

**LA PLANEACIÓN EN LA
EMPRESA ARQUITECTÓNICA**

Mtro. Alejandro Viramontes Muciño



LA PLANEACIÓN EN LA EMPRESA ARQUITECTÓNICA.

MTRO. ALEJANDRO VIRAMONTES MUCIÑO.

Uno de los factores que deben de tomar en cuenta los empresarios de la construcción y los arquitectos es la administración, ya que cientos de proyectos inmobiliarios y de infraestructura han quedado varados por falta de conocimiento de los elementos básicos de la misma, pero como todo proceso administrativo debe circunscribirse a los cinco principios de la administración: a) Planeación, b) Organización, c) Dirección, d) Coordinación y e) Control. Sin embargo, considero ampliar un poco más, lo que significa que cada etapa de la administración debe tener un lenguaje común para todos, y dentro de ella, en específico la “Planeación”.

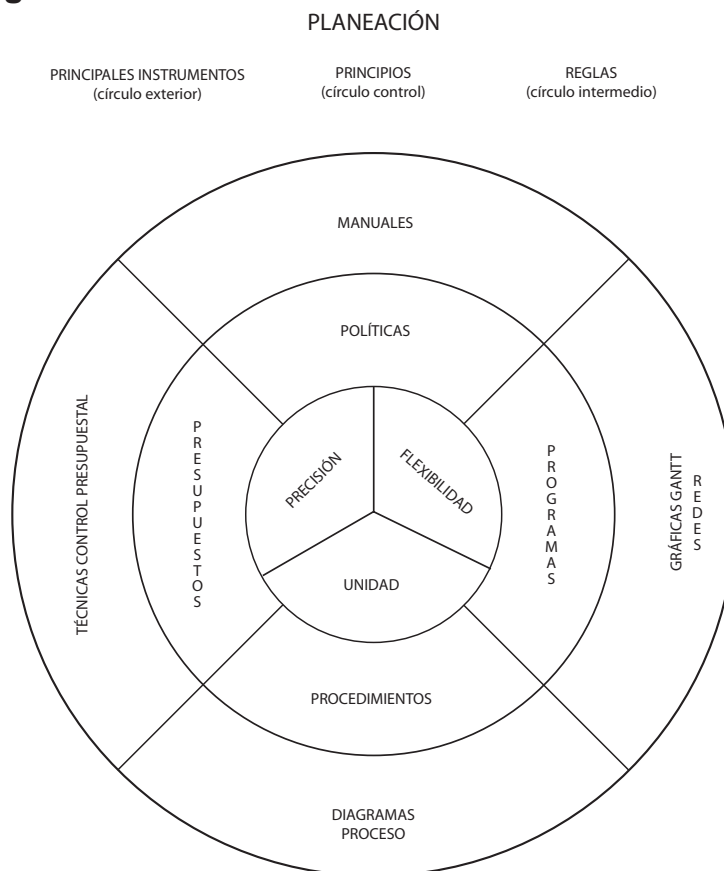
Se ha dicho que mientras la previsión estudia lo que puede hacerse: pre-ve las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión lo que va a hacerse. “La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización”¹. Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido. Planear es tan importante como hacer, porque: a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del ocaso, de la improvisación, b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse; c) Lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación; d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo; e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan, se trabaja a ciegas.

205

Los principios de la planeación son tres y son los siguientes: “a) Principio de la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas; b) Principio de la flexibilidad: dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión; c) Principio de la unidad: los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”².

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir: a) ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal; b) proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten; c) estableciendo sistemas para su rápida revisión. Si el plan es principio de orden, y este requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno solo.

La planeación gráfica:



Fuente: Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de empresas (Teoría y práctica), Primera parte.

En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; por ello trataremos de establecer su diferencia con ambos. “Las políticas, son el objetivo en acción; El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguirlas, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas” ³. “Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas, son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas” ⁴. La regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad, sino tan sólo le permite analizar si el caso concreto que debe resolver, se encuentra o no, comprendido dentro de la regla que se le impone; la política, en cambio, busca señalarle solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido.

Las políticas son, como se indicó, uno de los medios básicos para poder delegar autoridad; existiendo cuatro reglas para fijar los objetivos, siendo las siguientes: a) de su fijación, todas las políticas deben ser fijadas, de preferencia, por escrito; b) de su difusión, deben ser conocidas en todos los niveles; c) de su coordinación, debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete la aplicación de las políticas; e) de su revisión periódica, debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada.

