

2014-01

# Plan de negocios para un despacho de arquitectos en Guadalajara, Jalisco

Ortiz-Madrugal, Claudia R.

---

Ortiz-Madrugal, C. R. (2014). Plan de negocios para un despacho de arquitectos en Guadalajara, Jalisco. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3464>

*Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:*  
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

*(El documento empieza en la siguiente página)*

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLÓGÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN DESPACHO DE ARQUITECTOS EN  
GUADALAJARA, JALISCO**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*

**CLAUDIA RUBI ORTIZ MADRIGAL**

**ASESOR: MTRO. MARTIN DELOYA BERNABE**

**TLAQUEPAQUE, JALISCO**

**ENERO 2014**

## INDICE

## Índice General

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	14
<b>1.1 Marco Contextual</b> .....	15
<b>1.2 Competencia</b> .....	37
<b>1.3 Marco Teórico</b> .....	55
CAPITULO II.....	59
2.1 Propuesta de empresa y modelo de negocio.....	60
2.2 Mercados objetivos y proyecciones .....	67
2.3 Investigación y análisis del mercado .....	74
<b>2.3.1 Descripción del Perfil y del comportamiento del cliente</b> .....	74
<b>2.3.2 Identificación de las expectativas de los consumidores en estudio</b> .....	80
<b>2.4 Plan de mercadotecnia y comercialización</b> .....	102
<b>2.4.2 Tamaño del mercado</b> .....	110
<b>2.4.3 Realización de los procesos y esquemas de servicio</b> .....	114
<b>2.5 Plan de operación</b> .....	118
<b>2.5.1 Organización y equipo directivo</b> .....	125
2.6 Manejo de riesgos .....	128
CAPITULO III .....	130
<b>3.1 Plan financiero del negocio</b> .....	131
CONCLUSIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA .....	148
ANEXOS .....	156
GLOSARIO.....	169

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas estas estas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado.

Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes:

Papá José Ortiz

Mamá Inés Madrigal

Mis queridos hermanos

Mi esposo Antonio Aguilera

También quiero agradecer a mis maestros que en este andar en la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que me pone la vida a todos y cada uno de ustedes asimismo les dedico cada una de estas páginas.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios está enfocado principalmente a soluciones innovadoras e integrales de espacio y diseño. Se trata de un despacho de arquitectura y diseño con especialidad en Diseño y remodelaciones de fachadas de residencias, negocios y oficinas. De la misma manera está interesado en el diseño y la remodelación de edificios a inversionistas que estén interesados en la compraventa o simplemente para negocio o habitación, así como al diseño arquitectónico en general.

Uno de los principales objetivos del despacho es ayudar y acompañar a los dueños de residencias, negocios comerciales y oficinas corporativas a diseñar y remodelar sus fachadas principales ya sea para elevar su plusvalía o para mejorar la imagen y así causar un impacto inmediato, agradable y moderno. También se ofrecerá esa misma asesoría a los interesados en la remodelación de algún edificio para su compra-venta, para negocio o simplemente para habitación. Se ofrece un servicio a la medida para cada una de sus necesidades garantizamos la seguridad de su dinero, al tener seguimiento de la obra en todo momento. Otra de las diferencias que pretenden distinguir a este despacho es que se ofrece un servicio integrado que incluye asesoramiento, servicio, decoración y aseguramiento de la calidad del producto todo con la mejor calidad e innovación.

Los recursos clave para el despacho son la especialidad en las últimas tendencias en materiales de la construcción amigables con el medio ambiente y eco-tecnologías (eliminación, muros verdes, LEED), así como de tecnología digital y sustentable. Actualmente se ofrecen los servicios a través de Internet, redes sociales, promoción en revistas locales de arquitectura y recomendaciones de boca en boca.

Las oportunidades son: la nueva tecnología digital, tecnologías de construcción innovadora y sustentable, la mejora de la calidad del servicio al cliente y la reducción de costos.

Las fortalezas detectadas: Acoplamiento a las necesidades del cliente, garantía de precios, garantía en la calidad de los terminados de la obra, conocimientos de materiales de construcción, soluciones integrales y constante capacitación.

**Misión:** Ofrecer soluciones arquitectónicas integrales e innovadoras, asegurando a nuestros clientes la plena calidad de nuestros servicios productos y servicio; siempre pensando en lo último en tecnología y en materiales sustentables amigables con el medio ambiente.

**Visión:** Ser una fuerza creativa que sea referencia en la generación de espacios inspiradores y sustentables.

El despacho fue iniciado en el año 2012 por un diseñador gráfico con especialidad en creación de renders, 3D o pantalla tridimensional y diseño interior de muebles y decoración y un arquitecto egresado de la Universidad ITESO en el 2010 y que actualmente estudia la maestría en construcción y edificación sustentable, también en la misma universidad.

A lo largo de la vida de este despacho se han hecho diversos diseños y remodelaciones para particulares, pequeños negocios y construcción de una sala para proyectos y la remodelación de la fachada principal para el Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información (IJALTI).



## INTRODUCCIÓN

La arquitectura hoy en día enfrenta una necesidad de reinventarse con nuevas tecnologías en medio de la recesión económica y la crisis inmobiliaria, evaluar todo tipo de posibilidades y adaptarse a realidades distintas y de alguna manera tener una característica que te distinga de los demás.

Si se asume que la arquitectura es un arte, cabe mencionar que es un arte social, pues es un proceso colectivo que incluye al arquitecto, sus colaboradores, consultores, clientes y en muchos casos el usuario. Al analizar el proceso de creación de cualquier construcción, se descubre que además del talento individual se contó con el trabajo de numerosas personas indispensables para realizarlo.

El 12 de marzo del 2012, el arquitecto Bernardo Gomez Pimienta comenta para CNN expansión lo siguiente:

*“Veníamos de una época de bonanza internacional que favoreció la arquitectura del exceso, en donde se hacían iconos sin importar el costo”*

En la primera parte de este siglo, la arquitectura llegó a los límites económicos, los proyectos públicos en Europa y Asia excedieron sus presupuestos, gastando recursos impensables<sup>1</sup>. Las recientes crisis económicas, un bajo poder adquisitivo de la población, una gran demanda de la vivienda a bajo costo y el incremento de la población, sirvieron para modificar esos hábitos, y regresar a una arquitectura mucho más racional, lógica y discreta; pensada para realmente ser utilizada y servir al usuario. En México tenemos crisis cada sexenio, se frena el trabajo y queda el riesgo de que un arquitecto no pueda

---

<sup>1</sup> Ortiz Reyes, Verónica, “Los diez despachos de la década”, en CNN Expansión, México 12 de marzo del 2010, desde <http://www.cnnexpansion.com/obras/2010/03/04/jsa-javier-sanchez-arquitecto>

seguir trabajando para diseñar y crear sus obras. Esto llevar a pensar en el cliente donde el enfoque se centra en el entorno, sus necesidades, gustos y reducción de costos de funcionamiento. Hay que evaluar todo tipo de posibilidades y adecuarse a realidades distintas.

Otra realidad que actualmente vive el país es que gran parte de la gente cree que la arquitectura- en lugar de solucionar problemas o añadir valor a las construcciones- es una forma de “expresión” artística individual, por lo que muchos asumen que los arquitectos son una elite, que su trabajo no es útil, y que gastan en cosas que ni siquiera definen adecuadamente, como la belleza y la creatividad

Sustentabilidad, muros verdes, techos verdes, nuevos elementos constructivos que aíslen mejor el ambiente y reduzcan el consumo energético. Son algunas de las propuestas y tendencias que han surgido dentro del este sector, ya que buscan causar un impacto ambiental menor y mejorar la calidad de vida de los que van a habitar esa vivienda o edificio.

Actualmente en México una diversidad muy grande de proyectos que ya implementa distintos principios de diseño y construcción sustentable en sus desarrollos. La escala de estos proyectos puede ser muy variada, desde pequeños edificios hasta edificios residenciales.

Existe la posibilidad de generar reducciones en los costos de construcción, mantenimiento y operación de los edificios cuando se trata de vivienda sustentable. De esta manera los costos son amortizados por el funcionamiento a largo plazo del edificio o la vivienda. Por ejemplo en el uso de energía solar para calentar el agua, lo cual reduce

considerablemente el uso de gas y electricidad, generando impactos positivos al medio ambiente y la economía.<sup>2</sup>

El arquitecto Víctor Legorreta socio del despacho L+L comenta para CNN expansión:

*“Ahora cada arquitecto es libre, no sigue una moda y va encontrando su camino. En los últimos 10 años, se acabaron los tabúes y los estilos en la práctica de la arquitectura”*

Todos los días cambia la sociedad y el hombre que vive en ella. En la actualidad el cliente es quien marca la pauta y se le considera el verdadero protagonista de ideas.

Como ya lo mencione anteriormente, existen nuevas tendencias, nuevas tecnologías, pero también existen nuevos retos, uno de ellos es el laboral. No es una novedad la crisis actual y desde hace unos años que sufre el País. El sector de la construcción, es uno de los principales afectados, ya que al no haber flujo de dinero, la gente deja de construir. Pero también representa una oportunidad de crear, innovar y replantear las formas en las que se había venido trabajando. En el año 2011 en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, nació una nueva propuesta de despacho de diseño y construcción (NODOSTUDIO), como nacen muchas, con apetito de éxito y de reconocimiento. Al principio parecía sencillo, algunos proyectos fueron contratados, pero poco a poco llego la realidad, estaban en medio de una gran competencia con un

---

<sup>2</sup> Casillas Pintor, Juan Manuel, “El ahorro de la vivienda sustentable en números fríos” en Obras web, México, 4 de septiembre del 2013, desde <http://www.obrasweb.mx/soluciones/2013/09/04/el-ahorro-de-la-vivienda-sustentable-en-numeros-frios>

mercado exigente y con muchas opciones para contratar. Por lo que se inició a la tarea de hacer un proyecto de negocio, saber cómo trabaja la competencia y que no está haciendo, así como también descubrir que demanda el mercado al que se pretende ingresar. Ahora nos damos cuenta que las probabilidades de desaparecer como despacho son altas, y que tenemos que identificar propuestas y estrategias de valor que nuestros clientes alcancen a captar y valorar en base de sus necesidades y valores.

El propósito de este trabajo es contribuir con propuestas para remontar la crisis de trabajo que se vive en la actualidad en el campo de la arquitectura, ya que si se actúa colectivamente con creatividad y decisión creo que será posible recuperar la arquitectura como arte público y social.

## CAPÍTULO I

## 1.1 Marco Contextual

En México existe un área de oportunidad fundamental para resolver los problemas de empleo que existen en nuestro país, esta área está formada por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES). Hace algunos años no se daba el enfoque necesario a estas a pesar de que de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MYPYMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% según la Secretaría de Economía (SE) representan el segmento más importante para conseguir el desarrollo del país.<sup>3</sup>

La empresa líder en Recursos Humanos a nivel internacional *Manpower*, es un buen referente respecto a que el nivel de empleo se da ido en aumento, sin embargo sería interesante, señalar, las condiciones laborales en las cuales se desarrolla la mayoría.

De acuerdo con estadísticas del INEGI, la tasa de desempleo ha mantenido cierta estabilidad e incluso tendencia a la baja, la cual fue de 4.83% hasta el cuarto trimestre del 2011, para el tercer trimestre del año 2013 aumento a 5.2% de la población económicamente activa (PEA) en el periodo, frente al 5.1% registrado en el periodo julio-septiembre del 2012. Sin embargo, lo que ha ido a la alza es el empleo

---

<sup>3</sup> Secretaría de Economía, "Fortalecimiento PYME, 2010", obtenido el 25 de marzo de 2012 desde [www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/mexico\\_emprende/boletin1.pdf](http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/mexico_emprende/boletin1.pdf)

Informal, es decir, que laboran sin acceso a servicios formales de salud. Se encontró que el 29% de la PEA, labora en la informalidad.<sup>4</sup>

Dicho de otra manera, 13, millones 966,000 personas.<sup>5</sup> De esta manera se puede constatar que el empleo con mayor crecimiento en 2011 fue el informal, como lo muestra la siguiente gráfica.

Grafica No. 1 Stock de empleos formales e informales de la economía del año 2011



Fuente: La informalidad, [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)

No parece muy difícil crear empleos como por ejemplo de vendedor ambulante o de ayudante del negocio familiar, tan frecuentes en México. En el año 2006, 35% de la fuerza de trabajo ocupada lo hacía sin remuneración, por cuenta propia o con percepciones no salariales<sup>6</sup> Así a falta de empleo muchos mexicanos se auto emplean en actividades como las antes señaladas.

<sup>4</sup> CNN Expansión, “México, 2.7 millones de desempleados”, Obtenido el 13 de diciembre del 2013 desde <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/11/12/el-desempleo-en-mexico-aumenta>

<sup>5</sup> El economista, “En México el desempleo es bajo pero tiene matices”, obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.eleconomista.com.mx/industrias/2012/04/04mexico-desempleo-tiene-matices](http://www.eleconomista.com.mx/industrias/2012/04/04mexico-desempleo-tiene-matices)

<sup>6</sup> INEGI, “Ocupación y empleo”, obtenido el 25 de marzo de 2012 desde <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>



La fuente más importante y sólida de empleo es la producción de bienes y servicios, las empresas son las principales generadoras de empleo y el empleo apoya al crecimiento económico. La economía mexicana no ha crecido lo suficiente para generar las plazas de trabajo que la población necesita por lo que se refugia a menudo en ocupaciones marginales o yéndose a Estados Unidos. En la actualidad existe un exigente escenario ocupacional y un bajo crecimiento económico.

En base al análisis anterior, hoy en día el gobierno y las universidades tanto públicas como privadas están interesados en fomentar el emprendimiento empresarial por parte de los jóvenes. Algo positivo que se pretende aprovechar es que México puede considerarse un país todavía joven, puesto que un alto porcentaje de población se encuentra en edades de 15 a 29 años, de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda de 2010 en México residen 31.9 millones de jóvenes entre los 14 y los 29 años de edad, de los cuales 8.8 millones tienen entre 25 y 29 años de edad. También, según estudios del Consejo Nacional de Población (CONAPO) en el año 2020 se tendrá la mayor parte de la población en edad económicamente activa, se pronostica alrededor del 70%.<sup>7</sup>

Aunque México no enfrentará el envejecimiento de su población hasta la década del 2030, tiene la oportunidad de aprovechar su bono demográfico a favor del crecimiento y desarrollo económico. Este país tiene mucho por hacer en términos del desarrollo del capital humano; por lo tanto, México requiere de un esfuerzo grande y sostenido para

---

<sup>7</sup> CONAPO, "¿A que se dedican los jóvenes en México? Análisis de la condición de la actividad de la población de 14 a 29 años de edad", obtenido el 25 de marzo de 2012 desde [www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2011/C2.pdf](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2011/C2.pdf)

incrementar la capacidad y productividad de su mano de obra antes de que el país comience a enfrentar el proceso de envejecimiento.

Con estos datos, podemos observar que México enfrenta un gran reto, ya que es una excelente oportunidad para fomentar e impulsar el desarrollo de las MIPYME`s y poder ofrecer empleos y aprovechar las capacidades y el emprendimiento de los jóvenes en México. Sabemos que la educación juega un papel importante para la formación y desarrollo de los jóvenes, así como de la adquisición de conocimientos y habilidades empresariales para que los jóvenes se conviertan en generadores de autoempleo, empleo formal y contribuyan a la economía del país.

La educación es un elemento fundamental tanto en su formación y desarrollo, como en la adquisición de conocimientos y habilidades.

Como ya lo mencione anteriormente el gobierno y las principales universidades en México se dan cuenta de la importancia de que, a través de la actividad académica se fomente la creación de nuevas empresas y que éstas sigan generando empleos.

Actualmente en el ITESO, la Universidad Jesuita de Guadalajara, apoya a los profesionistas que quieren iniciar su propio negocio, se han realizado diferentes proyectos que no solo tienen que ver con la creación de nuevas empresas, sino también con la capacitación a los futuros empresarios para poder asegurar su éxito.

Con la Finalidad de contribuir al desarrollo y la competitividad de las empresas en Jalisco, el ITESO crea el Programa para la Gestión de la Innovación de la Tecnología<sup>8</sup> (PROGINNT). Inicio operaciones en julio del año 2004 y hasta el año 2012 ha atendido a 85 proyectos emprendedores, con una tasa de supervivencia integrada del 81.53%, generándose más de 94 empleos de alto valor agregado, siendo un total de más de 190 durante este periodo.<sup>9</sup>

Actualmente tiene encubadas veintitrés empresas, de las cuales los casos más exitosos de esas empresas son: Compostamex S.A. de C.V. que promueve soluciones para la transformación de los desechos orgánicos y Beek Global S de R.L. de C.V. cuyos principales productos están enfocados al rastreo.

---

<sup>8</sup> Proginnt, obtenido el día 27 de septiembre, desde [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Proginnt](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Proginnt)

<sup>9</sup> Incubadora de Empresas Tecnológicas, obtenido del día 9 de octubre, desde [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Proginnt/Incubadora](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Proginnt/Incubadora)



Figura No. 1 Imagen actual del Parque Tecnológico de la Universidad ITESO

Por otra parte dentro de la misma universidad, la Maestría en Administración dentro de la Agenda Institucional de Planeación. Escenario en 2006 y planes trienales 2000-2002 señala dentro del subtema, La empresa como frente estratégico del ITESO, que la finalidad que se pretende es “lograr el reconocimiento como universidad especialista en micro y pequeñas empresas” y el manejo alternativo de la problemática del empleo.<sup>10</sup>

Dentro de los objetivos generales de este frente se mencionan:

- Objetivo general de dirección y normatividad: incidir en una cultura institucional para hacer viable la posición reconocida por el ITESO en el campo de la micro, pequeña empresa.

---

<sup>10</sup> Narro A. Jorge (coord.), *Agenda Institucional de Planeación. Escenario en 2006 y planes trienales 2000-2002*, ITESO, Tlaquepaque, Mayo 2000. P.67

- Orientar a un amplio sector de profesores, estudiantes y egresados hacia alternativas de desarrollo profesional enfocadas a las empresas micro, pequeñas y medianas.<sup>11</sup>

Las universidades están conscientes hoy en día de todo el potencial que tienen los jóvenes, no solo de desarrollar ideas que solo queden en las escuelas, si no que ahora se requiere que esa capacidad de desarrollo llegue a la creación de una nueva empresa, de un nuevo negocio de proporción a crecimiento.

México es un país aun de jóvenes, es un país donde su población está en edad productiva y es un país de emprendedores, eso es vital para una economía como la nuestra que esta tan ávida de nuevos empleos, que los jóvenes estén aprovechados y que se encuentren motivados, de lo contrario se puede caer en problemas económicos y sociales fuertes.

Según la información provista por el INEGI, el desempleo en México a enero 2011 fue de 5.43% del total de la PEA. Cabe mencionar que un 28.8% de los desocupados no completo sus estudios de secundaria, pero los de mayor nivel de instrucción representan el 71.2%<sup>12</sup>

Los recién egresados de las universidades, tienen campos de acción cerrados o limitados, porque solo se le da empleo a quienes tienen practica laboral, y esto se vuelve un círculo vicioso ya que si no consiguen empleo no tendrán la experiencia que las

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, PP. 68-69

<sup>12</sup> González Núñez, Raúl *et al.*, "Realidades y oportunidades de empleo en México", enero 2012, Baja California Sur, pág. 5, obtenido el 16 de abril del 2012 desde la base de datos de EBSCOhost.

empresas les están solicitando. Estamos viviendo un momento donde la experiencia se tiene que alcanzar obteniendo un impulso propio y elevando su competitividad.

Si a esto le agregamos las nuevas crisis económicas, la dinámica de los mercados globales y el aumento de la competencia se puede deducir que ha cambiado radicalmente el mercado laboral, al grado de que ya no es tan seguro como lo era hace algunos años.

Hoy en día 32% de los pequeños empresarios tienen un nivel de estudio mínimo de licenciatura, que en promedio han dedicado más de 11 años de preparación académica. Lo que les permite tener una visión estratégica del futuro de su negocio.<sup>13</sup>

Sin embargo todavía falta mucho por hacer, el tiempo está corriendo su curso y los jóvenes egresados que no están familiarizados con las ciencias administrativas y con el desarrollo de estrategias de mercado, están enfrentados inquietudes de iniciar su propio negocio, por falta de empleo o por gusto. Aunque tengan talento en sus áreas correspondientes, se encuentran con la desventaja de que no cuentan con los conocimientos administrativos, financieros y estratégicos que los puede acercar más al éxito de ser sus propios jefes.

El caso de las MIPYMES en México es un tema que está en pleno apogeo, como ya lo mencione anteriormente estamos viviendo en un momento donde cada vez más jóvenes profesionistas quieren generar empleos y no sólo eso, sino también quieren que sean formales.

---

<sup>13</sup> Soyentrepreneur, "MasterCard revela situación actual de las Pymes en México", obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.soyentrepreneur.com/mastercard-revela-situacion-actual-de-las-pymes-en-mexico.html](http://www.soyentrepreneur.com/mastercard-revela-situacion-actual-de-las-pymes-en-mexico.html)

La secretaria de Economía es la encargada de realizar y administrar todos los apoyos dirigidos hacia las pequeñas y medianas empresas, la Secretaría estableció a través de la Ley sobre desarrollo y competitividad de la PYME<sup>14</sup> la clasificación para estas empresas, en base a su sector de actividad y en base a su número de empleados. Para las empresas dedicadas al comercio, la Micro empresa debe de tener entre 0 a 10 trabajadores, la pequeña empresa entre 11 y 30 trabajadores y la mediana entre 31 y 100.

Para las empresas dedicadas al sector industrial, la micro empresa debe de contar con 10 o menos trabajadores, la pequeña entre 11 y 50 trabajadores, la mediana entre 51 y 250 trabajadores; finalmente para el sector servicios la regla es parecida, las micro empresas deben de tener entre 1 y 10 trabajadores, la pequeña entre 11 y 50 trabajadores y la mediana entre 51 y 100 empleados.<sup>15</sup>

Las PYMES en nuestro País juegan un rol muy importante en la economía y sin embargo existe mucha volatilidad en la creación y crecimientos de estas empresas, pues según datos de la Secretaría de Economía, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas es en promedio de entre 25 y 30%, muy por debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40%. El banco Mundial en un estudio realizado junto con la Secretaría de Economía observo que el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados,

---

<sup>14</sup> Secretaria de Economía, *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, D.F. 2002, pag.2

<sup>15</sup> Senado de la República, "Micro pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática", obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.senado.gob.mx/iilse/content/lineas/docs/varios/MPYMRM.pdf](http://www.senado.gob.mx/iilse/content/lineas/docs/varios/MPYMRM.pdf)

desconocimiento de mercados y tecnologías y una mala organización contribuyen en una baja competencia de las PYMES en nuestro país.<sup>16</sup>

El gobierno Federal cuenta con gran diversidad de apoyos para PYMES, la mayoría de los empresarios desconocen su existencia, el monto destinado de recursos para este fin es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implican la modernización e incremento de la competitividad de este sector.

Por su naturaleza las PYMES tienen una serie de ventajas tales como una economía de escala inversa, especialmente cuando se llega una atención individual, la satisfacción del empleo individual. La pequeña empresa opera de acuerdo a los principios personales y el manejo directo, y ambos factores pueden ser gobernados por un fuerte sentido de responsabilidad. Existe también la ventaja de la ausencia de la burocracia en su interior. Es importante comenzar a hacer productivas las ventajas de las PYMES y contrapesar las numerosas desventajas y problemáticas que tanto en su interior como en su exterior enfrentan actualmente.

Desde mi punto de vista hay dos cuestiones por las que un profesionista inicia su propio negocio: una es porque son emprendedores y siempre les ha gustado la idea de ser su propio jefe y la segunda tiene que ver con la falta de oportunidades laborales que existen en nuestro país, México enfrenta un problema de calidad laboral, porque muchas veces no cumplen con las normas laborales y de seguridad social.

---

<sup>16</sup> Observatorio PYME, “Información general sobre las PYMES en México”, obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/](http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/)



En el panorama de desocupación laboral en México, 66 por ciento la conforman jóvenes con trabajos informales, que los convierte en el sector más vulnerable y pobre<sup>17</sup>. El académico también señaló que de estos 71.2 por ciento de los jóvenes desempleados cuenta con estudios de secundaria, media superior y superior.

Ahora, examinando los empleos de los profesionistas en el tercer trimestre del 2011, los datos de la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), mostraron que el número total de profesionistas ocupados en el país es de 6.3 millones de personas.

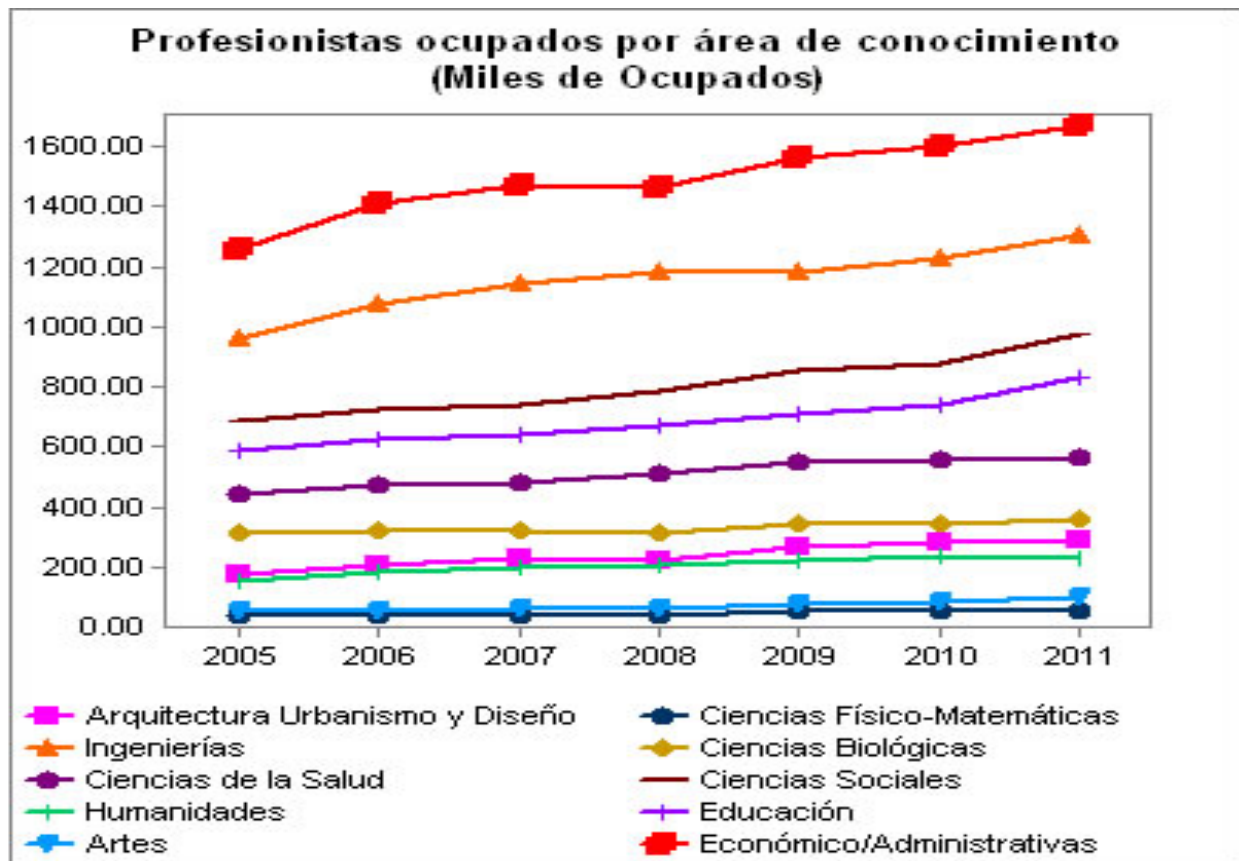
Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría (659 mil 400), Ciencias Administrativas (637 mil 400) y Derecho (606 mil 400). No obstante, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: Contaduría (31.8%), Ciencias Administrativas (59.4%) y Derecho (37.7%).

