



FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

DIRECTOR DE MAESTRÍA: Lic. Eduardo Kastika

DIRECTOR DE TESIS: Arq. Carlos Savransky

TESIS

**LA EMPRESA DE SERVICIOS
PROFESIONALES DE
ARQUITECTURA**

MAESTRANDO: Arq. Betina María Bonnin

FECHA: 06/10/2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
PARTE 1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	8
ADMINISTRACIÓN	9
Categorización Científica	
Análisis de la Ciencia Administración	
Métodos para su investigación	
Aplicación a la presente Investigación	
EMPRESAS	12
Identificación de las características	
Modelo para analizar la empresa	
Ciclo de Vida:	
a.- El Modelo Penta	
b.- Las Configuraciones Estructurales	
c.- Fases de la Migración de Valor	
SERVICIOS	20
El servicio en la economía	
¿Qué es un servicio?	
Generación: ¿cómo se fabrican los servicios? – Teoría de los Sistemas	
Paralelo entre producto y servicio	
 SERVUCCIÓN	
Los elementos y su pertenencia - las relaciones	
Implicancias gerenciales del sistema de servucción	
Problemática de la calidad	
Participación del cliente	
SERVICIOS PROFESIONALES	28
<u>PERSONALES</u>	
Configuración estructural - Servucción y Procesos	
 <u>EMPRESARIALES</u>	
Configuración estructural – Servucción y Procesos	
 <u>PERSONALES DE ARQUITECTURA</u>	
Desempeño profesional	
Ciclo de vida de Estudios	
Configuración estructural – Servucción y Procesos	
 <u>EMPRESARIALES DE ARQUITECTURA</u>	
Arquitecto Empresario	
Configuración estructural – Servucción - Procesos	
TRANSFORMACIÓN DE SERVICIO PERSONAL A EMPRESARIAL	39
Factores Explicativos o Descriptivos	
Herramientas de Administración	
Procesos posibles	
PARTE 2 – TRABAJO DE CAMPO	46
<u>PRIMERA ETAPA: categorización de Estudios – primer cuestionario</u>	46
<u>SEGUNDA ETAPA: ratificación de Estudios – Empresas</u>	53
<u>TERCERA ETAPA: obtención de información de Empresas de</u>	

<u>Servicios Profesionales de Arquitectura – segundo cuestionario</u>	58
<u>CUARTA ETAPA: procesamiento de datos obtenidos</u>	65
<u>RESULTADOS Y CONCLUSIONES</u>	65
PARTE 3 – CONCLUSIONES GENERALES Y ALTERNATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN	87
PARTE 4 – APLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	93
REFERENCIAS	95
AGRADECIMIENTOS	97
ANEXOS Y APÉNDICE METODOLÓGICO	
ANEXO 1 – <u>Proyecto original (síntesis)</u>	b
ANEXO 2 – <u>Convenios y Nota C.A.P.E.R.</u>	c
ANEXO 3 - <u>Padrón de Matriculados Dic. 2008 del C.A.P.E.R. Regional O. Noroeste</u>	f
ANEXO 4 – <u>Parte 2 – Trabajo de Campo / Primera etapa: Categorización de Estudios – Primer Cuestionario</u> <u>Cuestionarios de categorización contestados</u>	l
APÉNDICE METODOLÓGICO	
<u>a. Diseños de investigación</u>	n
<u>b. Las técnicas de relevamiento empírico</u>	p

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, considerando el **DISEÑO INVESTIGATIVO**, es una TESIS DE DESARROLLO O DE PROYECTO PROFESIONAL, con carácter Exploratoria¹: describe, diagnóstica, analiza y evalúa una actividad profesional / organizacional, diseñada y ejecutada por el estudiante para resolver un problema particular de la práctica especializada, incluyendo proyectos profesionales que constituyen un aporte al desarrollo de su profesión a partir de los conocimientos generados y aprendidos en el marco del programa de maestría.

Según el Reglamento de Tesis / Trabajos finales de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Concepción del Uruguay, corresponde a una TESIS DE CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DE CONOCIMIENTO DE UN ÁREA TEMÁTICA Y/O PROBLEMA: tiene como propósito analizar un área específica del conocimiento, a través de la construcción de un esquema de relaciones conceptuales, proporcionando información relevante y aportando nuevas líneas de investigación respecto del área temática y/o problema.

En el proyecto original (Anexo 1), se planteó una Investigación Descriptiva con aplicación, con objetivos externos. Por las dificultades en la obtención de información, fue finalmente realizada una Investigación exploratoria, que tiene objetivos internos. Por ello se modificó la metodología del trabajo de campo, la ubicación geográfica de la muestra, los objetivos, etc. Todo el cambio que debió realizarse implicó creatividad e innovación para obtener la información necesaria que permitiera seguir con el proceso investigativo.

En el **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, es decir en la determinación sobre ¿Qué realidad me interesa investigar?, definimos que es **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA**. Para el Trabajo de Campo, la investigación se contextualiza en la Regional Oeste Noroeste del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos, en el período 2004 - 2008.

Respecto al OBJETO DE ESTUDIO, la parte de esa realidad que se desea investigar, es LA TRANSFORMACIÓN DE ESTUDIOS DE ARQUITECTURA EN EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.

El interés en el tema nace de la profesión desarrollada por el investigador, de su gestión personal como Profesional independiente.

El desenvolvimiento de un Arquitecto como Profesional independiente significa la producción y venta de sus Servicios. Esto tiene, enmarcado en un Estudio, una limitación fundamental que es la capacidad operativa del profesional o los profesionales asociados. Considerando que diversos motivos (correcta atención a la demanda de los clientes, nuevas relaciones, capacitaciones en otras áreas, situación macro y microeconómicas, etc.) pueden redundar en mayores (sea en cantidad o calidad) encargos profesionales, el estudio enfrentará la dificultad de ampliar su escala sin la pérdida de la calidad ofrecida originalmente. Se plantea entonces que la interacción con la Administración, mediante la gestión del Estudio como Empresa (ayudado con las Herramientas que la ciencia Administración provee), permite la flexibilidad necesaria para poder generar la transformación necesaria para el cambio de escala.

A continuación, es necesaria la **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**.

La investigación se realiza en la Provincia de Entre Ríos, Argentina, en el área delimitada por el COLEGIO DE ARQUITECTOS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS (C.A.P.E.R.) como REGIONAL OESTE NOROESTE. Abarca las ciudades de Paraná,

¹ Apéndice Metodológico: a. Diseños de Investigación, p. n.

Diamante, Villaguay, Crespo, La Paz, María Grande, Viale, Cerrito, Santa Elena, Hansenkamp, Ramírez, Bovril, Colonia Avellaneda, Hernandarias, Seguí y Villa Libertador San Martín. La zona tiene una población de 478.283 habitantes, siendo el total de habitantes de la provincia de Entre Ríos de 1.158.147 (<http://www.indec.gov.ar>).

Primeramente se deben detectar Estudios que desarrollen su gestión como Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura (el problema investigativo). Para ello, se definen los parámetros a utilizar en la categorización. Es la intención utilizar parámetros cualitativos que identifiquen LA FORMA DE GESTIÓN. Luego de esta categorización, y no a priori, se podrán conocer la cantidad de los casos a analizar. Respecto al problema, y desde el inicio de la investigación, se supone que serán pocos los casos de Estudios que desarrollen su gestión en forma empresarial. Esta idea previa (propia del carácter exploratorio de la investigación) se basa en el conocimiento de la actividad profesional y en gestiones de capacitación desarrolladas por el Investigador y el Director.

La posterior recolección de información en los casos identificados pondrá énfasis en la transformación sufrida (fundamentalmente en los factores que la motivaron) y la gestión actual (uso de Herramientas de Administración, etc.).

Los principales argumentos que sustentan esta investigación, su **JUSTIFICACIÓN**, son:

- No hay desarrollo de conocimiento en el área: en la Argentina el sector inmobiliario ha manifestado un gran crecimiento a nivel práctico pero no teórico. Solo existen casos aislados de bibliografía que enfocan la práctica del profesional inmerso en ese mercado en forma empresarial, como medio para permitir su crecimiento o mejorar su desempeño. Esto se ve reforzado por la poca interrelación con los profesionales de las Ciencias Económicas, más allá de las cuestiones contables.
- Ha cambiado el contexto en todos sus aspectos, y estos cambios del entorno constituirán la regla y no la excepción. El profesional necesita conocerlos para poder desarrollarse exitosamente en él.
- Se necesitan nuevas herramientas, mediante la vinculación con otras áreas científicas.
- El mundo laboral ha sufrido importantes cambios, fundamentalmente pasando desde su faz individual a grupal. Esto hace necesaria la interacción permanente.
- El conocimiento del accionar de otros profesionales colegas permitirá al Arquitecto una mejora de su desempeño, potenciando a su vez su competitividad.

Las **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**, interrogantes básicas que se derivan del problema planteado y la justificación y que consecuentemente pretenden ser resueltas por la investigación, son:

- ¿EXISTEN Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura?
- ¿Qué DIFERENCIA a una Empresa de Servicios de un Estudio de Servicios Profesionales Personales de Arquitectura?
- ¿Cuáles son las características personales y profesionales de los Arquitectos – Empresarios?

Respecto a las Empresas:

- ¿Cómo se componen? ¿Cuáles son las características que las definen como Empresa? ¿En qué etapa del Ciclo de Vida se encuentran?
- ¿Cuáles fueron los FACTORES que llevaron a transformar un Estudio en una Empresa?

- ¿Se usaron HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN para lograr la transformación? ¿Cuáles? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- ¿Cómo es la GESTIÓN ACTUAL de una Empresa de Servicios Profesionales de Arquitectura, respecto a **sus recursos, creencias, mercado, organización y estrategia**?
- ¿Cómo es la definición de sus servicios? ¿Cómo es la relación de la Empresa con los clientes?

Los **OBJETIVOS** representan las acciones concretas que el investigador llevará a cabo para intentar responder a las preguntas de investigación y así resolver el problema.

Objetivo General:

- Determinar si existen Estudios Profesionales que logren trascender el límite del Servicio Profesional Personal para ser Servicio Profesional Empresarial.

Objetivos específicos:

- Establecer la diferencia entre la oferta personal y empresarial de los Servicios Profesionales de Arquitectura.

Respecto a los casos:

- Determinar las características de los Arquitectos – Empresarios.
- Analizar la composición, las características y los Ciclos de vida de cada empresa.
- Identificar factores y momentos críticos en la transformación de Estudios a Empresas.
- Constatar la utilización de Herramientas del Management, indagando en ese caso sobre el tipo, la forma y el momento.
- Analizar el funcionamiento actual de Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura.

El **DESARROLLO** del presente trabajo se ha estructurado en tres partes:

En la PARTE 1 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS se analizan los conceptos que se entienden fundamentales para la comprensión del problema planteado: Administración, Empresa, Servicios, Servicios Profesionales (Personales, Empresariales, Personales de Arquitectura y Empresariales de Arquitectura). Este MARCO TEÓRICO representa el apoyo para estudiar y explicar la realidad investigativa. También se analiza la Transformación de un Estudio a Empresa, proponiendo factores exógenos y endógenos que la motivan y Herramientas y procesos para lograrla.

Aunque esta investigación no es un estudio pormenorizado de los conceptos e ideas citadas, se deben definir para limitar el alcance de las afirmaciones y poder con esos elementos realizar y analizar el Trabajo de Campo.

Para este desarrollo teórico, se utiliza bibliografía general de Administración y específica del tema (reiterándose que es escasa).

En la PARTE 2 – TRABAJO DE CAMPO, se realiza, con un primer cuestionario, la identificación de los Estudios Profesionales que desempeñan su gestión en forma empresarial, según la delimitación del problema citada. Posteriormente, mediante un segundo cuestionario, se obtiene información detallada de los profesionales que las lideran y de su gestión. Los resultados de procesan y analizan.

En la PARTE 3 – CONCLUSIONES GENERALES Y ALTERNATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN se presentan conclusiones metodológicas y de la INVESTIGACIÓN y propuestas del Investigador para generar la transformación de Empresa a Estudio.

La PARTE 4 presenta APLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN, éstas de acuerdo al carácter exploratorio de la presente Tesis.

La **METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE CAMPO** fue diseñada al momento de la elaboración del Proyecto (Anexo 1), pero debió modificarse por las dificultades citadas.

La METODOLOGÍA definitivamente desarrollada fue:

PRIMERA ETAPA: CATEGORIZACIÓN DE ESTUDIOS – PRIMER CUESTIONARIO.

- Primer paso: Definir los PARÁMETROS que permitan categorizar a las organizaciones de arquitectura.
- Segundo paso: Sondear el mercado a fin de determinar ¿QUÉ ORGANIZACIONES DE ARQUITECTURA CATEGORIZAN COMO EMPRESA?
- Tercer paso: Clasificar los Cuestionarios de Categorización para identificar las posibles EMPRESAS de Arquitectura.

SEGUNDA ETAPA: RATIFICACIÓN DE ESTUDIOS – EMPRESAS.

- Primer Paso: Incorporar datos de Empresas obtenidos de informantes claves.
- Segundo Paso: Contactar personalmente para coordinar envío o reenvío de primer cuestionario.
- Tercer Paso: Enviar el Primer Cuestionario para ratificar o rectificar la Categorización.

TERCERA ETAPA: OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA – SEGUNDO CUESTIONARIO.

- Primer Paso: Definir los datos esenciales a obtener mediante el cuestionario.
- Segundo Paso: Confeccionar la estructura del cuestionario.
- Tercer Paso: enviar el Cuestionario de Información.

CUARTA ETAPA: PROCESAMIENTO DE DATOS OBTENIDOS.

Se presentan en RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Se pretende que esta Investigación represente un aporte al campo de la Interdisciplinariedad entre las ciencias Administración y Arquitectura, fundamentalmente mediante la evidencia empírica aportada.

PARTE 1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta parte se conforma del análisis de elementos de apoyo para estudiar y explicar el problema, la realidad elegida, la EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.

Primeramente se realiza la Categorización Científica de la **ADMINISTRACIÓN** como Ciencia, Técnica o Arte y seguidamente, se identifica al objeto de la Administración, la **Empresa**.

Se define entonces **EMPRESA** y se determinan sus características principales, analizándose desde varios puntos de vista.

A los fines de guiar el análisis posterior, se plantean los 5 pilares básicos donde se apoya la Empresa y las interrelaciones que se generan entre ellas. Se utiliza para esto el Modelo Penta desarrollado por Alberto Levy, que ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico.

