



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

ESTRATEGIA DE MERCADO PARA
UNA NUEVA EMPRESA DE
ARQUITECTURA

PRESENTA:
DÁMASO ALEJANDRO OROZCO CAMACHO

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en
Administración de la Construcción con reconocimiento
de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE
EDUCACION PÚBLICA, según acuerdo número
994188 con fecha 9 de VII de 1999.

Zapopan, Jalisco. Abril de 2004



56646



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

CLASIF: IE MAC 200A 020

ADQUIS: 56646 ij2

FECHA: 08/04/05

DONATIVO DE _____

\$ _____

agregar 57793



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Campus Guadalajara

**ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA
DE ARQUITECTURA**

PRESENTA

DÁMASO ALEJANDRO OROZCO CAMACHO

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en Administración de la Construcción con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo numero 994188 con fecha 9 de VII de 1999.

Zapopan, Jalisco, Abril de 2004



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Campus Guadalajara

**ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA
DE ARQUITECTURA**

DÁMASO ALEJANDRO OROZCO CAMACHO

Zapopan, Jalisco, Abril de 2004



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Septiembre de 2003

ING. PEDRO ÁNGEL GONZÁLEZ LÓPEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXÁMENES DE GRADO
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho de la Maestría en Administración de la Construcción, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulado:

“ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE
ARQUITECTURA”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

MARIA DE LOS ANGELES VEGA VACA
ASESOR DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO

C. Sr. Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Presente.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de TESIS, titulado:

“ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE
ARQUITECTURA “

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

ING. PEDRO ÁNGEL GONZÁLEZ LÓPEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

INDICE

I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. FORMACIÓN DE EMPRESA	7
3.1 LA PLANEACION COMO PUNTO DE PARTIDA	7
3.2 MISION Y VISION DE LA EMPRESA	9
3.3 OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACION	11
3.4 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	12
3.5 LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD	12
3.6 CARTERA DE NEGOCIOS	13
3.7 IMPORTANCIA DEL MARKETING	14
IV. ESTUDIO DE MERCADO	16
4.1 RESUMEN DE RESPUESTAS DE CLIENTES POTENCIALES	17
4.2 RESUMEN DE RESPUESTAS DE EMPRESARIOS	19
4.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	21
V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO	22
5.1 GLOBALIZACION Y REGIONALISMO	23
5.2 ESTRATEGIA BASADA EN EL CLIENTE	23
5.3 ESTRATEGIA BASADA EN LA CONFIANZA	25
5.4 SEGMENTACION Y SELECCIÓN DEL MERCADO	26
5.5 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	26
5.6 MERCADO META	28
5.7 MARKETING DIRECTO	29
5.8 MARKETING GRUPAL	35
5.9 MARKETING INDIRECTO	37
VI. ESTRATEGIAS DE CONTROL	39
6.1 CRECIMIENTO Y COBERTURA	39
6.2 PROYECCIÓN FINANCIERA	40
VII. CONCLUSIONES	42
VIII. ANEXOS	48
IX. GLOSARIO	60
X. BIBLIOGRAFIA	61

DEDICATORIAS

A mis padres
A mis hermanos
A Fabiola, mi esposa
A Gela

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos cuarenta años hemos visto como la industria de la construcción ha sido altamente sensible a los acontecimientos económicos internacionales y nacionales tales como devaluaciones, fluctuaciones en la paridad peso dólar, políticas de crecimiento o contracción de mercados, tratados de libre comercio entre regiones; en conjunto forman el complejo mundo de la economía del cual se depende directa e indirectamente.

Lo anterior complica el desarrollo de sistemas de estandarización que permitan pronosticar y proyectar planes a las empresas en este ramo industrial. En distintos momentos críticos de la economía del país; como cuando entra en una recesión económica, un recorte presupuestal o cambio de gobierno, lo primero que sucede en el ramo de la construcción es una desaceleración.

En muchas ocasiones las empresas de la construcción prevén estos cambios pudiendo adaptarse con rapidez ellos. Los problemas se hacen más fuertes cuando no es fácil determinar los riesgos reales, tomándolas por sorpresa y desprevenidas, dificultando la corrección del rumbo de la estrategia de empresa. Esto suele pasar con la alta incidencia y de manera cíclica en la industria de la construcción.

También es cierto que cuando finalmente se da el ambiente propicio de inversión, vienen las oportunidades de formación y crecimiento de las empresas nuevamente; las cuales no están preparadas a estos cambios, formando en las empresas un círculo vicioso de inestabilidad difícil de romper.

Es entonces cuando surgen las empresas emergentes; nuevas empresas que llegan junto con la oportunidad del momento, pero en la mayoría de los casos así como vienen se van, y solamente las empresas más sólidas y fuertes son las que sobreviven en tiempos difíciles.

Muchas podrían ser las causas de su desaparición en tiempos difíciles; el hecho de ser nuevos en el medio, no saber adecuarse a los cambios, falta de oportunidades de inversión, una mala infraestructura administrativa, personal mal preparado, pero sobre todo hay una causa condenatoria: la falta de clientes.

Así pues el presente trabajo pretende aportar una metodología que permita lograr permanencia en las recién creadas empresas de arquitectura; nuevas y pequeñas empresas que requieren de bases sólidas para su estabilidad.

Esta metodología está dividida en cuatro grandes rubros interdependientes que son: 1. La Formación de Empresa, para crear el carácter e identidad empresarial. 2. El Estudio de Mercado por medio de la explotación y selección de mercados y clientes potenciales, que puedan estar interesados en nuestros servicios. 3. La Planeación Estratégica de Mercado para atacar el mercado seleccionado y finalmente Estrategia de Control para monitorear de las acciones implementadas valorando su uso y efectividad con respecto a los resultados obtenidos con los clientes y utilidades.

Sabemos que tanto el área de *marketing* como la Industria de la Construcción han sido ampliamente estudiadas, tanto en libros, revistas especializadas así como en cámaras, pero siempre de forma independiente y muy pocas veces hay un binomio de estos dos temas.

Además cuando se habla de *marketing* en la Industria de la Construcción, muchas veces nos remitimos solo a prácticas como la publicidad para venta de bienes inmuebles o de materiales para la construcción, cuando su uso y aplicación es mucho más amplio. Sucede que el *marketing* en la Industria de la Construcción Nacional ha sido poco desarrollado. Se requiere romper esta inercia y desarrollar más la creatividad de venta en nuestra industria que tanto lo necesita.

No hay abundantes investigaciones ni estudios amplios de *marketing* en la Industria de la Construcción en nuestro país. Solo a través del *benchmarking* con otros sectores industriales se ha logrado tomar experiencias interesantes y aplicar estrategias de mercadeo, permitiendo mejoras sustanciales a las empresas, pero siempre sobre experiencias ajenas y no utilizando estrategias propias para la industria.

La apertura de la competencia en el ámbito mundial y la mínima diferenciación de servicios, nos lleva a pensar que el marketing debe tener una aplicación fundamental en la nueva empresa.

Siendo esta área poco explotada, la presente tesis estudia y desarrolla una serie de estrategias específicas para nuevas y pequeñas empresas de arquitectura, de formación reciente, las cuales teniendo un mar de opciones, por su fresco nacimiento pueden permitirse la oportunidad de adecuarse de una manera más rápida, -debido a su flexibilidad- a las necesidades de mercado, y a través de ello robustecer su infraestructura, garantizando su permanencia; no esperando a que le lleguen los clientes, sino salir en búsqueda de nuevos mercados atractivos, con una actitud más agresiva hacia éste.

Para enriquecer esta investigación, durante el proceso de la tesis se formó la empresa *Estudio D+A Arquitectos*, la cual mediante su ejemplo podrá dejar varios puntos del presente trabajo más claros.

II. MARCO TEÓRICO

La presente tesis pretende dar el justo valor e importancia de conocer y aplicar mecanismos y procesos de mercadeo para la nueva empresa de arquitectura mediante un plan empresarial bien estructurado; Sea este un medio de aseguramiento para permanencia de dichas empresas en la Industria de la Construcción.

La selección del tema fue motivado por la poca literatura de consulta existente en México, del cual pueden echar mano los nuevos empresarios, para la planeación, sostenimiento, rentabilidad y crecimiento a partir de una estrategia de mercado eficiente.

Cada vez es más importante dejar atrás la improvisación, creando más profesionalismo en las empresas del ramo de la construcción, por ello es importante que las nuevas empresas desde inicio de actividades conciban el concepto de planeación estratégica la cual les facilitará mucho el camino.

“En las empresas nuevas, los gerentes a veces están tan ocupados que no tienen tiempo para planear...El argumento de que la planeación es menos útil en un entorno que cambia rápidamente es absurdo; de hecho, ocurre lo contrario: una buena planeación ayuda a la empresa a anticipar los cambios del entorno y a responder rápidamente a ellos, así como a prepararse mejor para sucesos repentinos”.¹

La nueva empresa de arquitectura debe entender que la planeación es básica, además es más sencilla de lo que parece. Aunque es diseñada a la medida, específicamente para nuestra empresa, no es necesario desarrollar complejos esquemas, simplemente hay que tener una clara visualización de la empresa en el futuro.

“En un estudio profundo de la Industria de la Construcción, encargado al Construction Industry Institute (CII) en Estados Unidos concluyó que la metodología para la administración de proyectos y administración de la organización es muy sencilla: se logra estableciendo objetivos, definiendo el control de partidas, comunicando y utilizando la información y la planeación de construcción”.²

Las oportunidades y los mercados cambian rápidamente, por ello es necesario que la nueva empresa de arquitectura tenga acceso a información de primera mano, a través de Internet, periódicos, revistas especializadas, cámaras y colegios o cualquier otro medio que nos proporcione noticias económicas al día, como nuevas inversiones, proyectos del sector privado y políticas gubernamentales entre otras.

¹ KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. *Marketing*, Pearson Educación. Octava edición 2001. 35 p.

² THE ASSOCIATION FOR THE ADVANCEMENT OF COST ENGINEERING. *Skill & Knowledge of Cost Engineering*, 4th Edition. 1999. 17-1 p.

Anteriormente las empresas con poder económico tenían ventaja con respecto a la competencia, sin embargo la rapidez de acceso a información privilegiada cobra más fuerza en los nuevos mercados, por tanto hay que instrumentar a nuestra empresa para obtener dicha ventaja informativa, filtrando y seleccionando la información en la cual estamos inmersos diariamente.

“La dinámica poblacional, que presenta un ritmo descendente pero finalmente con incrementos, la demanda que genera una economía en crecimiento y el nivel de rezago que existe en determinados sectores, potencializan nichos de mercado factibles de desarrollarse para cubrir los requerimientos es esta materia... Es un área de oportunidades para inversión de los particulares, que se sustenta en el potencial crecimiento de consumo en los próximos años en los sectores industrial, eléctrico, petrolero, comercial, residencial y transporte vehicular”.³

“De acuerdo con procedimientos y equipos actualmente en uso, las personas podrán trabajar, educarse, comprar hacer operaciones bancarias, adquirir información y entretenimiento desde su computadora personal, sin necesidad de desplazarse ni tener un mismo horario. Bajo este panorama todos los escenarios se modifican, pues ya no será tan importante, por ejemplo, construir grandes edificios de oficinas...El futuro es una mezcla de tendencias y el diseño arquitectónico debe satisfacer los requerimientos reales de las personas y de las comunidades, con la finalidad de que la arquitectura construya, oportunamente, los instrumentos teóricos y prácticos que le permitan resolver integral y eficientemente los retos que trae consigo el nuevo milenio”.⁴

Para ser seleccionados por nuestros clientes sobre nuestra competencia, los servicios de arquitectura o cualquier otro servicio, requieren de un esfuerzo extra, donde el cliente vea que realmente nos interesa servirle dándole la seguridad que llevaremos a buen término el encargo.

“Les he aconsejado mostrar más iniciativa: hacerse administrar tests de intereses y aptitudes, estudiar la industria, incluso problemas específicos que afrontan las organizaciones, y que después elaboren una exposición efectiva para demostrar de que modo sus capacidades pueden ayudar a resolver las dificultades de la organización. Esto se llama <Venta de la Solución>, y es un paradigma clave del éxito comercial”.⁵

³ CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, CMIC. Situación de la Industria de la Construcción 2001. Dirección técnica coordinación de economía y estadística marzo 2001. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción 2001. 35 p.

⁴ EXPANSIÓN. BARRIOS, Dulce María. “El nuevo Milenio, Nueva Arquitectura”. Abril 1999. 36-39 p.

⁵ COVEY, Franklin. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós 2000. 90 p.

Además es necesario convencer a nuestros clientes, ofreciéndoles toda la información oportuna que permita que se inclinen por nuestras propuestas y servicios, en un ambiente de seguridad para ellos. Todo debe de mostrarse de manera clara y accesible, utilizando los medios tecnológicos a nuestro alcance, para desarrollar también una imagen de profesionalismo ante nuestros clientes.

“A pesar de los obstáculos, el potencial de las formas interactivas de marketing para transformar factores enteros es tal, que ningún negocio o compañía se puede dar el lujo de pasarlo por alto...Los clientes de los productos caros como casas, departamentos o muebles, también requieren de bastante información y, en general, están dispuestos a buscarla, pero debido al precio en la etiqueta, se necesita un gran esfuerzo para persuadirlos a comprar. La interactividad con frecuencias puede dar suficiente información para inducir a la compra, en particular si se concluye visualización por medios de video”.⁶

“Es evidente que cualquier cliente potencial quedará impresionado con todos estos recursos. Tal preparación no sólo demuestra su interés por generar nuevos negocios, sino que también se siente orgulloso de su empresa y sus logros. En otras palabras, usted desea vender, pero también desea expresar el orgullo que siente por su compañía. Si no fuera el propietario de una excelente empresa, no se jactaría de ello.”⁷

Es muy común en nuestro medio que la labor de venta dentro de la empresa no tenga su justo valor, considerándola una actividad fácil de delegar. Sin embargo es el gerente quien debe dar la pauta desde el desarrollo de cartera de clientes hasta promoción y publicidad de la empresa, debiendo estar vinculada también con las pretensiones generales de la empresa.

“Cualquier esfuerzo de venta es visto como una actividad que no requiere profesionalismo. Gerentes en la actualidad aún mantienen esta creencia y toman el marketing de manera pasiva. La venta no debe delegarse a sus asistentes o colaboradores. El más efectivo de líder marketing debe encontrarse en el gerente o dueño de la compañía”.⁸

Además de lo anterior es muy importante enfocarse en el capital humano como motor principal, combinándolo con nuestra ventaja competitiva de mercado, nunca hay que menospreciar la tarea y cualidades de nuestro personal. La continuidad del personal en un buen ambiente de trabajo logra incrementar la efectividad de ejecución.

⁶ EXPANSIÓN. JEANNERET, Jean Pierre. Una Revolución en Proceso. Agosto 13 1997, México. 172-177 p.

⁷ SUSSMAN, Jeffrey. El Poder de la Promoción, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.

⁸ PECK, William F., Fellow. Journal of Management in Engineering. Making the most of marketing. Editada por la ASCE, November/December 1994. 17 a 21 p.

“El progreso de los países más industrializados se basa en la formación de su capital humano. En la eficiencia del proceso productivo y la capacidad de la mano de obra es donde radican las utilidades de la empresa y no en el precio de venta del producto...

Esto requiere de un soporte de equipos multidisciplinarios que cuenten con un sistema informativo veraz y oportuno para formar el conocimiento racional y crítico que permita aplicar las posibles innovaciones, las tecnologías apropiadas y entender las nuevas tendencias de mercado”⁹

“El administrador de proyectos en proyectos pequeños requiere desarrollar atributos de entendimiento y aplicación de mejores prácticas de administración, implementándolos en dicho proyecto. Obteniéndolos de proyectos previos y un benchmarking enfrenteado a estándares de la industria y prácticas comunes, valorando su efectividad. Enfocándose en la aplicación de las mejores prácticas que funcionaron en proyectos pasados, es la mejor manera de incrementar la administración de proyectos durante la ingeniería y el diseño”.¹⁰

⁹ OBRAS. DELGADO ALFARO, José Luis. “fortaleza su talón de Aquiles”, Marzo 2000, México. 23,24 p.