---

<sup>17</sup> Córdova Arancibia Juan, *El empleo, el ingreso y el actual gobierno*, boletín mensual momento económico, UNAM, México, DF, 2012

En la gráfica No. 2 podemos observar que las carreras que muestran el menor número de ocupados son: Humanidades, Artes y Ciencias Físico-Matemáticas. Arquitectura, Urbanismo y Diseño se encuentra solo por encima de Artes, humanidades y físico matemáticas.<sup>18</sup>

Gráfica No.2 Profesionistas ocupados por áreas de conocimiento



Fuente: Tendencias del empleo profesional, [www.observatoriolaboral.gob.mx](http://www.observatoriolaboral.gob.mx)

En su mayoría, los profesionistas ocupados en el país son asalariados, es decir, un promedio, 8 de cada 10 dependen de su patrón. Al tercer trimestre del 2011, Educación es el área con mayor proporción de profesionistas ocupados. La proporción

<sup>18</sup> Observatorio laboral, "Tendencias del empleo profesional", obtenido el 17 de abril de 2012 desde [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola\\_la\\_ocupacion\\_por\\_sectores\\_economicos?page=3](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_la_ocupacion_por_sectores_economicos?page=3),

más baja de profesionistas asalariados se encuentra en el área de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, ya que de cada 100 profesionistas ocupados 69 son asalariados.<sup>19</sup>

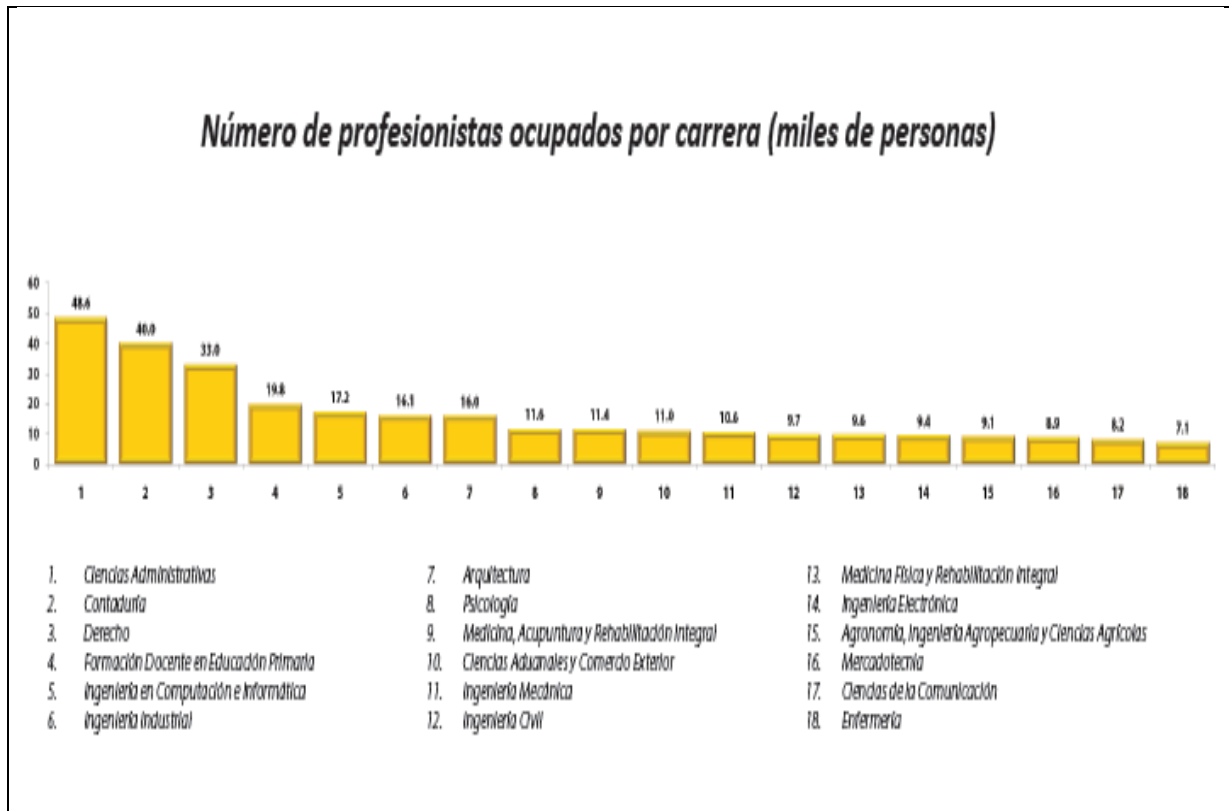
En el estado de Jalisco los resultados de la encuesta muestran que en el 2009 había 392 mil 205 profesionistas ocupados, en la cual el área de Ciencias Administrativas cuenta con mayor número de personas ocupadas en el estado y la carrera de Arquitectura queda en el lugar número 7 de 18 con 16,000. En cuanto a los ingresos mensuales la carrera de Medicina Física ocupa el primer lugar con un ingreso de \$15,938.00 y los ingresos de un arquitecto se ubican en el lugar número 4 de 18 con \$11,823.00.

La siguiente gráfica nos muestra el número de profesionistas ocupados por carrera en el Estado de Jalisco, del año 2009. En donde Arquitectura y Diseño se ubican en la séptima posición y el área de Ciencias Administrativas es la que cuenta con el mayor número de profesionistas en el Estado.

---

<sup>19</sup> Ídem.

Gráfica No.3 Numero de profesionistas ocupados por carrera en el Estado de Jalisco



Fuente: Panorama anual del observatorio laboral 2009, [www.observariolaboral.gob.mx](http://www.observariolaboral.gob.mx)

Para el primer trimestre del 2012 El área de ingeniería es el que recibe los ingresos más elevados de los profesionistas ocupados (\$11,117.00), seguida del área de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (\$10,955.00). Las áreas de Educación, Ciencias de la Salud, Artes, Arquitectura, Urbanismo y Diseño, y Humanidades son quienes representan la proporción más alta (70%) de quienes trabajar en ocupaciones de acuerdo a su estudio.<sup>20</sup>

Como podemos observar a pesar de que el área de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, subió del cuarto lugar al segundo lugar, en salario con respecto al 2011 bajo considerablemente tomando en cuenta que en nuestro país los productos de primera

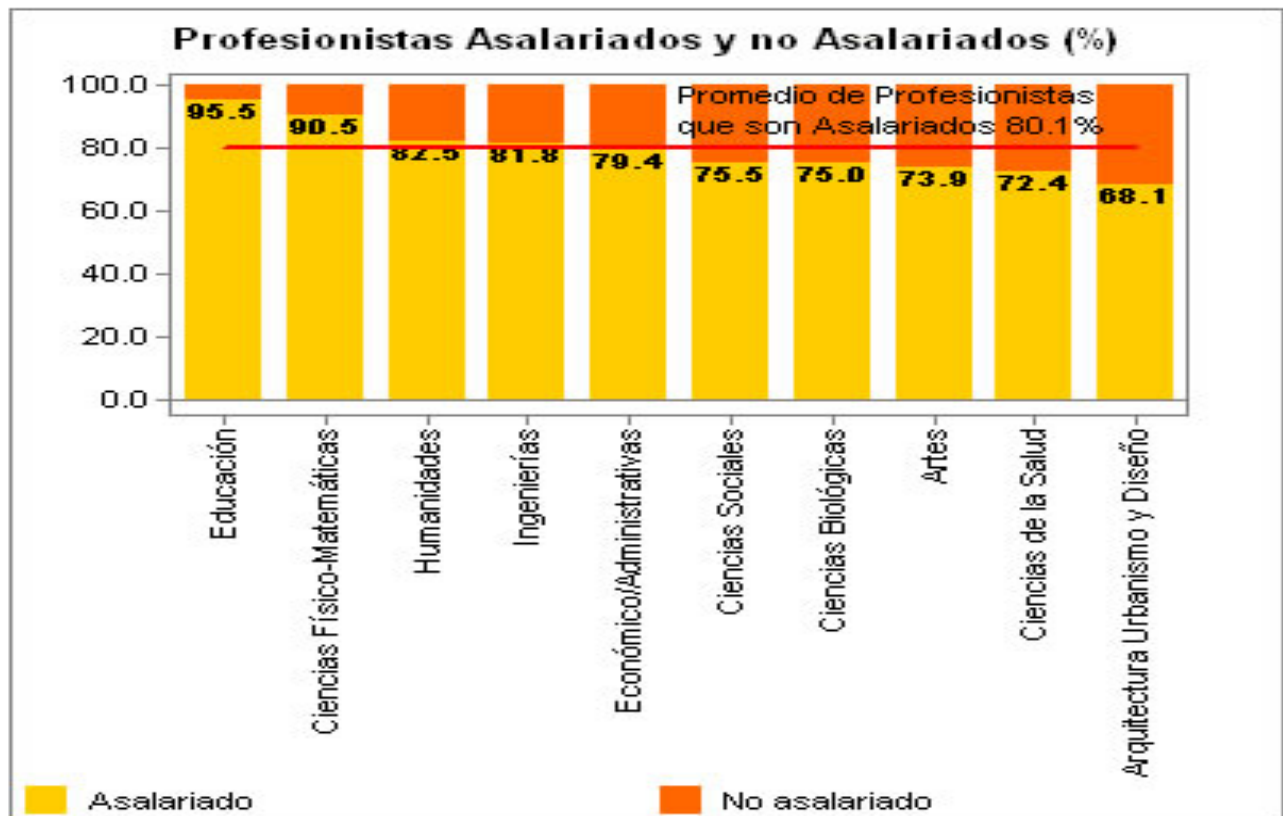
<sup>20</sup> Ídem.

necesidad van en aumento, en México en lugar de tener deflación, tenemos inflación pero los salarios van a la baja.

En nuestro país el mercado profesional de los arquitectos es muy amplio, pues es muy latente la concentración de demandantes en las zonas urbanas y va en aumento, con lo que la apertura de nuevos espacios de trabajo es real, pero un alto porcentaje de profesionales trabaja de manera independiente, o sin contratos y con pago de honorarios. Los recién egresados en caso de que logren encontrar trabajo, empiezan ganando unos sueldos que en la mayoría de los casos son ridículamente bajos, muchas veces hemos escuchado como en grandes oficinas donde hay bastante trabajo y varios arquitectos, los practicantes trabajan gratis o los arquitectos más jóvenes ganan muy poco. Muy probablemente existe un mercado que lo permite.

La gráfica No.4 del trimestre del 2011, la carrera con menos profesionistas asalariados era Arquitectura y Diseño, ya que de cada 100 profesionistas ocupados, 68 son asalariados, como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica No.4 Profesionistas Asalariado y no asalariados



Fuente: Tendencias del empleo profesional, [www.observatoriolaboral.com.mx](http://www.observatoriolaboral.com.mx)

Con lo que se puede empezar a creer que en estos días la arquitectura se ha vuelto una profesión de vocación más que una forma eficiente de ganar dinero. Las personas que han iniciado su propio despacho se han encontrado con la realidad de que no es fácil cubrir los costos fijos, además en la actualidad vivimos en un mundo de negocios más competitivo, para el pequeño empresario está siendo cada vez más difícil sobrevivir si no se cuenta con estrategias adecuadas que lo lleven a generar su propio nicho de mercado.

Uno de los problemas de los sueldos, es la sobre oferta profesional, tan solo en la Universidad ITESO, la carrera de Arquitectura con más alumnos inscritos y con más egresados desde hace dos años, comenta Elsa Ortiz, asesora de la Oficina de Admisión. Además existen quince escuelas en el Estado de Jalisco que ofertan esta licenciatura.

Hace algunos años para un arquitecto, quizá los puntos antes mencionados no eran rigurosamente necesarios, pues bastaba solo con abrir una oficina y los clientes llegaban solos; no era obligatorio cuidar tanto los recursos con los que se contaba o hacer planes estratégicos que los llevaran a un crecimiento y supervivencia, debido a que los clientes estaban garantizados y había tanta demanda que se podía dar este lujo.

En la actualidad los arquitectos deben de potenciar su trabajo, trabajar y activar sus propias habilidades, no limitarse a ser sólo arquitectos, si no ver la posibilidad de desarrollar habilidades para los negocios y crear su propio nicho de mercado, empezar a ver la arquitectura como una actividad económica y también volverse empresarios.

Es muy raro que un especialista del área de arquitectura fracase en su negocio, debido a la falta de conocimientos en medidas o planos, en la mayoría de los casos, el fracaso en los negocios se debe al desconocimiento de lo que es una buena administración de negocios. Ahora los arquitectos que quieren iniciar su propio despacho tiene que pensar en el gran reto de atraer clientes, pues sin clientes no hay obra y por lo tanto el despacho no podría sobrevivir, saber cómo vas a administrar esos recursos financieros, administrativos y humanos que permita generar empleos donde otros profesionistas se puedan sentir desarrollados y dando lo mejor de sí.

Es muy común para los arquitectos que ante la falta de oportunidades de empleo inicien su propio despacho, en donde pretenden pasar de ser auto empleados a ser gerentes de empresa y dirigir su propio negocio. Como lo hace la mayoría de los negocios solo cuentan con una idea y los conocimientos profesionales, pero carecen de procesos administrativos que les proporcionen datos confiables para la toma de decisiones, así como de estrategias que les permitan seguir creciendo cada vez más.

Este trabajo pretende analizar y proponer estrategias de negocio que potencialicen a un despacho de arquitectura que funciona como “Dios les da a entender” y falta que le den cohesión. En donde en base de un diagnóstico profundo se establezcan estrategias de modificación que intenten aplicar para la mejora de su desempeño, a través de varias propuestas que le ayuden a lograr su supervivencia, que tengan posibilidades de crecimiento y los enseñe a venderse dentro de este entorno tan competitivo en donde las empresas nacen con pocas posibilidades de sobrevivir.

Como toda MIPYME de reciente creación está muy vulnerable dentro de un entorno tan competitivo y lleno de profesionistas con deseos de tener una vida digna, por lo que es necesario que se tomen las decisiones adecuadas desde este momento para que no corra peligro de ser absorbida por otro despacho más grande donde si hubo una planeación y un rumbo fijo del negocio.

Si se logra como se pretende, encontrar y generar propuestas que apoyen y de alguna forma presenten una opción para las empresas de este sector, sería posible replicarlo a otras empresas con características similares en cuanto a tamaño y necesidades específicas.



Para tener un punto de arranque, se trabajara y se estudiara un despacho de arquitectura y diseño ubicado en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco. Que a falta de oportunidades de empleo, se aventuraron a iniciar su propio negocio, pero que en estos momentos enfrentan una crisis financiera y de planeación, debido a los pocos o nulos conocimientos que se tienen en este ramo.

Una manera de conocer más a detalle el entorno del proyecto es realizando un análisis estratégico de los factores positivos y los negativos, así como los elementos internos o externos de la situación actual, basándose en las fortalezas deben utilizarse y aprovecharse las oportunidades, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
Nueva tecnología digital	Saturación del Mercado	Acoplamiento a las necesidades del cliente	No existen contratos de trabajo que garanticen los acuerdos y pagos de ambas partes
Tecnologías de construcción innovadoras	Situación económica desfavorable	Se toman en cuenta las necesidades del cliente	Pocos clientes
Tecnologías sustentables	Competencia de productos de bajo costo	Garantía de precios	No están bien definidos los servicios que ofrecen
Mejorar la calidad del servicio al cliente	Cultura del no pago	Reposición de cualquier material durante el proceso de la obra	No está identificado el mercado
Reducir los costos	Demasiada oferta profesional	Conocimiento de materiales de construcción	No existe promoción
Crear estrategia de costos	La falta de recuperación de dinero de los clientes puede traer problemas de liquidez	Ofrecen soluciones integrales	La página de internet no especifica ni la propuesta de valor, ni los servicios ofrecidos
El gobierno del Estado está incentivando la construcción a través de diferentes programas e inversiones	Falta de retorno de clientes	Constante capacitación	No existe conocimiento de los costos, gastos y de las utilidades generadas en los proyectos realizados

Tabla No. 1 FODA<sup>21</sup>

**“No hay regla de arquitectura aplicable a un castillo en el aire”**

Anónimo

Como se señala en el FODA una problemática en el análisis es el mercado, que no está bien identificado, es decir no se conoce con exactitud el tamaño del mercado, aparte de que este se cuenta con la amenaza de que el mercado está saturado. Otra de las cosas que afectan que en cada crisis o debilitamiento de la economía mexicana, el sector de la construcción es el principal afectado, ya que por lo regular las obras en construcción se

<sup>21</sup> Realización personal FODA, basado en el análisis de la competencia, Guadalajara, Jalisco 10 de octubre del 2013

paran y los inversionistas se vuelven más conservadores. Por otro lado el Gobierno del Estado está iniciando proyectos para incentivar el sector de la construcción, por lo que es necesario buscar alternativas de servicio para el cliente, donde se le puedan ofrecer diferentes alternativas para que pueda mejorar su negocio o residencia sin tener que invertir en una remodelación total. O a inversionistas que estén buscando otra alternativa que hacer rendir más su dinero haciendo una buena inversión de un bien inmueble ya sea para el comercio o para re venta.

## 1.2 Competencia

Se realizó una investigación en base a despachos de arquitectura en Jalisco que ofrecían servicios relacionados con el despacho, además de que manejaran un nivel de precios de acuerdo al perfil del consumidor al que nos vamos a dirigir.

A continuación se presenta un detalle de cada uno de los despachos que se eligieron, se hace un análisis de sus ventajas y su desventajas, así como los principales atributos que distinguen al prestador de servicio y su competencia,



<http://arquitectosengadalajara.com/>

Despacho Gómez España Collignon con más de 12 años de experiencia está enfocado a clientes personas morales o físicas con alto nivel socioeconómico que necesiten o deseen construir desde una casa habitación hasta una oficina corporativa.

*“Diseñamos espacios escalados al ser humano y a su entorno. Integrando varias disciplinas con profesionales como arquitectura, diseño de interiores, diseño de mobiliario y paisajismo, para crear espacios y atmósferas que despierten sensaciones artísticas sensoriales y espirituales a las personas que los vivan, habiten u observen. Considerando siempre las necesidades del cliente, presupuestos y normas del lugar”*

*Arquitecto Christian Gómez España Collignon*

Los servicios que ofrece van dirigidos a servicio arquitectónico integral en casas habitación y oficinas corporativas. Diseño de interiores, paisajismo. Servicios de arquitectura integral en casas habitación de arquitectura institucional. Terminado en construcción y amueblado de espacios.

Los servicios se ofrecen en la Zona Metropolitana de Guadalajara y demás estados de la república. Se enfocan a un mercado cuyo nivel de precios en sus construcciones se basan por arriba de 1.5 millones de pesos aproximadamente. La empresa se promueve o comunica su oferta de servicios por medio de su página de internet así como la recomendación de boca en boca.

Ventajas:

- Alianzas estratégicas con empresas especializadas para brindar proyectos integrales (empresas creadas por fundadores): despacho de Diseño de Interiores (Karen Collignon), Closets modulares y vestidores (Orbis Home) y Mobiliario institucional (Mobel).
- Fundadores con experiencia en proyectos reconocidos: Trompo Mágico.
- Se pueden encargar del proyecto en su totalidad, o sólo de algunas partes (como el diseño). Al encargarse de todo el proyecto se responsabilizan de todos los permisos, trámites, gestiones, e incluso todo lo relacionado al financiamiento.
- Ofrecen un plan de financiamiento de construcción con o sin terreno propio (con enganche desde el 15%). Te ayudan a tramitar el crédito hipotecario (todos los

bancos, sofoles, infonavit y cofinavit). Comienzas a pagar hasta que se te entrega la casa.

- En la contratación del plan de financiamiento, ofrecen asesoría desde el terreno que debes comprar (ubicación, orientación, dimensiones)
- La construcción es supervisada por un despacho externo para garantizar la calidad.

#### Desventajas:

- No especifican nada respecto a los materiales con los que se trabajan: no dicen si son de alta calidad, pero si dicen que se adaptan a tus necesidades económicas.
- No se tienen datos específicos de las obras realizadas, puesto que sólo se muestran en su mayoría renders, y no fotografías reales de proyectos. Además no se mencionan datos duros.
- No hay testimoniales de clientes que especifiquen la satisfacción por el trabajo realizado.
- No especifican el rango de costo de sus proyectos, por lo que los clientes potenciales pueden confundirse y pensar que pueden cotizar proyectos con valor de cuatrocientos mil o proyectos de cuatro millones de pesos. Es decir, no se define económicamente el rango de los proyectos en los que se trabajan.
- No se muestran premios que hayan ganado.
- Aunque ofrecen un servicio de crédito, no se observa una aplicación o facilidad para observar cómo funcionaría un posible crédito tomando en cuenta las variables mencionadas (infonavit, sofoles, etc.).

Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Se encargan del proyecto en su totalidad o de la parte que necesiten: diseño de interiores, paisajismo, terminados de la construcción, amueblados de espacios, etc.
- Alianzas estratégicas con empresas especializadas para generar proyectos integrales.
- Proyecto financiero a la medida para el financiamiento del proyecto con amplias facilidades y adaptable a cualquier variable (con o sin terrenos, cualquier banco y sofoles, infonavit y cofinavit).
- Asesoría y acompañamiento al cliente en todo el proceso y todo el proceso en donde ellos se hacen responsables. Desde asesoría en la elección del terreno, asesoría en crédito y realización del trámite de crédito, realización de la obra (supervisión externa), trámites de licencias y gestoría, escrituras.



<http://arquimia.mx/>

Arquimia es un equipo de arquitectos, cuya experiencia ha abordado desarrollos de interés social, medio y residencial, edificios de oficinas, centros comerciales, parques industriales, instalaciones para educación y cultura, así como edificios especializados. Es decir están enfocados a clientes que quieran invertir en un proyecto arquitectónico.

*“En Arquimia Arquitectos proyectamos y construimos con el fin de enriquecer el entorno urbano y crear arquitectura que trascienda. Espacios únicos e irrepetibles tan especiales como tú.”*

#### *Misión Arquimia*

Los servicios los enfocan a “soluciones” de: proyecto arquitectónico, levantamiento, diseño integral, representación gráfica, construcción y administración de obra. Orientación para invertir o dirigir el capital hacia un proyecto que cuenta ya con un comprador asegurado bajo contratos.

Arquimia provee el servicio en la Zona Metropolitana de Guadalajara y demás estados de la República. El nivel de precios se expone dentro de la página de internet como proyectos a partir de 1.2 millones de pesos.



Arquimia se promueve o comunica su oferta de servicio por medio de páginas de internet cuya oferta es más explícita ya que provee todos los datos para contactarlos: Teléfono, correo electrónico y recomendación de boca en boca.

Ventajas:

- Brinda la facilidad de cotizar mediante un formato fácil de entender y que hace sentir el servicio muy personalizado. Esto brinda certidumbre y control a los clientes, además de que despierta el interés.
- Al cotizar, la personalización es muy fácil de entender: se define el tipo de proyecto que uno quiere o necesita, basado en variables específicas y fáciles de entender.
- Catálogo fotográfico que muestran proyectos reales, lo que ofrece posibilidades para tu propio proyecto, además de confianza en que saben hacer ese tipo de proyectos.
- Además de casas habitación reales, muestran fotos de proyectos comerciales reales (algunos reconocidos), lo que aumenta la seguridad en que pueden realizar trabajos de calidad.
- Ofrecen sus diferentes servicios: desde la pre-venta de casas, representación gráfica, diseño integral, levantamientos (planos), Construcción y administración de obra.

## Desventajas:

- Ofrecen la posibilidad de ser inversionista en la empresa, lo cual confunde al cliente que quiere un proyecto, y puede dar poca confiabilidad, pues hace imaginar que cualquier tipo de gente en realidad es la inversionista de esa empresa.
- A lo largo de toda la página, ofrecen un servicio de “pre-venta de casa”, lo que hace confundir al servicio respecto a si se trata de la compra-venta de casas, o si son de servicios arquitectónicos.
- Se menciona que “planifican la inversión” sin embargo no se dice cómo ni a través de qué.
- No se mencionan alianzas estratégicas con otras empresas que hagan más integral a todo el proyecto.
- No se promueve la asesoría: brindan y ofrecen servicios, pero no se ofrece la asesoría como tal. Sólo los servicios. Y por ejemplo, en cuanto a servicios de “inversión” no se menciona nada.
- No se ofrecen garantías de supervisión o elementos que brinden mayor confianza en cuanto a la construcción (garantía de construcción).
- Son específicos en cuanto al tipo de material, pero no en cuanto a la calidad de los mismos.
- No se muestran testimoniales de clientes que demuestren satisfacción.
- No se muestran premios que hayan ganado.

Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Orientados a cotización – se orientan de manera completa a que todos los prospectos coticen, para que todos vean real la posibilidad de realizar cualquier proyecto que quieran.
- Personalización – te permiten cotizar exactamente el tipo de casa que quieres a través de una aplicación en página web que te permite elegir las características específicas de la casa, e incluso definir el presupuesto que se tiene de la casa.
- Experiencia real – presentan fotografías de proyectos reales, y no renders. Incluso promueven “casas ejemplo” de lo que podrían hacer con los proyectos que les soliciten, por lo que hacen confiable su experiencia a los posibles clientes.
- Emocional – toda su comunicación y estrategia está orientada a provocar emocionalmente a los clientes, para impulsarlos a realizar “su sueño”, y hacerles ver que “su sueño puede ser realidad”, por lo que la emotividad es una estrategia que cuidan y provocan.



<http://projekt.mx/>

Projekt es un estudio de arquitectura dedicado al diseño y construcción de inmuebles donde por medio de sus proyectos reflejen su identidad y necesidades específicas de cada cliente. Por lo tanto están enfocados a clientes Quienes quieran invertir en un proyecto sobre todo de casa habitación.

*“Projekt es un estudio de arquitectura dedicado al diseño y construcción de inmuebles. Creemos firmemente en que nuestros proyectos deben ser reflejo de la identidad y las necesidades específicas de cada cliente”.*

*Projekt Studio*

Los servicios que ofrecen se enfocan tanto a obras nuevas como a remodelación de residencias y locales con estilo contemporáneo y minimalista, lección de terreno y trabajos de construcción.

Projekt está enfocado a la zona metropolitana de Guadalajara y demás estados de la República. Sus precios se establecen desde proyectos de 1.5 millones de pesos. La manera en que se promueve o comunica su servicio es por medio de una página de internet y recomendación de boca en boca.

#### Ventajas:

- Proyectos y diseños que reflejan la identidad de cada cliente, trato personalizado en todo momento, tomando en cuenta las necesidades del cliente.
- Buscan cuidar el diseño y los detalles durante todo el proceso constructivo.
- Ofrecen materiales de alta calidad y proveedores confiables.

#### Desventajas:

- Poca información acerca de las obras ejecutadas por lo tanto no se tiene manera de comprobar la veracidad de estas y la calidad que dicen que ofrecen.

Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Diseño con identidad para el Cliente.
- Trato personalizado.
- Calidad en materiales y proveedores.
- Diseño cuidado en el proceso constructivo.



<http://www.myaconstructora.com/>

m & a | constructora es una empresa mexicana dedicada al diseño arquitectónico, construcción, remodelación, ampliación e impermeabilización de casas habitación, oficinas, locales comerciales y departamentos. Entonces los clientes a los que va dirigido son a personas físicas que quieran construir un proyecto basado en estas características.

*“Estamos 100% comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y garantizamos la óptima utilización de los recursos disponibles con el objetivo de completar nuestros proyectos obedeciendo a los más altos estándares de calidad, en el menor tiempo y al menor costo posible”.*

*Misión m&a Constructora*

Los tipos de servicios que ofrecen son:

- Diseño arquitectónico
- Presupuesto de obra
- Construcción integral
- Remodelación / Ampliación
- Adecuación de espacios
- Impermeabilización
- Instalación de tabla roca

El servicio se ofrece en la Zona Metropolitana de Guadalajara y demás estados de la República. El nivel de precios se acopla a las necesidades de los clientes sobre todo

con proyectos a partir de 1.2 millones de pesos. Promueve y comunica su oferta de servicio por medio de una página de internet.

Ventajas:

- Tienen muy bien definidos sus servicios.
- Quieren proyectar seguridad.
- Los contactos son fáciles de identificar.

Desventajas:

- Hace falta que en su página web se puedan hacer presupuestos o enviar presupuestos.
- Hace falta tangibilizar sus servicios. (proyectos reales).

Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Tienen bien identificada su propuesta de valor.



Bauten es una empresa con amplia experiencia en la construcción cuyo personal cuenta con más de 30 años de experiencia. Están enfocados a clientes que quieran edificar inmuebles.

Su oferta de servicios va enfocada únicamente a la construcción de casa habitación, ya que no menciona otro tipo de servicios en su página de internet. Ofrece sus servicios en la Zona Metropolitana de Guadalajara y demás estados de la República. La empresa promueve o comunica su oferta de servicio por medio de una página de internet.

Ventajas:

- La empresa tiene testimoniales que muestran como los percibe el cliente como despacho de arquitectura, desde la confianza, materiales con calidad, entrega a tiempo, atención personalizada, y los identifica como empresa seria.
- Experiencia de más de 30 años.
- Alianzas estratégicas administrativas y de logística.
- Convenios con proveedores.
- Relación cordial y personalizada.
- Comprometidos.



- Cuenta con una foto galería de los proyectos realizados en parque virreyes, bugambilias, la rioja, senderos las moras y procesos en obra.

Desventajas:

- Solo se enfoca a construcción de casas, por lo cual su propuesta de servicios no es amplia.

Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Su experiencia en el ramo arquitectónico.
- Sus valores.
- Testimoniales.
- Muestra de su trabajo.



<http://habitareestudio.wix.com/arquitecto>

Habitáre es una empresa que desarrolla a sus clientes, no solo proyectos residenciales, sino que también ofrece sus servicios enfocándose a la preocupación por la inclusión de personas con discapacidad, movilidad reducida y personas de la tercera edad en la dinámica del hogar, facilitando las tareas domésticas y el desarrollo de las mismas para disfrute del hogar.

*“La visión y conciencia de crear espacios socialmente responsables, tanto eco sustentables como integrales para personas con discapacidad o de la tercera edad posicionan a Habitáre como un estudio de grandes valores que se proyecta en la creación de arquitectura humana”.*

*Arquitecto Jorge Navarro Murataya*

Ofrece sus servicios de arquitectura sustentable, urbanismo, paisajismo, diseño, accesibilidad universal, movilidad motorizada. El servicio lo ofrece en la zona metropolitana de Guadalajara y demás estados de la República. Su nivel de precios también está por encima del 1.5 millones de pesos. Se comunica y promueve por medio de su página de internet y Facebook (redes sociales) y revistas a nivel mundial, donde incluye sus datos completos.