Para comprender la forma en que evolucionan las Empresas, se analizan sus Ciclos de Vida. Esto se realiza desde la óptica de los 5 pilares identificados anteriormente, utilizando configuraciones de su estructura que representan su crecimiento y desde el punto de vista de la migración del valor, valor cuya creación que es el fin último de la Empresa.

Seguidamente se estudia al **SERVICIO**, definiendo su esencia y analizando diversos aspectos: la generación de servicios como Sistema y los elementos que intervienen, interrelación entre estos elementos, la calidad y la participación del cliente.

Para interpretar los **SERVICIOS PROFESIONALES**, se realiza una división entre servicios Profesionales Personales y Servicios Profesionales Empresariales, en la búsqueda de definir las características fundamentales y, principalmente, sus diferencias. Se plantea como hipótesis que los Servicios personales (también llamados tradicionales o artesanales) son diferentes a los Empresariales porque ambos se generan mediante diferentes tipos de gestión. Una vez que se han establecido estos parámetros (características y diferencias), se estudian los servicios Profesionales Personales y Empresariales ya específicamente De Arquitectura.

El último punto que se analiza es la **TRANSFORMACIÓN DE SERVICIO PROFESIONAL A EMPRESARIAL**. Allí se presentan algunos posibles factores que motivaron esa transformación, analizándose alguno de ellos (considerados los más representativos). Además se presentan las Herramientas de Administración y ejemplos de procesos de otros autores que el investigador entiende ayudan a lograrla.

ADMINISTRACIÓN

CATEGORIZACIÓN CIENTÍFICA

La presente Tesis versa sobre las Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura. Por ello, a fin de brindar un sustento metodológico, se analiza inicialmente la disciplina que se ocupa de las Empresas, la Administración.

Primeramente, se debe determinar la **categorización científica de la Administración**: ¿es una ciencia, una técnica o un arte? Esto es encontrar la ubicación epistemológica, es decir la ubicación dentro de la Teoría del Conocimiento, dentro de alguna de las categorías del universo del conocimiento.

Si no se define esta cuestión, será subjetiva la forma en que se enfoque la realidad. La orientación y la rigurosidad con que los autores desarrollan las obras dependen de la definición metodológica que cada uno haya elegido.

Por el gran desconocimiento o subestimación de la metodología científica, los teóricos se basan en sus experiencias (conocimiento pre científico o vulgar), modelos matemáticos, análisis psicológicos, etc. La utilización de la metodología científica en el análisis permite generar una base que se pueda utilizar en las comparaciones entre organizaciones.

Los continentes del conocimiento son:

a) El continente de las Ciencias: se dedica a buscar el porqué, comprender y explicar la realidad, conocer, investigar. También debe buscar explicar las relaciones y la interacción de sus componentes. Hermida, Kastika y Serra (2004, p. 9) opinan que "La ciencia no crea las cosas ni los objetos, las cosas y los objetos están dados. La ciencia solo busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento".

La ciencia explica mediante hipótesis y teorías y se desarrolla en tres dimensiones: evolutiva, presente y predictiva.

b) El continente de las Técnicas: opera sobre lo que la ciencia investigó, según procedimientos y reglas o estándares que normalizan la operación y la transforman. Por esto, la Ciencia y la Técnica se retroalimentan: la técnica requerirá nuevos análisis e investigaciones que la ciencia le brindará, verificándose la correspondencia biunívoca.

c) El continente de las Artes: encierra un conjunto de actitudes que no buscan explicación, ni comprensión de la realidad de un objeto ni su transformación. Está conectado con la realidad, pero en forma individual y subjetiva.

Todo lo citado permite determinar inicialmente que la Administración es una CIENCIA, que es llevada a la realidad mediante el vehículo de la TÉCNICA. La Administración tiene un objeto al que quiere conocer, LA EMPRESA, operando para ello en estos dos campos y en las tres dimensiones citadas. Pero también la Administración tiene una "técnica que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar la realidad, este es el mundo de los gerentes profesionales, mejor definido por el universal concepto de Management" (Hermida y otros, 2004, p. 13). Esta técnica es la que permite decir con seguridad que la Administración no es un Arte.

ANÁLISIS DE LA CIENCIA ADMINISTRACIÓN

Al analizarse sobre qué clase de ciencia es la administración, la característica social de la actividad hace que difieran los métodos de investigación de los utilizados en las ciencias naturales. En las ciencias sociales, con complejidades particulares, se plantean varios problemas epistemológicos al ser los datos que se manejan subjetivos, la resistencia al uso de probabilidades y el cambio constante en el universo por el aprendizaje de los involucrados.

En las investigaciones sobre gestión de los últimos años, los investigadores parecen responder, por los métodos utilizados, a la consigna de que si lo empírico utiliza métodos aceptados, se considera *científico*, mientras que lo que no es empírico se considera altamente improbable². Pero es claro que la investigación que determine las nuevas teorías de la gestión tan necesarias debe utilizar metodologías lógicas y eficaces, para que estas teorías puedan ser aplicadas. Esto obedece a que la razón última de la administración no es el pensamiento especulativo sino su ejercicio, la práctica gerencial.

Peter Drucker decía en "La Gerencia de Empresas" (1966) que "la gerencia no es una rama de la teología sino fundamentalmente una **disciplina clínica**. Como en la práctica de la medicina, la prueba no consiste en saber si el tratamiento es científico sino, por el contrario, en verificar si el paciente se recupera" y concluye "la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas". Este pensamiento no niega la importancia para la función gerencial de "el estudio sistemático de los principios, la adquisición de conocimientos organizados y el análisis sistemático de su propio desempeño, (sumado a) la autodisciplina y las elevadas normas éticas de un verdadero profesional"³.

MÉTODOS PARA SU INVESTIGACIÓN.

EMPÍRICO: sin dejar de lado las consideraciones sobre los problemas de los métodos empíricos citados, son los adoptados por ciertos autores de administración basados en su experiencia (lo que brinda un nivel reducido de consistencia). Se desarrolla de la siguiente manera:

- enumeración de los distintos tipos de organización que se conocen.
- categorización según sus aspectos.
- clasificación por comparaciones sucesivas de sus características comunes, particulares y diferencias.

Procura construir una ciencia de la administración sobre la base de la experiencia y de la comparación de hechos para ir conformando, por características comunes, las leyes, principios y reglas de aplicación general.

Los métodos empíricos, así mismo, llevan a los siguientes problemas:

Racionalismo ingenuo

Es una falacia creer que el propósito de una teoría científica es únicamente explicar fenómenos observados. Las teorías sólo representan una primera aproximación al problema.

Empirismo ingenuo

El empirismo ingenuo es la confianza absoluta en los hechos lisos, llanos e imparciales. Los empiristas ingenuos trabajan inductivamente, es decir, observando los hechos y generalizándolos para elaborar teorías universales. Esta perspectiva es peligrosa porque los hechos imparciales y objetivos no existen sino que, en realidad, pueden estar sujetos a múltiples interpretaciones.

Pragmatismo ingenuo

Un pragmático ingenuo se fía del conocimiento que se deriva directamente de la práctica (o sentido común) sin las garantías necesarias que podrían darle una base sólida.

A pesar del nivel reducido de consistencia señalado, este método tiene, sin embargo, utilidad a fines prácticos. Permite el análisis diferencial de los objetos, dentro de una gran clase.

² IESE Insight (2007). Administración de empresas, ¿es una ciencia? - MATERIABIZ.
<http://www.materiabiz.com>

³ Rizzuto, D. (2007) ¿...y la Ciencia con mayúscula, dónde está? - MATERIABIZ
<http://www.materiabiz.com>

ANALÍTICO: Observa, deduce e incluye aportes interdisciplinarios. Según Hermida y otros (2004, p. 23) "Analiza a las organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno".

Entre las ventajas de este método puede decirse que compara con objetos de estudio de otras ciencias para demostrar que son diferentes.

Brindará las características del objeto, y a su vez se complementará con la descripción tipológica del método empírico que permitirá ampliar el objeto de estudio.

APLICACIÓN A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Se conviene en que la Administración es una Ciencia y una Técnica (con instrumental propio), pero no un arte.

El Objeto de Estudio de la presente investigación no son las Empresas en general sino las Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura. Habiendo analizado en la etapa heurística la información existente, se detecta que hay estancamiento cognoscitivo, ya que hay un desarrollo muy escaso de la ciencia Administración aplicada a esta disciplina.

Objetivo del trabajo: realizar un estudio sistemático de los Estudios de Servicios Profesionales Empresariales de Arquitectura. De esta manera, se comenzará a definir una base científica sobre la cual comparar estas empresas y permitirá generar técnicas para el desempeño en ese nivel de gerencia.

PROCESO:

Primer Paso (esta Tesis): Investigar, mediante el proceso de la CIENCIA de la Administración. Se investiga para conocer el porqué, comprendiendo y explicando la realidad del objeto de estudio.

Segundo paso: Análisis y generación de Procedimientos y Normas, mediante la TÉCNICA.

Se deberá determinar Procedimientos y Normas para operar sobre la realidad que investigó la ciencia, saliendo del plano práctico, trascendiendo la teoría mediante el vehículo de técnicas. Caso contrario, dejaríamos la producción de la ciencia sin ejecutar, y por ende sin retroalimentar.

En esta Tesis, solo se presentan elementos ya conocidos que el investigador considera de interés, sin llegar a proponerse Procedimientos y Normas específicas.

EMPRESAS

Para realizar una investigación metodológica, primero se debe definir el objeto básico para luego aplicar sobre él la investigación y comprensión, formando una red basada en hipótesis, leyes, teorías y modelos.

Hermida y otros (2004) enuncian que la Hipótesis principal es que las empresas u organizaciones son el objeto de estudio y que la Hipótesis complementaria surge haciendo un análisis y enumeración de las características distintivas.

Las Empresas, entonces, son el objeto de estudio, el foco de la Administración. A los efectos de la presente investigación, se usarán los términos "EMPRESAS" y "ORGANIZACIONES" como sinónimos.

¿Cuáles son las alternativas de la Administración en la búsqueda de las características de su objeto de estudio? Tiene dos ramas:

- Científica: que hace evidente el objeto de estudio, las empresas u organizaciones.
- Técnica: contenidos instrumentales apropiados para el manipuleo, control y / o transformación del mencionado objeto de estudio. Su razón de ser: la gerencia.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS

Los autores Hermida, Kastika y Serra (2004) citan en su publicación diversos conceptos dados por otros autores sobre ORGANIZACIÓN. De los mismos, se extraen en esta investigación características distintivas.

- PARSONS (sociólogo estructuralista estadounidense - 1902-1979) define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
- ETZIONI (sociólogo alemán - 1929 -) clasifica cuáles son organizaciones y cuáles no mediante las siguientes variables:
 - a) división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, que han sido planeadas para favorecer la realización de fines específicos.
 - b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines.
 - c) sustitución de personal.
- MALINOWSKI define a la organización como un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.
- BARNARD (economista estadounidense - 1886-1961) habla de la actitud consciente y coordinada.
- MARCH (1928-) y SIMON (1916-2001) dicen que organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central.
- ARGYRIS (psicólogo estadounidense - 1923-) destaca la racionalidad como la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.

Surgen entonces, para este investigador, que las principales características son:

- DIVISIÓN DE TRABAJO.
- DIVISIÓN DE PODER.
- DIVISIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DE COMUNICACIÓN.
- COORDINACIÓN CONSCIENTE.
- CENTROS DE PODER.
- SUSTITUCIÓN DE PERSONAL.
- LABOR COMÚN.
- REGLAS.
- APARATO TÉCNICO.
- SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN.
- RACIONALIDAD.

Los autores, además, señalan como características:

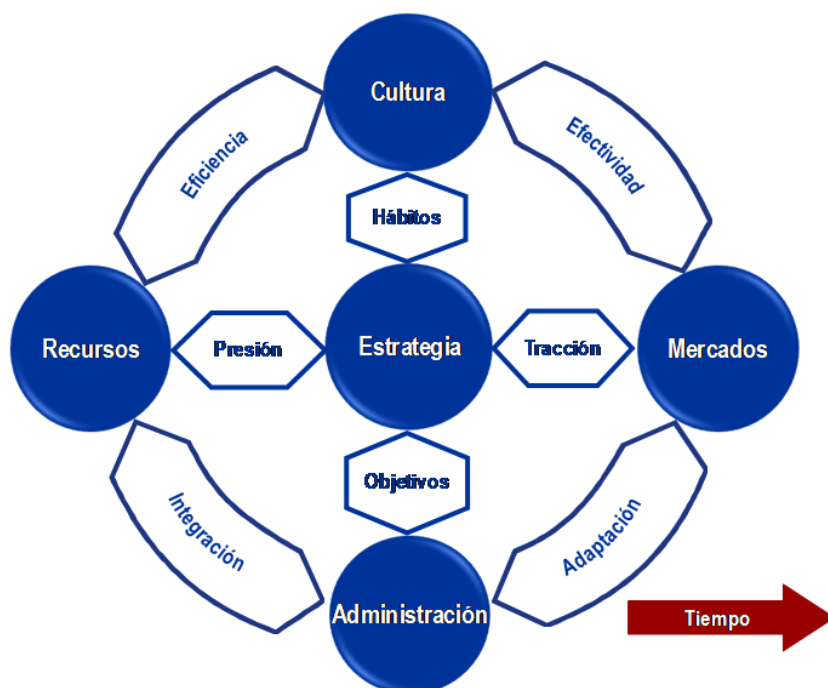
- GRUPO HUMANO con caracteres de institución social. Se diferencia de la sociología y de la antropología.
- INSTITUCIÓN SOCIAL: los integrantes intentan alcanzar metas comunes, con restricciones comunes.
- METAS: la forma en que están fijadas permite clasificar las organizaciones en distintos tipos.
- COMPORTAMIENTO FINALISTA: pero racional y consciente en función de la coordinación individual y grupal.
- SISTEMA DE ACTIVIDADES Y OPERACIONES: actúa como centro y razón de ser.
- ROTACIÓN, INTERCAMBIABILIDAD Y SUSTITUCIÓN: sus miembros pueden sufrir cualquiera de estas situaciones.
- ESTRUCTURA DE AUTORIDAD, COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y CONTROL.
- MEDIO AMBIENTE: permanente y dinámicamente está influida e influye al contexto.
- FINES DE LUCRO: la organización puede perseguirlos o no.

MODELO PARA ANALIZAR LA EMPRESA

Levy y Wilensky (1989), presentan "El Modelo", modelo de gestión conocido como Penta.