“Los Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa” ⁵. Los procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Todo procedimiento es, por tal motivo, un “gasto de tiempo”, quizá aparatoso, de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro; existen también tres reglas para cumplir los procedimientos y son las siguientes: a) Los procedimientos deben fijarse por escrito; de preferencia, gráficamente: eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro medidas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado; b) Los procedimientos deben ser periódicamente revisados; c) debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

“Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada uno de sus partes” ⁶. Los programas pueden ser generales y particulares; así como de corto y largo plazo.

Existen tres reglas para cumplir los programas: a) Todo programa debe, ante todo, contar con aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito, para obtener la aprobación de la gerencia es necesario: presentar los programas con todos sus detalles, presentarlos como una inversión, fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados; b) Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrá de aplicarnos; c) Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación del programa nuevo.

“Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados” ⁷. Se llama financieros, si dichos elementos se estima en unidades monetarias, y los no financieros, si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias.

Un tipo especial de presupuesto lo constituyen los pronósticos cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etcétera. Los presupuestos suelen considerarse, instrumentos de planeación, como de control.

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. Las razones obvias: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes. Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes: a) Manuales de objetivos y políticas; b) Diagramas de proceso y de flujo; c) Gráficas de Gantt; d) Programas, los que se presentan bajo la característica de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos; e) los demás conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique); CPM (Critical Path Method); y RAMS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general. Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control.

a) Los Manuales: el concepto de lo que un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significaba folleto, libro, carpeta, etc., en los que una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Existen muy diversos tipos de manuales: a) manual de objetivos y políticas; b) los manuales departamentales; c) los manuales del empleado, o de bienvenida; d) manuales de organización; etc..

b) Los Diagramas de proceso: los sistemas simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplea con gran amplitud a los trabajos administrativos y de oficina.

En el taller y/o obra se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etcétera; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo y los útiles.

“Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento”⁸. Cuando se realizan trámites administrativos, existen también esas mismas etapas, ya que hay: a) operaciones: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, programar, etc.; b) transportes: cómo llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, enviar un presupuesto, etc.; c) inspecciones: cómo revisar cuentas, revisar correspondencia antes de su firma, analizar un informe o presupuesto, etc.; d) demoras: documentos en espera de su trámite, etc.; e) almacenamientos: equipo, documentos en el archivo, etc.

Por último conviene resaltar que; los mejores puntos para el análisis de gráficas de proceso son aplicar las seis preguntas: Qué, Quién, Por qué, Dónde, Cuándo y Cómo.

c) Gráficas de Gantt: uno de los elementos más importantes de planear y controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también en la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry L. Gantt inventó, para este efecto, las cartas o gráficas que toman su nombre, y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suele indicarse también a veces la persona, sección, etc., encargada de cada una de dichas actividades.

d) Las técnicas de trayectoria crítica: se ha puesto el término METRA (Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades). Las estudiamos bajo el capítulo de planeación y control, porque indiscutiblemente constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc.

e1) La técnica PERT: recibe su nombre de las siglas que siguen: Program Evaluation and Review Technique: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una Red de Actividades y Eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

El método PERT fue ideado en 1958 por Willard Fazard de la Oficina de Proyectos Espaciales de la Oficina Naval de Ordenanza de la Marina Norteamericana, con el objetivo de controlar el proyecto de lanzamiento del proyectil "Polaris" de la NASA (National Aeronautical and Space Administration).

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se le conoció como PERT/ tiempo, posteriormente se han introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/ costo. Con todo, esto último suele medirse más eficientemente por la técnica que describiremos a continuación.

e2) La técnica CPM: simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque en forma independiente, las compañías Dupont de Nemours, y Remington Rand, a través de sus técnicos Morgan R. Walker y James E. Kelly Jr. Buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso de PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acotar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo de costo.

e3) La técnica RAMPS: es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica, y fue inventado en 1961 por la División de Tecnología de Proceso de Información CEIR, Inc., empresa consultora de Washington D. C. Su nombre se forma también de las siglas: "Resource Allocation and Multi Project Schedulling": Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y CPM, introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en varios proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones constantes del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado.

Operación de la técnica PERT:

- Formación de una lista de las actividades que integran el proyecto.
- Determinación de la secuencia u orden de las actividades.
- Trazo de la red.