#### Ventajas:

- Tiene bien definido su nicho de mercado hacia la arquitectura sustentable eco arquitectura.
- Se enfocan a modelos sustentables.
- Accesibilidad en la arquitectura habitáre.
- Proyectos con personas con discapacidad y de la tercera edad.
- Publicaciones en diversas revistas del mundo.

#### Desventajas:

- Únicamente muestran renders en su página de internet y no proyectos ya hechos.

#### Principales atributos que distinguen al prestador del servicio en estudio y su competencia:

- Nicho bien definido: Eco arquitectura y tercera edad/discapacitados
- Publicaciones y premios (seguridad).
- Diseño, No construcción.
- Personalización del estilo.

#### Principales diferencias encontradas entre la empresa estudiada y su competencia

##### Favorables:

- Mayor oferta de servicios que el resto de sus competidores.
- Se acoplan a las necesidades de los clientes
- Se dedican a hacer proyectos de arquitectura sustentables, no solo para diseño, si no para proyectos de construcción en general.

- Toman en cuenta las necesidades del cliente y con base en esto ofrecen su proyecto de construcción y diseño.
- Ofrece precios justos de acuerdo con la calidad y el servicio que ofrece.
- Garantía en precios, una vez cotizado ya no se cobra nada adicional.
- Garantizan la calidad de sus servicios al obtener materiales o productos para la construcción de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Aseguran la reposición de cualquier material durante el proceso de la obra.
- Han buscado nuevas maneras de promocionarse, como redes sociales.
- Promueven la arquitectura sustentable.

#### Desfavorables:

- Los servicios que ofrece el despacho no están bien definidos, están diversificados y confunden al mercado.
- Su diseño comunicacional no es claro. No se sabe cuál es su oferta. Identificar el mercado al cual se van a dirigir.
- Su portafolio de servicios no está definido y no lo tienen claro
- No tiene identificado meta, está en búsqueda de mercado.
- Por la experiencia, la competencia ya cuenta con una cartera de clientes y pueden recomendar y el despacho está en búsqueda de nuevos clientes y mercado.
- La competencia si tiene identificada su oferta de servicio y trata de proyectar confianza desde su promoción en línea.
- Algunas empresas de la competencia ofrecen planes de financiamiento adecuados al proyecto.

- Las alianzas estratégicas de los competidores hacen ser caros y menos especializados.
- Algunas empresas de la competencia muestran la calidad de sus proyectos, por medio de fotos y testimonios reales.
- Algunos despachos de la competencias han obtenidos premios nacionales e internacionales por la calidad del diseño y construcción.
- La experiencia la pueden acreditar mejor la competencia.
- La promoción tiene que mejorarse y ser más específicos en la oferta que se pretende dar.
- La mayoría de la competencia cuenta una página de internet que promueve sus servicios de una manera atractiva hacia el cliente y que proyecta seguridad y confianza.

### 1.3 Marco Teórico

El mercado exige que los arquitectos dominen su profesión, pero también que sean empresarios.

Un Plan de Negocios, desde la perspectiva del autor, consta de diez partes principales: 1) descripción del negocio; 2) portafolio de productos y servicios; 3) el mercado; 4) análisis de la competencia; 5) procesos y procedimientos de operación; 6) la organización y el personal estratégico; 7) aspectos económicos y financieros; 8) principales riesgos y estrategias de salida; 8) sistema de seguimiento de la gestión; 9) documentos de apoyo y anexos; 9) documentos de apoyo y anexo.<sup>22</sup>

Un plan de negocios tiene que brindar las herramientas necesarias para la toma de decisiones de los inversionistas, es una guía que describe la naturaleza de los productos o servicios, mercados metas, entorno competitivo, estrategias de entrada y de operación del negocio y de operaciones financieras.<sup>23</sup>

Un despacho de arquitectura debe preocuparse por mantener un flujo constante de clientes, es necesario no quedarse sin el recurso principal para seguir ofreciendo sus productos. Es preciso enfocarse en la misión, ya que orientara a saber qué es lo que buscas para luego diseñar estrategias correctas<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Pedraza Rendon, Oscar Hugo “Modelo de plan de negocios para micro y pequeña empresa”, UMSH, México, 2002, Página 17

<sup>23</sup> Ídem

<sup>24</sup> Pepe y Toño, “elabora tu plan de ventas”, obtenido el 19 de Noviembre del 2013, desde [http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2012/09/elabora\\_tu\\_plan\\_de\\_ventas](http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2012/09/elabora_tu_plan_de_ventas)

Calcular el riesgo es el punto nodal en el negocio y contar con un equipo de profesionistas, que se distinga con claridad y cuenta cuesta un proyecto de venta, es necesario dominar y mezclar la belleza de arquitectura y la frialdad de los negocios.

La aceleradora de negocios Endeavor estima que para incrementar el 1% el producto interno bruto (PIB) de México, se requiere 463,416 microempresas (con uno a cuatro empleados); otras 19,684 firmas pequeñas ( de cinco a noventa y nueve integrantes); unas 952 medianas (de 100 a 499) y solo 78 compañías de más de 500 empleados.<sup>25</sup>

Poniendo en dedo en la llaga: los planes de estudio de la mayoría de las escuelas y universidades mexicanas se limitan a enseñar a sus alumnos a dominar la arquitectura, pero no a ser verdaderos emprendedores. La formación escolar tiene a alimentar la expresión artística, con lo que se incentiva a los recién egresados el anhelo de dar su nombre a un despacho propio.

Entre las principales estrategias del despacho de arquitectura se encuentran:

- Visualizar meta en plazos, de modo que se tenga un plan de acción para administrar recursos económicos, talento y tiempo.
- Formar alianzas para fortalecerse empresarialmente, es mejor no escatimar recursos económicos para contratar a gente con talento en ámbitos clave para el despacho.
- Contar con un socio inicial y constituir una empresa.

---

<sup>25</sup> MORALES, Roberto, “Arquitectos de alto rendimiento”, en CNN Expansión, obtenido el día 20 de Noviembre del 2013, desde <http://www.cnnexpansion.com/obras/2010/07/11/arquitectura-emprendedores-sanchez>

- Definir la misión y la visión del despacho
- Desarrollar un plan de ventas
- Conseguir clientes entre familiares y amigos, con obras pequeñas o que puedan ser controlables, para escalar su oferta gradualmente
- Participar en concursos de arquitectura
- Conseguir una buena reputación, lo que conlleva a un proceso inevitablemente lento.

Lo primero que se tiene que definir es bajo qué régimen se constituirá, ya sea en una sociedad anónima, en sociedad colectiva o en cualquier otro tipo. El nombre del despacho y su logo adquiere relevancia para posicionarse en la mente de los consumidores, continuar con las tarjetas de presentación, presencia en redes sociales, pagina web y disponer de una breve presentación oral para describir rápidamente la especialización de los servicios que se prestan y sus ventajas competitivas.





Figura No. 2 Decálogo de arquitecto independiente<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Ídem

## CAPITULO II

## 2.1 Propuesta de empresa y modelo de negocio

El objetivo es posicionar el despacho en el flujo de las oportunidades, es decir, donde haya un mercado atractivo, donde su localización represente también una ventaja competitiva, en este caso estamos hablando del mercado del diseño arquitectónico principalmente, el cual tendrá que ser analizado para entender las necesidades y adecuar el servicio en base a ellas.

La cartera de productos principales que se tiene planeada a la fecha es la siguiente:

1. Diseño arquitectónico para remodelación de casas, negocios y oficinas.
2. Diseño arquitectónico de fachadas residenciales, negocios y oficinas.
3. Diseño arquitectónico para la remodelación de casas y edificios de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
4. Diseño arquitectónico en general.

Dicha cartera permitirá atender la demanda principalmente de la clase media alta y alta, por lo que la ventaja competitiva la va a marcar la diferente variedad de productos, tecnologías, materiales y sistemas que marcaran la ventaja competitiva.

El plan de negocios está enfocado principalmente a soluciones innovadoras e integrales de espacio y diseño, contando con un punto de venta por medio de una página web, logrando su posicionamiento basado en una estrategia de diferenciación a través de una marca e imagen, distinguida por un balance en la función de valor, un equilibrio entre calidad, servicio, precio y tiempos de entrega, incorporando una innovación organizacional, creando con esta una ventaja competitiva.

- **Misión:**

Ofrecer soluciones arquitectónicas integrales e innovadoras, asegurando a nuestros clientes la plena calidad de nuestros servicios productos y servicios; siempre pensando en lo último en tecnología y en materiales sustentables amigables con el medio ambiente

- **Visión:**

Ser una fuerza creativa que sea referencia en la generación de espacios inspiradores y sustentables.

## **Modelo de Negocio**

El lienzo de modelo de negocio, en inglés: *Business Model Canvas*, es una herramienta de generación de tipo de negocio ideada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que, basado en el concepto “Lienzo estratégico” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, permite describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor. Este modelo busca realizar un diagrama denominado “lienzo” (canvas) conformado por nueve bloques de construcción para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, revise las diferentes formas de ser rentado en su industria. A partir del uso de este modelo existirá una mayor noción y visión de la organización a través de un enfoque sistemático que englobe todos los aspectos de la corporación.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Canvas del modelo de negocios, obtenido el día 9 de octubre, desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas\\_del\\_modelo\\_de\\_negocios](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios)

Propuesta de modelo de negocio propuesto para el despacho de arquitectura.



Figura No. 3 Modelo de negocios<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Realización propia, en base al modelo CANVAS, Guadalajara, 20 de Noviembre del 2013

El despacho fue iniciado por el Arquitecto Antonio Aguilera Cortés y el Diseñador Luis Octavio Hernández Olivares. Socios y fundadores. En la actualidad solo ellos operan el despacho.

Como parte de las nuevas estrategias al despacho se le asignó el nombre de NODOSTUDIO

Se le fijó un domicilio una ubicado en Tuxtla 1538 en Zapopan, Jalisco, los Teléfonos para contactarlos 31-33-28-40, fax 31-33-28-40

Se consiguió el siguiente dominio de internet para poder ofrecer los productos y servicios: [www.nodostudio.com](http://www.nodostudio.com)

Se diseñó el siguiente logo para el despacho, en conjunto con los socios del despacho.



Figura No. 4 Logotipo y nombre diseñado especialmente para el despacho<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> HERNANDEZ OLIVARES, Luis Octavio, Noviembre del 2012, logotipo no patentado.

El concepto de negocio va dirigido principalmente a:

- Todos los dueños de las residencias que busquen elevar el status y el valor de su propiedad por medio de la remodelación de su fachada.
- Los dueños de oficinas o negocios comerciales que estén interesados en cambiar su fachada por una moderna, mejorar su visibilidad y quieran mejorar su presencia.
- Comerciantes que estén en vías de crecimiento.
- Que les gusten las últimas tendencias en diseño y materiales.
- Que estén interesados en introducir materiales y construcción amigable con el medio ambiente.
- Inversionistas que estén interesados en comprar un bien inmueble y remodelarlo ya sea para uso propio, comercio o reventa.
- Particulares que deseen un diseño innovador y de calidad para su vivienda.

El objetivo es brindar a los comercios y negocios la posibilidad de remodelar su fachada principal para crear una imagen inmediata, moderna y agradable, con eso generar un impacto positivo a sus clientes y tiene la otra ventaja de que te ahorra costos y tiempo.



Figura No. 5 Remodelación de una fachada comercial<sup>30</sup>

En los hogares, aumenta la plusvalía y obtiene una apariencia renovada y atractiva. Se pretende contar con todo tipo de iluminación, así como las últimas tendencias en el mercado.

Una fachada levanta mucho la imagen de una casa y también sin invertir en la remodelación de toda la casa eleva el costo del bien inmueble y le da más plusvalía, al diferenciarla de las demás, te ahorra tiempo al no tener que trasladarte a otro lugar para remodelarla.

---

<sup>30</sup> Decoración y diseño de fachadas en restaurantes, obtenida el día 10 de octubre del 2013, desde <http://www.blogicasa.com/decoracion-y-diseno-en-fachadas-de-restaurantes/>





Figura No. 6 Diseño y remodelación de la fachada de una casa<sup>31</sup>

Inversionistas que quieran hacer un mejor uso de su dinero dedicándose a la compra de un bien inmueble, remodelarlos y obtener una ganancia considerable al usarla como negocio o revenderla pero ya a un precio más alto que al que la adquirió.

Las ventajas que se detectan son:

- Ahorro tanto de tiempo como de dinero, ya que como solo se trata de la fachada no tienen que remodelar toda la cosa o negocio y aparte el despacho se encarga de toda la logística.
- Invertir capital en un bien inmueble, que es más rentable que invertirlo en el banco.
- Elevar la plusvalía del negocio o casa habitación.
- En el caso de los negocios y comercios, captación de clientes

---

<sup>31</sup> Obtenido el día 10 de octubre del 2013, desde <http://www.arquitecturamas.com.mx/listadoproyectos.aspx?q=7Pj9zGxNoTbtKZhzumN0/HCNwDTpBOg1>

## 2.2 Mercados objetivos y proyecciones

La Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es la segunda más poblada de México. Se integra con los municipios de San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlan, Ixtlahuacan de los Membrillos y el citado Guadalajara.<sup>32</sup>

Según la Secretaría de Economía la ZMG se considera como la ciudad con mayor potencial de atracción de inversiones en México; se ubica también en quinto lugar entre las mejores ciudades del futuro y en segundo lugar en potencial económico de Norteamérica.<sup>33</sup> Lo que permite al inversionista disponer de una mano de obra calificada de clase mundial.

En la Actualidad, la ZMG es la segunda ciudad del país por su tamaño demográfico (4.5 millones de habitantes, equivalentes a 4% de la población nacional) (INEGI 2010) y la tercera por su importancia económica (PIB equivalente a 39,000 Mdd, 3.7% del total nacional) (Banamex-Citi, 2012). Su PIB per cápita es de 9,400 Dls. Anuales.

En la actualidad existen varios proyectos impulsados por el Gobierno del Estado de Jalisco para impulsar la imagen del País. Uno de esos proyectos es la construcción de Ciudad Creativa Digital (CCD) que se desarrollara en el Centro Histórico de Guadalajara.

---

<sup>32</sup> Área Metropolitana de Guadalajara, obtenido el 16 de octubre, desde [http://visita.jalisco.gob.mx/wps/portal/pj/jalisco/amg/lut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2dir1AXEwMDZ3NLA08DF09flyBf1MvE\\_2CbEdFAKYcPlw!/](http://visita.jalisco.gob.mx/wps/portal/pj/jalisco/amg/lut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2dir1AXEwMDZ3NLA08DF09flyBf1MvE_2CbEdFAKYcPlw!/)

<sup>33</sup> Jalisco, obtenido el 16 de octubre, desde <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/jalisco>

El plan maestro de Ciudad Creativa Digital fue desarrollado por un equipo multidisciplinario de expertos coordinados por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT por sus siglas en inglés). Contiene la estrategia de desarrollo del proyecto y cubre diversos enfoques como: el aspecto urbano, el planteamiento del modelo de negocios, diseño digitales y aquellos que proveedora como ciudad inteligente, sustentabilidad e infraestructura urbana, estrategia de transporte y movilidad, así como el modelo de gobierno o de operación para que sea un proyecto exitoso.<sup>34</sup>

Se trata de un proyecto de reconversión urbana en el Centro Histórico que abarcara desde el Parque Morelos y una zona adyacente de más de 380 hectáreas. Se erigirá como un lugar lo suficientemente atractivo para atraer talento creativo con el propósito de posicionar a México como líder internacional de producción audiovisual, mientras se proyecta como prototipo de desarrollo urbano inteligente con implementación de alta tecnología, un laboratorio vivo para la creación de soluciones urbanas y un modelo de desarrollo regional.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Presentan el plan maestro de ciudad creativa digital para desarrollarse en el centro histórico de Guadalajara, obtenido el día 14 de octubre del 2013, desde <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9182-boletin283-12>

<sup>35</sup> Ídem



Figura No. 7 Prototipo del proyecto de Ciudad Creativa Digital en el Centro Histórico de Guadalajara, Jalisco<sup>36</sup>

Uno de los muchos beneficios que traerá este proyecto a la ciudad, es la re densificación de la zona así como su desarrollo urbano y sustentable, otra de las cosas interesantes es que reactivara nuevamente la construcción arquitectónica de lo que es el Centro Histórico, se impulsara la construcción de obras tanto para viviendas, como comercios que quieran invertir en una mejor imagen para su negocio, ya que el tipo de personas que van a trabajar dentro de Ciudad Digital serán profesionistas que quizá van a realizar sus compras dentro de esta zona o querrán vivir cerca de su trabajo, otra de

---

<sup>36</sup> La ciudad creativa digital entrara de fase de licitaciones, revista obras web, obtenido el 14 de octubre del 2013, desde <http://www.obrasweb.mx/construccion/2013/07/30/la-ciudad-creativa-entrara-en-la-fase-de-licitaciones>

las cosas que arrojará esta construcción es que la inversión dentro de esta zona crecerá ya que será un excelente lugar para invertir ya sea en comercios o en vivienda.



Figura No. 8 Localización de la Ciudad Creativa Digital<sup>37</sup>

Por otra parte, el Municipio de Guadalajara con la finalidad de aprovechar el momento por el que pasa el Centro Histórico, con el proyecto de CCD, dio a conocer algunos proyectos inmediatos para hacer más atractiva la zona, como es: nueva iluminación (con led's) de alta tecnología para la Catedral de Guadalajara, con una inversión de 12 millones de pesos. También se dio a conocer que se están gestionando recursos ante el Gobierno del Estado con la finalidad de poner en marcha un programa de promoción a la inversión en fincas de valor patrimonial en mal estado en el centro de

<sup>37</sup> Imagen obtenida el 14 de octubre del 2013, desde [www.google.com](http://www.google.com)

la ciudad, así mismo se trabaja para el mejoramiento de 30 espacios públicos como plazas, andadores, parque, jardines y rehabilitación de fuentes.<sup>38</sup>



Figura No. 9 Imagen actual de un edificio de Centro Histórico<sup>39</sup>

Como este edificio de la figura No.9 existen muchos dentro de la zona del Centro Histórico, que se lleve a cabo todos los proyectos antes mencionados sería una oportunidad para invertir dentro de esa zona, que se espera suba su demanda tanto comercial como de vivienda.

---

<sup>38</sup> Anuncian proyectos para hacer más atractivo el Centro Histórico, obtenido el día 14 de octubre del 2013, desde <http://portal.guadalajara.gob.mx/soy-ciudadano/noticias/anuncian-proyectos-para-hacer-mas-atractivo-el-centro-historico>

<sup>39</sup> Imagen obtenida el 14 de octubre del 2013, desde <https://www.google.com.mx/search?q=edificios+abandonados+en+guadalajara>

El patronato del centro histórico de Guadalajara hizo un inventario para saber cuáles fincas son recuperables. Se estima que siete mil se podrían restaurar mediante un convenio entre un inversionista y el propietario. El objetivo es re densificar el centro, para que haya más gente viviendo.<sup>40</sup> Las segundas plantas de los edificios están desocupados, principalmente por la inseguridad y servicios de calidad. Se requiere incentivar la inversión para que haya más restaurantes, bares y todo aquello que lo haga atractivo a las familias.

Estos son solo algunos ejemplos que de las oportunidades y estrategias que se detectan en esta parte de la Zona Metropolitana de Guadalajara, que representan un área importante por todos los planes que hay de volver a poblar esta parte tan importante de la ciudad y de rescatar edificios que en estos momentos solo causan más problemas que beneficios.

También existen nuevas tendencias dentro en la construcción, sobre todo por el ámbito ecológico, nuevas tecnologías, energías verdes, sustentabilidad. Considero que actualmente la construcción sustentable y ecológica está en un momento de crecimiento, donde si bien, la industria de la construcción ha bajado, este rubro ha pasado de ser “uno muy chiquito” a uno que empieza a ser considerable.

Por otro lado, la industria de la construcción en Jalisco, durante el primer trimestre del año 2013, se vio semiparalizada, se ajustó de 3.5% a 2.7% la meta del crecimiento,

---

<sup>40</sup> Periódico el Informador, *Bien conservadas solo el 41% de las fincas del Centro Histórico*, obtenido el 16 de octubre del 2013, desde <http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/388597/6/bien-conservadas-solo-41-de-las-fincas-historicas-del-centro.htm>

según datos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CIMC) en Jalisco.<sup>41</sup>

Sin embargo existe la posibilidad de contrarrestar esta caída, una vez que se acelere la denotación de la obra pública y con ello la privada, a fin de que se reactive la economía estatal. Lo importante es que se siga trabajando con diseños de proyectos, no frenar la generación de estos planes de infraestructura tan necesarios para el desarrollo de nuestro estado.

---

<sup>41</sup> Revista Obras web, *Cierran 70 empresas de la construcción en Jalisco*, obtenido el día 21 de octubre del 2013, desde <http://www.obrasweb.mx/construccion/2013/08/22/cierran-70-empresas-de-la-construccion-en-jalisco>



## **2.3 Investigación y análisis del mercado**

Como aprendí en la clase de Dirección de Mercadotecnia Global, para el desarrollo de un plan de negocios, es necesario hacer una investigación y análisis del comportamiento del cliente, ya que esto va a determinar en donde se enfocan el esfuerzo para que el servicio que se pretende implementar tenga éxito y llegue a ser conocido por el segmento que interesa.

### **2.3.1 Descripción del Perfil y del comportamiento del cliente.**

Se presenta una descripción de un estudio socioeconómico de los diferentes niveles socioeconómicos de la Zona Metropolitana de Guadalajara, estos trabajos fueron realizados con la intención de identificar los hábitos de consumo de bienes y servicios que comercializan en esta ciudad, está sujeta a los cambios que se den en la sociedad y es la interpretación de autor de los datos obtenidos en dichas investigaciones.

Únicamente se presentan los niveles socioeconómicos atractivos para el despacho y que pueden ser asemejados con los segmentos de mercado identificados.

A continuación se presenta una investigación realizada por el profesor de la Universidad ITESO Enrique Hernández Medina, que me fue proporcionada durante una de sus clases en el periodo otoño 2012 y que encaja perfectamente en esta investigación, por lo que la anexo como parte de la segmentación de mercados.

Esta descripción de los diferentes niveles socioeconómicos de la zona metropolitana de Guadalajara fueron realizados con la intención de identificar los hábitos de consumo de bienes y servicios que comercializan en esta ciudad, está sujeta a los

cambios que se den en la sociedad y es la interpretación de autor de los datos obtenidos en dichas investigaciones.

Únicamente se presentan los niveles socioeconómicos atractivos para el despacho y que pueden ser asemejados con los segmentos de mercado identificados.

#### Nivel Alto:

Las personas que pertenecen a este nivel, cercano al 0.5% son gente que por tradición han tenido un capital y un ingreso alto debido a que son dueños o fueron dueños de industrias y comercios y negocios relacionados con los bienes raíces, son la gente “conocida de Guadalajara” saben apreciar las buenas cosas y el buen servicio.

A este nivel se les puede ofrecer los servicios de diseño de fachadas tanto de oficinas corporativas y de comercios, remodelaciones y diseño arquitectónico en general. También pueden ser inversionistas ya sea para remodelaciones o que quieran inyectar capital al despacho.

#### Nivel Alto Nuevo:

Este grupo es de los llamados "nuevos ricos" Cercano al 2% han ganado su dinero por diferentes medios: especulando, con nuevos negocios, o es gente que ha venido de otros estados de la república. Para ellos es importante dar a conocer a la sociedad su riqueza, compran grandes casas y autos de lujo, su ropa es cara, aunque no necesariamente de buen gusto. Compran joyería cara, viajes a diferentes centro vacaciones en la república y el extranjero, que estén de moda; son adeptos a las novedades y mientras más vistosas, mejor. Hacen grandes festejos en donde se suele consumir platillos y bebidas típicas,

Tienen muchos "amigos" y hacen prevalecer su punto de vista, son influenciados por personas de la clase media y media baja de los Estados Unidos. Es un buen mercado para productos y servicios "socialmente vistos", como por ejemplo casas, autos, restaurantes, paseos, ropa y joyería.

Se les puede ofrecer los servicios de diseño de fachadas para residencias, diseño arquitectónico en general. También tienen perfil de inversionistas.

#### Nivel medio alto:

Este segmento está cercano al 4% y son profesionistas destacados, directivos de empresas y pequeños y medianos comerciantes e industriales, cuya posición se la deben a un trabajo duro y personal. Poseen una buena casa en buena zona y un par de automóviles, buscan buena universidad para sus hijos, acuden a buenos hoteles, les gustan las cosas de calidad y las valoran. Les gusta acudir a exclusivos centros comerciales para socializarse. Hacen uso del plástico para sus pagos, pero al vencimiento suelen liquidar en su totalidad. Ahorran parte de su ingreso, lo cual les proporciona un sentimiento de "seguridad", quizás sean quienes tienen la mayor "cultura" financiera. La música que escuchan suele ser extranjera. Es probable, en las familias jóvenes, que la esposa tenga algún ingreso como profesionista y/o se dedique a alguna actividad altruista

Para este nivel, se les puede ofrecer los servicios de diseño y remodelación de fachadas para residencias y para comercios, ya que son personas que continuamente se están esforzando por ofrecer lo mejor ya sea a sus clientes o a ellos mismos.

Para complementar la información también se fijó nuestra demanda y el mercado potencial, delimitamos nuestra zona de influencia para el tipo de producto ofrecido.

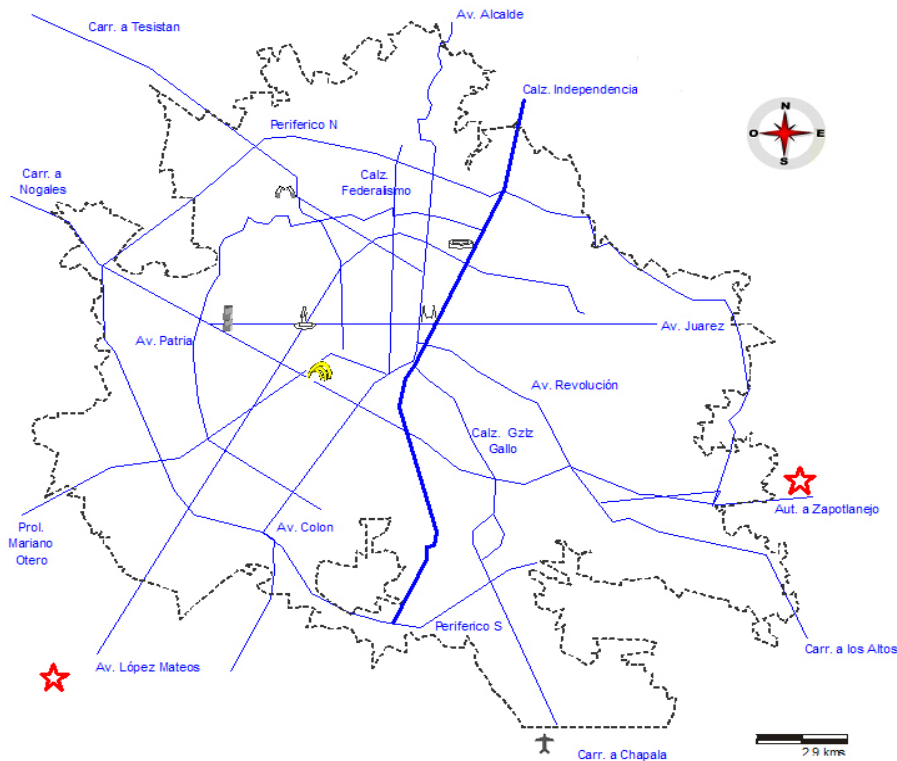


Figura No. 10 Delimitación de la zona de influencia en la ciudad de Guadalajara para el proyecto<sup>42</sup>

Se determinó el área de influencia tomando en cuenta los flujos de migración de la ciudad, así como el nivel socioeconómico de la zona.

El límite de estudio se encuentra en la Calzada Independencia, tomando en cuenta el poniente de la ciudad ya que la zona oriente de acuerdo a los Agebs (Áreas Geo

<sup>42</sup> Imagen obtenida el día 27 de Noviembre del 2013, desde [https://www.google.com.mx/search?q=mapas+de+la+ciudad+de+guadalajara+la+calzada+independencia&client=firefox-a&hs=Sql&rls=org.mozilla:es-MX:official&source=inms&tbm=isch&sa=X&ei=IHaxUr72EMnsoATCz4GADQ&ved=0CAcQ\\_AUoAQ&biw=1360&bih=624](https://www.google.com.mx/search?q=mapas+de+la+ciudad+de+guadalajara+la+calzada+independencia&client=firefox-a&hs=Sql&rls=org.mozilla:es-MX:official&source=inms&tbm=isch&sa=X&ei=IHaxUr72EMnsoATCz4GADQ&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1360&bih=624)

estadísticas Básicas) del INEGI es la de más bajos ingresos en la ciudad y de mayor arraigo cultural, lo cual dificulta la posibilidad de un cambio de residencia al tomar la decisión de compra de un producto de este tipo.