Levy (1996) explica que Penta ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. Es **UN MODELO GLOBALIZADOR QUE REPRESENTA A LA EMPRESA**, ésta puede ser entendida con este esquema mental. Permite analizarla para un diagnóstico y es una guía en la búsqueda de su transformación. Ha surgido de la complementación entre la perspectiva de la Economía Empresarial y la perspectiva de la Psicología Organizacional.

Representación⁴:



⁴ <http://www.albertolevyblog.com/wp-content/uploads/2009/06/penta1.bmp>

Dada la fuerte interacción entre los trece elementos que lo componen (cinco pilares básicos que conforman la empresa y ocho interrelaciones), es claro que la modificación de cualquiera de ellos incide en el resto.

Cinco pilares

Recursos (el adentro): son:

- Humanos.
- Tangibles: financieros (propios, de clientes, de inversores, de bancos e instituciones financieras, de proveedores y contratistas), productivos e infraestructura.
- Intangibles: información, tecnología, imagen, crédito, tiempo y la *mística*.

Se deben relacionar con la tecnología entendida como "... la forma en que se trabaja. Es el proceso de transformación que hace la empresa para `configurar` los productos de los que vive. Es el conocimiento y la experiencia con los que se solucionan los problemas" (Levy y Wilensky, 1989, p. 47)

Cultura o creencias (¿Por qué?): son los valores, la jerga, los rituales, la historia, los héroes, los símbolos, los mitos y todo lo que conforme la cultura de la empresa.

Se puede decir que la cultura es el sistema de valores que rigen las acciones "normales" de una empresa, condicionando su accionar. La existencia de varias culturas o sistema de valores dentro de una empresa, generalmente relacionados a departamentos, también dificultan las interrelaciones necesarias.

La cultura también condiciona el grado de importancia que se le dé a los "valores operativos": competitividad, estabilidad, flexibilidad, organización y *mística*.

Mercados (el afuera): la creación del valor económico solo es posible por el desempeño de la empresa en el afuera.

Administración, Estructura u Organización (¿Cómo?): no se refiere a "organización" como sinónimo de "empresa", sino que comprende el organigrama, los sistemas de información y los procesos gerenciales (planeamiento, programación, presupuestación, incentivación y control).

Estrategia (¿Qué?): vincula, unifica a los otros cuatro componentes generando coherencia interna y adecua la empresa al entorno. Debe ser flexible para captar las variables exteriores y poder adecuar el adentro.

Ocho interrelaciones

Cultura con Recursos: la empresa se vuelca hacia adentro, hacia la **eficiencia**, haciendo las cosas correctamente.

Cultura con Mercados: la empresa se vuelca hacia el afuera, hacia la **efectividad** o eficacia, haciendo las cosas correctas.

Recursos con Administración: la empresa se **integra**, para impedir los cambios innecesarios, logrando la consistencia interna.

Mercados con Administración: la empresa se **adapta** hacia el afuera, para lograr los cambios necesarios, logrando la consistencia externa.

Cultura y Estrategia: los **hábitos** surgen de la cultura y pueden ser explícitas, inconscientes o estar camufladas por su contenido conflictivo.

Estrategia y Administración: los objetivos son el producto final de la estrategia y permiten a la organización saber cuál es su rumbo. Los objetivos deben ser coherentes con los valores. Si no sucede esto, sin dudas la estrategia no podrá implementarse.

Recursos, Estrategia y Mercado: conforman el eje tecnológico, es el eje de la formulación de la estrategia. Incluye **conversión** y la **impulsión** (o **posicionamiento**).

Cultura, Estrategia y Administración: conforman el eje sociopolítico, eje de la **implementación**. Incluye **hábitos** y **objetivos**.

CICLO DE VIDA

a) El modelo Penta

Miller y Friesen (citados en Levy, 1991, p. 15) sostienen que las empresas, en su generalidad, atraviesan sucesivas etapas según cómo van desarrollando sus estrategias. Las tendencias que determinaron en el ciclo de vida y sus características fundamentales (analizadas respecto a los pilares propuestos por Levy) son:

Pilares/ Etapa	Recursos	Cultura	Mercados	Estructura	Estrategia
Naci- miento	empresa chica	indiferenciadas, tácitas	entorno plácido y homogéneo	Estructura informal e indiferenciada / Sistemas de información elementales / Poder altamente centralizado	De nicho / Única línea de productos
Creci- miento	tamaño mediano	formalizadas	entorno heterogéneo y competitivo	Formalización de la estructura / organización funcional / poder algo menos centralizado / Inicios de los sistemas de información y procesos decisorios	Rápido crecimiento / Ampliación de la línea de producto
Madu- rez	tamaño grande	formalizadas y arraigadas	entorno más heterogéneo y competitivo	estructura formal burocrática / Centralización moderada / Desarrollo de los sistemas de información y procesos decisorios iniciados	Estrategia Producto - Mercado / Conserva- dorismo / Lento crecimiento
Revita- lización	tamaño muy grande	formalizadas y arraigadas	entorno muy heterogéneo, competitivo y dinámico	Alta diferenciación / Importante grado de control	Diversificac. / Mayor nivel de toma de riesgos / Mucha innovación / Rápido crecimiento
Declina ción	tamaño medio	barrera para el desarrollo	entorno homogéneo y competitivo	formal burocrática / Centralización y diferenciación moderadas	Consolidac. Producto - Mercado / Aversión al riesgo y conserva- dorismo / Crecimiento lento

b) Las configuraciones estructurales

Las Configuraciones estructurales que plantean Kastika y Serra (2004) permiten analizar las etapas del crecimiento de una empresa desde la ubicación de su Número Uno. Las definen como el "modelo que nos permite describir las estructuras de una empresa haciendo hincapié en la relación estructural entre el número uno y el resto de la organización" (p. 119).

También permiten ver cómo está estructurada la empresa respecto a la toma de decisiones estratégicas, en sus tres niveles:

- Superior (sistema político): es el Número Uno, a cargo de las decisiones estratégicas.
- Intermedio (sistema decisorio): responsable de la táctica.
- Operativo (sistema operativo): conjunto de personas que llevan adelante las acciones de la empresa.

Se consideran en la presente investigación porque las Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura surgen de la gestión de un Número Uno, el Profesional y porque permitirá analizar la transformación de Estudio a Empresa.

Se describen a continuación las Configuraciones estructurales, sus principales características y un esquema que las representa:

Entrepreneurial (emprendedora)

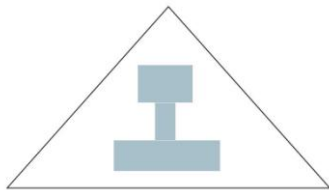
Empresa en sus inicios.

Existe el organigrama.

Estructura flexible y con muy bajo nivel de formalización en sus canales de comunicación.

Empresario y grupo operativo.

No hay diferencia entre las decisiones estratégicas y tácticas, ya que el Número Uno decide qué se hace y el núcleo operativo lo ejecuta.



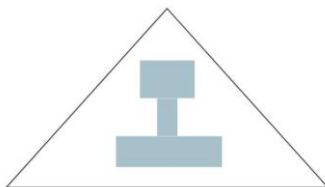
Entrepreneurial en crecimiento

¿Cómo imagina el Número Uno el crecimiento? ¿Haciendo más y mejor lo mismo que hoy?

Sigue existiendo un Número Uno pero crece la cantidad de personas.

Estructura que aún no tiene muchos niveles porque no tiene muchas personas. A pesar de eso, no se prevé su creación paulatina.

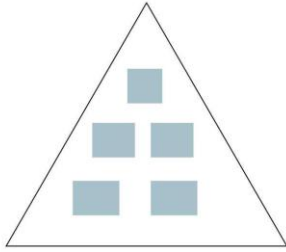
El Número Uno va perdiendo visión, perspectiva estratégica ya que sigue manejándose como si la empresa fuera pequeña.



Burocrática incipiente

La burocracia, en este caso, debe ser entendida como exceso de control y no implica que haya involucradas muchas personas.

La burocracia puede ser una forma de organización que no podrá crecer. Si el Número Uno no tiene mucha visión también es un impedimento. La burocracia también puede darse cuando hay varios Números Unos con distintas formas de visión-acción, al tener distinta perspectiva de la realidad y no compatibilizan sus funciones.

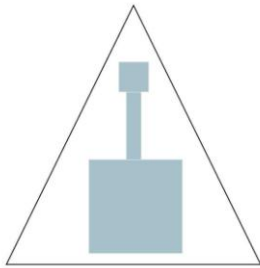


Máquina rutinaria

Surgen de estructuras Empreunerials en Crecimiento que no fueron repensadas para afrontar el crecimiento, transformándose en empresas altamente burocráticas y centralizadas. Los problemas se solucionan agregando cantidad de los elementos "faltantes", sean gente, espacio, horas de trabajo, etc.

El Número Uno sigue centralizando los tres tipos de decisiones: operativas, tácticas y estratégicas. Las modificaciones en las responsabilidades y decisiones solo suceden a nivel operativo, dándose a empleados con mayor antigüedad.

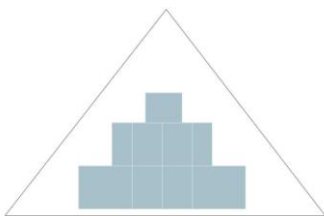
La forma en que se hacen las cosas no va cambiando.



Profesionalizada

Es un tipo de estructura descentralizada.

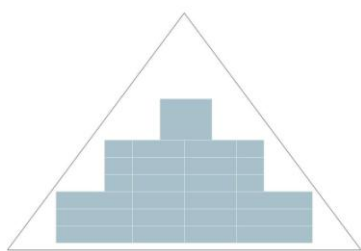
El plano táctico está formado por profesionales, que actúan cada cual con sus visiones parciales. Estas visiones parciales forman culturas y subculturas, dando una impresión parcializada. El Número Uno entiende que cada problema es parte de un sector y que puede ser resuelto por un profesional del mismo. Los profesionales no son necesariamente aquellos representados por títulos sino incluye también a encargados de sectores que solo tienen por objetivo lograr el eficaz funcionamiento de su área.



Burocrática

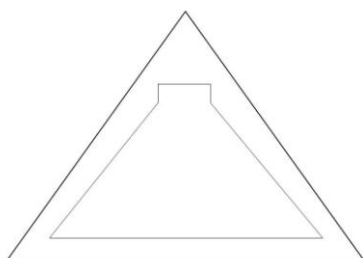
Hay una diferenciación clara vertical y horizontal. Las estructuras tienen marcada diferenciación en sus niveles. La empresa tiene bajos niveles de acción y visión.

Los procesos de burocratización no se dan en forma instantánea.



De redes

El Número Uno es abierto y está integrado a la organización. Su visión se forma mediante la interacción con los otros niveles. También es integrado lo operativo, porque la estrategia se va generando a medida que se forma y desarrolla la empresa. Los canales de comunicación no necesariamente son permanentes, ni jerárquicos. La influencia, la información y el control son fluidos, no son rígidos ni formales.



Suma de estructuras de redes

Hay que ver de qué manera y por qué crece una empresa. El crecimiento no necesariamente significa más unidades, facturación, máquinas o personal. El crecimiento también puede darse incorporando elementos que no sean de la empresa. La coordinación, comunicación e interacción también deben crecer. La empresa se verá favorecida al relacionarse con estructuras de tipo emprendedoras.

Empresa extendida

La empresa no termina en los límites de la fábrica, sino que se extiende a la comercialización del producto. El canal también debe transmitir los ideales de la empresa.

Los proveedores, compradores y consumidores también deben ser parte de la empresa, por lo que debe velarse por la comunicación e interacción.

c) Fases de la migración de valor

Slywotzky (1997, p. 18) considera que "Un modelo de negocios es el conjunto de factores que hace que una empresa seleccione a sus clientes, defina y diferencie sus ofertas, delimite tareas que realizará ella misma y aquellas que contratará fuera, configure sus recursos, salga al mercado, cree utilidades para sus clientes y consiga beneficios. Es el **SISTEMA** total para dar utilidad a sus clientes y ganar un beneficio mediante esa actividad".

En este sistema podemos identificar los siguientes elementos:

- Clientes
- Oferta
- Tareas propias y tercerizadas
- Recursos

- Mercado
- Utilidades para el cliente
- Beneficios

El objetivo de la Empresa será lograr alinear su modelo de negocios con la estructura de prioridades del cliente. Cuando el mecanismo que lo lograba se rompe, comienza la **migración del valor**.

Analizando las fases de la Migración de Valor presentadas por el autor, se puede identificar el Ciclo de vida de la empresa:

- Entrada de valor: el Modelo es superior a los existentes en el mercado y la empresa comienza a captar valor de su sector. Generalmente, este modelo responde a prioridades del usuario a las cuales la oferta existente no atiende satisfactoriamente.
- Estabilidad: El modelo de la empresa responde a las prioridades del cliente, y existe además un equilibrio en el mercado.
- Salida de valor: El mercado presenta otros modelos que satisfacen más eficazmente las nuevas prioridades del cliente.

Según sea la etapa en que está ubicada la Empresa, la tarea que debe desarrollar la gerencia va cambiando.

SERVICIOS

Eigler y Langeard (1989) aportan una visión particular de la gestión de las empresas de servicios a través de la **SERVUCCIÓN**. Este concepto se apoya en la Teoría General de Sistemas, la cual permite comprender a la servucción como el sistema de producción del servicio, la parte visible de la organización en la que se elaboran, distribuyen y consumen los servicios.

La diferencia entre la producción de un bien material y de un servicio es que en este último caso, el CLIENTE es un elemento integrante del sistema de servucción, es a la vez productor y consumidor, sin él no existe servicio, tiene una función central dentro del servicio dado. Entonces es muy importante entender la diferencia entre producción y servucción, teniendo ambos conceptos puntos en común pero no pudiendo tratarse de igual manera.

EL SERVICIO EN LA ECONOMÍA

El sector terciario de la economía, donde se categorizan los servicios, se ha desarrollado rápidamente. Esto es tanto por la producción de riquezas como por el crecimiento del consumo. Anteriormente, bajo la luz del industrialismo, la riqueza solo era generada por la producción de bienes de consumo, de objetos.

Hoy, a la industria le sucede lo que ya aconteció con la agricultura: crecen la producción y la productividad pero decae el empleo, por lo que toma preponderancia el tercer sector.

La administración adolece del mismo problema cultural, al tener una visión "producto" y tener que revisarse para la preponderancia del nuevo sector.

¿QUÉ ES UN SERVICIO?