Beneficios de la técnica PERT:

- Ante todo, permite conocer las fases críticas de un proyecto, señalando de esa manera aquellas actividades que deben cuidarse con máxima atención, ya que, al alargarse ellas, aunque se acortaren todas las demás, todo el proyecto se alargaría.
- Permite analizar cómo pueden reducirse las rutas críticas, con lo que todo el proyecto puede hacerse menor.
- Constituye una representación gráfica de todo un proyecto, con su estimación de tiempos y relaciones, muy apta para explicar a todos el momento en que se encuentra su desarrollo.

- Permite tener un esquema, no sólo de la magnitud del trabajo, sino de cada una de sus partes y, sobre todo, de su interrelación, lo cual no permiten métodos como las Gráficas de Gantt.
- Puede emplearse en toda clase de programas, ya que todo lo estudia sobre la base de un mismo patrón: Actividades, estimadas en el tiempo que cada una requiere, y eventos o nodos, que se consideran atemporales. Así, es aplicable en programas de mercadotecnia, instalación de maquinaria, desarrollo de programas de adiestramiento de personal, realización de pedidos especiales, etc.
- Fuerza a los administradores a planear, ya que es imposible desarrollarla sin afinar de algún modo los planes.
- Permite ver a la mitad de un proyecto, si lo pasado se ha cumplido, y, en caso de haberse retrasado u omitido algo, tratar de recobrar tiempos, reconstruir lo que faltó.

Limitaciones de la técnica PERT:

- Así, para operaciones rutinarias no tiene aplicación, sino más bien sirve para procesos que son de suyo únicos y no repetitivos.
- Cuando la mayor parte de los eventos están ligados por actividades sucesivas, que producen un diagrama lineal, es también inaplicable.
- Lo mismo ocurre cuando es imposible o muy aleatorio el cálculo de tiempos para cada actividad.

210

A este último respecto, debe advertirse que el PERT trabaja normalmente con tres tiempos: tiempo óptimo (t_o), tiempo normal (t_n) y tiempo pesimista (t_p). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos, mediante la medición de la varianza respectiva. La fórmula básica usada es:

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

Los campos de la actividad del arquitecto como método de planeación.

El arquitecto como actividad profesional preponderante presta un servicio de carácter profesional y trabaja como coordinador general para la realización de la morada del hombre, habiendo adquirido una obligación con el mismo por razón de su vocación, extendiéndose ésta con los seres humanos que con él conviven, debiendo conocer a los individuos y a la comunidad analizando sus necesidades humanas para estar en condición de proponer soluciones adecuadas de tipo espacial, psicológico, técnico, etc.

La arquitectura es una ocupación de servicio, que se sustenta en un principio de subsidiariedad, por el cual todos necesitamos de todos, convirtiéndola a ésta en una profesión, cuyo objetivo consiste en prestar un servicio profesional y solidariamente a la sociedad, por cuyo servicio cobra el arquitecto una retribución justa.

El hecho de vivir en una sociedad de consumo, lleva al arquitecto en muchas ocasiones a participar en actividades complementarias de su profesión y que se alejan de la prestación de servicios, entrando dentro del ámbito comercial, dentro de estas actividades comerciales el objetivo

principal, es el de obtener utilidades, para lo cual debe de invertir su capital y tomar riesgos, esta toma de riesgos lo lleva a obtener utilidades justas que deberán ser proporcionales al riesgo incurrido.

El arquitecto para el desarrollo de su profesión, encuentra dos sectores sociales:

Primero el sector informal: Este sector no contrata los servicios del arquitecto, su planeación es realizada por el estado o por las propias comunidades y su edificación es autosustentada con sus propios y muchas veces precarios recursos, pero también requieren de la participación del arquitecto como:

- Promotor del desarrollo comunitario: Promoviendo las acciones organizadas para lograr cuatro objetivos:
 - Desarrollar vivienda barata en centros urbanos y pequeñas comunidades,
 - Desarrollar tierra urbanizable debajo de sus valores potenciales,
 - Elaborar reglas de intervención para el desarrollo de los asentamientos humanos,
 - Aprovechar materiales y técnicas propias de la comunidad y tecnologías alternativas.
- Facilitador de la administración popular para el manejo de recursos.
- Organizador de los registros, conservación y desarrollo de los valores culturales y urbotectónicos de la comunidad, del medio construido y del medio social, en su diversidad.