**Distribución de ingresos en la zona metropolitana de Guadalajara**

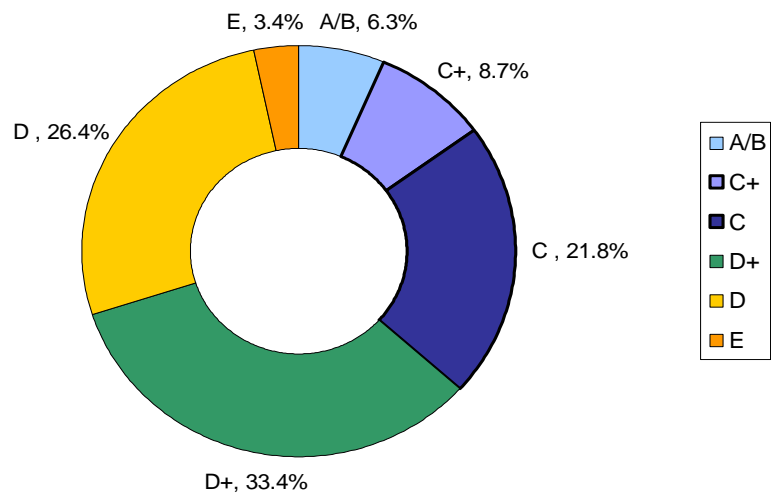


Figura No. 11 Agebs INEGI por nivel socioeconómico<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Regiones Socioeconómicas de México, obtenido el día 27 de Noviembre del 2013, desde [http://sc.inegi.org.mx/niveles/datosnbi/reg\\_soc\\_mexico.pdf](http://sc.inegi.org.mx/niveles/datosnbi/reg_soc_mexico.pdf)

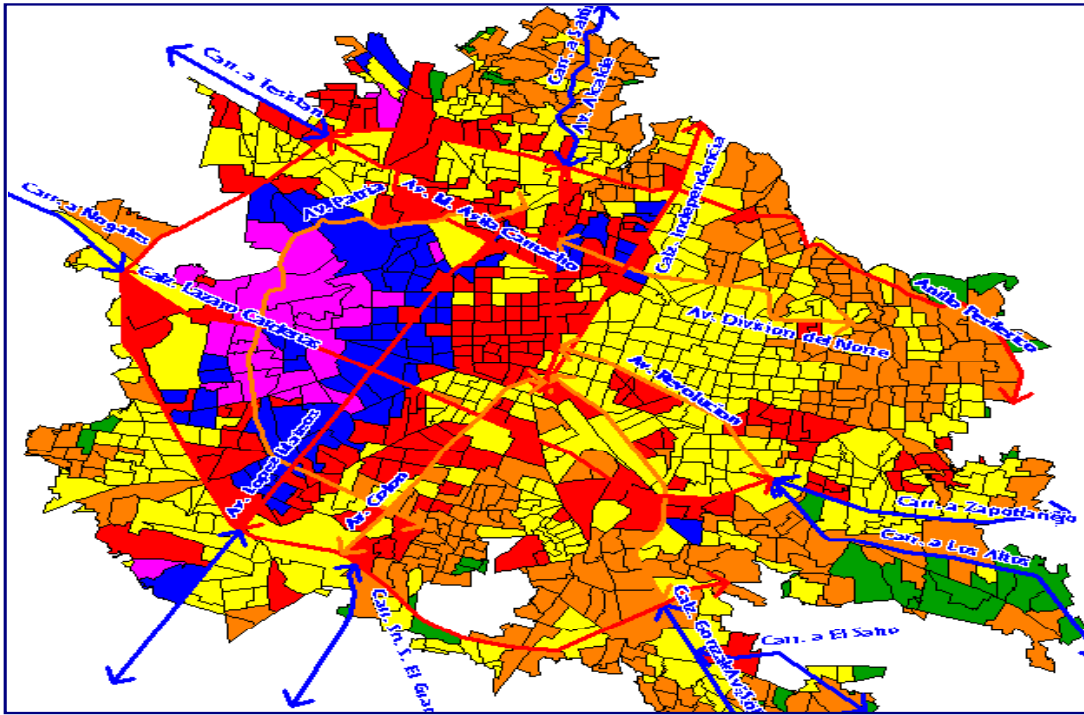


Figura No. 12 Análisis de la demanda de mercado en el rango del producto<sup>44</sup>

	Ingresos	
	Min	Max
E		3,000
D	3,000	7,000
D+	7,000	11,000
C	11,000	35,000
C+	35,000	90,000
A/B	90,000	

Figura No. 13 Tabla de ingresos por segmento<sup>45</sup>

En las tablas anteriores, se muestra un panorama más amplio y de mejor entendimiento como están distribuidos los niveles socioeconómicos de la Zona Metropolitana de Guadalajara, donde se puede apreciar claramente donde se encuentra distribuida la riqueza, donde se encuentra la gente que le interese invertir en un bien inmueble o que quiera remodelar ya se su casa o su negocio.

<sup>44</sup> Ídem

<sup>45</sup> Ídem

### **2.3.2 Identificación de las expectativas de los consumidores en estudio**

En la asignatura de Mercadotecnia de Servicios, que curse durante el periodo primavera 2013 aprendí a identificar las expectativas de los consumidores era al básico al momento de hacer un plan de negocios, ya que cuanto más conoces a tu cliente vas a lograr una identificación ya que en base a eso vas a poder ofrecer algo con calidad, de acuerdo a lo que para el cliente significa calidad, ya que la satisfacción está influenciada significativamente por la evaluación que hacer el cliente sobre las características del servicio y esto puede ser un gran diferenciador.

En la actualidad, la búsqueda de la calidad representa una de las principales tendencias en empresas de todos los sectores y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que pertenecen en la media. La competencia cada vez feroz y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta toma de conciencia en la calidad.

### 2.3.2.1 Aplicación de la técnica de incidentes críticos

Surge entonces la pregunta ¿Qué evalúan los clientes de los servicios? ¿Son todas sus dimensiones igualmente importantes y generadoras de satisfacción?

La investigación sugiere que los clientes no perciben la calidad en una forma unidimensional sino más bien juzgan la calidad en base a múltiples factores relevantes para el contexto. Las respuestas las ofrecen Valerie Zeithmal en su modelo *servqual*, donde se representan cinco dimensiones fundamentales<sup>46</sup>:

1. Confiabilidad: la capacidad de ejecutar el servicio prometido de forma segura y precisa.
2. Sensibilidad: estar dispuesto a ayudar
3. Seguridad: inspirar seguridad y confianza
4. Empatía: tratar a los clientes como individuos
5. Tangibles: representar al servicio físicamente<sup>47</sup>

Todo el análisis que gira en torno a la calidad y a la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio, el concepto básico es el de servicio percibido, tal como se analiza en el modelo de brechas *servqual*. Sobre la calidad en el servicio.

Este proyecto se realizó en equipo, cuya asignatura fue Mercadotecnia de Servicios impartida por el Maestro Ignacio Francisco Moreno Muñoz, durante el periodo primavera 2013. Los integrantes del equipo fueron:

---

<sup>46</sup> Zeithaml A., Valerie, *Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, México 2009, Quinta Edición, Página 111

<sup>47</sup> Fernández Pablo, Bajac Héctor *La gestión del marketing de servicios*, Ediciones Granica, Argentina 2003, Pág. 345



- ✓ CP. Claudia Mónica Vázquez Álvarez
- ✓ Ing. Guiselle Moroslava Aviña Ascencio
- ✓ Lic. Claudia Rubí Ortiz Madrigal
- ✓ Lic. Jorge Eduardo Villaseñor Pérez
- ✓ Lic. Luis Jorge Lepez Alfaro

*Metodología:*

Seleccionamos a un grupo de 20 personas (Anexo 1) que contrataron los servicios de diseño y construcción de una casa o negocio con una antigüedad no mayor de 6 meses.

La finalidad era identificar los incidentes críticos positivos y negativos de los clientes y con esto descubrir las expectativas de los consumidores.

La técnica de incidente crítico (TIC) es un procedimiento de entrevista cualitativa en el que se pide a los clientes que proporcionen historias textuales sobre encuentros de servicios, satisfactorios e insatisfactorios que hayan experimentado.<sup>48</sup>

Para elaborar cada una de las entrevistas se explicó a cada uno de nuestros entrevistados la finalidad de este proyecto de mercadotecnia y la necesidad de tener una respuesta específica que describa las conductas del proveedor y el resultado de la prestación del servicio.

Una vez que se entrevistó a cada uno de los consumidores se obtuvo una relación de 200 incidentes críticos los cuales fueron agrupados considerando los adjetivos o

---

<sup>48</sup> Zeithaml A., Valerie, *Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, México 2009, Quinta Edición, Página 150.

verbos comunes entre ellos. Posteriormente se concentraron en las cinco dimensiones de calidad de Servqual (Modelo de brechas) obteniendo los siguientes resultados.

## **1. - Tangibilidad**

### A) Limpieza

1. Entrega del proyecto terminado limpio.

### B) Presentación

1. Software con renders adecuado para visualizar el proyecto.
2. Planos que facilitan el entendimiento del proyecto.

## **2.- Fiabilidad y confiabilidad**

### C) Asesoría

1. Especialistas y personal capacitado en cada detalle del proyecto para entregar un buen proyecto integral.
2. Sistema administrativo adecuado.
3. Asesoría de ingeniería con aportación de nuevas ideas y tecnologías.
4. Innovación en el diseño.

### D) Confianza

1. Material utilizado de acuerdo al presupuesto establecido.

### **3.- Sensibilidad y capacidad de respuesta**

#### E) Rapidez en la prestación del servicio

1. Rapidez del arquitecto al atender al cliente cuando se necesita.
2. Tiempos de entrega de acuerdo a contrato establecido.
3. Entrega de avances de la obra.

#### F) Responsabilidad ante los cambios

1. Solución oportuna a problemas en el proceso de la obra.
2. Compromiso y supervisión del personal en todo el proceso de la obra.

#### G) Respuesta de proveedores

1. Acuerdos con proveedores de calidad y comprometidos que beneficien y aseguren la proveeduría de los materiales en tiempo.

### **4.- Seguridad**

#### H) Calidad de la obra

1. Calidad en todos los detalles de la obra entregada.
2. Variedad en los materiales utilizados para la obra.
3. Los exteriores e interiores de acuerdo a las exigencias del cliente.

#### I) Precios

1. Los precios de la cotización de la obra son de acuerdo al mercado y Calidad de la obra.

## J) Legalidad

1. Contratos claros y previamente establecidos para asegurar la entrega del proyecto.

## 5.- Empatía

### K) Disponibilidad

- 1.- Atención personalizada del arquitecto del proyecto en todo momento.
- 2.- Disponibles y accesibles a cambios durante el proceso del proyecto.
- 3.- Comunicación ante los cambios.

### M) Otros servicios

- 1.- Asesoría de créditos para realizar la obra.

### **2.3.2.2 Aplicación de la primera parte del modelo de brechas.**

Se necesita una medida sólida de la calidad del servicio para identificar los aspectos del servicio que requieren mejorar el desempeño, evaluar cuánta mejora es necesaria en cada aspecto y evaluar el impacto de los esfuerzos de mejora. A diferencia de la calidad de los bienes, la cual puede medirse de manera objetiva por indicadores como la durabilidad y el número de defectos, la calidad del servicio es abstracta y se capta mejor con encuestas que miden las evaluaciones del servicio por parte del cliente. Una de las primeras medidas que fue elaborada de manera específica para medir la calidad del servicio fue la encuesta *SERVQUAL*.<sup>49</sup>

La escala *SERVQUAL* consta de una encuesta que contiene 21 atributos de servicio. (Anexo 2) agrupados en las cinco dimensiones de calidad del servicio.<sup>50</sup>

*Cuestionario 1: Expectativas del cliente:* Este cuestionario se entrevistó a 25 personas que habían tenido una experiencia del servicio de diseño y construcción en los últimos 6 meses.

*Cuestionario 2: Percepción de los directivos sobre las expectativas del cliente (PDEC):* Este cuestionario se aplicó a los 3 empleados del despacho, para obtener información de lo que creen que piensan sus clientes sobre la empresa.

*Cuestionario 3: Percepciones del cliente:* Este cuestionario se interrogó a 6 clientes que habían tenido una experiencia de trabajo con el despacho para identificar lo que los clientes piensan sobre la calidad de su servicio.

---

<sup>49</sup> Zeithaml A., Valerie, *Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, México 2009, Quinta Edición, Página 151.

<sup>50</sup> Ídem.

Cada cuestionario estaba integrado por 22 declaraciones, que indican la excelencia en las empresas de servicios de diseño y construcción, con una escala del 1 al 7, siendo el 1 como una características que no es totalmente esencial como indicador de excelencia y el 7 como un indicador absolutamente esencial de excelencia.

Para el cuestionario 1 y 2, se aplicó una ponderación de las dimensiones de *servqual* con la finalidad de identificar las características que son importantes para evaluar la calidad del servicio las empresas de diseño y construcción distribuyéndolas en un total de 100 puntos entre las 5 características de acuerdo a la importancia.

### **2.3.2.3 Medición y análisis de la brecha uno: las expectativas de los clientes del servicio vs la percepción del prestador del servicio sobre las expectativas de sus clientes (anexo 3)**

El modelo Servqual de calidad del servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. Se asume la existencia de cinco brechas en el servicio cada una asociada a un tipo de discrepancia.

En esta investigación se analizaron únicamente la brecha uno y la brecha cinco, que de acuerdo al Maestro Ignacio Francisco Moreno Muñoz eran las que nos iban a ayudar a identificar los momentos de verdad, que son la piedra angular para las percepciones del cliente, durante el servicio que se pretende dar.

En el anexo 3 se hizo el vaciado de todas las entrevistas, para obtener los siguientes resultados:

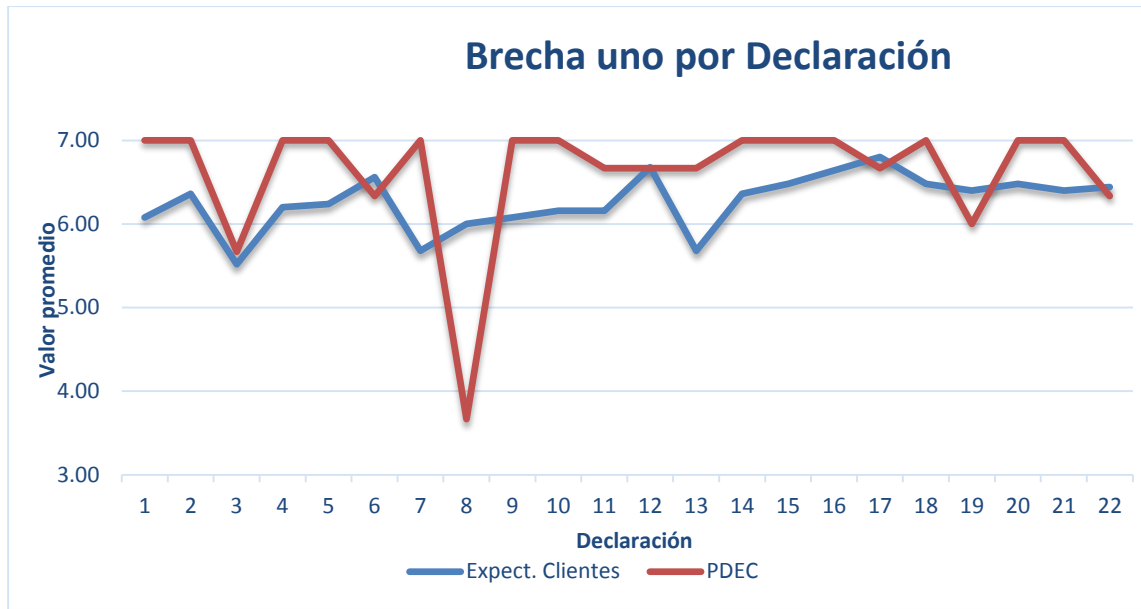
## **Resultados brecha uno**

*Brecha uno:* es la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que estos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Una idea equivocada de los directivos iniciará actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

En la siguiente gráfica No.5 se muestra los resultados del vaciado de las 22 declaraciones referentes a: las expectativas que tienen los clientes en general y no directos del despacho (línea azul), y la percepción que tienen los directivos de los clientes (PDEC) (línea roja):

Entre los resultados más sobresalientes, resalta que:

- En la declaración número 8 preguntamos acerca de la terminación de cada servicio en el tiempo prometido. Esta declaración tiene que ver con la dimensión de fiabilidad y confiabilidad que forma parte del proceso de compra. Para la empresa esta característica no es tan importante, mientras que para los clientes sí lo es, por lo que en la gráfica se muestra una diferencia considerable (la más grande) entre lo que piensa el cliente y los directivos del despacho.

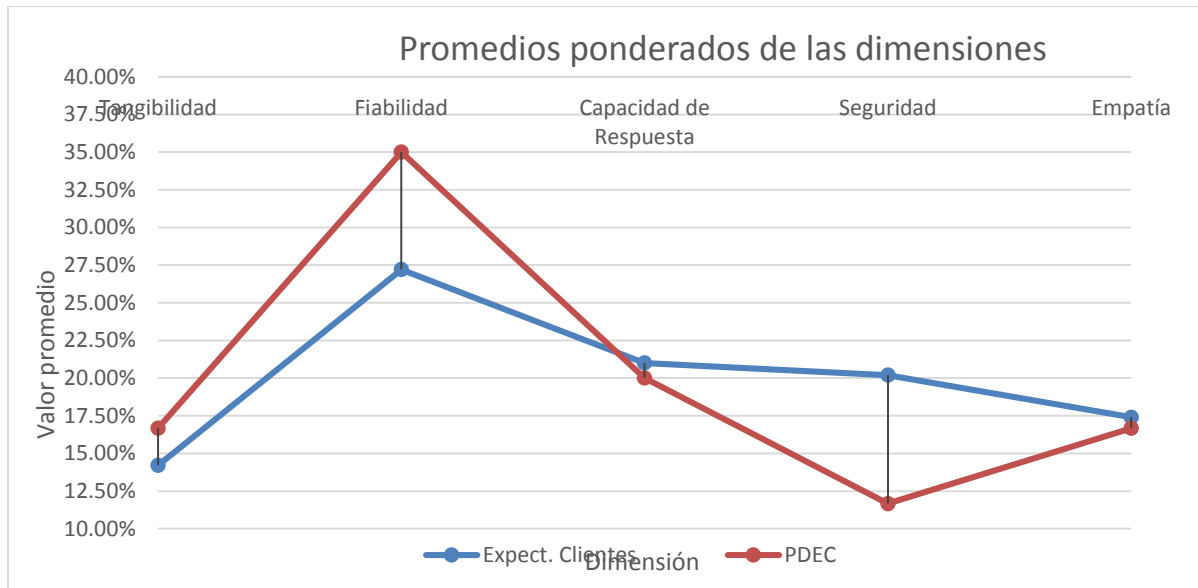


Gráfica No. 5 Resultados del vaciado de las 22 declaraciones referentes a: las expectativas que tienen los clientes en general y no directos  
En comparación con lo que piensan los directivos.

En la siguiente gráfica No. 6 de los promedios ponderados de las dimensiones, nos damos cuenta que la dimensión de fiabilidad es la más importante para los clientes en general y los directivos:

- Sin embargo la importancia que le otorgan los directivos es más grande que la que le otorgan los clientes.
- La dimensión de seguridad es la menos importante para los directivos, mientras que para los clientes la de menor importancia es tangibilidad.

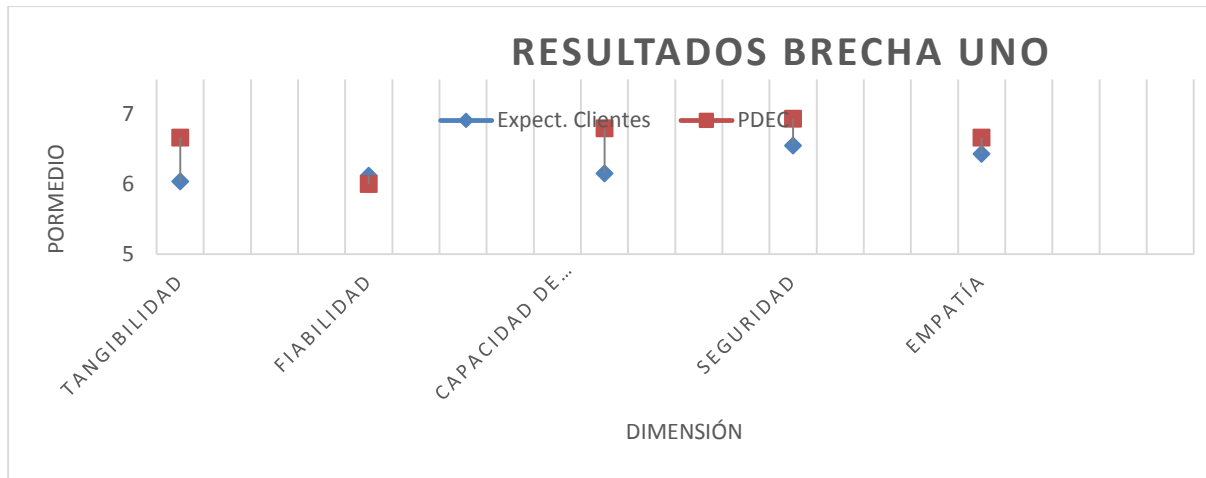




Gráfica No. 6 Promedios ponderados de las dimensiones

La siguiente gráfica No. 7 muestra la zona de tolerancia del servicio de la Brecha uno, entre lo que el cliente piensa, y el despacho percibe. Vemos que:

- La zona de tolerancia es más amplia en la capacidad de respuesta. Es decir, el cliente puede tener más tolerancia en atributos como los horarios, propuesta de tiempos de entrega, interés del personal en solución de problemas, etc.
- Mientras que la para confiabilidad y fiabilidad la zona de tolerancia es muy pequeña, es decir, atributos como la confianza, la rapidez, falsas promesas en cuanto al tiempo, etc.



Gráfica No. 7 Zona de tolerancia del servicio de la Brecha 1, entre lo que el cliente piensa, y la empresa percibe

La siguiente gráfica No.8 podemos observar la importancia que tienen las diferentes dimensiones para los clientes y para los directivos:

Observamos que para ambos, la dimensión de fiabilidad y confiabilidad es la más importante. Sin embargo los directivos le otorgan más importancia que los clientes.

La dimensión con menor importancia para los clientes es la tangibilidad, mientras que para los directivos tiene una importancia media.

Para los directivos, la dimensión menos importante es la seguridad, mientras que para los clientes tiene una importancia media.

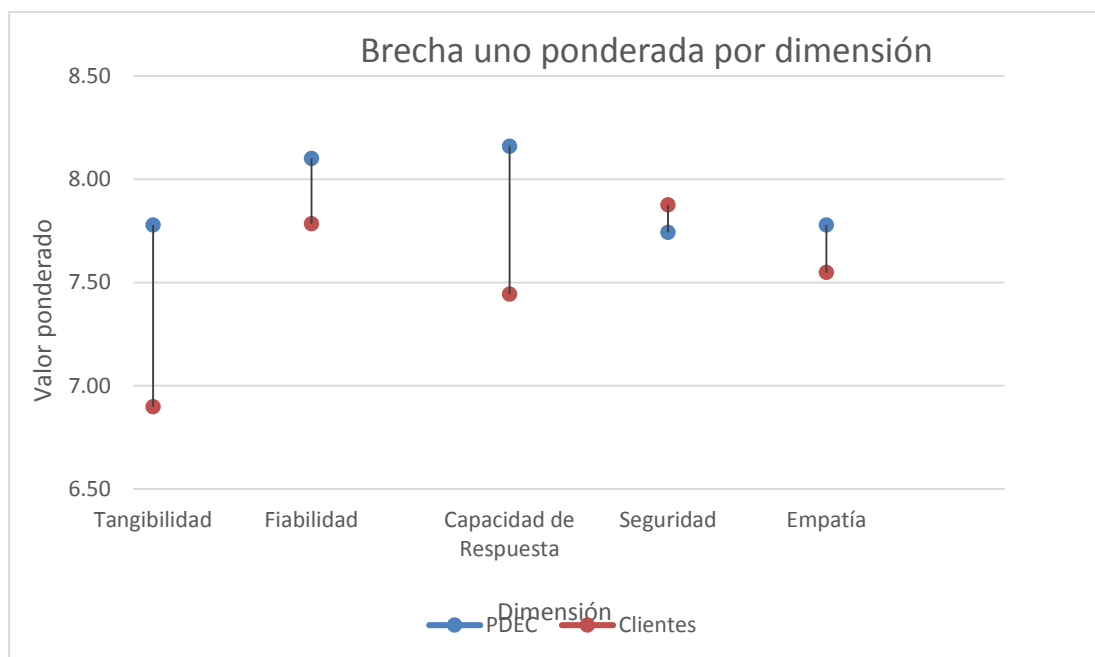
Dimensión	PDEC	Importancia	Expect. Clientes	Importancia	Importancia
Tangibilidad	16.67%	IM	14.20%	IB	Importancia Baja (iB)
Fiabilidad	35.00%	AI	27.20%	AI	Alta (AI)
C. de Resp.	20.00%	IM	21.00%	IM	Media (IM)
Seguridad	11.67%	IB	20.20%	IM	Media (IM)
Empatía	16.67%	IM	17.40%	IM	Baja (iB)
Total	100.00%		100.00%		

Gráfica No. 8 Importancia que tienen las diferentes dimensiones para los clientes y para los directivos

La siguiente gráfica No.9 muestran los resultados ponderados por dimensión de la brecha uno, donde podemos observar que:

Las dimensiones prioritarias son las de tangibilidad, siguiéndole la dimensión de capacidad de respuesta, ya que fueron las que obtuvieron una diferencia ponderada mayor, por lo tanto, su zona de tolerancia de servicio es más amplia.

La dimensión de seguridad es la de menos prioridad para ellos, por lo que su zona de tolerancia es pequeña.



Gráfica No. 9 Resultados ponderados por dimensión de la brecha uno

**2.3.2.3 Conclusiones: Diferencias identificadas relevantes entre las expectativas de los consumidores y la percepción del prestador de servicio sobre dichas expectativas; formulación de hipótesis (supuestos) respecto a los factores de influencia que pueden afectar el desempeño competitivo del prestador de servicio y causas posibles.**

No	Dimensión	Declaración	Pond.	Imp.
1	Fiabilidad	Tanto para los consumidores como para el despacho es la dimensión más importante. Por lo que suponemos es importante para los clientes la confianza y comunicación entre ellos.	31.10%	IA
2	Fiabilidad	Suponemos que es importante que cumplan sus promesas, porque es generar una expectativa y satisfacerla.		
3	Tangibilidad	suponemos que la tangibilidad es la menos importante para los clientes, porque suponen que es normal que exista desorden dentro de las obras por los materiales que se manejan.	14%	IB
4	Tangibilidad	Otra hipótesis que encontramos en la tangibilidad es que para los clientes no es importante las instalaciones físicas donde se encuentra el despacho ya que el trabajo lo van a hacer fuera de sus instalaciones.		
5	Seguridad	Suponemos que la seguridad no es tan importante para el despacho porque suponen que los clientes ya dan por sentado que cuentan con las capacidades y características suficientes para entregar un proyecto con calidad	11.67%	IB
6	capacidad de respuesta	En ambas dimensiones, los clientes y el despacho tuvieron la misma ponderación de importancia, por lo que suponemos que en esas dos dimensiones el despacho si esta cumpliendo con las expectativas del cliente	20.50%	IM
7	empatía		17.03%	IM

Gráfica No. 10 Conclusiones y formulación de hipótesis de la brecha uno

Lo que encontramos es que efectivamente existe un desfase entre lo que se percibe del mercado (las expectativas de los clientes) y lo que en realidad los clientes más valoran de este servicio. No es una gran diferencia, pero se centra en que:

- La dimensión de la seguridad no es una dimensión igualmente valorada por el cliente (importancia media) como por el despacho (importancia baja): puede que

el despacho suponga que no es tan necesario hacerle sentir al cliente el compromiso de cumplir con todo lo estipulado en los contratos, dar garantías o cumplir con expectativas. O por otro lado tampoco presta tanta atención a la presentación de los empleados, acreditar la experiencia del personal para realizar su trabajo o el simple atender a solicitudes de los clientes.

