



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN**

**ANÁLISIS DEL ROL DE LA INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA EN EL ÁREA COMERCIAL DEL
MERCADO INMOBILIARIO DE VIÑA DEL MAR:
PERIODO 2019-2020**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**GARY BASTIÁN BARRAZA CARRASCO
GUILLERMO ANDRE PIZARRO PIZARRO**

Profesora Guía: María Angélica Piñones Santana

Valparaíso, diciembre, 2021

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas y académicos involucrados en la realización de nuestra investigación, y en especial a la profesora María Angélica Piñones Santana quien, gracias a su gran compromiso, sus sabias palabras y sugerencias, nos guio para concretar cada etapa de esta tesis de la mejor forma posible.

Quiero agradecer a mi familia por su gran y constante apoyo en este proceso, sobre todo a mi madre quien es el pilar fundamental para mantenerme perseverante y perseguir mis sueños. Muchas gracias a mis amigos y amigas de la carrera con quienes forjé un hermoso lazo, y quienes siempre tuvieron y siguen teniendo palabras de motivación para continuar dando lo mejor de mí. Y obviamente agradecer a mi compañero de tesis por estar presente y comprometido en esta, no tan sencilla, etapa de nuestras vidas.

Gary

Quiero agradecer a mi familia, por el apoyo y confianza que me entregan en lo que me propongo, destacando a mis abuelos, mama y tíos, quienes son mi gran motivación, ya que gracias a su esfuerzo y dedicación me han convertido en la persona que soy hoy en día. También a mis compañeros, y en especial a mi compañero de tesis por el compromiso, amistad y buen ambiente durante los años que llevamos de carrera, además de mis amigos quien han estado en mi desarrollo personal y académico, permitiéndome llevar acabo esta etapa de la mejor manera.

Guillermo

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN TIEMPOS DE CRISIS | 12 |
| 1.1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN | 12 |
| 1.2. ROL DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS | 13 |
| 1.2.1. SEGÚN SU APLICACIÓN | 16 |
| 1.2.2. SEGÚN SU IMPACTO | 18 |
| 1.2.3. SEGÚN SU PARADIGMA | 18 |
| 1.3. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS | 19 |
| CAPÍTULO II. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL MERCADO INMOBILIARIO EN CHILE | 22 |
| 2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL MERCADO INMOBILIARIO EN TIEMPOS DE CRISIS | 22 |
| 2.2. CONTEXTO NACIONAL DEL MERCADO INMOBILIARIO | 25 |
| 2.3. GESTIÓN COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO | 28 |
| 2.4. ROL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL MERCADO INMOBILIARIO | 30 |
| 2.4.1. PROPTECH | 32 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.1.1. OBJETIVO GENERAL | 37 |
| 3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 37 |
| 3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO | 38 |
| 3.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.3. FASE PREPARATORIA | 40 |
| 3.4. FASE TRABAJO DE CAMPO | 41 |
| 3.4.1. MUESTRA | 41 |
| 3.4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS | 43 |
| 3.5. FASE ANALÍTICA | 43 |
| 3.5.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO | 46 |
| 3.5.2. LIMITACIONES | 49 |
| 3.6. FASE INFORMATIVA | 49 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 51 |

| | |
|---|----|
| 4.1. ROL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR | 51 |
| 4.1.1. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA..... | 51 |
| 4.1.2. TIPOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA..... | 52 |
| 4.2. CRISIS SOCIAL Y CRISIS SANITARIA EN CHILE EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR..... | 55 |
| 4.2.1. REPERCUSIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL..... | 55 |
| 4.3. INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN COMERCIAL EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR..... | 56 |
| 4.3.1. NUEVAS FORMAS DE COMERCIALIZAR..... | 57 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 62 |
| REFERENCIAS..... | 75 |
| ANEXOS..... | 84 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Venta de Vivienda Nacional cuarto trimestre de 2019 (Millones de UF) | 26 |
| Figura 2: Venta de Vivienda Nacional primer y segundo trimestre de 2020 (Millones de UF) | 27 |
| Figura 3: Fases y etapas de la investigación cualitativo | 39 |
| Figura 4: Proceso General de Análisis de Datos Cualitativos | 44 |
| Figura 5: Comercialización de viviendas previo a la crisis sanitaria..... | 60 |
| Figura 6: Comercialización de viviendas al año 2021 | 60 |
| Figura 7: Recomendaciones para implementación de Estrategias de Innovación Tecnológica en el área comercial..... | 71 |
| Figura 8: Ejemplo de red Atlas.ti..... | 86 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Tipos de Innovación según su aplicación | 17 |
| Tabla 2: Principales crisis inmobiliarias a nivel mundial..... | 24 |
| Tabla 3: Comparación de ventas de viviendas (%) por comuna | 42 |
| Tabla 4: Comparación empresas inmobiliarias de Viña del Mar | 42 |
| Tabla 5: Categorías y Subcategorías para entrevista | 45 |
| Tabla 6: Perfil de expertos para validación del instrumento..... | 47 |
| Tabla 7: Promedios Validación de Expertos | 48 |
| Tabla 8: Herramientas y/o Sistemas utilizados por Empresa A y Empresa B | 53 |
| Tabla 9: Canales de Comunicación Empresa A y Empresa B | 57 |
| Tabla 10: Proveedores de tecnologías Empresa A y Empresa B..... | 59 |
| Tabla 11: Recomendaciones de preguntas a considerar para implementación de Estrategias de Innovación Tecnológica..... | 72 |

RESUMEN

La innovación tecnológica se ha vuelto un factor esencial para las organizaciones debido al valor agregado que estas significan para establecer nuevos y/o mejores productos y procesos, lo que a fines del año 2019 y durante el año 2020, debido a las crisis generadas en aquellos periodos tanto en Chile, como a nivel mundial, impulsó el uso de desarrollos tecnológicos, vistos desde una perspectiva estratégica, para la gestión comercial en los distintos mercados que componen la economía chilena. Uno de estos mercados es el inmobiliario, el cual presentó complicaciones en sus ventas a causa de los escenarios generados por estas crisis, y que tuvo que incorporar en sus procesos comerciales la tecnología como forma de adaptación.

Este estudio comprende un análisis de inmobiliarias de la comuna de Viña del Mar de la Región de Valparaíso, debido a que se han evidenciado pocos estudios relacionados con esta temática y por lo tanto esta investigación tiene como objetivo analizar el rol que cumplen las innovaciones tecnológicas en el área comercial en inmobiliarias de esta comuna, considerando dos empresas de la zona para poder esclarecer si efectivamente ha sido importante el uso de tecnologías para adaptar y orientar la gestión comercial hacia una posición innovadora y estratégica.

Palabras claves: Innovación tecnológica, gestión comercial, crisis social, crisis sanitaria, mercado inmobiliario, adaptación.

ABSTRACT

Technological innovation has become an essential factor for organizations in terms of the added value that these mean for establishing new or improved products and processes, which at the end of 2019 and during 2020, as a result of the crises generated in those periods both in Chile and worldwide, promoted the use of technological developments, seen from a strategic perspective, for commercial management in the different markets that make up the Chilean economy. One of these markets is the real estate sector, which presented complications in its sales because of the situations generated by these crises and was forced to incorporate technology in its commercial processes as a way of adaptation.

This study will include an analysis of real estate companies in the commune of Viña del Mar in the Valparaíso Region, because only few studies related to this topic have been evidenced and therefore this research will have as an objective analyze the role played by technological innovations in the commercial area in real estate companies in this commune, considering two companies in the area in order to clarify if the use of technologies to adapt and guide the commercial management towards an innovative and strategic position has been important.

Key words: technological innovation, commercial management, social crisis, health crisis, real estate market, adaptation.

INTRODUCCIÓN

Desde la crisis social de octubre de 2019 en Chile, y la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 en 2020, la comercialización vía on-line creció en un 400% (Pertuzé, 2020), demostrando que las organizaciones para mantenerse en el mercado, requieren adaptarse e innovar con el uso de desarrollos tecnológicos.

El concepto de innovación nace como una justificación a los cambios industriales y económicos producidos en las primeras décadas del siglo pasado, lo que ha permitido establecer una relación entre la innovación y el desarrollo económico, aportando un elemento diferenciador para las organizaciones (García & Rodríguez, 2010). Esto debido a que, gracias a la innovación, una empresa puede desarrollar productos, procesos y métodos nuevos y/o mejorados (OCDE, 2005), facilitando la formulación de soluciones que generen valor y satisfacción para los clientes, e instaurando nuevas ideas, más eficaces que estén a disposición del mercado y la sociedad (Oyebisi et al., 2013), brindando información oportuna que proporcionará la resolución de posibles conflictos y el aprendizaje de los agentes involucrados (Edwards-Schachter, 2018). Existen diversos tipos de innovación, que varían según su aplicación (Ahmed et al., 2012; Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; Suárez, 2009), destacando las innovaciones de productos y servicios, de procesos, de estrategias, de tecnologías, entre otras; según su impacto (Aboites & Dutrénit, 2003; Ruiz, 2009), distinguiendo en innovaciones incrementales, es decir, de mejoras en los productos o procesos, e innovaciones radicales, que se basan en la implementación de nuevos productos o procesos; y según su paradigma (Chesbrough, 2003 citado en Acosta et al., 2020), donde se encuentra la innovación abierta, relacionada con innovar desde el entorno, y la innovación cerrada, basada en una innovación interna de la organización.

La innovación es una característica propia de las sociedades humanas, y ha evolucionado posibilitando el crecimiento económico y organizacional en diferentes sectores e industrias, y se ha convertido en un factor crítico para alcanzar el éxito y la prosperidad en las organizaciones modernas (Ahmed et al., 2012; Chen et al., 2018; Fagerberg et al., 2013). Puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, y si es desarrollada de forma adecuada, se pueden diseñar herramientas que podrían potencialmente disminuir las adversidades, haciendo frente a la competencia y a los cambios del entorno, logrando una mejor posición en el mercado (Díaz & Guambi, 2018; Gonzales & Roderes.,2013).

Una empresa innovadora debe tener conocimientos de los cambios del entorno en donde se desenvuelve, ya que estos son complejos, dinámicos, competitivos y de

incertidumbre, por lo que, probablemente su bienestar se podría ver perjudicado por un estado de caos, como las crisis, donde resulta fundamental que las empresas puedan adaptarse y tomar decisiones para hacer frente a estas y encontrar una salida (Miller & Iscoe, 1963, citados en Hernández, 2013), por lo que, identificar aquellos comportamientos del entorno permitirá formular las estrategias necesarias para sacar provecho de estas situaciones (David, 2009) y hacer uso óptimo de los recursos con los que cuenta una organización (Chandler, 2003 citado en Contreras, 2013), donde en compañía del uso de innovaciones, llevaría a esta a ser atractiva en su sector y generar ventajas competitivas (Gamble et al., 2012).

Uno de los factores que ha permitido el desarrollo de la innovación es la tecnología, ambos conceptos se integran para así lograr una mejora sustancial o la elaboración de un nuevo producto, proceso o sistema (Freeman, 1982 citado en Rodríguez & León, 2007). La innovación tecnológica hace referencia a transformar y aplicar conocimientos tecnológicos, incorporar cambios tecnológicos en productos y/o procesos, y la actualización de sistemas de información, con el fin de aumentar la productividad y obtener éxito comercial (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; OCDE, 1996 citado en Ahmed et al., 2012; Riascos et al., 2016). Los cambios tecnológicos han logrado influenciar y generar preocupación en las organizaciones (Aboites & Dutrénit, 2003), por lo cual estas han debido orientar estratégicamente su dirección para comprender de mejor forma la innovación basada en tecnologías y considerarla como una variable estratégica clave, ya que con esta se obtendrían aún más ventajas competitivas (Ruiz, 2009), permitiendo, además, adaptarse a entornos complejos, logrando responder a las exigencias de este (C. Acosta, 2002).

La crisis social de octubre del año 2019 afectó a la mayoría de los rubros económicos de Chile, y la pandemia provocada por el COVID-19 sumergió al mundo y a las organizaciones en una gran incertidumbre. El mercado inmobiliario, donde participan las constructoras y las inmobiliarias, y en el cual existen alrededor de 200 empresas a nivel país (ComunidadFeliz, 2021), es uno de los más importantes para la economía nacional debido a los empleos y oportunidades laborales que generan las empresas dentro de este sector, representando hasta 2019 un aporte de un 7% al Producto Interno Bruto Nacional aproximadamente (Errázuriz, 2020 citado en Peters, 2020). Este sector lamentablemente se ha visto inserto en escenarios volátiles producto de las crisis a lo largo de la historia mundial, como, por ejemplo, la crisis que afectó a Estados Unidos en 1926, que trajo consigo la crisis conocida como la “Gran Depresión” (Attali, 2009; Shiller, 2009 citados en Daher, 2013), también la Crisis Asiática que afectó a Japón en 1997-1998, y la Crisis

Subprime de 2008, que de igual forma afectó a Estados Unidos, teniendo estas en común la participación de los bancos y préstamos bancarios. En Chile, el mercado inmobiliario desde el año 2010, hasta el año 2020 ha mostrado un desarrollo habitacional que ha madurado y en donde las empresas se han ajustado a los nuevos escenarios debido al constante cambio del sector, mediante una correcta gestión comercial (Daher, 2013).

La función comercial en las inmobiliarias se lleva a cabo mediante el comercio a través de la distribución, es decir, existen personas o empresas quienes quieren o necesitan vender un producto, en este caso un inmueble, y en donde existen otras personas (clientes), que quieren o necesitan adquirir este producto (R. Pérez, 2015). La crisis social y la crisis sanitaria han afectado y amenazado directamente la gestión comercial de este tipo de empresas, por un lado, los proyectos de construcción y su planificación se vieron paralizados por las restricciones sanitarias impuestas en las distintas comunas a nivel nacional, y por el otro lado la comercialización de viviendas presentó variaciones principalmente con tendencias a la baja, donde hasta octubre de 2019 se evidenció una disminución histórica a nivel nacional, tendencia que incrementó los efectos negativos los dos primeros trimestres del 2020 (Cabello, 2020; Loyola et al., 2021), alcanzando el peor nivel de demanda en más de 20 años (CChC, 2021). Además, durante el periodo de crisis sanitaria, un 68% de los chilenos consideró la posibilidad de un cambio de vivienda, producto de las nuevas necesidades y el confinamiento (Maulén, 2020). Estos cambios han obligado a las inmobiliarias a cambiar las estrategias de negocio, lo que ha significado un desafío en cuanto a la forma de comercializar, debido a la incorporación de transformaciones e innovaciones tecnológicas para poder hacer efectivos sus procesos y relación con los clientes, y sobrellevar situaciones de incertidumbre (24Horas.cl Tvn, 2020).

La Región Metropolitana concentra el 76% de la inversión inmobiliaria a nivel nacional, pero en ciudades como La Serena, el Gran Concepción, Valparaíso, Concón y Viña del Mar se ha observado un incremento en el desarrollo de construcción e inmobiliario (ComunidadFeliz, 2021). Asimismo, y de acuerdo con lo evidenciado, la Región Metropolitana cuenta variados estudios respecto al mercado inmobiliario, destacando las comunas que representan la mayor oferta de aquella región. Situación contraria se evidencia en la Región de Valparaíso, debido a que son escasas las noticias y estudios que conciernen el sector inmobiliario en sus comunas, por ende, es muy poca la evidencia con la que se cuenta en cuanto al comportamiento de esta. Aunque, el Informe de Coyuntura Inmobiliaria, que es un análisis detallado, único y exclusivo del sector, presenta en su sitio web información semestral del mercado inmobiliario y de sus regiones, incluida la Región

de Valparaíso y algunas de las comunas que la componen, tales como Villa Alemana, Quilpué, Quillota, Concón, Valparaíso y Viña del Mar. En base a una comparación de la variación de las ventas entre el periodo 2019-2020, la comuna de Viña del Mar fue la que menos variación presentó respecto a las otras, además, fue la que más ventas obtuvo en el segundo semestre de 2020, lo cual indica que las inmobiliarias de esta zona lograron de alguna forma hacer frente a los escenarios provocados por la crisis social y la crisis sanitaria de forma exitosa.

Es así como nace el incentivo para indagar en la comuna antes mencionada y relacionar la innovación tecnológica en empresas de esta, explorando en detalle cómo el uso de tecnologías ha permitido sobrellevar situaciones complejas durante el periodo 2019-2020. Si bien se han identificado innovaciones tecnológicas específicamente en empresas del sector inmobiliario, como algunas empleadas de la tendencia inmobiliaria Proptech, se desconoce la efectividad de estas y otras herramientas y/o sistemas, o incluso de estrategias en empresas del mercado de Viña del Mar, que permitan mitigar y sean las adecuadas para adaptarse a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria en esta comuna. Es por lo que surge la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el rol de la Innovación Tecnológica en el área comercial en empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar frente a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria?

Para responder a la pregunta de investigación, se ha establecido como objetivo general **analizar el rol de la Innovación Tecnológica en el área comercial de empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar frente a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria**, y para alcanzar este se deben establecer objetivos específicos, primero describir el rol y tipos de innovación en las organizaciones, centrándose en las innovaciones tecnológicas y profundizando en la gestión comercial del mercado inmobiliario, segundo recopilar información de las crisis ocurridas en el periodo 2019-2020 en Chile y sus repercusiones en el área comercial del mercado inmobiliario, tercero analizar la importancia de la innovación tecnológica para la adaptación de los cambios que enfrenta el mercado inmobiliario de Viña del Mar, cuarto analizar las innovaciones tecnológicas que han permitido al área comercial del mercado inmobiliario de Viña del Mar adaptarse a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria, y por último proponer un desarrollo de estrategias de innovación tecnológica, en base a la literatura, que permitan al área comercial del mercado inmobiliario de Viña del Mar adaptarse a los cambios provocados por las crisis antes mencionadas.

En esta investigación se utiliza una metodología cualitativa, la cual se basa principalmente en métodos de análisis, explicación y construcción de argumentos, buscando generar el entendimiento de esta y el análisis a través de datos ricos, matizados y detallados (Mason, 2002), y se realiza a través de las cuatro fases propuestas por Rodríguez et al. (1996) en su libro *Metodología de la Investigación Cualitativa*: fase preparatoria, fase analítica, fase trabajo de campo y fase informativa. Y el diseño de esta es en base a estudios de caso de dos empresas inmobiliarias, donde el instrumento utilizado son las entrevistas semiestructuradas y escritas. Estas entrevistas son aplicadas a dos empresas inmobiliarias y a un empresario de la industria como complemento a los resultados obtenidos por las empresas, donde como requisito las empresas debían dedicarse a la comercialización de viviendas residenciales y estar consolidadas dentro del mercado inmobiliario. A través de lo anterior, se puede establecer comparaciones en cuanto al uso de tecnologías en el área comercial previo a las crisis y durante estas, ayudando a concretar de mejor forma los objetivos del estudio y a establecer un correcto análisis, y, por ende, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A continuación, se detallan los contenidos generales de cada uno de los capítulos de la investigación. El **Capítulo I**, está orientado en conocer el concepto de innovación bajo diferentes autores, explicar el rol que tiene en tiempos de crisis bajo diferentes enfoques, describiendo y profundizando en las innovaciones tecnológicas. En el **Capítulo II**, se describen las innovaciones tecnológicas utilizadas en el mercado inmobiliario, explicando el contexto histórico de la industria y las crisis que la han afectado, y también el contexto nacional del periodo 2019-2020, enfocándose en el área comercial y su gestión, además del rol que han cumplido las tecnologías en este. El **Capítulo III**, explica la metodología de la investigación y su diseño, identificando los objetivos generales y específicos, detallando cada una de las fases propuestas por los autores, y dando a conocer las dos empresas y el empresario que conforman la muestra del estudio. Luego el **Capítulo IV**, tiene como finalidad, analizar los resultados expuestos por cada una de las empresas, considerando ciertas categorías y subcategorías. Y en el **Capítulo V**, se establecen las conclusiones y recomendaciones para las inmobiliarias estudiadas de la comuna de Viña del Mar, y también para aquellas que componen el mercado inmobiliario en general.

CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN TIEMPOS DE CRISIS

En este capítulo se realiza una revisión de la literatura sobre las diferentes definiciones expuestas sobre la innovación en organizaciones, definiendo los tipos de innovación, y centrando el estudio en la innovación tecnológica y su aplicación en organizaciones en tiempos de crisis.

1.1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Los ambientes dinámicos y competitivos provocados por los cambios económicos, científicos, tecnológicos, sociales y regulatorios han generado un escenario empresarial complejo y turbulento, donde la innovación es un proceso natural y necesario para hacer frente a estos desafíos globales y sociales, siendo una vía para el desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones y el trabajo cooperativo realizado por las personas (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; OCDE, 2013; Tello-Gamarra et al., 2018)

El primer concepto de innovación fue propuesto por el economista Joseph Schumpeter (1934) citado en Instituto Andaluz de Tecnología (2012), quien explica de una forma general que la innovación abarca ciertos aspectos como la introducción de nuevos bienes y servicios (en adelante “productos”) en los mercados, el comienzo de un nuevo mercado en un país, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro de materias primas, o bien la implantación de nuevas estructuras en un mercado. En su obra *La Teoría del desarrollo Económico*, Schumpeter describe que la innovación surgió como una explicación a los cambios industriales y económicos producidos en las primeras décadas del siglo pasado, lo que generó una estrecha relación entre el concepto de innovación con el desarrollo económico, como una nueva forma de combinar recursos producidos, o la utilización de ideas o invenciones no utilizadas, que aportan un elemento diferenciador para las organizaciones (García & Rodríguez, 2010).

A lo largo de los años han surgido varias definiciones respecto al concepto de innovación. En el Manual de Oslo, guía que tiene como propósito direccionar la recolección e interpretación sobre innovación, se plantea que la innovación permite implementar un nuevo o significativamente mejorado producto, métodos de marketing o procesos organizativos en las prácticas comerciales de una organización (OCDE, 2005), lo cual se relaciona con lo planteado por Porter (1991), quien explica que la innovación genera una ventaja competitiva sustentable y puede aportar a la organización en ese mismo sentido.

La innovación también puede ser definida como una idea, donde al aplicar conocimientos, métodos o técnicas de forma eficaz y creativa sobre un proceso o una nueva herramienta, que permita mejoras superiores y relevantes para una organización, se podrá obtener éxito en los resultados a través de esta (Petraglia, 2011; Instituto Andaluz de Tecnología, 2012). Asimismo, la innovación como generación de una idea o a partir de la invención o reconocimiento de una necesidad, se analiza desde un punto de vista más bien comercial, es decir, la forma de concretar la comercialización de un producto (Du Preez & Loow, 2008; Piater, 1987 y Sherman, 1981 ambos citados en Suárez, 2009).

También, Oyebisi et al. (2013) plantean que la innovación debe desarrollar soluciones que permitan generar valor a los clientes, a través de la satisfacción de nuevas necesidades, estableciendo ideas más eficaces que estén a disposición de los mercados y sociedades, incluyendo el intercambio de información, la resolución de conflictos y el aprendizaje entre los diferentes involucrados (Edwards-Schachter, 2018). En relación con esto, Ortega (2010) plantea que la innovación no debe suponer un elevado costo adicional para la empresa, ya que su aplicación puede significar aportes que eventualmente permitirán un ahorro a la organización.

En definitiva, con el uso de la innovación en las organizaciones se podrá obtener beneficios, a través del uso de conocimientos y técnicas en distintos aspectos organizacionales, lo que permite adaptarse a los cambios del entorno y obtener éxito en los resultados empresariales, al ser esta una ventaja competitiva. En el siguiente apartado, desde una perspectiva más general, se explica en detalle el rol de la innovación en las organizaciones en tiempos de crisis, para así en los próximos capítulos explorar de forma intensiva las dos crisis antes mencionadas que han afectado al país.