Segundo el sector formal: Este sector requiere del arquitecto en dos modalidades, en el ámbito de prestador de servicios y en el ámbito comercial, clasificándose su campo de actuación de la siguiente manera:

- En el ámbito de prestador de servicios:
 - Diseñador de proyectos arquitectónicos,
 - Administrador para la construcción,
 - Empleado dentro de la actividad del arquitecto,
 - Docente – Investigador,
 - Consultor especializado en: avalúos, asesorías, planeación, evaluación de proyectos, diseño de especialidades, tecnología, peritajes, aspectos ecológicos, planeador urbano,
 - Gerencias de proyecto (Project Manamegent),
 - Gerente de recursos y equipamiento (Facility Manamegent),
 - Facilitador del desarrollo,
 - Programación de obras,
 - Gestor inmobiliario,
 - Crítico de la arquitectura.

- En el ámbito comercial:
 - Constructor,
 - Desarrollador urbano,
 - Desarrollador inmobiliario,
 - Promotor inmobiliario.

El fin del boom de la construcción de los setenta, los cambios en las necesidades de los clientes y las nuevas formas de competencia facilitaron el impulso necesario para que los arquitectos adoptaran la mercadotecnia (marketing) como un instrumento estratégico y de planeación. La mercadotecnia se ha convertido en una parte reconocida del ejercicio de la arquitectura, ocupando un lugar junto a la gestión empresarial y financiera.

El arquitecto, en el contexto del mercado, es tanto proveedor de productos terminados (obras) como un adquisidor de otros bienes o servicios (proyectos). La mercadotecnia para arquitectos trata más del segundo aspecto que del primero; sin embargo, es esencial para los dos casos. Para que un arquitecto, o despacho de arquitectura, pueda alcanzar sus objetivos, deberá idear formas de encajar sus intereses y capacidades con las necesidades y deseos de sus posibles clientes. Sólo así se harán posibles intercambios que resulten beneficiosos tanto para el arquitecto como para sus clientes.

La Mercadotecnia: “es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes a cambio de un beneficio”⁹. La planificación de la mercadotecnia, precisa los siguientes aspectos: a) Auditoría interna: es un análisis exhaustivo del despacho; recursos, capacidad, clientes, tipo de trabajo, imagen, actividades de promoción y venta; b) Auditoría externa: es un análisis del mercado; tamaño del mercado, áreas de crecimiento, ya sean áreas geográficas como de tipología de trabajo, tendencias en los métodos de adjudicación, tendencias de los servicios solicitados por los clientes, competencia en los mercados actuales; c) Análisis de los puntos fuertes y débiles del despacho: en qué es, particularmente bueno el despacho y en qué, no tanto; d) Definición de los objetivos del despacho a largo plazo: tipo y tamaño de despacho que queremos; e) Establecimiento de los objetivos de la mercadotecnia: en qué segmentos del mercado, áreas geográficas y servicios se va a trabajar; f) Selección de estrategias para alcanzar los objetivos: qué esfuerzos, qué personal y qué actividades de promoción y financiación serán necesarias.

Uno de los puntos más importantes de la mercadotecnia es la auditoría, cuya finalidad es analizar la situación actual del despacho en relación a sus posibles mercados.

Dentro de la auditoría interna se encuentran los siguientes aspectos a revisar:

- En cuanto a localización geográfica, cuál ha sido el volumen de trabajo del despacho durante los últimos tres años, según el cliente, tipo y servicios prestados,
- Cuál son los objetivos de su despacho a largo plazo, existe una estrategia definida para alcanzar estos objetivos,
- Qué capacidad tiene su despacho, en diseño, gestión de proyectos, administración de obra, relación con sus clientes, etc.,
- El despacho tiene un sistema adecuado de contacto con los clientes potenciales, cómo actúa su despacho en las presentaciones, qué calidad de servicio post-venta tiene su despacho, etc.,

- Tiene su despacho una imagen corporativa, dispone de impresos de promoción, son adecuados, etc.

Dentro de la auditoría externa se encuentran los siguientes aspectos a revisar en un análisis de mercado:

- En temas económicos: inflación, tipo de interés, crecimiento económico, tipos de cambio de divisas;
- En temas políticos y legales: el gasto del gobierno, modificaciones en la legislación;
- En temas sociales y culturales: cambios en el gusto del consumidor, variaciones en los aspectos demográficos de la población;
- En la tecnología: el diseño asistido por computadora, técnicas de construcción innovadoras, nuevos productos;
- En el mercado: tamaño y tendencias del mercado, niveles de precios, relaciones públicas, publicidad;
- En la competencia: principales competidores, tanto dentro como fuera de la profesión.