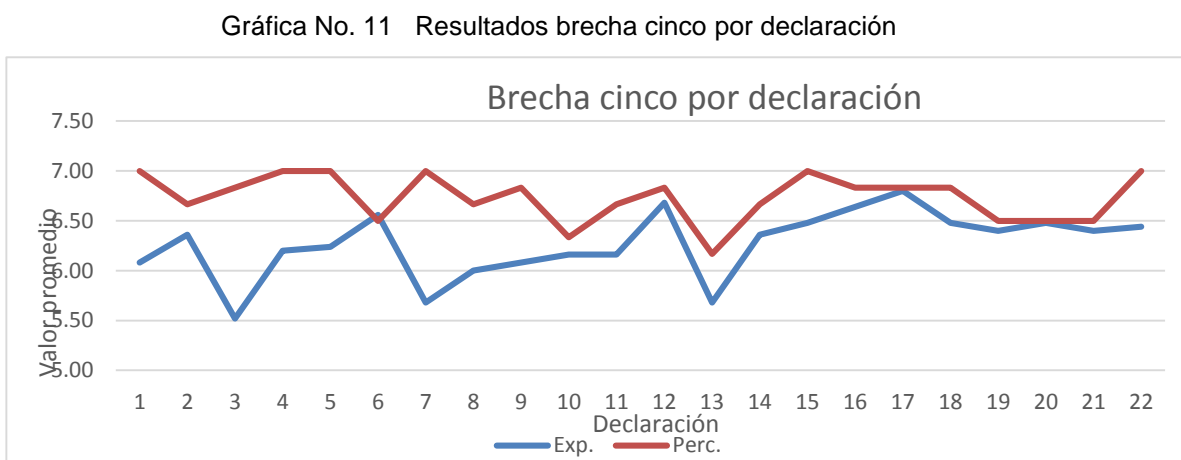
- Por otra parte el despacho piensa que la tangibilidad puede llegar a ser muy importante, mientras que los clientes pueden no considerarlo así.
- También vemos que para ambas partes (clientes y directivos de la empresa) es muy importante la fiabilidad, y existen algunos retos detectados en esta parte, en los que se tiene que trabajar más para poder resolverlos y solventarlos. Por principio, parece que en esta sección sobre todo se expone el trabajo que se tiene que realizar para fortalecer esta dimensión, lo que concuerda con la perspectiva del cliente.

#### **2.3.2.4 Medición y análisis de la brecha cinco: las expectativas de los clientes del servicio vs las percepciones del clientes que han solicitado los servicios del despacho**

La brecha número cinco representa la diferencia existente, desde el punto de vista del cliente entre el servicio esperado y el servicio recibido, se trata de la brecha fundamental que define la calidad en el servicio.

## Resultados brecha cinco

En esta gráfica No. 11 se muestra los resultados del vaciado de las 22 declaraciones referentes a: las expectativas que los clientes en general de algún despacho de arquitectura (línea azul), y los resultados de la percepción de los clientes del despacho. (Anexo 4) (Línea roja):

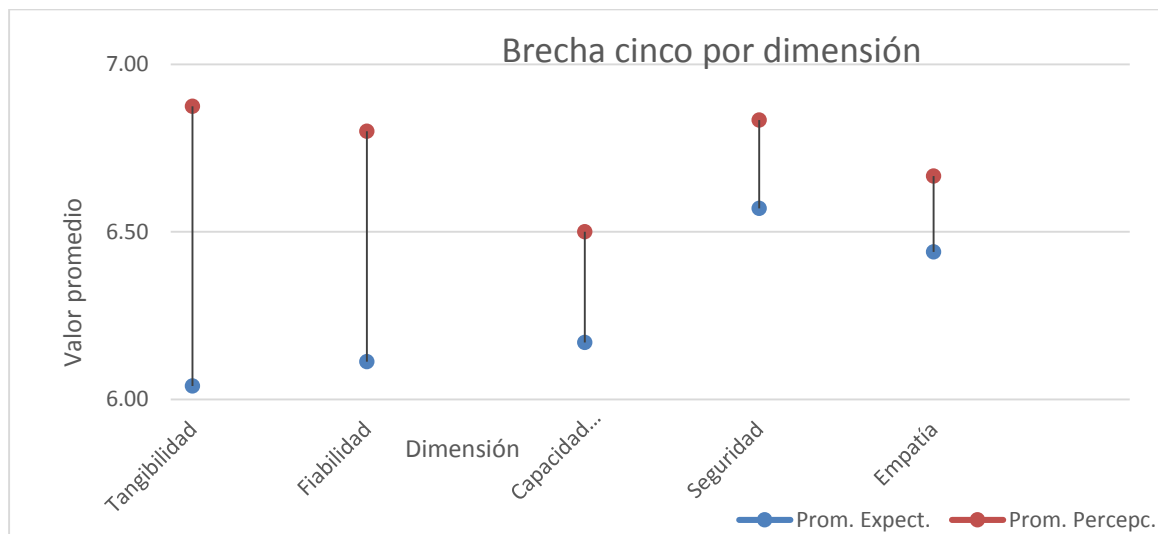


Los resultados más sobresalientes son:

- En la declaración número 3 preguntamos acerca de la apariencia de las instalaciones físicas de la obra. Esta declaración tiene que ver con la dimensión de tangibilidad que forma parte del proceso de compra durante y después de la evaluación del servicio. La expectativa de los clientes en general fue baja, mientras que las percepciones de los clientes del despacho fueron altas.
- En la declaración número 7 preguntamos acerca de la innovación en diseño, esta declaración tiene que ver con dimensión de fiabilidad que forma parte del proceso de

compra durante la contratación y el consumo del servicio. La expectativa de los clientes en general fue baja, mientras que las percepciones de los clientes del despacho fueron altas.

La siguiente gráfica No.12 muestra la zona de discrepancia del servicio de la brecha cinco, entre las expectativas de los clientes en general y las percepciones de los clientes del despacho:



Gráfica No 12 Resultados brecha cinco por dimensión

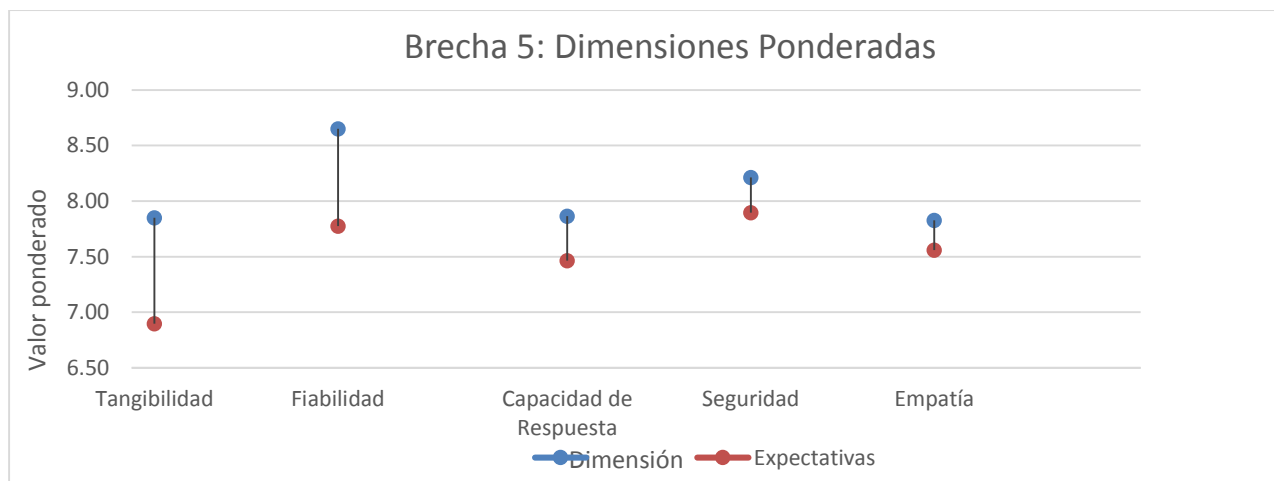
Los resultados más sobresalientes son:

- La zona de discrepancia es más amplia en la dimensión de tangibilidad y confiabilidad. Es decir, los clientes del despacho presentan una diferencia positiva de obtener planos y renders más comprensibles para ellos, discrepancia al ser escuchados, apariencia de las instalaciones físicas y materiales visuales relacionados con el servicio. Para la dimensión de fiabilidad se encontró que los

clientes del despacho tienen una alta discrepancia con los clientes externos, satisfechos con cambios y servicios, innovación en diseño y asesoría.

- Mientras que la para seguridad y empatía la zona de discrepancia es pequeña, es decir, para atributos de seguridad como cotizaciones, calidad de la obra, contratos, garantías, transacciones y personales humanos capacitados presentan, poca discrepancia. En la dimensión de empatía donde los atributos como atención personalizada, disposición, disponibilidad y comprensión de las necesidades del cliente, también presentaron poca discrepancia.

Las siguientes gráficas No. 13 y 14 muestran los resultados ponderados y sin ponderar por dimensión de la brecha cinco, donde podemos observar que:

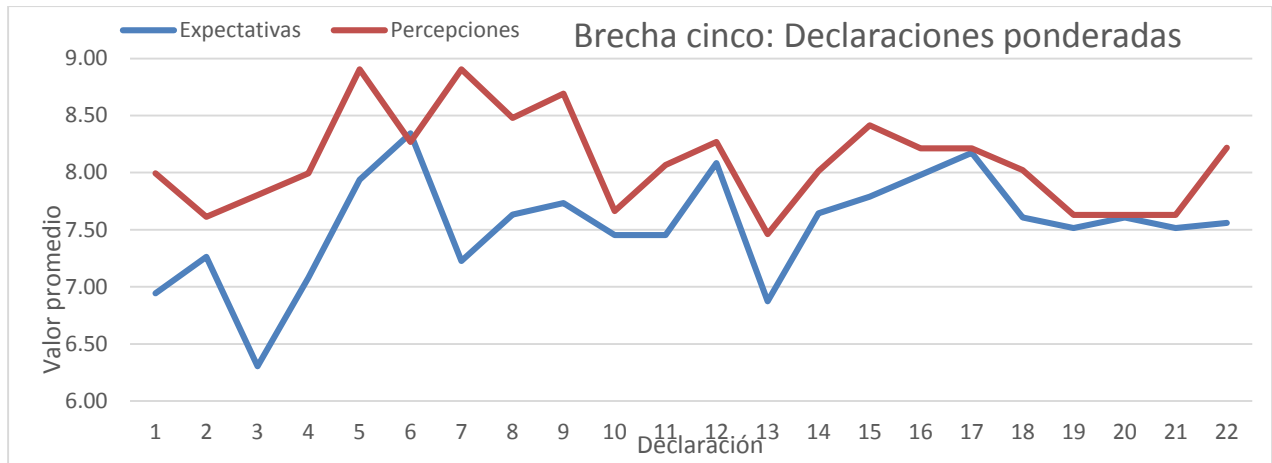


Gráfica No. 13 Resultados brecha cinco por dimensiones ponderadas

Sobresale que:

- Las dimensiones prioritarias son las de tangibilidad, siguiéndole la dimensión de fiabilidad, ya que fueron las que obtuvieron una diferencia ponderada mayor, por lo tanto, su zona de discrepancia de servicio es más amplia.
- La dimensión de empatía es la que tiene una zona de discrepancia es más pequeña.





Gráfica No. 14 Resultados brecha cinco por declaraciones ponderadas

### 2.3.2.6 Diagnostico final: Identificar áreas de mejora, verificación final de hipótesis de trabajo.

No	Dimensión	Declaración	Dif.	Prior.	Pond.	Imp.
1	Tangibilidad	Identificamos que hay una discrepancia entre expectativas y percepciones en la apariencia física de la obra durante el proceso, sin embargo suponemos que es prioritario que al final de la obra se entregue limpio. Ya que su ponderación esta marcada como baja.	1.31	alta	14.20%	IB
2	Fiabilidad	La dimensión de fiabilidad es la más importante para un despacho de arquitectura. Sin embargo suponemos que para los clientes en general sus expectativas en cuanto a diseño no se han cubierto como esperan y los clientes de Nodostudio han quedado satisfechos hasta ahorita.	1.32	alta	27.20%	IA
3	Fiabilidad	Suponemos que para los clientes en general es importante que el arquitecto o el personal del despacho estén permanentemente preocupados por satisfacer sus servicios y cambios durante el proyecto. En este caso las expectativas superaron a las percepciones.	-0.06	alta	27.20%	IA
4	Seguridad	Suponemos que la seguridad que tienen los clientes cuando hacen algún tipo de transacción con la empresa tienen una importancia media, sin embargo no se encontro gran diferencia entre Nodostudio y los clientes en general.	0.03	baja	20.20%	IM
5	Empatía	Para los clientes en general, la empatía es de importancia media, en cuanto a la disposición del personal para ayudar a los clientes, Suponemos que como la diferencia es minima, se le tiene que dar una prioridad baja.	0.02	baja	17.40%	IM
6	Capacidad de respuesta	La capacidad de respuesta es la segunda ponderación de importancia en un despacho de arquitectura, por lo que suponemos que cumplir con los tiempos, prevenir y resolver problemas y informar con exactitud y siempre mostrar un interes por solucionar sus problemas es algo que el despacho siempre tiene que tomar en cuenta	0.49	alta	21.00%	IM

Gráfica No. 15 Conclusiones y formulación de hipótesis de la brecha cinco

- Mejorar los servicios complementarios, es decir, la ruta que tienen que seguir los clientes para que rápidamente identifiquen el servicio medular. Al consultar la página de internet, que es el primer contacto con el cliente, nos damos cuenta que está muy deficiente, no quedan identificados el servicio medular y demás servicios.

- Continuando con este servicio complementario, recomendamos mejorar la comunicación con el cliente en la página web, que los clientes sepan exactamente los servicios que ofrecen y también que el cliente encuentre de manera más sencilla la forma de contactarlos.
- En su página web mostrar sus valores, su misión y visión. Así como las expectativas que pueden esperar del despacho.
- Tratar de presentar al cliente un paquete completo, donde el despacho se encargue de todos el proyecto, como procesos y permisos, que el cliente solo tenga un solo contacto siempre, para evitar confusiones y malos entendidos y el cliente sienta que le están dando una atención personalizada.
- Cuando el cliente tenga pensando comprar un terreno, ofrecer asesoría por parte del despacho de ubicación, orientación, costos etc. Y que lo publiquen en su página web como un servicio adicional sin costo.
- Que existan testimoniales de clientes que especifiquen el trabajo realizado, ofrecer información de los trabajos realizados como fotografías especificando el domicilio y fecha de realización de obra. Evidenciar todo en su página web, esto con la finalidad de robustecer la tangibilidad del servicio.
- Personalizar la atención y tener empatía por el cliente, tener platicas personalizadas con el cliente para entender sus necesidades y trabajar en la emociones de sus clientes, como sus sueños a largo plazo etc.
- Desarrollar un proceso para conocer las prioridades y necesidades del cliente, siempre poniéndose en los zapatos del cliente y a la vez que cada uno de los

integrantes del despacho conozca sus responsabilidades para no confundir al cliente.

- Diseñar estándares de calidad y evidenciarlos en su página web.
- Trabajar en la calidad de la entrega de la obra, cuidar cada aspecto, desde los acabados hasta la limpieza de la obra.
- Como parte de la fiabilidad, como empresa traten siempre de transmitir una permanente satisfacción por satisfacer todos los requerimientos del cliente: atender sus llamadas telefónicas, contestar sus correos electrónicos. Mostrando siempre una cultura de servicio.
- Estar atentos a los cambios que soliciten los clientes durante el proceso del proyecto, por ejemplo: cambios en el diseño, materiales y tiempo de obra.
- En cuanto a seguridad, se les recomienda que estén constantemente preocupados por mostrar evidencias de sus depósitos, cotizaciones de acuerdo a los mercados, entrega de contratos al inicio de la obra con las especificaciones claras y entendibles, mostrar avances de obra y entregar facturas.
- Tener reuniones periódicas con los clientes para revisar avances de obra y presupuestos.

A manera de conclusión; la dimensión de fiabilidad y confiabilidad es la más importante para un despacho de arquitectura. Por lo que aspectos como confianza, innovación, asesoría son los que un cliente siempre va a tomar en cuenta al momento de contratar un servicio del despacho. La siguiente dimensión de importancia para un cliente es la capacidad de respuesta que el cliente perciba del despacho, por lo que se tienen que tomar en cuenta la comunicación de los empleados con el cliente, siempre mostrando un

interés por solucionar sus problemas rápida y oportunamente, el cliente tomará en cuenta todo lo que haga el despacho por prevenir problemas, y en caso de que existan, como soluciones esos problemas y por último el cliente va a tomar en cuenta el cumplimiento prometido por parte del prestador de servicio.

## **2.4 Plan de mercadotecnia y comercialización**

La estrategia general de marketing de la empresa apela a la necesidad manifiesta de nuestro mercado meta de confiabilidad y buen servicio, en materia de diseño y remodelaciones, también nuestro mercado meta manifiesta aceptación de los productos amigables con el medio ambiente y eco-tecnologías. Según nuestros encuestados las características que debe de tener un arquitecto para que inspire confianza son por los conocimientos que tiene y por la experiencia que haya adquirido. Pues para ellos la fiabilidad y confiabilidad es punto que más se tiene que tomar en cuenta. La confianza que inspire el despacho, la asesoría que se les brinde y la disponibilidad que se tenga con el cliente vas a ser aspectos fundamentales para un cliente volteé hacia el despacho, te vuelva a solicitar un servicio y lo que es también importante pueda recomendarte con otros clientes potenciales. Ya que la recomendación de boca en boca en una puerta hacia nuevos clientes.

La propuesta se basa en dar a conocer a los clientes potenciales cuales son los servicios que se ofrecen y los beneficios que se obtendrán al adquirir dichos servicios, así como generar confianza para que puedan llegar a cerrar el contrato. La finalidad es ser un referente regional en diseño y remodelaciones arquitectónicas.

De inicio se tienen planeadas las siguientes actividades:

- ✓ Crear una página de internet donde se den a conocer cada uno de los servicios que se ofrecen, que incluya misión, visión y la propuesta de valor. Así como contactos telefónicos y currículum de cada uno de los integrantes del despacho.
- ✓ Que la misma página incluya fotografías reales de todos los trabajos que se hayan hecho.
- ✓ Desarrollar alianzas con varios contratistas y una relación ganar-ganar, establecer cuáles serían los estándares de calidad y las formas de trabajo a fin de dar una mayor calidad en el servicio. De la misma manera se busca el desarrollo de alianzas con otros despachos de arquitectura que puedan fungir como un complemento en caso de que el cliente requiera otro tipo de servicios relacionados con la construcción u asesoría más especializada de otra área que no sea la de fachadas, y beneficiarnos ambas partes y no se pierde la calidad en el servicio.
- ✓ Tener presencia en diferentes tipos de redes sociales, como Facebook, Twitter, Tumblr, Skype, Google y LinkedIn.
- ✓ Hacer una lista de nuestros clientes frecuentes y de aquellos que sean nuestros clientes potenciales, la intención es conocer su fecha de cumpleaños y enviarles una postal artística por correo electrónico de parte del despacho y también enviarla en eventos por navidad y año nuevo principalmente. Esto con la intención de permanecer en la mente de nuestros clientes potenciales.
- ✓ Todo vende: vende la exposición del personal, vende su lenguaje, vende la limpieza de nuestro local, vende la presentación de nuestros productos, vende nuestro logo, vende la presentación de nuestros documentos, todo vende.

A mediano plazo, aproximadamente un año, se tienen los siguientes planes:

- ✓ Inscribirse a concursos de arquitectura y diseño, enfocados en fachadas de preferencias, tratar y ganar algunos reconocimientos o mención honorífica, así como también obtener certificaciones sobre todo del lado de diseño como 3D y AUTOCAD.
- ✓ Hacer difusión en la página del despacho, en redes sociales de todas las certificaciones, reconocimientos y licitaciones que se hayan ganado.
- ✓ Crear un apartado de testimonios reales de los proyectos realizados, así como de inquietudes y comentarios que quieran hacer al respecto de nuestros servicios o de algún servicio en especial que se requiera. Puede servir para persuadir a quienes visitan nuestra página web a confiar en nosotros.

Para un plazo de más de tres años, cuando el despacho este más consolidado se tiene planeado una inversión más fuerte en mercadotecnia como revistas locales especializadas en arquitectura o anuncios en otro tipo de revistas que nuestros clientes potenciales lean o consulten.

Se busca diferenciarse por su enfoque orientado hacia el cliente, buscando obtener reconocimiento y desarrollar una plena confiabilidad, de tal manera que el cliente mismo pueda recomendar nuestros servicios. En donde cada paso y cada experiencia pueda ser compartido con nuestros clientes y que ellos a su vez lo compartan, pues para este tipo de servicios. Se detectó que es muy importante la recomendación de boca en boca, les gusta escuchar experiencias.

De igual manera se estudiaron varias tácticas de venta que pueden apoyar al plan de mercadotecnia y se enlistan las siguientes:

### **Tácticas de venta**

- ✓ Brokers inmobiliarios para poder contratar nuestros servicios, y al momento de firmar el contrato y que el cliente del anticipo, le das la mitad de la comisión y cuando termine de pagarte el proyecto le das la otra mitad. La comisión sería del 1% del valor del proyecto.
  
- ✓ Cuando se inaugure una casa o la remodelación de un negocio, hacer una recepción, invitar a los dueños, clientes anteriores, y clientes potenciales. Hacer una fiesta pagada por el despacho, con la recepción los clientes anteriores conocían lo que estaban haciendo e invitaban a clientes potenciales, los invitados podían ver lo que estaba hecho y la gente podrá hablar de lo que estás haciendo y a la vez recomendarte.
  
- ✓ No esperar a que el cliente venga, si no ir a buscarle. Esta táctica es muy sencilla, consiste en crear diversas propuestas especiales para clientes, adaptándose al perfil de cada uno, siempre hay diferentes tipos de perfiles entre los clientes, por lo que hay que conocerlos bien, saber sus necesidades, y si no se conocen bien, hay que invertir un poco de tiempo para hacerlo y así venderle únicamente a los clientes interesados.

Se tiene pensado introducir catálogos de diferentes tipos de iluminación, catálogos de materiales amigables con el medio ambiente y eco-tecnologías, trípticos de las



características del servicio. Actualmente se cuenta con un catálogo en línea donde se pueden ver todos los servicios que se ofrece el despacho en la página de internet y se cuenta con un programa que automáticamente cada cierto tiempo se activa y los reenvía a determinado número de clientes potenciales.

## **Publicidad y promoción**

Página web:

Es una de las ideas más eficientes de llegar al público que queremos, es una inversión de bajo costo. Hoy en día es la cara visible de cualquier empresa.

Publicidad y promoción web:

### ✓ Sistemas de pago por click (ppc):

Los sistemas de pago por click consisten en pagar a otros webmasters por poner publicidad de tu página web en la suya. Estos sistemas funcionan mediante el pago por click, es decir, pagaríamos cada vez que un usuario pincha en el anuncio que le lleva a tu web. El tiempo

### ✓ Campañas SEM. Adwords de Google:

Es una opción recomendable para webs que comienzan y necesitan tráfico rápidamente son las campañas de Adwords. Con este servicio de Google puedes anunciarte en el buscador y en páginas web asociadas al programa. Básicamente creas tus anuncios y estableces el precio máximo que quieres pagar por cada persona que pincha en tu enlace, y en base a ese precio se establece la posición de los anuncios (tanto en el

buscador de Google como en las páginas que muestran publicidad). Cuanto más pagues por click más posibilidades de que tu anuncio esté entre los primeros.

✓ Crear un boletín o lista de correo:

El boletín de novedades es una forma de recordar a la gente que tu página existe y sigue viva. Es una de las mejores formas de conseguir que tus visitantes vuelvan y no requiere mucho mantenimiento. Otra opción pueden ser las listas de correo, en ellas nuestros usuarios pueden hablar sobre temas relacionados con la página y crearse una comunidad de usuarios.

✓ Recomendar la página web:

Se trata de colocar un formulario para que nuestros visitantes recomienden la página web a sus amigos puede ser otra buena forma de aumentar visitas, además de ser una forma de promocionar páginas web, y si a alguien le gusta nuestra página y cree que le puede interesar a otra persona se la recomienda. Se pretende también apelar a los sentimientos del visitante para que contribuya a recomendar nuestra página web, por ejemplo, puedes poner algo como; “si esta web te ha sido útil recomiéndasela a tus amigos, así nos ayudarás a crecer”. Con la intención de sugerir reciprocidad.

La intención es estar promocionando nuestra página web constantemente y siempre estar al tanto de las diferentes técnicas de promoción web, ya que los nuevos esfuerzos por promocionar nuestra página web, se traducen en mayor número de visitas y nuevos clientes que anteriormente no había recibido nuestro mensaje.

### Banner:

Un banner publicitando nuestros servicios en un sitio de consulta o en una empresa que brinda servicios para empresas desarrolladoras y constructoras puede generar más clientes y es más económico.

### Networking:

Queremos hacer todo lo posible por salir a contactar clientes y vender nuestros servicios, en este caso la táctica es:

- ❖ Asistir a eventos de networking, conversar con los potenciales clientes
- ❖ Proporcionar un artículo a aquellos que se muestren interesados
- ❖ Juntar tarjetas comerciales y enviarlas en un enlace a la página web
- ❖ Hacer seguimiento para hablar sobre el negocio.

La intención es dar y compartir de forma sincera, y de esta manera, construir y profundizar las relaciones que son mutuamente beneficiosas. Tenemos la intención de hacer conexiones duraderas.

### Pinterest:

Las estadísticas indican que para muchas empresas es su principal fuente de tráfico hacia sus websites y operaciones comerciales, la idea es compartir fotos y videos y crear colecciones y funcionar como catálogo de ventas, se puede reforzar la idea de las fachadas y las remodelaciones, permite estar en interacción con los clientes potencial y que te conozcan.

### 2.4.1 Despliegue de objetivos

A plazo inmediato:

- Diseño de la página web para dar a conocer los servicios que el despacho va a ofrecer.
- Creación de cuentas en redes sociales y compra de dominio en internet.
- Diseño del logotipo y marca.
- Registro de logotipo y marca.
- Desarrollar alianzas.
- Identificación y conocimiento de nuevos clientes.

A corto plazo:

- Lograr la captación de nuevos clientes y aumentar las ventas en un 50% con respecto del año pasado.
- Confirmar los principales servicios y su porcentaje de venta.
- Generación de empleos directos e indirectos
- Introducir la marca.
- Continuar con el plan de mercadotecnia de acuerdo a lo establecido.

A mediano plazo:

- Conseguir financiamientos para crecer.
- Identificar nuevos servicios.
- Generación de empleos director.
- Posicionar el despacho.

- Trabajar de manera más profunda en toda el área de sustentabilidad.
- Seguir trabajando en el crecimiento de las ventas y en las tácticas de posicionamiento de mercadotecnia de acuerdo a lo establecido.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Análisis y estrategia en base a la innovación.

A largo plazo:

- Generación de más empleos directos e indirectos.
- Enfoque en innovación.
- Posicionarnos como un despacho sustentable.
- Aumentar cartera de clientes.
- Incrementar ventas.

Planes a futuro dependiendo de la rentabilidad del negocio:

- Aparte de todos los servicios que al inicio del despacho se pretende ofrecer, se tiene proyectado seguir especializándose en todo lo relacionado con la sustentabilidad como lo son: muros verdes, techos verdes, energías verdes etc. Pero hasta ver que el despacho se esté consolidando.

## 2.4.2 Tamaño del mercado

Ya vimos que el segmento de mercado al que vamos dirigidos pertenece a un nivel económico determinado: clase media alta y alta que conforman alrededor 6% de la población.

Para el segmento residencial, evidentemente, estos servicios no son contratados de forma individual, sino más bien por hogar, aunque cabe señalar que la mayoría de las familias de clase alta poseen más de una propiedad. En la zona metropolitana de Guadalajara viven entre 4 y 5 millones de personas, por lo que podríamos decir que existen un millón de viviendas, y de estos, 60 mil pertenecen al mercado que nos dirigimos. Suponiendo un promedio de 2 propiedades por hogar, serían un total de 120 mil residencias. La gente de este sector en promedio remodela la vivienda que habita cada 10 años, mientras que las otras cada 20. Por lo tanto, 8 mil propiedades son susceptibles a ser remodeladas al año, invirtiéndose en ellas en promedio \$200,000, por lo que el valor del mercado asciende a \$1,600'000,000.

Los comercios que nos interesan son los que están en avenidas principales. Suponiendo unas 10 avenidas importantes de la ciudad y suponiendo que haya unos 500 negocios por avenida que caen en el tipo de comercios que nos interesa atacar nos da un total de 5000 comercios, este tipo de comercios se remodela cada 5 años, por lo que estamos hablando de 1000 negocios al año, con un presupuesto de \$400,000.00, el tamaño y valor del mercado es de \$400'000,000.

Según datos del INEGI, la tasa de crecimiento nacional anual promedio del 2000-2010, fue del 1.4%, del 2005 al 2010 el estado de Jalisco creció a una tasa anual de

1.7%. El número de viviendas, ha crecido a una tasa del 3.1% en promedio anual, por lo tanto podríamos asumir o esperar un crecimiento anual del mercado residencial a una tasa del 2%.

De acuerdo con datos del Banco mundial, el PIB en México en los últimos 5 años ha estado creciendo en las siguientes tasas:

- 2007 3.3
- 2008 1.2
- 2009 -6.2
- 2010 5.5
- 2011 3.9

Lo que nos arroja una tasa de crecimiento promedio anual de 1.6%, aun considerando la recesión, en base a esta se puede decir que la tasa de crecimiento de la de los comercios crezcan en un 1.5%. Se hicieron corridas de cinco años en base a las ventas estimadas de acuerdo a la capacidad de trabajo, como se muestra a continuación:

<b>Años</b>	1	2	3	4	5
<b>Capacidad de trabajo anual</b>	6	12	24	30	40
<b>Valor promedio por proyecto</b>	120,000.00	129,600.00	139,968.00	151,165.44	163,258.68
<b>Total</b>	720,000.00	1,555,200.00	3,359,232.00	4,534,963.20	6,530,347.01

Tabla No. 2 Estimación de las ventas por capacidad de trabajo<sup>51</sup>

<sup>51</sup> *Realización personal*, basada en la capacidad de trabajo y el valor de facturación por proyecto, Guadalajara, 27 de Octubre del 2013.