¹⁰ ANDERSON, Stuart D. TUCKER, Richard L. Journal of Management in Engineering. Improving Project Management of Design. Editada por la ASCE . July/August 1994. 44 p.

III. FORMACIÓN DE EMPRESA

3.1 LA PLANEACION COMO PUNTO DE PARTIDA.

La empresa de recién creación no debe estar exenta de una planeación, pensando que estas prácticas sólo corresponden a grandes corporativos. Nuevas empresas aparecen en la escena con grandes expectativas y una amplia gama de alternativas en las cuáles participar, por este solo motivo está justificada la planeación de empresa.

Pero los nuevos directivos por lo general están tan ocupados en resolver problemas apremiantes y urgentes que relegan a segundo término la planeación, considerando que en esta etapa puede esperar. Es un error muy común, ya que no permite abrir la perspectiva de la empresa, lo que obliga a caminar con la inercia del trabajo realizado y con el anhelo de obtener más trabajos de los últimos clientes atendidos satisfactoriamente, solo que muchas veces esto no es suficiente.

Además los problemas más fuertes comienzan cuando la empresa y su director logran crecer; las exigencias del mercado son mayores, hay más demanda de los servicios ofrecidos, cambio de gustos, preferencias o nuevas necesidades, que no permiten que la empresa genere soluciones al mismo ritmo que las solicitudes. Es ahí cuando se considera importante la Planeación. Pero se implementará de manera forzada y urgente, exigiendo soluciones inmediatas, que muchas veces obliga al empresariado a tomar decisiones no adecuadas y a cometer errores básicos en el proceso de crecimiento.

También es recurrente la resistencia a una planeación formal, argumentando la vertiginosa rapidez del cambio económico, político y social globalizado, lo cual anula una planeación a largo plazo.

Sin embargo, es precisamente al contrario de ello, ya que la Planeación permite sistematizar el futuro, obliga a encuadrar a la empresa y darle forma en sus objetivos y políticas; coordinando su crecimiento y anticipándose, simulando diferentes escenarios, permitiendo maniobrar con mayor holgura en las soluciones de mercado.

Es por ello que por más pequeña que sea la empresa debe desarrollarse simultáneamente una planeación, que permita allanar el camino con distintas alternativas y allegarse de los recursos necesarios para exitosa empresa.

Al abrir una oficina de arquitectura y construcción es muy común que al principio se realicen las operaciones sin ningún plan estratégico; además debido a la baja infraestructura de la nueva empresa el gerente se encuentra la mayoría del tiempo resolviendo problemas operacionales sin darse tiempo de proyectar su empresa al futuro. Tal situación conlleva a dirigir la empresa a caminos inciertos y azarosos en su proceso de crecimiento.

Existen dos barreras en la creencia de empresarios hacia una planeación estratégica: la primera es que cuando se tiene una nueva empresa, se piensa que es demasiado temprano para elaborar estrategias de negocio, debido a la cobertura y actividad minúscula y limitada presencia en el mercado, y por tanto no es momento de desarrollar una planeación formal aún. Sin embargo empresas una vez consolidadas argumentan otra postura: la ineficiencia de planes a largo plazo, debido a los cambios tan vertiginosos y radicales en lo económico, político y social en un mundo cada vez más globalizado, donde es casi imposible desarrollar planeación estratégica o de largo plazo.

No obstante tanto el primer razonamiento como este último, responden a la idea de una planeación inflexible, que no permite adecuarse a la realidad actual de la empresa.

Por el contrario, un buen plan estratégico permite auxiliar en la toma de decisiones inmediatas con una clara conciencia de su beneficio a futuro. Lo que permite encuadrar a la empresa con perfiles claros y definidos, que coordinen el crecimiento y anticipe los cambios del entorno, dando soluciones y respuestas a las tendencias predominantes de mercado.

Además independientes a su tamaño o cobertura todas las empresas desarrollan y ejecutan planes en sus quehaceres diarios, solo que la diferencia de resultados positivos o negativos radica su aplicación adecuada y consistente. Por lo anterior cabe la diferenciar los tipos de planes que hay y sus diferentes alcances:

Planeación operacional: enfocada a las actividades y objetivos a un plazo máximo de seis meses, cuya aplicación es para soluciones prácticas e inmediatas, obteniendo los resultados claros pronto.

Planeación Táctica: enfocada a objetivos y metas de la empresa en un periodo a mediano plazo. Los planes son determinados muchas veces por ciclos, como el periodo anual ordinario o la anualidad de obligaciones fiscales.

Planeación Estratégica: considerada de largo plazo, coordina la coherente relación entre el tamaño de la empresa, capacidades, metas y oportunidades de mercado. Permite allanar el camino hacia distintos escenarios de la empresa en circunstancias en el futuro. La planeación a más de tres años en la actualidad es cada vez más compleja, con un alto grado de incertidumbre, debido a los cambios en las esferas macroeconómicas, por tal motivo debe considerarse una planeación flexible y de rápida capacidad de adaptación.

Por otro lado los beneficios del desarrollo de la planeación estratégica, ha permitido y permitirá a las empresas lograr una mejor estabilidad, facilitando no solo su supervivencia en tiempos difíciles, sino estabilidad y continuidad de negocio.

3.2 MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA

No es la fuerza de voluntad la que nos hace alcanzar nuestras metas y triunfos. En realidad son nuestros sueños los que logran mover el mundo alrededor nuestro. Y es así como debe concebirse la misión de cualquier nuevo proyecto a emprender en nuestra vida; incluyendo la creación de una nueva empresa de arquitectura, tema de la presente tesis.

De acuerdo con Kotler y Armstrong¹¹, un estudio reciente entre empresas exitosas de Estados Unidos, reveló que dichas empresas invierten muchos esfuerzos en la difusión y conocimiento entre sus trabajadores de misiones vigorosas, implementadas casi como cultos y con una clara dirección de mercado. Empresas tales como Motorola, Microsoft, Wal Mart, Panasonic, IBM, Procter & Gamble y Hewlett Packard, entre otras tienen una clara definición de su misión y continuamente recuerdan a los trabajadores sobre esas altas expectativas.

¿Quiénes somos? ¿Cuál es la razón y fin último de nuestra empresa?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Cómo pretendemos llevar a cabo nuestras metas?, Estas son preguntas que plantean una idea clara de nuestras pretensiones al momento de iniciar nuestra empresa de arquitectura.

La Misión debe estar implícita en el origen y esencia de la empresa, congruente con su mercado; motor y razón de ser y existir de la empresa, más allá de lo económico. Es poner en palabras el ideal de empresa que esta en nuestra mente en el momento de emprender el complejo camino de inicio del negocio.

El reto de este nuevo milenio para la humanidad esta en poder hacer un mundo más coherente con la naturaleza, integrando las actividades del hombre a la naturaleza. Este es el verdadero reto para toda empresa que pretende ser congruente con su entorno y compromiso social.

Las grandes fuerzas políticas, religiosas, sociales y económicas son las portadoras y responsables de formar conciencia sobre las masas acerca de la necesidad de proteger y en lo posible restituir los recursos naturales.

Los grandes corporativos económicos inician ya una cultura que vincula al hombre con la naturaleza; y la aplican en sus políticas de desarrollo. De igual manera condicionan a sus proveedores a integrarse a esas nuevas normas si quieren continuar con una relación económica dispuesta a las nuevas exigencias; y estos se ven obligados a acatarlas si quieren continuar colaborando; y de igual manera estos a sus subsiguientes proveedores, creando así una cadena benéfica en búsqueda de un nuevo equilibrio con su hábitat natural. Esta tendencia ha ido incrementándose de manera muy rápida en los últimos años, y pronto será no solo una iniciativa sino una exigencia para todo el planeta.

Con esta premisa las empresas que dentro de sus políticas y planes integren de manera importante este concepto serán empresas que dejarán de ser generadoras de riqueza económica únicamente, para convertirse en entes integradores de una nueva y mejor manera de vivir.

¹¹ KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. Marketing, Pearson Educación. Octava edición 2001. 54 p

Esta diferencia será reflejada en la selección preferencial de sus consumidores y sociedad en general hacia sus productos y servicios de ahora en adelante. Esto es ya una realidad en los países de primer mundo, y pronto se extenderá a todas partes.

La misión de la empresa pretende integrarse desde su inicio a estas exigencias, no solo a la nueva manera de hacer negocios, sino con la convicción de que es necesario para una mejor calidad de vida; una empresa ética con una mayor responsabilidad social.

Y no sólo respeto al hábitat natural sino también al hábitat humano; elemento básico para un mejor desarrollo de los individuos, en nuestra actualidad muchas veces carente de ello. Esto debe ser reflejado en el trato personal y humano con cada uno de los clientes, adaptándose a las exigencias y requerimientos específicos de cada uno. Es importante recalcar que el valor de las empresas se encuentra en el capital humano y la inversión al mismo.

Estudio D+A Arquitectos ejemplifica estos principios básicos con el fin de establecer bases sólidas en las pretensiones finales de la empresa:

Misión. *Estudio D+A Arquitectos* pretende dar soluciones integrales, ofreciendo una arquitectura responsable y sensible a través de un servicio de la más alta calidad.

Visión. Ser una de las firmas más importantes de arquitectura, formada por un grupo de profesionales comprometidos con su trabajo y con el hábitat.

Es probable, que al inicio de labores de la empresa cause dificultad definir la misión y visión de la empresa, sin embargo se pueden ir articulando movimientos en cuanto a las finalidades básicas que se desea alcanzar.

Fomentar los valores humanos es un recurso que influye fuertemente en el desarrollo y desempeño de una empresa. Esto da la pauta y dirección ética de la empresa. En el caso de *Estudio D+A arquitectos* se enfocará en la Honestidad y el Compromiso. Es recomendable enfocarse a uno o pocos valores como parámetro y no tratar de incluir una amplia lista de exigencias, que solo lograrían complicar su cumplimiento.

Sussman en su libro “el Poder de la Promoción”¹², afirma que la mitad de todos los negocios fracasan a los cinco años de iniciados. Este periodo podría ser un buen parámetro para monitorear el avance y desarrollo de la empresa de recién creación y en que momento deja de este nivel para entrar a una etapa de estabilidad y solidez. Este dato ayuda a diferenciar, en un periodo menor a cinco años, si la empresa ya esta establecida o solo pasa por un buen momento.

¹² SUSSMAN, Jeffrey. *El Poder de la Promoción*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.

Una estrategia de mercado para una empresa emergente, le facilita encontrar la clave del éxito. También hay que considerar que cuando una empresa, desde su inicio establece los nichos de mercado susceptibles de cubrir, se hace más competitiva y flexible a las nuevas exigencias globales.

Aunque en su inicio una empresa de estas características tiene una participación modesta, una estrategia de mercado, puede llevarla a un crecimiento sostenido, donde puede estar gestándose un gran grupo empresarial. En un mundo cada vez más competido, las nuevas empresas deben tener una sólida razón de existir, sino serán pulverizadas.

La ventaja de las empresas emergentes radica en la flexibilidad y rapidez de adaptarse a los cambios en las preferencias y necesidades de clientes y al entorno macroeconómico. Esta es una de las fortalezas que este tipo de empresas debe de entender y aplicar como ventaja ante las ya establecidas.

3.3 OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Los Objetivos de la organización deben ser realizados en tiempo y acciones concretas que lleven a cumplir metas coherentes, encaminadas a las finalidades últimas de la organización.

Sverdlik en su libro "Administración y Organización"¹³ menciona cuales son las características que los objetivos deben tener, y son las siguientes:

- Específicos, determinando claramente la finalidad de las acciones y objetivos.
- Medibles, a fin de poder calificar el desempeño y desarrollo de estos.
- Alcanzables, coherentes con los recursos disponibles de la organización.
- Comprensivos, para todo individuo o grupo que interviene en el proceso.
- Coordinados, determinando responsabilidades y nombrando un líder de proyecto para organizar y coordinar un conjunto de objetivos comunes.
- Prioritarios, para jerarquizar por nivel de importancia, tamaño y tiempo.
- Con tiempo determinado, poniendo límites para su realización, un periodo de duración.
- Flexibles, permitiendo adaptarse a los cambios y nuevas necesidades.
- Aceptados, tanto por los altos niveles gerenciales, como por el último ejecutor de objetivos; para involucrar al grupo, creando un mayor grado de responsabilidad en su cumplimiento.

Es muy importante utilizar lo anterior, ya que permite evaluar los resultados de una manera más eficiente y eficaz los Objetivos y Metas.

Sería muy difícil cumplir todas las exigencias de todos y cada uno de nuestros diferentes clientes, para ello se requiere lograr una cartera de clientes, con fines y metas comunes entre ellos, sin embargo se requiere tiempo y una clara visión en una selección depurada de nuestros clientes.

¹³ SVERDLIK. *Administración y Organización*. Editorial Harper Collins 1991, EUA. 90-91 p.

Los objetivos y metas de la empresa pueden facilitarse, si hay una clara definición del Mercado Meta a atacar, que contenga una selección de empresas con características homogéneas (verlo en Mercado Meta), a fin de cumplir exigencias particulares, sin hacer demasiados movimientos al interior de la organización. Lo anterior pone en claro que los objetivos y metas de la empresa tienen una relación estrecha con los clientes que se atienden.

3.4 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Las empresas como organización deben tener coherencia de acuerdo a su tamaño y cobertura; y en base a ello se ejecuta la conveniente instrumentación para guardar el orden y control de la misma.

En un principio las nuevas empresas dependen generalmente del empuje y carisma del director para seguir adelante; pero una vez logrando la estabilidad necesariamente se requiere de una planeación de la estructura, no es posible que la empresa pretenda crecer siguiendo atada a la formulación inicial. Las empresas crecen y evolucionan y la estructura de la empresa no puede permanecer estática ante las nuevas demandas. Los cambios y crecimiento de las empresas requieren cambiar o ampliar la estructura de la misma también.

En la eficiencia del proceso productivo y la capacidad de la mano y mente de obra es donde radican las utilidades de la empresa y no en el precio de venta del producto. Por ello se requiere poner mucho énfasis en el capital humano y la integración de equipos multidisciplinarios, que integren un proceso productivo en el cual todos estén involucrados, haciendo entender a todo el personal, que cada uno de ellos como individuos y en conjunto son necesarios para llegar a las metas, contratos y compromisos adquiridos por la empresa.

3.5 LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

Las pequeñas y medianas empresas por obvias razones son las más susceptibles a enfrentar el riesgo de la Supervivencia. Más aún en las nuevas reglas de la economía mundial, donde ninguna empresa tiene su futuro asegurado. Mientras que en otros tiempos era importante crecer; ahora el principal esfuerzo está en la supervivencia, en seguida por la rentabilidad y por último el crecimiento. Los cambios son cada vez con mayor frecuencia y a mayor velocidad, y es necesario tener una empresa más dúctil y flexible en sus acciones, manera de hacer negocio, más no en su carácter.

Las oportunidades se reducen, los mercados se contraen y el ambiente externo es más agresivo, no percibir amenazas y no fortalecer las debilidades de la empresa, repercutirá primeramente en la estructura organizacional o la mala administración, sin embargo el problema es de orden estratégico.

El primer obstáculo que tiene que enfrentar la nueva empresa es la supervivencia, por ello nos enfocaremos principalmente a este problema.

En la lucha por la continuidad de la vida empresarial, es importante considerar dentro de cada empresa lo siguiente:

- El Servicio específico que se ofrece a los clientes.
- El Mercado que está interesado en nuestros servicios, y el más atractivo para nosotros.
- Adecuados Canales de Comunicación con clientes potenciales
- Nivel de Oferta y Demanda del servicio ofrecido.
- La Competencia y sus características, ventajas, desventajas con nuestra empresa.
- Personal de la empresa, y la importancia de mantener a los mejores elementos.
- El Capital disponible, fuentes de financiamiento y capital de trabajo.
- La Tecnología de la cual se puede hacer uso en la empresa.
- Adaptación a nuevas tendencias, mercados cambiantes y políticas de gobierno

Aunque cada empresa u organización guarda una diferente realidad, lo anterior puede ser de muy útil en la evaluación, destacando lo que mejor nos ayuda y fortaleciendo lo que más nos golpea.