1.2. ROL DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

La innovación es un rasgo inherente y evolutivo de las sociedades humanas, la cual ha permitido el crecimiento económico y organizacional, desarrollando la competitividad en diferentes sectores e industrias, buscando nuevas formas de satisfacer necesidades, las cuales con el tiempo se han convertido en un factor crítico que permite acercar el éxito y la prosperidad en las organizaciones modernas (Ahmed et al., 2012; Chen et al., 2018; Fagerberg et al., 2013), estableciéndose como un desafío que hoy en día buscan todas las empresas para alcanzar la competitividad, y en donde debe existir un vínculo e integración

exitosa con la estrategia, las iniciativas de querer innovar y el liderazgo (G. Díaz & Guambi, 2018). La innovación puede ser introducida en cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño y dimensiones, aunque es un proceso complejo y arriesgado, por lo que es necesario que estas tengan, además de las capacidades y recursos, una actitud que permita hacer frente al entorno y sus adversidades (López et al., 2007 citados en G. Díaz & Guambi, 2018). D. González & Roderes (2013) plantean que, al introducir innovación en los procesos de una organización, esta podrá adoptar una actitud abierta al cambio y permitirá mejorar la posición en el mercado.

En relación con esto, Díaz (1996) explica que una empresa innovadora debe estar consciente de los cambios del entorno en donde se desarrolla, y al estar expuestas a estos entornos complejos, dinámicos, competitivos y de incertidumbre, es probable que una o más crisis pudiese afectar su bienestar (A. Hernández, 2013). La Real Academia Española (RAE, 2020) define el concepto de crisis como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”, y estas hace años han venido sacudiendo al sector empresarial, debido a que, según Hermann (1963), son acontecimientos fuera de lo normal y que no son anticipadas por una organización, también haciendo referencia a un cambio. Por su parte, Miller & Iscoe (1963) citados en Hernández (2013), indican que las crisis no son sólo un simple problema, sino que es un estado de caos en donde es necesario que las empresas tengan la capacidad de adaptarse y tomar decisiones para poder enfrentarla y encontrar una salida. Respecto a la dificultad de salir de una situación de crisis, Hernández (2013) dice que es difícil solucionar una crisis de forma rápida, ya que generalmente las empresas no cuentan con herramientas adecuadas para hacerlo, lo cual se transforma en un problema y una amenaza para el sistema (Fink et al., 1971 citados en Hernández, 2013), señalando que se necesita de acciones inmediatas, flexibles, dinámicas y efectivas para no agravar la situación. De esta forma, si las empresas no logran adaptar su propuesta de negocio, no podrán hacer frente a la competencia, ni a las tendencias y requerimientos de un mercado (Castro, 2002 citado en Pérez et al., 2018). Y según comenta Francisco Pizarro en Quezada (2019), Doctor en Ciencias de la Ingeniería y profesor de Innovación y Emprendimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile respecto a innovar en tiempos de crisis:

Las empresas que sobreviven no son ni la más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes. Las empresas que sobreviven son las que mejor se adaptan al cambio, este es el marco de la innovación (...) La definición de innovación es la creación de nuevo valor en el mercado (párr. 3).

En tal sentido, las empresas que puedan adaptar sus procesos a través de la innovación podrán sobrevivir ante esta naturaleza cambiante, ya que al estar interactuando constantemente con los grupos de interés como clientes, competidores y proveedores, será necesario para los directivos de una organización considerar estrategias que permitan de mejor forma hacer frente a estos cambios (G. Díaz & Guambi, 2018; Fagerberg, 2017), es así entonces como David (2009) establece que determinar los diversos comportamientos del entorno es esencial para formular estrategias y así sacar el mayor provecho de este. Como plantea Roberts (2004), una organización que esté haciendo lo mismo que la competencia, no podrá ser mejor que ellos y tampoco podrá competir de forma directa, entonces no garantizará el suficiente valor para cumplir con los objetivos estratégicos, por tanto, obtener información del entorno facilitará su comprensión (David, 2009).

En referencia a lo antes mencionado, según Kaplan & Norton (2004), la estrategia establece cómo una organización quiere crear valor para sus grupos de interés, siendo esto un proceso continuo y lógico que impulsa a la organización a través de las declaraciones estratégicas de alto nivel. Chandler (2003) citado en Contreras (2013), por su parte, plantea que la estrategia es el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, las acciones que una organización quiere emprender y el uso óptimo de recursos para concretar las metas propuestas. Y David (2003) propone que las estrategias son el arte de formular, implementar y estimar decisiones para alcanzar objetivos. Esta debe estar fundamentada y basada en la misión de la empresa, donde es crucial detectar las oportunidades y amenazas del entorno, tales como el comportamiento de la industria y la competencia, y los diversos cambios presentes en aspectos económicos, sociales, tecnológicos, entre otros (David, 2009).

De esta manera Guerrero (2011), establece que la gestión de la innovación es fundamental para organizar los recursos técnicos, económicos y humanos disponibles en una organización para competir, debido a que esta permite a las organizaciones abrirse a nuevos mercados y/o expandirse a los ya existentes, evitando el estancamiento, por lo que una innovación continua significaría más valor agregado para la empresa (J. González et al., 2014). Esto permitiría a su vez, y mediante la formulación de estrategias, progresar hacia una posición atractiva y desarrollar ventajas competitivas sustentables en el tiempo (Gamble et al., 2012). Una organización debe hallar el ajuste entre su estrategia y su estructura, la cual permita incentivar el desarrollo de competencias organizacionales, una de ellas es la estrategia tecnológica, que es el proceso de acogida y ejecución de decisiones sobre políticas, ideas y acciones ejercidas en la creación, difusión y utilización de la

tecnología (Enterprise Europe Network, 2016). La estrategia tecnológica debe integrarse con la estrategia global de la organización y no debe apartarse, ya que la tecnología es un medio el cual se debe gestionar e incorporar con las diferentes áreas claves de la empresa, para que al momento de tomar decisiones estas sean determinantes y contribuyan al éxito y supervivencia de una organización (Aragón, 2002). Por lo tanto, las empresas deben trabajar para dirigir e impulsar el desarrollo tecnológico a través de conocimientos internos, o la aplicación de tecnologías generadas por terceros (Amador & Márquez, 2008). La formulación de esta estrategia involucra adquirir la tecnología pertinente al modelo de negocio y la cual tendrá relevancia de acuerdo con su contribución a la estrategia general de la organización (Porter, 1998 citado en Pedroza & Ortiz, 2008). En relación con esto, Hidalgo (1999), plantea que el proceso de administrar este recurso no se debe realizar de forma aislada, sino que frecuentemente, generando conciencia de la necesidad de llevar a cabo innovaciones tecnológicas y mejoras constantes.

En síntesis, dentro de las organizaciones, la implementación y uso de la innovación, en compañía de las tecnologías, como un elemento diferenciador permite además del éxito, mejorar los procesos internos para operar de una forma flexible en los mercados, considerando elementos tales como el capital humano, recursos y por su puesto la correcta formulación de estrategias. Por lo que, saber a qué aspecto de la organización dirigir y aplicar la innovación, y la forma en que esta será desarrollada, dependerá de su contexto.

En base a las definiciones expuestas sobre la innovación, su rol y aplicación en las organizaciones en los apartados anteriores, se han evidenciado abundantes investigaciones en donde se señalan distintos tipos/formatos de innovaciones que son utilizados por las empresas, que se establecen según su aplicación, impacto y paradigma. Esta distinción y división del concepto permite a las empresas poder enfocarse y centrar sus esfuerzos en aquellos aspectos organizativos en donde se estima conveniente y es más necesario incorporar y aplicar la innovación, ya sea para fines adaptativos o de mejora, o bien para perseguir el éxito empresarial. A continuación, se describen los distintos tipos de innovación que existen dentro de una organización:

1.2.1. SEGÚN SU APLICACIÓN

En la **Tabla 1** se muestran aquellos tipos de innovación planteadas por diferentes autores, y que son aplicadas en las organizaciones dependiendo de las necesidades y propósitos que estas tengan para introducir o reinventar el negocio.

Tabla 1: Tipos de Innovación según su aplicación

| Tipos de Innovación | Autores |
|--|---|
| De productos (bienes o servicios) | Ahmed et al., 2012; Suárez, 2009; Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; Yrigoyen, 2013 ; Navarro & Moreira, 2018; Guzmán & Martínez, 2008 ; Palacio et al. 2017 ; Camelo, et al., 2000 ; OCDE, 2006 citado en Acosta, 2020; Eurostat, 2018 citado en Acosta, 2020. |
| De procesos | Ahmed et al., 2012; Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; Yrigoyen, 2013; Guzmán & Martínez, 2008; Palacio et al., 2017; Camelo et al., 2000 ; OCDE, 2006 citado en Acosta, 2020; Eurostat, 2018 citado en Acosta, 2020. |
| Estratégica | Ahmed et al., 2012; Yrigoyen, 2013. |
| Gestión Organizacional | Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; Yrigoyen, 2013; Guzmán & Martínez, 2008; Palacio et al., 2017. |
| Social | Ahmed et al., 2012; Suárez, 2009; Navarro & Moreira, 2018 . |
| Política | Ahmed et al., 2012 |
| Tecnología | Sánchez & Ordás, 1996; Ahmed et al., 2012; Navarro & Moreira, 2018; Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; Aboites & Dutrénit, 2003; Rodríguez & León, 2007; Ruiz, 2009; Riascos et al., 2016; Benavides, 2004; C. Acosta, 2002; Elser, 1992; Ochoa et al., 2007 |

Fuente: Elaboración propia

En la **Tabla 1**, se encuentran los principales tipos de innovaciones que pueden ser aplicados dentro de una organización, y que permiten de alguna forma el desarrollo y la integración para cumplir con los objetivos organizacionales. Ahmed et al. (2012) son los autores que más frecuencia y coincidencias han tenido con respecto a la especificación de los tipos de innovación con otros autores como Suárez (2009) y la investigación realizada por el Instituto Andaluz de Tecnología (2012). Ahmed et al. (2012) perciben la innovación de productos y procesos desde una perspectiva más comercial, predominando la innovación en ámbitos relacionados con el marketing y las tecnologías, en donde, en el primer caso, se implementan nuevos métodos de marketing, cambios significativos en los

procesos de diseño organizacional, y formas de vender el producto, su promoción o el precio. La innovación en ámbitos de tecnologías comprende los productos y procesos (Suárez, 2009), por un lado, en los productos se pueden observar, en primera instancia y frecuentemente en las características funcionales visibles, ya sea un producto tangible, como un bien, o de uno intangible como un servicio. Por otro lado, los autores que se muestran en la **Tabla 1**, coinciden en que implementar innovación tecnológica en los procesos se refiere a la forma en que las empresas organizan y ejecutan los cambios, como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías o configuraciones en los métodos administrativos. De esta manera, se logra identificar que los diferentes tipos de innovaciones aplicados en las organizaciones tienen un diverso análisis teórico y bibliográfico.

1.2.2. SEGÚN SU IMPACTO

Aboites & Dutrénit (2003), junto a Ruiz (2009) plantean que las innovaciones se pueden clasificar en **incrementales** y **radicales**. Al realizar **innovaciones radicales** se habla de introducir un producto o proceso completamente nuevo al mercado, y según explican Freeman (1984) y Mensch (1975) citados en Aboites & Dutrénit (2003), esta clasificación no tiene relación con una mejora, ni los esfuerzos relacionados con esta, sino que es un punto de partida o un nuevo comienzo. En cambio, las **innovaciones incrementales** se refieren a las mejoras que un producto o proceso ya existente puede llegar a tener, esta según mencionan los autores, es la que permite aumentar la productividad. Es importante destacar, que ambas apuntan e impulsan el crecimiento y el cambio dentro de las organizaciones, por lo que, ninguna es mejor que otra.

1.2.3. SEGÚN SU PARADIGMA

Chesbrough (2003) citado en Acosta et al. (2020), buscó plantear que cada organización para alcanzar sus objetivos deberá implementar estrategias de innovación, adoptando una postura tradicional, donde se encuentra una **innovación abierta** o una **innovación cerrada**, y su diferencia según Bakar (2015) radica en el enfoque de cómo son utilizados los recursos dentro de la empresa, cómo son tomadas las decisiones y cómo son liderados los equipos, por lo que, se debe escoger una estrategia que se adecúe a los objetivos y al perfil de la empresa para obtener buenos resultados desde la innovación.

La **innovación abierta** establece que las empresas pueden y deben generar estrechas relaciones con el entorno, definidos como terceros agentes, tanto en el proceso

del conocimiento, como en la comercialización, surgiendo con la globalización, el dinamismo de los mercados y el desarrollo de investigaciones, como una fuente de oportunidades (Chesbrough, 2003 citado en Acosta et al., 2020; Chesbrough, 2006, Teece, 2007, Aylen, 2010 citados en González-Sánchez & García-Muiña, 2011; Jamett et al., 2017). La **innovación cerrada** por su parte, busca integrar estrategias directas, a través de actividades exclusivamente a nivel interno, donde la investigación, creación de ideas y su implementación, son gestionadas a partir de los recursos y conocimientos que tiene la organización (Chesbrough & Crowther, 2006). En relación con esto González-Sánchez & García-Muiña (2011) plantean que este conocimiento permite desarrollar la estrategia y es fundamental para obtener resultados económicos.

Dentro de este orden de ideas y para efectos de esta investigación, se profundizará en la innovación tecnológica y su rol dentro de las organizaciones, como concepto y su aplicación en estas. Entonces, resulta lógico indagar de acuerdo con el contexto de cada empresa, cómo este tipo de innovación ha influido en las nuevas formas de ofrecer mejores o nuevos productos al mercado, cómo han reinventado los procesos en base a tecnologías y en general cómo la gestión organizacional se ha visto sometida ante esta para hacer frente a los cambios y desafíos en tiempos de crisis.

1.3. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

Aboites & Dutrénit (2003) explican que, en las últimas décadas, la innovación tecnológica ha tenido un importante rol en las economías a distintos niveles, es decir, desde el microeconómico al macroeconómico, y las organizaciones han registrado una preocupación que ha ido en incremento por explicar y comprender esta importancia, además de los actores que inciden y contribuyen de manera decisiva en los procesos de cambios tecnológicos.

El concepto de innovación está altamente ligado al uso de tecnologías, y según Freeman (1982) citado en Rodríguez & León (2007), la innovación es un proceso en el cual se integran tecnologías para así consolidar un nuevo o mejor producto, proceso o un sistema. Ruiz (2009) señala en su libro *La Innovación tecnológica y su Gestión*, que la innovación es un factor esencial para la prosperidad de las naciones avanzadas, y que, para poder innovar, las tecnologías serían el elemento principal. Elser (1992) citado en Ruiz (2009), explica la diferencia entre innovación e invención, definiendo la primera como la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, y por otro lado explica que, de la

invención, definida como la creación de una idea o concepto científico teórico, se llegará a la innovación como tal.

Por otro lado, el concepto de tecnologías, que de acuerdo con la definición de Roussell (1991) citado en Suárez (2009), se refiere a la aplicación de conocimientos científicos y de ingeniería para obtener un resultado práctico, además hace hincapié en el hecho de que las tecnologías son un proceso que permite a las organizaciones tener la capacidad y convicción de aplicar esta ciencia e ingeniería. En Suárez (2009), se define el concepto de tecnología como una aplicación de conocimientos, pero en este caso con el fin de producir y comercializar cierto producto que permita satisfacer las necesidades de los clientes, es decir desde un punto de vista comercial. Ruiz (2009) explica que las organizaciones han sido influenciadas por cambios tecnológicos, donde surge la necesidad de que estas tengan un enfoque estratégico en términos de dirección, comprendan de mejor forma la innovación tecnológica y consideren esta como una variable estratégica. En este sentido, y siguiendo con la idea planteada por este último autor, la relación entre los conceptos de innovación y tecnologías coinciden con uno de los beneficios que brinda la innovación, que es crear ventajas competitivas.

De este modo entonces, la innovación tecnológica se refiere a la transformación y aplicación de distintos conocimientos tecnológicos adquiridos, a la incorporación de cambios tecnológicos existentes en nuevos productos o procesos para lanzarlos al mercado, además de la actualización de los sistemas de información utilizados por las empresas, y también resulta efectiva como una forma de gestionar los cambios, aumentar la productividad y gestión organizacional, con la renovación de herramientas tecnológicas, maquinarias y equipos, lo que permite el éxito comercial dentro de un mercado (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; OCDE, 1996 citado en Ahmed et al., 2012; Riascos et al., 2016). Sobre la base de la *Teoría del Desarrollo Económico* propuesta por Joseph Schumpeter citado en Benavides (2004), se establece que los avances tecnológicos son esenciales para los análisis económicos, incluyendo en esto la definición de innovación tecnológica, donde Schumpeter menciona que esta representa cambios de tipo cualitativo con una dinámica interna, es decir, puede alterar a la organización y su producción. Además, como se ha mencionado antes, innovar desde una perspectiva tecnológica permitirá a la organización adaptarse a los entornos cambiantes, donde existen ciertos motivos que explican el porqué de la necesidad de cambiar, que se basan principalmente en responder exigencias internas y externas, las cuales serían para sobrevivir, evolucionar

o como una respuesta a la búsqueda de un cambio que ya estaba programado, relacionado con el propio crecimiento de la empresa y su competitividad (C. Acosta, 2002).

En general, a través de los elementos expuestos anteriormente, se puede reconocer aspectos relevantes relacionados con la Innovación y su rol dentro de las organizaciones, y también desde el punto de vista tecnológico, para impulsar el crecimiento y desarrollo económico y social, y a su vez identificar cómo estas han incidido en la adaptación para enfrentar los cambios que traen consigo las crisis, ya que como se ha venido diciendo, dependiendo del contexto en que se encuentre cada organización, será la forma en que será aplicada la innovación. En el siguiente capítulo se explora en detalle las Innovaciones Tecnológicas que han permitido a empresas del mercado inmobiliario en Chile llevar a cabo la gestión comercial de una forma efectiva durante las crisis social y sanitaria.

CAPÍTULO II. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL MERCADO INMOBILIARIO EN CHILE

Dentro de este capítulo se presenta el contexto histórico y nacional del mercado inmobiliario en tiempos de crisis, definiendo sus principales características, el entorno y las problemáticas que están presentes en este, especificando en los cambios de comercialización dado el contexto y las oportunidades que se presentan a través de las transformaciones tecnológicas, finalizando con las innovaciones tecnológicas que se han aplicado a este mercado y el rol que cumplen en el área comercial.

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL MERCADO INMOBILIARIO EN TIEMPOS DE CRISIS

Para comenzar este apartado, es necesario conocer la distinción entre lo que es una Inmobiliaria y una Constructora. Las inmobiliarias se encargan de comercializar los inmuebles, funcionando como un intermediario entre el vendedor y comprador del inmueble, y esta tiene como principales sectores el de oficinas, industrial, comercial y residencial. En cambio, las constructoras se encargan de ejecutar y desarrollar los proyectos de las viviendas y son responsables del éxito del producto final, en este caso el inmueble (PwC Real State, 2020; Viviéndata Inmobiliaria, 2018). Cabe señalar que una inmobiliaria puede desarrollar proyectos de construcción con una constructora propia e independiente, o recibiendo los servicios de constructoras externas.

Esta investigación está focalizada en las inmobiliarias, por lo que es importante definir y entender qué es el Mercado Inmobiliario. Según Obaíd (2003) el Mercado Inmobiliario es:

Aquel lugar en donde se desarrollan todas las transacciones económicas cuyo objetivo es la propiedad. Sus operaciones principales son el arriendo y la compraventa (aunque no son las únicas). Estas se ven manejadas por la oferta y demanda de inmuebles, dentro de las cuales, principalmente, se encuentran los terrenos, los que son objeto del desarrollo de carácter inmobiliario, y cuyo precio determina en gran medida el valor de las construcciones (o nuevos inmuebles) sobre los mismo, tanto de tipo urbano como rural (p.21).

Algo semejante plantea Calderón (2010), quien define al Mercado Inmobiliario como un espacio coordinado entre diferentes agentes, que buscan un proceso social y económico, en demanda de seguridad, localización, movilidad social, establecimiento de diferencias y distinciones. Las inmobiliarias aseguran las condiciones para el crecimiento

de las ciudades y que estas desarrollen políticas públicas que permitan expandir la economía local y acumular riquezas (Jonas & Wilson, 1999 citados en De Mattos, 2007). De esta manera, Salazar & Díaz (2014) describen que este crecimiento y expansión de riquezas se genera por el aumento de la población, inmigración, migración y factores económicos, generando la creación de barrios, centros comerciales, sectores industriales y tipos de bienes raíces, entre otros.

Las inmobiliarias han estado presentes desde el origen de las grandes ciudades, las cuales durante las últimas décadas han presentado una intensidad incomparable de urbanización, tendencia que se ha provocado por un conjunto de cambios en las personas, paisajes y organizaciones, situación que ocurre en diversas partes del mundo (Prost, 2001). Con relación a esto, Daher (2013) plantea que el sector inmobiliario resulta macroeconómicamente clave, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, por sus relaciones intersectoriales, lo cual se representa en las variables económicas e indicadores financieros y productivos, y donde los gobiernos normalmente recurren a este, como instrumento para medir e incentivar la economía y el empleo. Además, el sector presenta comportamientos cíclicos, siendo altamente sensible y estando expuesto ante las repercusiones generadas en el entorno, alterando el comportamiento del mercado (Gutiérrez, 2016).

La sensibilidad y repercusiones del mercado inmobiliario se vinculan con las crisis, y esto queda evidenciado por las conocidas burbujas inmobiliarias, definidas como un desequilibrio, principalmente un exceso, entre los precios del mercado de un producto, y el valor intrínseco de este (Fernández-Cuesta Del Río, 2015), y las cuales para Attali (2009) citado en Daher (2013) son provocadas por la expansión crediticia y el endeudamiento hipotecario, originando así, especulaciones en los sectores inmobiliarios y bursátiles, lo cual genera alteraciones secuenciales o simultáneas. En este sentido las burbujas inmobiliarias han iniciado grandes crisis a nivel mundial, donde en una investigación realizada por Reinhart & Rogoff (2008) señalan que las crisis tienen elementos comunes, como patrones de comportamiento, por ejemplo el sobreendeudamiento interno y deudas gubernamentales, lo cual ha afectado a una gran cantidad de países. Estos mismos autores describen las primeras crisis generadas, como la burbuja especulativa de los tulipanes en Holanda en la década de 1630, la burbuja de los mares del sur en Gran Bretaña en 1720 y las primeras crisis iniciando en el siglo XX, relacionadas a los ciclos de precios de acciones y de viviendas. En la **Tabla 2** se describen las principales crisis que han afectado al mercado inmobiliario a lo largo de los años.

Tabla 2: Principales crisis inmobiliarias a nivel mundial

| Crisis | Ubicación | Descripción |
|----------------------------------|------------------|--|
| Crisis 1926 | Estados Unidos | Los bancos empezaron a entregar generosos préstamos destinados para propiedades, lo cual provocó la burbuja inmobiliaria, seguida de una burbuja en el mercado de acciones, crisis entre el periodo de los años 1925 y 1933, conocida como la “Gran Depresión” (Attali, 2009; Shiller, 2009 citados en Daher, 2013). |
| Crisis Asiática 1997-1998 | Japón | Provocada por la oferta crediticia y flujos de capitales externos relacionados a mercados inmobiliarios, generando que los inmuebles residenciales doblegaran sus precios y los inmuebles comerciales los triplicaran, haciendo que explotara la burbuja en esos años, afectando principalmente a economías emergentes de esa época como Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas, entre otros (Roubini y Mihm, 2010; Marichal, 2010 citados en Daher, 2013). |
| Crisis Subprime 2008 | Estados Unidos | Es posiblemente la crisis más relevante del mercado inmobiliario y económico, mostrando hallazgos desde el año 2002 con un descenso en la demanda de inmuebles, donde el gobierno americano impulsó políticas públicas que permitían reactivar la economía, lo que provocó que diferentes financieros inmobiliarios comenzaran a otorgar préstamos a deudores menos solventes, con intereses que estaban por sobre los precios de las viviendas. En el 2005 los índices de construcción de viviendas comenzaron a disminuir, y, en consecuencia, el ritmo de ventas, desencadenando un aumento en los precios de los inmuebles, la cual explotó en el año 2008 expandiéndose por todo el mundo (Attali, 2009 citado en Daher, 2013). |

Fuente: Elaboración propia en base a Daher (2013)

Si se analiza el mercado inmobiliario desde el año 2010, hasta el año 2020 en Chile, y de acuerdo con un informe de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC, 2020a), el

desarrollo habitacional ha madurado y las empresas del sector han tomado la decisión de cambiar radicalmente la oferta de productos, ajustándose a los nuevos escenarios (CBRE Research, 2018), dados por aspectos políticos, culturales y económicos, y también por el comportamiento de las antiguas y nuevas generaciones de compradores, frente a la decisión de compra de un inmueble, ya que estos son la mayor parte del mercado actual, y manifiestan una tendencia al arriendo sobre la compra, principalmente por la libertad, valores elevados de precios y por nuevos gustos adquiridos.