Es, genéricamente, un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Características

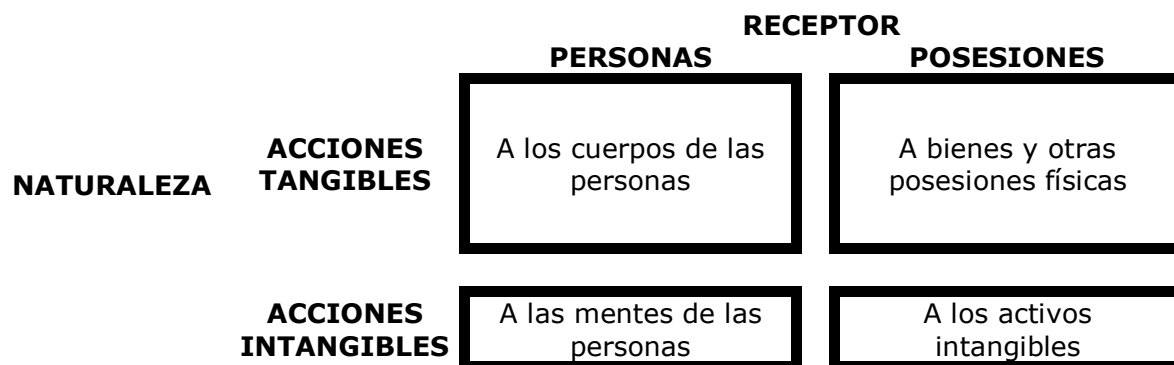
Los servicios poseen características definidas que los distinguen de los productos:

- **Intangibilidad**: los servicios no pueden verse, probarse, experimentarse, etc. antes de la compra. Por esto, no pueden ser explicados fácilmente, almacenarse, patentarse, inventariarse ni controlar su calidad antes de su prestación (como se verá más adelante).
- **Heterogeneidad (o variabilidad)**: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, ya que el mismo servicio es prestado por personas (factor fundamental), en momentos y lugares diferentes.
- **Inseparabilidad**: la producción y el consumo son simultáneos, en forma parcial o total. Además, se produce la función venta y la interacción de la persona prestadora de servicio.
- **Perecibilidad**: un servicio no prestado no se puede realizar en otro momento, no se puede almacenar, la producción y el consumo son simultáneos.
- **Ausencia de propiedad**: se adquiere el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del servicio en sí.

Tipología

Para brindar una tipología puede usarse la realizada por Cristófer Lovelock (1983, citado en Eigler y Langeard, 1989, Introducción p. xix).

Clasificación según el destino de los servicios



GENERACIÓN: ¿CÓMO SE FABRICAN LOS SERVICIOS? – TEORÍA DE LOS SISTEMAS

El servicio posee un valor para el que lo presta y otro para el que lo recibe. Se dan dos condiciones:

- la oferta del prestador, su disponibilidad tanto material como personal.
 - la necesidad del beneficiario que acude al prestador para satisfacerla.
- En realidad, el valor sólo existe cuando existe el servicio, y está íntimamente relacionado con su creación.

Su fabricación

La palabra producción remite a una fábrica, a la fabricación de bienes tangibles, de productos. Respecto de estos, existen tres palabras que denominan al proceso, a la acción y al resultado: PRODUCCIÓN, PRODUCIR Y PRODUCTO.

Respecto al servicio, solo existen vocablos para denominar la acción y el resultado: SERVIR Y SERVICIO. Eiglier y Langeard (1989) proponen un neologismo, **SERVUCCIÓN**, para encuadrar la creación, el proceso de la "fabricación" del servicio.

Teoría de los Sistemas: elemento para analizar la Servucción:

Eiglier y Langeard utilizan la **Teoría de los sistemas** para analizar este proceso.

Un **Sistema** es una abstracción que designa un conjunto de elementos con determinada relación ente ellos y sus atributos. Estos pueden ser **abiertos** o **cerrados**, en función de la posible interacción entre el sistema y su medio exterior.

Los **elementos** son objetos, partes, componentes o variables que lo forman, por ej. hombres, productos, técnicas, información, máquinas. Estos están integrados en una red interactiva. Los elementos tienen propiedades que los caracterizan que se llamarán **atributos**.

Lo fundamental del concepto de sistema son las **relaciones** que existen entre sus elementos y entre los atributos de los mismos. Las partes pueden estar organizadas como **subsistemas** y estos pueden estar compuestos por subsistemas a su vez.

Los sistemas pueden ser **sistémicos** (el total es un todo organizado) o **caótico** (cuando manifiesta deformaciones que lo alejan de lo organizado o sistémico).

Los sistemas presentan las siguientes características (Von Bertalanfy, 1968, citado en Eiglier y Langeard, 1989, p. 4),

- Están constituidos por elementos identificables.
- Los elementos están unidos entre sí.
- Funcionan hacia un objetivo.
- Conforman una frontera identificable, sea abierta o cerrada.
- Tienden al equilibrio.
- Todo cambio en un elemento repercute en el resultado del sistema.

Se dijo (p. 19) que Slywotzky (1997) también utiliza la definición de Sistema para presentar su concepto de Modelo de Negocios.

Los 3 SISTEMAS DE BASE DE LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS que presentan Eiglier y Langeard (1989) son:

Tipo 1: DOS PERSONAS (prestador y beneficiario) y UN SERVICIO.

Los tres hechos a destacar en este sistema, respecto a sus relaciones recíprocas, son:

- a) Participación del beneficiario: si el prestador tiene un papel activo en la prestación, el beneficiario también lo tiene, mediante la información que intercambian.
- b) Impacto del servicio prestado: el servicio no es neutro para ninguna de las dos personas, ni para sus relaciones.
- c) Calidad del servicio prestado: tiene dos características: la opinión de ambos involucrados puede ser opuesta y es dependiente de la subjetividad de ambos, en el momento que acontecen.

Tipo 2: UNA PERSONA Y UN PRODUCTO:

Corresponde mayormente al uso de un bien tangible. Las interrelaciones que se determinan son:

- a) Participación del beneficiario: es una sola persona, siendo por ello su participación importante y determinante: un mal uso determina un mal servicio.
- b) Impacto del servicio prestado: la relación entre servicio y persona es de absoluto feedback.
- c) Calidad del servicio prestado: corresponde a la evaluación subjetiva del usuario. Por intervenir una sola persona, los cánones de calidad son más fáciles de definir, además de que el producto brindará siempre idénticos resultados.

Tipo 3: DOS PERSONAS Y UN PRODUCTO.

Respecto a los otros dos tipos, es su complejidad lo que lo diferencia: se determinan seis relaciones, hay más secuencias, calidades e interferencias.

- La naturaleza de cada uno de los elementos: las personas y el producto.
- La calidad de las informaciones intercambiadas y la calidad de la interacción.
- La actitud del prestador y la utilización del producto por el beneficiario.
- Las posibilidades del producto de responder a las expectativas y solicitudes de cada persona.
- Las expectativas de las dos personas y sus evaluaciones
- Las consecuencias del servicio sobre el producto.

Condiciones de funcionamiento

El entorno físico en que se desenvuelve el sistema de servucción es muy importante, puede facilitar o dificultar el proceso

Es importante la característica de INTERDEPENDENCIA entre los elementos que conforman el sistema: cualquier cambio en parte o la totalidad de un elemento, influye sobre el sistema. Esto conlleva a la noción de EQUILIBRIO: al haber ese cambio se produce un desequilibrio, que el sistema busca compensar para volver al primer estado.

Según sea el tipo de servicio, el equilibrio se restablece de diferentes maneras:

- SECTOR NO COMERCIAL: por intercambio de posiciones o por trueque entre diferentes servicios, de diversas naturalezas.
- PASO DE NO COMERCIAL A COMERCIAL: por remuneración, siendo siempre el mismo el prestador.

PARALELO ENTRE PRODUCTO Y SERVICIO

Es interesante establecer un paralelo entre la producción de un producto y la creación del servicio:

Producto: los elementos necesarios son mano de obra, máquinas y materias primas. El producto surge de esta interacción que son relaciones definidas previamente, con precisión. El siguiente paso es la distribución al minorista para llegar al destinatario final, el cliente. El proceso, entonces, sigue este orden:

- 1°. Máquina
- 2°. Mano de Obra
- 3°. Materias primas
- 4°. Producto
- 5°. Minorista
- 6°. Cliente

Corresponde entonces a un sistema de fabricación, donde todo está definido al detalle, luego de un riguroso análisis:

- Producto: el resultado está planteado, se sabe perfectamente a lo que se quiere llegar.
- Características de los elementos: en función del resultado, se definen las máquinas, la mano de obra y la materia prima.
- Las interacciones: están evaluadas y definidas perfectamente.

Servicio: los elementos necesarios son mano de obra especializada para el servicio, el soporte físico y el beneficiario.

- Mano de Obra
- Soporte físico
- Beneficiario

La creación del servicio también es un sistema, por lo cual el rigor en la definición de sus elementos es necesario para lograr un servicio de calidad. Pero la diferencia fundamental es que el cliente integra el proceso de creación.

ELEMENTOS NECESARIOS	PRODUCTO	SERVICIO
Mano de obra	X	X
Máquinas	X	
Materia prima	X	
Soporte físico		X
Beneficiario		X

SERVUCCIÓN

Es "la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuya características comerciales y niveles de calidad han sido determinados" (Eiglier y Langeard, 1989, p. 12).

El sistema de servucción obedece a las mismas leyes que todos los sistemas.

LOS ELEMENTOS Y SU PERTENENCIA - LAS RELACIONES

Pertenecen a la Empresa:

1) Soporte Físico o material: es necesario para la producción y es la parte visible de la empresa. Será utilizado por el personal, el cliente o ambos. Puede clasificarse en:

- a) Los instrumentos: objetos, muebles o máquinas
- b) El entorno: edificios, decorados y disposición.

2) Personal de contacto: son los empleados de la empresa que están en contacto con el cliente, siendo junto al soporte físico la parte visible.

3) Sistema de organización interna: no es visible y está conformado por los objetivos, la estructura y las operaciones, es decir las funciones clásicas de la empresa. Además en la empresa de servicio hay funciones específicas, según sea el rubro que atienden.

Pertenecen al Mercado:

4) Cliente: es el consumidor del servicio prestado, a la vez que su fabricante. Sin su existencia, el servicio tampoco existe, solo es capacidad disponible.

5) Demás clientes: cuando varios clientes acuden en la búsqueda de un servicio, están ante el mismo soporte físico y personal de contacto. Pero también, se genera entre ellos una interrelación que no debe ser descuidada porque puede afectar la apreciación de la calidad del servicio.

Interacción:

6) Servicio a un cliente: Es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son El cliente, El Soporte Físico y El Personal. Constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

7) Servicio a otro cliente: es en la relación que se establece con el servicio, que puede ser diferente que la establecida por otro.

Entre los elementos citados, se establecen relaciones de diferente importancia:

- Primarias: entre los elementos base: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio resultante.
- Internas: unen la parte visible con la parte no visible.
- Concomitancia: suceden por la existencia de varios clientes a la vez.

IMPLICANCIAS GERENCIALES DEL SISTEMA DE SERVUCIÓN.

Rigor en la concepción

La primera tarea para el prestador de servicio es definir el proceso de creación del servicio, es decir la servucción. Se pueden realizar sobre esto algunas consideraciones:

- Se debe pensar globalmente, en su conjunto,
- No se debe olvidar en ningún momento que el objetivo es la satisfacción del cliente.
- Debe ser concebido con imaginación, rigor y precisión
- El cliente es un elemento fundamental, imposible de controlar.

El rigor en la concepción del servicio es fundamental. Para lograr este rigor, y a los fines de facilitar esta tarea, puede compararse la concepción del servicio con un proceso de fabricación:

- Definición específica del resultado: del producto, de sus características y de las restricciones económicas.
- Definición del tipo de elementos necesarios: tipo de cliente, tipo de personal de contacto, tipo de soporte físico.
- Definición de las relaciones entre los elementos para facilitar la obtención del objetivo buscado.

Se debe establecer la diferencia entre

- la oferta: es el servicio.
- el soporte de la oferta: son el soporte físico y el personal de contacto, elementos que la empresa controla.

Segmentación

Si se logran definir claramente los tres elementos (soporte, personal y sistema de organización interna) logrando la especialización, la servucción tendrá como resultado un servicio específico, que no podrá modificarse fácilmente. Por ello, deben

segmentarse los clientes porque un mismo servicio no puede satisfacer a todos los clientes, ya que estos tienen deseos y expectativas diferentes.

La segmentación se trata de identificar amplios grupos de clientes con necesidades, deseos y expectativas homogéneas y elegir uno de estos grupos para enfocar la servucción.

PROBLEMÁTICA DE LA CALIDAD

Los productos tangibles pueden controlarse luego de fabricados, antes de salir al mercado, desechando aquellos que no cumplan los estándares establecidos.

En cambio, la fabricación y consumo de servicios, como ya dijimos, son SIMULTÁNEOS, por lo que no se puede realizar el control de calidad.

Las dimensiones de la calidad de los servicios.

Hay tres dimensiones a tener en cuenta:

A) OUTPUT: es la calidad del servicio en sí. Como toda calidad es relativa, debe medirse en relación a algo. Como hemos dicho que el objetivo es la satisfacción de la expectativa del cliente, esta es el parámetro a conocer y a utilizar.

B) LOS ELEMENTOS DE LA SERVUCCIÓN: el cliente los experimenta, tiene relación con ellos y por ello los va a evaluar.

a) Calidad intrínseca de cada elemento:

- Soporte físico: modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso
- Personal de contacto: eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad.
- Clientes: similitud, es decir que pertenecen al mismo segmento y eficacia en su participación.

b) Calidad de la coherencia entre esos elementos: deben ser coherentes entre ellos y adaptados al servicio buscado.

C) EL PROCESO DE SERVUCCIÓN: el conjunto de las interacciones necesarias para la fabricación del servicio es experimentada y evaluada por el cliente. Estas interacciones deben ser fluidas y fáciles, eficaces, adecuadas para las expectativas del cliente y el servicio buscado.

Acciones a favor de la calidad

Eiglier y Langeard (1989) proponen:

1) Medidas de la calidad: se debe medir la calidad de las tres dimensiones. Deben establecerse indicadores cuantitativos que permitan la visión objetiva de la calidad.

2) Control de la servucción: debe realizarse en intervalos regulares. Deben evaluarse los elementos y las interacciones, siempre desde el lugar del cliente, con sus necesidades y expectativas.

3) Puesta en valor de Círculos de Calidad: se debe trabajar en la mejora del proceso. Esta forma de gestión permite el involucramiento del personal, dirigiendo sus energías hacia el proceso. Un Círculo de Calidad (técnica japonesa de management de los años sesenta) es un grupo voluntario compuesto de trabajadores que se reúnen para mejorar el ritmo y la calidad de lo que hacen, y presentar dichas mejoras a la dirección.