En mercadotecnia “el formato que se usa normalmente para organizar las conclusiones más importantes de la auditoría es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Se trata de un resumen de los puntos fuertes y débiles del despacho en relación a las oportunidades y amenazas del mercado externo ” ¹⁰.

En base a lo anterior el funcionamiento del despacho de arquitectura puede representarse en dos dimensiones: servicios y mercados; dentro de este marco hay cuatro líneas de acción posibles para un despacho:

- Vender servicios existentes a mercados existentes,
- Ampliar los servicios existentes a nuevos mercados,
- Introducir nuevos servicios en mercados existentes,
- Introducir nuevos servicios en nuevos mercados.

Por lo tanto para la mayoría de los despachos, utilizan la penetración en el Mercado como la primera opción a tener en cuenta que; tiene mucho más sentido aumentar los beneficios a partir de los servicios y mercados existentes y a nuevos mercados como la segunda opción, puesto que normalmente resulta ser el proceso menos costoso y arriesgado.

La diversificación es la estrategia que entraña el riesgo más alto por que requiere el desarrollo de nuevos recursos y de nuevas técnicas.

Una vez que el despacho ha decidido sus objetivos de mercadotecnia, con el análisis como se menciono anteriormente, el siguiente paso es establecer las estrategias de la misma. Uno de los puntos más importantes es la Imagen corporativa; esta tiene que ver con la presentación de la empresa que cubre los siguientes aspectos:

- Los servicios de arquitectura que ofrece el despacho, la identidad del mismo, la calidad del servicio a ofrecer, etc.,
- El entorno en el que opera el despacho: dónde está situado, el estilo, el ambiente de la oficina, creara opiniones e impresiones en las preferencias de los clientes,

- Los impresos: la identidad del despacho siempre figurará en una amplia gama de medios de comunicación; encabezados de cartas, tarjetas de presentación, facturas, impresos de promoción, en anuncios comerciales, en bardas de protección en las obras, etc.

El concepto de identificación institucional o imagen corporativa puede desdoblarse en dos acepciones claramente diferenciadas:

- Identificación en sentido estricto, es decir, el proceso por el cual la institución y/o empresa va asumiendo una serie de atributos que definen “qué” y “cómo” es,
- Denominación, o sea la codificación de la identidad anterior mediante su asociación con unos nombres que permitan decir “quién” es la institución y/o empresa.

“A la capacidad identificadora del nombre como signo puramente verbal, su versión visual, básicamente gráfica, agrega nuevas capas de significación. Estas capas refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos de la identidad institucional y/o empresa. Mediante este mecanismo, la “denominación” comienza a asociarse a la “identificación” en sentido estricto. El logotipo aparece así como un segundo plano de individualización institucional, análogo a lo que en el individuo es la firma autógrafa respecto de su nombre. El logotipo puede definirse entonces como la versión gráfica estable del nombre de marca o empresa ” ¹¹.

“Al nombre y su forma gráfica logotipo suele sumarse con frecuencia un signo no verbal que posee la función de mejorar las condiciones de identificación al ampliar los medios. Se trata de imágenes estables y muy pregnantas que permiten una identificación que no requiera la lectura, en el sentido estrictamente verbal del término. Estas imágenes imagotipos pueden adoptar características muy diversas, pues su único requisito genérico es su memorabilidad y capacidad de diferenciación respecto del resto: anagramas o deformaciones personalizadoras del logotipo, iconos o reproducciones más o menos realistas de hechos reconocibles, mascotas o figuras características de personajes u objetos, figuras abstractas o composiciones arbitrarias sin significación o referencia explícitas, etc ” ¹².

“La creciente necesidad de control de la implantación pública de los signos identificadores ha hecho que cada día se preste más atención al sistema total de mensajes de identificación ” ¹³. De allí nacen los “programas de imagen institucional o imagen corporativa”, consistentes en el diseño del conjunto de signos y de su modo de aplicación a la totalidad de soportes gráficos (papelería, ediciones, etc.) y para-gráficos (arquitectura, indumentaria, etc.), ejemplos de aplicación de la imagen corporativa:

- Logotipo de la empresa,
- Tarjetas de presentación,
- Hoja membreteada,
- Fólder y/o sobres tamaño carta,
- Factura de la empresa,
- Recibo de honorarios de los socios,
- Etiquetas adhesivas para disquete, CD ´S, DVD, Videos, etc.