Este mercado siempre ha tenido como desafío cautivar al consumidor, y en este sentido, las empresas continuamente reinventan el modelo de negocio, buscando fortalecer la propuesta de valor que permita crear un vínculo emocional con el cliente, y el cual logre conducir a un posicionamiento diferenciado y sostenible a largo plazo (Diz-Comesaña & Rodríguez-López, 2011; Reinares & Ponzoa, 2004). En relación con esto y la revisión histórica realizada sobre las principales crisis que afectaron al mercado inmobiliario el último siglo, se puede evidenciar que estas crisis han transformado y cambiado constantemente el sector (Daher, 2013). El siguiente apartado busca explicar y entender cómo el mercado inmobiliario en Chile se ha comportado en tiempos de crisis desde una perspectiva comercial, abarcando dos de las principales crisis que han afectado al país los últimos dos años, la crisis social y la crisis sanitaria.

2.2. CONTEXTO NACIONAL DEL MERCADO INMOBILIARIO

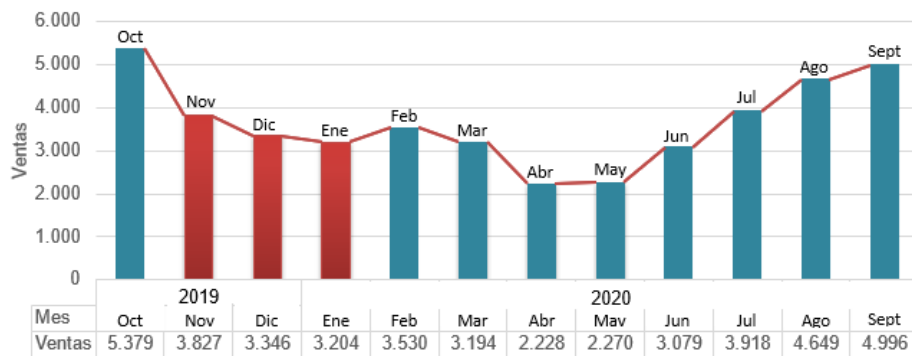
En Chile, el último trimestre de 2019 se vio enmarcado en cambios políticos, sociales y económicos, que comenzaron producto de la crisis social vivida en ese entonces, la cual fue generada a causa de exigencias por parte de la ciudadanía en aspectos que no estaban siendo solventados por el gobierno, exigiendo dignidad e igualdad en ámbitos de salud, educación, trabajo y pensiones, y en términos generales, este “estallido social” incentivó a los chilenos a velar por sus derechos humanos (Piquer, 2020), escenario que evidentemente afectó a la economía nacional.

Esto produjo además de inestabilidad social, una serie de paralizaciones en la producción de las empresas a nivel nacional. En el caso del mercado inmobiliario, las paralizaciones ocurrieron producto de las manifestaciones en distintas comunas del país, generando mayores tiempos en los desplazamientos para llegar al trabajo, y donde los trabajadores no podían cumplir los horarios establecidos, ya que las jornadas se veían interrumpidas. Y en esta perspectiva, de acuerdo con Patricio Donoso, presidente de la Cámara Chilena de la Construcción (en adelante CChC), aumentó la preocupación e

incertidumbre por parte de las empresas inmobiliarias, debido a que se originó una irregularidad en la logística y el abastecimiento de servicios. Sin embargo, es importante mencionar que no hubo problemas en términos de empleabilidad dentro del sector, manteniéndose los puestos de trabajo y facilidades para desarrollar las funciones necesarias (Cabello, 2019).

Uno de los Informes de Macroeconomía y Construcción emitido en abril del año 2020 y publicado por la CChC, revela que la comercialización de viviendas del mercado inmobiliario en el 2019, a raíz de esta crisis social, alcanzó los niveles más bajos de la historia a nivel nacional, incluso menores que los generados por la Crisis Subprime, con una caída anual acumulada entre los meses de noviembre del año 2019 y febrero de 2020 de un 41% (Cabello, 2019; CChC, 2020b). En la **Figura 1** se muestra esta significativa disminución:

Figura 1: Venta de Vivienda Nacional cuarto trimestre de 2019 (Millones de UF)



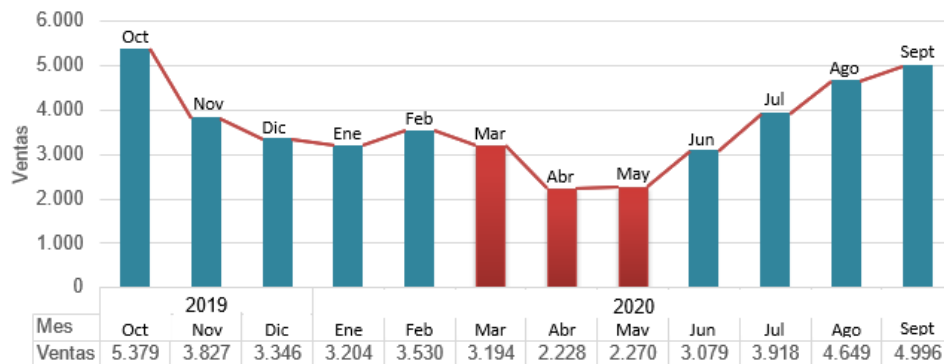
Fuente: CChC (2021). Informe de Macroeconomía y Construcción MACH 55, p.24

Si bien 2019 trajo consigo cambios significativos y negativos para el mercado inmobiliario en Chile, durante 2020 se presentó incluso un peor desempeño respecto a la demanda por viviendas, especialmente en los primeros dos trimestres, debido a la llegada de la pandemia provocada por el COVID-19 (CChC, 2021b). Los cambios se incrementaron y según la agencia clasificadora de riesgos ICR (FDI, 2020), este nuevo escenario potenció los efectos negativos que se identificaron a fines de 2019, generándose nuevas problemáticas de una mayor magnitud y nuevos desafíos en los que las empresas del sector se vieron insertas, en este sentido, en una charla realizada por la Universidad Central (2020), que trató de los desafíos del mercado inmobiliario en tiempos de pandemia, se enfatizó en que “cuando existen tendencias económicas muy marcadas, son difíciles de aislar en cuanto a su efecto en la economía y los mercados inmobiliarios” (párr. 3). La

llegada de la pandemia a Chile implicó para estas empresas, modificaciones en las expectativas económicas, ya que, al igual como ocurrió en la crisis social de octubre de 2019, hubo paralizaciones de obras, pero en este contexto se prologaron, debido a las restricciones sanitarias propuestas por el gobierno (FDI, 2020), lo que significó que las personas no pudiesen asistir a sus respectivos trabajos, y por ende no lograr concretar la realización de proyectos.

En la **Figura 2** se refleja la tendencia en la comercialización de viviendas que se mantuvo a la baja los dos primeros trimestres del 2020, con contracciones del 39% y 55,9%, respectivamente (CChC, 2021). Es importante destacar el hecho de que a finales de 2020 e inicios de 2021, la actividad económica presentó alzas significativas en las ventas de viviendas, alcanzando un 37% en enero, además de ingresos de nuevos proyectos (Osorio, 2021), alzas que comenzaron cuando las medidas de control sanitario aplicadas en distintas comunas del país se levantaron.

Figura 2: Venta de Vivienda Nacional primer y segundo trimestre de 2020 (Millones de UF)



Fuente: CChC (2021). Informe de Macroeconomía y Construcción MACH 56, p.16

Esta disminución en la demanda de viviendas, y la paralización de obras, vino acompañado de otros cambios que han obligado a empresas inmobiliarias a reinventar sus procesos y lo que ha implicado nuevas formas de comercializar. También se presentaron distintas tendencias de compra de quienes desean adquirir un inmueble, al optar por opciones que les brindan mejores beneficios, prefiriendo viviendas fuera de la ciudad y con más espacio para su ocupación (24Horas.cl Tvn, 2020), lo que ha implicado para estas empresas, nuevas formas de conectar con los clientes y de adaptarse a las nuevas exigencias. Otro cambio que afectó a las ventas fue que los compradores optasen por opciones más viables como lo es el arriendo, y esto queda evidenciado en el alza de

demanda de arriendos de departamentos y casas a nivel nacional, y en donde la Región de Valparaíso presentó un sorpresivo incremento en diferentes comunas (Reyes, 2020).

Específicamente en la Región de Valparaíso, también se registraron disminuciones, sobre todo en la demanda de viviendas, alcanzando bajas de entre 50% y 60%, lo cual resulta muy complejo para la región (Rodríguez & Del Valle, 2020), debido a que esta se caracteriza, no sólo por la calidad de las viviendas entregadas a los compradores, sino también por los alrededores y atractivos que ofrece a estos para satisfacer aún más sus necesidades. Además, como se anotó en el párrafo anterior, en cuanto al comportamiento de los arriendos en esta región, se registraron alzas sorpresivas en octubre de 2020, en comparación al año anterior, especialmente en San Antonio, en donde se alcanzó una demanda del 277%, suceso que comenzó cuando los nuevos métodos y sistemas de teletrabajo se implementaron en la rutina de los trabajadores (Reyes, 2020), lo cual podría ser el factor por el que las personas están optando por arrendar, mas no comprar. También es importante mencionar que, contemplando el primer semestre 2019 y segundo semestre 2020, el mercado de departamentos ha liderado la oferta de esta región, con un 89,8%, equivalente a 216 proyectos (Incoin, 2021).

Es por todos estos cambios, estas nuevas incorporaciones y el contexto nacional en los periodos mencionados, que surge la necesidad en las empresas del mercado inmobiliario de adaptarse a estas modificaciones y las cuales han cambiado las propuestas de negocios (24Horas.cl Tvn, 2020), lo que ha significado un desafío en cuanto a la forma de comercializar los inmuebles, por lo que se puede decir que el mercado inmobiliario es altamente influenciado respecto a estos cambios y comportamientos. En este sentido, y de acuerdo a estos nuevos escenarios, la adaptación y gestión de los cambios resulta esencial para poder sobrevivir en tiempos de crisis, esta es definida como un enfoque sistemático que consiste principalmente en gestionar y abordar el impacto de los cambios en los objetivos, procesos y tecnologías dentro de la organización, además de aquellos cambios que son externos a esta, aplicando estrategias que ayuden y permitan controlar estas transformaciones (Moran & Brightman, 2000; Pratt, 2019). En el siguiente apartado se explora y se realiza una descripción sobre cómo las inmobiliarias han gestionado el área comercial en las crisis antes señaladas.

2.3. GESTIÓN COMERCIAL DEL MERCADO INMOBILIARIO

Según Da Silva (2020) la gestión comercial tiene relación con aquellas acciones, técnicas y recursos diseñados que permiten dar a conocer la propuesta comercial de una

organización, activando e influyendo en las otras áreas de esta, teniendo como desafío satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes, por lo que, es necesario que exista una alineación entre las estrategias, la calidad y la coordinación de las áreas de la empresa, y también un canal para establecer una comunicación entre la empresa y el entorno. A través de la gestión comercial se podrá determinar cuánto es lo que la empresa debe producir para ocuparse de la demanda, y otros aspectos relevantes para la comercialización, donde Escudero (2011), también hace referencia, al precio del producto y las formas de pago, estudios del mercado, distribución de los productos, publicidad y promociones, de hecho, Da Silva (2020) señala que esta puede incluso cambiar la dinámica de la estrategia organizacional.

Autores como Lowe & Leiringer (2006) junto al Instituto de Gestión Comercial (ICM) citados en Lowe (2013), definen la gestión comercial como gestionar asuntos contractuales y comerciales, identificando oportunidades dentro de estas, relacionadas con proyectos, desde que estos inician su planificación y realización, hasta su finalización. En este sentido, Lowe, (2013) destaca que la función comercial es cada vez más relevante para las organizaciones que se orientan en los proyectos, ya que resulta ser una capacidad dinámica para estas. Incluso, Castillo (2005), plantea que la productividad y la competitividad de las empresas están dadas por las funciones comerciales, permitiendo mejorar la eficiencia de las empresas y economías, por lo que, de acuerdo con Cevallos & Valdés (2020) es necesario un diseño estructural de la organización que influya y tenga concordancia con el enfoque del negocio, es decir, con las metas y objetivos, para brindar buenos resultados desde la gestión comercial y contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

En términos inmobiliarios, R. Pérez (2015) dice que la función comercial de las inmobiliarias está dada por el acto de comercio a través de la distribución, es decir, existen personas o empresas quienes quieren o necesitan vender un producto, en este caso un inmueble. Los inmuebles pueden constar de diversas características en cuanto al tipo que se ofrece, por ejemplo, pueden ser inmuebles residenciales, de oficinas, hoteles, comerciales, industriales o terrenos. También existen personas que necesitan o quieren adquirir o disfrutar de este producto, y es ahí donde se realiza una transacción comercial entre el comprador y la inmobiliaria. Lowe & Leiringer (2006) citados en Lowe (2013) también señalan que dentro del mercado inmobiliario la gestión comercial cumple las funciones de negociación y formulación de contratos, apoyando de igual forma a la medición de desempeño y a la gestión de innovación.

Entonces, teniendo en cuenta que la gestión comercial permite exponer la propuesta de negocio de una empresa a través de diversas actividades y recursos, para las organizaciones, y específicamente dentro del mercado inmobiliario, son oportunas y necesarias ciertas capacidades para poder llevar a cabo las planificaciones de los proyectos, los diversos programas y por ende la gestión de la organización como un todo, que permitan poder desarrollarse y eventualmente alcanzar cierto crecimiento empresarial, considerando también que una efectiva gestión comercial servirá como una oportunidad para hacer frente a situaciones de cambios por medio de una mayor productividad y competitividad.

Como se señaló en el apartado anterior, las crisis social y sanitaria han traído consigo una serie de cambios que han afectado sobre todo a las propuestas de negocio de las inmobiliarias, ya que han significado reinventar procesos, sobre todo aquellos que tienen relación con la comercialización, es decir, los canales de distribución de los inmuebles han tenido que mutar y adaptarse al contexto que, principalmente por las restricciones de la pandemia y las cuarentenas impuestas a nivel nacional, pasaron a ser a través de plataformas virtuales, dejando de lado la presencialidad y las visitas a las salas de ventas. Por lo que las tecnologías han sido una buena oportunidad para poder mantenerse activos dentro de estos contextos cambiantes, ya que han facilitado la experiencia de compra para el cliente, debido a que estos tienen la posibilidad de realizar cotizaciones de viviendas vía online, lo que permite postergar y no apresurar su decisión. Aunque la incorporación de las tecnologías en el sector ha sido lenta (Garafulich, 2020), es cierto que estas han transformado los procesos de una forma positiva, por lo que es una excelente oportunidad para adoptar estos cambios y que permanezcan post pandemia. En el siguiente apartado se explora de forma detallada el rol de la innovación tecnológica en el sector inmobiliario y se identifican cuáles son aquellas que están logrando reinventar sus procesos.

2.4. ROL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL MERCADO INMOBILIARIO

Actualmente en el año 2021, y como resultado de las crisis expuestas en los apartados anteriores, el mercado inmobiliario se ha visto obligado a reinventar su modelo de negocio para poder adaptarse a la demanda actual y a las nuevas tendencias, en compañía de la tecnología como principal herramienta para hacer frente a estos cambios y dar soluciones tecnológicas, en cuanto a la mejora de ventas y la administración dentro del entorno inmobiliario (Entel Comunidad Empresas, s.f.; Triarii, 2020). Pero en las

organizaciones, innovar no es una simple decisión, ya que estas deben estar preparadas para su implementación, por lo tanto, no es sólo querer innovar, sino tener las capacidades organizacionales para poder hacerlo (Villamizar, 2018), sobre todo si se trata de innovación tecnológica, puesto que invertir en estas supone desafíos internos que eventualmente van a repercutir en los resultados empresariales, por lo tanto, las inmobiliarias que utilicen tecnología e innovación deben estar conscientes, y tener la seguridad de que la estrategia utilizada en estos ámbitos será la correcta, en especial si esta está siendo implementada para fines comerciales (Entel Comunidad Empresas, s.f.).

El entorno complejo significó cambiar y poder gestionar estos cambios, y las empresas inmobiliarias para poder seguir activas, demostraron su adaptabilidad en estas situaciones, en donde mantuvieron sus estrategias comerciales, y ahora con la incorporación de innovaciones tecnológicas, se ha traducido en buenos resultados y con un gran impacto en las ventas, reinventando y llevando los procesos de comercialización hacia canales virtuales, los cuales en la pandemia han sido grandes y vitales colaboradores para mitigar las consecuencias que se hicieron sentir las crisis antes mencionadas, y también para aprovechar recursos que están dando, sin lugar a dudas, un servicio diferente y personalizado a los clientes, ofreciéndoles variadas alternativas, lo que les ayuda a no tomar una decisión impulsiva, como sería el caso si estuviera en una real sala de ventas, sino que con tiempo y telemáticamente (Generación M, 2020).

Si bien es cierto que innovar en tecnologías permite adaptarse a los cambios, aumentar la productividad y gestión organizacional, y en consecuencia el éxito comercial dentro de un mercado (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012; OCDE, 1996 citado en Ahmed et al., 2012; Riascos et al., 2016), hasta 2018 el sector inmobiliario en Chile, y en general Latinoamérica, había quedado rezagado con la adopción de tecnologías en comparación a otros países como Estados Unidos, Reino Unido, China, entre otros. Con relación a esto, Roberto Anrique, gerente general de BReal Estate, un software de administración de propiedades, señala que “en general, se observa que el uso de la tecnología está en directa relación con el desarrollo político y económico de los países”, por lo tanto, si existen políticas públicas que permitan innovar en tecnologías, el uso de estas será cercano (Transmedia, 2018). De acuerdo con lo anterior, lo poco preparada y cubierta que se encontraba la innovación tecnológica ese año, hoy en día, a raíz del escenario pandémico y nuevas transformaciones, se han redoblado las iniciativas que incentivan un mayor conocimiento y comprensiones de soluciones que integren herramientas del siglo XXI, entre estas tecnológicas y de innovación (Gobierno de Chile, 2020), y en el mercado

inmobiliario particularmente, surgió esta necesidad de estar a la vanguardia y sacar partido de esto para ajustar el negocio por completo y automatizar los procesos en una lucha por gestionar estos panoramas de crisis que han abarcado todas las industrias, con tecnologías que cada vez tienen más presencia en el sector y que evolucionan constantemente, favoreciendo a una mejor gestión de los recursos, tiempos y precisión en los procesos de la inmobiliaria, y en general ha servido como una ventaja para poder administrar y gestionar de una mejor forma los procesos de desarrollo de una construcción (Nai Perú Rosecorp, 2020). Sin embargo, no es suficiente estar a la vanguardia y tener las últimas innovaciones en tecnologías para automatizar procesos y tener éxito, sino que las personas son un factor fundamental para sacar el máximo provecho del negocio a través de las tecnologías, por esto es necesario un cambio cultural con un enfoque de comunicación constante que involucre a todos los equipos de una organización, para que estos puedan adaptar, comprender y dominar su uso a fin de mantener y mejorar la competitividad (EUDE Business School s.f.; Glocal Thinking, 2018 citados en Acciona, 2018).

Como se ha venido diciendo en esta investigación, las tecnologías potencian la competitividad. Dentro del mercado inmobiliario se han evidenciado algunas que, en tiempos de pandemia e incluso antes, han permitido gestionar de forma oportuna los cambios presentes en el entorno. La incorporación de estas es algo que perdurará en el tiempo, y lo cual ayudará a fortalecer el negocio y lo que también traerá consigo cambios al momento de tomar decisiones importantes (Diario Financiero, 2020). Además, Chile al ser un país en donde la integración del internet ha resultado ser fácil y efectiva, facilita la implementación y difusión de nuevas tecnologías (Entel Comunidad Empresas, s.f.). Y por esto, de acuerdo con Enzo Langer, experto en inmobiliarias, las empresas del mercado inmobiliario deberán seguir ajustándose a los cambios y nuevos escenarios, en compañía de estas nuevas tecnologías (CNN Chile, 2020). A continuación, se explican aquellas innovaciones tecnológicas que han potenciado la transformación de los procesos internos y comerciales de las empresas inmobiliarias.

2.4.1. PROPTECH

El concepto PropTech, del acrónimo en inglés *Property Technology*, que en español significa *Tecnología Inmobiliaria*, hace alusión a la incorporación y uso de tecnologías específicamente en empresas inmobiliarias (incluyendo las divisiones de estas, como arrendamiento, compraventa, diseño, mantenimiento y construcción, etc.), con el fin de mejorar, reinventar o pulir cualquiera de sus servicios, creando nuevo valor en el mercado,

(Aliaga, 2020; Electronic IDentification, 2020; Entel Comunidad Empresas, s.f.; PropTech.es, s.f.). Hace varios años que el Proptech viene siendo parte importante de la realidad del mercado inmobiliario, ayudando en la transformación digital de este. Se origina en Reino Unido en el año 2014, pero incluso se han evidenciado desde el año 2000 ciertas actividades que hoy en día podrían clasificarse como parte de la tendencia Proptech, tales como los portales inmobiliarios que empresas implementan para dar a conocer su negocio. A partir de entonces, y de las innovaciones tecnológicas como la popularización de los teléfonos inteligentes, el Wifi, las redes 4G, el Proptech ha tenido un crecimiento exponencial (BREAL, 2019) y ha permitido a las inmobiliarias definir, integrar y comprender los cambios tecnológicos, e innovar y simplificar el negocio mediante herramientas y sistemas tecnológicos (Entel Comunidad Empresas, s.f.), y durante las crisis social y sanitaria ha permitido favorecer la demanda y añadir valor a la comercialización de empresas del mercado inmobiliario. A continuación, se explican las principales herramientas, sistemas y tendencias identificadas y aplicadas en el sector:

a. PORTALES INMOBILIARIOS

Los portales inmobiliarios han facilitado la comunicación con los potenciales compradores por medio de visitas y recorridos virtuales para conocer el inmueble y el proyecto, mostrando imágenes de los espacios, detalles de las terminaciones, ubicación y características del entorno en el que estará la vivienda, y en donde además se ha incorporado la realidad virtual con el desarrollo de sistemas gráficos de pilotos en 3D para enseñar esta como tal, o bien estableciendo una comunicación directa con los vendedores, brindando opciones para el contacto como llamadas telefónicas, reuniones por videollamadas y la aplicación de mensajería WhatsApp (Electronic IDentification, 2020; Generación M, 2020). El uso de tecnologías y herramientas dentro del mercado inmobiliario permite consagrar de alguna forma el término de Proptech, y la incorporación de estas es algo que ayudará a fortalecer el negocio y lo que también traerá consigo cambios en las tomas de decisiones (Diario Financiero, 2020), y es por esto que las inmobiliarias deberán seguir ajustándose a los cambios y nuevos escenarios, junto a las nuevas tecnologías, pensando en un futuro post pandemia, generando información y contenido dentro de los portales y canales de comunicación digital que sea útil y atractivo (Generación M, 2020).

b. SOFTWARES DE GESTIÓN

Un software inmobiliario es un sistema informático compuesto por variadas herramientas, que de forma individual se utilizan para llevar a cabo procesos administrativos, y que en su conjunto buscan simplificar procesos operativos y productivos, permitiendo gestionar grandes volúmenes de datos de forma visual y sencilla (Fernández, 2020), logrando así, manejar la oferta y demanda del sector, centralizando la información en un mismo sitio, estableciendo un canal para generar una comunicación directa con el cliente. En este sentido, uno de los principales softwares de gestión es el Customer Relationship Management (en adelante CRM), en español Administración de Relaciones con el Cliente, que según Buttle & Maklan (2013) es definido como una estrategia comercial, centrada en los procesos y funciones internas, así como redes externas, para generar y dar un mayor valor a los clientes, con el fin de obtener beneficios, esto a través de datos de alta calidad, los cuales deben fundamentalmente registrarse y estar disponibles para todos dentro de la organización.