Concluyendo, las soluciones básicas para la supervivencia de las organizaciones son dos:

- Fortalecimiento en las debilidades de la organización.
- Adaptación evolutiva: variaciones y cambio de mercado, diversificación, diferenciación de servicios y asociación con otras empresas.

Por último es importante destacar que en tiempos óptimos hay que ser agresivos en el mercado, mientras que en tiempos críticos, de inestabilidad, hay que ser más bien estratégicos.

3.6 CARTERA DE NEGOCIOS

El diseño de cartera de negocios implica la identificación de negocios clave, clasificación de unidades de negocio, por rentabilidad, donde se detectan las fuerzas-oportunidades y debilidades-amenazas de la organización.

La manera de vivir y hacer negocios evoluciona: en nuevos escenarios las personas podrán trabajar, educarse, comprar hacer operaciones bancarias, adquirir información y entretenimiento desde su computadora personal, sin necesidad de desplazarse ni tener un mismo horario.

Bajo este panorama, todos los escenarios se modifican, pues ya no será tan importante, construir grandes edificios de oficinas, sino adaptarse a las nuevas tendencias y avances tecnológicos.

El futuro es una mezcla de tendencias y el diseño arquitectónico debe adecuarse a los nuevos requerimientos reales de las personas y de las comunidades, con la finalidad de que la arquitectura construya, oportunamente, los instrumentos teóricos y prácticos que le permitan resolver integral y eficientemente los retos que trae consigo el nuevo milenio.

El trabajo de un despacho de arquitectura tiene una connotación muy clara dentro del proceso integral, ya que debe incluirse desde la etapa de planeación de la entidad o empresa que lo solicita.

Desde esta etapa se debe estar alerta a los requerimientos de las empresas, el arquitecto debe involucrarse cuando apenas se gesta la necesidad u oportunidad, y es ahí cuando puede tener mayor ingerencia en la propuesta, además de ser más enriquecedor, conocer el origen básico de la necesidad u oportunidad, no diseñar por diseñar, sino permitirse la oportunidad de entregar una propuesta de un valor y satisfacción muy superior al esperado.

Información adquirida de empresas y personas involucradas en el negocio de la arquitectura como promotores, agentes inmobiliarios, corredores de bienes raíces, instituciones financieras así como proveedores de servicios relacionados, podrían dar un panorama más claro sobre tendencias de mercado y preferencia en el gusto de clientes.

Aunque no es un sustento estrictamente racional, la combinación de la intuición con un estudio de mercado puede dar resultados interesantes para la toma de decisiones. Además la combinación de estos dos factores también puede ser clave en la detección de una carencia u oportunidad dentro de la cadena productiva, consolidando así la cartera de negocios.

3.7 IMPORTANCIA DEL MARKETING

En los últimos años el mundo ha cambiado de una manera vertiginosa, el ritmo de vida es mucho más acelerado que antes; no podemos ser indiferentes ante estos nuevos procesos sobretodo en el intercambio de bienes y servicios. Particular posición guarda la Industria de la Construcción, que por un lado mantiene aún muchos de sus procesos de forma artesanal, a la vez que tiene que responder a su mercado de manera más rápida y eficiente.

Si bien es cierto que nuestra industria no puede colocarse dentro de las industrias más veloces en procesos de ejecución, si puede mejorar en mucho a través de la estandarización de procesos, eficiencia de respuesta y sobretodo en la forma de hacer negocios.

Durante mucho tiempo la industria de la construcción ha tenido un comportamiento reactivo en la necesidad de transformar el espacio para el desarrollo de las actividades humanas.

Las empresas relacionadas con el diseño y construcción reciben el encargo una vez que es inminente la realización del mismo, lo que siempre ha propiciado desarrollar el proyecto en tiempos descabellados y a las empresas, a responder con urgencia, a costos bajísimos que de manera constante dificulta cubrir las exigencias de estándares de calidad adecuados.

En esta coyuntura, es donde la nueva empresa que quiere mantenerse dentro de un mercado cada vez más agresivo y competido, debe enfocarse en dos puntos primordiales: ser su propio promotor y ofrecer un servicio diferenciado o distintivo que los haga atractivos ante sus clientes. Para ello el marketing ayuda en dos maneras: Desarrollando y difundiendo la imagen corporativa de nuestra empresa; y posteriormente facilita la preferencia de nuestros clientes hacia nosotros por una diferenciación de dicha imagen.

Es muy común que los altos ejecutivos de las empresas, en el afán de ser más eficientes y eficaces en su logística operativa, releguen la estrategia de mercado a los ejecutivos de rango menor, por no considerarlo tan importante. Y es precisamente al contrario, la gerencia debe marcar la pauta en la venta de los servicios, que posteriormente, se refleje en el carácter e identidad de la empresa.

Este fenómeno no sólo ocurre a nuestra industria sino a muchas donde todavía no se ha alcanzado un grado de conciencia de la importancia del Marketing.

Estados Unidos y Reino Unido son punteros en la aplicación de Estrategias de Marketing en la Construcción. Sin embargo los sistemas en economías de habla inglesa y sobretodo del primer mundo distan mucho de nuestra realidad, por lo tanto hay que hacer una adecuada instrumentación en base a las experiencias en países más avanzados, para cumplir de forma eficiente las exigencias de mercado de nuestro país, de lo cual poco se ha hecho.

IV. ESTUDIO DE MERCADO

De acuerdo a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)¹⁴, el mercado generado por la obra pública, ha dejado de ser rentable con relación a la iniciativa privada. El gobierno en la actualidad genera solo el 30% de la actividad de la Industria de la Construcción, mientras que la iniciativa privada cubre el otro 70% del mercado total. Ahora esta información no es privilegiada de la CMIC; es claro que el gobierno esta haciendo poca inversión a diferencia del pasado, por tanto las expectativas de arquitectos e ingenieros deben enfocarse a la iniciativa privada, generadora de la mayor oportunidad de proyectos en la actualidad.

Es por este motivo que el estudio de mercado desarrollado para esta tesis enfoca sus esfuerzos precisamente en industria privada, en medianas y grandes empresas. Considerando del rango de seis a treinta millones de pesos de ingresos anuales como base, de acuerdo al banco de datos del CIEM, de la Cámara Nacional de Comercio.

Para poder definir tanto la cobertura como el perfil de clientes que se pretende atender se realizó un estudio de mercado que nos ayuda a esbozar las pretensiones de la empresa en mercados atractivos en lo que hoy por hoy son las empresas generadoras de oportunidades.

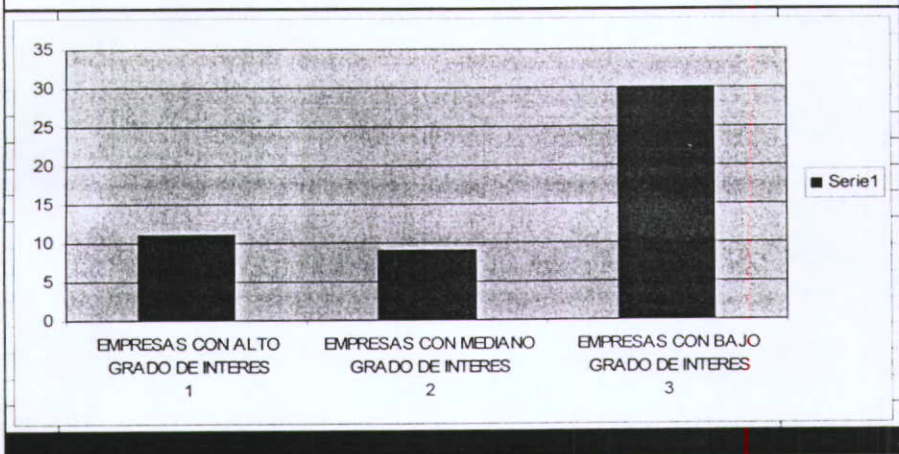
De acuerdo al estudio de mercado realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

ESTUDIO DE MERCADO		Fecha:	01/08/2002
CUESTIONARIO PARA CLIENTES			
Encuesta aplicadas con ALTO GRADO DE INTERES		11	
Encuesta aplicadas con MEDIANO GRADO DE INTERES		9	
Encuesta aplicadas con BAJO GRADO DE INTERES		30 (9 fax no contestados)	
	TOTAL	50	
CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS			
Encuesta aplicadas con ALTO GRADO DE INTERES		2	
Encuesta aplicadas con MEDIANO GRADO DE INTERES		7	
Encuesta aplicadas con BAJO GRADO DE INTERES		24 fax no contestados	
	TOTAL	33	
INVESTIGACIÓN DE DATOS DE EMPRESAS, POSIBLES CLIENTES POTENCIALES			
	TOTAL	28	

¹⁴ CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, CMIC. Situación de la Industria de la Construcción 2001. Dirección técnica coordinación de economía y estadística marzo 2001. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción 2001.

RESPUESTA DE CLIENTES ANTE SERVICIOS DE ARQUITECTURA

1	EMPRESAS CON ALTO GRADO DE INTERES	11
2	EMPRESAS CON MEDIANO GRADO DE INTERES	9
3	EMPRESAS CON BAJO GRADO DE INTERES	30
TOTAL		50



Dos tipos de cuestionario se aplicaron: uno para clientes potenciales y otro para empresarios dedicados a la actividad de arquitectura y construcción. (Ver en Anexos las encuestas realizadas)

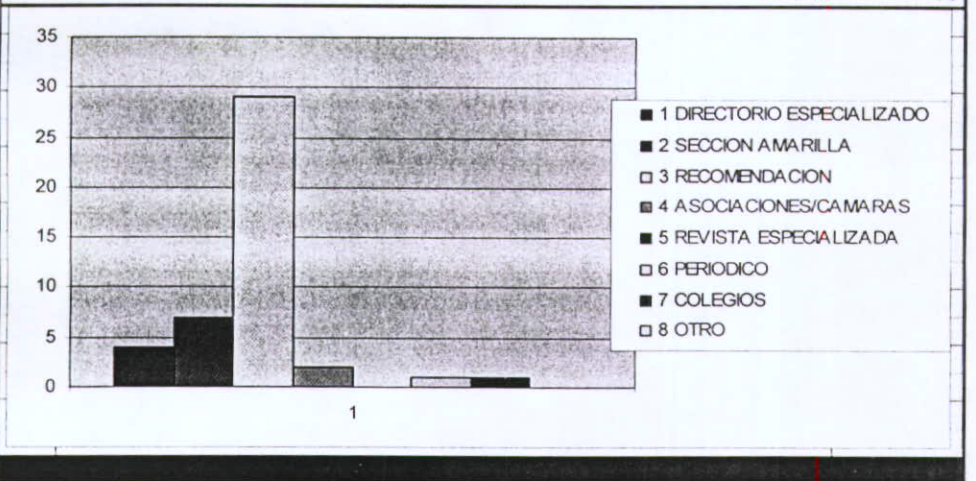
4.1 RESUMEN DE RESPUESTAS DE CLIENTES POTENCIALES

En cuanto a los clientes potenciales el estudio arroja resultados interesantes al respecto:

- Los trabajos de arquitectura y diseño efectuados por dichas empresas generalmente son proyectos específicos y no hay una periodicidad definida en su programación. Lo anterior está supeditado a las necesidades corporativas de los diferentes departamentos; que por lo general son el área de producción y la administrativa, las que más los solicitan.
- Los trabajos que más se solicitan son los de proyectos integrales, adecuaciones y remodelaciones.

PRINCIPAL PUNTO DE BUSQUEDA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA

1	DIRECTORIO ESPECIALIZADO	4
2	SECCION AMARILLA	7
3	RECOMENDACION	29
4	ASOCIACIONES/CAMARAS	2
5	REVISTA ESPECIALIZADA	0
6	PERIODICO	1
7	COLEGIOS	1
7	OTRO	0
TOTAL		40



- La toma de decisiones para la contratación de dichos servicios es en la mayoría tomada por la alta gerencia o dirección.

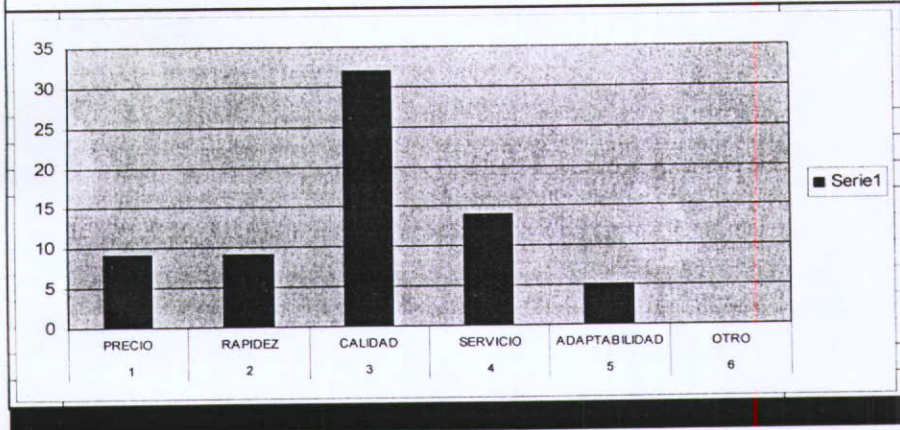
- El rango promedio en la asignación de recursos destinados para dichos servicios oscila entre \$100,000.00 y \$ 500,000.00 pesos por proyecto.

- Ante la oportunidad de contratar una nueva empresa de arquitectura y diseño, su contratación es propiciada primordialmente por: la Recomendación.

- La característica más importante que buscan las empresas de alto nivel en estos servicios es: la Calidad.

MAYOR SERVICIO ESPERADO POR CLIENTES

1	PRECIO	9
2	RAPIDEZ	9
3	CALIDAD	32
4	SERVICIO	14
5	ADAPTABILIDAD	5
6	OTRO	
		69



- Sobre los servicios que dichas empresas consideran que deberían mejorar la Industria son: el servicio y la confianza.

- Y por último, las grandes empresas principalmente sugieren a las empresas dedicadas a la arquitectura y construcción tener más opciones de servicios para sus clientes.

4.2 RESUMEN DE RESPUESTAS DE EMPRESARIOS

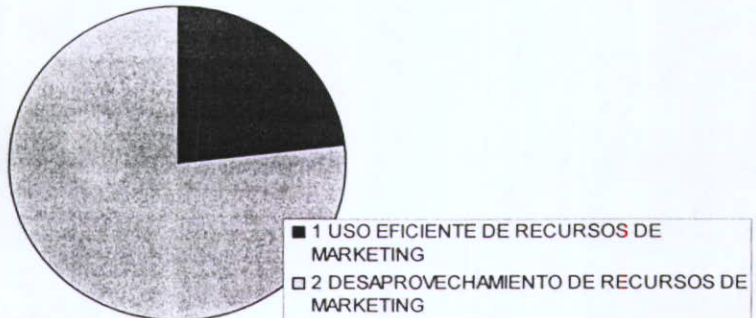
Por otro lado el estudio hecho a empresarios dedicados a servicios de arquitectura y construcción, los resultados manifestados son:

- Tener una misión y visión de empresa si es importante en sus negocios. Sin embargo pocos la tienen y otros menos la aplican.

- Consideran que sus empresas y la industria en sí, no aplica sistemas adecuados de atención a clientes. Sin embargo hay la creencia de estar capacitados para aplicar dichos sistemas sin asesoría externa.

USO DE RECURSOS DE MARKETING EN ARQUITECTURA

1	USO EFICIENTE DE RECURSOS DE MARKETING	23%
2	DESAPROVECHAMIENTO DE RECURSOS DE MARKETING	77%
TOTAL		100%



- Es importante la imagen corporativa en sus empresas, ya que ayuda a tener un estatus de diferenciación con respecto a su competencia, aunque no hay un amplio desarrollo de la misma.

- Varios de los mejores contratos obtenidos han sido gracias a recomendaciones.

Los planes y proyectos futuros de estos empresarios esta basado en el crecimiento y conseguir mejores contratos para sus empresas.