Para la realización de la tabla de la estimación de las ventas se determinó la capacidad de trabajo en base a los recursos actuales y a los valor promedio de facturación por proyecto. La capacidad del trabajo se está estimando en un 50% de crecimiento cada año, y el valor del proyecto se está estimando una inflación del 8% que es algo razonable para este sector.

En el primer año se prevé que primero se va a crecer de 600,000.00 a 1`296,000 de acuerdo a la capacidad de trabajo, es decir 50% crece la capacidad de trabajo. Se elige esta opción ya que lo mejor es estar trabajando a nuestra capacidad de producción.

#### Participación del mercado de acuerdo al crecimiento de la capacidad de trabajo

Años	1	2	3	4	5
Participación general	0.06000%	0.09257%	0.14282%	0.22036%	0.33998%

Tabla No. 3 Participación del mercado estimada<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> *Realización personal*, de acuerdo al crecimiento de la capacidad de trabajo, Guadalajara, 27 de Octubre del 2013.



### 2.4.3 Realización de los procesos y esquemas de servicio

En la materia de mercadotecnia de servicios, aprendí la importancia de involucrar al cliente en cada uno de los procesos o sistemas que se generen para la producción de un servicio, ya sean tangibles o intangibles.

En esta misma clase estudiamos y practicamos un análisis metodológico de los servicios mediante la teoría general de sistemas, este proceso es lo que llamamos SERVUCCION (Producción de servicios). Para efecto de nuestro estudio, únicamente se estudió el sistema de SERVUCCION básico; que involucra los soportes físicos, el cliente, el servicio y el personal de contacto.<sup>53</sup>

En base a este sistema, el servicio de se desarrolla de la siguiente manera: Cuando el cliente tiene la necesidad de contratar los servicios del despacho, el primer paso que realiza es hacer una llamada telefónica o acceder a la página de internet, como parte de nuestro soporte físico. La acción que realiza el cliente es enviar un correo electrónico o hacer una llamada telefónica y espera que sea atendido, el personal de contacto, que en este lado es el arquitecto, hace una cita para contactar al cliente, el arquitecto escucha al cliente de sus necesidades, lo que quiere construir y cuál es el presupuesto con el que cuenta para hacer el proyecto. De esta manera el arquitecto empieza a detectar el tipo de servicio que requiere el cliente, que puede ser diseño, construcción o remodelación. Y la acción de cliente es expresar todas sus especificaciones y requerimientos. Como proceso de apoyo backstage, el arquitecto empieza a elaborar el diseño, el plano y renders, para realizar estas actividades utiliza

---

<sup>53</sup> Apuntes personales de Mercadotecnia de Servicios, Profesor Ignacio Moreno, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Mayo del 2013.

los programas de AUTOCAD y 3D, el arquitecto y su equipo de trabajo empiezan a hacer cotizaciones de materiales que se van a utilizar para la construcción y el diseño, de persona externo, como albañiles, permisos ante el ayuntamiento, diseñador de interiores, ingenieros civiles, tabla roquero, electricistas, carpinteros, vidrieros etc.

El arquitecto entrega el diseño y la cotización y contrato al cliente. Este evalúa si realmente está de acuerdo con el presupuesto, con el diseño, con lo tiempos de entrega, en caso de ser necesario propone cambios en diseño, tiempos y cotizaciones. El arquitecto y su equipo a cabo las modificaciones correspondientes, hasta que el cliente realmente queda satisfecho y entrega el diseño y cotización final junto con el contrato de trabajo. El cliente acepta, autoriza y efectúa el anticipo para empezar a trabajar.

El cliente entrega la ficha de depósito y el arquitecto recibe el documento pago y con eso empieza a comprar el material, contratar al personal externo y llevar a cabo la ejecución de la obra. El personal administrativo se encargara de hacer los registros contables y llevar un control de los gastos y pagos. Cuando finalmente el proyecto queda terminado el arquitecto hace la entrega de la obra al cliente, quien a su vez hace la liquidación total del pago y recibe la obra.

En la siguiente figura No. 14 se muestra el plano del servicio que describe cada uno de los pasos antes mencionados.

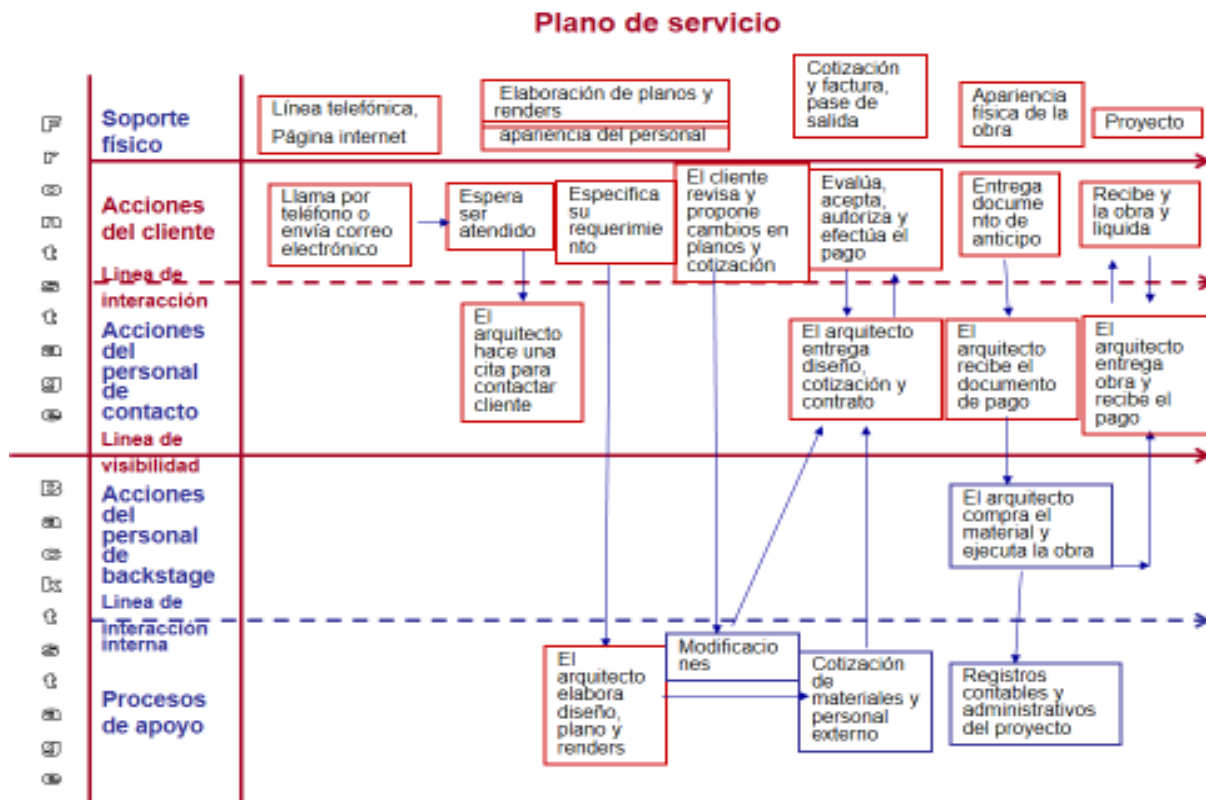


Figura No. 14 Plano de servicio diseñado especialmente para el despacho<sup>54</sup>

Dentro de la misma clase y dentro del mismo sistema de servicio, aprendí la importancia de los *momentos de verdad* que es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión. Estos abarcan cada instante que el cliente interactúa con el empleado siendo también un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier

<sup>54</sup> Realización personal, basado en el sistema SERVUCCION, Guadalajara, 9 de Mayo del 2013

aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de sus servicios, desde la cosa más insignificante hasta un departamento como gerencia.<sup>55</sup>

En la siguiente figura No.15 se desarrollaron los momentos de verdad para el despacho en los sistemas básicos de SERVUCCION

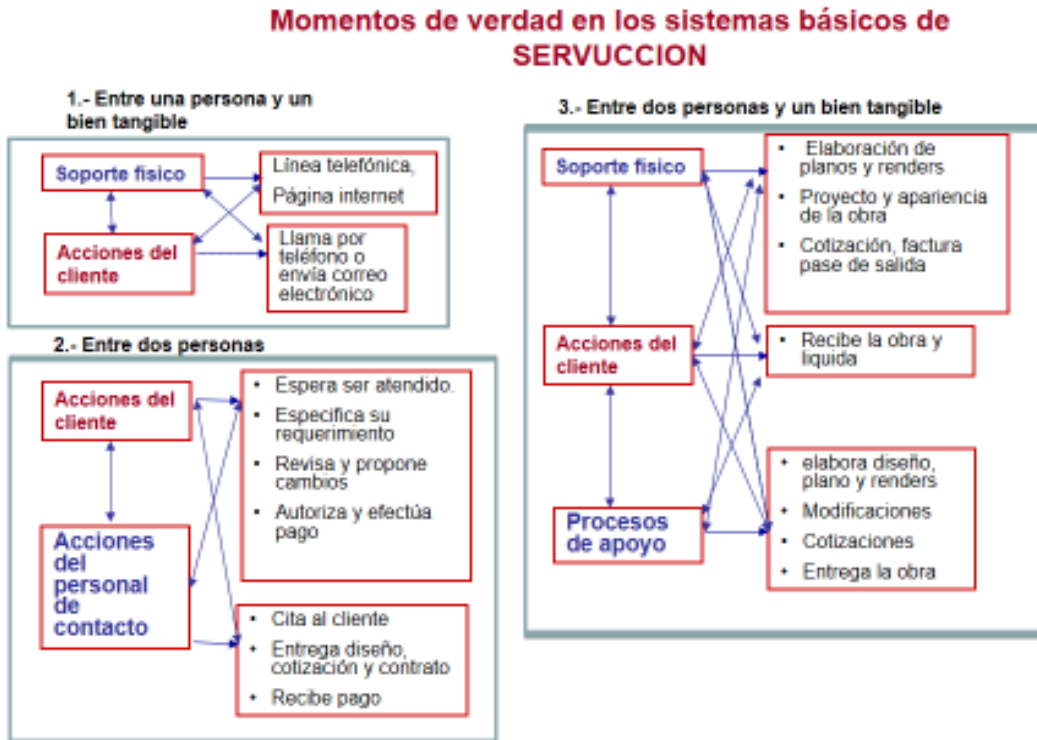


Figura No. 15 Momentos de verdad en los sistemas básicos SERVUCCION del despacho<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Apuntes personales de Mercadotecnia de Servicios, Profesor Ignacio Moreno, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Mayo del 2013.

<sup>56</sup> Ídem

## **2.5 Plan de operación**

El primer contacto con el cliente será de manera telefónica o mediante la página de internet, posteriormente el arquitecto y el cliente se ponen de acuerdo para definir el proyecto y el cliente pueda expresar sus necesidades y en base a eso se determina el proyecto, durabilidad y costo.

Se tiene contemplado mantener un inventario al mínimo mantener un inventario casi en cero, debido a que los presupuestos se tiene planeado hacer lo más acertadamente posible para que el cliente no tenga que hacer gastos de más o extras.

A continuación se presenta el ciclo base aproximado (ya que depende de cada proyecto) de cómo sería el proceso a seguir:

Ciclo base: Comprar, fabricar y vender bajo pedido u orden del cliente colocada

Definición del proyecto	Pedido de materiales						
Anticipo del cliente							
Compra de materiales	Recibir material (pago de contado)	Hacer el diseño y ejecución de la obra	Pago de los instaladores  Pago de los albañiles (contra avance)	Revisión con el cliente	Retoque de detalles finales	Finiquito del cliente (se puede facturar)	Pago de los albañiles
3 días	4 días	30 días	7 días	1 día	3 días	3 días	1 día
← 52 días →							

Tabla No 4. Ciclo de operaciones<sup>57</sup>

El proceso de operación es el aproximadamente de la siguiente manera:

1. Definición del trabajo a realizar y diseño.
2. Se genera el plan de trabajo revisando si hay tareas que se pueden realizar en paralelo e identificando la ruta crítica y los cuellos de botella.
3. Hacer pedidos de material o de insumos en cuanto se recibe el anticipo. Con mayor prioridad a aquellos materiales cuyo tiempo de entrega es mayor. El material que se compra es exclusivo para ese trabajo, usualmente es todo de contado.

<sup>57</sup> Realización personal, ciclo base de operaciones , Guadalajara, 29 de Octubre del 2013

4. Un par de días antes de tener todo listo para arrancar y hacer el trabajo de forma continua se notifica al cliente el inicio de los trabajos.
5. Colocación de andamios y protecciones para no ensuciar.
6. Trazar e indicar puntos de referencia para asegurarse de mantener la precisión del trabajo.
7. Ejecución de obra de acuerdo al plan.
8. Limpieza.
9. Entrega.

Para la ejecución de obra se pretende subcontratar los servicios, y enfocarnos completamente en el servicio, aparte no es costeable.

El costo de seguir el proceso de producción es mínimo. Eliminar algún paso podría implicar un costo adicional. La reducción de costos viene dada por la reducción del desperdicio y la efectividad de los trabajadores, lo cual se resuelve con una correcta supervisión. Para guardar el material se tiene un almacén *in situ* que es controlado por el residente de obra, y su existencia es breve por la duración del trabajo y el hecho de que los materiales prácticamente se instalan al poco tiempo de recibirse. También se tienen que cuidar los inventarios en el lugar de la obra para evitar el robo hormiga, hacer que sean ordenados a la forma de trabajar y respetar horarios de entrada.

Se puede proveer que cuando el volumen de trabajo sea fuerte y constante se hagan compras de mayoreo de insumos comunes y se tenga un almacén donde guardar los sobrantes, pero esta situación no es previsible en un corto y mediano plazo.

En la mayoría de los trabajos se decide que la instalación sea llevada a cabo por contratistas para evitar estar dando de alta a los trabajadores en el IMSS y no siempre se van a necesitar ya que son trabajos muy pequeños. Se van a instalar muchos tipos de materiales, se necesita gente especializada para cada instalación

Calidad: supervisar tanto los materiales cuando llegan, revisar que estén bien, y si alguien los transporta a otro lugar revisar que sigan estando bien.

También se tiene planeado hacer un contrato con cada uno de los contratistas donde se hacen responsables del material que se pueda. No aceptar las cosas que se estén haciendo mal y hacer un contrato con el cliente, donde se definen, expectativas y alcances. Seguimiento donde se le da la información de los avances. La finalidad es al momento de entregar la obra el cliente quede totalmente satisfecho hasta en los último detalles.

Para poder llevar a cabo este proyecto es necesario contar con todos los recursos tanto humanos como materiales. Primeramente se tiene contemplado un punto de venta central ubicando en Zapopan, Jalisco, se tiene planeado rentar un local que ya cuente con los servicios de luz y agua.



En la siguiente tabla No. 5 se muestra un estimado de los gastos administrativos que se obtuvieron en base a los gastos del ejercicio del año 2012.

<b>Gastos Fijos de Administración</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Total Anual</b>
Sueldos	1	\$ 47,000.00	\$ 47,000.00	\$ 564,000.00
Renta	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Contabilidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Hosting y dominio web	1	\$ 66.67	\$ 66.67	\$ 800.04
Teléfono fijo e internet	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Seguro de auto	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Telefono celular	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 19,200.00
<b>Total de Gastos Fijos de Administración</b>			<b>\$ 51,666.67</b>	<b>\$ 620,000.04</b>

Tabla No. 5 Gastos administrativos necesarios para el funcionamiento mensual del despacho<sup>58</sup>

En este mismo local, también se tiene contemplados los siguientes artículos para oficina, que fueron cotizados en la empresa Office Depot de México el día 10 de enero del año 2013:

- ✓ 3 Escritorios \$999.00 c/una, total \$3,000.00
- ✓ 3 Sillas ejecutivas \$1,200 c/una, total \$3,600.00
- ✓ 2 mesas \$899.00 c/una, total \$1,798.00
- ✓ 4 sillas para mesa \$700.00 c/una, total \$2,800.00
- ✓ 1 archivero \$1,600.00
- ✓ 1 adorno de centro \$400.00
- ✓ 1 teléfonos \$1,300.00
- ✓ 1 librero \$700.00

<sup>58</sup> Realización personal, en base a los gastos administrativos del ejercicio del año 2012, Guadalajara, 30 de Octubre del 2013.



Artículos contemplados para la inversión inicial: escritorio, silla, mesa, teléfono y librero<sup>59</sup>

Dentro de la inversión inicial, también se tiene contemplado los siguientes gastos:

- ✓ 2 celulares Samsung Galaxy Ace 3G, para la comunicación entre los dos socios del despacho. 1,350.00 pesos cada uno.<sup>60</sup>
- ✓ Para el mobiliario y el equipo de cómputo se consideran también la depreciación, con un índice del 10 y 4 respectivamente.<sup>61</sup>

Los gastos relacionados con la propiedad industrial en México son controlados por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), por registro de marca se suman 2,305.00 pesos más 529.00 del estudio de solicitud y por el registro de cada año se cobran 2,100.00.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Artículos contemplados para la inversión inicial, imágenes obtenidas de internet, obtenido el 30 de Octubre del 2013, desde [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>60</sup> Precio de lista en mercado libre, obtenido el 30 de Octubre del 2013, desde <http://listado.mercadolibre.com.mx>

<sup>61</sup> Porcentaje de depreciación fiscal, obtenido el 28 de Abril de 2013, desde [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/rf/157\\_17074.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/rf/157_17074.html)

<sup>62</sup> Precios de trámites y servicios, obtenidos el 10 de noviembre de 2012, desde <http://www.impi.gob.mx/>

Actualmente el despacho cuenta con un pequeño inventario que se ha ido adquiriendo con las obras que ha llevado a cabo, el cual se compone de la siguiente forma.

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
2	Computadora personal Asus	24,000.00	48,000.00
3	IPAD'S II Apple	5,000.00	15,000.00
1	Camara fotográfica digital alpha sony mod slt A57	8,729.00	8,729.00
1	Tripie LN-21 1.45m mod LN21	475.99	475.99
1	Est toploader 200m 45aw bl	382.99	382.99
1	Tarjeta Sand ultra clase 10SD	346.84	346.84
1	Tergal stretch 11 mtrs	264.00	264.00
4	Playera C/redondo Yazbek	39.00	156.00
1	Combo caja herramienta	197.00	197.00
1	Linterna solar Crank	197.00	197.00
1	Azador truper tomatero	82.00	82.00
1	Memoria compact flash 86B kingston cf 86B	254.39	254.39
1	Multifuncional marca HP	1,590.00	1,590.00
<b>Total</b>			<b>75,675.21</b>

Tabla No. 6 Inventario actual del despacho con el que se llevan a cabo los disenos requeridos<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Realización personal, en base a los precios de venta que fueron adquiridos, Guadalajara, 30 de octubre del 2013

### **2.5.1 Organización y equipo directivo**

El personal requerido para la operación del negocio necesita experiencia previa en el ámbito de la construcción y materiales así como un alto sentido de servicio al cliente.

A continuación se presentan el personal de tiempo fijo y que función van a cumplir.

#### Gerente General:

Es la persona responsable del funcionamiento de la empresa y tendrá un horario de ocho horas de trabajo de lunes a viernes, sábados medio día.

Funciones:

- Control de ventas
- Asegurar la calidad en el servicio a clientes
- Implementar estrategias de mercadotecnia
- Verificar la compra de materiales
- Atender y negociar con los proveedores
- Atender a los clientes y asegurar su plena satisfacción
- Llevar el flujo de efectivo
- Pagar nómina

#### Auxiliar Administrativo

Es la persona responsable de la administración de la empresa. Tendrá un horario de 4 horas diarias de lunes a sábado.

Funciones:

- Realizar las compras de materiales
- Realizar registros contables
- Efectuar pagos de impuestos
- Altas y bajas del seguro
- Efectuar pagos a proveedores
- Control de cuentas por cobrar
- Cotizaciones

### Arquitecto

Es la persona responsable de la parte creativa y encargada de la ejecución de obra. Tendrá un horario de ocho horas de trabajo de lunes a viernes, sábados medio día.

Funciones:

- Dirección creativa
- Dirección de proyecto
- Encargado de todas las obras
- Capturar los requisitos del cliente y detectar su necesidad
- Negociación con el cliente

Encargado de una obra. Tendrá un horario de 4 horas diarias de lunes a sábado

Funciones:

- Control de almacén en cada obra.
- Supervisión obra
- Registro de lo que va pasando en la obra
- Pagar a los albañiles

### Dibujante

Es un auxiliar de oficina, muy encaminado en la arquitectura. Tendrá un horario de cuatro horas diarias de lunes a sábado.

Funciones:

- Dibujar planos, bajo las indicaciones del arquitecto
- Levantamientos
- Tomar fotos
- Hacer tramites
- Impresión de planos
- Otras actividades que se requieran de oficina

Compensaciones y acciones:

Los sueldos abajo descritos son mensuales nominales

Gerente General \$15,000.00

Auxiliar Administrativo \$6,000.00

Arquitecto \$15,000.00

Dibujante \$6,000.00

Asistente de obra \$5,000.00

Nómina mensual base \$47,000.00

Nómina Anual base \$564,000.00

## 2.6 Manejo de riesgos

ID	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVENTO DISPARADOR	PLAN DE ACCION
1	Que se haya nuevamente una recesión y que la gente sea precavida con sus gastos	Mediana	Alto	*Cambio de gobierno federal, toda la gente está a la expectativa  *Que haya crisis mundial	Sabemos que los gobiernos federales en épocas de crisis invierten en el mercado de la construcción. Se sugiere estar investigando continuamente y revisar la inversión que haría el gobierno y de esta manera adecuarnos al cambio.
2	Alza de precios global por la alta demanda de los chinos y la posterior escasez	Bajo	Mediano	Algún evento importante que pudieran tener en su País	Buscar materiales que puedan sustituir esos materiales escasos
3	Que las familias quieran emigrar a otros estados	Bajo	Mediano	*Aumento de la inseguridad.  *Aumento del desempleo  *Aumento del tráfico.	Diversificar nuestros productos y nuestra gama de materiales, para que sea más adaptado de acuerdo a como valla cambiando el mercado
4	Que el monto de inversión solicitado al inversionista no sea suficiente de acuerdo a lo esperado.	Mediano	Mediano	Que el dinero en la cuenta de cheques no sea el esperado de acuerdo a las proyecciones hechas con anterioridad	En cuento se detecte que puede llegar a suceder, Estar al día con nuestra cobranza y analizar de qué manera la utilizada puede elevarse a través de la reducción de costos
5	Que se trate de imitar el servicio.	Alta	Alto	Que el servicio empiece a tener éxito y con eso llame la atención de otros despachos	Para evitar ese suceso, se tiene que estar posicionado en la mente de los clientes. Lo antes posible  *La otra es siempre estar a la vanguardia e innovando constantemente

6	Que los materiales instalados fallen en cuanto a calidad	Baja	Alto	No escoger bien a los proveedores, ni a los instaladores	Cambiar los materiales defectuosos y asumir los costos y el cambio. Después tratar de negociar con el proveedor
7	Que los proveedores cambien el precio cotizaron última hora, y que los instaladores, no estimen bien sus costos	Mediano	Bajo	*No presupuesten bien. *Que los precios del mercado cambien sin previo aviso por eventos internacionales o internacionales	Estableciendo políticas cotización y de compra y teniendo múltiples proveedores y contratistas. Así como manejar caducidad en los presupuestos.

Tabla No. 7 Manejos de riesgos <sup>64</sup>

<sup>64</sup> Realización personal, Manejo de riesgos, Guadalajara, 4 de Noviembre del 2013



## CAPITULO III

### 3.1 Plan financiero del negocio

A continuación se presenta el desplegado de todos los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de negocios

Inversión inicial			
Concepto	Cantidad	Costo	Total
Escritorios	3	\$ 861.21	\$ 2,583.62
Sillas ejecutivas	3	\$ 1,034.48	\$ 3,103.45
Mesas	2	\$ 775.00	\$ 1,550.00
Archivero	1	\$ 1,379.31	\$ 1,379.31
Adorno de centro	1	\$ 344.83	\$ 344.83
Teléfono	1	\$ 1,120.69	\$ 1,120.69
Librero	1	\$ 603.45	\$ 603.45
Teléfono celulares	2	\$ 1,163.79	\$ 2,327.59
Marketing y promoción	1	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
Registro de la marca	1	\$ 1,987.07	\$ 1,987.07
Gastos de instalación	1	\$ 1,206.90	\$ 1,206.90
Gasolina	1	\$ 4,310.34	\$ 4,310.34
Papelería	1	\$ 62.50	\$ 62.50
Contabilidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Celulares (Planes)	1	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10
Renta	1	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10
acondicionamiento del lugar	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
		<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 118,665.95</b>
		<b>IVA</b>	<b>\$ 18,986.55</b>
		<b>Total de Inv. Inicial</b>	<b>\$ 137,652.50</b>

Tabla No. 8 Inversión Inicial<sup>65</sup>

La inversión inicial asciende a \$137,652.50 y representa todos los recursos necesarios para el arranque el despacho al 100%. Actualmente ya se tienen algún recursos con los que se está trabajando (ver página 113) pero con esta inversión se complementarían el arranque del negocio.

<sup>65</sup> Realización personal, Inversión inicial, Guadalajara, 8 de Noviembre del 2013

Haciendo el desglose de los gastos en los que incurrirá mes a mes, están los gastos fijos, sumando un total de \$620,000.04 precios que ya incluyen IVA. Estos costos permanecen constantes en el corto plazo sin importar si cambia o no el volumen de ventas; están relacionados con la capacidad instalada, rango relevante, tiempo y riesgo de la empresa.<sup>66</sup>

<b>Gastos Fijos de Administración</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Total Anual</b>
Sueldos	1	\$ 47,000.00	\$ 47,000.00	\$ 564,000.00
Renta	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Contabilidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Hosting y dominio web	1	\$ 66.67	\$ 66.67	\$ 800.04
Teléfono fijo e internet	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Seguro de auto	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Teléfono celular	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 19,200.00
<b>Total de Gastos Fijos de Administración</b>			<b>\$ 51,666.67</b>	<b>\$ 620,000.04</b>

Tabla No. 9 Gastos Fijos de Administración<sup>67</sup>

Posteriormente se presentan los gastos variables \$124,800.00 que son todos aquellos gastos que cambian en proporción directa de las unidades vendidas o producidas

<sup>66</sup> *Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión*, profesor Martín Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 25 de abril del 2013.

<sup>67</sup> *Realización personal*, Gastos fijos de administración, Guadalajara, 8 de Noviembre del 2013

<b>Gastos variables de Venta</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Total Anual</b>
Gasolina	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Articulos de oficina	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Servicio y mantenimiento	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Celulares	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Varios	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
<b>Total Gastos Variables</b>			<b>\$ 10,400.00</b>	<b>\$ 124,800.00</b>

Tabla No. 10 Gastos Variables <sup>68</sup>

Dentro de los gastos fijos de administración están incluidos los sueldos, para los cuales se contempla un aumento de 4 por ciento debido a la inflación, también se incluye un mes de sueldo como aguinaldo.

<b>sueldos</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Total</b>	<b>Total Anual (Incluye un mes de sueldo de Aguinaldo)</b>
Gerente	1	\$ 15,000.00	\$15,000.00	\$ 195,000.00
Auxiliar administrativo	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 78,000.00
Arquitecto	1	\$ 15,000.00	\$15,000.00	\$ 195,000.00
Dibujante	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 78,000.00
Asistente de obra	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 65,000.00
<b>Total Gastos de Nómina</b>			<b>\$47,000.00</b>	<b>\$ 611,000.00</b>

Tabla No. 11 Sueldos<sup>69</sup>

También se obtuvo el cálculo de la depreciación anual del mobiliario y los equipos de cómputo con su respectivo índice de depreciación a 10 y 3 años respectivamente de acuerdo a lo establecido en la ley del impuesto sobre la renta.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> *Realización Personal*, Gastos variables de venta, Guadalajara, Jalisco, 8 de Noviembre del 2013

<sup>69</sup> *Realización Personal*, Sueldos, Guadalajara, Jalisco, 8 de Noviembre del 2013.

<sup>70</sup> Porcentaje de depreciación fiscal, op cit.