Por lo tanto, la imagen corporativa relaciona todos los elementos de la personalidad de un despacho con una imagen visual fácilmente identificable. En estos casos, la imagen del despacho debe ser fácil de recordar, inconfundible y pertinente; sea cual sea el medio, mejorará la capacidad de atraer y conservar al cliente y conseguirá que la clientela esté más familiarizada con su despacho y sus servicios de arquitectura.

La segunda estrategia de mercadotecnia más importante es el Catálogo del despacho; es el instrumento de promoción más importante utilizado hoy en día por los arquitectos, en muchos despachos el catálogo es el único punto de contacto con clientes potenciales. Si queremos que el catálogo sea eficaz, hay cuatro aspectos principales que deben considerarse cuidadosamente: a) Función, b) Contenido, c) Diseño y e) Objetivo.

La función del catálogo entre las más importantes están:

- Establecerle el contacto inicial con clientes potenciales y atraer solicitudes de mayor información, o quizá una entrevista o reunión;
- Podría ser la respuesta inicial a las solicitudes de información de clientes potenciales;
- Mantener a los clientes habituales al día acerca de lo que el despacho está haciendo con vistas a la obtención de futuros contratos.

En el contenido del catálogo debe ir siempre acompañado de una carta de presentación adjunta, la información importante debe aparecer de la siguiente manera:

- Dirección y número telefónico, nombre de los socios principales y/o arquitecto principal;
- Colocar en orden cronológico las cinco obras y/o proyectos más importantes de despacho; indicando primero el nombre del proyecto, dirección, nombre del cliente y año de realización;
- Indicar premios en que se haya ganado y / o concursado;
- Después ilustrar su trayectoria profesional en general, ya sea por años, o por genero y tipos de obra y/o proyecto;
- Por último colocar las tres obras más importantes en proceso de ejecución, indicando los mismos datos anteriores.

215

Para los despachos que acaban de empezar, la solución ideal esta en demostrar sus aptitudes que ha desarrollado como arquitecto asociado con proyectos en los que trabajo para otros despachos (para ello se requerirá el permiso de estos despachos), hasta que el despacho haya conseguido construirse su propia trayectoria profesional.

El diseño, su calidad afectará la manera de percibir el despacho por el cliente potencial. Algunos buenos catálogos han sido diseñados por los propios arquitectos, sin embargo, siempre es mejor asesorarse de un diseñador gráfico formado específicamente en mercadotecnia, que este ligado con la disciplina de arquitectura; que conozca de ilustración y fotografía. Si es necesario que el texto se escriba de una manera profesional, algunos diseñadores utilizan redactores profesionales. Las consideraciones sobre el diseño son las siguientes:

- El papel, la impresión, las ilustraciones y las reproducciones fotográficas deben ser de buena calidad;
- Los formatos flexibles permiten la actualización de los catálogos sin que la impresión resulte muy costosa;
- No pasar por alto el hecho de que el catálogo va ser difundido por correo.

El objetivo principal de un despacho será la búsqueda de nuevo Clientes para esto será necesario realizar un trabajo de análisis para la identificación de nuevos clientes potenciales. Con sólo un poco de tiempo invertido en este estudio de mercadotecnia el despacho puede dar con el nombre de alguien que tome decisiones o que goce de cierto poder dentro de una organización.

La tercer estrategia de mercadotecnia a seguir son las Presentaciones a los clientes; es importante que el proceso de venta sea lo más sencillo posible. Primero el arquitecto debe aprender a venderse a sí mismo; los aspectos que debe cubrir una presentación son los siguientes: a) La gama de servicios que habitualmente ofrece el despacho, b) La experiencia en proyectos similares, c) El respaldo técnico del que se puede disponer, d) El tamaño del despacho y la garantía en activos que la respalda.