4.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Podríamos resumir el estudio de mercado en varios puntos importantes:

A) Hubo poco interés de los empresarios de servicios de arquitectura y construcción para colaborar a contestar la encuesta, cuestión que claramente expresaron los clientes potenciales: “no hay una buena atención de los arquitectos e ingenieros a mis necesidades”; hay un desinterés por proyectos o planes que no tengan frutos inmediatos.

B) Este ramo industrial ha venido ofreciendo los mismos servicios a todos sus clientes sin distinción; cuando la realidad empresarial exige una clara y comprometida relación de los prestadores de servicios con las empresas que atiende, entendiendo el proceso y función de productos y servicios que sus clientes ofertan al mercado. Los prestadores de servicio no se involucran con las actividades empresariales de sus clientes, lo cual dificulta el entendimiento de sus requerimientos.

C) Por otro lado los clientes potenciales, quieren de empresas de arquitectura y construcción más opciones, sin embargo no saben expresar claramente sus expectativas; al parecer lo que se desea es que se ofrezca un servicio integral, que no solo ejecuten el proyecto y construcción, sino que se cuente con ellos en servicio post-venta, asesorías para puesta en marcha de proyectos, procedimientos para uso de espacios, materiales, instalaciones y equipos, muchas veces no ofrecido, por tratarse de servicios económicamente poco redituables, sin embargo los clientes consideran este servicio altamente importante, para la asignación para trabajos de mayor envergadura en el futuro.

D) Las empresas de arquitectura y construcción no han desarrollado los eficientes y suficientes sistemas de atención a clientes, debido a que es una industria que aplica un marketing reactivo; donde el cliente los busca una vez habiendo surgido la necesidad imperiosa de solucionar cierto problema, inminente crecimiento o cambios al interior de las empresas clientes. Y pocas son las empresas que han tratado de invertir la inercia, ir en busca de los clientes, hacer marketing proactivo.

E) Las empresas clientes toman en cuenta precio, calidad y tiempo básicamente en la decisión de las ofertas de servicios; sin embargo la calidad predomina sobre las demás; La calidad basada no solo en la calidad del servicio, sino también en la adecuación de procesos a las necesidades específicas de la empresa.

Los resultados obtenidos son solamente una medida estándar. Con ello no se pretende establecer una clasificación inflexible. Hay compañías de arquitectura y construcción de muy alta solvencia moral y comprometidas con su trabajo, sin embargo son, como se puede mostrar en las encuestas, una minoría.

Una vez analizados los resultados del estudio de mercado sobre los mercados altamente atractivos, hay que desarrollar una matriz de potencialidad de nuestros clientes, aumentando la atención de servicio en aquellos son más atractivos para trabajos presentes y futuros.

V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO

Es muy importante desarrollar una estrategia de mercado; esto es con el fin de minimizar los riesgos que enfrentan las nuevas empresas de arquitectura; al mismo tiempo que es un mecanismo de estabilidad y crecimiento que garantiza su permanencia en su mercado meta; captando gustos, cambios, tendencias y necesidades de clientes potenciales a través del ofrecimiento de un servicio diferenciado, como clave del éxito.

Para desarrollar una estrategia de mercado es conveniente entender primero el proceso de *Marketing* en empresas de arquitectura que a continuación se describe:

1. Investigación de mercado, detectando oportunidades, obteniendo la mayor información con respecto a mercados potenciales.
1. Selección de clientes. En base a la investigación previa, es posible detectar los clientes altamente potenciales, que pudieran convenir a la empresa.
2. Creación de red de contactos y relaciones públicas. Esto se refiere a la manera de abordar a dichos clientes, encontrar la comunicación directa hacia los clientes que más nos interesan.
3. Generación de confianza. Una vez contactados, es básico generar un ambiente de confianza, donde el cliente pueda estar seguro de las capacidades y alcances profesionales de nuestra empresa antes de comprar.
4. Venta de servicios. Amarrar el contrato siempre manteniendo una actitud positiva y de confianza.
5. Atención post-venta. Esto es parte fundamental para trabajos futuros con el mismo cliente y para que este haga una buena recomendación de nuestros servicios con sus amistades.

El objetivo que se busca es la satisfacción total de cliente. Un cliente satisfecho es menos sensible al precio, es más leal, están más tiempo con uno y habla favorablemente de la empresa, con resultados reverberantes en su entorno.

5.1 GLOBALIZACIÓN Y REGIONALISMO

La apertura de mercados ha permitido la libre competencia, creando negocios sin fronteras, donde una armadora alemana contrata a una constructora coreana para su nueva planta industrial en México utilizando materia prima brasileña. Si bien es cierto que esta apertura trae muchas ventajas, también es cierto que las empresas de arquitectura nacionales deben entender exactamente cual es su participación en el mercado global a fin de que compitan en el lugar y en el género correcto, aumentando la probabilidad de éxito en la obtención de contratos.

Mientras que las grandes empresas tienen la oportunidad de entrar en mercados extranjeros, las pequeñas o medianas empresas locales tienen la ventaja de conocer bien el mercado, que les permite responder rápido y de mejor manera a los requerimientos del cliente.

Ahora las empresas “de casa” a veces se enfrentan a una barrera virtual; por mantenerse en “status quo” con respecto a su cobertura no se dan la oportunidad de incursionar en competencia fuera de los mercados locales, perdiendo así una gran oportunidad, y poniéndose al descubierto ante las agresivas políticas de empresas internacionales.

En los últimos años hemos observado una clara contracción de los mercados especialmente el de la construcción, donde las empresas con clara y flexible planificación estratégica, triunfan y las menos inteligentes disminuyen su participación o desaparecen. La globalización ha generado una brecha cada vez más amplia entre estos dos tipos de empresas; es por ello indispensable estar atentos de que servicios que necesita el mercado y a la posibilidad de nuestra empresa para ofrecerlos, tanto en el ámbito local como en el internacional.

5.2 ESTRATEGIA BASADA EN EL CLIENTE

Muchos son los mecanismos y estrategias que emplean las empresas exitosas para sobresalir del resto. Pero hay denominador común que es clave en cada una de ellas, y esto es “saber escuchar a sus clientes”.

Los peores vendedores son aquellos que no se dan tiempo de escuchar a sus clientes antes de empezar a hablar de las ventajas y beneficios de los servicios a ofrecer; ¿Cómo hablar de las bondades de un servicio, sin saber exactamente lo que necesita tu cliente?

Y es precisamente este punto tan sencillo lo que podría dar un valor agregado al cliente, sabiendo canalizar sus necesidades mediante un buen dialogo, ofreciendo un mejor servicio permitirá formar lazos sanos y fuertes en beneficio del proyecto en curso y futuros encargos.

Conociendo al interior de nuestra propia empresa, las fuerzas y oportunidades, acotando además los riesgos y debilidades, después de estudiar la industria a la cual servimos, podremos afrontar problemas específicos del cliente de manera clara.

Una vez analizados y evaluados dichos problemas, nos encontramos en la posibilidad de hacer una exposición efectiva, demostrando la capacidad de la empresa para resolver las dificultades del cliente. Esto quiere decir “Venta de la solución”¹⁵, considerado como “oro molido” para el éxito comercial y servicio al cliente.

El proceso de seguimiento de un posible cliente potencial, de manera adecuada, puede traer resultados muy agradables. Por ejemplo, algo poco trabajado en el ámbito de la arquitectura, es desarrollar sistemas para proporcionar toda la información necesaria al iniciar la negociación, donde el cliente sienta una garantía por anticipado del cumplimiento del proyecto si contrata nuestros servicios.

Para un comprador de elementos caros, como son una casa, un desarrollo habitacional, la remodelación de un edificio o el proyecto de sus próximas oficinas; es muy importante sentir la seguridad de donde pone su dinero y hay que crear esta expectativa. Sin embargo también hay que tener la precaución de entregar solo la información necesaria, sin llegar a comprometer nuestros servicios más allá de lo requerido en dicha etapa.

Pero no hay que menospreciar que ya avanzado el camino hacia una negociación y sobretodo tratándose de inversiones de alto costo, la influencia de terceras personas así como opiniones ajenas acerca de servicios de arquitectura son tomadas muy en cuenta por los clientes, y podría vulnerar la decisión a nuestro favor. Se torna necesario entonces, trabajar con el cliente, exponiendo las ventajas de contratar nuestros servicios y proporcionando, a lo largo de todo el trato, un ambiente de seguridad y confianza que será determinante en la decisión final.

Tendrá un valor importante contar con la información necesaria para persuadir a nuestro cliente de seleccionarnos ya sea induciéndolo a la compra a través de la justificación del costo, el despliegue de beneficios reales ó la visualización grafica del proyecto.

Crear líderes de opinión es un arma de promoción muy valiosa, donde personalidades conocidas recomiendan los servicios, esto genera un alto valor publicitario. Lo anterior conlleva a entender que la venta de servicios de arquitectura requiere de un alto grado de confianza y comunicación con los clientes.

Tan cierto es lo anterior, que el resultado de las encuestas aplicadas en nuestro estudio, muestran que las expectativas del cliente se basan en: experiencias previas, opiniones de amigos y colaboradores, información a su alcance y la promesa de la empresa que ofrece sus servicios o de sus competidores. Es ahí donde hay que aplicar nuestros esfuerzos.

Por tanto el marketing debe funcionar de manera informativa y disuasiva hacia el cliente acerca de nuestros servicios. Además el marketing respalda un buen servicio a través de un buen mensaje. En definitiva hay que satisfacer a los clientes mejor que la competencia.

¹⁵ COVEY, Franklin. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós 2000. 90 p.

5.3 ESTRATEGIA BASADA EN LA CONFIANZA

Kotler y Armstrong en su libro Marketing¹⁶; consideran que los clientes totalmente satisfechos tienen una probabilidad 42% mayor de ser leales que los simplemente satisfechos. Este es un dato muy importante que debemos considerar; Más ahora, donde cada vez se contrae el mercado, por ello una fuerte demanda en la retención de clientes.

El negocio de arquitectura maneja muchos aspectos no fáciles de evaluar; es por ello que en el momento de elegir la contratación de estos servicios tienen un gran soporte en la recomendación hecha por un tercero. Por tanto un punto fundamental a tratar es la confianza, puesto que el servicio es intangible a diferencia de un producto.

A diferencia de lo que se pueda pensar, los lazos más fuertes entre empresa – cliente, no son las que han hecho siempre su trabajo bien sin cometer errores, sino por el contrario, los que cometiéndolos, tuvieron la habilidad para resolverlos y llevar el proyecto a buen término, todo esto a ojos del cliente, será bien visto.

La capacidad de otorgar confianza a nuestros clientes, es el arma primordial de cualquier empresa de arquitectura en la obtención de futuros contratos.

Es sanamente recomendable sobretodo en empresas nuevas que de ser posible, el 60% del tiempo se dediquen a atender los negocios existentes y clientes cautivos y el otro 40% sea para búsqueda de nuevos clientes y negocios. Nada es para siempre, esa es la naturaleza del mundo de los negocios; todo debe ser sustituido finalmente, y hay que estar un paso adelante para ello.

Es importante que al final de cada contrato de cliente atendido, hacer una evaluación acerca del beneficio de conservar o no a ese cliente para trabajos futuros. La nueva empresa de arquitectura no debe olvidar que el tiempo invertido para nuevos clientes es cinco veces mayor al de hoy satisfecho, pero también existen clientes donde el tiempo y el esfuerzo invertido no reditúan las ganancias obtenidas. Por ello la importancia de la decisión. (Ver Evaluación de Clientes en Anexos)

¹⁶ KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. Marketing, Pearson Educación. Octava edición 2001. 595 p.

5.4 SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado consiste en clasificar el mercado de oportunidades, en base a diferentes factores involucrados: aspectos geográficos, culturales, sociales, por ejemplo.

Donde exista un segmento que tenga respuestas similares hacia un producto o servicio y su marketing, es una buena oportunidad. Por tanto es importante enfocarse en las necesidades específicas de un segmento de mercado y clasificarlas.

Dentro de la sociedad existen sectores que ya sea por su crecimiento desmedido o por su deficiencia en servicio, pueden considerarse como puntos de mercado altamente potenciales, con demanda de empresas que sean capaces de satisfacer dichos requerimientos específicos. Esta es una oportunidad.

Son muy útiles los estudios de mercado, ya que otorgan un claro panorama de comportamiento económico en estudio, a través de una muestra. Con una buena investigación, la empresa podrá hacer una mejor selección del mercado prospecto a atacar, además podría conseguir incursionar en ciertos proyectos de los cuales la competencia ni siquiera este enterada de su existencia.

Para hacer la selección del mercado hay que tomar en cuenta que:

- Es básico entender el trabajo que desarrollan nuestros clientes, para ofrecer el servicio idóneo a sus necesidades.
- Si bien es cierto que pueden clasificarse los clientes, también hay que entender que ningún cliente es igual a otro; los clientes cada vez son más diferenciados y con necesidades más específicas, es por ello lo importante que es tener una cartera de clientes con ciertos rasgos homogéneos a los cuales les sea atractiva nuestra empresa, en base a la facilidad de adaptarnos a un grupo de clientes con recursos más o menos similares.

5.5 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Esto se refiere al lugar que ocupará nuestra empresa en el segmento; un lugar claro, distintivo y deseable para consumidores meta.

Si el nivel de recordación de nuestra empresa entre posibles clientes es benéfico, entonces la clave del problema para la obtención de contratos podría ubicarse en el entorno, compitiendo en un mercado maduro con una oferta limitada de empresas competidoras fuertes pero poco diferenciadas entre sí, a diferencia de un mercado en crecimiento de alta competencia, muy sensible al precio y a alternativas, debido a cambios en las tendencias y patrones de consumo...Cada una de estas situaciones exige sus propias soluciones.

Es muy importante dar a la empresa el carácter de identidad corporativa que se determino cuando se desarrollaron los objetivos de la empresa y la selección de mercado, a fin de ser más coherentes, con clara propuesta, diferenciados y superiores de otras empresas que ofrezcan servicios similares. Dicho de otra manera hay que explotar las fuerzas y oportunidades que tenga la empresa, tarde o temprano esto se verá reflejado en la mejora de la empresa y nuestros clientes lo identificarán.

Cuando se compite con un grupo de empresas, es necesario detectar tanto las fuerzas y oportunidades como las debilidades y amenazas (FODA), esto permite ubicar claramente como debe de actuar la empresa ante diferentes escenarios. Ante el cliente siempre se debe mostrar las fuerzas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Esto es lo que dará el carácter de identidad de empresa.

Hay que evitar creer que la empresa es buena en todo, y que puede competir y hacer cualquier servicio que se le solicite. Es riesgoso porque podría empezar a competir en cualquier servicio, en distintos escenarios, con empresas que hacen cualquier tipo de trabajo; tarde o temprano la empresa será identificada como una empresa cualquiera, que puede ser cambiada por el cliente por cualquier otra empresa, ya que no tiene ningún sello distintivo o carácter de identidad corporativa.

Además en nuestros posibles clientes es más fácil que nos recuerden por hacer énfasis en un solo rasgo distintivo, “una especialización” que nos diferencie de nuestros competidores, en vez de presentarnos como los mejores en todo: precio, rapidez, servicio y tecnología.

También es de mucho valor hacer un análisis de competencia; que permita conocer una comparativa de servicio-satisfacción del cliente con nuestros competidores. Conocer a nuestra competencia y la estrategia que utilizan puede ser muy útil para redoblar esfuerzos en nuestras debilidades y acentuar nuestras fortalezas.