Uno de los CRM utilizados en las inmobiliarias es el *MobySuite*, que es un sistema informático chileno orientado al mercado inmobiliario que principalmente busca digitalizar la gestión comercial de estas, teniendo como objetivo, considerando la crisis sanitaria y las consecuencias que trajo consigo, la recuperación de las ventas del sector y que exista una conexión personalizada entre la inmobiliaria y clientes, por medio de una adaptación de sala de ventas virtuales (Corporate IT, 2020; Quezada, 2020), acompañando al potencial comprador desde el primer contacto, hasta el proceso de adquisición del inmueble, controlando y gestionando la automatización de los procesos y la optimización de recursos del área comercial. MobySuite está compuesto y estructurado por módulos diseñados que permiten adaptarse a las necesidades de cada empresa, integrado por un módulo central de gestión comercial, el pilar del software, y al mismo tiempo se pueden adquirir otros módulos complementarios, como plan de pagos, postventa, aplicaciones móviles, reservas web, entre otros, facilitando la atención al cliente de forma remota, al integrar sistemas internos y la necesidad de cada cliente, lo cual permite entregar un servicio personalizado (Innovación Chilena, 2020; Ramos et al., 2020). Este sistema fue diseñado por Apptec, una empresa chilena emergente que se dedica a la construcción de softwares en las áreas tecnológicas de la web y dispositivos móviles (Ramos et al., 2020), que creo el sistema MobySuite con el fin de entregar a los clientes del mercado inmobiliario, una herramienta que facilite y optimice los procesos comerciales, de esta manera el comprador podrá visualizar el estado actual de la propiedad, estado de avance de la obra, pagar las cuotas

y obtener todos los documentos asociados, donde todo estará en un mismo lugar. Este software digital chileno, ha experimentado un aumento de clientes en un 110% en el último año, principalmente por sus atributos y donde ha sido fundamental la integración que permite la plataforma con otros sistemas, como SAP, Google Ads, Toky (registro de llamadas), entre otros (La Tercera, 2020).

c. BIG DATA

Poder analizar los grandes volúmenes de datos y la información generada por una empresa, y aquella que es obtenida de manera externa, es fundamental para que estas puedan saber más sobre las posibles tendencias y proyecciones que se pueden presentar dentro de un mercado. Debido a la positiva irrupción de la tendencia Proptech en el mercado inmobiliario, la gestión de estos datos es y será vital para una ágil toma de decisiones (Inmogesco, 2020), en este sentido, Kenneth Cukier citado en Álvarez (2016), explica que el Big Data se trata de “hacer cosas a partir del análisis de inmensas cantidades de información, que simplemente no son posibles con volúmenes más pequeños” (párr.1), ayudando a que las organizaciones obtengan una mayor efectividad, competitividad y en general mejores resultados (Vásquez, 2019).

El objetivo principal del Big Data en las empresas del mercado inmobiliario es la dinamización y aumento de la eficiencia del mercado, a través de este análisis de datos (Vásquez, 2019), provenientes de diversas fuentes de forma conjunta, mejorando los procesos y las estrategias, garantizando un mejor rendimiento al saber quién compra qué, dónde, porqué y cómo lo hace (Clinmoo, 2021; Inmogesco, 2020). Si se considera la situación de crisis que Chile vive desde el último trimestre de 2019, con la crisis social, y la llegada de la pandemia producto del COVID-19, la recopilación y principalmente el análisis de grandes volúmenes de datos permitiría a las empresas del sector poder conocer de alguna forma la dinámica del mercado y establecer estrategias para optimizar la captación de clientes a través de herramientas de software, anticipando las nuevas tendencias, necesidades y prioridades de los compradores, y cuáles pueden ser sus motivaciones de compra, lo anterior para poder mitigar los efectos negativos y cambios que estos acontecimientos provocaron, potenciando así las formas de comunicación y promoción, y finalmente la productividad y competitividad. En los apartados anteriores quedó evidenciado que quienes quieren adquirir un inmueble están prefiriendo viviendas más grandes y fuera de la ciudad, complejizando la comercialización de zonas urbanas, por lo que contar con información específica, permitirá ajustar estrategias y dirigirlas hacia estos, conociendo sus

comportamientos y satisfaciendo sus necesidades de forma personalizada (Kaptadores, 2020).

En este capítulo se logró establecer la relación que existe entre innovación tecnológica y el mercado inmobiliario, destacando la importancia que esta ha venido teniendo desde hace algún tiempo para poder dar soluciones tecnológicas que permitan adaptarse a los entornos cambiantes, sobre todo en el ámbito de la gestión comercial, donde en Chile, se vio afectada por los cambios sucedidos en las crisis social del 2019 y la crisis sanitaria que afecta a nivel mundial, producida por el COVID-19, generando grandes repercusiones en la demanda del rubro. Es así como la necesidad de innovar en tecnologías en el sector ha sido un factor vital para poder seguir vigente en el mercado, y también para facilitar los procesos de gestión. En el siguiente capítulo se describe la metodología e instrumentos utilizados para realizar este estudio y, además, se indaga en la implementación de las herramientas, sistemas y tendencias que son aplicadas en empresas del mercado inmobiliario en la comuna de Viña del Mar de la Región de Valparaíso.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se indica en los capítulos anteriores, la innovación tecnológica se ha transformado en uno de los principales desafíos que las empresas inmobiliarias chilenas han debido afrontar, esto a raíz de la crisis social que ha afectado a Chile desde octubre de 2019, y la llegada de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 en marzo de 2020, que trajo consigo incertidumbre, sobre todo en la economía y en la forma en que las empresas comercializan sus productos. Lo anterior ha significado para las inmobiliarias implementar nuevas formas de adaptarse y modificar sus estrategias ante escenarios cambiantes, y en donde el uso de tecnologías ha agilizado y optimizado las formas de comercializar.

Es en las empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar donde no se han evidenciado estudios que permitan comprender la importancia de innovar desde una perspectiva tecnológica, por lo que, para llevar a cabo esta exploración, es necesario conocer y definir el enfoque metodológico a utilizar. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es el rol de la Innovación Tecnológica en el área comercial en empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar frente a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria?**

A continuación, y previo a conocer la metodología, se describen los objetivos, tanto general como específicos, para luego detallar el enfoque metodológico, incluyendo cada una de sus fases, y el diseño utilizado en esta investigación.

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a la pregunta de investigación antes mencionada y concretar esta indagación, es necesario establecer el objetivo general y los objetivos específicos.

3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el rol de la Innovación Tecnológica en el área comercial de empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar frente a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

- Describir el rol y tipos de innovación en las organizaciones, centrándose en las innovaciones tecnológicas y profundizando en la gestión comercial del mercado inmobiliario en Chile.
- Recopilar información de las crisis social y sanitaria en el periodo 2019-2020 en Chile y sus repercusiones en el área comercial del mercado inmobiliario.
- Analizar la importancia de la innovación tecnológica para la adaptación de los cambios que enfrenta el mercado inmobiliario de Viña del Mar en el periodo 2019-2020
- Analizar las innovaciones tecnológicas que han permitido al área comercial del mercado inmobiliario de Viña del Mar adaptarse a los cambios provocados por la crisis social y sanitaria.
- Proponer un desarrollo de estrategias de innovación tecnológica que permitan al área comercial del mercado inmobiliario de Viña del Mar adaptarse a los cambios provocados por la crisis social y crisis sanitaria, en base a la literatura.

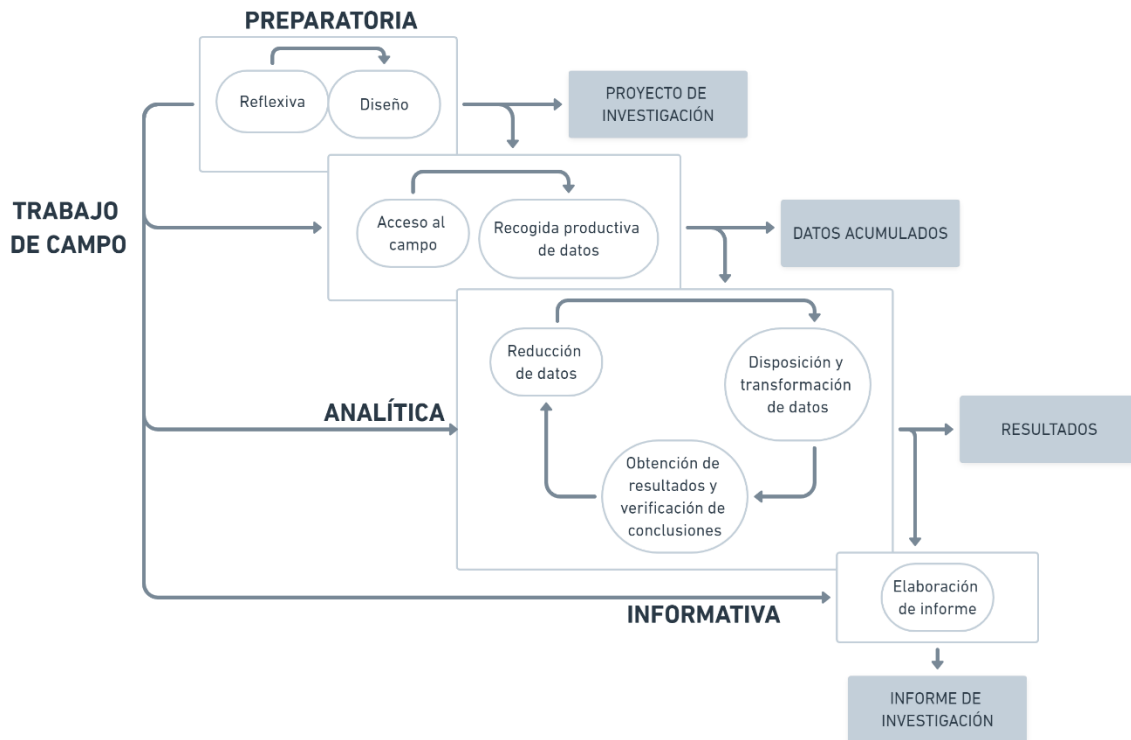
3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación fue de carácter cualitativo, el cual está basado en métodos de análisis, explicación y construcción de argumentos, buscando generar el entendimiento de esta y el análisis a través de datos ricos, matizados y detallados (Mason, 2002). Rodríguez et al. (1996) establecen que la investigación cualitativa estudia la realidad tal cual es, buscando explicar en base a las interpretaciones de las personas que participan del estudio, cómo ocurren ciertos acontecimientos, y lo cual es realizado mediante diversos instrumentos, como entrevistas, observaciones, etc., que implican la recogida de datos descriptivos que posteriormente serán traducidos en información útil para entender y analizar la problemática planteada.

Entonces, a través de la metodología cualitativa se buscó responder al objetivo general, donde por medio de un análisis descriptivo se explicó e interpretó el rol de la Innovación Tecnológica en los cambios provocados por las crisis social y sanitaria en el área comercial de empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar. Esto fue realizado basándose en cuatro fases y etapas de la investigación cualitativa propuestas por Rodríguez et al. (1996) en su libro *Metodología de la Investigación Cualitativa*, las cuales

son: fase preparatoria, fase analítica, fase trabajo de campo y fase informativa. En la **Figura 3** se muestran las fases antes mencionadas.

Figura 3: Fases y etapas de la investigación cualitativa



Fuente: Rodríguez et al. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa, p.64

A través de la **Figura 3** se observa que cada fase es realizada antes de que termine la siguiente fase, es decir, antes de terminar de realizar la fase preparatoria, por ejemplo, se debe comenzar con la fase trabajo de campo y así dar continuidad a la investigación cualitativa, y si se está terminando de realizar la fase trabajo de campo, la fase analítica ya debe haber comenzado, y así con cada una. Antes de adentrarse a explicar cada una de estas fases, es necesario entender y conocer el diseño que se utilizó en este proceso de investigación para tener una noción global del abordaje general de este.

3.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diversos autores plantean que existen diferentes diseños para realizar una investigación cualitativa. El diseño de la investigación cualitativa es un plan que permite dar las directrices, estructura y forma a esta, basándose en un contexto y circunstancias específicas, y está constituido por la filosofía, estrategias y métodos específicos, además de ser abierto, flexible y elaborado durante la realización del estudio, englobando decisiones

que involucran métodos de recolección de datos para responder a un planteamiento en particular (Creswell, 2009; R. Hernández et al., 2014). Creswell (2009) y R. Hernández et al. (2014) coinciden en que existen distintos tipos de diseños para realizar una investigación cualitativa, tales como: Teoría Fundamentada, Diseños Etnográficos, Diseños Narrativos, Diseños Fenomenológicos, Diseños de Investigación-Acción y Estudios de Caso Cualitativos. Para esta investigación, se utilizó el diseño de *estudios de casos*, ya que de acuerdo con lo que plantea Stake (1995) citado en Creswell (2009), estos son estrategias, donde quien realiza el estudio, examina exhaustivamente un programa, actividad, proceso, o bien a individuos, con el objeto de obtener algún tipo de información por parte de estos, a través de una serie de procedimientos para recopilar datos en un periodo determinado, para así dar respuesta a un problema.

Se utilizó estudios de caso para obtener información detallada y así establecer un análisis descriptivo, fundamentado y comparativo de dos casos de empresas inmobiliarias pertenecientes a la comuna de Viña del Mar de la Región de Valparaíso, obteniendo información por medio de distintos individuos compatibles con el interés del análisis, que en este caso fueron personas pertenecientes y con experiencia en el área comercial de estas organizaciones, y así responder a los objetivos de la investigación expuestos en el apartado anterior. Luego de conocer el enfoque metodológico y el diseño de esta investigación, a continuación, se explica cada una de las fases propuestas por Rodríguez et al. (1996) aplicadas a este estudio.

3.3. FASE PREPARATORIA

Es la fase inicial de la investigación cualitativa, donde se determinó la naturaleza, el tamaño, localización y magnitud del caso a estudiar. En esta se encuentran dos grandes etapas que definen las características de esta investigación de forma preliminar, por un lado, está la etapa reflexiva, donde a través de la experiencia y conocimientos adquiridos durante la formación académica, y las diversas investigaciones realizadas, se estableció el marco teórico y las formas de obtener la información necesaria para definir el fenómeno a estudiar, en este caso, desde un comienzo fueron definidas tres características elementales para centrar este estudio: mercado inmobiliario, innovación tecnológica y cambios provocados por las crisis social y sanitaria en la gestión comercial. Luego sigue la etapa de diseño, donde se planificaron las actividades que se llevarían a cabo en las fases posteriores, identificando el enfoque metodológico y el diseño de investigación,

distinguiendo además a los posibles individuos, organizaciones, estrategias de muestreo y métodos de análisis de datos (Rodríguez et al., 1996).

3.4. FASE TRABAJO DE CAMPO

En la fase previa el investigador tiene una idea ambigua del campo o lugar de estudio y de la información necesaria, por lo que, en esta segunda fase, según Rodríguez et al. (1996), el investigador se acerca y tiene acceso a este campo para obtener los datos requeridos para la realización de la investigación en cuestión. Para lograr el acercamiento al campo de estudio son necesarias dos etapas, una de este es el acceso al campo, donde se determina la muestra a utilizar, y la recogida productiva de datos, donde se recopilan todos aquellos datos requeridos para concretar la exploración.

3.4.1. MUESTRA

Para la elección de la muestra del estudio se seleccionaron a dos empresas inmobiliarias ubicadas en la comuna de Viña del Mar que cumplieran con las siguientes especificaciones:

- 1) Empresas inmobiliarias dedicadas a la comercialización de viviendas residenciales, es decir, casas y departamentos.
- 2) Empresas inmobiliarias en etapa de consolidación.

Además, se estableció contacto con un empresario inmobiliario, que, si bien ya no forma parte de la industria, si pudo brindar información complementaria para este estudio, por lo tanto, fue considerado como parte de la muestra.

Se enfocó la investigación en la comuna de Viña del Mar, ya que de acuerdo con datos obtenidos desde el Informe de Coyuntura Inmobiliaria (Incoin, 2021), en el segundo semestre del año 2020 esta fue la ciudad que presentó la mayor cantidad de residencias comercializadas, representando un 31% del total de ventas, con 779 unidades vendidas es y también la que menos variación ha presentado en comparación a otras comunas de la Región de Valparaíso, como Valparaíso, Villa Alemana, Concón, Quilpué y Quillota. En la **Tabla 3** se muestran los porcentajes correspondientes a las ventas de viviendas residenciales de las comunas antes mencionadas, donde en la última columna se muestra también el porcentaje que indica la variación entre las ventas generadas entre el segundo semestre de 2019 y el segundo semestre de 2020.

Tabla 3: Comparación de ventas de viviendas (%) por comuna

| Ventas | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Comuna | 2º Semestre (2S) 2019 | 2º Semestre (2S) 2020 | Variación |
| Viña del Mar | 31% | 31% | 0% |
| Valparaíso | 14% | 18% | 29% |
| Villa Alemana | 25% | 15% | -40% |
| Concón | 15% | 14% | -7% |
| Quilpué | 15% | 13% | -13% |
| Quillota | - | 9% | - |

Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Coyuntura Inmobiliaria (Incoin, 2021)

Además, previo a escoger las dos empresas que conformarían la muestra, se realizó una exploración dentro de la Región de Valparaíso, específicamente en la comuna de Viña del Mar, de empresas que cumplieran con las especificaciones indicadas anteriormente. A continuación, en la **Tabla 4** se algunas de estas empresas, junto a ciertos antecedentes, como sus años de trayectoria dentro del mercado inmobiliario, y sus proyectos en venta correspondientes a 2021, haciendo la distinción de cuántos de los proyectos realizados en la Región de Valparaíso, corresponden a la comuna de Viña del Mar.

Tabla 4: Comparación empresas inmobiliarias de Viña del Mar

| Empresa | Trayectoria | Proyectos en venta en la Región de Valparaíso | Proyectos en venta en Viña del Mar |
|-------------------------------|-------------|---|------------------------------------|
| Inmobiliaria Numancia | 25 años | 6 | 5 |
| Inmobiliaria Dhelos | 35 años | 5 | 3 |
| Beltec Inmobiliaria | 30 años | 6 | 1 |
| Alborada Inmobiliaria | 33 años | 14 | 2 |
| Inmobiliaria Vimac | 30 años | 4 | 2 |
| Bezanilla Inmobiliaria | 40 años | 2 | 2 |
| Inmobiliaria Argenta | 26 años | 4 | 3 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de sitios web de cada empresa

En definitiva, de acuerdo con los datos presentados en la **Tabla 3** y **Tabla 4**, y como bien se mencionó en los párrafos anteriores, las empresas escogidas como muestra de esta investigación fueron dos, y que, para efectos de este estudio fueron nombradas como “**Empresa A**” y “**Empresa B**”, con el fin de resguardar su información.

Para obtener el contacto con las empresas que conforman esta investigación, se accedió a las plataformas web de estas para así establecer una comunicación por correo electrónico, o bien por medio de llamadas telefónicas. Además, se estableció que las personas de quienes se obtendría la información debían cumplir con ciertas características, tales como: pertenecer al área comercial de la empresa y contar con la experiencia y los conocimientos del mercado inmobiliario de la zona.

3.4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS

Existen diversos instrumentos para la recopilación de datos cualitativos, tales como entrevistas no estructuradas, entrevistas dirigidas, entrevistas en profundidad, discusiones con grupos focales, observaciones, entre otras (Monje, 2011). El instrumento utilizado para lograr los objetivos de esta investigación fueron las entrevistas, las cuales según Rodríguez et al. (1996), son técnicas en donde un entrevistador solicita información a un entrevistado, o bien a un informante, con el objeto de obtener datos necesarios sobre un problema en específico. Monje (2011) por su parte, plantea que las entrevistas son procedimientos directos de los cuales se obtienen respuestas verbales. Con el fin de obtener información detallada y adquirir conocimientos, en este estudio se realizaron dos tipos de entrevistas, por un lado, una entrevista escrita, es decir, el instrumento de recolección de datos con las preguntas ya validadas se hizo llegar al profesional inmobiliario de la Empresa A en un documento Word, quien debió escribir sus respuestas en el mismo para eventualmente analizarlas. Y, por otro lado, entrevistas semiestructuradas, la cual se realizó a un profesional inmobiliario de la Empresa B y también a un empresario inmobiliario con trayectoria dentro de la industria, esto a través de preguntas establecidas con anterioridad y de forma abierta (ver **Anexo 2**), con la libertad de realizar preguntas adicionales para la obtención de más información (R. Hernández et al., 2014). Por lo tanto, resulta conveniente afirmar que este instrumento permitió obtener información descriptiva y oportuna sobre las empresas y participantes seleccionados de la comuna de Viña del Mar.

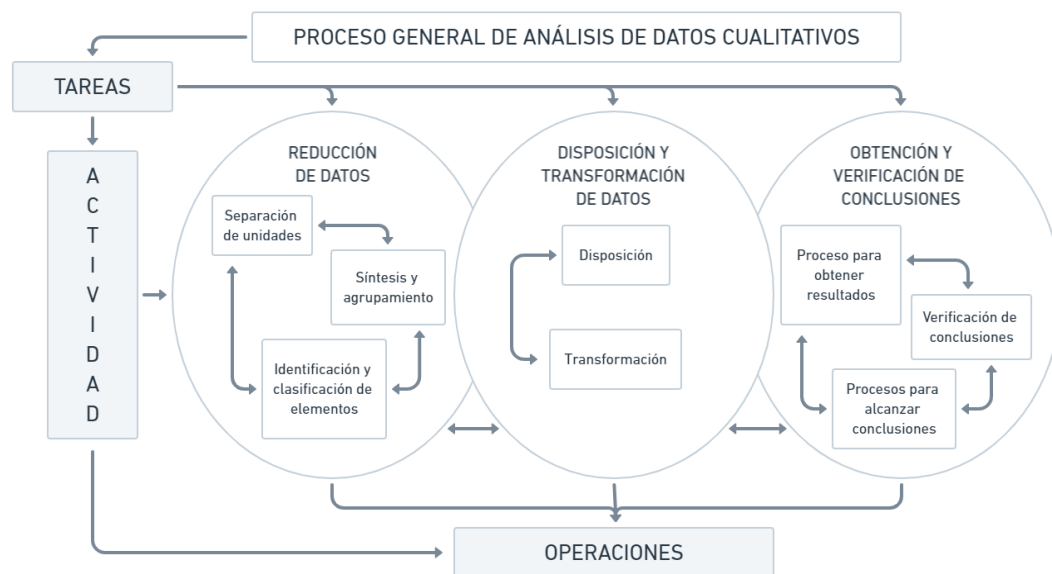
3.5. FASE ANALÍTICA

De acuerdo con la literatura, esta fase inicia cuando se está trabajando en la obtención de información desde el campo de estudio, para de esta forma ir definiendo si la información que se está adquiriendo es suficiente e idónea. Es difícil definir estrategias o procedimientos de forma general para el análisis de los datos, salvo de lo que se puede llegar a inferir, ya que desde estas inferencias se puede establecer una serie de

operaciones que forman parte de un proceso analítico básico, las cuales deben estar en concordancia con los objetivos, enfoques y características de cada investigación e investigador (Rodríguez et al, 1996).

Posterior a la recolección de los datos e información, fue necesario seguir el orden las actividades correspondientes a la Fase Analítica propuesta por Rodríguez et al. (1996) para así conservar aquella información que sea realmente necesaria. En esta fase se debió realizar una reducción de los datos necesarios, y una disposición y transformación de estos, para finalmente obtener los resultados del estudio. Cada una de estas etapas compuesta por una serie de actividades que permitieron concretar esta fase de forma óptima (ver **Figura 4**).

Figura 4: Proceso General de Análisis de Datos Cualitativos



Fuente: Rodríguez et al. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*, p.206

A. Reducción de Datos

Una vez recopilados y analizados los datos desde la entrevistas realizadas a la Empresa A y Empresa B, se comenzó con la transcripción de estos, mediante la aplicación de Microsoft Word, para luego ordenarlos y seccionarlos, descartando y escogiendo aquellos fundamentales para el estudio, dando inicio al proceso de codificación donde se categorizó en base a criterios teóricos y técnicos de los capítulos y apartados del marco teórico de esta investigación (ver **Tabla 5**), con el fin de identificar cuál es el rol de la

innovación tecnológica, y los tipos de esta que han permitido adaptarse a los cambios y generar efectos positivos en el área comercial en el periodo 2019-2020.