Respecto al tema Calidad, cuando Philips Kotler (1999) enuncia las posibles Prácticas de Mercado Ganadoras, primeramente cita "Ganar a través de la más alta calidad". Allí encuentra cuatro problemas interesantes a considerar:

- La calidad tiene muchos significados: dado que los consumidores tienen intereses diferentes, la calidad debe definirse.
- No se reconoce la calidad solo con verla.

- La calidad es buscada por todos los participantes del mercado, por lo que no es un factor determinante.
- La calidad cuesta, ¿los consumidores quieren y pueden pagar por ella?

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Si bien el análisis se presenta desde una óptica general de servicios masivos, el concepto de Participación resulta de interesante aplicación a los Servicios Empresariales de Arquitectura.

El cliente debe tener, en la mayor parte de los casos, un comportamiento de productor. Esta participación puede ser para distraerse o pasar el tiempo.

Puede ser factible que participe porque es conveniente económicamente o por cuestiones de marketing.

Los objetivos son: simplificar el procedimiento, reducir el número de personal y mejorar la productividad. Solo es factible cuando se acrecienta la autonomía y no genera incertidumbre.

El entorno

El cliente aceptará o no aumentar su participación influido por varias características:

- Los rasgos culturales que influyen en la interacción: comprende o no la correcta interacción con el consecuente involucramiento.

- Situación del servicio, respecto al campo, duración y periodicidad.

- Características del comportamiento del consumidor:

a) Fidelidad: los clientes pueden ser:

- mono-fieles (50%): por la empatía con la marca, no generarán rechazo.
- multi-fieles: compararán, ante cualquier intento de aumento de la participación, la forma de accionar de las otras marcas.
- indiferentes: se resistirán a un aumento de su participación, primero hay que cambiar su actitud indiferente.
- cautivos.

b) Tasa de utilización:

- grandes usuarios: bien predispuesto, conoce cabalmente el funcionamiento de la servucción. Pero el gran usuario quiere que su profesionalidad sea reconocida, sea con tarjeta o tratamiento específico.
- usuarios ocasionales: poco predispuestos, ya que el tiempo de aprendizaje es interpretado como una pérdida.

c) Actitud frente a la innovación: depende del perfil propio del consumidor, su actitud innovadora, la adecuación o no a la propuesta de participación.

- Dominación:

Es interesante determinar quién domina a quien (respecto de la empresa y el cliente) y la forma en que actúa: Cliente dominado - cliente dominante y Cliente activo - cliente pasivo.

Es necesario contar con dos servucciones diferentes para estos diferentes tipos de clientes.

Las formas de participación.

Son tres:

- En la especificación de la prestación que será realizada
- en la acción
- en el control del resultado.

No se busca generalmente la participación plena y mayormente se enfoca en la acción (normalmente sustituyendo al personal de contacto).

Las formas de participación son:

- a) Física
- b) Intelectual: en la etapa de la acción, realizando tareas al tener capacidad de aprender, adaptarse y comportarse profesionalmente.
- c) Afectiva: es posible solo en algunas organizaciones, cuando no tienen estructuras burocráticas. Tiene influencia sobre el estado de ánimo del personal de contacto, sobre el control de las operaciones y sobre la comunicación entre la empresa y el cliente.

Las bases de la fidelidad activa son:

- equilibrio entre el cliente y la empresa, sin efectos de dominación.
- reconocimiento de la función del cliente en la realización.
- acrecentamiento de la participación: compartir la mejora en la productividad, desarrollar su autonomía, informarle de problemas y de soluciones.

Los objetivos perseguidos son siempre mejorar la productividad de la empresa y lograr la satisfacción del cliente.

SERVICIOS PROFESIONALES

PERSONALES

Se llamará Servicios Profesionales Personales a aquellos brindados por los profesionales en forma tradicional, artesanales, con una forma de gestión intuitiva. En ellos, no existe metodología que permita instalar procesos organizados que puedan transmitirse claramente. El profesional es el Número Uno de la organización.

Los mismos son diferentes a los Empresariales porque estos se generan con una organización definida. Su generación implica, para este investigador, el uso de herramientas propias de la Administración, sea por capacitación del Profesional o por consultorías o tercerización.

Los profesionales poseen un alto grado de conocimiento científico y técnico pero han recibido una escasa o nula preparación en aspectos que hacen a su inserción en el mercado como negocio en sí mismo. Los profesionales están orientados y preparados hacia la producción del servicio en sí, y no hacia el gerenciamiento de su actividad.

El perfil de profesional que hará viable el sostenimiento de su actividad es el de un profesional eficiente, no solo desde el punto de vista técnico-profesional, sino desde el punto de vista de la unidad prestacional que él mismo encarna.

CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

Las Configuraciones Estructurales (p. 16) permiten visualizar cómo está estructurada la empresa respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles de los que constan son:

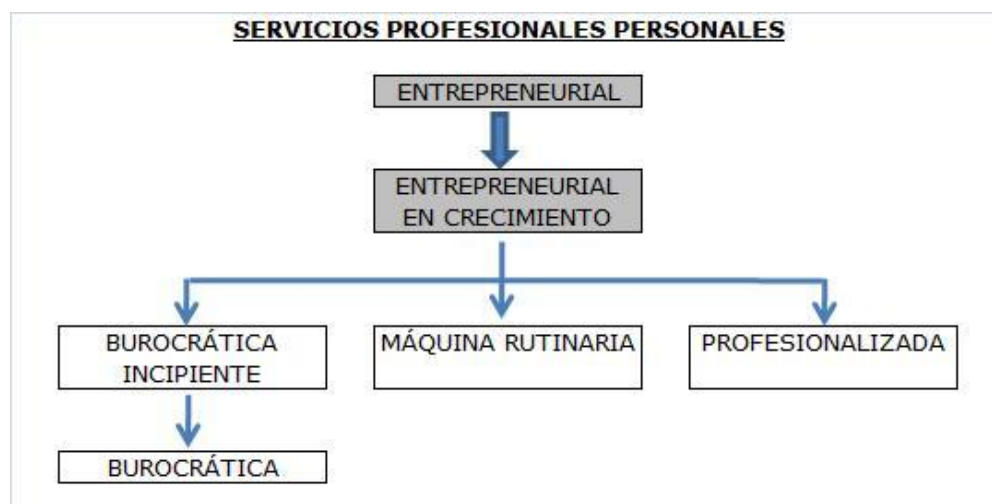
- Superior (sistema político): es el Número Uno, a cargo de las decisiones estratégicas.
- Intermedio (sistema decisorio): responsable de la táctica.
- Operativo (sistema operativo): conjunto de personas que llevan adelante las acciones de la empresa.

De las Configuraciones Estructurales desarrolladas, en esta investigación se determina que los Servicios Profesionales Personales pueden crecer de la siguiente manera:

1°. ENTREPRENEURIAL (emprendedora).

2°. ENTREPRENEURIAL EN CRECIMIENTO.

3°. El futuro de la empresa depende de cómo imagina el número uno el crecimiento. Si a partir de esta etapa no se repiensa la forma de gestión, de producir y ofrecer los servicios, se corre el riesgo de devenir en Configuraciones BUROCRÁTICA INCIPIENTE, BUROCRÁTICA, MÁQUINA RUTINARIA o PROFESIONALIZADA.



La escala (considerada como cantidad) puede crecer en la etapa 3°, cualquiera sea la configuración que se adopte.

SERVUCCIÓN Y PROCESOS

Es de implicancia gerencial lograr en la **servucción** (p. 25):

- rigor en la concepción
- segmentación

En el caso de los Servicios Profesionales Personales, realizados sin metodología y análisis, estas dos características son imposibles de lograr.

Al referirnos al rigor en la concepción de la servucción, se entiende que debe abarcar a todos los **procesos** de generación de servicios. Ello implica que los procesos deben ser analizados y definidos a conciencia, sin perder de vista la segmentación. En los servicios profesionales personales, ello no ocurre ya que se trabaja **intuitivamente**, siendo los procesos desarrollados en forma aleatoria.

EMPRESARIALES

Para comprender la diferencia entre estos Servicios Profesionales de los Personales, se analizan diversos enfoques.

Desde el punto de vista del servicio que se ofrece:

El mundo del trabajo cambia permanentemente. Estos cambios se deben a que el entorno donde el mundo laboral se desarrolla también cambia, el cambio es lo único permanente.

Desde la época industrial, el "trabajo de fábrica" desarrollado por los "trabajadores de cuellos azules", como los denominan las teorías de principios del siglo XX y Peters (2002) fue mayoritario. Para este tipo de trabajo, fueron revolucionarios los estudios desarrollados por Taylor, que desgranó las tareas estudiando los tiempos y los movimientos necesarios para lograr la eficacia.

Acontecidos los cambios tecnológicos que permiten reemplazar la fuerza de trabajo por máquinas, fundamentalmente a partir del siglo XX, este trabajo fue migrando a "trabajo de oficina", desarrollado por "trabajadores de cuellos blancos". Y estos trabajadores, generalmente, desarrollan sus tareas en empresas de servicio. Para estos trabajadores de cuello blanco, la teoría de Taylor no tiene relevancia. Pero si tiene importancia la aparición de software que pueden desarrollar las mismas tareas, reemplazándolos como fuerza laboral. Ante este cambio, los trabajadores de oficina tendrán que pensar cómo desarrollarán las actividades laborales en el futuro y esto incidirá en la forma en que las empresas deberán reestructurarse.

Peters (2002) propone que las empresas enfrenten este nuevo cambio actuando como **EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES (E.S.P.)**, teniendo como objetivo guía la creación del valor añadido, que le generará el mayor desarrollo. Esta forma tendrá entonces, el "Trabajo de oficina del futuro".

Desde la concepción personal del Profesional Empresario, Peters (2000) propone que "Ya no son "ellos" quienes están a cargo de nuestra carrera y, por extensión, de nuestra vida. Somos nosotros los responsables. De nosotros depende modelarnos, conformarnos. Ya no me siento ofendido en lo más mínimo, ni deshumanizado ante la idea de YO como marca".

Desde la acción, el concepto de empresa está ligado a la capacidad de emprender proyectos, de HACER cosas. Empresarios son aquellas personas que tiene habilidad de HACER cosas, pudiendo también (en lenguaje empresarial) llamarse emprendedores. Pero no todos los Emprendedores son Empresarios, si no cuentan con herramientas que les permitan mantener sus logros a través del tiempo.

Desde la posición y funciones del Número Uno, se puede analizar la gestión empresarial con el modelo Rueda operativa presentado por Kastika y Serra (2004, p. 1): "(...) la rueda operativa muestra la faz operativa de la organización de una

empresa. En ella se representan, a través de una secuencia ordenada, las funciones que se cumplen dentro de una empresa". En una empresa de Servicios Profesionales Empresariales, el Número Uno sale de esa rueda, logrando trascender la posición de Empresario Operativo. Estos conceptos se relacionan con la Configuración estructural que se desarrolla a continuación.

CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

Las Empresas de Servicios Profesionales Empresariales comienzan su gestión con las mismas dos etapas que los Personales, pero el cambio sucede en la tercera etapa:

- 1°. ENTREPRENEURIAL (emprendedora).
- 2°. ENTREPRENEURIAL EN CRECIMIENTO.
- 3°. DE REDES

Y posiblemente se den los pasos

- 4°. SUMA DE ESTRUCTURA DE REDES
- 5°. EMPRESARIAL EXTENDIDA.

La diferencia en este desarrollo tiene variadas características. Se señalan, entre otras:

- El Profesional Empresario está más abierto e integrado a la organización, repensando la forma de gestión, de producción y oferta de los servicios.
- Su visión se forma por la interacción con el resto de la organización
- La estrategia se desarrolla a medida que se desarrolla la empresa.



SERVUCCIÓN y PROCESOS

Básicamente, existe rigor en la concepción, pudiendo por ello haber segmentación. Este rigor implica un análisis profundo de todos los elementos de la **servucción**, posibilitando el control de calidad y la participación del cliente.

El rigor con que se determina la servucción, implica que los **procesos** sean claramente definidos.

Entonces, se puede sintetizar las diferencias entre Servicios Profesionales Personales y Empresariales de la siguiente manera:

ASPECTO	S.P. PERSONALES	S.P. EMPRESARIALES
Configuración estructural	Burocrática incipiente, Burocrática, Rutinaria o Profesionalizada	De redes, Suma de Estructura de Redes y Empresarial Extendida
Servucción	Sin rigor / Sin Segmentación	Rigor / Segmentación
Procesos	Aleatorios	Definidos

PERSONALES DE ARQUITECTURA

DESEMPEÑO PROFESIONAL

El perfil tradicional "hegemónico"

El Arq. Goldman (2000), analizando la situación de nuestro país, señala respecto a ese perfil:

- La sociedad reconoce que el principal producto diferencial del arquitecto es el Diseño, a la vez que sostiene que existe una marcada desvalorización del mismo, considerándolo un servicio de lujo e inalcanzable (evidenciado por el alto grado de autogestión de sus obras).
- Las estadísticas muestran un éxodo de la matrícula profesional por el cambio de perfil que el arquitecto debe hacer al no poder insertarse por su formación.
- Los docentes, matriculados, se identifican con el perfil liberal tradicional, basado en el diseño y el proyecto.
- Los graduados reconocen gran diferencia entre la formación y el ejercicio, siendo clara la ausencia de realismo en la primera.

El Arq. Guillermo Tella (2000), Director de Proyectos de Investigación de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires, plantea que las tareas estrictamente reconocidas como del quehacer profesional son:

- "Proyectar edificios, preparar ilustraciones, planos y documentación detallados para su construcción y/o remodelación.
- Establecer y sostener las relaciones necesarias para asegurar la viabilidad de los proyectos, en cuanto a estilos, costos, plazos de ejecución, observancia de normas y reglamentaciones pertinentes.
- Controlar el progreso de la construcción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones prescriptas.
- Inspeccionar la obra e identificar y resolver los problemas técnicos, formales y funcionales de la construcción.
- Discutir periódicamente con el cliente acerca del avance de la obra y formular recomendaciones al respecto" (p. 214).

El Arq. Corian (1998) presenta el proceso histórico del desempeño profesional respecto a la obtención de encargos profesionales como:



Características de la prestación y sus consecuencias.

Las características sobresalientes de la prestación y sus consecuencias, analizadas por el Dr. Arq. Jaime Rubio Landart (2000), Director del MID de la Universidad Politécnica de Madrid, son:

- **Formación**

Las Facultades, en su generalidad, tienen el eje en el diseño, el proyecto, el taller. Dentro del grupo pueden incluirse los componentes humanísticos y de las técnicas. Las disciplinas tecnológicas y constructivas actúan como un anexo al tronco principal. La formación es eminentemente artística y no existen materias como Organización de Empresas, Comercialización, Análisis de rentabilidad. Se deja de lado la importancia del dato de que se necesita capital ajeno, que se presta un servicio profesional, que no se realiza solo arte.