La mayor parte del trabajo previo tiene lugar por teléfono, si el propósito de la llamada es fijar una reunión, termine la conversación con una pregunta sugiriendo distintas fechas y horas. Una vez contactada la reunión, el paso siguiente consiste en preparar su presentación; la cual debe cumplir los siguientes cuatro puntos:

- La preparación: reúna datos sobre algunos de los anteriores proyectos de su posible cliente; prepare los medios visuales apropiados para su presentación, por ejemplo: el catálogo del despacho, referencias de proyectos similares de anteriores clientes, etc.;
- El proceso de la reunión: después de los cumplidos iniciales, anime al cliente a hablar sobre su proyecto, después introduzca las referencias de sus clientes, para mantener la atención del cliente, retenga el catálogo de su despacho hasta que haya terminado la presentación;
- Manejo de las objeciones y cierre: escuche con atención sin interrumpir al cliente y cuando llegue el momento de responder, asegúrese que se han entendido mutuamente, termine afirmando que se pondrá en contacto con él para ver si ha tomado una decisión y por último mande una carta dando las gracias al cliente por la reunión y confirme el día acordado para la próxima reunión, en caso de existir.

La ultima estrategia, se considera como el resumen de la mercadotecnia y son Las relaciones públicas y el sistema de contacto comercial; las relaciones públicas son: "el esfuerzo deliberado, planificado y sostenido para establecer y mantener el entendimiento mutuo entre una organización y su público " ¹⁴. Los posibles clientes de un despacho de arquitectura son por lo general: a) El gobierno, b) Constructores, c) Promotores, d) Particulares, e) Asociaciones. Por lo tanto para tener integrada las relaciones públicas con estos futuros clientes se debe complementar la interacción con: impresos de promoción, seminarios, exposiciones, artículos de prensa, etc.

Un sistema de contacto comercial es: "un método sistemático de recopilación, evaluación y seguimiento de los contactos y las probables oportunidades de trabajo y de registro de su evaluación, de manera que garantice que se hagan llamadas de seguimiento en el momento adecuado " ¹⁵.

La fuente de posible contacto con clientes es la prensa como pueden ser: paginas web, anuncios pagados, en informes sobre los mercados de construcción, publicaciones de las asociaciones profesionales y colegios de arquitectos, etc.,

Una vez identificado o realizado el contacto se debe desarrolla en un sistema de computo el registro y procesamiento de contactos, enunciando los siguientes datos de cada uno: nombre, apellidos, empresa, cargo, teléfono, fax, mail, contactado por, tipo de proyecto, fecha probable, posibilidad de obtener el encargo en %, posibles honorarios, etc.

El desarrollo del sistema de información es para que se pueda acceder y se pueda imprimir con distintos criterios: a) Listado por clientes, b) Por empresas, c) Según fechas a realizar, d) Por zonas, y e) Por tipo de proyecto.

Como conclusión; Las técnicas para formular planes y la mercadotecnia como método de planeación para arquitectos se podría mencionar que es el enfoque estructurado que permitirá a los despachos crecer o, como mínimo, mantener su participación en el mercado.

Bibliografía.

- 1) Chaves, Norberto, La imagen corporativa, editorial Gustavo Gili, S. A. de C. V., 1996, España, Barcelona.
- 2) Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas (Teoría y práctica), Primera parte, editorial Limusa., 2000, México, D. F.
- 3) R. I. A. S. The Royal Incorporation of Architects in Scotland, Marketing para arquitectos, editorial Gustavo Gili, S. A., 1996, España, Barcelona.

Notas

- 1 Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de empresas (Teoría y práctica), Primera parte, editorial Limusa., México, D. F. Pp. 165.
- 2 Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de ... op. cit., Pp. 166 - 168.
- 3 Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de ... op. cit., Pp. 169.
- 4 Idem.
- 5 Ibid., Pp. 172.
- 6 Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de ... op. cit., Pp. 174.
- 7 Ibid., Pp. 175.
- 8 Reyes Ponce, Agustín (2000), Administración de ... op. cit., Pp. 178.
- 9 R. I. A. S. The Royal Incorporation of Architects in Scotland (1996), Marketing para arquitectos, editorial Gustavo Gili, S. A., España, Barcelona, Pp. 17.
- 10 R. I. A. S. The Royal Incorporation of Architects in Scotland (1996), Marketing para ... op. cit., Pp. 23.
- 11 Chaves, Norberto (1996), La imagen corporativa, editorial Gustavo Gili, S. A. de C. V., España, Barcelona, Pp. 43.
- 12 Chaves, Norberto (1996), La imagen ... op. cit., Pp. 51.
- 13 Ibid., Pp. 65.
- 14 R. I. A. S. The Royal Incorporation of Architects in Scotland (1996), Marketing para ... op. cit., Pp. 50.
- 15 Ibid., Pp. 66.