Tabla 5: Categorías y Subcategorías para entrevista

| Categorías | Subcategorías | Dimensiones |
|--|---|--|
| Innovación Tecnológica | Importancia de la Innovación Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Rol de la innovación tecnológica dentro de la organización. • Eficiencia de la innovación tecnológica para adaptarse a los cambios. • Desarrollo de la competitividad. • Gestión de los recursos, tiempo y precisión en los procesos. • Coordinación de las áreas. |
| | Tipos de Innovación Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de tendencias tecnológicas inmobiliarias (Proptech). • Tipos de herramientas y/o sistemas utilizados • Estrategias de innovación tecnológica. • Adaptación de las propuestas y/o estrategias ante el uso de innovaciones tecnológicas. |
| Crisis Social y Sanitaria en Chile | Repercusión en el área comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Desafíos Comerciales • Variación de ventas y demanda. • Tendencias de compra. • Reinención y adaptación. |
| Influencia de las Tecnologías en la Gestión Comercial | Nuevas formas de comercializar | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de tecnologías. • Adaptación entre el personal y el uso de innovación tecnológica • Apoyo al equipo comercial. • Satisfacción de los clientes. |

Fuente: Elaboración propia

B. Disposición y transformación de datos

Luego de ordenar y categorizar los datos, fue necesario transformarlos con el objeto de facilitar su comprensión, para luego poder tomar decisiones pertinentes al planteamiento del problema. En relación con la idea anterior, y con el fin de presentar los datos cualitativos obtenidos, se utilizó el software Atlas.Ti, el cual permitió presentar las relaciones que se establecen entre los criterios teóricos y técnicos de esta investigación y facilitando el análisis la investigación (ver **Anexo 3**).

C. Obtención y verificación de conclusiones

Luego de reducir y transformar los datos, se obtuvieron los resultados del análisis, permitiendo avanzar en las explicaciones, comprensión y conocimientos de la realidad del fenómeno, desde la información entregada por los participantes sobre las situaciones experimentadas durante el periodo 2019-2020, en relación con los criterios teóricos y técnicos de la investigación, generando así una comparación entre los casos evidenciados por las dos empresas inmobiliarias pertenecientes a la comuna de Viña del Mar. El propósito de lo anterior fue contextualizar y contrastar los hallazgos encontrados con la literatura y teoría expuesta en el marco teórico, para responder a los objetivos de esta investigación y establecer los análisis y resultados que permitan tomar decisiones y establecer además conclusiones y recomendaciones significativas.

3.5.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para la validación del instrumento propuesto, se solicitó a un grupo de 3 expertos realizar la evaluación y revisión de 24 preguntas, considerando elementos como la **Congruencia** entre la pregunta de investigación y los objetivos planteados, la **Claridad** y la posible existencia **Sesgos** en las preguntas planteadas. Lo anterior con el fin de obtener como resultado un instrumento validado, con las retroalimentaciones necesarias que permitieran realizar las correcciones pertinentes, y así generar una correcta entrevista a los sujetos de estudio. En este sentido, el panel de expertos seleccionado como validadores debían tener ciertos conocimientos y cumplir con un perfil en base al tema de esta investigación, tales como: Industria Inmobiliaria, Gestión Empresarial, Investigación, Innovación y Tecnologías. A continuación, en la **Tabla 6** se aprecia en detalle el perfil de expertos que se solicitó y aquel perfil obtenido:

Tabla 6: Perfil de expertos para validación del instrumento

| Perfil de Experto Deseado | Perfil Obtenido | | |
|--|-----------------|-------------|-------------|
| | Experto N°1 | Experto N°2 | Experto N°3 |
| Conocimientos en la Industria Inmobiliaria | No | Sí | No |
| Conocimientos en Gestión Empresarial | Sí | Sí | Sí |
| Conocimientos en Investigación | Sí | Sí | Sí |
| Conocimientos en Innovación y Tecnologías | Sí | No | Sí |

Fuente: Elaboración propia

A cada uno de los expertos seleccionados se les hizo una petición por vía correo electrónico para que accedieran a colaborar en la validación del instrumento de esta investigación, donde se les indicaba el propósito del instrumento y el tema de investigación, esto para que pudiesen conocer e interiorizarse con el estudio. Luego de haber sido aceptada la petición, se hizo envío del documento con el instrumento de validación entre los días 23 y 24 de agosto del año 2021. Este documento contenía las instrucciones necesarias para que puedan revisar, evaluar y comentar en cada una de las preguntas propuestas en tablas individuales, donde también se indicaban las tres categorías con las subcategorías correspondientes que lo componen, cuyo detalle se encuentra en la **Tabla 5**.

Para cuantificar la evaluación del instrumento realizada por los expertos se utilizó la escala de Likert de **1 a 5**, donde 1 representaba “*Muy Deficiente*” y 5 “*Muy Satisfecho*”. Para el caso de la *Congruencia*, la puntuación **1** representaba la no existencia de esta, y **5** cuando sí existía. Para *Claridad*, por otro lado, la puntuación **1** se aplicaba cuando no existía claridad en las preguntas planteadas, y **5** cuando sí existía. En el caso de la evaluación de *Sesgos*, el experto debió escoger entre la opción “**Sí**” cuando efectivamente sí se presentaban en las preguntas, o “**No**” en el caso contrario.

Una vez los expertos seleccionados enviaron el instrumento con las retroalimentaciones y evaluaciones de las 24 preguntas, se obtuvo un promedio de acuerdo con las calificaciones asignadas en cada una de estas, logrando cuantificar los elementos *Congruencia* y *Claridad*. Con esta evaluación se buscó determinar si era necesaria la modificación o eliminación de ciertas preguntas, para que al momento de ser aplicadas se pudiese obtener la información necesaria y oportuna por parte de los entrevistados. A

continuación, en la **Tabla 7** se presentan los promedios por cada una de las variables seleccionadas y descritas anteriormente.

Tabla 7: Promedios Validación de Expertos

| Variable | Promedios |
|-----------------|------------------|
| Congruencia | 4,8 |
| Claridad | 4,6 |
| Total | 4,7 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en la **Tabla 7**, y basándose además en la Escala de Likert antes mencionada, queda en manifiesto que las preguntas planteadas a los expertos en la validación sí representan de una forma correcta los objetivos del estudio, siendo estas en su mayoría satisfactorias, claras y congruentes. Por lo tanto, y conforme a las observaciones obtenidas en aquella retroalimentación, se procedió a realizar modificaciones a 10 preguntas que conforman el instrumento (**ver Anexo 2**), además de eliminar una de las 24 preguntas, debido a su similitud con otra.

En resumen, en la mayoría de los casos aquellas interrogantes que obtuvieron puntuación máxima no sufrieron modificaciones, es decir se mantuvieron. Y por lo general, se tuvo presente cada observación propuesta por el panel de expertos, ya que estas permitieron dar una mayor claridad y complementar la idea general de las preguntas, logrando afinar detalles ligados principalmente a la redacción, ejemplificación e integración de otras preguntas, esto para no limitar las respuestas de los entrevistados y generar una fluidez en la conversación, por lo que, estas fueron consideradas en cuanto aportaran y fueran realmente necesarias para efectos de la investigación.

En términos de la confiabilidad del instrumento, y si bien el objeto de estudio es la comuna de Viña del Mar, se recurrió a una empresa externa a la muestra de estudio, específicamente a un experto de la industria inmobiliaria quien forma parte de la gerencia comercial de una empresa inmobiliaria de la Región Metropolitana, para realizar comparaciones, obtener otras perspectivas de la temática y enriquecer el estudio. En primera instancia se explicó el propósito de la investigación, para posteriormente realizar las preguntas ya estando corregidas, con el fin de tener una apreciación de la duración de la entrevista, también para verificar si las preguntas realizadas estaban correctamente planteadas y si las respuestas obtenidas efectivamente cumplían con los objetivos de la investigación. Luego de realizar la entrevista, transcribirla en un documento Word y

analizarla, se determinó que efectivamente el sujeto en estudio contestó lo que se esperaba, dando paso a acotar el instrumento e incluso a nuevas ideas de pregunta que no estaban contempladas con anterioridad, y que fueron añadidas en el instrumento final.

3.5.2. LIMITACIONES

A continuación, se describen las limitaciones más relevantes que influyeron en la realización de esta investigación.

Una de las principales limitaciones radica en la escasa evidencia y estudios inmobiliarios realizados en la Región de Valparaíso, pero esto fue tomado como una oportunidad para hacerlo, aportar a la literatura y eventualmente incentivar a explorar en la industria de esta zona del país.

No cabe duda de que la pandemia significó un problema en términos de presencialidad para muchas organizaciones, y en este caso no fue la excepción, ya que influyó directamente con el tema de las entrevistas, las cuales no pudieron realizarse de forma presencial, sino telemática, lo cual limitó los tiempos y especialmente la coordinación de reuniones, debido a que los correos no fueron respondidos en las fechas estimadas, por lo que se produjeron retrasos.

Otro aspecto que limitó la investigación es el hecho de que no se pudo establecer contacto con todas las empresas que cumplían con las especificaciones para la muestra del estudio, si bien dos inmobiliarias fueron suficientes para concretarlo, estas presentaron características particulares, por lo tanto, no es correcto inferir que estas son aplicables al resto de empresas que forman parte de la comuna de Viña del Mar. Aun así, se invita a considerar este estudio para futuras investigaciones, para así establecer comparaciones y explorar el mercado inmobiliario bajo distintos escenarios.

3.6. FASE INFORMATIVA

Ultima fase de esta metodología, la cual da termino a la investigación con la exposición y difusión de los resultados encontrados, donde se logra entender y comprender el fenómeno que es objeto de estudio. De acuerdo con la literatura, esta debe ser respaldada en un informe cualitativo, que presente datos y argumentos convincentes que apoyen el caso de estudio. Como lo plantea García et al. (1994) citado en Rodríguez et al. (1996), el proceso de análisis es un ida y venida de datos, los cuales se van integrando y elaborando, con un conjunto de documentos, notas de campo, entrevistas, entre otras

formas de obtener información, con el fin de dar vida a la investigación y finalizar con los resultados.

Se dio termino a esta fase con la difusión de los resultados, ahondando en detalle en el rol que han cumplido las innovaciones tecnológicas en el área comercial durante el periodo 2019-2020. De esta forma, se establecieron comparaciones entre las dos empresas inmobiliarias entrevistadas, para así concluir en base a los resultados obtenidos, si los diversos tipos de herramientas, sistemas, softwares, tecnologías e innovaciones han permitido a las inmobiliarias de la comuna de Viña del Mar estudiadas, adaptarse a los cambios generados por la crisis social y la crisis sanitaria, lo anterior también con el fin de generar recomendaciones oportunas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestra el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a las empresas inmobiliarias A y B de la comuna de Viña del Mar, en base a las categorías y subcategorías propuestas para efectos de esta investigación, y también con el fin de complementar algunos aspectos de los resultados, se utilizó, cuando corresponda, la opinión de un empresario quien tiene experiencia en el rubro inmobiliario. En base a lo establecido en el capítulo de metodología, se utilizó la herramienta Atlas.ti, con el fin de elaborar redes de las cuales se rescató lo más relevante para hacer el análisis de los resultados de las entrevistas (ver **Anexo 3**), lo cual permitió establecer análisis, interpretaciones y comparaciones de los hallazgos encontrados de las empresas seleccionadas en la muestra de estudio.

4.1. ROL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por ambas inmobiliarias en la primera categoría, distinguiendo las dos subcategorías que la componen, las cuales fueron expuestas en el capítulo anterior: Importancia de la Innovación Tecnológica y Tipos de Innovaciones Tecnológicas. Asimismo, dentro de este análisis se describe en detalle las dimensiones contenidas en cada subcategoría (ver **Tabla 5**).

4.1.1. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La Empresa A actualmente, en el año 2021, no cuenta con iniciativas de innovación tecnológicas, y tampoco con estrategias en este sentido, esto último debido a que no están familiarizados con este ámbito, aunque sí han estudiado ideas en el campo de marketing digital y la generación de softwares o herramientas tecnológicas específicas, pero no ha sido concretado. Lo anterior, junto a otras innovaciones tecnológicas que la Empresa A ha implementado, y que serán explicadas en párrafos posteriores, han permitido desarrollar ventajas competitivas, tener una mejor gestión de los tiempos y una mayor precisión en los procesos, ya que les han permitido focalizar y gestionar mucho mejor los recursos, sobre todo en términos de marketing, debido a que el uso de herramientas digitales y la utilización de sistemas de gestión comercial más orientados a los clientes, resulta ser la principal mejora de esta implementación.

La Empresa B cuenta con iniciativas estratégicas en cuanto a tecnologías, durante el periodo 2019-2020, el uso de innovación tecnológica para esta ha sido fundamental, de

hecho, no podrían funcionar sin todas las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición. Lo anterior debido a que, para tener proyectos de grandes volúmenes en otras comunas, varias personas involucradas en estos y largos horarios de trabajo, es primordial tener el control y hacer seguimiento sobre aquello, y en este sentido la automatización que entrega la tecnología les permite tener éxito, lo cual también queda evidenciado en el uso de un modelo de gestión CRM, que les ha permitido guiar, en aspectos de cotizaciones de viviendas, a los clientes interesados, quienes las reciben y pueden establecer comparaciones con las casas o departamentos cotizados. Asimismo, con este modelo de gestión se encargan de hacer envío de encuestas a los clientes para finalmente conocer sus opiniones en cuanto a la cotización realizada. Gracias a la automatización dentro de la Empresa B, se produjo un elevado volumen de consultas diarias, teniendo alrededor de 600 cotizantes mensuales, por lo que, según comenta esta empresa, el rol que cumple la innovación tecnológica dentro de la inmobiliaria *“no es un desafío, es una necesidad, si no contamos con herramientas tecnológicas no podríamos vender”*, es decir, más que positivo, es necesario, puesto que no podrían estar desarrollando su negocio sin estas, y logran coincidir con la Empresa A en el aspecto de que las tecnologías les han permitido optimizar los tiempos y mejorar la gestión organizacional.

Para la Empresa A y la Empresa B la implementación de tecnologías han permitido al equipo comercial tener una mejor coordinación, sobre todo en ámbitos de comunicación entre ellos. Esto permitió sistematizar las reuniones que antes eran presenciales, y además tener mejores retroalimentaciones de las otras áreas que componen la inmobiliaria.

En definitiva, claramente existen diferencias en cuanto a la importancia que cumple la innovación tecnológica dentro de ambas inmobiliarias en términos de implementación. La Empresa A, por un lado, afirma que no está interiorizada del todo con las tecnologías, y no son vitales para su negocio como lo son para la Empresa B, quienes las utilizan como un recurso fundamental para el correcto desarrollo de la inmobiliaria, incluso siendo altamente dependientes de su uso. Entonces, se puede establecer que las tecnologías para las dos empresas son eficientes, pero en distinto grado.

4.1.2. TIPOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Durante el periodo 2019-2020, la Empresa A ha implementado plataformas de gestión comercial, pilotos virtuales, además han analizado la opción de incorporar salas de ventas virtuales, pero no lo han llevado a cabo. La Empresa B cuenta con un Ingeniero Informático, quien desarrolló un software especialmente para la empresa, y esta nueva

implementación está ajustada a las necesidades de la organización, buscando generar valor agregado para la inmobiliaria, y durante el año 2021 la utilización de innovaciones tecnológicas se ha mantenido. De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista al Empresario Inmobiliario, este señala que para comercializar de forma online las viviendas, es indispensable tener una página web o sitios en que las personas puedan concurrir a examinar la oferta disponible de viviendas, condiciones de pago, precios y una descripción de la tipología de las viviendas, con imágenes que puedan dar una buena apreciación y una idea cabal de lo que se puede esperar.

Como se mencionó en apartados anteriores, dentro del mercado inmobiliario existe una tendencia aplicada específicamente al sector, llamada PropTech, que conjuga las palabras “Tecnologías” y “Propiedad”. En este sentido ni la Empresa A, ni la Empresa B, ni el Empresario Inmobiliario tienen conocimientos sobre este concepto como tal, pero a través de su definición, afirman que está presente dentro de los procesos organizacionales. La Empresa B, de hecho, considera que este concepto, al igual que el concepto Brokers Digitales, por ejemplo, son parte de los corredores inmobiliarios, los cuales están dentro del negocio, pero que están en paralelo a la industria inmobiliaria. A continuación, en la **Tabla 8** se presentan aquellas tecnologías específicamente del mercado inmobiliario, las cuales están siendo utilizadas por las empresas en estudio.

Tabla 8: Herramientas y/o Sistemas utilizados por Empresa A y Empresa B

| Herramienta y/o Sistema | Empresa A | Empresa B |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Portal Inmobiliario | ✓ | ✓ |
| CRM | ✓ | ✓ |
| Salas de venta virtuales | ? | ✓ |
| Pilotos Autogestionados | ✓ | ✓ |
| Google Ads | ✓ | x |
| ADCON | x | ✓ |
| Redes Sociales | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

La tendencia PropTech incluye la utilización de herramientas y/o sistemas para facilitar la gestión inmobiliaria, y como se presentan en la tabla anterior, las herramientas y/o sistemas que utiliza la Empresa A para comercializar viviendas, son los portales inmobiliarios, Sistema de Gestión Comercial Mobysuite (CRM), pilotos virtuales

autogestionados, Google Ads (que no forma parte de la tendencia) y otros tipos de inversión en medios digitales, como las redes sociales, pero aún no incorpora las salas de venta virtual. Como se mencionó en párrafos anteriores, la Empresa B considera que la implementación de herramientas tecnológicas una necesidad, ya que, para poder realizar el proceso de compra, se debe tener como mínimo un computador y una conexión a internet, siendo fundamental el aporte de estas. Esta empresa utiliza el portal inmobiliario, y también un CRM, pero en este caso, es propio de la inmobiliaria, y pilotos autogestionados. También cuenta con salas de venta virtuales, y con soporte tecnológicos de empresas como G-LEADS, que funciona como un CRM de ventas y ADCON como desarrollador de softwares.

En base a la implementación de estas herramientas y la forma en cómo son ofrecidas las viviendas, el Empresario Inmobiliario señala la importancia de estas, y en específico de los Portales Inmobiliarios. Si bien innovar en tecnologías, utilizando herramientas y/o sistemas para comercializar viviendas es importante para desarrollar ventajas competitivas y gestionar el negocio inmobiliario, el Empresario explica que es difícil que una persona quiera cerrar la compra de la casa o departamento sólo por internet, debido a la importancia del bien adquirido, que involucra millones de pesos, por lo que de todas formas considera que es necesario ofrecer la visita a pilotos.

En términos generales, las acciones que han debido tomar ambas inmobiliarias para comercializar, centrando sus esfuerzos en utilizar diversas herramientas, sistemas e incluso las capacidades y habilidades de diversos profesionales, les ha permitido adaptarse a las nuevas generaciones de compradores, y también a las nuevas formas de vender, obteniendo resultados positivos en función a los esfuerzos que cada una, de forma independiente, ha puesto en innovar, es decir, por un lado la Empresa A, con las innovaciones tecnológicas que ha implementado ha podido subsistir, pero la falta de una herramienta tan importante como las salas de ventas virtuales, ni tener los elementos necesarios para esto, no les ha permitido concretar las ventas como a la Empresa B, quienes constantemente innovan y buscan nuevas tecnologías para mantenerse a la vanguardia, y finalmente tener buenos resultados en las ventas de viviendas. Lo que implica un cambio de paradigma cada vez mayor dentro del mercado inmobiliario, con la disposición de muchas más herramientas que faciliten el negocio de las empresas que lo conforman, aumentando también el nivel de competitividad, por ende, las inmobiliarias en general deberán mejorar e incrementar sus esfuerzos por innovar en tecnologías.

4.2. CRISIS SOCIAL Y CRISIS SANITARIA EN CHILE EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por ambas inmobiliarias en la segunda categoría, en base a la subcategoría “Repercusión en el área comercial”, donde se detalla, además, las dimensiones expuestas en la **Tabla 5**.

4.2.1. REPERCUSIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL

En términos generales, y según el Empresario Inmobiliario, la crisis social de octubre de 2019 generó un ambiente social de desconfianza y un duro golpe para el sector, y la llegada del COVID-19 incrementó esta difícil situación, ya que, las personas no pudieron trabajar, las obras quedaron interrumpidas, cayó el nivel de ingresos y había menos compradores. Pero de todo lo negativo, aun así, quedaban buenas noticias, debido a que se mantuvieron muchos proyectos que aún no eran ejecutados, terrenos comprados y permisos municipales aprobados, entonces esta vigencia permitió (a junio y julio del año 2021) ejecutarlos y que exista una alta demanda de mano de obra, y que de alguna forma se generara una recuperación de la actividad económica de este sector.

Para la Empresa A, tanto la crisis social de 2019, como la crisis sanitaria de 2020, han sido influyentes en las variaciones de oferta y demanda de viviendas, generando un gran impacto en este sentido. Los escenarios generados en estos periodos, para la Empresa A y la Empresa B han significado grandes desafíos, ya que el paradigma de la venta inmobiliaria ha pasado de un formato 100% presencial, a uno casi 100% a distancia, lo cual implicó para ambas la adaptación de todos los aspectos del proceso comercial, tales como marketing, las ventas propiamente tal, la formalización del proceso de venta, la entrega de las viviendas y cambios en las estrategias. Según señala la Empresa A, ha comprometido en especial la adaptación del equipo comercial y las formas de vender, ya que adaptarse a un escenario de incertidumbre con herramientas tecnológicas, para ellos ha sido un cambio cultural complejo, como también el hecho de proveer herramientas adecuadas a la organización que permitan el correcto funcionamiento, como una buena conectividad a internet, equipamiento, softwares, espacios, etc.

La Empresa B señala que para los trabajadores que llevan más de 20 años en la inmobiliaria claramente significó un desafío, ya que debieron adaptarse, actualizarse y también estudiar, destacando que no tiene que ver con las capacidades de la persona, sino con sus destrezas, caso contrario ocurre con la fuerza de ventas, donde en su mayoría son personas jóvenes que se maneja perfectamente con las nuevas tecnologías. Esta empresa

explica que, si bien las crisis han presentado desafíos, los beneficiados han sido ellos, debido a que han podido captar y recibir a más clientes, y la venta de la propiedad resulta ser mucho más segura y agendar mucho más ordenado, señalando que tuvieron que hacer algunos cambios en las estrategias, como agrandar los equipos encargados de mostrar las casas al público y establecer turnos de atención más largos, esto debido al gran incremento de flujo de personas.

Y si hubo cambios dentro de las inmobiliarias, estas también se tuvieron que adaptar a los nuevos cambios y comportamientos de los clientes. La Empresa A señala que efectivamente se han identificado nuevos comportamientos de compra, donde las personas están prefiriendo espacios más grandes, flexibles e integrados, en el caso de los patios, terrazas y cocinas. Para identificar las nuevas preferencias de compra, la Empresa A utiliza herramientas como encuestas online, o análisis de datos del marketing digital focalizado, generando campañas por atributos y midiendo los indicadores. En el caso de la Empresa B, para identificar estos nuevos comportamientos, compra estudios de mercado y cuenta con diversas fuentes de información como arquitectos, ingenieros calculistas, topógrafos, ingenieros comerciales, personal de marketing, los reportes emitidos por el PortallInmobiliario.com y las investigaciones realizadas por el Enlace Inmobiliario.

En función de lo planteado en los párrafos anteriores, pese a que los escenarios de la crisis social ocurrida en Chile en octubre del año 2019, y la crisis sanitaria provocada por el COVID-2019 han significado para ambas inmobiliarias grandes desafíos en términos comerciales, y aunque ambas han podido hacer frente a estos escenarios su ritmo, queda en evidencia que la Empresa B ciertamente ha logrado sacar más provecho de la implementación de innovaciones tecnológicas, ya que le ha permitido y facilitado inserción de las tecnologías en su negocio, no afectando de forma abrupta sus quehaceres habituales. Entonces, la empresa A, y en base a los resultados presentados en este apartado, al indicar que ambas crisis han traído prejuicios al desarrollo de su negocio, necesariamente debería tomar las acciones necesarias para adaptarse aún más a las tecnologías, siempre y cuando obviamente potencien su negocio.

4.3. INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN COMERCIAL EN INMOBILIARIAS DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por ambas inmobiliarias en la última categoría de este estudio, en base a la subcategoría “Nuevas formas de comercializar”, donde se detallan también las dimensiones (ver **Tabla 5**).