La creación debe unirse a la técnica y a la gestión para poder permanecer en un mercado normalizado y subordinado a la demanda y la economía.

- **Características personales**

Las características personales determinadas durante mucho tiempo en el profesional Arquitecto (artista, egocéntrico, individualista, bohemio,) fueron posibles por la escasa oferta.

Hoy la profesión se desenvuelve en un mercado masivo, donde todo está influido por la oferta y la demanda. En él se dan dos situaciones:

- La formación y las características personales señaladas hacen que no haya cabida para los arquitectos en la estructura comercial, perdiendo presencia en cantidad como en calidad. El porcentaje de incidencia de honorarios en el precio de venta de un inmueble es cada vez menor.
- La oferta supera la demanda.

- **Competencia**

Básicamente, se considera a los Ingenieros y a los Maestros Mayores de Obra. Pero como se verá, la competencia es mucho más amplia. La visión limitada de la misma es un riesgo que impide la correcta respuesta del profesional a los efectos de preservar su fuente de trabajo.

- **Oferta de profesionales**

La oferta supera la demanda. No se puede medir la facturación, por la desregulación de la profesión pero si la cantidad de profesionales matriculados y de metros cuadrados construidos.

Hay que analizar la disgregación que se hace del trabajo: pocos tienen mucho, muchos muy poco y nada para algunos.

- **Concentración geográfica**

Los profesionales estudian en sus ciudades natales y allí se quedan a ejercer. Esto determina que exista una superpoblación en las ciudades donde hay escuelas de arquitectura.

En síntesis, la oferta crece exponencialmente, la demanda es constante y no hay espacios en las empresas.

Soluciones.

Según estas características y consecuencias, puede decirse que los factores negativos básicos del desenvolvimiento profesional son: **las escuelas de Arquitectura no tienen adaptados sus Planes de Estudio para la demanda actual del mercado y no hay análisis de la relación Oferta - Demanda de arquitectos.** En las Conclusiones Generales se proponen soluciones.

Áreas

El Arq. Guillermo Tella (2000), en el ensayo citado, menciona aspectos interesantes del Servicio Profesional Personal de Arquitectura, respecto a las áreas de su desempeño.

En la primera parte de su investigación, traza un **mapa de la profesión**, presentando 6 ÁREAS TEMÁTICAS, con sub-áreas que son desarrolladas por cerca de 160 perfiles. Se destaca la sexta área planteada, por la relación con la presente investigación.

1. **Arquitectura temática:** Edificios Públicos, Edificios Residenciales, Edificios Comerciales, Edificios de Producción y servicios.

2. **Documentación:** Representación gráfica, Representación virtual, Aplicaciones informáticas, Legislación y tramitaciones.
3. **Construcción:** Despliegue de proyectos, Sistemas generales, Sistemas especiales, Tecnologías aplicadas.
4. **Urbanismo:** Diagnóstico territorial, Ordenamiento territorial, Gestión urbana, Gestión del transporte.
5. **Cultura:** Patrimonio histórico, Formación superior, Formación media, Representación artística, Difusión y divulgación.
6. **Organización.**
 - **Proyectos empresariales: Dirección de empresa constructora, Marketing y Management en Arquitectura, Evaluación de Proyectos de Inversión, Desarrollo de productos inmobiliarios, Comercialización de productos inmobiliarios, Administración de portafolios inmobiliarios, Tasación y valuación inmobiliaria, Consultoría inmobiliaria y Producción y venta de insumos.**
 - Diseño de interiores
 - Diseños particulares
 - Servicios generales

En la segunda parte, "**ESTUDIO DE CASO SOBRE EJERCICIO PROFESIONAL**", se presentan 9 áreas que abarcan casos de desempeño. Con ellos, intenta mostrar los cambios acontecidos en la búsqueda de un perfil **EMPLEABLE**:

1. Arquitectura temática
2. Representación gráfica
3. Representación virtual
4. Construcción de obras
5. Planeamiento urbano
6. Patrimonio histórico
7. Formación media y superior
8. Difusión y divulgación
9. Proyectos empresariales:
 - Marketing y management en Arquitectura
 - La tasación y valuación inmobiliaria
 - La evaluación de proyectos de inversión
 - El desarrollador de productos inmobiliarios
 - La investigación de mercado inmobiliario
 - Políticas de desarrollo estratégico

Paradigmas de los procesos de gestión.

Los paradigmas son formas o maneras de percibir la realidad desde un conjunto de afirmaciones asumidas como verdaderas. Los procesos de gestión, afectados por diversos paradigmas, son artesanales y obsoletos. Los paradigmas, entonces, deben ser revertidos para lograr la transformación de la gestión de proyectos.

Los paradigmas analizados por el Ing. Luis Percul en su ensayo "Calidad de la Gestión de Proyectos" (2000) son:

De la obra: Suciedad, falta de calidad e insatisfacción del cliente porque "es una obra". Al entender la obra como un proceso industrial, estas características no serían aceptadas.

Del sistema parental: El sistema piramidal de gestión de la obra desemboca en una sucesión de órdenes a cumplir, desde el Director de Obra hasta el obrero. El control y la obediencia se transforman en el fin, olvidando que el fin es la obra.

De hacer perder al otro: no se generan alianzas estratégicas, capacitación ni estandarizaciones de procesos entre las distintas partes involucradas (profesionales, clientes, empresas, proveedores). Al no tener incorporada la estrategia del ganar-ganar debe reforzarse el seguimiento y el control, protegiéndonos de que la otra parte nos haga perder.

De la autosuficiencia: la educación técnica de las personas que dirigen la obra no es suficiente para esto. Es complementaria con un correcto desenvolvimiento social, que permita que los encargados de ejecutar la obra comprendan los mensajes dados para tal fin y lo hagan correctamente.

Del costo de la calidad: está dada por un conjunto de actividades que permiten producir a un menor costo (sea por simpleza, seguridad o facilidad) la encomienda del cliente. Debe por ello controlarse no solo las actividades que el cliente percibe como finales (el ladrillo colocado) sino todas las actividades que la permiten, que también agregan valor (transporte, acopio, administración, control).

El autor mencionado presenta alternativas para romper con los paradigmas y lograr la gestión eficaz del servicio de arquitectura, que se desarrollan en las Conclusiones Generales.

CICLO DE VIDA DE ESTUDIOS

El Ciclo de vida de un Estudio de Arquitectura, según el Arq. Sergio Corian (1998), puede representarse de la siguiente manera:

Inicio: autogestión – satisfacción del cliente

Antes de recibirse, el profesional comienza a gestionar sus propios trabajos, sin establecer primero su Estudio en oficinas formales. Ante estos primeros encargos, hace lo posible para dejar satisfecho a su cliente, a pesar de su inexperiencia. El cliente, satisfecho, hace comentarios positivos ante sus amigos y familiares.

Crecimiento: recomendaciones

Amigos o familiares de este primer/os cliente/s recomiendan el servicio y así comienza el crecimiento de la empresa.

Estabilidad:

Surgen nuevos contratos y además los clientes recontractan el servicio. Esto hace que el profesional ya no dedique toda su energía a la búsqueda de la satisfacción del cliente. Por falta de tiempo, mengua la relación con los amigos y parientes que inicialmente recomendaban el servicio.

Decrecimiento:

Se advierte que no hay nuevos contratos. Se empieza la ansiosa espera del cliente que le encargue proyectos de la misma envergadura que los de la etapa de estabilidad.

El concepto que se rescata de esto es que a los clientes **HAY QUE IR A BUSCARLOS.**



CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

Se identifica a estos servicios con las configuraciones ENTREPREENERIALES O ENTREPREENERIALES EN CRECIMIENTO.

Los tres niveles están representados de la siguiente manera:

- Superior (decisiones estratégicas): EL PROFESIONAL O PROFESIONALES TITULARES
- Intermedio (decisiones tácticas): EL PROFESIONAL O PROFESIONALES ASOCIADOS.

- Operativo (acciones): PERSONAL (propio o subcontratado).

El futuro depende de cómo imagine el Nivel Superior el crecimiento, pudiendo devenir en:

- Configuraciones Burocrática incipiente, Burocrática, Máquina rutinaria o Profesionalizada (p. 29) o
- de Redes, Suma de estructura de redes y Empresarial extendida (p. 31)

SERVUCCIÓN Y PROCESOS

Respecto a la **servucción** se entiende que no existe Rigor en la Concepción y esto no permite la segmentación.

Respecto a las características enunciadas de los servicios (p. 21), se pueden analizar en este ámbito de la siguiente manera:

- Intangibilidad: no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Para el caso de los servicios Profesionales de arquitectura, los mismos pueden verse materializados en la documentación que se presenta y en los resultados finales, pero aún así conserva esta característica en el conjunto en sí de lo brindado. Lo material puede explicar el servicio y permitir su definición dándole las características necesarias en la servucción: el rigor en la concepción y el control de su calidad.
- Heterogeneidad (o variabilidad): si bien dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales por ser realizados por personas diferentes que interactúan con el cliente, la definición de la servucción puede mejorar lo desfavorable de esta característica.
- Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. Considerando que los procesos de producción de servicios de arquitectura son generalmente extensos a lo largo del tiempo, puede minimizarse esta característica.
- Perecibilidad: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. Se da similar situación que con la inseparabilidad.
- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo; luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas. La producción en un Servicio Profesional de Arquitectura de un bien material hace que esta percepción se minimice.

Respecto a los **procesos**, se entienden intuitivos y por ello carentes de análisis profundos.

En esta instancia, para entender cómo puede transformarse esta situación, son clarificadores los conceptos que Hammer y Champy (1994) presentan respecto a la Reingeniería. Esta es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

EMPRESARIALES DE ARQUITECTURA

ARQUITECTO EMPRESARIO

Para el Arq. Savransky (2004, p. 30) Empresario es "alguien que tiene la capacidad de hacer cosas, asumiendo riesgos controlados, con un propósito definido y poniendo las

herramientas apropiadas y necesarias (incluido el diseño arquitectónico y la maestría técnica) al servicio del cumplimiento de dicho propósito en beneficio de los clientes, usuarios y de sí mismo".

Retomando la idea del Ciclo de vida de Estudios, este autor presenta etapas del desarrollo de una Empresa de Servicios Profesionales de Arquitectura:

- Propuestas excelentes, pero sin clientes que las materialicen.
- Propuestas excelentes, con contactos y relaciones apropiadas que la convierten en obra pero con Honorarios insuficientes.
- Propuestas, clientes y honorarios acordes, pero durante un tiempo ya que no se tiene determinado el motivo de haber llegado allí.
- Propuestas, clientes y honorarios acordes siempre pero sin conocer los motivos, siempre respondiendo a cuestiones fortuitas y coyunturales.
- EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA: en ella, se busca que la construcción del futuro profesional no dependa de la coyuntura ni de haber nacido con los contactos adecuados. Son los profesionales EMPRESARIOS: "las personas que asumimos la responsabilidad de impulsar nuestro desarrollo profesional hacia una meta, donde el deseo y la pasión de llevar adelante una profesión maravillosa como es la arquitectura pueda organizarse de forma de alcanzar un cierto nivel de actividad, un cierto nivel de operatividad, una cierta capacidad de decisión acerca de lo que queremos y podemos hacer, generando y ganando el dinero necesario para solventar la actividad y la vida personal y hacerlo de tal forma de que estas cosas se produzcan y mantengan en el tiempo" (Savransky, 2004, p. 32).

Estos empresarios:

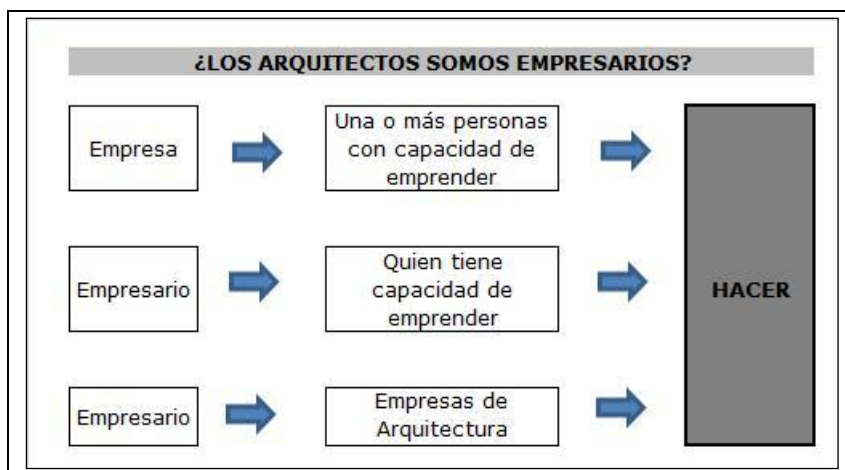
- pueden o no haber nacido con contactos y relaciones adecuados
- pueden o no tener talento
- pueden o no tener recursos

pero:

- comprenden que deben desarrollar herramientas, capacidades y habilidades para perpetuar su labor en el tiempo, más allá de la contingencia que atenta contra la continuidad.
- han perdido la ingenuidad sobre esperar que sean otros los que manejan su desarrollo.
- dejan de pensar su quehacer como "Estudio de...", incorporando el concepto de proceso global.

Savransky (2004, p. 12) dice que la Transformación comienza cuando las organizaciones formadas por Arquitectos, ingenieros y constructores comienzan a pensarse como "empresas de arquitectura", se comienzan a llamar "empresarios" y que, al comenzar a comportarse como tales, incorporan al quehacer herramientas de gestión que permitan desarrollar las "obras" soñadas. Para ello, se debe desterrar el paradigma de Estudios de arquitectura versus empresa de servicios.

Referido a los conceptos de HACER (p. 30), el autor representa la relación con el siguiente cuadro (p. 13):



Todo lo antedicho, requiere sin dudas **UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS.**



Respecto a la posición y funciones del Número Uno y la Rueda Operativa (p. 31), el Arquitecto empresario debe estar fuera de ella, trascendiendo la posición de Empresario Operativo.

CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

La configuración estructural de un Estudio debe devenir de ENTREPREENERIAL EN CRECIMIENTO a DE REDES, y posiblemente a SUMA DE ESTRUCTURA DE REDES y EMPRESARIAL EXTENDIDA, tal como se describió como diferencia entre Servicios Profesionales y Empresariales.