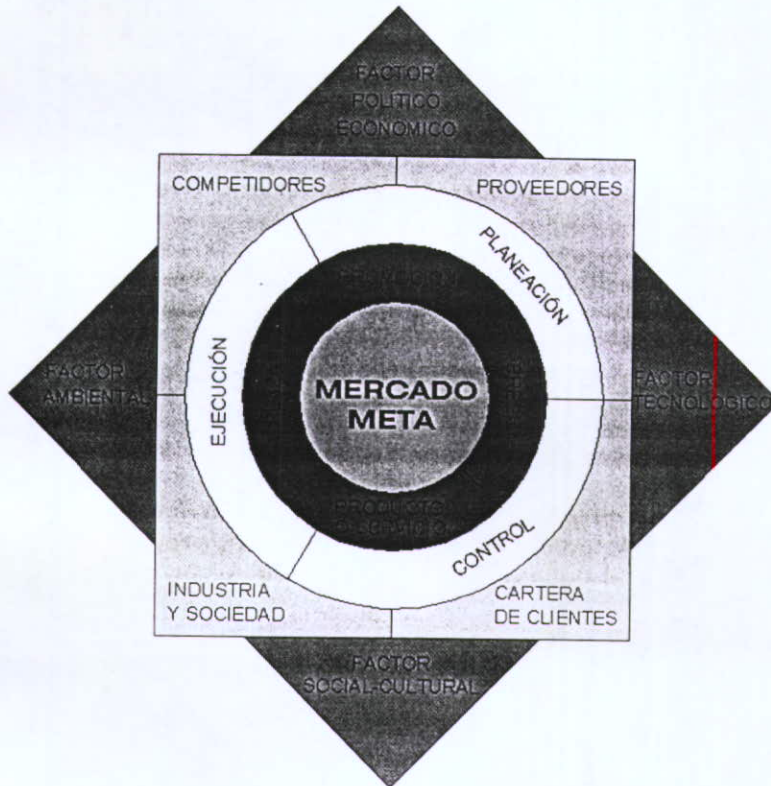
Hay que centrarse en los clientes, conservarlos y ofrecer un servicio diferenciado mejor al de nuestros competidores.

5.6 MERCADO META

Una vez determinados los segmentos de mercado, es importante seleccionar: El segmento más atractivo, en cual se va a incursionar, cual es el de mayor valor posible y de sostenimiento con el tiempo.

No solo se trata de definir el mercado meta como un elemento aislado, sino es necesario analizar todo el entorno y factores que influyen directamente en él. El siguiente cuadro muestra los factores que actúan de forma directa e indirecta en el mercado seleccionado

CUADRO DE MERCADO META



Distintos mercados provocan distintas maneras en el actuar de los factores participativos; por tanto, cada mercado seleccionado, requiere particular estudio en la asignación de valores e influencia sobre el comportamiento global.

Hay que valorar la posibilidad de limitar las ventas para ser más rentable ó abrirse a distintos los segmentos, ambas son formas de atacar el mercado meta. Pero en empresas de recién creación los recursos son limitados y mas valdría al principio enfocarse a uno o pocos segmentos e ir creciendo de manera evolutiva con ayuda de la planeación estratégica de empresa y con los recursos que vayan allegándose al negocio.

Generalmente las empresas nuevas empiezan atacando un solo segmento y añadiendo más después. Por tanto es importante conocer bien el segmento en que se va involucrar la empresa, con el fin de permitir ser este segmento suficientemente dominado para convertirse en catapulta para próximos segmentos a atacar.

Es posible que una vez que la empresa ya este instalada en el servicio de su mercado meta requiera ampliarse a nuevos negocios para ajustarse a los mercados cambiantes, un proceso natural para mantener un mercado cautivo.

5.7 MARKETING DIRECTO

El Marketing Directo es el contacto personal, la relación directa con el cliente o consumidor seleccionado, a través de una comunicación clara y personal, por medio de correo, llamadas telefónicas, fax, correo electrónico; de lo cual se espera una respuesta directa acerca del servicio ofrecido.

Hay un punto muy importante, con respecto al Marketing directo y este es la imagen corporativa. Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las diferentes empresas, se detectó, que el hecho de que una empresa tenga una imagen propia, da mayor seguridad para considerarla en trabajos futuros. El empresariado encuestado considera la imagen corporativa como un factor determinante para la contratación de servicios.

Los resultados también arrojan que “La Recomendación de Servicios”, es el arma más poderosa para conseguir nuevos clientes. Considerando que una empresa nueva de arquitectura está escasa o carente de esas recomendaciones por su propia situación; entonces hay que crear uno mismo “La Recomendación”, ese prestigio distintivo que se logra básicamente con dos hechos: el buen trabajo y una adecuada imagen corporativa.

En la nueva empresa de arquitectura, donde no se tiene un punto de comparación claro o un amplio currículo, es fundamental hacer uso de la imagen como recurso básico.

También el uso de un “slogan” o lema permite desarrollar una imagen distintiva, logrando obtener importantes niveles de reconocimiento y memorabilidad de clientes potenciales, a través del buen manejo del slogan.

El slogan diseñado por *Estudio D+A Arquitectos* es: “Integrando el hábitat”, donde trata de enviar el mensaje claro de que la empresa hará lo posible para adaptarse a las necesidades del

cliente, bajo normas o requerimientos específicos del mismo, con una clara atención al entorno natural.

Esto refuerza la intención de la empresa que basa su estrategia en el cliente, el cual quiere sentirse escuchado y entendido, además dicho slogan tiene coherencia con la misión de empresa arriba mencionada, lo cual tarde o temprano los clientes lo identificarán y después lo valorarán.

Parte importante de la imagen corporativa es mostrar a cada momento imágenes, señales que identifiquen a nuestra empresa, en diferentes partes. El manejo de la imagen empieza con un logotipo, y continúa transmitido en un papel membretado, desarrollo de folletos, carteles, letreros, pancartas, tarjetas, uniformes, automóvil utilitario, todo con el fin de manifestar nuestra imagen en todos lados. Claro todo esto es paulatinamente y en relación directamente proporcional al crecimiento de la empresa.

El éxito documentado da gran valor y veracidad a las empresas, por ello es conveniente conseguir algún reportaje y después difundirlo entre las empresas e instituciones que nos interesa que lo sepan.

Por lo anteriormente descrito podemos ver claramente que no es conveniente pretender una cobertura a gran número de clientes; sería imposible de atender las demandas de todos con un nivel de atención pretendido. Por contrario, una selección de los clientes que le permita atender la empresa, sin que tenga que modificar de manera considerable su estructura organizacional e infraestructura. El crecimiento por tanto es sostenido, sin hacer estrepitosas apariciones en nuevos mercados o abriendo la cobertura de atención de clientes, descuidando o debilitando la fortaleza de atención a clientes ofrecido. Existen métodos para la selección de clientes. (Ver Evaluación de Clientes en Anexos)

Pero ¿Cómo se relaciona la confianza y la imagen?, Se establece a través de algunos elementos básicos, como son: honestidad, integridad, consistencia, capacidad técnica y saber demostrarlo a los clientes.

1. Capacidad de saber oír. Los clientes muchas veces requieren ser escuchados antes que nada.
2. Transmitir una imagen positiva en nuestras actitudes, acerca de la empresa que dirigimos. Desenvolverse con soltura en temas específicos, no opinar sobre algo que no es nuestra capacidad, atender con respuestas bien pensadas, con el entusiasmo y compromiso.
3. No hablar nunca mal de la competencia, aún teniendo la posibilidad de hacerlo.
4. La imagen física, sobretodo en el primer contacto con el cliente, la primera impresión, podría ser determinante en ser favorecidos con algún contrato. La dedicación al arreglo personal podría relacionarse con la atención o importancia que tiene para un determinado cliente.

5. Desarrollar instrumentos de difusión de imagen corporativa, ofreciendo estas ventajas a nuestros clientes.

No solo se trata de vender, sino de expresar con orgullo ser dueño de tu empresa. Uno tiene que estar convencido de tener la mejor empresa, para poder convencer después a los demás; "Si no fuera propietario de una excelente empresa, no me podría jactar de ello"¹⁷

No solo el fondo, también la forma de presentación es un claro indicio del profesionalismo con el que servimos. Además es lo primero que ve el prospecto de cliente, y seguro le resultará importante en la decisión.

Empezando con la calidad o esmero en presentar un currículo de la empresa, hasta el servicio de post-venta es importantísimo no solo vender servicios sino integrar implícitamente la imagen de empresa en cada actividad que pueda ser captada por los clientes.

Sistema de cartas y teléfono

En el momento de entablar una comunicación telefónica, y sobretodo en el primer contacto con el cliente potencial es importante considerar:

- Una presentación amable siempre será mejor recibida, provocando interés desde el inicio
- Es importante conseguir una cita, donde se llevará un portafolio de trabajos, preguntando: ¿Hay algo que quiere que lleve en particular?
- Importante es confirmar lugar, fecha y hora de la cita.
- Si no esta disponible el cliente potencial, hay que averiguar cuando lo estará o cuando desea que le vuelva a contactar por teléfono para confirmar la Cita, anotándolo en la agenda.
- El ofrecimiento de un incentivo puede ser la segunda ancla de atención; el cual puede consistir en resolver un problema existente o un servicio diferenciado que lo distinga de la competencia.
- Es indispensable desenvolverse con preguntas inteligentes; donde el cliente platique de su negocio, para captar puntos clave; puede que se logre captar alguna necesidad u oportunidad en la primera cita.
- Hay que hacer una breve descripción de la empresa y los vínculos evidentes con la actividad del cliente. Dando la oportunidad de responder a inquietudes sobre la empresa y su conexión.

¹⁷ SUSSMAN, Jeffrey. El Poder de la Promoción, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997. 87 p.

La fuerza de la carta radica en la relación directa con el cliente potencial, donde se emite un mensaje directo y personal, de una sencillez en la presentación e individualidad que permite una comunicación simple y directa.

Saber llamar la atención y entregar un buen mensaje es en lo que radica el éxito de la carta sobretodo considerando que es enviada solo y exclusivamente a ese cliente en particular.

Es de primordial interés que la carta vaya firmada en original y por el director de la empresa. Siempre es importante generar alguna carta donde:

- Comente que se disfruto mucho hablar con el cliente
- Se ofrezca los nuevos servicios de la empresa
- Notificando algún logro importante
- Información que pueda ser valiosa al cliente
- Información complementaria de nuestra empresa
- Describiendo los beneficios que trajo consigo cierto proyecto o contrato. Beneficios no solo para la empresa sino todos los involucrados, generando un equipo ganador; todos querrán conocer y ser parte de estos éxitos.

Cuando se redacte la carta es básico que el primer párrafo resuma el contenido de toda la carta, ya que muchos empresarios no leen toda la información que les llega, hacen filtro de los documentos de su escritorio, y muchas veces leen solo el inicio con fin de conocer el motivo de la carta.

Tanto por teléfono como las cartas, deben formar parte de un sistema, con una periodicidad en la generación de llamadas o emisión de cartas, constante pero moderado, en la cual se muestre un claro interés en estar en contacto con nuestros prospectos, pero sin que llegue a ser un fastidio en el cual terminen por no interesarse en nuestros servicios por una molesta insistencia. El sistema debe contemplar un seguimiento que permita ir evaluando respuestas y resultados de los diferentes posibles clientes potenciales ante nuestra presencia.

Presentarse a una cita con un contacto anterior por medio de cartas y llamadas telefónicas, permite un dialogo más abierto, donde el cliente conoce ya parte de la empresa y los servicios ofrecidos. Además permite hacer filtros de selección tanto para el cliente como para la empresa que oferta.

Ya se hablo en párrafos anteriores del valor que el cliente da a la apariencia física, por tanto es importante siempre hacer énfasis en el arreglo personal, a fin de dar una clara muestra de respeto y profesionalismo desde la primera impresión.

Hacer un descuento por introducción puede ser una buena opción, una vez que se haya realizado un balance entre precio, servicio y ventajas esperadas, para que sea rentable,

convirtiéndose en una inversión y no en un gasto; de nuevo tomando en cuenta los recursos limitados que se tienen al inicio de las actividades empresariales.

Es necesario amarrar al cliente ofreciendo resolver algún problema, otorgar un servicio o una consulta gratuita o un precio por debajo del mercado, generando la confianza necesaria a fin de que conozcan el desempeño de la empresa. Todo ello con un estudio previo para que el ofrecimiento vaya en proporción a las expectativas hacia el cliente.

Es muy útil llevar a la cita información adicional al cliente de manera clara, breve y concisa que refuerce al compromiso que buscamos en la entrevista.

Para que el cliente prospecto se interese realmente en nuestros servicios, debe existir una clara mejora en el servicio, calidad o precio con respeto a lo acostumbrado anteriormente. La preferencia de nuestros servicios debemos inducirla a través de la exaltación de nuestras ventajas competitivas.

La Publicidad

Es hora de tomar decisiones de publicidad. Se determinan los objetivos y se ajustan al presupuesto disponible; una vez definido esto, son dos puntos a lograr: el mensaje deseado de transmitir y el medio de difusión.

Una vez lanzada la publicidad hay que evaluar la estrategia y la campaña en base a expectativas y resultados obtenidos.

La venta de servicios de arquitectura debe ser más comercializada, debiendo existir una Promoción de ventas formal, que permita invertir los recursos justos para alcanzar los objetivos de venta sin entrar en ambigüedades comerciales.

Los resultados de las encuestas aplicadas, marcan una clara y fuerte tendencia, cuando deciden contratar servicios de Arquitectura, basándose en las recomendaciones como primer fuente de información. Por tanto la publicidad de la nueva empresa, debe ser mayor y primeramente en publicidad de contacto directo con los posibles clientes potenciales y con personas que toman las decisiones.

Hay tres aspectos fundamentales que debe contener la publicidad la empresa de recién creación y que son:

1. Importancia, que la publicidad genere interés a los clientes.
2. Creíble, que resulte verdadera la publicidad, para que parezca y sea comprobable ante los interesados.
3. Distintiva, siendo diferente a la publicidad de la competencia, ofreciendo desde la publicidad algo diferente a los demás.

Un promedio del costo del marketing dirigido a nuevos clientes es aproximadamente de un 15 a 17% de ingresos brutos; una vez ya establecida de empresa y con una cartera de clientes cautivos puede reducirse por mitad. Claro esta que es solo un parámetro de referencia, ya que cada empresa tiene sus propias estrategias de mercado, en la cual intervienen distintos factores.

Es importante considerar el tiempo en que se esperan resultados de dicha publicidad, además sería un error apoyarse demasiado en la fuerza de la venta y menospreciar la imagen como enseguida lo veremos.

Hay distintos medios para publicidad como a continuación veremos:

Periódico: Es un medio flexible, actual, creíble, de mercado local y de corta vida, limitación de reproducción, para publico en general.

Revista: Altamente selectiva, buena calidad en la reproducción, es para un segmento específico, es de costo elevado, puede dar prestigio pero no garantiza una posición.

En línea: alta selectividad, muy bajo costo, de impacto inmediato, público interesado específico y está controlada por el visitante la información a transmitir.

Es importante tomar en cuenta que la publicidad, debe de ser alimentada continuamente, ya que es efímera y pueden quedar truncadas las intenciones si no se es constante con ello. Una publicidad duradera crea nuevos negocios, reconfirmación de compromisos y proyecta calidad profesional. Hay que añadir que la publicidad genera publicidad.

Por último antes de invertir en cualquier publicidad es importante contestar tres preguntas fundamentales:

¿Puede pagarse el costo total?

¿Generará suficientes negocios?

¿La inversión provocará ganancias redituables y en cuanto tiempo?

Una vez hecha esta pequeña evaluación podemos estar mejor parados ante la oportunidad de invertir en publicidad.

La Promoción.

Formular una buena historia periodística, siempre será bien vista por el público en general, tanto más por los clientes potenciales, es un eficaz método para atraer el interés que necesitamos.

Dentro de nuestra Industria, Notarios y Corredores de Bienes Raíces, podrían ser un buen vínculo con clientes potenciales, por hablar de nuestros servicios, y por concretar cierto servicio, podría convenirse una compensación económica por su recomendación.

Usar a alguna celebridad o persona de cierto prestigio público permite dar credibilidad y provocar interés hacia los servicios ofrecidos de la empresa, por tal motivo se pueda llegar a algún acuerdo con esa celebridad a fin de que promueva las ventajas de nuestros servicios.

La radio es un medio poco utilizado por arquitectos e ingenieros, pero utilizándolo convenientemente, puede ser muy útil. Un ejemplo podría ser obsequiando cenas, algún artículo o servicio a cambio de tiempo aire en la estación radiofónica. Interviniendo en programas de opinión pública donde se permita oír nuestra opinión y además hacerlo saber a personas que nos interese que oigan dichos programas.