4.3.1. NUEVAS FORMAS DE COMERCIALIZAR

Antes de que ocurrieran las situaciones de la crisis social y la crisis sanitaria, y según el Empresario Inmobiliario, las empresas inmobiliarias ya mandaban ofertas a través de correo electrónico, publicaban en los diarios, montaban oficinas de ventas y esperaban que los clientes llegaran, normalmente lo hacían presencialmente. Y también estaban las ferias inmobiliarias, donde van muchas empresas del sector a exponer sus proyectos y donde la gente iba a observar aquellas ofertas. Pero con las situaciones presentadas y relacionadas con las crisis en los apartados anteriores, y los cambios que trajeron consigo, la innovación jugó un rol importante y por tanto adaptarse a estas ha sido vital.

Tanto la Empresa A, como la Empresa B realizan capacitaciones para apoyar a sus trabajadores con el uso de nuevas tecnologías dentro de la inmobiliaria. Por un lado, la Empresa A apoya a su equipo de trabajadores con capacitaciones permanentes, con cursos o seminarios especializados, los cuales tienen como fin sacar provecho de las tecnologías y potenciar las nuevas formas de comercializar, donde el personal es fuertemente apoyado para aprender a hacer uso, de una forma más adecuada, de las herramientas y estrategias en la gestión comercial. La Empresa B comenta que es trabajo de todos los miembros de la inmobiliaria ayudar a las personas para actualizarse y hacer uso de nuevas tecnologías, y al momento de ser incorporadas deben ser expuestas de forma amistosa, sin altas exigencias, sino que exista un proceso de adaptación, destacando que no podrían haber sobrellevado la pandemia, sin el uso de Zoom, Meet, WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónicas y las redes sociales, por lo tanto, las capacitaciones fueron fundamentales para que su personal aprendiera a usar dichas aplicaciones.

El Empresario Inmobiliario indica que, sin lugar a duda, para poder desarrollar estrategias de venta online, hay que capacitar a los trabajadores, por lo tanto, las empresas tienen que invertir en ellos, para que puedan comprender y aplicar las nuevas técnicas comerciales a su trabajo cotidiano, principalmente de e-learning¹.

A continuación, se presentan en la **Tabla 9** los principales canales de comunicación que son utilizados por la Empresa A y Empresa B para establecer contacto con sus clientes:

Tabla 9: Canales de Comunicación Empresa A y Empresa B

| Canales de Comunicación con Clientes | Empresa A | Empresa B |
|---|------------------|------------------|
|---|------------------|------------------|

¹ Utilización de medios electrónicos para crear experiencias de aprendizaje (Collis, 1996; Rosenberg, 2001 y Urdan & Weggen, 2000, los tres citados en Ledesma, 2020)

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| WhatsApp | ✓ | ✓ |
| Correo Electrónico | ✓ | ✓ |
| Reuniones vía Zoom o similares | ✓ | ✓ |
| Llamadas telefónicas | ✓ | ✓ |
| Redes Sociales | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Empresario Inmobiliario, como se ha creado un hábito de consultar en internet, la oferta inmobiliaria en la red es la que más ayuda a las empresas a tener contacto con sus clientes o potenciales clientes. La Empresa A y la Empresa B han mantenido contacto con sus clientes principalmente con las herramientas mencionadas en la tabla anterior. Para la Empresa B, la “herramienta” más importante que les ha permitido establecer contacto con los clientes, es su recurso humano, destacando que son ellos quienes llevaron adelante la pandemia, los flujos de información y el manejo de aquellas herramientas.

Pero el uso de canales digitales supone también un desafío para los clientes, en especial para la gente de la tercera edad. Según señala la Empresa A, dada la inmediatez de los medios digitales, ha sido difícil establecer límites entre los clientes y el equipo comercial, ya que los primeros se han vuelto muy demandantes, entonces el espacio personal y laboral de los trabajadores se ha visto afectado. La Empresa B indica que los clientes mayores prefieren ver las propiedades de modo tradicional, es decir, hacen todo el proceso de visita a los pilotos y de cotización de forma presencial, pero, estas mismas personas, en ocasiones, piden que las imágenes de la casa o departamento sean enviadas por medios digitales. Y ambas empresas concuerdan en este sentido con el Empresario Inmobiliario, quien explica que los vendedores deben hacer esfuerzos por desarrollar imágenes y softwares que permitan convencer a sus clientes, porque también es un desafío para estos últimos conocer una vivienda de forma online y es muy complejo que se logren formar una idea completa de la situación y características de la propiedad de manera virtual.

Es así también que se han debido establecer nuevas formas de medir la satisfacción de los clientes, la Empresa A, por un lado, mide esta satisfacción mediante encuestas como “Best Place To Live” o encuestas autogestionadas. Para la Empresa B la satisfacción del cliente y cumplir con sus necesidades es un trabajo diario, y hacen seguimiento del cumplimiento de esto por redes sociales, viendo los comentarios que dejan las personas, lo cual resulta ser su mejor retroalimentación, y en este sentido, cuentan con un Community

Manager² que cumple un rol fundamental al identificar las reacciones y apreciaciones del público en general.

Dentro del mercado inmobiliario, la colaboración de terceros ha permitido potenciar aún más el negocio en base a las tecnologías. A continuación, en la **Tabla 10** se aprecian los principales proveedores que han potenciado el negocio de ambas empresas:

Tabla 10: Proveedores de tecnologías Empresa A y Empresa B

| Soporte tecnológico de proveedores | Empresa A | Empresa B |
|---|------------------|------------------|
| Servicios de internet | ✓ | ✓ |
| Plataforma de gestión comercial | ✓ | ✓ |
| Desarrolladores de Softwares | x | ✓ |
| Proveedores de información | x | ✓ |
| Comunicaciones | ✓ | ✓ |
| Marketing digital | x | ✓ |

Fuente: Elaboración Propia

Tanto la Empresa A, como la Empresa B utilizan como soporte de tecnologías a proveedores que complementan el desarrollo de su negocio. Ambas coinciden en el uso de compañías de internet que apoyan a todas las áreas de la empresa y que les permiten facilitar la comunicación entre el personal y los clientes.

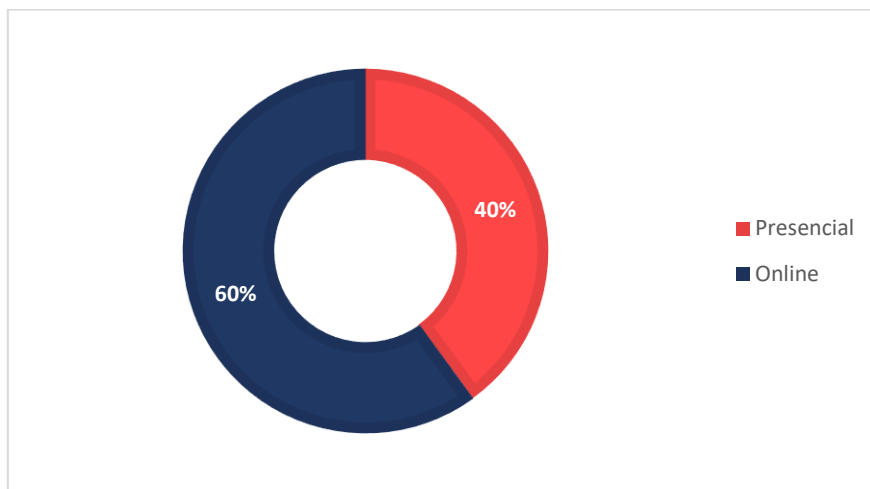
La Empresa A utiliza como principal proveedor la plataforma chilena de gestión comercial MobySuite, que como se ha mencionado en capítulos anteriores, permite digitalizar la gestión comercial de las inmobiliarias, con el fin de recuperar las ventas del sector, debido a las consecuencias provocadas por la crisis sanitaria. Además, esta permite establecer conexiones personalizadas entre la empresa y los clientes, acompañando a este último en todo el ciclo de compra. La Empresa B utiliza una serie de proveedores para distintos fines, como la plataforma ADCON, encargada del desarrollo de softwares ideado especialmente para la inmobiliaria; Portalinmobiliario.com y Enlace inmobiliario como proveedores de información; G-LEADS, que maneja el CRM de las ventas; TINSA, que es una empresa de estudios de mercado inmobiliario y que levanta demanda, y donde la Empresa B compra estos estudios, y otro proveedor es Café Cargado, el más relevante

² Es el responsable de construir, gestionar y administrar las redes sociales de una empresa, buscando crear y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes interesados en la empresa (Giraldo, 2019).

para ellos, ya que es una agencia de comunicaciones y marketing digital que ayuda a la empresa con la página web y las redes sociales, donde destacan Instagram, para la gente más joven, y Facebook para la gente mayor.

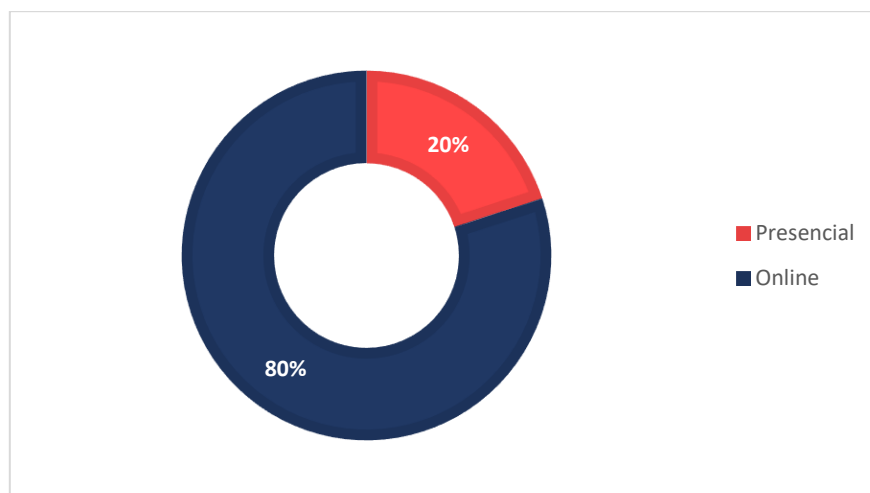
Ambas empresas señalan que quienes quieren adquirir una vivienda están prefiriendo los canales online, debido a que obtienen un servicio y atención más inmediata, siendo mucho más fácil para acceder a la información de la empresa y sus ofertas. A continuación, en la **Figura 5** y **Figura 6** se presenta una apreciación realizada por la Empresa B:

Figura 5: Comercialización de viviendas previo a la crisis sanitaria



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Empresa B

Figura 6: Comercialización de viviendas al año 2021



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Empresa B

En las figuras anteriores, se puede observar una aproximación señalada por la Empresa B respecto a las nuevas formas de comercializar, donde explica que este proceso ha mutado de un 60% online y un 40% presencial, a un 80% online y un 20% presencial, siendo cada vez mayor la preferencia a través de canales digitales, lo cual implicó ampliar los equipos de trabajo, tener más personal y cambiar los horarios de los turnos, para lograr una fluidez en el proceso comercial, dado que muchas de las funciones se han sistematizado, buscando también la retroalimentación con otras áreas.

Dentro de este orden de ideas se puede establecer entonces que, ambas empresas han logrado ajustarse a las nuevas formas de comercializar, establecer contacto con sus clientes y hacer uso de los diversos soportes tecnológicos que brindan terceros, pero de distintas formas. La Empresa A por su parte, demuestra nuevamente estar un poco en desventaja en comparación con la Empresa B, debido a que quizás es un poco más tradicional en cuanto al uso de tecnologías, en cambio la segunda empresa demuestra que sus esfuerzos por potenciar su negocio y adaptarse a los nuevos escenarios mediante las tecnologías es realmente alto, buscando estar a la vanguardia para cumplir con las necesidades de sus trabajadores y sus clientes, al poseer también una mayor cantidad de recursos e información, y muchos más proveedores. Pero sin duda, ambas empresas han logrado sobrellevar estas situaciones de la mejor forma posible.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado los análisis e interpretaciones correspondientes de las empresas en estudio, y en base a los objetivos y a la pregunta de investigación que busca responder cuál es el rol de la Innovación Tecnológica en el área comercial en empresas del mercado inmobiliario de Viña del Mar frente a los cambios provocados por las crisis social y sanitaria, a continuación, se establecen estrategias de innovación tecnológica que permitan a las inmobiliarias sobrellevar situaciones de crisis donde es necesaria una gran adaptación por parte de estas. Dentro de esta investigación y en los resultados obtenidos desde las entrevistas, se detectaron ciertas acciones, herramientas y sistemas que han facilitado el correcto desarrollo del negocio inmobiliario tanto para la Empresa A, como para la Empresa B durante el periodo 2019-2020, y que hasta 2021 han tenido efectos positivos y negativos en su gestión.

En base a lo anterior, para efectos de esta exploración se ha definido que la Empresa B sea la empresa modelo la cual permitirá generar recomendaciones adecuadas para la Empresa A y empresas del mercado inmobiliario de la comuna de Viña del Mar, de acuerdo con los resultados y en base a la literatura en estudio.

La internalización del desarrollo tecnológico es un requerimiento clave que las empresas deben adquirir para la obtención de conocimientos en este sentido, y también es parte importante para tener mejores resultados en términos comerciales, por lo que estas deben estar conscientes de los potenciales cambios en los procedimientos que la implementación de esto traiga consigo, lo que se debe relacionar con aspectos desprendidos del entorno en que se desenvuelven para eventualmente satisfacer sus propias necesidades y agregar valor a los diversos segmentos de clientes (Ondategui, 2001 citado en Romero & Espinoza, 2016). Las inmobiliarias que componen esta investigación comprenden que la incorporación de innovaciones y el cambio tecnológico son un rasgo inherente y evolutivo para el crecimiento organizacional, y es fundamental que estas tengan consciencia de aquello debido a que son factores críticos para acercarse al éxito y prosperidad en organizaciones modernas.

De acuerdo con este orden de ideas, los resultados presentados en el capítulo anterior han demostrado que la Empresa B cuenta con iniciativas estratégicas en cuanto a tecnologías desde incluso antes que sucedieran los acontecimientos provocados por la crisis social y crisis sanitaria, pero asentándose durante el periodo de esta última, utilizando las tecnologías e innovación en un grado mucho más alto en comparación a la Empresa A, transformando y aplicando distintos conocimientos tecnológicos, incorporando cambios

tecnológicos en la gestión existente y actualizando los sistemas de información de la inmobiliaria con el fin de adaptarse a los tiempos modernos y cambiantes que implicó sobre todo el confinamiento en las distintas regiones de Chile. Según Marte (2021), es importante contar con iniciativas estratégicas respecto a tecnologías, innovaciones y transformaciones digitales dentro de una organización, especialmente en situaciones de incertidumbre, ya que estas como consecuencia de la crisis sanitaria, por ejemplo, han contribuido a generar y adaptarse a las nuevas formas de ofrecer valor hacia los clientes de forma exitosa. Por otro lado, la Empresa A está rezagada en este sentido ya que el rol de las innovaciones tecnológicas e iniciativas estratégicas no han sido esenciales para el desarrollo de la inmobiliaria, pero sí es cierto que han demostrado una actitud abierta y dispuesta a nuevos cambios e incorporaciones ligadas a tecnologías, además de hacer uso de herramientas y sistemas básicos que les permiten llevar a cabo su gestión comercial.

Si bien la Empresa A considera que es necesaria la implementación de innovaciones tecnológicas, aún no logra estar familiarizada al respecto, por ende, en primera instancia se recomienda, tanto a esta empresa, como a aquellas que conforman el mercado inmobiliario y que no consideran las tecnologías como un medio clave para una mejor gestión comercial, potenciar e incrementar las iniciativas estratégicas en este ámbito, ya que según Aragón (2002), estas podrían ser determinantes al momento de tomar decisiones, por lo tanto, es recomendable dirigir e impulsar el desarrollo tecnológico a través de conocimientos internos que permitan generar beneficios en todas las áreas de la inmobiliaria, pero en especial en el área comercial, debido a que las formas de vender están mutando de lo presencial a lo virtual, por lo que, generar soluciones innovadoras y enfocar de forma estratégica a la inmobiliaria en este sentido, contando con diversas herramientas y/o sistemas tecnológicos que faciliten la gestión y la comunicación con los clientes, aumentará la productividad y también su éxito organizacional. Lo antes mencionado se puede lograr siempre y cuando esté acorde a las necesidades de la empresa, según Porter (1998) citado en Pedroza & Ortiz (2008), la formulación de esta estrategia conlleva disponer de las tecnologías que se ajusten al modelo de negocio de la empresa, es decir, no es una recomendación estándar, por ende, concretar un desarrollo tecnológico será relevante si contribuye de forma positiva a la estrategia general de la organización. Claramente existen diferencias en cuanto a la importancia que cumple la innovación tecnológica dentro de ambas inmobiliarias en términos de implementación, pero también queda claro que esto ha resultado ser un factor fundamental en el periodo en estudio para la Empresa B, ya que ha automatizado con

creces su gestión comercial mediante el uso de estrategias que están ligadas a ámbitos de innovación tecnológica.

La innovación tecnológica dentro del mercado inmobiliario está presente en diversas herramientas y/o sistemas específicos de este, en compañía de aplicaciones básicas que permiten el contacto interno, es decir, entre el personal, y externo, es decir, con clientes y proveedores en caso de tenerlos. En este sector ha estado en boga la tendencia PropTech, que se refiere en términos generales a la incorporación y uso de tecnologías específicamente en inmobiliarias, teniendo como objetivo mejorar, reinventar o pulir los servicios ofrecidos por estas y agregar valor a su gestión. Ninguna de las inmobiliarias en estudio tiene conocimientos del concepto esta tendencia, pero ambas afirman que sí está presente, lo cual queda en evidencia debido a las herramientas y/o sistemas específicos de la industria inmobiliaria que son utilizados por estas. Si bien el no conocer la tendencia no ha sido un factor influyente para seguir desarrollando su negocio, sería interesante conocer un más amplio, y quizás mejor, abanico de opciones en este sentido, para así obtener mayores oportunidades de innovar y simplificar el negocio mediante tecnologías, en términos comerciales, y también favorecer aspectos como la demanda.

Aunque no está consciente del concepto PropTech, la Empresa B, en base a los resultados demuestra estar muy especializada y preparada ante el uso de herramientas y/o sistemas de información específicos inmobiliarios, como el uso de portales inmobiliarios, plataformas de gestión comercial como los CRM de ventas, desarrollados por un ingeniero y otro de la plataforma ADCON, pilotos virtuales autogestionados, además de la publicidad principalmente por redes sociales y su página web, que no formarían parte de esta tendencia, sino más bien de factores tecnológicos que son básicos y necesarios para la gestión comercial. En cambio, la Empresa A sólo utiliza algunas de las antes mencionadas, como el portal inmobiliario, plataforma de gestión comercial y pilotos virtuales.

La Empresa B logra sobreponerse y obtener mejores resultados debido a su gran compromiso por estar a la vanguardia en cuanto a innovaciones tecnológicas y también por sus capacidades financieras, ya que estas les permiten invertir en herramientas y sistemas adecuados para su desempeño, lo que a su vez contribuye a desarrollar soluciones creativas en su gestión comercial, y en particular, lo que marca su diferencia en comparación a la otra empresa en estudio, es el uso de salas de ventas virtuales. Las ventas online y la implementación de las salas virtuales durante la pandemia se incrementaron, obligando de alguna forma a las empresas a modernizar, digitalizar y reactivar sus procesos comerciales que se habían visto paralizados, demostrando que las empresas, no sólo del

sector inmobiliario, para mantenerse en el mercado requieren adaptarse e innovar mediante el uso de desarrollos tecnológicos. La Empresa A aún no logra incorporar las salas de venta virtuales para comercializar las viviendas, lo cual resulta ser perjudicial para los escenarios de incertidumbre, donde se han adoptado nuevas iniciativas principalmente relacionadas con el uso de tecnologías, herramientas y/o sistemas para facilitar estos procesos. Actualmente en el año 2021, avanzar hacia un espacio innovador y atractivo para los clientes dentro del sector inmobiliario, y familiarizarse adecuadamente con estrategias de innovación tecnológica, requiere de esfuerzos y el compromiso por incorporar las tecnologías en el diario vivir de una organización, y como uno de los objetivos principales que esperan cumplir las inmobiliarias es brindar una experiencia integral a los clientes, se les recomienda considerar la integración de las salas virtuales debido a los diversos beneficios, información y detalles, que de acuerdo con Martínez (2021), estas traerían consigo para los clientes, tales como:

- a) Detalles y características tanto de la vivienda, como del proyecto en general.
- b) Porcentaje de avance de la obra.
- c) Formas de pagos y comprobantes, en caso de llegar a concretar la venta.
- d) Documentación y requerimientos necesarios correspondientes a la venta.
- e) Seguimiento del estado de la compra.

El hecho de optar por descubrir nuevas herramientas, sistemas y/o aplicaciones inmobiliarias, acompañado de sus beneficios, tales como las salas de ventas virtuales, va a permitir a las inmobiliarias ajustarse a los nuevos comportamientos del mercado y de los clientes, que están cambiando y exigiendo la incorporación de atributos como la tecnología, en especial en los procesos de compra y venta de viviendas, requiriendo un servicio mucho más automatizado, en este sentido, y de acuerdo con lo que plantea C. Acosta (2002), la implementación de innovaciones tecnológicas en una organización facilitará la adaptación a entornos cambiantes, como lo son las crisis abarcadas en esta investigación.

Estos cambios provocados en el entorno suponen un desafío para las organizaciones de los distintos rubros para lograr la competitividad, por lo que es muy necesario generar una integración entre las estrategias de una organización y las iniciativas que permitan innovar (Díaz & Guambi, 2018). Los nuevos comportamientos y exigencias del mercado han convertido el uso de las tecnologías en protagonistas en términos comerciales, debido a que resultan ser claves estratégicamente, permiten describir y

comprender los nuevos escenarios, aportando significativamente en las transformaciones organizacionales (Mendez, 1998).

Sin duda alguna esto guarda relación con lo acontecido en la crisis social de octubre de 2019 en Chile, y la llegada del COVID-19, meses después, ya que, significaron grandes perjuicios en las actividades de las empresas, y en este caso de las inmobiliarias, donde el área comercial sufrió muchos cambios debido a las paralizaciones, las cuarentenas, los aforos y también porque las personas no podían acercarse de forma presencial a las instalaciones. Tanto la Empresa A, como la Empresa B concuerdan en que sí fue y ha sido un desafío sobrellevar aquellas situaciones, principalmente por la adaptación requerida ante las nuevas formas de vender y el uso de tecnologías, pero la Empresa B explica que debido a esto obtuvo mejores resultados y mayores beneficios, sacando provecho de las tecnologías para facilitar su gestión. Sin embargo, la Empresa A se ha visto fuertemente afectada con estos escenarios, ya que han influido directamente en las variaciones de su oferta y demanda de viviendas.

Entonces respecto a lo planteado en el párrafo anterior, se puede inferir, y comparando los resultados de ambas empresas, que la diferencia entre estas radica en las capacidades y los recursos que disponen para hacer uso de las tecnologías adecuadas, y se puede deducir esto ya que ambas empresas, y básicamente todas las que conforman el rubro, se vieron expuestas a las mismas crisis y con las mismas problemáticas, por lo que es correcto afirmar que la Empresa A se ha visto más afectada al no estar familiarizada del todo con las tecnologías, ni tener iniciativas estratégicas en este sentido, lo cual es desfavorable debido a que mientras más dinámico sea el entorno en el que se mueve una empresa, resulta más necesaria basar y potenciar la estrategia en recursos y capacidades internas (Grant, 1996 citado en Huerta, 2004) sobre todo si se trata de capacidades tecnológicas que potencien el negocio, la comercialización y den paso a innovar, y esto es de suma importancia para ser considerado por las empresas del rubro inmobiliario debido a que desarrollar y fortalecer nuevas capacidades que permitan la adaptación a entornos y requerimientos cambiantes, va a traer consigo administrar el conocimiento, la innovación y el aprendizaje de la organización de manera adecuada (Dutrenit & Arias, 2002 citado en García et al., 2016) y por ende, hacer frente a situaciones similares a las vividas durante la crisis sanitaria, identificar nuevas y mejores oportunidades de mercado, disponer de herramientas y/o sistemas y también para no ver perjudicado sus resultados.