El logro de este desarrollo tiene variadas características, pero principalmente tienen que ver con la idea de cómo el Profesional Empresario se relaciona con la organización, como redefine su visión y desarrolla la estrategia.

SERVUCIÓN

En el marco de esta investigación, se entiende que las Empresas han logrado (o lo intentan) para su servucción las características que se determinaron para un sistema de fabricación (p. 24), donde todo está definido al detalle luego de un riguroso análisis:

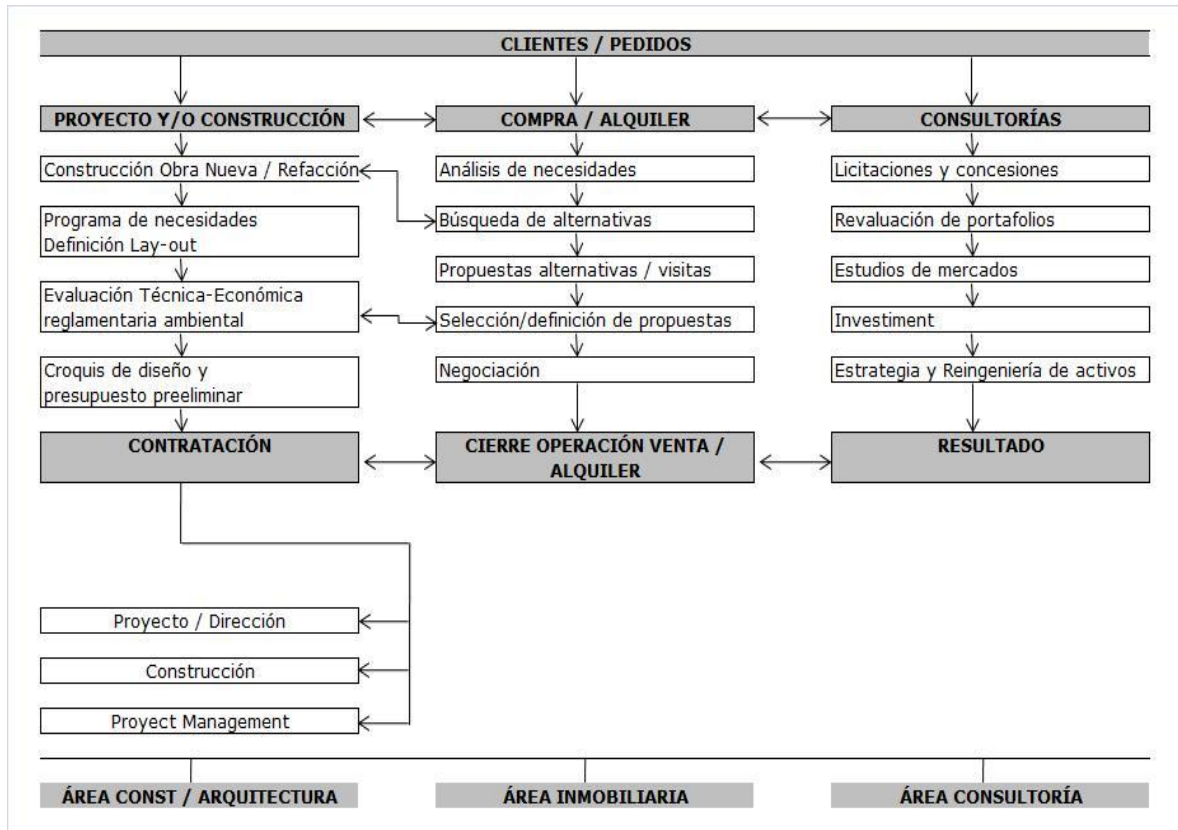
- Producto: el resultado está planteado, se sabe perfectamente a lo que se quiere llegar.
- Características de los elementos: en función del resultado, se definen las máquinas, la mano de obra y la materia prima.
- Las interacciones: están evaluadas y definidas perfectamente.

PROCESOS

Para comenzar a ser empresario, el Arquitecto debe dejar de pensarse como "Estudio de...", referido a la etapa inicial de Proyecto y previa al cálculo, para tomar el concepto de PROCESO GLOBAL.

Por ello, la diferencia fundamental con los procesos profesionales personales radica en la posición del Profesional o Profesionales titulares frente a las tareas posibles.

Como un ejemplo de los procesos que se desarrollan en forma empresarial se referencia a la Arq. Ana Simeone (2000, p. 141):



Se señala que, para este logro, debe contarse con áreas claramente definidas.

TRANSFORMACIÓN DE SERVICIO PERSONAL A EMPRESARIAL

Se desarrolla en el presente apartado aspectos de esta Transformación:

- ¿Por qué?: algunos posibles factores explicativos o descriptivos que la motivan
- ¿Con qué? las Herramientas de Administración
- ¿Cómo?: síntesis de tres procesos posibles, uno relacionado con la administración y dos específicos de los Servicios de Arquitectura. Estos procesos se presentan a modo de ejemplo, sin que el investigador pretenda que se entiendan como únicos.

FACTORES EXPLICATIVOS O DESCRIPTIVOS

Los Factores explicativos o descriptivos que se analizan se plantean como Supuestos o Hipótesis exploratorias. Estos supuestos no son hipótesis (necesitarían mayor rigor en su definición) pero se proponen como tales porque ayudan a guiar la recolección de información del Trabajo de Campo.

A los supuestos que se citan a continuación se los ha determinado tomando como base el conocimiento propio del desempeño profesional del investigador, concordando con el carácter exploratorio de la investigación. Además, a los fines de ampliar el espectro de Factores, se consultará a los Arquitectos – Empresarios sobre este punto en el Cuestionario de información.

EXÓGENOS

Dados los grandes cambios acontecidos (y que acontecerán) en el contexto, lo que ocurre fuera de la empresa es tan importante como lo que ocurre dentro. El medio ambiente donde la empresa se encuentra es turbulento, sorpresivo y competitivo e influye cada vez más en el desenvolvimiento interno.

Algunos de los factores exógenos son:

Mercado: son las organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad de comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

La importancia del mercado inmobiliario es evidente al analizar las estadísticas económicas. Pero este mercado evoluciona constantemente, sufre fluctuaciones, sin ser acompañado por los servicios ofrecidos. Por eso, en una investigación detallada, debe analizarse el mercado tanto desde la demanda (incluyendo la segmentación) como desde la oferta.

Competencia: existen nuevas formas de trabajar, que deben ser adoptadas por los profesionales para su supervivencia. Es el inicio de la **era de la cabeza**, esto es de la creatividad, la imaginación, la iniciativa, la innovación, lo intangible y el diseño, aplicados a los tres ejes de la actividad: clientes, retribución del trabajo y los medios para lograr los objetivos.

Factores socio-económico-políticos: la realidad donde está inmerso el mercado es cambiante, por lo que la flexibilidad para enfrentar estos cambios es fundamental. Podemos también citar como partícipes de esta realidad cambiante a la tecnología, la globalización, la desregulación y la privatización (Kotler, 1999)

Fuerzas competitivas en el servicio de arquitectura

A los fines de entender lo que sucede alrededor de las empresas (abarcando a la vez los tres factores exógenos citados), se utiliza el concepto de las **Cinco Fuerzas competitivas**, de Michael Porter. Este concepto fue propuesto en el artículo "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", publicado en 1979. Revolucionó el pensamiento estratégico al sostener que la performance de una empresa, su estrategia competitiva, depende críticamente de las características del sector industrial en el que compete.

Al margen de utilizar este concepto en esta investigación, se señala que una de las características desfavorables de este análisis estratégico – competitivo es su estaticidad frente a una realidad dinámica. Una de las herramientas actuales que permite este análisis sin esta característica desfavorable es la "Visión de la firma

basada en los recursos", o RBV (siglas en inglés). Según esta teoría, hay un subconjunto de recursos estratégicos que serán capaces de generar un rendimiento superior y sostenido. Estos recursos, tangibles o intangibles, son difíciles de imitar o sustituir y pertenecen exclusivamente a la empresa.

Las Cinco fuerzas Competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, son:

- a.- La competencia directa: otras empresas que ofrecen lo mismo, en el mismo sector
- b.- Los otros competidores:
 - b.1.- Los sustitutos
 - b.2.- Los competidores potenciales
 - b.3.- Los compradores
 - b.4.- Los proveedores

Análisis de la competencia directa, los competidores sustitutos y potenciales.

Slywotzky (1997) propone que el valor migra de un modelo de negocios a otro, en forma permanente. Un modelo de negocios es la forma en que una empresa crea utilidad para sus clientes y consigue beneficios por ello (p. 19).

La migración se inicia cuando un grupo importante de clientes comienza a preferir otro modelo de negocios al que la empresa ofrece. Generalmente, son los nuevos competidores los que inician esta migración y por ello es tan importante descubrirlos.

Para saber dónde está el valor hoy y hacia dónde va, hay que analizar cuál es el nuevo campo competitivo. Este pensamiento obliga a:

- orientarse hacia los clientes
- alejarse de los competidores tradicionales
- buscar señales de advertencia sobre posibles cambios.

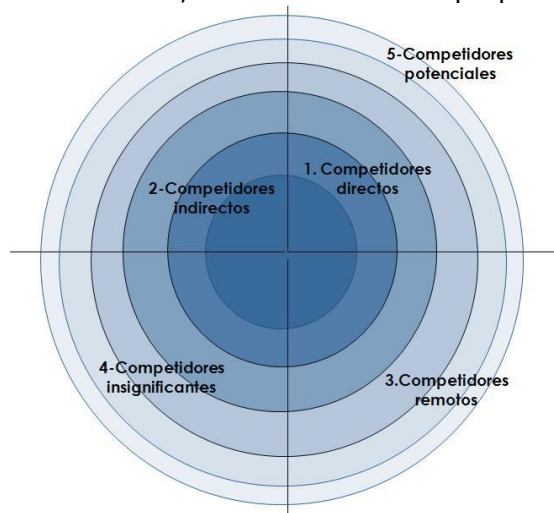
Para poder imaginar el nuevo campo competitivo, hay que pensar inclusivamente: **si el cliente lo considera opción, son competidores.**

La forma que propone el autor para clarificar este nuevo campo competitivo, es reemplazar la visión de túnel por la visión de radar. La primera ofrece una limitación a nuestra percepción, es "un intenso foco que ilumina el conjunto de competidores importantes, pero incompleto" (p. 80). La segunda permite entender al mercado determinando ya no qué empresas hacen lo mismo que yo, sino cuales modelos de negocio son opción para los clientes para satisfacer sus necesidades.

Pantalla de radar.

En el Plan de Negocios sobre "Área de desarrollo de negocios inmobiliarios" (Bonnin y Curcho, 2007), se determinó una pantalla de radar. La forma de analizar los modelos a incluir no es solamente defensiva sino ofensiva, ya que permite detectar modelos que se pueden mejorar y capitalizar como propios, con el consiguiente beneficio.

La escala se conforma de 5 círculos, siendo el centro el propio Modelo de Negocios:



1er. Círculo) Competidores directos:

- inmobiliarias locales: experiencia en el rubro
- empresas constructoras: estructura para desarrollar proyectos
- desarrolladores de otras localidades: experiencia y rapidez
- inversores asesorados por profesional capacitado en Evaluación de Proyectos de Inversión: confianza en su asesor.

2do. Círculo) Competidores indirectos:

- inmobiliarias de otras ciudades
- agrimensores
- ingenieros
- maestros mayores de obra

3er. Círculo) Competidores remotos (aquellos que en cierto modo compiten):

- arquitectos tradicionales
- contadores
- licenciados en Administración de Empresas
- los inversores propiamente dichos

4to. Círculo) Competidores verdaderamente remotos e insignificantes (pero que algún cliente puede preferirlos):

- diseñadores de interiores
- diseñadores industriales

5to. Círculo) No son competidores pero pueden serlo pronto:

- Bancos
- Sindicatos (a través de su equipo de profesionales).

Análisis de los compradores (clientes) y proveedores/contratistas.

La empresa tiene gran dependencia de sus clientes y de sus proveedores/contratistas. El cliente es un elemento integrante del sistema de servucción, es a la vez productor y consumidor, sin él no existe servicio, tiene una función central dentro del servicio dado (p. 21).

Respecto a los contratistas, las modalidades de trabajo con subcontratos de importante incidencia, representa el riesgo de que cualquier falla repercuta directamente sobre la percepción del cliente sobre la obra. Cualquier alianza estratégica del profesional con contratistas solventes en su gestión será favorable.

Respecto a los proveedores, la disponibilidad y rapidez de entrega son indispensables para el correcto desenvolvimiento de la acción profesional. Se reitera el beneficio de lograr alianzas estratégicas.

COOPETENCIA

En el análisis de la competencia puede incorporarse el concepto de COOPETENCIA, suma de los términos cooperación y competencia.

Es una nueva filosofía de los negocios, por encima de los enfoques tradicionales de la competencia. Su implementación permitirá aceptar a nuestros clientes, proveedores y empresas del sector como oportunidades y no como amenaza. Permite compartir el mercado beneficiando a largo plazo a todos los componentes económicos y a la sociedad en general. Es un concepto sustentado en la cooperación competitiva y basada en una apertura mental de ganar-ganar, apoyada en la aplicación práctica de la teoría de los juegos. Debe preponderar la unidad de esfuerzos para generar beneficios; esto, a través de negociaciones conjuntas y alianzas estratégicas que produzcan en el caso de los negocios, ahorros en sus insumos y mayor producción con el fin de promover productos competitivos y de satisfacción al público consumidor en primera instancia; lo anterior partiendo de que un negocio tiene como principal fin obtener ganancias del producto o servicio que ofrece.

ENDÓGENOS

El Arq. Savransky (2004) para una Empresa de Servicios de Arquitectura, considera que deben contemplarse:

Visión, Misión y Valores: la empresa debe definir ¿Para qué la empresa hace lo que hace?, el destino, su meta más lejana y los valores que sustentan estos dos principios. Al funcionar como brújula, su no definición implica imposibilidad de una estrategia clara.

Objetivos organizacionales: se deben definir en forma clara y realista, para que su cumplimiento signifique el éxito.

Recursos: se incluyen los financieros, tecnológicos, humanos y el tiempo.

Fortalezas y debilidades: su análisis permitirá detectar las áreas con mayores problemas, para corregirlos.

Situación financiera y costos indirectos: su conocimiento permite conocer hoy el estado y también adelantarse al funcionamiento de la empresa.

Sistema de información: es indispensable su desarrollo para conocer costos directos, indirectos, margen de contribución, margen neto y beneficios de las actividades desarrolladas.