La difusión del haber obtenido cierto contrato o triunfo, es un mecanismo bastante sólido y creíble que puede promocionarse a través de folletos, diapositivas y cartas a nuestros clientes potenciales.

5.8 MARKETING GRUPAL

Búsqueda de clientes de manera grupal.

No hay que perder de vista que nuestra empresa no es la única que esta en una situación de inicio de actividades y con pocos clientes, existen muchas en nuestro entorno, que buscan también una oportunidad de mercado.

Si se logra hacer equipo con empresas complementarias a la nuestra como podría ser: una empresa de diseño gráfico, ingenieros calculistas, empresas de desarrollo de imagen, empresas de venta de mobiliario para oficinas; por ejemplo, con esto quiero decir, empresas que pueden ayudar a ofrecer un servicio integral a ciertos clientes, debido a las exigencias de mercado.

La capacidad económica y la cobertura de la Nueva empresa de Arquitectura son limitados, pero el tamaño de sus recursos no debe frenar el acceso a proyectos y planes mayores. Existen proyectos que serían imposibles de alcanzar, si la pretensión es ejecutarlos con los escasos recursos propios; sin embargo hay posibilidades de llegar a ellos, a través de alianzas con otras empresas de intereses comunes.

La formación de un grupo de empresas en busca de mercados mayores, puede ser una buena opción; y para lograr esa integración de intereses es necesario desarrollar actividades comunes, en las cuales las pequeñas empresas vayan midiendo la capacidad y compromiso del grupo.

Un taller de investigación de mercados, materiales novedosos; la búsqueda de escenarios para presentarse en cámaras o asociaciones, que de mayor presencia al grupo, son formas de crecer en conjunto. Esta experiencia podría consolidar al grupo mejor que en lo individual, además los integrantes obtendrán mayor experiencia y seguridad para actuar en proyectos de mayor envergadura venideros.

Generar información adicional para nuestros clientes y proveedores puede adquirir una gran ventaja en el posicionamiento y distinción de nuestra competencia. Ofrecer un boletín, donde participen las empresas como grupo, con información de interés para diferentes clientes de cada uno permite tener varias ventajas:

- * El hecho de emitir información valiosa periódicamente, permite, estar conciente o inconscientemente en la mente de nuestros clientes.

- * El boletín deberá contener información para nuestros clientes, tal como:

 - Una investigación hecha por nuestra empresa o el grupo en la cual los clientes estén involucrados.

 - Nuevos productos y servicios en el mercado, que pudieran ser útiles para la toma de decisiones de nuestros clientes.

 - Perfiles de colaboradores como de los mismos clientes, lo cual podría ser una promoción adicional a través del boletín.

 - Información sobre la obtención de nuevos contratos o la manera como se resolvió cierto problema con éxito en la oficina.

 - Ofrecimiento de nuevos servicios de las empresas, cambio de horarios o de número de teléfonos de nuestras empresas.

La difusión de dicho boletín tendrá más contundencia si es entregado de manera personalizada a cada cliente por medio del correo tradicional o electrónico, aunque también su difusión en una revista periódica será muy buena opción.

Toda esta información generada de manera sistemática, continua y atractiva desde su presentación, demuestra que tanto el grupo como los individuos que lo forman están bien informados y actualizados con las exigencias actuales. Esto dará por resultado estar catalogados como un grupo de empresarios serios, involucrados con su clientela y comprometidos en adquirir mayor experiencia para afrontar nuevos retos del mercado.

A través de un beneficio mutuo y compartiendo información, es un potencial alternativo de crecimiento en grupo, colaborando en proyectos específicos, sin que esto obstruya o interfiera en planes o proyectos individuales propios de cada empresa.

5.9 MARKETING INDIRECTO

También una buena manera de estar vigente en el mercado es a través de la actuación de la empresa en pláticas, exposiciones de interés de cierto grupo, como asociaciones de arquitectos, o de jóvenes empresarios, lo cual permite ser detectado dentro de ciertos círculos sociales y empresariales.

La misma afiliación o asociación a estas instituciones también permite ingresar a cierta información privilegiada, cual pudiera ser útil para integrarla a planes estratégicos de nuestra empresa.

La participación de la empresa en ciertas actividades de beneficio a la comunidad de manera voluntaria y gratuita, puede darnos un plus en cuanto a reconocimiento además de ser caldo de cultivo en la generación de relaciones públicas.

Espacio alternativo de eventos

Considerando que la difusión de los servicios de arquitectura esta enfocado a 50 o 100 clientes promedio y no a miles como otros servicios, es posible generar un espacio alterno, para atraer más aún a clientes cautivos e integrar a los tentativos potenciales; a través de la creación de eventos culturales, como una exposición de pintura de amigos artistas, o siendo el patrocinador de un nuevo producto relacionado, inclusive presentar de manera formal un gran logro de la empresa, fiesta de fin de año o inauguración de las nuevas oficinas; ofreciendo una recepción modesta pero elegante; es una manera de generar indirectamente expectativas de mercado alternos.

Relaciones públicas

Las relaciones publicas sirven para mostrar la mejor cara de la empresa a la sociedad, además de ser un mecanismo muy eficiente para aclarar malos entendidos, rumores o sucesos desfavorables.

Es básico hacer uso de las referencias y recomendaciones que se nos faciliten. Además una buena referencia puede generar un mayor nivel de confianza.

La nueva empresa debe de considerar los diferentes tipos de relaciones públicas que puede desarrollar:

- Relaciones con la prensa y sus agentes; así como los medios masivos de información, televisión, radio, prensa, revistas especializadas e Internet.

- Relaciones de asuntos públicos, con actividades comunitarias nacionales y locales, lo cual genera una muy buena imagen ante la sociedad.
- Cabildeo, con legisladores, regidores y autoridades, con el fin de influir en leyes, reglamentos, proyectos y decisiones para beneficio de la empresa.
- Relaciones con inversionistas, accionistas y miembros de la comunidad financiera.
- Relaciones de Desarrollo, referente a actividades no lucrativas, obteniendo apoyo financiero o voluntario.

Debido a las características de los servicios de arquitectura, las relaciones públicas juegan un papel de primer orden en la búsqueda de clientes potenciales. Hechos puntuales como la inauguración, cambio de domicilio o presentación de un nuevo servicio con una recepción con bocadillos y bebidas, podría involucrar más a sus clientes tanto cautivos como potenciales.

También podría ser de ayuda obsequiar pequeños regalos, aplicación de algún descuento preferencial inclusive en alianza o patrocinadores.

Cabe destacar que las Relaciones Públicas es un costo más bajo que la publicidad y de mayor credibilidad; su práctica podrá traer muchos beneficios a la empresa. También es posible mezclar las relaciones públicas con otro tipo de promoción, pudiendo resultar muy eficaz y económico.

La gente muchas veces hace decisiones en base a la primera impresión, es por ello que cuando hay la oportunidad de exponer a la empresa, siempre hay que hacerlo en base a los éxitos obtenidos, perspectivas y metas que puedan captar la atención con quien conversamos, desde el primer contacto.

VI. ESTRATEGIAS DE CONTROL

6.1 CRECIMIENTO Y COBERTURA

Una vez puesta en marcha la estrategia de mercado o la mezcla de varias de ellas, y habiendo obtenido resultados del comportamiento tanto de la empresa como de los clientes ante su implementación, es necesario redondear el plan.

Esto es a través de una evaluación objetiva de las estrategias aplicadas, que nos permita actualizar, ajustar y redefinir los puntos críticos detectados.

Dicha evaluación debe ser periódica y relacionada con los tiempos meta para alcanzar los objetivos fijados al inicio.

En la evaluación hay que considerar indicadores de productividad:

Rentabilidad

Ventas

Número de personal /productividad

Contratos obtenidos

Participación en el mercado

Una práctica poco común entre las empresas de arquitectura, recomendable y conveniente como retroalimentación, es hacer un cuestionario de salida, donde el cliente atendido, una vez terminados los trabajos, evalúe nuestro servicio. (Ver Evaluación de Servicio a Clientes en Anexos)

Evaluación y revisión

Una vez armada la Estrategia de Mercado con la combinación de los diferentes sistemas y poniendo en marcha su aplicación, es básico dar seguimiento al comportamiento de toda la Estrategia; es probable que requiera ajustes, desechar ciertos pasos o implementar sistemas más complejos, sin embargo todo ello solo es posible a través de una evaluación periódica y revisión de los resultados obtenidos. Una evaluación semestral para la Nueva Empresa de Arquitectura puede ser un buen parámetro ya que los resultados esperados no serán inmediatos.

Esta evaluación permite ver la eficiencia y eficacia en la aplicación de la Estrategias de Mercado utilizadas, las cuales pueden ser fortalecidas, cambiadas o quizás hasta eliminadas, de acuerdo a los resultados obtenidos y los recursos disponibles. Hay además una serie de instrumentos que pueden ayudar a evaluar de forma cualitativa y cuantitativa los resultados obtenidos de las estrategias. (Ver tablas en Anexos)

La elaboración de un balance al final de la evaluación y revisión es muy recomendable, ya que no solo es posible detectar el grado de beneficio obtenido de la Estrategias de mercado, sino que también es posible crear una base de datos que permita una vigilancia; tanto de clientes como de competidores.

6.2 PROYECCIÓN FINANCIERA

Basados en la información obtenida del Estudio de Mercado, podemos ahora realizar una proyección financiera del negocio:

Tabla de clasificación de clientes atendidos dará una cartera de clientes consolidada donde hay que:

- Atender a los clientes altamente potenciales
- Eliminar a clientes ocasionales

Las pretensiones del marketing son: supervivencia, rentabilidad y crecimiento
 Una buena campaña por correo genera del 2 al 5% de respuesta del grupo seleccionado
 Con un sistema de citas y entrevistas podemos incrementarla de un 7 a un 10%
 Complementándola con una eficiente estrategia de mercado, con evaluaciones periódicas podemos elevar de un 13 a un 15%
 Estos porcentajes son moderados, lo cual permite considerar que puede incrementarse la respuesta del grupo de clientes potenciales, dependiendo la agresividad de las estrategias de mercado.

De tal manera que de acuerdo al estudio de mercado y al universo encuestado de 50 empresas, obtenemos los siguientes resultados:

UNIVERSO DE ENCUESTAS:			
50 EMPRESAS	INVERSION MINIMA		\$ 100,000.00
	INVERSION MAXIMA		\$ 500,000.00
	INVERSION PROMEDIO		\$ 300,000.00
ESTRATEGIA DE MERCADO A CLIENTES ALTAMENTE POTENCIALES			
	CLIENTES CAUTIVOS		EN PESOS
SISTEMA DE CORREO Y TELEFONO	2%	1.00	\$ 300,000.00
SISTEMA DE CITAS Y ENTREVISTAS	7%	3.50	\$ 1,050,000.00
ESTRATEGIA INTEGRAL DE MARCADOTECNIA	12%	6.00	\$ 1,800,000.00
UTILIDAD ESPERADA		20%	360,000.00
UTILIDAD POR MES		12	30,000.00

La tabla anterior esta elaborada en base a porcentajes moderados del estudio propuesto. Cabe señalar que las cantidades tomadas son en el supuesto de que los clientes potenciales contraten los servicios por el monto promedio demostrado en el estudio de mercado a la nueva empresa de arquitectura. En esta demostración es importante integrar a los clientes que contrataron los servicios dentro de la proyección financiera para el siguiente año, para que junto con una búsqueda de nuevos clientes, permitan hacer mejores expectativas respecto las pretensiones comerciales engrosando la cartera de negocios en el futuro.

Hay que considerar que existen otros factores externos a este estudio que pueden variar los porcentajes propuestos; sin embargo utilizando de manera eficiente el conjunto de estrategias propuesto es posible no solo alcanzar estos niveles, sino mucho más de las expectativas proyectadas.

VII. CONCLUSIONES

La Industria de la Construcción depende en general de muchos factores sobretodo económicos nacionales e internacionales, los cuales no han permitido una estabilidad a la industria en nuestro país, para ello se requiere desarrollar mecanismos, que si bien no logren una amplia independencia, si permitan a la industria ser más autónoma, y consolidarse de una manera estable y no como reflejo del estado económico, político y social general del país.

Estos mecanismos pueden lograrse a través del desarrollo de un *marketing* específico para la Industria de la Construcción. La nueva y pequeña empresa de arquitectura son el blanco de acción idóneo para aplicar y obtener resultados más claros de los propósitos de esta tesis, debido a que estas empresas en su condición de supervivencia y búsqueda de mercados, son arriesgadas, flexibles y sin tener antecedentes de imagen negativa, pueden explotar estas ventajas competitivas a diferencia de las grandes empresas.

Antes de desarrollar cualquier tipo de estrategia de mercado, la nueva empresa de arquitectura, conviene establecer una planeación estratégica de empresa, determinando los factores más importantes que se pretenden alcanzar.

Siendo la planeación un área considerada -por un gran numero de empresarios del ramo de la construcción- de poca importancia, mucha inversión de tiempo o en algunos casos inútil, debido a la anticipación de un futuro incierto con muchas variantes en juego, argumentan que no es posible dedicarle tanto tiempo y esfuerzo. Sin embargo cabe recalcar que es un elemento básico para la coherencia de la empresa entre sus acciones y sus metas -misión y visión-, además permite simulaciones necesarias suficientes hasta acotar los posibles sucesos desfavorables y detectar las ventajas y oportunidades con mayor claridad.

Quedan claros los muchos beneficios que otorga la utilización de la Planeación Estratégica en la nueva empresa de Arquitectura, con respecto a quien no la aplica. La planeación facilita supervivencia, estabilidad en el mercado, genera mejores oportunidades y permite una más clara proyección de empresa, sólida para tiempos difíciles donde desaparecen las organizaciones más débiles, y de crecimiento en tiempos prósperos. Concluyendo, los beneficios de la planeación se encuentran en el fortalecimiento y buen funcionamiento de todo el sistema de negocio.

Mientras más fácilmente se pueda visualizar el futuro empresarial, es más sencillo desarrollar la misión y visión de empresa, ya que estas son creadas por el ideal de empresas que se pretende y la manera de lograrlo.

El primer reto que enfrenta la nueva empresa de arquitectura es su supervivencia. Al cabo de cinco años su segundo reto es su estabilidad y solidez y conforme logre dicho nivel, entonces podrá pensar en su crecimiento. En cada etapa existen riesgos que afrontar, los cuales pueden ser:

- Tamaño contra cobertura de mercado
- Continuidad de estrategias de mercado
- Cambio en la preferencia de clientes
- Oportunidades de mercado
- Fuentes de financiamiento
- Nichos de inversión mal atacados
- Infraestructura administrativa
- Canales de Comunicación inadecuados
- Alta competencia de mercado
- Falta de tecnología disponible o inoperante
- Insuficiente capital de trabajo

Y muchos más, sin embargo es importante resaltar los riesgos más representativos en la etapa actual correspondiente en una selección de 80-20, y trabajar sobre ellos de manera más puntual.

Además de los riesgos anteriores que debe prever la nueva empresa de arquitectura, también hay que combatir otros riesgos especulativos, riesgos irreales, intangibles del mercado, sin embargo latentes –rumores o información distorsionada, por ejemplo-, los cuales muchas ocasiones son riesgos ilusorios y no es posible determinar el efecto real que representan, para ello es importante que los administradores no solo tengan capacidades técnicas propias del negocio, sino una sensibilidad del entorno económico, político y social para dar el justo valor a cada riesgo a afrontar en su negocio.

Resulta indispensable lograr integrar los Objetivos y Metas de la empresa, en una relación estrecha con los clientes que se atienden, de tal manera que nuestros clientes nos permitan ir en el rumbo que definimos en nuestras misión y visión. Esto hará un claro vínculo entre el desarrollo de la empresa y los clientes atendidos, haciendo más coherente los fines con nuestras acciones.

Los nuevos tiempos de conexión global, en un mercado cada vez más agresivo y competido, exigen a la nueva empresa de Arquitectura una actitud proactiva y preventiva en búsqueda de clientes; y no solo esto es suficiente, sino también debe convertirse en su propio promotor, ofreciendo un servicio diferenciado o distintivo que la haga atractiva, preferencial ante sus clientes.