Si bien se ha identificado una deficiencia en cuanto a las capacidades tecnológicas entre una empresa y otra, tanto la Empresa A, como la Empresa B han demostrado tener un gran compromiso para apoyar a sus trabajadores con el uso de tecnologías en la gestión comercial, con capacitaciones constantes, cursos, seminarios, incluso a través de un trabajo colaborativo entre los mismos miembros de la inmobiliaria, lo cual es altamente destacable y diferenciador, sobre todo en periodos donde es necesaria la adaptación del personal para cumplir con los objetivos de la empresa y las expectativas de los clientes. De acuerdo con Chiavenato (2007) citado en Cota & Rivera (2017), las capacitaciones son un proceso educativo a corto plazo, donde personas y/o trabajadores de todos los niveles logran adquirir, de forma sistemática, diversos conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, en pos de alcanzar los objetivos de la organización. Y es fundamental para ambas inmobiliarias tener este compromiso, y seguir potenciando el factor humano, distinguido por la Empresa B como la “herramienta” más importante para mantener contacto con los clientes, gestionar los flujos de información y las diversas herramientas tecnológicas utilizadas. Esto debido a que, en concreto, del personal de la empresa depende, en parte, el éxito organizacional (Gordon, 2000 citado en Cota & Rivera, 2017), y aspectos tan importantes como la adaptación y reinención, en especial en ámbitos ligados al uso de tecnologías para alcanzar mejores resultados. Por lo tanto, se recomienda a las inmobiliarias, en lo posible, maximizar los esfuerzos en nuevas habilidades y competencias, e incluso actitudes, respecto a la trascendencia que las innovaciones tecnológicas significan para las nuevas formas de comercializar que han debido adoptarse por los cambios generados por las crisis, lo cual puede ser llevado a cabo mediante investigaciones en detalle sobre las tendencias inmobiliarias que son utilizadas por la competencia, o a través de estudios internacionales que se acoplen a sus requerimientos, lo cual va a permitir, específicamente en el caso de la Empresa A incrementar aquellas capacidades donde se muestra rezagada, tal como se mencionó en el párrafo anterior.

En este sentido, los canales digitales para establecer contacto con los clientes y potenciales clientes ha sido el principal foco en donde ambas inmobiliarias han orientado los esfuerzos tecnológicos y del personal para brindar una experiencia mucho más integral a quienes desean comprar una vivienda. Pero, tal como se mencionó en el análisis de los resultados, esto ha significado un desafío para los clientes, ya que también han debido adaptarse al uso de tecnologías para acceder y tener contacto con la inmobiliaria, y esto trajo consigo mayores exigencias por su parte. Si bien adaptarse en este sentido se volvió una necesidad vital para sobrellevar las situaciones generadas en las crisis para ambas

empresas, para el caso de la Empresa A, los clientes al volverse más demandantes no han distinguido entre el espacio personal y laboral del equipo de ventas, por lo que, establecer límites en este sentido y dado lo rápido que funcionan los canales digitales, se ha vuelto una dificultad. Caso contrario ocurre con la Empresa B, que no presenta mayores problemas en este sentido, sino que su potencial dificultad tiene que ver con la adaptación de sus clientes mayores, pero donde están trabajando para mitigar aquello. La situación experimentada por la Empresa A es entendible, ya que claramente quien quiere adquirir una casa o un departamento quiere el máximo detalle y características de la vivienda, con imágenes certeras y todo lo que implica el conocerla, por tanto, el tiempo que estos requieren varía en función de aquello y las dudas que surjan en la conversación con el vendedor. En este sentido, según Campbell (2003) citado en Cabanelas et al., (2007), al establecer una gestión que involucra una adecuada relación con los clientes, se podrá entregar un servicio personalizado y diferenciado, y también identificar los distintos comportamientos de estos en cada interacción, para transformar y alinear la información que estos requieren en acciones y respuestas coherentes a sus necesidades. Esto es fundamental para que las empresas puedan innovar y contribuir de forma exitosa con el cumplimiento de lo exigido por ellos, pero siempre teniendo en cuenta que debe ser con una base de respeto hacia el trabajo realizado.

Por ende, para apaciguar las dificultades, y entendiendo que puede no estar en sus manos, se le recomienda a la Empresa A y a todas las inmobiliarias que presenten problemas similares a esta, seguir utilizando las herramientas básicas para mantener contacto con sus clientes y darles a conocer cada detalle que estos requieran mediante WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónica, videollamadas vía Zoom, entre otras, pero tomando medidas preventivas, por lo que es recomendable primero asegurar que estos conozcan los canales oficiales con los cuales se establece la comunicación, también una buena oportunidad para disminuir la sobrecarga de mensajes, llamadas, etc., durante jornadas no laborales, puede ser brindar a los vendedores que están de cara con el cliente, teléfonos exclusivos para las ventas, y poder establecer la opción de mensajes automáticos en WhatsApp y correo electrónico cuando la inmobiliaria no esté dentro de su horario laboral, que indiquen que la interrogante será respondida en los horarios correspondientes. Esto les ayudará a establecer límites realistas que deberán ser comprendidos por los clientes, ya que deben entender que se trata situaciones relacionadas con el respeto y tiempos no delimitados para su atención, de esta forma los clientes conocerán los horarios y la disponibilidad del vendedor por el cual están siendo atendidos.

El no gestionar lo anterior correctamente puede significar un agravio para la satisfacción de los clientes, ya que, a pesar de que muchas de estas situaciones pueden escapar de las capacidades de la inmobiliaria, depende de estos buscar las soluciones necesarias para satisfacer a su clientela y cumplir con sus exigencias, pero con la condición de marcar correctamente los límites. En tal sentido, la Empresa B para medir la satisfacción de sus clientes, además de encuestas y estudios, utiliza un Community Manager que se encarga de administrar las redes sociales y página web de esta, resultando ser mucho más cercano, en tiempo real y certero en cuanto a las diversas perspectivas que se recogen de los clientes para contribuir a generar soluciones a sus potenciales problemáticas, en base a sus propias retroalimentaciones. Por otro lado, la Empresa A también mide la satisfacción de los clientes, pero esto a través de encuestas autogestionadas y por Best Place To Live, que es en términos generales, un sello de calidad que evalúa mediante encuestas virtuales el ciclo completo de venta de un inmueble desde la percepción, experiencia y opiniones de los clientes, y da directrices sobre qué tan buena es la inmobiliaria (Terranova, 2021). Ambas prácticas realizadas por las empresas son fundamentales debido a que es imprescindible entender la interacción que se tiene con los clientes, y en base a esta comprender aspectos del negocio a mejorar y otros de los cuales se puede sacar provecho (Zenvia, 2020). De esta manera, se puede establecer entonces el importante rol que cumplen estas herramientas y la preocupación que existe por parte de las inmobiliarias para indagar y obtener observaciones pertinentes para ser aun mejores a lo que respecta a sus clientes, por lo que, es recomendable para las empresas del sector mantener esta determinación y buscar las mejores formas de recibir retroalimentaciones, en particular a través del uso de tecnologías y la virtualidad, ya que así se entregaría una mayor inmediatez, tanto en saber las exigencias de los clientes, como en dar respuestas a estas.

En las diversas industrias también es muy importante contar con proveedores que potencien el negocio para entregar a los clientes el producto que estos esperan, y realizar una correcta elección de estos es una herramienta muy influyente en la gestión, por lo que, en términos comerciales es necesario ajustar planes con la integración de terceros que permitan cumplir los objetivos de una organización moderna (Vega, 2021). La Empresa B da gran relevancia al trabajo colaborativo con terceros (ver **Tabla 10**), quienes cumplen un rol fundamental en diversos aspectos de su negocio, y que le permiten además estar a la vanguardia y sobre llevar situaciones, como las crisis, basándose en tecnologías y personas que brindan soporte desde las tecnologías, siendo quizás su mayor ventaja por sobre la Empresa A, al contar con desarrolladores de softwares, proveedores que levantan

información y demanda, y también con proveedores que se ocupan del marketing digital. La Empresa A efectivamente cuenta con proveedores, pero se puede considerar que son los básicos necesarios para subsistir y adaptarse, es decir, servicios de internet, comunicaciones como sus redes sociales, página web, junto a las diversas herramientas y aplicaciones para establecer contacto con sus clientes, y se destaca una de las más innovadoras dentro de su uso, que es la plataforma de gestión comercial chilena MobySuite, la cual fue creada con el fin de digitalizar la gestión comercial de estas, considerando la crisis sanitaria y las consecuencias que trajo consigo, para la recuperación de las ventas del sector y que exista una conexión personalizada entre la inmobiliaria y clientes. Esta plataforma permite a las empresas del mercado inmobiliario automatizar los procesos y optimizar los recursos del área comercial, por medio de una adaptación de salas de ventas virtuales.

Es correcto afirmar entonces que la Empresa A no ha explotado totalmente esta plataforma a su beneficio, debido a que aún no incorporan las salas virtuales, que fueron mencionadas en párrafos anteriores, y que claramente han resultado ser necesarias en el periodo que se está analizando en esta investigación (2019-2020), sino que simplemente está siendo un medio básico para mejorar otros aspectos de la gestión comercial de la inmobiliaria, como por ejemplo, establecer contacto con sus potenciales clientes, lo cual es la misma función que cumplen aplicaciones como WhatsApp, correo electrónico y las video llamadas, por lo tanto, las oportunidades que brinda esta plataforma proveedora de medios digitales no está siendo utilizada correctamente.

Los beneficios de tener proveedores dentro de una organización son muy relevantes para el buen desarrollo del negocio de cualquier organización, ya que incluso estos se pueden convertir en aliados estratégicos al crear relaciones comerciales sólidas, colaborativas y de confianza, y, por ende, obtener ventajas competitivas (Sarache et al., 2009). Las inmobiliarias pueden sacar bastante provecho de estos en términos de nuevos diseños en las portales inmobiliarios, sitios web, redes sociales, cambiando la forma en que son vistos por los clientes, también la transferencia de conocimientos que estos pueden llegar a brindar especialmente en ámbitos tecnológicos, y esto es de suma relevancia para modernizar el negocio y estimular las innovaciones dentro de estas, tal como lo hace la Empresa B, al tener una diversa gama de soportes tecnológicos y utilizarlos como un elemento clave, le permiten estar bien posicionada en cuanto al uso de herramientas y/o sistemas dentro del mercado en el cual se desenvuelven, en este caso la comuna de Viña del Mar, y poder alcanzar los objetivos que guardan relación en este sentido. Entonces se

les recomienda a las empresas del mercado inmobiliario, sobre todo a aquellas que no están tan interiorizadas con asuntos tecnológicos en sus procesos, como la Empresa A, optar por seleccionar proveedores que brinden este soporte, se ajusten a la estrategia de la organización, o bien, en base a la incorporación de estos, generar estrategias tecnológicas en conjunto para equilibrar esta falta y tomar mejores decisiones.

Englobando todas las recomendaciones brindadas en párrafos anteriores para las empresas del mercado inmobiliario, es que de forma general se recomienda el siguiente paso a paso (ver **Figura 7**) que las inmobiliarias deberán considerar al momento de querer implementar estrategias de innovación tecnológica en el área comercial.

Figura 7: Recomendaciones para implementación de Estrategias de Innovación Tecnológica en el área comercial



Fuente: Elaboración propia

En base a las recomendaciones presentadas en la **Figura 7** las inmobiliarias podrán establecer bajo un procedimiento de 7 pasos, cuáles son las necesidades que deben ser cubiertas a través de iniciativas estratégicas basadas en tecnologías, donde primero estas deberán ser identificadas para enfocar los esfuerzos en ellas, segundo deberán verificar que tan factible es cubrir esa necesidad, es decir, si satisfacerla generará beneficios y mayores oportunidades para la inmobiliaria, tercero deberán evaluar sus capacidades y recursos disponibles para anticiparse y saber que podrán acoger de buena manera las potenciales soluciones, lo cual conlleva al cuarto paso, donde las inmobiliarias deberán buscar y/o proponer en base a los pasos anteriores, diversas estrategias y alternativas que les van a permitir innovar desde el uso de tecnologías, es decir, puede tratarse del uso de nuevas herramientas, sistemas y/o aplicaciones, la incorporación de proveedores para potenciar la gestión comercial, la idea de incorporar las salas de ventas virtuales, entre otras. Luego de haber encontrado y seleccionado las estrategias/alternativas que más se ajusten al modelo de negocio, en el quinto paso deberán evaluarlas y analizar su potencial rendimiento, confiabilidad, flexibilidad y proyecciones para su continuación dentro de la empresa, lo cual evidentemente debe implicar efectos positivos para tomar la decisión del sexto paso, que tiene que ver con la implementación en el área comercial. Y como séptimo y último paso, las inmobiliarias deberán realizar monitoreos de esta implementación, ver cómo se va desarrollando el uso, por ejemplo, de las nuevas herramientas incorporadas, y qué tan favorables están siendo para el negocio.

Cabe señalar que esta recomendación podría aplicar para cada una de las recomendaciones que se dieron en los párrafos anteriores, por lo tanto, la consideración de estos pasos es fundamental para aquellas inmobiliarias que pretenden familiarizarse con las diversas innovaciones tecnológicas que son ofrecidas dentro de este mercado. De estos siete pasos, a continuación, en la **Tabla 11** se desprenden ejemplos de preguntas que las inmobiliarias deberían responder para aplicar la recomendación de la **Figura 7**.

Tabla 11: Recomendaciones de preguntas a considerar para implementación de Estrategias de Innovación Tecnológica

| Ejemplos de preguntas | |
|------------------------------|--|
| Paso 1 | <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las necesidades actuales del área comercial que necesito cubrir en términos de innovaciones tecnológicas?• ¿Es necesario implementar estrategias en este sentido? |

| | |
|-------------------------------|---|
| Paso 2 | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son factibles de concretar aquellas necesidades en función de cómo se desempeña la inmobiliaria actualmente? • ¿Cubrir estas necesidades generará beneficios y/o mayores oportunidades? |
| Paso 3 | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tenemos las capacidades y recursos financieros, de capital y/o tecnológicas necesarios para solventar estas necesidades? |
| Paso 4 | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Contamos con iniciativas estrategias de innovación tecnológica que no están siendo explotadas? • ¿Necesitamos modificar y/o incorporar estrategias tecnológicas? • ¿Son necesarios los estudios de mercado para realizar comparaciones e implementar una correcta estrategia tecnológica? • ¿Cuáles serían las iniciativas estratégicas de innovación tecnológicas más adecuadas para ser implementadas en el área comercial? |
| Paso 5 | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son viables para la empresa las estrategias y alternativas seleccionadas en cuanto a su rendimiento, confiabilidad y flexibilidad? • ¿Suponen estas una mejora para mejorar nuestra gestión comercial? |
| Paso 6: Implementación | |
| Paso 7 | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Están contribuyendo las estrategias y alternativas de innovación tecnológica a tener mejores resultados comerciales? • ¿El personal se pudo adaptar correctamente a esta implementación? |

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, queda en evidencia que las innovaciones tecnológicas han transformado las formas de actuar de las empresas, influyendo directamente en su crecimiento y evolución dentro de los mercados en que se desarrollan, y concretamente en las formas de comercializar los distintos tipos de bienes y servicios que son ofrecidos. La preocupación de las empresas por considerar e implementar el desarrollo tecnológico en su gestión se incrementó debido a las situaciones acontecidas en la crisis social de octubre

del año 2019 en Chile, y la llegada del COVID-19 en marzo del año 2020, debido a que ambas significaron grandes estragos en el correcto funcionamiento de las empresas, por lo que fue necesaria una inmediata adaptación y nuevas estrategias para sobrellevarlas, jugando un importante rol las diversas tecnologías que están al alcance de las empresas.

Las empresas inmobiliarias, al igual que muchas otras empresas que se encargan de ser intermediarios entre vendedores y clientes, se vieron fuertemente afectadas a raíz de aquello, debido a las paralizaciones de los proyectos y las nuevas formas de comercializar que implicó el uso de nuevas tecnologías, lo que de alguna forma las obligó a reinventarse y tomar las acciones necesarias para alcanzar y mantener los resultados esperados, que dependían de cómo se iba desarrollando el mercado y la actividad económica, lo cual estaba ligado a cómo se desarrollaba la pandemia. Dentro de la literatura no existen estudios que permitan conocer el rol que cumplen las innovaciones tecnológicas en el área comercial de empresas inmobiliarias, tampoco existe relación de lo anterior con las crisis sociales y/o sanitarias y mucho menos exploraciones que enmarquen comunas de la Región de Valparaíso, como es en este caso Viña del Mar. Al desarrollar esta investigación se pudo conocer el caso de dos inmobiliarias de esta comuna, obteniendo información de cuáles son las innovaciones tecnológicas que utilizan y cuál es el rol que han cumplido dentro del área comercial durante los periodos estudiados para adaptarse a los escenarios y cambios que estos supusieron, lo cual contribuirá en gran medida a la literatura existente y a las futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- 24Horas.cl Tvn. (2020, September 1). Mercado inmobiliario: ¿Cambio de tendencias producto del COVID-19? - Economía - 24horas. Economía. <https://www.24horas.cl/economia/mercado-inmobiliario-cambio-de-tendencias-producto-del-covid-19-4425750>
- Aboites, J. y Dutrénit, G. (Coord.). (2003). Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/74918?page=1>
- Acciona. (2018, May 7). *La transformación digital en el mercado laboral*. People - Innovación y Tecnología. <https://people.acciona.com/es/innovacion-y-tecnologia/la-transformacion-digital-mercado-laboral/>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(0), 9–24.
- Acosta, V., Vega, B., González, M., & Carmenate, L. (2020). Tipos de Innovación como Estrategias de Adaptación al Dinamismo de los Mercados Types of Innovation as Adaptation Strategies to the Dynamism of Markets. *Universidad Técnica de Machala*, 5(3), 1–21.
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación* (G. Domínguez & F. Hernández (eds.); Primera edición). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/37875>
- Aliaga, J. (2020, April 20). *La tendencia del proptech en la industria inmobiliaria: mejor experiencia de compra sin salir de casa - La Tercera*. <https://www.latercera.com/ediciones-especiales/noticia/la-tendencia-del-proptech-en-la-industria-inmobiliaria-mejor-experiencia-de-compra-sin-salir-de-casa/R3L56ATSZBAXNBLXRVAG6U7QEY/>
- Álvarez, I. (2016, February 10). *¿Qué es el Big Data? | Forbes España*. <https://forbes.es/empresas/3238/que-es-el-big-data/>
- Amador, B., & Márquez, A. (2009). Un modelo conceptual para gestionar la tecnología en la organización. *Espacios*, 30(1), 6–8.
- Aragón, J. (2002). Inteligencia competitiva.
- Bakar, R. P. (2015). *Estrategia de innovación abierta: explorando desafíos y oportunidades*. 1–25.
- Benavides, O. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. *Cuadernos de Economía (Santafé de Bogotá)*, 23(41), 49–70.
- BREAL. (2019, April 24). *PROPTech, LA REVOLUCIÓN DIGITAL DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA*. BREAL Revista Inmobiliaria. <https://www.breal.cl/single-post/2019/04/23/proptech-la-revolucion-digital-de-la-industria-inmobiliaria>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2013). Customer Relationship Management Concepts and Technologies. *Journal of Chemical Information and Modeling*, January, 19. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
- Cabanelas, J., Cabanelas, P., & Lorenzo, J. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3), 133–148.

- Cabello, C. (2019, November 13). *CChC: en hasta 40% bajó la venta de viviendas tras crisis social - La Tercera*. PULSO. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cchc-40-la-venta-viviendas-tras-crisis-social/899981/>
- Cabello, C. (2020, May 9). *Desplome de oferta de nuevas viviendas a marzo contuvo caída en los precios del mercado inmobiliario - La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-de-viviendas-baja-47-el-primer-trimestre-e-ingreso-al-mercado-de-nuevas-unidades-cae-86/UO4LXXSAAJDAJAVCZD5X66JPQA/>
- Calderón, J. (2010). Titulación de la propiedad y mercado inmobiliario. *Estudios Demográficos Y Urbanos*, 25(75), 625–661.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P., & Valle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: un análisis empírico. *Economía Industrial*, 333, 149–160.
- Castillo, C. (2005). *Estrategias de gestión comercial* (M. Estrada (ed.)). Fundación EOI. [https://books.google.cl/books?id=DZLrZWIT3ZYC&printsec=frontcover&dq=gestión+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipoNWu-6jwAhUmqZUCHToYA2kQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=gestión comercial&f=false](https://books.google.cl/books?id=DZLrZWIT3ZYC&printsec=frontcover&dq=gestión+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipoNWu-6jwAhUmqZUCHToYA2kQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=gestión%20comercial&f=false)
- CBRE Research. (2018). REAL ESTATE MARKET OUTLOOK. *CBRE Research*, 44.
- CChC. (2018). Informe Macroeconomía y Construcción (MACH 49). *CChC*, 49, 137. <https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACH-44.pdf>
- CChC. (2020a). INFORME DE MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN (MACH 53). *Cámara Chilena de La Construcción, MACH 53*.
- CChC. (2020b). *INFORME DE MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN (MACH 52)*.
- CChC. (2021a). *Informe Macroeconomía y Construcción (MACH 55)*. 55.
- CChC. (2021b). *INFORME MACH 56 MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN*.
- Cevallos, Á., & Valdés, D. (2020). Estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 10.
- Chen, J., Yin, X., & Mei, L. (2018). Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.02.001>
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R and D Management*, 36(3), 229–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>
- Clinmoo. (2021). *Bigdata y análisis Inmobiliario*. <https://clinmoo.com/es/servicios/big-data-and-analytics/>
- CNN Chile. (2020, November 12). *A reinventarse: El futuro del mercado inmobiliario post pandemia*. https://www.cnnchile.com/economia/mercado-inmobiliario-post-pandemia_20201112/
- ComunidadFeliz. (2021, August 30). Conoce las comunas con más crecimiento inmobiliario en Chile. <https://www.comunidadfeliz.cl/post/conoce-las-comunas-con-mas-crecimiento-inmobiliario-en-chile>
- Corporate IT, N. de T. y N. (2020, November 27). *Mobysuite permite a las inmobiliarias crear*

una sala de ventas virtual | Corporate IT.
<https://www.corporateit.cl/index.php/2020/11/27/mobysuite-permite-a-las-inmobiliarias-crear-una-sala-de-ventas-virtual/>

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>
- Cota, J., & Rivera, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora. [Www.Cyta.Com.Ar/Ta1602/V16n2a3.Htm](http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm).
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Da Silva, D. (2020, October 26). *Gestión comercial: Qué es, cuáles son sus elementos y su importancia*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- Daher, A. (2013). El sector inmobiliario y las crisis económicas. *Eure*, 39(118), 47–76. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612013000300003>
- David, F. (2003). *Administración Estratégica* (P. Educación (ed.); 9na ed., Vol. 148).
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases* (P. Education (ed.); 13va ed., Vol. 148).
- De Mattos, C. A. (2007). Globalización, negocios inmobiliarios y transformación urbana. *Nueva Sociedad*, 212, 82–96.
- Diario Financiero. (2020). El desafío de retomar el crecimiento. *Diario Financiero, Tendencias Inmobiliarias*, 33.
- Díaz, G., & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones Innovation: fundamental bulwark for organizations. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212–229.
- Díaz, M. del C. (1996). Factores determinantes de la innovación tecnológica para las empresas pequeñas. *Factores Determinantes de La Innovación Tecnológica Para Las Empresas Pequeñas*, 6, 145–154. <https://doi.org/10.5209/CESE.11464>
- Diz-Comesaña, M. E., & Rodríguez-López, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. *Innovar*, 21(41), 159–168.
- Du Preez, N., & Loow, L. (2008). *Un marco para gestionar el proceso de innovación*.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>
- Electronic IDentification. (2020, October 5). *Qué es el PropTech y cómo se ha configurado*. <https://www.electronicid.eu/es/blog/post/que-es-proptech/es>
- Entel Comunidad Empresas. (n.d.). *La tendencia del PropTech en la industria inmobiliaria | Entel Comunidad Empresas*. Retrieved April 3, 2021, from <https://ce.entel.cl/grandes-empresas/articulos/proptech-futuro-industria-inmobiliaria/>
- Enterprise Europe Network. (2016). *Estrategia Tecnológica*. https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/03_Estrategia_Tecnologica.html

- Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente* (C. Lara (ed.)). Ediciones Paraninfo, SA. https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=EpsvChk941kC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gesti3n+comercial&ots=6AZlw_gdh6&sig=FANH7E-ZqSQCKi6WziUnKzFrpuC&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti3n+comercial&f=false
- Fagerberg, J. (2017). TIK WORKING PAPERS on Innovation Studies. *Universitetet i Oslo, Innovation*, 35.
- Fagerberg, J., Martin, B., & Andersen, E. (2013). Innovation Studies. In *Innovative Automatic Identification and Location-Based Services*. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-795-9.ch002>
- FDI. (2020, April 20). *El principal desafío para la Industria inmobiliaria y construcción ocurriría entre 2021 y 2022*. FDI. <https://www.fdi.cl/2020/04/20/el-principal-desafio-para-la-industria-inmobiliaria-y-construccion-ocurriria-entre-2021-y-2022/>
- Fernández-Cuesta Del Río, A. (2015). *LA BURBUJA INMOBILIARIA: CAUSA O EFECTO DE LA CRISIS Repercusión del estallido de la burbuja inmobiliaria sobre la crisis económica*.
- Fernández, J. (2020, December 18). *Tecnologías emergentes: Nuevas tendencias proptech que ayudarán al sector inmobiliario*. <https://www.america-retail.com/tecnologias-emergentes/tecnologias-emergentes-nuevas-tendencias-proptech-que-ayudaran-al-sector-inmobiliario/>
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. ., & Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (M.-H. EDITORES (ed.); 18va ed., Vol. 148).
- Garafulich, C. (2020, June 13). *Industria inmobiliaria: la urgencia de reinventarse en un escenario incierto - El Mostrador*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/06/13/industria-inmobiliaria-la-urgencia-de-reinventarse-en-un-escenario-incierto/>
- García, A., Pineda, D., & Andrade, M. (2016). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad & Empresa*, 17(29), 257–278. <https://doi.org/10.12804/REV.UNIV.EMPRESA.29.2015.11>
- García, J., & Rodríguez, J. (2010). *El ABC de la innovación* (L. Bello & M. Martínez (eds.); Netbiblo,). Gesbiblo, S.L.
- Generación M. (2020, June 2). *Industria inmobiliaria se reinventa en época de confinamiento con canales digitales - El Mostrador*. El Mostrador - Inmobiliaria. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/06/02/industria-inmobiliaria-se-reinventa-en-epoca-de-confinamiento-con-canales-digitales/>
- Gobierno de Chile. (2020). *POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN*. In *Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*. https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCi_Chile-2020.pdf
- Giraldo, V. (2019, August 19). *Community Manager: ¿qué hace este profesional de Marketing?* <https://rockcontent.com/es/blog/que-hace-un-community-manager/>
- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82–115. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n1.p82-115>
- González, D., & Roderes, M. (2013). La influencia del capital relacional , innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta

tecnología Un modelo conceptual. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.