Calculo de depreciación anual			
Concepto	Costo	Índice de depreciación	Depreciación anual
Mobiliario y equipo	10,900.00	10	1,090.00
Equipo de computo	63,000.00	3	21,000.00
<b>Depreciación total anual</b>			<b>22,090.00</b>

Tabla No. 12 Depreciación anual<sup>71</sup>

## Escenarios financieros posibles para este plan de negocios

### Escenario normal

Estado de Resultados Proyectado a cinco años						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
inversión inicial	-\$ 137,652.50	0	0	0	0	0
Ingresos por servicios	0	\$ 720,000.00	\$ 1,555,200.00	\$ 3,359,232.00	\$ 4,534,963.20	\$ 6,530,347.01
Gastos directos		\$ 432,000.00	\$ 933,120.00	\$ 2,015,539.20	\$ 2,720,977.92	\$ 3,918,208.20
utilidad de operación		\$ 288,000.00	\$ 622,080.00	\$ 1,343,692.80	\$ 1,813,985.28	\$ 2,612,138.80
Gastos variables	0	\$ 94,800.00	\$ 104,280.00	\$ 114,708.00	\$ 126,178.80	\$ 138,796.68
Gastos Fijos	0	\$ 620,000.04	\$ 651,000.04	\$ 683,550.04	\$ 717,727.55	\$ 753,613.92
Utilidad de Operación	0	-\$ 426,800.04	-\$ 133,200.04	\$ 545,434.76	\$ 970,078.93	\$ 1,719,728.20
Impuestos	0	0	-\$ 168,000.02	\$ 54,543.48	\$ 97,007.89	\$ 171,972.82
Utilidad neta	0	-\$ 426,800.04	\$ 34,799.98	\$ 490,891.28	\$ 873,071.04	\$ 1,547,755.38

Tabla No. 13 Estado de resultados proyectado a cinco años<sup>72</sup>

El estado de resultados muestra que con la inversión inicial y de acuerdo a la proyección de ventas proyectada, en el primer año no se tendrían utilidad, sin embargo ya para el segundo año se empieza a presentar una utilidad, ya para el tercero, cuarto y quinto año ya se nota un aumento considerable en las ventas y en la utilidad, esto es

<sup>71</sup> Realización personal, Depreciación anual, Guadalajara, Jalisco, 5 de Diciembre del 2013

<sup>72</sup> Realización Personal, Estado de resultados proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 8 de Noviembre del 2013

porque se tiene proyectado un aumento en la capacidad de trabajo y en las ventas, lo que da como resultado un aumento significativo en la utilidad neta.

<b>Flujo de efectivo proyectado a cinco años</b>					
<b>Concepto</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>\$ 163,852.46</b>	<b>\$ 131,762.44</b>	<b>\$ 254,151.22</b>	<b>\$ 945,104.73</b>
<b>Inversion inicial</b>	\$ 137,652.50				
<b>Inversión de socios</b>	\$ 500,000.00				
<b>Ingresos por servicios</b>	\$ 720,000.00	\$ 1,555,200.00	\$ 3,359,232.00	\$4,534,963.20	\$6,530,347.01
<b>Total de Entradas</b>	\$ 1,357,652.50	\$ 1,719,052.46	\$ 3,490,994.44	\$4,789,114.42	\$7,475,451.73
<b>menos salidas</b>					
<b>Sueldos</b>	\$ 611,000.00	\$ 641,550.00	\$ 673,627.50	\$ 707,308.88	\$ 742,674.32
<b>Gastos fijos</b>	\$ 56,000.04	\$ 61,600.04	\$ 67,760.05	\$ 74,536.05	\$ 81,989.66
<b>Gastos variables</b>	\$ 94,800.00	\$ 109,020.00	\$ 125,373.00	\$ 144,178.95	\$ 165,805.79
<b>Gastos directos</b>	\$ 432,000.00	\$ 933,120.00	\$2,015,539.20	\$2,720,977.92	\$3,918,208.20
<b>Impuestos</b>	\$ -	-\$ 168,000.02	\$ 54,543.48	\$ 97,007.89	\$ 171,972.82
<b>Retiro de socios</b>	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 300,000.00	\$ 100,000.00	\$ -
<b>Total Salidas o egresos</b>	\$ 1,193,800.04	\$ 1,587,290.02	\$ 3,236,843.22	\$3,844,009.69	\$5,080,650.79
<b>Saldo Final</b>	\$ 163,852.46	\$ 131,762.44	\$ 254,151.22	\$ 945,104.73	\$2,394,800.94

Tabla No. 14 Flujo de efectivo proyectado a cinco años<sup>73</sup>

El flujo de efectivo nuevamente proyectado a cinco años, se toma en cuenta la inversión inicial, solo que sin la inversión de socios no sería posible sobrevivir el primer año, para el año dos y siguiendo con la misma proyección de ventas, los inversionistas podrán recibir un primer retiro y también se toma en cuenta los imprevistos con la finalidad de que la proyección sea lo más cercana a la realidad posible, para el tercer año, se terminaría de pagar a los socios y para el cuarto y quinto año el despacho ya trabajaría con recursos financieros propios, aunque a partir del tercer año ya se contaría con liquidez propia.

<sup>73</sup> *Realización Personal*, Flujo de efectivo proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

Punto de equilibrio proyectado a cinco años					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Gastos fijos</b>	\$ 620,000.04	\$ 651,000.04	\$ 683,550.04	\$ 717,727.55	\$ 753,613.92
<b>% Gastos Directos</b>	60%	60%	60%	60%	60%
<b>punto de equilibrio</b>	1,033,333.40	1,085,000.07	1,139,250.07	1,196,212.58	1,256,023.21

Tabla No. 15 Punto de equilibrio proyectado a cinco años<sup>74</sup>

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales.

Al proyectar el punto de equilibrio a cinco años se muestra claramente que en el primer año no se logra llegar a un punto igual entre los gastos y las ventas, pero ya para los siguientes años los gastos crecen pero la utilidad de operación se espera que crezca de manera aún más exponencial que los gastos lo que permite obtener un punto de equilibrio positivo superando los gastos.

Tasa Interna de Retorno proyectado a cinco años						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Inversiones</b>	-\$ 637,652.50	-\$ 426,800.04	\$ 34,799.98	\$ 490,891.28	\$ 873,071.04	\$1,547,755.38
<b>TIR</b>	30%					

Tabla No. 16 Tasa interna de retorno proyectada a cinco años<sup>75</sup>

La tasa interna de retorno (TIR) puede utilizarse como un indicador de la rentabilidad del proyecto.

Se obtuvo una TIR del 30%, lo que significa que el proyecto generara un rendimiento superior al de CETES. La TIR también considera el valor del dinero en el

<sup>74</sup> *Realización Personal*, Punto de equilibrio proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

<sup>75</sup> *Realización Personal*, Tasa interna de retorno proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

tiempo, jerarquiza los proyectos de acuerdo a una tasa de rendimiento y se incluye de alguna manera el riesgo y la inflación inherentes al proyecto de inversión.

### Escenario pesimista

Simulando un escenario pesimista tomando en cuenta las ventas proyectadas de acuerdo a la capacidad de trabajo y en valor promedio por proyecto, y tomando en cuenta que las ventas bajaran, se puede proyectar los siguientes escenarios.

Años	1	2	3	4	5
Capacidad de trabajo anual	3	9	18	27	36
Valor promedio por proyecto	120,000.00	129,600.00	139,968.00	151,165.44	163,258.68
<b>Total</b>	<b>360,000.00</b>	<b>1,166,400.00</b>	<b>2,519,424.00</b>	<b>4,081,466.88</b>	<b>5,877,312.31</b>

Tabla No. 17 Proyección de ventas pesimista de los primeros cinco años<sup>76</sup>

Estado de Resultados Pesimista Proyectado a cinco años						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
inversión inicial	-\$ 137,652.50	0	0	0	0	0
Ingresos por servicios	0	\$ 360,000.00	\$ 1,166,400.00	\$ 2,519,424.00	\$ 4,081,466.88	\$ 5,877,312.31
Gastos directos		\$ 216,000.00	\$ 699,840.00	\$ 1,511,654.40	\$ 2,448,880.13	\$ 3,526,387.38
utilidad de operación		\$ 144,000.00	\$ 466,560.00	\$ 1,007,769.60	\$ 1,632,586.75	\$ 2,350,924.92
Gastos variables	0	\$ 94,800.00	\$ 104,280.00	\$ 114,708.00	\$ 126,178.80	\$ 138,796.68
Gastos Fijos	0	\$ 620,000.04	\$ 651,000.04	\$ 683,550.04	\$ 717,727.55	\$ 753,613.92
Utilidad de Operación	0	-\$ 570,800.04	-\$ 288,720.04	\$ 209,511.56	\$ 788,680.41	\$ 1,458,514.32
Impuestos	0	0	-\$ 257,856.02	\$ 20,951.16	\$ 78,868.04	\$ 145,851.43
Utilidad neta	0	-\$ 570,800.04	-\$ 30,864.02	\$ 188,560.40	\$ 709,812.37	\$ 1,312,662.89

Tabla No. 18 Estado de resultados pesimista proyectado a cinco años<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Realización Personal, Proyección de ventas pesimista de los primeros cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

<sup>77</sup> Realización Personal, Estado de resultados pesimista proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013



Tomando en cuenta un escenario pesimista la utilidad llegaría hasta el año tres de acuerdo a esta proyección.

Tasa Interna de Retorno proyectado a cinco años en un escenario pesimista						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversiones	-\$ 637,652.50	-\$ 570,800.04	-\$ 30,864.02	\$ 188,560.40	\$ 709,812.37	\$1,312,662.89
TIR	16%					

Tabla No. 19 Tasa interna de retorno en un escenario pesimista<sup>78</sup>

Como consecuencia de la baja de ventas proyectadas la TIR que se obtiene es baja, es decir nos refleja que el proyecto es poco viable.

Flujo de efectivo pesimista proyectado a cinco años					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo inicial	0	\$ 19,852.46	-\$ 77,901.56	-\$ 257,843.66	\$ 269,851.17
Inversion inicial	\$ 137,652.50				
Inversión de socios	\$ 500,000.00				
Ingresos por servicios	\$ 360,000.00	\$ 1,166,400.00	\$ 2,519,424.00	\$4,081,466.88	\$5,877,312.31
Total de Entradas	\$ 997,652.50	\$ 1,186,252.46	\$ 2,441,522.44	\$3,823,623.22	\$6,147,163.48
menos salidas					
Sueldos	\$ 611,000.00	\$ 641,550.00	\$ 673,627.50	\$ 707,308.88	\$ 742,674.32
Gastos fijos	\$ 56,000.04	\$ 61,600.04	\$ 67,760.05	\$ 74,536.05	\$ 81,989.66
Gastos variables	\$ 94,800.00	\$ 109,020.00	\$ 125,373.00	\$ 144,178.95	\$ 165,805.79
Gastos directos	\$ 216,000.00	\$ 699,840.00	\$ 1,511,654.40	\$2,448,880.13	\$3,526,387.38
Impuestos	\$ -	-\$ 257,856.02	\$ 20,951.16	\$ 78,868.04	\$ 145,851.43
Retiro de socios	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 300,000.00	\$ 100,000.00	\$ -
Total Salidas o egresos	\$ 977,800.04	\$ 1,264,154.02	\$ 2,699,366.10	\$3,553,772.05	\$4,662,708.59
Saldo Final	\$ 19,852.46	-\$ 77,901.56	-\$ 257,843.66	\$ 269,851.17	\$1,484,454.89

Tabla No. 20 Flujo de efectivo pesimista proyectado cinco años<sup>79</sup>

Por ende el flujo de efectivo también se va a ver afectado y lo se lograría un flujo de efectivo positivo hasta el cuarto año de trabajo, es decir, liquidez.

<sup>78</sup> Realización Personal, Tasa interna de retorno en un escenario pesimista, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

<sup>79</sup> Realización Personal, Flujo de efectivo pesimista proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

## Escenario optimista

Años	1	2	3	4	5
Capacidad de trabajo anual	12	18	27	40	50
Valor promedio por proyecto	120,000.00	129,600.00	139,968.00	151,165.44	163,258.68
<b>Total</b>	<b>1,440,000.00</b>	<b>2,332,800.00</b>	<b>3,779,136.00</b>	<b>6,046,617.60</b>	<b>8,162,933.76</b>

Tabla No. 21 Proyección de ventas optimista de los primeros cinco años<sup>80</sup>

También existe el otro escenario, que es el optimista, donde puede suceder que las expectativas que se tenían conforme a las ventas sean sobrepasadas y también la capacidad de trabajo sea mayor a la proyectada en un principio, lo cual como se menciona en un principio es demasiado optimista.

Estado de Resultados Optimista Proyectado a cinco años						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
inversión inicial	-\$ 137,652.50	0	0	0	0	0
Ingresos por servicios	0	\$ 1,440,000.00	\$ 2,332,800.00	\$ 3,779,136.00	\$ 6,046,617.60	\$ 8,162,933.76
Gastos directos		\$ 864,000.00	\$ 1,399,680.00	\$ 2,267,481.60	\$ 3,627,970.56	\$ 4,897,760.26
utilidad de operación		\$ 576,000.00	\$ 933,120.00	\$ 1,511,654.40	\$ 2,418,647.04	\$ 3,265,173.50
Gastos variables	0	\$ 94,800.00	\$ 104,280.00	\$ 114,708.00	\$ 126,178.80	\$ 138,796.68
Gastos Fijos	0	\$ 620,000.04	\$ 651,000.04	\$ 683,550.04	\$ 717,727.55	\$ 753,613.92
<b>Utilidad de Operación</b>	0	-\$ 138,800.04	\$ 177,839.96	\$ 713,396.36	\$ 1,574,740.69	\$ 2,372,762.90
Impuestos	0	0	\$ 11,711.98	\$ 71,339.64	\$ 157,474.07	\$ 237,276.29
<b>Utilidad neta</b>	0	-\$ 138,800.04	\$ 166,127.98	\$ 642,056.72	\$ 1,417,266.62	\$ 2,135,486.61

Tabla No. 22 Estado de resultados optimista a cinco años<sup>81</sup>

En un escenario optimista en el segundo año de trabajo ya se lograría una utilidad cómoda y para el tercer año, el negocio estaría totalmente despuntado.

<sup>80</sup> Realización Personal, Proyección de ventas optimista de los primeros cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

<sup>81</sup> Realización Personal, Estado de resultados optimista a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

Tasa Interna de Retorno proyectado a cinco años en un escenario optimista						
Concepto	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversiones	-\$ 637,652.50	-\$ 138,800.04	\$ 166,127.98	\$ 642,056.72	\$1,417,266.62	\$2,135,486.61
TIR	55%					

Tabla No. 23 Tasa interna de retorno a cinco años en un escenario optimista<sup>82</sup>

Como consecuencia del escenario optimista la TIR presenta un porcentaje alto, lo cual indica que el negocio es muy viable.

Flujo de efectivo optimista proyectado a cinco años					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo inicial	0	\$ 451,852.46	\$ 551,090.44	\$ 824,644.66	\$ 2,059,793.75
Inversion inicial	\$ 137,652.50				
Inversión de socios	\$ 500,000.00				
Ingresos por servicios	\$ 1,440,000.00	\$ 2,332,800.00	\$3,779,136.00	\$6,046,617.60	\$ 8,162,933.76
Total de Entradas	\$ 2,077,652.50	\$ 2,784,652.46	\$4,330,226.44	\$6,871,262.26	\$ 10,222,727.51
menos salidas					
Sueldos	\$ 611,000.00	\$ 641,550.00	\$ 673,627.50	\$ 707,308.88	\$ 742,674.32
Gastos fijos	\$ 56,000.04	\$ 61,600.04	\$ 67,760.05	\$ 74,536.05	\$ 81,989.66
Gastos variables	\$ 94,800.00	\$ 109,020.00	\$ 125,373.00	\$ 144,178.95	\$ 165,805.79
Gastos directos	\$ 864,000.00	\$ 1,399,680.00	\$2,267,481.60	\$3,627,970.56	\$ 4,897,760.26
Impuestos	\$ -	\$ 11,711.98	\$ 71,339.64	\$ 157,474.07	\$ 237,276.29
Retiro de socios	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 300,000.00	\$ 100,000.00	\$ -
Total Salidas o egresos	\$ 1,625,800.04	\$ 2,233,562.02	\$3,505,581.78	\$4,811,468.51	\$ 6,125,506.32
Saldo Final	\$ 451,852.46	\$ 551,090.44	\$ 824,644.66	\$2,059,793.75	\$ 4,097,221.19

Tabla No. 24 Flujo de efectivo optimista proyectado a cinco años<sup>83</sup>

En un escenario optimista se puede proyectar que el despacho siempre gozara de buena liquidez.

<sup>82</sup> Realización Personal, Tasa interna de retorno a cinco años en un escenario optimista, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

<sup>83</sup> Realización Personal, Flujo de efectivo optimista proyectado a cinco años, Guadalajara, Jalisco, 13 de Diciembre del 2013

## CONCLUSIONES

En este trabajo se expone un plan de negocios para un despacho de arquitectura en Guadalajara, Jalisco, dirigido a todos los dueños de las residencias que busquen elevar el status y el valor de su propiedad por medio de la remodelación de su fachada. A los dueños de oficinas o negocios comerciales que estén interesados en cambiar su fachada por una moderna, mejorar su visibilidad y quieran mejorar su imagen. Comerciantes que estén en vías de crecimiento e inversionistas que estén interesados en vender o habitar, enfocándonos principalmente en el diseño arquitectónico. Se incluyen solo las fases administrativas de planeación y organización, no se cubre la ejecución y el control de los planes mencionados.

Este plan de negocios busca aterrizar los diferentes objetivos planteados tanto personal como profesionalmente, sin tener que separarlos, al contrario, fueron unificados para darle un sentido más completo.

En lo referente al ámbito personal, siempre quise estudiar una maestría y se me presento la oportunidad de estudiarla en el ITESO, mi interés principal son los negocios, ya se emprendiendo mi propio negocio o apoyando con mis conocimientos adquiridos a aquellos profesionistas que tengan esa inquietud de emprender, pero que sus pocos conocimientos en administrativos, financieros y de planeación puedan llegar a ser una limitante para realizar sus sueños.

El negocio en sí abarca tres principales objetivos, que provea un bien a la sociedad, que sea rentable y que además ofrezca la oportunidad de generar empleos. Buscando la integración de la innovación.

Desde el inicio de la maestría había identificado la oportunidad de hacer un plan de negocios para un despacho de arquitectura, debido a la escasez de trabajo que en nuestro país presenta esta disciplina y a la mínima preparación de negocio y emprendimiento que reciben los egresados de esta licenciatura, lo que les impide ser competitivos e innovadores.

Por lo cual el primer paso fue identificar una oportunidad de negocio, donde el reto fue explorar y observar el entorno para detectar el movimiento de variables externas, como: patrones, estructuras y necesidades, errores etc., que dieran pie a una oportunidad de negocio.

Concluyendo en un plan de negocios que incluye la oportunidad de ofrecer varios servicios a la vez, que nos innovadores, integradores y que incluyen lo último en tecnología amigable con el medio ambiente y como nos dimos cuenta en las encuestas que realizamos a diferentes tipos de clientes siempre teniendo en mente la calidad del servicio que es la que mantendrá al despacho en constante flujo de clientes.

Actualmente el gobierno, preocupado por la generación de empleos y la creación de micro y pequeñas medianas empresas ha iniciado diferentes apoyos que incluyen desde créditos hasta capacitaciones para que se motiven a iniciar su propio negocio. Sin embargo la falta de iniciativa y la poca promoción que se le da a estos apoyos no les ha permitido explotar y explorar las diferentes opciones que se brindan.

Este proyecto también impulsa el uso de materiales de construcción amigables con el medio ambiente, así como el uso de eco tecnologías para lograr una construcción sustentable e inteligente, para poder aprovechar al máximo los recursos.

Este plan de negocios expone un modelo en el que la organización crea, distribuye y captura valor, logrando un posicionamiento basado en una estrategia de diferenciación a través de una marca e imagen, distinguida por un balance en la función de valor, es decir, un equilibrio entre calidad, servicio, precio y tiempos de entrega, incorporando una innovación organizacional en esta zona del país. Creando con esta una ventaja competitiva ante la demanda.

La competencia actual sigue cometiendo el error de no escuchar las necesidades de sus clientes, sobre todo aquellas que aunque son mínimas hacen la gran diferencia, pues muchas veces por quedarse con el proyecto, prometen demasiado y al final los detalles de la construcción dejan mucho que desear y aparte no le dan al cliente ninguna garantía de calidad que puedan hacer valida en caso de que algo llegara a fallar en un determinado tiempo. El objetivo será generar y crear experiencias positivas, lo cual permite conservar al cliente y generar más. Se contempla también una atención personalizada y un servicio integrado para que el cliente tenga una sola persona a quien dirigirse durante todo el proyecto y no le cause confusión ni malos entendidos, es decir, no todos los clientes son iguales, ni tienen las mismas necesidades, por lo que el análisis de venta permitirá generar un perfil de compra para cada uno de los clientes. Conjuntar el servicio de venta genera un valor extra al producto.

Además se ofrece al cliente la promoción del producto y la marca al usuario final, lo que permitirá un mayor alcance de mercado y por ende mayores ventas.



Nombre y logotipo diseñado especialmente para el despacho<sup>84</sup>

Nodostudio pretende evocar profesionalismo, servicio integrado, calidad y sobre todo respeto por el cliente, dándole al producto o servicio un significado y cubriendo la necesidad no solo de construcción, sino de diseño y expresión.

En general este proyecto presenta muchas ventajas, comenzando con el hecho de que se pretende ser un despacho innovador promocionando e introduciendo al mercado productos sustentables, eco-tecnologías y productos amigables con el medio ambiente, también mantener una relación muy estrecha con el cliente durante todo el proceso de la obra tratando de despejar todas sus dudas e inquietudes en todo momento que el cliente lo requiere y ofreciendo garantías de calidad tanto de materiales como de diseño arquitectónico por escrito. Además la inversión inicial no es tan elevada y representa una oportunidad de desarrollo con la generación de empleos tanto directos como indirectos y a nivel regional también contribuye al progreso.

---

<sup>84</sup> Loc cit.



Actualmente ya que cuenta con un pequeño inventario que se han comprado poco a poco con los proyectos que se han llevado a cabo y ya se está trabajando en el diseño de la página web para hacerla mucho más amigable y comprensible para el cliente.

Con la puesta en marcha de este proyecto espero retribuir al menos un poco de las oportunidades que se me han brindado.

## BIBLIOGRAFÍA

ABRAMS, Rhonda, The Successful Business Plan, The planning Shop, tercera edición, Canada 2003

Anuncian proyectos para hacer más atractivo el Centro Histórico, obtenido el día 14 de octubre del 2013, desde <http://portal.guadalajara.gob.mx/soy-ciudadano/noticias/anuncian-proyectos-para-hacer-mas-atractivo-el-centro-historico>

Apuntes personales de Mercadotecnia de Servicios, Profesor Ignacio Moreno, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Mayo del 2013.

Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión, profesor Martín Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 25 de abril del 2013.

Área Metropolitana de Guadalajara, obtenido el 16 de octubre, desde [http://visita.jalisco.gob.mx/wps/portal/pj/jalisco/amg!/ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZ3NLA08DF09flyBfl1MvE\\_2CbEdFAKYcPIw/](http://visita.jalisco.gob.mx/wps/portal/pj/jalisco/amg!/ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZ3NLA08DF09flyBfl1MvE_2CbEdFAKYcPIw/)

Artículos contemplados para la inversión inicial, imágenes obtenidas de internet, obtenido el 30 de Octubre del 2013, desde [www.google.com](http://www.google.com)

BANAMEX-CITI (Marzo del 2011) Indicadores Regionales de Actividad Económica, recuperado el 16 de octubre del 2013, desde [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.ph?option=com\\_content&task=view&id=13022&Itemid=111](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.ph?option=com_content&task=view&id=13022&Itemid=111)

CANVAS del modelo de negocios, obtenido el día 9 de octubre, desde

[http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas\\_del\\_modelo\\_de\\_negocios](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios)

CASILLAS PINTOR, Juan Manuel, “El ahorro de la vivienda sustentable en números fríos” en Obras web, México, 4 de septiembre del 2013, desde

<http://www.obrasweb.mx/soluciones/2013/09/04/el-ahorro-de-la-vivienda-sustentable-en-numeros-frios>

CNN Expansión, “México, 2.7 millones de desempleados”, Obtenido el 13 de diciembre del 2013 desde <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/11/12/el-desempleo-en-mexico-aumenta>

CONAPO,” ¿A que se dedican los jóvenes en México? Análisis de la condición de la actividad de la población de 14 a 29 años de edad”, obtenido el 25 de marzo de 2012 desde [www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2011/C2.pdf](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones/sdm/sdm2011/C2.pdf)

CÓRDOVA ARANCIBIA, Juan, *El empleo, el ingreso y el actual gobierno*, boletín mensual momento económico, UNAM, México, DF, 2012

Decoración y diseño de fachadas en restaurantes, obtenida el día 10 de octubre del 2013, desde <http://www.blogicasa.com/decoracion-y-diseno-en-fachadas-de-restaurantes/>

GONZALEZ NUÑEZ, Raúl *et al.*, “Realidades y oportunidades de empleo en México”, enero 2012, Baja California Sur, pág. 5, obtenido el 16 de abril del 2012 desde la base de datos de EBSCOhost.

HERNANDEZ OLIVARES, Luis Octavio, Noviembre del 2012, logotipo no patentado.

Incubadora de Empresas Tecnológicas, obtenido del día 9 de octubre, desde [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Proginnt/Incubadora](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Proginnt/Incubadora)

Imagen obtenida el 14 de octubre del 2013, desde [www.google.com](http://www.google.com)

Imagen obtenida el 14 de octubre del 2013, desde

<https://www.google.com.mx/search?q=edificios+abandonados+en+guadalajara>

INEGI, “Ocupación y empleo”, obtenido el 25 de marzo de 2012 desde

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

JALISCO, obtenido el 16 de octubre, desde <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/jalisco>

La ciudad creativa digital entrara de fase de licitaciones, revista obras web, obtenido el 14 de octubre del 2013, desde <http://www.obrasweb.mx/construccion/2013/07/30/la-ciudad-creativa-entrara-en-la-fase-de-licitaciones>

MORALES, Roberto, “Arquitectos de alto rendimiento”, en CNN Expansión, obtenido el día 20 de Noviembre del 2013, desde

<http://www.cnnexpansion.com/obras/2010/07/11/arquitectura-emprendedores-sanchez>

NARRO A., Jorge (coord.), *Agenda Institucional de Planeación. Escenario en 2006 y planes trienales 2000-2002*, ITESO, Tlaquepaque, Mayo 2000.

OBSERVATORIO LABORAL, “Tendencias del empleo profesional”, obtenido el 18 de abril del 2012 desde [www.observatoriolaboral.gob.mx](http://www.observatoriolaboral.gob.mx)

OBSERVATORIO PYME, “Información general sobre las PYMES en México”, obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/](http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/)

Obtenido el día 10 de octubre del 2013, desde

<http://www.arquitecturamas.com.mx/listadoproyectos.aspx?q=7Pj9zGxNoTbtKZhzumN0/HCNwDTpBOg1>

ORTIZ REYES, Verónica “Los diez despachos de la década”, en CNN Expansión, México 12 de marzo del 2010, desde

<http://www.cnnexpansion.com/obras/2010/03/04/jsa-javier-sanchez-arquitecto>

PEDRAZA RENDON, Oscar Hugo “Modelo de plan de negocios para micro y pequeña empresa”, UMSH, México, 2002

Pepe y Toño, “elabora tu plan de ventas”, obtenido el 19 de Noviembre del 2013, desde

[http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2012/09/elabora\\_tu\\_plan\\_de\\_ventas](http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2012/09/elabora_tu_plan_de_ventas)

Periódico el Informador, Bien conservadas solo el 41% de las fincas del Centro Histórico, obtenido el 16 de octubre del 2013, desde <http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/388597/6/bien-conservadas-solo-41-de-las-fincas-historicas-del-centro.htm>

Porcentaje de depreciación fiscal, obtenido el 28 de Abril de 2013, desde [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/rf/157\\_17074.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/rf/157_17074.html)

Precios de trámites y servicios, obtenidos el 10 de noviembre de 2012, desde <http://www.impi.gob.mx/>

PROGINNT, obtenido el día 27 de septiembre, desde [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Proginnt](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Proginnt)

Precio de lista en mercado libre, obtenido el 30 de Octubre del 2013, desde <http://listado.mercadolibre.com.mx>

Presentan el plan maestro de ciudad creativa digital para desarrollarse en el centro histórico de Guadalajara, obtenido el día 14 de octubre del 2013, desde <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9182-boletin283-12>

RAMIREZ PADILLA, David Noel, Contabilidad administrativa, McGrawHill, sexta edición, México 2002

Regiones Socioeconómicas de México, obtenido el día 27 de Noviembre del 2013, desde [http://sc.inegi.org.mx/niveles/datosnbi/reg\\_soc\\_mexico.pdf](http://sc.inegi.org.mx/niveles/datosnbi/reg_soc_mexico.pdf)

Revista Obras web, Cierran 70 empresas de la construcción en Jalisco, obtenido el día 21 de octubre del 2013, desde <http://www.obrasweb.mx/construccion/2013/08/22/cierran-70-empresas-de-la-construccion-en-jalisco>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, “Fortalecimiento PYME, 2010”, obtenido el 25 de marzo de 2012 desde [www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/mexico\\_emprende/boletin1.pdf](http://www.economia.gob.mx/images/archivero/pdf/mexico_emprende/boletin1.pdf)

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, D.F. 2002, pag.2, obtenido el 30 de abril de 2012 desde <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

SENADO DE LA REPUBLICA, “Micro pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática”, obtenido el 17 de abril de 2012 desde [www.senado.gob/iilse/content/lineas/docs/varios/MPYMRRM.pdf](http://www.senado.gob/iilse/content/lineas/docs/varios/MPYMRRM.pdf)

Zeithaml A., Valerie, Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, Quinta edición, México, 2009



## ANEXOS

## MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

### Anexo 1. CUESTIONARIO DE INCIDENTES CRITICOS

**Instrucciones:** Basado en su experiencia como usuario de servicios de diseño y construcción, por favor piense en el tipo de empresa dedicada a esta actividad que brindaría a sus clientes una calidad excelente en el servicio.