El director de la nueva empresa de Arquitectura debe entender que el Marketing, es de primer orden en las prioridades de la empresa, y no delegar dicha tarea a sus subordinados o agentes terceros. Hay afirmaciones tan fuertes al respecto, tales como la de Kevin Clancy, gurú de los negocios y fundador de Copernius Marketing, que afirma que la mercadotecnia es mucho más importante de las finanzas o la operación¹⁸. Esto nos da una idea de lo importante que es considerar un programa mercadológico en nuestra empresa.

Escuchar a nuestros clientes antes de hacer la venta, es una gran oportunidad de entender mejor sus necesidades y así ofrecer un servicio más adecuado. Además en esta conversación tenemos la oportunidad captar inquietudes o proyectos, entrelineas obteniendo una ventaja virtual, anticipándonos en la solución de problemas o concretar la idea antes que el mismo cliente lo espere o solicite.

Ningún cliente es igual a otro; por ello la determinación de un mercado meta permite integrar una cartera de clientes más homogénea donde podamos dar respuesta a las expectativas particulares cada clientes, sin provocar grandes esfuerzos a la empresa, facilitando su atención. En lo posible, con los mismos recursos disponibles cubrir los proyectos de nuestros clientes.

Estar siempre presente en la mente de nuestros clientes, accesibles para atender una sencilla consulta, o para dar nuestro punto de vista, ayudando a la toma de decisiones estratégicas de clientes, involucrando nuestros servicios en su organización; es una manera de garantizar no solo el próximo trabajo, sino una relación económica sólida y confiable a través de un marketing preventivo; con el cual se obtiene la lealtad desde el proceso de toma de decisiones y podremos prever el acercamiento de la competencia al momento de selección en la contratación de importantes proyectos.

No hay que olvidar que la venta de servicios de arquitectura requiere de un alto grado de Confianza y Comunicación, por tanto no hay que escatimar esfuerzos en entregar a nuestros clientes documentos, información, actitudes que acrediten y confirmen nuestro compromiso con ellos y el profesionalismo con que ejecutaremos sus proyectos. De acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado para esta tesis, se obtuvo que más del 70% de quien requiere servicios de arquitectura, su principal fuente de selección es la recomendación, por tal motivo, hay que hacer hincapié en nuestras estrategias hacia este rumbo claramente marcado. No hay que abusar de lo aquí mencionado; con esto se quiere decir que en cualquier relación laboral, sea amigo, familiar o cliente desconocido, es importante redactar un contrato de trabajo o carta de acuerdo; este documento permite ver el servicio acordado y sus alcances, de manera clara, además servirá como una memoria que evitará en lo posible explicaciones y malos entendidos posteriores.

¹⁸ LLOYD. Mexican Economic Report. Operadora de Fondos Lloyd. Junio 2003, Guadalajara, Jal. 4p.

Además el mismo estudio arroja, que dentro del empresariado de arquitectos y constructores coinciden en que los métodos de venta de servicios empleados en general no son eficientes, no existen asesorías profesionales y estudios profundos al respecto. Y aunque hay el interés en implementar métodos más eficientes, el ramo en general no se ha dado a la tarea en invertir en este rubro, por no tener la certeza de la efectividad de los resultados y un real incremento de sus ventas a partir de un sistema de estrategias de mercado.

Hay que enfocarse en los posibles clientes potenciales insatisfechos, generando la expectativa de un ofrecimiento distinto al de la competencia, y descartar a prospectos altamente satisfechos con los servicios ofrecidos por la competencia, ya que costará el doble de tiempo y esfuerzo convencer a estos clientes de probar nuestros servicios, porque no hay una necesidad clara para que nos den la oportunidad de participar en sus planes teniendo proveedores similares confiables.

Como hemos visto los servicios de arquitectura no son de emisión y cobertura masiva, no es un servicio de atención para miles, sino que la empresa debe tener la sensibilidad de atacar los clientes más altamente potenciales. Al inicio es posible atacar un universo de 50 a 100 clientes promedio. Dicha selección puede realizarse por varios métodos para toma de decisiones - la Ley de Pareto del 80-20, media estándar, árbol de decisión-. Estas cifras son recomendadas al inicio, a través de un sistema de mercado, sin embargo, una vez captando tendencias de mercado y tipo de clientes, es posible armar una cartera de clientes más sólida y confiable, con menor número de clientes y mayor certeza en la obtención de contratos.

La Arquitectura por ser un servicio difícil de evaluar, las recomendaciones de un tercero son básicas, en la generación de confianza; en una empresa nueva de Arquitectura, que no tiene dichas recomendaciones, tendrá la doble tarea de generarse por sí misma esa recomendación, creando una eficiente imagen corporativa, así como su difusión, explotando todas las posibilidades de estrategia de mercado expuesta en el presente trabajo, para la formación de su propio prestigio.

Es importante que la nueva empresa de arquitectura vaya formando su propia imagen, un perfil, una personalidad de empresa la cual permitirá iniciar con el desarrollo y aplicación de las estrategias de mercado.

La elaboración de un estudio de mercado, junto con la clasificación y selección de mercado meta, permitirá iniciar actividades empresariales más sólidas. Sin embargo los resultados obtenidos de lo anterior, deben ser filtrados más aún, ya que la empresa nueva tiene una participación modesta en el mercado, sin embargo su panorama de oportunidades a partir de los anteriores estudios es más claro y podrá tomar decisiones más sensatas en el futuro.

Esta tesis basa las estrategias de mercado en tres grupos que son: el marketing directo, el marketing grupal y el marketing indirecto.

El marketing directo es de relación directa con el cliente, un trato personal por medio de citas, correo convencional, llamadas telefónicas, fax, correo electrónico o cualquier otro medio en el cual no sea requerido un intermediario. Dicho contacto permite una clara comunicación donde es posible intimidar con el cliente, sus necesidades y oportunidades de inversión.

Es por este medio donde podemos manifestar directamente a nuestro cliente la estructura de la empresa, es importante aquí el desarrollo de la imagen empresarial; en la presentación de servicios, currículum, desarrollo de slogan a partir de la misión y visión de empresa. Siempre tiene que haber presencia de nuestra imagen ante el cliente transmitido a través de un logotipo, papel membretado, desarrollo de folletos, tarjetas de presentación, uniformes, manifestándonos en cada movimiento, todo para crear una imagen clara en la mente de nuestros clientes potenciales.

Siendo el marketing directo el más importante y contundente del grupo de los tres; es aquí donde hay que fortalecer la relación de confianza, mediante la atención personalizada tratando de hacer sentir al cliente lo importante que es para nuestra organización. Transmitiendo una imagen positiva a través de nuestras actitudes, apariencia física e instrumentos de difusión de imagen corporativa. Esto traerá tarde o temprano las miradas hacia nuestros servicios y el profesionalismo en la ejecución desde la imagen.

En el marketing directo se propone desarrollar un sistema de cartas que refuerce nuestras intenciones (ver ejemplo en anexos), entregando a nuestros clientes potenciales la información oportuna para estar siempre presentes empezando en su escritorio. Dicha información puede contener un perfil de nuestra empresa, logros de la organización y difusión de importantes contratos, datos sobre nuestras actividades y nuevos servicios ofrecidos, información privilegiada para nuestros clientes, todo en conjunto formará nuestra publicidad personalizada.

La publicidad puede complementarse seleccionando el medio de difusión más benéfico para nuestros fines ya sea periódico, revistas especializadas, Internet o cualquier otro medio. Siempre valorando el costo de inversión, la posibilidad de generación de negocios y el tiempo de recuperación de inversión.

Por lo demostrado anteriormente, la Arquitectura no es un servicio de cobertura masiva, por tanto no es recomendable invertir en publicidad para las masas; tendrá mejor éxito una publicidad focal para pequeños grupos o de manera específica.

Marketing Grupal.

Los recursos de las nuevas empresas es limitado en el inicio de sus actividades, por ello es conveniente armar un grupo de trabajo multidisciplinario, en el cual existan planes y proyectos de beneficio mutuo, que posiblemente de manera individual sería muy poco probable desarrollar.

La conformación de estos grupos permite ingresar en proyectos de mayor alcance, desarrollando cada empresa su especialidad, además la difusión de los proyectos es de mayor alcance entre empresas, clientes y amigos de cada uno de los involucrados. Esta práctica también es saludable porque permite incursionar en actividades multidisciplinarias y es posible detectar la manera en que nuestra empresa funciona dentro de una actividad de grupo. Y en base al compromiso de cada empresa es posible seleccionar una cartera confiable de socios y proveedores.

Marketing Indirecto.

Es la manera de estar dentro de un círculo social y empresarial, desarrollando actividades muchas veces no propias del negocio, sin embargo benéficas para la formación de una imagen, reconocimiento y prestigio ante la sociedad en la de nos desenvolvemos.

Estas actividades tales como colaboración en movimientos altruistas, sociedades de interés comunitario, afiliación a instituciones o cámaras empresariales, donde tenemos una representación como un ente individual pero dentro de un grupo de intereses comunes, podrá colocarnos dentro de un estatus que permitirá solidificar nuestra imagen, no solo ante nuestros clientes, sino también proveedores, socios y la comunidad en general. La participación en este tipo de actividades son instrumentaciones que permiten crear ese prestigio anhelado, empezando a reconocer la empresa de arquitectura dentro de un rol social.

Es en este grupo donde se pueden crear y desarrollar las relaciones públicas; indispensables en nuestra actividad empresarial que traerán jugosos beneficios a nuestra empresa, destacando su bajo costo de inversión, solo destacando nuestra habilidad de involucrarnos con los demás.

Por último, es necesario hacer una evaluación periódica semestral o anual, con una revisión oportuna verificando la efectividad y eficiencia de las estrategias de mercado utilizadas, para hacer los ajustes y correcciones necesarias para mejorar los resultados obtenidos.

Es fundamental incluir una estrategia de mercado en el plan rector de nuestra empresa, ya que además de todos los beneficios señalados con anterioridad, forma parte del profesionalismo de nuestra industria y mejor manera de hacer negocios en el ramo de la construcción.

El desarrollo la estrategia de mercado propuesta en la presente tesis de no es un método infalible, el éxito garantizado de cualquier empresa esta sustentado en el compromiso y la constancia, sin embargo si vives tu vida en coherencia con tus sueños, deseándolos de todo corazón, todo el universo conspirará para que tarde o temprano se realicen.

56646

VIII. ANEXOS

CARTA PARA PRESENTACIÓN DE SERVICIOS

Fecha

Estimado Señor Empresario
Gerente del Grupo Matarraya

Por este medio le mando un cordial saludo, así mismo me permito entregarle mi currículum para que conozca mi persona y la empresa que represento. De igual manera nos ponemos a sus órdenes en nuestra dirección:

Av. Revolución 1021-31 Guadalajara teléfono 33 45 72 07 celular 044 333 461 46 96

Reiterándole el interés de participar con ustedes en las necesidades corporativas de su empresa en proyecto arquitectónico, supervisión y construcción.

Además me es grato informarle sobre nuestro nuevo departamento de Diseño, imagen corporativa y comunicación gráfica, que también ponemos a sus órdenes.

Adjunto esta información como primer paso para evaluar las posibilidades de **Estudio D+A Arquitectos** para participar en trabajos para su organización.

Espero que dicha información sirva para considerar su interés hacia nosotros en trabajos futuros.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes pidiéndole no dudar en contactarnos para cualquier duda o inquietud.

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director

CARTA OFRECIENDO INFORMACIÓN VALIOSA

Fecha

Estimado Señor Empresario

Gerente del Grupo Matarraya

Me es muy grato poner a sus ordenes un extracto del estudio de mercado elaborado por su servidor a medianas y grandes empresas de alto nivel de la ciudad de Guadalajara, a fin de hacer una evaluación de los servicios que ofrecemos las compañías de diseño y construcción y las necesidades reales de empresas que requieren de este tipo de servicios.

Espero que dicha información lo ayude para la toma de decisiones estratégicas de su empresa cuando se trate de estos servicios.

Recordándole que los servicios de **Estudio D+A Arquitectos** en proyecto arquitectónico, construcción y supervisión siempre están a su disposición. Sin más por el momento quedo a sus órdenes pidiéndole no dudar en contactarnos para cualquier duda o comentario.

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director

CARTA DE OFRECIMIENTO DE SERVICIOS DIFERENCIADOS

Fecha

Estimado Señor Empresario
Gerente del Grupo ABC

Bajo los nuevos esquemas de globalización, la manera de hacer negocios ha cambiado, ello requiere una mayor y mejor vinculación entre la empresa y quienes las dotan sus servicios. La eficiencia de comunicación representa ya una ventaja ante la competencia.

En **Estudio D+A Arquitectos** en proyecto arquitectónico, construcción y supervisión hemos desarrollado un sistema para entender mejor la necesidades de nuestros clientes. Con esta carta le anexo un artículo que le invito a leer, después póngase en contacto con nosotros para explicarle como podríamos trabajar en proyectos futuros bajo este sistema.

No dude en contactarnos, será un placer atender sus inquietudes y comentarios sobre el tema.

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director

CARTA DESPUÉS DE LA PRIMERA CITA CON EL CLIENTE

Fecha

Estimado Señor Empresario
Gerente del Grupo Matarraya

Fue un placer haber conversado con usted y conocer mejor la actividad de su empresa. Esto servirá para que **Estudio D+A Arquitectos** pueda ofrecer un servicio mas adecuado en proyecto arquitectónico, construcción y supervisión, en cual pueda ver los beneficios de seleccionar nuestra empresa en sus necesidades empresariales.

Le estoy anexando información que considere importante, sobre el comportamiento económico de empresas similares a la suya, espero le sea útil. He considerado en un par de semanas hablarle de nuevo para mostrarle detalladamente las ventajas de nuestra empresa.

Quedo a sus ordenes para cualquier duda o aclaración, pidiéndole no dudar en contactarnos.

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director.

CARTA DE AGRADECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE NUESTROS SERVICIOS

Fecha

Estimado Señor Empresario
Gerente del Grupo Matarraya

Fue un placer haber colaborado en el proyecto arquitectónico para la ampliación de su planta de producción. Probablemente usted quiera expresar la manera de cómo percibió nuestros servicios y para nosotros es muy importante su punto de vista, por ello le pido un par de minutos para llenar el formato de Evaluación de Servicio a Clientes.

Dicho formato nos permite ver la manera de cómo mejorar nuestros servicios en un proceso de mejoramiento continuo. Le pido que en cuanto lo tenga nos envíe el formato vía fax, correo electrónico o indíquenos cuando podemos pasar por el.

Gracias por seleccionar nuestra empresa en sus necesidades empresariales.

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director

CARTA OFRECIENDO UN PRESENTE DE CORTESIA

Fecha

Estimado Señor Empresario
Gerente del Grupo Matarraya

Por este medio le mando un cordial saludo, deseándole que en este tiempo de acogimiento y reflexión este rodeada de sus seres queridos y amigos.

Seleccione un compacto de música, ojalá sea de su agrado. Mis mejores deseos son que el próximo año venga lleno de nuevos y mejores proyectos.

Feliz Navidad y un Mejor Año

Atentamente,

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho
Director

CARTA DE INTRODUCCIÓN A ENTREVISTA PARA ESTUDIO DE MERCADO.

Buenas tardes,

Soy _____ y vengo de la Universidad Panamericana, estoy apoyando la realización de una Tesis de la Maestría de Administración de la Construcción de mi Universidad, Usted podría ayudar al desarrollo de este trabajo contestando un pequeño cuestionario que no le quitara más de cinco minutos. Su participación es muy valiosa y permitirá un mejor resultado del producto final de esta Tesis.

¿Podría ayudarme con ello?

Gracias por su participación y tiempo, esta información es manejada de una manera confidencial y profesional, tenga toda la confianza que será usada exclusivamente para un trabajo meramente académico. Quedo a sus órdenes para cualquier comentario y sugerencia. Con permiso

Tesis:

Estrategia de Mercado para una Nueva Empresa de Arquitectura.