- González, J., García, L., Lucero, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile*.
- Guerrero, A. M. (2011). Innovación: Clave Para El Éxito De La Gestión Empresarial En La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 61–80. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.373>
- Gutiérrez, D. F. (2016). *Paralelo de riesgos entre la industria de la construcción inmobiliaria colombiana y la española con implicaciones financieras (tesis de maestría)*. 146. <http://biblioteca.uniandes.edu.co/acepto201699.php?id=12068.pdf>
- Guzmán, J., & Martínez, J. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales: una aplicación empírica. *Economía Industrial*, 368, 59–77.
- Hermann, C. (1963). *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations* (p. 22).
- Hernández, A. (2013). *Crisis en Organizaciones: Revisión Bibliográfica y Estudio de Caso* [Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108191/hernandez_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (I. E. S.A. (ed.); Sexta Edic).
- Hidalgo, A. (1999). La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial. *Economía Industrial*, 330, 43–54.
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades Diversification from the Resource and Capabilities View. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 87–104.
- Incoin. (2021). *Incoin - Índice de Coyuntura Inmobiliaria*. <https://www.incoin.cl/regiones/gran-valparaiso/2020-semester-2-gran-valparaiso>
- Inmogesco. (2020). *Big data inmobiliario: ¿Cómo usarlo en una inmobiliaria?* <https://inmogesco.com/blog/big-data-inmobiliario/>
- Innovación Chilena. (2020, May 20). *MobySuite, la plataforma digital para ayudar a reactivar el mercado inmobiliario*. <https://innovacionchilena.cl/mobysuite-la-plataforma-digital-para-ayudar-a-reactivar-el-mercado-inmobiliario/>
- Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). (2012). La respuesta está en la innovación. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/53578?page=1>
- Jamett, I., Alvarado, L., & Maturana, S. (2017). Analysis of the state of the art of open innovation: Practical implications in engineering. *Revista Ingeniería de Construcción*, 32(2), 73–84. <https://doi.org/10.4067/s0718-50732017000200006>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (H. B. S. Press (ed.)).
- Kaptadores. (2020, June 10). *El Big Data Inmobiliario para Mitigar los Efectos del Covid-19*. <https://www.kaptadores.com/blog/big-data/>
- La Tercera. (2020, February 19). *MobySuite: el software que revoluciona las inmobiliarias*.

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/mobysuite-software-revoluciona-las-inmobiliarias/1015083-6/>

- Ledesma, D. (2020, February 6). ¿Que entendemos por E-Learning? <https://www.iplacex.cl/blog/observatorio/entendemos-por-elearning>
- Lowe, D. (2013). Commercial Management: theory and practice. In *Journal of Pastoral Care & Counseling* (Vol. 30).
- Loyola, F., Plaza, M., & Delgadillo, J. (2021). *Industria Inmobiliaria: Recuperación parcial de la industria durante 2021*.
- Marte, T. (2021, March 8). La transformación digital, una iniciativa estratégica. | Tomas Marte. <https://www.tomasmarte.com/2021/03/08/la-transformacion-digital-una-iniciativa-estrategica/>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (SAGE Publications (ed.); 2nd ed.).
- Mendez, R. (1998). Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica. *Eure*, 24(73), 54. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71611998007300002&script=sci_arttext&lng=en
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–216. <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12, 66–74.
- Nai Perú Rosecorp. (2020, February 25). *Innovaciones tecnológicas en el sector inmobiliario*. <https://www.naiperu.com/articulo/153/Innovaciones-tecnologicas-en-el-sector-inmobiliario>
- Navarro, R., & Moreira, C. (2018). Discusión de los distintos tipos de innovación. *Revista Publicando*, 5, 141–153.
- Obaíd, M. (2003). Eficiencia en Tasaciones dentro del Mercado Inmobiliario. *Universidad de Chile*, 68–70.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN Tercera edición Es una publicación conjunta de OCDE y Eurostat eurostat E U R O P E A N C O M M I S S I O N: Vol. 3ra Edición*.
- OCDE. (2013). La Estrategia de Innovación de la OCDE. *La Estrategia de Innovación de La OCDE*. <https://doi.org/10.1787/9789264080836-es>
- Ortega, A. (2010). La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de Sociales y Jurídicas*, 6, 88–111.
- Osorio, V. (2021, March 9). *Mercado de viviendas comienza 2021 con alza en ventas - Diario Financiero*. Venta de Vivienda Parte El Año Con Crecimiento de 37%. <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/venta-de-vivienda-parte-el-ano-con-crecimiento-de-37/2021-03-09/124617.html>
- Oyebisi, T. O., Momodu, A. S., & Olabode, S. O. (2013). System Thinking in Managing Technological Innovation Systems in Manufacturing Companies. *Our Economy, Journal of Contemporary Issues in Economics and Business*, 59(3–4), 50–57. <https://doi.org/10.7549/ourecon.2013.3-4.05>

- Palacio, A., Arévalo, P., & Guadalupe, J. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 97–102.
- Pedroza, Á., & Ortiz, S. (2008). Gestion estrategica de la tecnologia en el predesarrollo de nuevos productos. *Journal of Technology Management and Innovation*, 3(3), 112–122.
- Pérez, R. (2015). *UF1921 - Técnicas de captación e intermediación inmobiliaria* (5th ed.). Editorial Elearning S.L. https://books.google.cl/books?id=27NWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=UF1921+-+Técnicas+de+captación+e+intermediación+inmobiliaria&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiF4b26krvwAhUnGLkGHVLnB_cQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=UF1921 - Técnicas de captación e intermediación inmobiliaria&f=false
- Pérez, S., Moreno, F. R., & Padrón, T. (2018). LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. *LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN EL SISTEMA EMPRESARIAL CUBANO*, 53. <http://rus.ucf.edu.cu/index>.
- Pertuzé, J. (2020, August 13). *La economía digital en Chile - Clase Ejecutiva UC*. <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/la-economia-digital-en-chile/>
- Peters, C. (2020, November 12). Construcción chilena: un sector clave - Construcción Latinoamericana. <https://www.construccionlatinoamericana.com/news/construccion-chilena-un-sector-clave/4146999.article>
- Petraglia, J. (2011). THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION IN THE LOGISTICS OF ETHANOL EXPORTS. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 03(01), 59–83. <https://doi.org/10.7444/future.v3i1.69>
- Piquer, A. (2020, April 8). *Chile en crisis: desigualdades reveladas y la oportunidad de “resetear” – CIPER Chile*. CIPER. <https://www.ciperchile.cl/2020/04/08/chile-en-crisis-desigualdades-reveladas-y-la-oportunidad-de-resetear/>
- Porter, M. (1991). Book Review: The Competitive Advantage of Nations. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700113>
- Pratt, M. K. (2019, July). *What is change management?* . <https://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>
- PropTech.es. (n.d.). *¿Qué es proptech?* Retrieved May 5, 2021, from <https://proptech.es/que-es-proptech/>
- Prost, B. (2001). Les nouveaux principes de l’urbanisme, la fin des villes n’est pas à l’ordre du jour. *Géocarrefour*, 76(4), 348–348.
- PwC Real State. (2020). *Construyendo el futuro*. www.pwc.com/realestate
- Quezada, K. (2019, December 5). *¿Cómo innovar en tiempos de crisis? - La Quinta Empeude*. *¿Cómo Innovar En Tiempos de Crisis?* <https://laquintaempeude.cl/2019/12/como-innovar-en-tiempos-de-crisis/>
- Quezada, K. (2020, May 18). *Plataforma digital busca reactivar el mercado inmobiliario en la Región de Valparaíso - La Quinta Empeude*. <https://laquintaempeude.cl/2020/05/plataforma-digital-busca-reactivar-el-mercado-inmobiliario-en-la-region-de-valparaiso/>
- RAE. (2020). *Crisis | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Concepto de “Crisis.” <https://dle.rae.es/crisis>

- Ramos, M., Menéndez, L., & Vásquez, L. (2020). *INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL INGRESO DEL CRM INMOBILIARIO MOBYSUITE EN EL MERCADO DE BARCELONA ÁREA METROPOLITANA*.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). Marketing relacional un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. In *Prentice Hall* (p. 164).
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2008). *IS THE 2007 U.S. SUB-PRIME FINANCIAL CRISIS SO DIFFERENT? AN INTERNATIONAL HISTORICAL COMPARISON*.
- Reyes, V. (2020, December 15). *Teletrabajo y “escapar de Santiago”: crece búsqueda de viviendas en arriendo en región de Valparaíso*. Economía. <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/12/15/teletrabajo-y-escapar-de-santiago-crece-busqueda-de-viviendas-en-arriendo-en-region-de-valparaiso.shtml>
- Riascos, S., Aguilera, A., & Achicanoy, H. (2016). Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali - Colombia. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 18, 1–17. <https://doi.org/10.17013/risti.18.1-17>
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*.
- Rodríguez, C., & León, R. (2007). *SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO LOCAL. EL CASO DE*.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jimenez, E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. *Metodología de La Investigación Cualitativa*, 189.
- Romero Rebolledo, J. y Espinoza Valdés, G. *Innovación y diseño para la estrategia empresarial*. México D.F: Pearson Educación, 2016. p.29
- Ruiz, M. (2009). *La innovación tecnológica y su gestión*. Marcombo. <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/45852?page=1>
- Salazar, M., & Díaz, M. Á. (2014). *Influencia del desarrollo urbano en el mercado inmobiliario de la ciudad de Santiago*.
- Sarache, W., Castrillón, Ó., & Ortiz, L. (2009, June 16). Selección de proveedores. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>
- Suárez, R. P. (2009). *El desafío de la innovación*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/uvalparaiso/71381?page=1>
- Tello-Gamarra, J., Machado, R., Mello, A., & Wendland, J. (2018). *Estudios de innovación en América Latina : un análisis bibliométrico*. 1, 24–36.
- Terranova. (2021, August 23). *Certifican a Inmobiliaria Cerro Bayo en el Top 3 del Best Place To Live | Condominio Terranova*. <http://condominioterranova.cl/top-3-del-best-place-to-live/>
- Tinsa Chile. (2021). *Informe de Coyuntura Inmobiliaria | INCOIN | Tinsa Chile*. <https://www.tinsa.cl/informe-de-coyuntura-inmobiliaria/>
- Tinsa Chile. (2021b, April 5). *Ranking de comunas con más proyectos inmobiliarios nuevos – Tinsa Chile*. <https://www.tinsa.cl/sala-de-prensa/notas-de-prensa/ranking-comunas-proyectos-inmobiliarios-nuevos/>
- Transmedia. (2018, August 27). *Importante innovaciones tecnológicas se están aplicando en la industria inmobiliaria de Chile – TransMedia*.

<https://www.transmedia.cl/blog/2018/08/27/importante-innovaciones-tecnologicas-se-estan-aplicando-en-la-industria-inmobiliaria-de-chile/>

Triarii. (2020, August 6). *Los 4 mejores modelos de innovación corporativa inmobiliaria* - Triarii. <https://triarii.com.co/innovacion/los-4-mejores-modelos-de-innovacion-corporativa-inmobiliaria/>

Universidad Central. (2020, April 23). *Desafíos y proyecciones del mercado inmobiliario y de la construcción en el actual contexto de crisis sanitaria* - Universidad Central de Chile. Noticias - Fac. Ingeniería y Arquitectura. <https://www.ucentral.cl/noticias/fac-ingenieria-y-arquitectura/desafios-y-proyecciones-del-mercado-inmobiliario-y-de-la-construccion-en>

Vásquez, S. (2019). *LOS MERCADOS INMOBILIARIOS EN LA ÉPOCA DEL BIG DATA*.

Vega, D. (2021, June 21). El papel del proveedor en el proceso comercial de tu empresa. <https://clickbalance.com/blog/mercadotecnia-y-ventas/el-papel-del-proveedor-en-el-proceso-comercial-de-tu-empresa/>

Villamizar, K. (2018, October 11). *La necesidad de innovar* | *La Opinión*. Economía y Negocios. <https://www.laopinion.com.co/economia/la-necesidad-de-innovar>

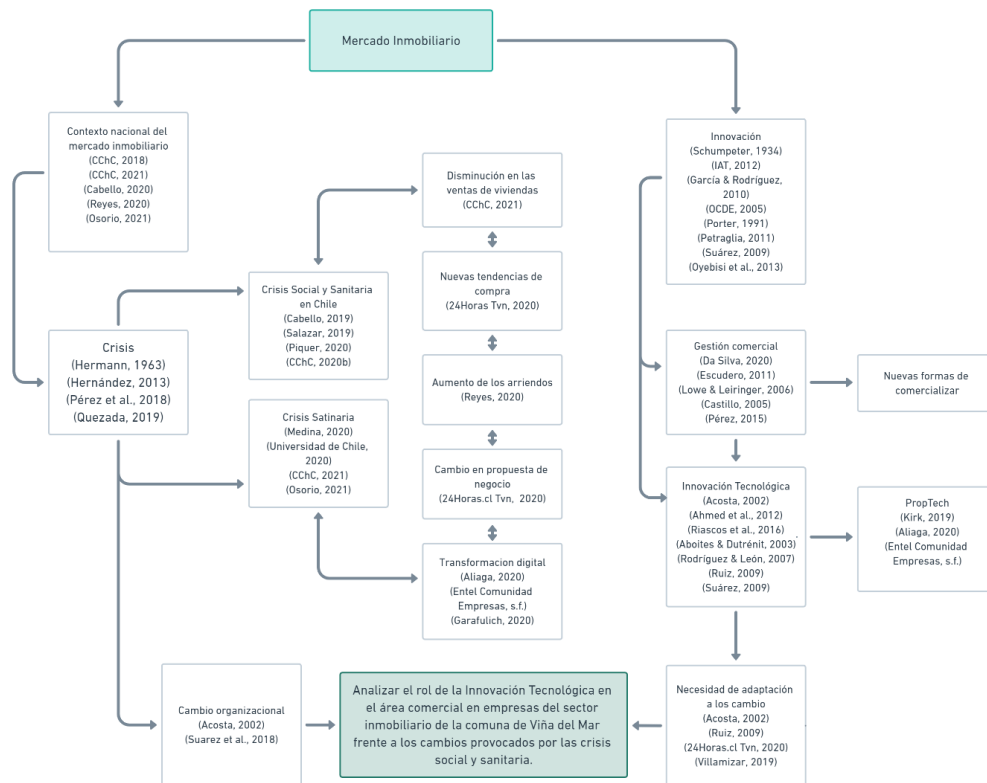
Viviéndata Inmobiliaria. (2018, January 27). *Diferencias entre Promotora, Constructora e Inmobiliaria*. <https://viviendata.com/diferencias-entre-promotora-constructora-e-inmobiliaria/>

Yrigoyen, J. I. (2013). Explorando distintos tipos de innovación en micro y pequeñas empresas peruanas. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(SPL.ISS.1), 72–82. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242013000300062>

Zenvia. (2020, November 10). Satisfacción del cliente: sepa que es y su importancia - Zenvia. <https://www.zenvia.com/es/blog/satisfaccion-del-cliente/>

ANEXOS

Anexo 1: Mapa Literario



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Instrumento para entrevistas luego de Validación y Confiabilidad

1. ¿Cuál es el rol de la innovación tecnológica dentro de la organización?
2. ¿Han implementado innovaciones tecnológicas durante el periodo 2019-2020?
 - Si la respuesta es sí: ¿qué innovaciones han implementado?
 - Si la respuesta es no: ¿tienen considerado implementar innovaciones tecnológicas?
3. ¿Cuáles han sido los principales desafíos y consecuencias que ha traído consigo la implementación de herramientas tecnológicas en el área comercial?
4. ¿El personal se ha debido ajustar a la implementación de nuevas tecnologías?
5. ¿Cómo el personal se ha ajustado a las nuevas tecnologías?
6. ¿Utilizan estrategias de innovación tecnológica?
 - Si la respuesta es sí: ¿cuáles son esas estrategias?

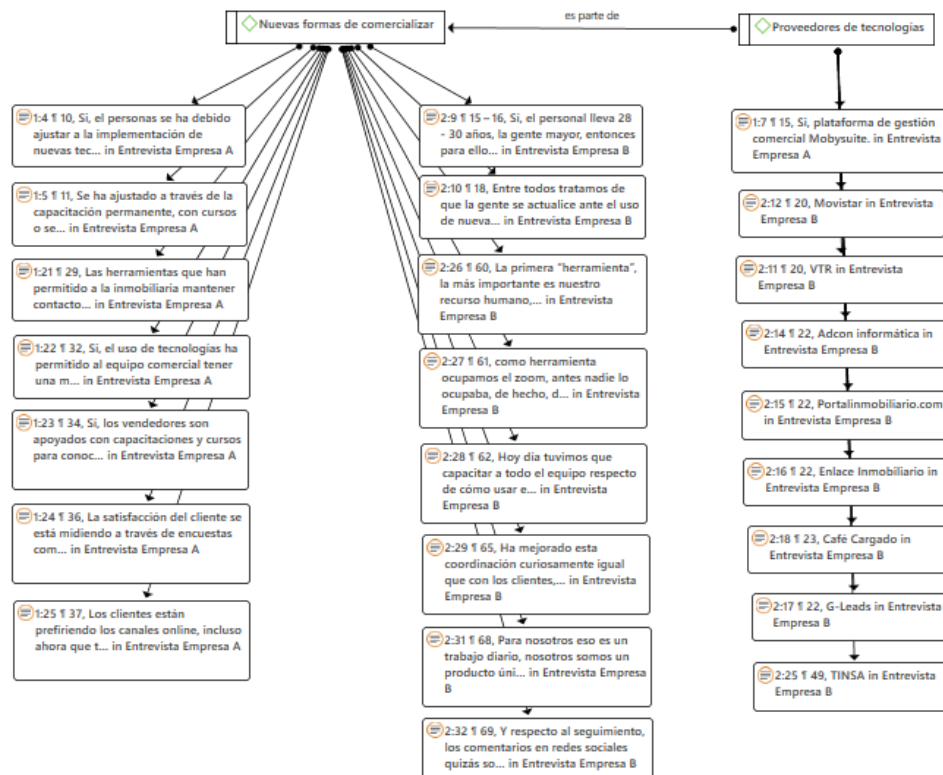
Si la respuesta es no: ¿tienen considerado utilizarlas? ¿por qué?

7. En este sentido, ¿tienen proveedores que den soporte tecnológico al área comercial? Si es así, ¿qué tan influyentes son?
8. ¿Ha sido beneficiosa la aplicación de innovaciones tecnológicas para desarrollar ventajas competitivas?
9. ¿Han permitido las innovaciones tecnológicas gestionar los recursos, los tiempos y precisar los procesos?
10. ¿Tienen conocimientos sobre las Tecnologías Inmobiliarias (PropTech)?
11. En relación con lo anterior ¿Cuáles son los tipos de herramientas y/o sistemas que utilizan para comercializar los inmuebles? Por ejemplo: Portales Inmobiliarios, Softwares de Gestión, u otras herramientas/sistemas.
12. ¿Consideran que las herramientas y/o sistemas que utilizan actualmente para comercializar permiten aumentar la competitividad dentro del mercado? ¿Por qué considera lo anterior?
13. Considerando la crisis social de 2019 en Chile y la crisis sanitaria de 2020 ¿Cuál de las crisis ha sido más influyente en las variaciones de demanda y oferta de viviendas?
14. ¿Cuáles han sido los desafíos que las crisis social y sanitaria trajeron en el área comercial? Y en este sentido, ¿cómo se han abordado dichos desafíos?
15. Las estrategias utilizadas previo a las crisis, ¿permitieron hacer frente a los cambios provocados durante estos periodos?
16. ¿Cómo la implementación de innovación tecnológica ha reinventado y/o mejorado las propuestas y/o estrategias comerciales, o formas de vender en tiempos de crisis?
17. ¿Han identificado nuevos comportamientos de compra? Por ejemplo, preferencias en viviendas de distinto tamaño, en otras localizaciones, con distintas formas de pago.
18. ¿Existe alguna herramienta o sistema que permita conocer estas preferencias?
19. ¿Cuáles son las herramientas que permiten a la organización mantener contacto con los clientes durante periodos de cuarentena? Por ejemplo, aplicaciones como WhatsApp, Zoom, Correo electrónico.
20. En base a los resultados económicos de los últimos trimestres, producto de la pandemia, ¿cómo han aportado las innovaciones tecnológicas para enfrentar los cambios y mantener el nivel de ventas?

21. De acuerdo con la literatura para hacer efectiva la gestión comercial es necesario que exista una coordinación entre las áreas, ¿considera que las tecnologías han mejorado esta coordinación? Por ejemplo, mejorando la comunicación.
22. ¿Los vendedores son apoyados para manejar y conocer las nuevas formas de comercializar?
 - Si la respuesta es sí: ¿De qué forma lo hacen?
 - Si la respuesta es no: ¿consideran hacer, por ejemplo, capacitaciones o cursos?
23. Considerando que la comercialización ha mutado de la presencialidad a lo virtual, ¿de qué forma están midiendo la satisfacción y cumpliendo con las expectativas de los clientes?
24. De acuerdo con la medición de la satisfacción de los clientes ¿estos están prefiriendo ventas a través de canales online o presenciales? ¿Por qué cree que esto es así?

Anexo 3: Ejemplo de red Atlas.ti

Figura 78: Ejemplo de red Atlas.ti



Fuente: Elaboración propia