**La finalidad** es descubrir las expectativas de los consumidores.

Por favor mencione:

Seis experiencias positivas que adquirió en el último servicio que de diseño y construcción

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-

Seis experiencias negativas que adquirió en el último servicio de diseño y construcción

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-

¿Cuándo sucedió el incidente?

¿Qué circunstancias específicas condujeron a esta situación?

¿Exactamente que dijo o hizo el empleado?

¿El resultado lo hizo sentir que la interacción fue satisfactoria (o insatisfactoria)?

¿Qué podría o debería haberse hecho en forma diferente?

## MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Anexo 2.

### CUESTIONARIO 1. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

**Instrucciones:** Basado en su experiencia como usuario de servicios de diseño y construcción, por favor piense en el tipo de empresa dedicada a esta actividad que brindaría a sus clientes una calidad excelente en el servicio, un tipo de empresa con la que usted se sentiría complacido de contratar este servicio.

Por favor, indique hasta qué punto usted piensa que una empresa que presta servicios excelentes de diseño y construcción, debería cumplir las características descritas en cada uno de los enunciados que se presentan en el siguiente cuestionario. Si usted opina que la característica no es totalmente esencial como indicador de excelencia, marque el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para considerar como excelente una empresa dedicada a los servicios de diseño y construcción, marque el número 7. En caso que su decisión no está muy definida, por favor marque uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Los renders y planos que usan las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción para mostrar sus proyectos deben lucir comprensibles para sus clientes							
2.	Las instalaciones físicas al momento de la entrega del proyecto de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben lucir atractivas (por ejemplo: limpieza, orden y funcionalidad)							
3.	Las cotizaciones que las empresas excelentes en servicios de diseño y construcción presentan a sus clientes son confiables considerando la calidad de la obra.							
4.	En las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, los materiales visuales relacionados con el servicio (contratos, planos, especificaciones, página de internet etc.) deben ser comprensibles y atractivos para sus clientes							
5.	Cuando las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, prometen hacer una obra en cierto tiempo lo cumplen							
6.	Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, demuestran sincero interés en solucionarlo.							
7.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción están abiertos a cambios escuchando al cliente (planos, contratos, cotizaciones, materiales etc.)							

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
8.	Las empresas excelentes en servicios de diseño y construcción prestan asesoría de ingeniería considerando tendencias innovadoras en tecnología							
9.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre están abiertas para prevenir y resolver problemas en el proceso de la obra							
10.	Los empleados (residentes de obra, administrativos de servicio, etc) de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, informarán con exactitud a sus clientes cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio (plazos, tiempos de espera, etc.)							
11.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, son innovadoras en sus diseños							
12.	Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre tienen disponibilidad para ayudar y atender a sus clientes.							
13.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre se aseguran que el desarrollo de la obra cumpla con todos los acuerdos establecidos en el contrato							
14.	El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre debe inspirar confianza a sus clientes durante la obra.							
15.	Los clientes deben sentirse seguros al hacer transacciones con las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, (contratación, pagos, documentación, aseguramiento de materiales etc.)							
16.	El arquitecto responsable de los proyectos de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre están disponibles para sus clientes.							
17.	El personal de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben estar debidamente capacitados para prestar, atender a las necesidades y solicitudes de los clientes							
18.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben dar atención personalizada a sus clientes.							
19.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, ofrecen una respuesta rápida y oportuna ante las soluciones y necesidades de los clientes.							
20.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben cumplir con las expectativas de los							

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
	clientes hasta el último día de la entrega de la obra y contar con un periodo de garantía.							
21.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades a cambios oportunos a la obra de acuerdo a las expectativas de los clientes							
22.	Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los clientes.							

### PONDERACIÓN DEL CLIENTE DE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL

**Instrucciones:** La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las empresas prestadoras de servicios. Nos gustaría conocer qué tan importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de las empresas de diseño y construcción. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una de ellas, cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

Dimensión	Puntos
La apariencia de las instalaciones del despacho, la obra, equipos de software, personal y proveedores de materiales de calidad.	
Las habilidades de la empresa para realizar el servicio prometido de forma confiable, correcta y a tiempo.	
La disposición de la empresa para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido en el momento que se les necesita	
El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza	
El cuidado y atención personalizada que el arquitecto brinda a sus clientes	
<b>Total de puntos asignados</b>	<b>100</b>

## MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

### CUESTIONARIO 2. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE (PDEC)

**Instrucciones:** Este cuestionario se enfoca a obtener información de lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de diseño y construcción que, desde el punto de vista de ellos, ofrece servicios de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa lo que sus clientes consideran que una empresa de arquitectura excelente, debe poseer, tomado en cuenta las características que se enuncian en el siguiente cuestionario.

Si usted cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial como indicador de excelencia, marque el número 1. Si cree que sus clientes piensan que la característica es absolutamente esencial marque el número 7. En caso de que crea que las convicciones de sus clientes no son totalmente definitivas, marque uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa determinar lo que usted cree que piensan los clientes acerca de cómo debería ser una empresa para que se considere que ofrece un servicio de calidad excelente.

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Los renders y planos que usan las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción para mostrar sus proyectos deben lucir comprensibles para sus clientes							
2.	Las instalaciones físicas al momento de la entrega del proyecto de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben lucir atractivas (por ejemplo: limpieza, orden y funcionalidad)							
3.	Las cotizaciones que las empresas excelentes en servicios de diseño y construcción presentan a sus clientes son confiables considerando la calidad de la obra.							
4.	En las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, los materiales visuales relacionados con el servicio (contratos, planos, especificaciones, página de internet etc.) deben ser comprensibles y atractivos para sus clientes							
5.	Cuando las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, prometen hacer una obra en cierto tiempo lo cumplen							
6.	Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, demuestran sincero interés en solucionarlo.							

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
7.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción están abiertos a cambios escuchando al cliente (planos, contratos, cotizaciones, materiales etc.)							
8.	Las empresas excelentes en servicios de diseño y construcción prestan asesoría de ingeniería considerando tendencias innovadoras en tecnología							
9.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre están abiertas para prevenir y resolver problemas en el proceso de la obra							
10.	Los empleados (residentes de obra, administrativos de servicio, etc) de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, informarán con exactitud a sus clientes cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio (plazos, tiempos de espera, etc.)							
11.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, son innovadoras en sus diseños							
12.	Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre tienen disponibilidad para ayudar y atender a sus clientes.							
13.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre se aseguran que el desarrollo de la obra cumpla con todos los acuerdos establecidos en el contrato							
14.	El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre debe inspirar confianza a sus clientes durante la obra.							
15.	Los clientes deben sentirse seguros al hacer transacciones con las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, (contratación, pagos, documentación, aseguramiento de materiales etc.)							
16.	El arquitecto responsable de los proyectos de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre están disponibles para sus clientes.							
17.	El personal de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben estar debidamente capacitados para prestar, atender a las necesidades y solicitudes de los clientes							
18.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben dar atención personalizada a sus clientes.							
19.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, ofrecen una respuesta rápida y oportuna ante las soluciones y necesidades de los clientes.							

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
20.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben cumplir con las expectativas de los clientes hasta el último día de la entrega de la obra y contar con un periodo de garantía.							
21.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades a cambios oportunos a la obra de acuerdo a las expectativas de los clientes							
22.	Los empleados de las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los clientes.							

### PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA IMPORTANCIA (PONDERACIÓN) QUE TIENEN PARA EL CLIENTE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL

**Instrucciones:** La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las empresas prestadoras de servicios. Nos gustaría conocer cuánta importancia cree usted que tiene para sus clientes cada una de estas características cuando éstos evalúan la calidad del servicio de una empresa de arquitectura Nodostudio. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para sus clientes cada una de ellas; cuanto más importante considere que son para sus clientes, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

Dimensión	Puntos
La apariencia de las instalaciones del despacho, la obra, equipos de software, personal y proveedores de materiales de calidad.	
Las habilidades de la empresa para realizar el servicio prometido de forma confiable, correcta y a tiempo.	
La disposición de la empresa para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido en el momento que se les necesita	
El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza	
El cuidado y atención personalizada que el arquitecto brinda a sus clientes	
<b>Total de puntos asignados</b>	<b>100</b>



## MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

### CUESTIONARIO 3. PERCEPCIONES DEL CLIENTE

**Instrucciones:** Las características descritas en las declaraciones que se presentan a continuación, se refieren a lo que usted piensa de la empresa Nodostudio. En cada caso, marque el número 1 si usted está en total desacuerdo con que la empresa Nodostudio, cumple con esa característica o, de ser el caso, marque el número 7 si está en total acuerdo. También puede marcar cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Nodostudio.

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Los renders y planos que usa Nodostudio para mostrar sus proyectos deben lucir comprensibles para sus clientes							
2.	Las instalaciones físicas al momento de la entrega del proyecto de Nodostudio, deben lucir atractivas (por ejemplo: limpieza, orden y funcionalidad)							
3.	Las cotizaciones que Nodostudio presenta a sus clientes son confiables considerando la calidad de la obra.							
4.	En Nodostudio, los materiales visuales relacionados con el servicio (contratos, planos, especificaciones, página de internet etc.) deben ser comprensibles y atractivos para sus clientes							
5.	Cuando Nodostudio, promete hacer una obra en cierto tiempo lo cumplen							
6.	Cuando un cliente tiene un problema, Nodostudio, demuestra sincero interés en solucionarlo.							
7.	Nodostudio está abierto a cambios escuchando al cliente (planos, contratos, cotizaciones, materiales etc.)							
8.	Nodostudio presta asesoría de ingeniería considerando tendencias innovadoras en tecnología							
9.	Nodostudio, siempre está abierto para prevenir y resolver problemas en el proceso de la obra							
10.	Los empleados (residentes de obra, administrativos de servicio, etc.) de Nodostudio, informarán con exactitud a sus clientes cuando iniciará y concluirá la prestación del servicio (plazos, tiempos de espera, etc.)							
11.	Nodostudio es innovador en sus diseños							
12.	Los empleados de Nodostudio, siempre tienen disponibilidad para ayudar y atender a sus clientes.							
13.	Las empresas excelentes en los servicios de diseño y construcción, siempre se aseguran que el desarrollo de la							

Declaración		En total desacuerdo					En total acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
	obra cumpla con todos los acuerdos establecidos en el contrato							
14.	El comportamiento de los empleados de Nodostudio, siempre debe inspirar confianza a sus clientes durante la obra.							
15.	Los clientes deben sentirse seguros al hacer transacciones con Nodostudio, (contratación, pagos, documentación, aseguramiento de materiales etc.)							
16.	El arquitecto responsable de los proyectos de Nodostudio, siempre está disponible para sus clientes.							
17.	El personal de Nodostudio, deben estar debidamente capacitados para prestar, atender a las necesidades y solicitudes de los clientes							
18.	Nodostudio, debe dar atención personalizada a sus clientes.							
19.	Nodostudio, ofrece una respuesta rápida y oportuna ante las soluciones y necesidades de los clientes.							
20.	Nodostudio, debe cumplir con las expectativas de los clientes hasta el último día de la entrega de la obra y contar con un periodo de garantía.							
21.	Nodostudio, debe estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades a cambios oportunos a la obra de acuerdo a las expectativas de los clientes							
22.	Nodostudio debe tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los clientes.							

Anexo 3. Vaciado de las entrevistas realizadas a los clientes del servicio vs la percepción del prestador del servicio sobre las expectativas de sus clientes.

Dimensión	Declaración	Expectativas clientes																									Promedio	Calificación por dimensión	Calificación Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
		Tangibilidad	1 Renders y planos comprensibles para sus clientes	7.00	7.00	4.00	5.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	5.00	6.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	5.00	2.00	6.00	6.00	6.00	6.00				7.00
2 Abiertos a cambios escuchando al cliente	7.00		7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00	6.00	6.00	7.00	5.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.00	4.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.36		
3 Apariencia de las instalaciones físicas	5.00		7.00	4.00	6.00	3.00	6.00	5.00	6.00	7.00	6.00	4.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	7.00	4.00	1.00	4.00	6.00	7.00	5.00	7.00	6.00	5.52			
4 Materiales visuales relacionados con el servicio	7.00		7.00	6.00	7.00	6.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	5.00	2.00	5.00	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.20			
Fiabilidad	5 Confianza que inspira a los clientes el comportamiento de los empleados	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	5.00	6.00	4.00	7.00	7.00	3.00	5.00	7.00	6.24	6.12		
	6 Estar permanente preocupados por satisfacer los servicios y los cambios	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	7.00	5.00	6.00	7.00	6.56			
	7 Innovación en diseño	6.00	7.00	5.00	5.00	5.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	4.00	7.00	5.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	2.00	5.00	5.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.68			
	8 Asesoría de ingeniería innovadoras en tecnología	4.00	7.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	5.00	6.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	4.00	2.00	6.00	5.00	7.00	5.00	6.00	7.00	6.00			
Capacidad de Respu	9 Los empleados informan con exactitud cuando inicia y concluye el servicio	6.00	7.00	4.00	6.00	6.00	6.00	7.00	5.00	6.00	6.00	5.00	5.00	7.00	6.00	5.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.08	6.15	6.26	
	10 Interés mostrado por el personal para solucionar los problemas de los clientes	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	5.00	7.00	7.00	6.00	4.00	7.00	5.00	7.00	6.00	5.00	6.00	6.00	4.00	6.00	6.00	5.00	7.00	6.16			
	11 Respuesta rápida y oportuna ante necesidades de los clientes	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	5.00	5.00	7.00	6.00	6.00	4.00	7.00	7.00	5.00	5.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	5.00	6.00	6.00	6.16			
	12 Prevenir y resolver problemas durante el proceso	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.68			
Seguridad	13 Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio	6.00	7.00	4.00	5.00	4.00	6.00	6.00	5.00	7.00	5.00	7.00	6.00	4.00	5.00	3.00	4.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	5.00	5.00	7.00	5.68	6.55		
	14 Cotizaciones confiables de acuerdo a la calidad de la obra	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	6.00	7.00	6.00	5.00	5.00	7.00	6.00	5.00	5.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.36			
	15 Cumple con los acuerdos establecidos en el contrato	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	5.00	5.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	5.00	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.48			
	16 Cumplir con las expectativas y dar garantía	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	6.64			
	17 Seguridad que sienten los clientes cuando hacen transacciones con las empresas	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.80			
Empatía	18 Personal debidamente capacitado	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	5.00	7.00	6.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	7.00	6.00	7.00	6.00	6.48	6.43		
	19 Esfuerzo de la institución por prestar atención personalizada a los clientes	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	5.00	5.00	7.00	5.00	5.00	6.00	6.40			
	20 Disposición del personal para ayudar a los clientes	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.48			
	21 El arquitecto responsable del proyecto está disponible para sus clientes	7.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	5.00	7.00	6.00	6.00	4.00	6.00	7.00	6.00	6.00	6.00	7.00	6.40			
	22 Comprende las necesidades específicas del cliente	7.00	7.00	7.00	6.00	5.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	6.00	5.00	5.00	7.00	6.00	7.00	7.00	6.44			
Dimensión		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Promedio			
Ponderación dimensiones clientes	1 Tangibilidad	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.20	0.15	0.20	0.15	0.10	0.10	0.20	0.20	0.30	0.20	0.15	0.05	0.10	0.10	0.05	0.20	0.15	0.20	0.05	0.142			
	2 Fiabilidad	0.40	0.20	0.20	0.10	0.20	0.20	0.15	0.25	0.15	0.30	0.15	0.30	0.30	0.40	0.10	0.30	0.40	0.30	0.40	0.70	0.25	0.25	0.30	0.30	0.30	0.272			
	3 Capacidad de Respuesta	0.15	0.20	0.20	0.20	0.20	0.30	0.15	0.30	0.25	0.30	0.15	0.20	0.20	0.10	0.10	0.30	0.20	0.20	0.25	0.20	0.10	0.20	0.20	0.20	0.40	0.210			
	4 Seguridad	0.20	0.30	0.40	0.30	0.30	0.20	0.15	0.20	0.15	0.20	0.15	0.30	0.15	0.20	0.10	0.20	0.15	0.15	0.25	0.15	0.10	0.20	0.25	0.10	0.20	0.202			
	5 Empatía	0.15	0.20	0.10	0.20	0.20	0.20	0.30	0.20	0.15	0.20	0.30	0.25	0.15	0.20	0.10	0.20	0.20	0.20	0.10	0.15	0.05	0.15	0.15	0.20	0.05	0.174			
	Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		

## Anexo 4. Percepciones de los clientes del despacho en estudio.

Dimensión	Declaración	Calificación Clientes Percepciones						Promedio	Calificación por dimensión	Calificación Total	
		1	2	3	4	5	6				
Tangibilidad	1	Renders y planos comprensibles para sus clientes	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.88	6.74
	2	Abiertos a cambios escuchando al cliente	7.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	6.67		
	3	Apariencia de las instalaciones físicas	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.83		
	4	Materiales visuales relacionados con el servicio	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		
Fiabilidad	5	Confianza que inspira a los clientes el comportamiento de los empleados	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.79	
	6	Estar permanente preocupados por satisfacer los servicios y los cambios	7.00	7.00	7.00	7.00	4.00	7.00	6.50		
	7	Innovación en diseño	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		
	8	Asesoría de ingeniería innovadoras en tecnología	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.67		
Calidad de Respu	9	Los empleados informan con exactitud cuando inicia y concluye el servicio	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.83	6.57	
	10	Interés mostrado por el personal para solucionar los problemas de los clientes	6.00	7.00	7.00	6.00	5.00	7.00	6.33		
	11	Respuesta rápida y oportuna ante necesidades de los clientes	6.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.67		
	12	Prevenir y resolver problemas durante el proceso	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.83		
Seguridad	13	Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio	6.00	7.00	7.00	6.00	4.00	7.00	6.17	6.83	
	14	Cotizaciones confiables de acuerdo a la calidad de la obra	7.00	7.00	5.00	7.00	7.00	7.00	6.67		
	15	Cumple con los acuerdos establecidos en el contrato	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		
	16	Cumplir con las expectativas y dar garantía	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	6.83		
	17	Seguridad que sienten los clientes cuando hacen transacciones con las empresas	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.83		
Empatía	18	Personal debidamente capacitado	7.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.83	6.63	
	19	Esfuerzo de la institución por prestar atención personalizada a los clientes	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	6.50		
	20	Disposición del personal para ayudar a los clientes	7.00	7.00	7.00	7.00	4.00	7.00	6.50		
	21	El arquitecto responsable del proyecto está disponible para sus clientes	7.00	5.00	7.00	7.00	6.00	7.00	6.50		
	22	Comprende las necesidades específicas del cliente	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		

## GLOSARIO

- Administración de obra

Es el profesional con mayor demanda en la industria de la construcción actual, ya que su perfil responde perfectamente con las competencias que ésta industria requiere para su óptimo desarrollo.

Es la profesión cuyo objetivo es preparar a los futuros mandos directivos empresariales y gubernamentales, cuya esfera de acción se circunscribe a la industria de la construcción, ya que su dominio de los procesos tecnológicos y administrativos de la ciencia y arte de la construcción lo facultan para una óptima toma de decisiones en las posiciones directivas ejecutivas empresariales.

- Ampliación

Aumento del tamaño, la intensidad o la duración de una cosa: La ampliación de una vivienda.

- Arquitecto

El arquitecto es el profesional que se encarga de proyectar, construir y mantener edificios y ciudades. Su arte se basa en reflexionar sobre conceptos del habitar bajo necesidades sociales. Es un profesional con una profunda formación humanista. Proyectar edificaciones o espacios urbanos, y velar por el adecuado desarrollo de su construcción es la consecuencia de dicha reflexión.

En el sentido más amplio, el arquitecto es el profesional que interpreta las necesidades de los usuarios y las plasma en adecuados espacios arquitectónicos y

formas habitables y construibles. La arquitectura es una disciplina a la vez técnica, artística y práctica.

- Arquitectura

La arquitectura es el arte y técnica de proyectar y diseñar edificios, otras estructuras y espacios que forman el entorno humano. El término “arquitectura” proviene de griego *αρχι* (*arch* cuyo significado es “jefe”, “quien tiene el mando”), y *τεκτων* (*tekton*, es decir, “construtor” o “carpintero”). Así para los antiguos griegos el arquitecto es el jefe o el director de la construcción y la arquitectura es la técnica o el arte de quien realiza el proyecto y dirige la construcción de los edificios y estructuras, ya que la palabra *Τεχνη*, (*techne*) significa “saber hacer alguna cosa”. De ella proceden las palabras “técnica” y también “tectónico” (constructivo).

- Arte

El arte (del latín *ars*, *artis*, y este caldo del griego *τέχνη*) es extendido generalmente como cualquier actividad o producto realizado por el ser humano con la finalidad estética o comunicativa, mediante el cual se expresan ideas, emociones o, en general, una visión del mundo, mediante diversos recursos, como los plásticos, lingüísticos, sonoros o mixtos. El arte es un componente de la cultura, reflejando en su concepción los sustratos económicos y sociales, y la transmisión de ideas y valores, inherentes a cualquier cultura humana a lo largo del espacio y el tiempo. Se suele considerar que con la aparición del *homo sapiens* el arte tuvo en principio una función ritual, mágica o religiosa (arte paleolítico), pero esa función cambió con la evolución del ser humano, adquiriendo un

componente estético y una función social, pedagógica, mercantil o simplemente ornamental.

- Casa habitación

Es un edificio de una o pocas plantas destinado a vivienda unifamiliar, en oposición a piso.

Es una edificación construida para ser habitada por una persona o un grupo de personas. Puede organizarse en una o varias plantas, normalmente no superando las tres alturas. Pueden también disponer de un sótano o un semisótano, y de una cubierta superior transitable denominada azotea. Si dispone de terreno suficiente, puede contar también con patio y jardín.

- Construcción

En los campos de la arquitectura e ingeniería, la construcción es el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido más amplio se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, disponer de un proyecto y una planificación predeterminada.

También se denomina construcción a una obra ya construida o edificada, además a la edificación o infraestructura en proceso de realización, e incluso a toda la zona adyacente usada en la ejecución misma.

- Construcción sustentable

También conocida como construcción sostenible, la construcción sustentable consiste básicamente en que tanto las obras públicas como privadas, sean edificadas con nuevas



tecnologías, materiales y procedimientos que no alteran la atmosfera y generen así, beneficios ambientales y sociales.

- Consumo energético

La necesidad o demanda de energía se denomina “consumo energético” en términos económicos. En física no se puede hablar de consumo, sino de necesidad o demanda, ya que la energía de un sistema cerrado no se consume ni se agota, sino que sólo se transforma. Sin embargo, en términos económicos es muy habitual referirse a la demanda de energía como “consumo eléctrico” o “consumo energético”. El consumo energético de los electrodomésticos se indica en kilovatios/hora (kWh).

- Diseño de interiores

Es una disciplina proyectual involucrada en el proceso de formar la experiencia del espacio interior, con la manipulación del volumen espacial así como tratamientos superficial.

Es una práctica creativa que analiza la información programática, establece una dirección conceptual, refina la dirección del diseño, y elabora documentos gráficos de comunicación y de construcción.

- Diseño Integral

En concepto de un diseño integral de un proyecto de arquitectura implica el estudio en conjunto de las tareas que se enlistan a continuación.

1. Idea inicial, transmitida del cliente al arquitecto

2. Definición de los recintos
  3. Definición de la imagen corporativa relacionada con los materiales y colores
  4. Desarrollo de los planos de arquitectura en paralelo con los modelos 3D. La idea es afinar el proyecto en cuanto a las dimensiones de los espacios y tener una aproximación de cómo se verá en la realidad.
  5. Elaboración final del proyecto de arquitectura: Planos, especificaciones técnicas e imágenes 3D.
  6. Elaboración de los proyectos de instalaciones involucradas: eléctrico, sanitarios, gas, voz, datos y otros.
  7. Planificación de obra y presupuesto de obra
  8. Construcción
- Diseño mobiliario

Significa diseñar, construir y gestionar las distintas áreas del diseño, desarrollando un concepto total e innovador e integrador. El diseño mobiliario hoy es utilizado como una herramienta que jerarquiza los productos de uso cotidiano mejorando a través del diseño la calidad de vida de los usuarios.

- Ecológico

Relativo a la ecología, que respeta en medio ambiente.

- Energía solar

La energía solar es la energía obtenida a partir del aprovechamiento de la radiación electromagnética procedente del Sol.

- Energías verdes

Es un término que describe la energía generada a partir de fuentes de energía primaria respetuosas del medio ambiente. Las energías verdes son energías renovables que no contaminan, es decir, cuyo modo de obtención o uso no emite subproductos que puedan incidir en el medio ambiente.

Están cobrando mayor importancia, pues permite disminuir la dependencia de las fuentes tradicionales de energía (como petróleo o gas) y aumentar la independencia energética de cada país.

- Iluminación LED

Led se refiere a un componente opto electrónico pasivo, más concretamente, un diodo que emite luz.

- Levantamientos (planos)

El levantamiento arquitectónico consiste en tomar medidas de una construcción con el objeto de dibujar los planos de acuerdo al estado actual de la misma.

- Muros verdes

Llamada también jardín vertical, muro vivo, muro vegetal, “vertical garden”, “green wall” o living wall” consiste en un sistema diseñado para lograr el desarrollo de una amplia gama de plantas de las regiones más remotas del planeta. El sistema hidropónico elimina la necesidad del uso de tierra o cualquier otra materia vegetal, ya que los nutrientes son

cuidadosamente dosificados para promover un controlado y sano crecimiento de las plantas. El circuito cerrado de riego asegura una disponibilidad constante de humedad y nutrientes, lo que garantiza que las raíces nunca van a invadir la estructura o el muro.

- Paisajismo

Paisajismo es la actividad destinada a modificar las características visibles, físicas y anímicas de un espacio, tanto rural como urbano, entre las que se incluyen: los elementos vivos, tales como flora y fauna, lo que habitualmente se denomina jardinería, el arte de cultivar plantas con el propósito de crear un bello entorno paisajístico; los elementos naturales como las formas del terreno, las elevaciones o los cauces de agua; los elementos humanos, como estructuras, edificios u otros objetos materiales creados por el hombre; los elementos abstractos, como las condiciones climáticas, luminosas y los elementos culturales.

- Pantalla tridimensional o 3D

Es una pantalla de video que reproduce escenas tridimensionales y poder mostrarlas como imágenes 3D por ejemplo, en la televisión 3D y los monitores de ordenador 3D. Hay dos sistemas destacados para visualizar contenidos 3D: estereoscópicos y auto estereoscópicos. Los primeros necesitan unas gafas especiales, mientras que los otros permiten disfrutar de la sensación 3D sin ningún tipo de complementos de bolas.

- Remodelación

Operación mediante la cual se da nueva forma o estructura a algo: la remodelación de un viejo hotel.

Cambio de la forma en que algo está estructurado.

- Renders

Renderizado (render en inglés) es un término usado en jerga informática para referirse al proceso de generar una imagen o video mediante el cálculo de iluminación GI partiendo de un modelo en 3D. Este término técnico es utilizado por los animadores o productores audiovisuales (CG) y en programas de diseño 3D como por ejemplo 3DMax, Maya, Blender, etc.

- Representación gráfica

Es una representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos, para ver la relación que guardan entre sí. También puede ser un conjunto de puntos, que se plasman en coordenadas cartesianas, y sirven para analizar el comportamiento de un proceso, o un conjunto de elementos o signos que permiten la interpretación de un fenómeno. La representación gráfica permite establecer valores que no han sido obtenidos experimentalmente, es decir, mediante la interpolación (lectura entre puntos) y la extrapolación (valores fuera del intervalo experimental).

- Sustentabilidad

La sustentabilidad (o sostenibilidad) es un término que se puede utilizar en diferentes contextos, pero en general se refiere a la cualidad de poderse mantener por sí mismo, sin ayuda exterior y sin agotar los recursos disponibles.

- Techos verdes

Un techo verde, azotea verde o cubierta ajardinada es el techo de un edificio que está parcial o totalmente cubierto de vegetación, ya sea en suelo o en un medio de cultivo apropiado. No se refiere a techos de color verde, como los de tejas de dicho color ni tampoco a techos con jardines en macetas. Se refiere en cambio a tecnologías usadas en los techos para mejorar el hábitat o ahorrar consumo de energía, es decir tecnologías que cumplen una función ecológica.

El término techo verde también se usa para indicar otras tecnologías "verdes", tales como paneles solares fotovoltaicos o módulos fotovoltaicos. Otros nombres para los techos verdes son techos vivientes y techos ecológicos.

- Urbanismo

El urbanismo es el conjunto de disciplinas que se encarga del estudio de los asentamientos humanos para su diagnóstico, comprensión e intervención. El urbanismo utiliza a la geografía urbana como herramienta fundamental, e intenta comprender los procesos urbanos a fin de planificar las intervenciones para la cualificación del espacio.

- Vivienda sustentable

El concepto de vivienda sustentable está basado en tres principios: El ciclo de vida de los materiales; el uso racional de materias primas y energías renovables; y la reducción del material y energía utilizados en la obtención de recursos naturales así como la destrucción o el reciclaje de los residuos.

Las viviendas sustentables deberán estar integradas a un entorno urbano que permita una vida comunitaria armoniosa y que eleve el nivel de la calidad de vida de los habitantes contando con la infraestructura y equipamiento urbano adecuados.