Autor:

Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho

Finalidad:

Desarrollar un modelo de mercadeo eficaz, capaz de entender las necesidades y oportunidades de los clientes a través de una atención personalizada de cada uno; ello permita desarrollar productos y servicios que realmente requieren los clientes.

Cualquier duda o aclaración comunicarse con:

Mtro. Nissim Hasson, Universidad Panamericana Sede Guadalajara 36 79 07 47
Arq. Dámaso Alejandro Orozco Camacho al 33 45 72 07; daorozco@lycos.com

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE ARQUITECTURA

NOMBRE DE LA EMPRESA:		GRO:	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:		FECHA:	
PUESTO EN LA EMPRESA:		ELABORO:	
DOMICILIO		TEL	OBSERVACIONES
1. ¿Ha contratado servicios de arquitectura o construcción (A-C) en alguna ocasión? <input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no → ¿Cuál es la razón? <small>si la respuesta es NO salte las preguntas 2,3,4,5</small>			
2. ¿Con que periodicidad requiere estos servicios? <input type="checkbox"/> constantemente <input type="checkbox"/> por mes <input type="checkbox"/> por semestre <input type="checkbox"/> por año <input type="checkbox"/> más tiempo			
3. ¿Cuándo contrato dichos servicios, estos cumplieron con sus expectativas? <input type="checkbox"/> completamente <input type="checkbox"/> mayormente <input type="checkbox"/> justamente <input type="checkbox"/> deficiente <input type="checkbox"/> pésimo			
4. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con alguna empresa de este ramo? <input type="checkbox"/> sí → ¿Podría comentar acerca de ello? <input type="checkbox"/> no			
<small>si la respuesta es NO salte la pregunta 5</small>			
5. ¿Cuál cree que haya sido la principal causa de esa mala experiencia? <input type="checkbox"/> mala comunicación <input type="checkbox"/> falta de planeación <input type="checkbox"/> falta de control <input type="checkbox"/> falta de especificaciones <input type="checkbox"/> mala elección de servicios <input type="checkbox"/> otro			
6. De estos servicios, ¿Cual contrata o contrataría específicamente? <input type="checkbox"/> proyecto <input type="checkbox"/> construcción nueva <input type="checkbox"/> adecuación-remodelación <input type="checkbox"/> supervisión <input type="checkbox"/> asesoría <input type="checkbox"/> ingenierías <input type="checkbox"/> otro		¿Específicamente para que?	
7. ¿Qué área, departamento o persona en su empresa coordina o coordinaría dichos servicios?			
8. ¿Qué es más importante para usted en estos servicios? <input type="checkbox"/> precio <input type="checkbox"/> rapidez <input type="checkbox"/> calidad <input type="checkbox"/> servicio <input type="checkbox"/> adaptabilidad <input type="checkbox"/> otro <small>a su empresa</small>			
9. ¿Dónde buscaría estos servicios, cuál sería su punto de contacto? <input type="checkbox"/> directorio especializado <input type="checkbox"/> sección amarilla <input type="checkbox"/> periodicos <input type="checkbox"/> colegios <input type="checkbox"/> asociaciones/cámaras <input type="checkbox"/> revista especializada <input type="checkbox"/> recomendación <input type="checkbox"/> otro		fuente específica:	
10. ¿Cuánto destina o podría destinar usted a estos servicios anualmente? <input type="checkbox"/> 10,000 <input type="checkbox"/> 50,000 <input type="checkbox"/> 100,000 <input type="checkbox"/> 500,000 <input type="checkbox"/> 1,000,000 <input type="checkbox"/> más de 1,000,000			
11. Ante la oportunidad de contratar una empresa de A-C a la cuál usted no conocía antes, ¿que motivaría a su contratación?			
12. ¿Podría ser determinante al hacer su selección de estos servicios la imagen empresarial? <input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no		¿por que?	
13. Sin considerar el precio, ¿cuál característica sería la más importante para usted en la elección de una empresa de A-C? <input type="checkbox"/> rapidez <input type="checkbox"/> calidad <input type="checkbox"/> servicio <input type="checkbox"/> confianza <input type="checkbox"/> recomendación <input type="checkbox"/> otro		Se encuestó por: Telefono Fax Personal Correo electrónico Otro	
14. ¿Qué cree que pudieran mejorar las empresas de A-C en su servicio a clientes?			
15. ¿Podría hacer una sugerencia, a estas empresas, sobre algo que pudieran ofrecer a sus clientes, que actualmente no ofrezcan?			

nota: Permitir que el entrevistado se desenvuelva; y hacer las anotaciones pertinentes, a fin obtener información valiosa durante la sesión.

CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS ESTRATEGIA DE MERCADO PARA UNA NUEVA EMPRESA DE ARQUITECTURA

CALIFICACION	NOMBRE DE LA EMPRESA:						GIRO:		
	NOMBRE DEL ENTREVISTADO:						FECHA:		
	PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA:						ELABORO:		
	DOMICILIO					TEL	OBSERVACIONES		
	1. En su opinión, Tener una misión y visión de empresa es importante e influye para tener un mejor negocio:							¿por qué?	
	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no							
	2. ¿Cuál considera que sea el principal motivo de que sus clientes elijan sus servicios?								
	<input type="checkbox"/> precio	<input type="checkbox"/> tiempo	<input type="checkbox"/> calidad	<input type="checkbox"/> servicio	<input type="checkbox"/> atención	<input type="checkbox"/> otro			
	3. En general, ¿Considera usted que las empresas de la industria de la Construcción utilizan sistemas apropiados de marketing, promoción o atención a clientes?							¿Porqué lo considera así?	
	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no							
	4. ¿Cree que empresas de esta industria están capacitadas para desarrollar su propio sistema de marketing, o requeriría de consultores externos?								
	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no							
	5. ¿Cuál es la principal fuente que utiliza para su promoción?								
	<input type="checkbox"/> directorio especializado	<input type="checkbox"/> sección amarilla	<input type="checkbox"/> periódicos	<input type="checkbox"/> colegios					
	<input type="checkbox"/> asociaciones / cámaras	<input type="checkbox"/> revista especializada	<input type="checkbox"/> recomendación	<input type="checkbox"/> otro					
	6. De sus costos indirectos ¿Cuánto destina o podría destinar usted a marketing, promoción o atención a clientes?								
	<input type="checkbox"/> 35%	<input type="checkbox"/> 25%	<input type="checkbox"/> 15%	<input type="checkbox"/> 7%	<input type="checkbox"/> 3%	<input type="checkbox"/> menos del 3%			
	7. ¿Cree que es importante el desarrollo de una imagen corporativa?							¿por qué?	
	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no							
	8. ¿Qué ventaja considera usted que tenga su empresa, sobre la competencia?							Se encuestó por:	
	<input type="checkbox"/> tiempo	<input type="checkbox"/> calidad	<input type="checkbox"/> servicio	<input type="checkbox"/> adaptabilidad	<input type="checkbox"/> precio	<input type="checkbox"/> otro	Telefono		
							Fax		
	9. ¿Cómo obtuvo su primera gran oportunidad empresarial, que lo llevó a donde esta?							Personal	
							Correo electronico		
							Otro		
	10. En base al aprendizaje obtenido, ¿podría hablar de metas y planes futuros?								

nota: Permitir que el entrevistado se desenvuelva; y hacer las anotaciones pertinentes, a fin obtener información valiosa durante la sesión.

EVALUACIÓN DE MERCADOS

	FECHA DE EVALUACIÓN									
NOMBRE DEL CLIENTE										
CONTACTO										
GIRO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE										
TIPO DE TRABAJO CONTRATADO										
MONTO CONTRATADO										
PORCENTAJE DE UTILIDADES OBTENIDAS										
FORMA DE PAGO										
TIEMPO DE EJECUCIÓN										
NÚMERO DE CONTRATOS ANTERIORES										
TIEMPO DE RELACIÓN										
PERIODICIDAD DE CONTRACIÓN DE NUESTROS SERVICIOS										
PROYECCIÓN COMERCIAL										
CALIDAD Y TIPO DE TRATO DE RELACIONES SOCIALES										
VENTAJA PRINCIPAL EN LA RELACIÓN										
DESVENTAJA PRINCIPAL EN LA RELACIÓN										
CALIFICACIÓN GENERAL COMO CLIENTE, EN EL PRESENTE TRABAJO	EXCELENTE	BUENO		REGULAR			MALO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
CALIFICACIÓN GENERAL COMO CLIENTE, PARA FUTUROS PROYECTOS	EXCELENTE	BUENO		REGULAR			MALO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ELABORÓ:										
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:										

EVALUACION DE SERVICIO A CLIENTES

		Fecha:								
--	--	--------	--	--	--	--	--	--	--	--

Estimado señor empresario:

Es de nuestro interes saber la manera como percibio nuestros servicios en su empresa.

Queremos evaluar nuestro desempeño; como parte de un proceso de mejoramiento continuo de atención a clientes. Agradezco de antemano el tiempo dedicado y sus observaciones.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	EXCELENTE	BUENO		REGULAR			MALO			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
CALIDAD DE SERVICIOS										
CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO										
COSTO OFRECIDO										
TIEMPO DE EJECUCIÓN										
COMUNICACIÓN CON NUESTRA EMPRESA										
TRATO DE NUESTRO PERSONAL										
TIEMPO DE RESPUESTA										
SERVICIOS EN GENERAL										

OBSERVACIONES:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

IX. GLOSARIO:

Benchmarking: Proceso para comparar los productos y procesos de la compañía con los de la competencia o con los de compañías líderes de otras industrias, a fin de encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño.

Búsqueda de prospectos: Paso del proceso de ventas en el que el vendedor identifica clientes potenciales calificados.

Calidad: La totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Cartera de Negocios: El conjunto de ramos y productos que definen a la empresa.

Comercialización: Introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado.

Concepto de Marketing: Filosofía gerencial según la cuál el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseo de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficiente y eficaz que los competidores.

Diversificación: Estrategia para hacer crecer una empresa iniciando o adquiriendo negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa.

Estrategia de Marketing: La lógica de marketing con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.

Investigación de Mercado: Diseño, obtención, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.

Mercado Meta: Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Posicionamiento de Mercado: Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.

Segmentación del Mercado: Dividir el mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

IX. BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS:

- BACON, Mark. Como hacer Marketing Directo, Editorial Granica Vergara.1993.
- BURSTEIN, David. STASIOWSKI, Frank. Administración de Proyectos. Guía para Arquitectos e Ingenieros Civiles, Editorial Trillas. Segunda impresión, septiembre de 2000.
- CAMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, CMIC. Situación de la Industria de la Construcción 2001. Dirección técnica coordinación de economía y estadística marzo 2001.Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción 2001.
- COSS BU, Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Segunda edición, Limusa.
- COVEY, Franklin. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós 2000.
- HERNÁNDEZ, Abraham. HERNÁNDEZ VILLALOBOS, Abraham. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial ECAFSA.
- HUGHES, David. Mercadotecnia, Planeación Estratégica. Addison-Wesley Iberoamerica.
- JOHANSSON Johnny k. NONAKA, Ikujiro. Implacable. Ahora si, por fin, la manera japonesa de hacer marketing. 1997.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. Marketing, Pearson Educación. Octava edición 2001.
- NEWELL, Frederick. Las Nuevas Reglas del Marketing. Mac Graw Hill 1998.
- PICKAR Roger L. Marketing para Empresas de Diseño de Proyectos, Editorial Gustavo Gili 1997.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Ecafsa. Febrero de 2001.
- SVERDLIK. Administración y Organización. Editorial Harper Collins 1991, EUA.
- SUSSMAN, Jeffrey. El Poder de la Promoción, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.
- THE ASSOCIATION FOR THE ADVANCEMENT OF COST ENGINEERING. Skill & Knowledge of Cost Engineering. 4th Edition. 1999
- VAN HORNE James C. Administración Financiera. Séptima edición, Prentice Hispanoamericana, S.A.

JOURNALS:

ANDERSON, Stuart D. TUCKER, Richard L. Journal of Management in Engineering. Improving Project Management of Design. Editada por la ASCE . July/August 1994.

PECK, William F., Fellow. Journal of Management in Engineering. Making the most of marketing. Editada por la ASCE, November/December 1994.

PECK, William F., Fellow. Journal of Management in Engineering. What is the market value of your firm? Editada por la ASCE, March/April 1994.

SERVERN, Shawn R.T., GLADDEN, Scott C., NAKHJIRI, Karen S. Seminars: A tool for marketing professional services. Editada por la ASCE, January/February 1994.

International Journal for Construction Marketing. Editada por la Oxford Brookes University. <http://www.brookes.ac.uk/other/conmark/IJCM/>

The Architect's Journal. Editada por la EMAP Construct, Reino Unido. <http://www.ajplus.com>

REVISTAS:

ARCHITECTURAL RECORD, Madrid España.

ARQUITECTURA VIVA Y ARQUITECTURA A&V, Madrid, España.

CADENCE, The world's largest independent CAD magazine. "State of the art in facilities management and online procurement". Mayo 2001, EUA.

CONTACTO de unión empresarial. "Emprendimiento e incubación". Mayo 2001, México.

EXPANSIÓN. JEANNERET, Jean Pierre. Una Revolución en Proceso. Agosto 13 1997 México. 172-177 p.

MARTÍNEZ FRANCHI. Salve a su Marca del Desgaste. Mercadotecnia. 27 de Octubre- 10 de Noviembre 1999 México. 180 p.

NEGOCIOS Y EMPRESARIOS. "Relaciones comerciales entre la Unión Europea y México". Junio 2001, México.

OBRAS. BARRIOS Dulce María "El nuevo Milenio, Nueva Arquitectura" Abril 1999.36-39 p.
DELGADO ALFARO, José Luis. "fortalezca su talón de Aquiles". Marzo 2000, México.

RISK MANAGEMENT MAGAZINE. "Does enterprise risk management count?". Abril 2001, EUA.

INTERNET:

Cámara Mexicana de la industria de la Construcción

<http://www.cmic.org>

Última visita en Octubre de 2001

Centre for Construction Marketing

<http://www.brookes.ac.uk/other/conmark/IJCM/>

Última visita en Octubre de 2001

Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática

<http://www.inegi.gob.mx>

Última visita en Septiembre de 2001

Mercadeo para arquitectos

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999nov/acoto.html>

Última visita en Diciembre de 2001

Marketing Construction Services

<http://www.mailbase.ac.uk/lists/construction-marketing/>

Última visita en Septiembre de 2001

ORTEMBERG, Miguel. Marketing para Arquitectos.

<http://www.technevision.com.ar/notas/mkt-para-arquitectos.asp>

Última visita en Diciembre de 2001

CONSULTAS Y ASESORIAS:

COTO, Adrián. Arquitecto y Maestro en Administración por la Universidad Interamericana de Puerto Rico, profesor de mercadeo de la ciencia de la Construcción en la Universidad Central de Puerto Rico, Gerente de A.C. Arquitectos y Asociados.

ECHEVERRI CAMPOS, Diego. PhD en Ingeniería Civil en le área de Ingeniería Civil y Gerencia de la Construcción de la Universidad de Illinois y MSc en Ingeniería Civil Universidad de Illinois, Urbana-Champaign Francia. Director de Magister en ingeniería y Gerencia de Construcción en la Universidad de los Andes Bogota Colombia, profesor visitante en la Universidad Panamericana para la MAC, Universidad de Illinois Urbana Champaign.

GALLARDO CASAS, Claudia. Maestra en Administración en Negocios Internacionales. Profesora de la MAC en la Universidad Panamericana, ejecutivo adjunto en Bancomext.

VELASCO GONZÁLEZ, Andrés. Maestro en Ciencias de la Administración de la Construcción. Universidad de Bath Inglaterra. Profesor de la MAC en la Universidad Panamericana, ex regidor de H. Ayuntamiento de Guadalajara y ex director de Obras Públicas de Guadalajara 1998-2000. Gerente de Best Ingeniería Estructural.

ImpreTesis

TESIS PROFESIONALES

TEL. 36-14-03-95

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No.30

GUADALAJARA, JAL. ZONA CENTRO