RECURSOS HUMANOS

Se analiza este factor considerando la importancia del elemento Personal de contacto en la Servucción (p. 25).

Uno de los factores endógenos es la necesidad de contar con Recursos Humanos que respondan a los **cambios del ámbito laboral actual**.

Ámbito laboral actual

Según Hammer y Champy (1994), los cambios pueden describirse de la siguiente manera:

Los **oficios** cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.

Al trabajar en equipo se deben desarrollar características de generalista, debiendo conocerse todas las etapas del proceso. Al ser un trabajo multidisciplinario es más exigente, más sustantivo (se elimina trabajo que no agrega valor), más satisfactorio (al ver todo el desarrollo), más remunerador (al requerir más habilidades), no se puede dominar (crece a medida que crece la pericia y la experiencia) y se hace mejor remunerado (al no perder tiempo en cosas que no aportan valor).

El **papel del trabajador** cambia: de controlado a facultado.

El trabajador debe ser facultado porque debe seguir sus propias reglas, debe dirigirse a sí mismo. Y esto significa que al asignársele responsabilidad, se debe también darle autoridad.

La **preparación para el oficio** cambia: de entrenamiento a educación.

Entrenar significa enseñarles a los empleados a realizar determinado oficio o a manejar una situación específica aumentando su destreza y competencia. En el ámbito actual, el trabajador debe ser también educado: aumentar su perspicacia y comprensión, enseñándole el porqué.

El **enfoque de medidas de desempeño y compensación** se desplaza: de actividad a resultados.

El proceso se convierte en un buen parámetro para medir el desempeño porque generan cosas que tienen valor intrínseco. La contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Cambian los **criterios de ascenso**: de rendimiento a habilidad.

El criterio sería: "se paga por desempeño, se promueve por habilidad".

Los **valores** cambian: de proteccionistas a productivos.

Los valores deben ser correctamente comunicados (para su correcta comprensión) y administrados, ya que los sistemas administrativos (pago, bonificaciones, ascensos), que son los formadores de valores y creencias, deben responder.

Los **gerentes** cambian: de supervisores a entrenadores.

Como el equipo no debe ser supervisado, la función del gerente cambia para ayudar entrenando a sus empleados en su nuevo trabajo. Los gerentes deben administrar, sostener, educar y deben enorgullecerse de las realizaciones de otros.

Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.

La célula básica de una organización tradicional es el departamento funcional, que se ve afectado por el trabajo multidimensional ya citado.

Los ejecutivos cambian: de anotadores de tanto a líderes.

En las nuevas organizaciones, los logros dependen más de los trabajadores que de los gerentes. Por ello, éstos deben ser capaces de influir e inculcar los nuevos valores y creencias.

En síntesis, los oficios y las personas que los realizan cambian, a la vez que también lo hacen las relaciones con los gerentes, su trayectoria profesional, la forma de medir y recompensar el trabajo, el papel de gerentes y ejecutivos.

Los trabajadores deben poseer las siguientes características: generalistas, facultados, educados y tendientes al trabajo por objetivos.

HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACION

Permiten o ayudan a resolver problemas y tomar decisiones tanto para el desarrollo de la operatoria habitual de trabajo dentro de la empresa como para la planificación, diseño y organización del futuro mediato e inmediato de la misma. Deben aplicarse en forma sistemática y coherente.

Algunas de estas herramientas son las que se citan a continuación, sin ser este listado ni taxativo ni excluyente:

- Benchmarking
- Calidad Total
- Empowerment
- Downsizing
- Coaching
- Balanced scorecard
- Capital Intelectual
- ABC costing
- Espíritu emprendedor
- E-commerce
- Just in time
- Kanba
- Franchising
- Inteligencia emocional
- Kaisen
- Imagen corporativa
- Las 7 "S" de Kaizen
- Mentoring
- Negociación
- Nueva "empleabilidad"
- Outplacement
- Reingeniería
- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Desarrollo organizacional

Para esta investigación, se considera que no son las Herramientas las que definen a los Arquitectos - Empresarios, pero sí es enriquecedor tratar de entender cómo lo hacen y si, en este desempeño, utilizan algunas de ellas. En estos casos, hay factores personales y organizacionales que inciden en la elección de cuales herramientas y su ponderación.

No se intenta comparar lo que hacen los arquitectos con algún modelo "científico" y universal de Herramientas de Administración, ya que de hecho el listado evidencia que las mismas no son homogéneas y han evolucionado con el tiempo.

PROCESOS POSIBLES

a. CICLO DE PLANEAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Alberto Levy (1993, 1996) plantea un proceso práctico, un modelo competitivo, que propone como un "común denominador" de la metodología utilizada en la mayoría de empresas de todo el mundo. Es un modelo **para ligar la estrategia competitiva con el alineamiento organizacional**, para evitar que la empresa esté fraccionada en visiones - túneles (p. 41), en compartimientos estancos. La Competitividad organizacional que se busca es, claramente, una ventaja competitiva.

El proceso que propone consta de 10 pasos:

- 1°. Análisis de contexto
- 2°. Análisis de la competitividad del sistema
- 3°. Determinación de las claves críticas
- 4°. Revisión de la misión o su formulación
- 5°. Construcción de una visión común
- 6°. Formulación de objetivos
- 7°. Competitividad de los negocios
- 8°. Competitividad de las funciones
- 9°. Programas de Acción Táctica (PATs)
- 10°. Revisión del proceso

Para Levy, la competitividad del sistema es primordialmente un problema de CULTURA, la que es difícil de transmitir. La cultura organizacional está conformada por la interacción de diferentes elementos: supuestos profundos, valores, ritos, rituales y ceremonias, historias y mitos, lenguajes, tabúes, héroes y símbolos físicos. Estos elementos son importantes por su influencia en la conducta de los miembros de la organización. Dentro del análisis de la competitividad del sistema (segundo paso del Ciclo), la clave consiste en detectar la relación entre las distintas manifestaciones, a fin de evaluar si están presentes los elementos culturales subyacentes de la competitividad.



b. PLAN DE MARKETING.

El Arq. Corian (1998, p. 38) propone la realización de un Plan para obtener clientes, mediante herramientas del Marketing y de Análisis de Gestión. Si bien es una herramienta acotada, el análisis de las fortalezas y debilidades propuesto es de sumo interés para Arquitectos que tienen su carrera en desarrollo.

PROCESO DE MARKETING	
PROCESO DE ANÁLISIS	¿QUÉ SERVICIOS OFRECE? ¿Quién es? ¿Qué hizo? ¿Qué hace? ¿Qué puede hacer? ¿Cómo está, respecto de la competencia?
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	¿QUÉ BUSCA? ¿CUÁL ES SU META? ¿En cuanto tiempo se puede alcanzar? ¿Con qué esfuerzos?
ELECCIÓN DE MERCADOS	¿A QUIENES puede vender servicios? ¿QUIÉNES son aquellos que pueden llegar a contratarlo? ¿DÓNDE viven o trabajan? ¿CÓMO los puedo ubicar?
PROCESO DE PROMOCIÓN	¿COMO puede hacer para que aquellos potenciales clientes se enteren de los servicios que ofrece, de sus ventajas, y se sientan interesados en tener una entrevista con usted?
PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS	En esta etapa, el objetivo es convencer a esos potenciales clientes, a los que ya se interesó mediante una estrategia de promoción, de los beneficios que obtendrán al contratarlo.
PROCESO DE POSVENTA	¿Qué se le puede ofrecer a todos aquellos que ya confiaron en usted? ¿Cómo puede mantener un contacto "periódico" con antiguos clientes?

c. METODOLOGÍA EN LA TOMA DE DECISIONES.

El Arq. Savransky (2004) presenta criterios, una forma de pensar y de entender el contexto y la realidad que les permita a los profesionales incorporar un MODELO CONCEPTUAL. Éste les será de utilidad para concretar sus ideas, proyectos y obras en el contexto que les toque actuar y desarrollarse a lo largo del tiempo.

El proceso que el autor propone puede sintetizarse en 4 partes:

- a) Analizar los factores de entorno
- b) Analizar los factores internos
- c) Seleccionar alternativas de negocios y/o trabajo (2004, p. 114) clarificando:
 - lo que hemos hecho históricamente
 - lo que nunca hemos hecho
 - lo que deseamos hacer
 - lo que creemos que el mercado "pide"
 - lo que efectivamente podemos hacer
 - aquello que nos conviene hacer (mediante el análisis de la facturación para establecer el margen de contribución, el margen neto y los beneficios)
 y así definir el mix de actividades para, en definitiva, actuar hacia este último punto.
- d) Organizar la información: procesar la información interna y sondear el mercado entre clientes, no clientes, proveedores y contratistas y potenciales clientes.

Estos tres procesos son, desde el punto del investigador, empíricamente demostrados para lograr el pasaje de Estudio a Empresa. Los conceptos son retomados en las Conclusiones Generales.

PARTE 2 – TRABAJO DE CAMPO

Se dijo que el objetivo general de la Investigación es determinar si existen Estudios Profesionales que logren trascender el límite del Servicio Profesional Personal para ser Servicio Profesional Empresarial y luego analizar su gestión. Esto se contextualiza (se detalle o no) en la Regional Oeste Noroeste del C.A.P.E.R.

Para lograrlo, se diseñó el Trabajo de campo en las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA: categorización de Estudios – primer cuestionario.

SEGUNDA ETAPA: ratificación de Estudios – Empresas.

TERCERA ETAPA: obtención de información de Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura – segundo cuestionario.

CUARTA ETAPA: procesamiento de datos obtenidos.

La estrategia metodológica es:

- Según el estado del arte: EXPLORATORIA
- Según la posición del investigador: OBSERVACIONAL
- Según la temporalidad de los datos: RETROSPECTIVA
- Según el movimiento de la realizada: SINCRÓNICA
- Según el tipo de trabajo: TRABAJO DE CAMPO
- Según la concepción de la realidad: CUALITATIVA

Inicialmente, se definen las Herramientas de investigación y análisis y los Métodos para usarlas a fin de conocer la realidad que se quiere investigar.

Es conveniente observar la distinción básica entre los términos Herramienta y Método:

- Herramienta: es el instrumento usado para hacer algo. Para esta investigación, se realizó un análisis de la herramienta Cuestionario a los fines de su correcta confección y aplicación⁵.
- Método: se refiere a la manera de hacer algo.

Las fases típicas según Mayntz, Holm y Hübner (1980) para extraer datos por encuesta (aplicadas en este caso a la herramienta cuestionario) en un proceso de investigación son:

1. La formulación del problema: debe tener exactitud.
2. Descomposición del fenómeno en dimensiones (variables).
3. La formulación de las variables independientes. Se busca descubrir los determinantes del fenómeno.
4. Recopilación de informaciones adicionales: entrevistas, consultas, observaciones.
5. Elaboración del cuestionario. Las variables de b) y c) se operacionalizan, es decir, se traducen a preguntas y se conforma un cuestionario.
6. Construcción de la muestra.
7. Realización de la encuesta.
8. Ordenación, procesamiento estadístico y análisis de los resultados de la encuesta.

PRIMERA ETAPA - CATEGORIZACIÓN DE ESTUDIOS – PRIMER CUESTIONARIO

PRIMERA ETAPA - Primer paso: Definición de los PARÁMETROS que permitan clasificar a las organizaciones de arquitectura, estableciendo ¿QUÉ HACE QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA UNA EMPRESA y no sea solamente un Estudio de Arquitectura?

Las fases presentadas por Mayntz y otros (1980) pueden definirse para esta etapa de la investigación de la siguiente manera:

⁵ Apéndice Metodológico: b. Las Técnicas de Relevamiento empírico, p. p.

1. La formulación del problema: Determinar si existen EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.

Inicialmente para esta investigación, que un Estudio de Arquitectura sea una Empresa no significa que en él proyecten y/o construyan gran cantidad de metros cuadrados, presenten la mayor cantidad de Expedientes de construcción ante los organismos de control o que tengan mayor cantidad de empleados que otros estudios. Tampoco es determinante el cambio ascendente de escala, no necesariamente tiene que haberse determinado crecimiento en alguno o todos los aspectos citados.

Para esta investigación, la catalogación como empresa significa que estos Estudios tienen una metodología de gestión empresarial.

Desde el inicio de la definición de los fundamentos teóricos, se tuvo en claro cuales características NO definían a una Empresa de Servicios Profesionales de Arquitectura, para poder buscar las que SI las describen y, por ello, las diferencian de un Estudio.

2. Descomposición del fenómeno en dimensiones (variables): se establecen los parámetros:

- Recursos
- Cultura o Creencias
- Mercado
- Administración, Estructura u Organización
- Estrategia

Las dimensiones consideradas para el cuestionario cuantitativo son los 5 pilares básicos que conforman el Modelo Penta (p. 14). Se ha seleccionado este modelo, como ya se dijo, por considerar que con él se puede comprender el funcionamiento de toda organización.

3. La formulación de las variables independientes: no se definen en esta PRIMERA ETAPA.

4. Elaboración del CUESTIONARIO DE CATEGORIZACIÓN O CALIFICACIÓN: Las dimensiones planteadas en el paso 2) se operacionalizan, es decir, se traducen a preguntas y se conforma un cuestionario.

Al ser un cuestionario enviado a matriculados al azar, se brindó orientación teórica en cada pregunta.

HERRAMIENTA: Cuestionario escrito y auto-administrado.

Características:

- Tipo de encuesta: estandarizado.
- Medio utilizado para la transmisión del cuestionario: escrito.
- Unidad del Entrevistado: con individuos.
- Criterio cronológico o al tipo de aplicación en el tiempo: única.
- Duración: 5 preguntas.
- Secuencia: no se considera por la escasa extensión.
- Efecto consistencia: se busca para poder complementar.
- Preguntas utilizadas: cerradas. No se utilizó "No sabe/no contesta" a fin de limitar el uso de esta opción. Se utilizará el "Otras", inclusive con espacio para que el entrevistado pueda expresarse.

CUESTIONARIO DE CATEGORIZACIÓN O DE CALIFICACIÓN

1) LOS RECURSOS:

¿Conoce claramente los recursos con los que cuenta su organización?

Se entiende por Recursos los: Recursos Humanos, financieros (propios, de clientes, de inversores, de bancos e instituciones financieras, de proveedores y contratistas), productivos, de infraestructura, la información, la tecnología, la imagen, el crédito, los tiempos y la mística.

¿Tiene establecidas las formas en que maneja y manejará esos Recursos?

SI:

NO:

Si desea aportar más datos:

2) LAS CREENCIAS:

¿Tiene su Estudio definida la Misión (¿Por qué hacemos lo que hacemos?)?. Enúnciela.

¿Tiene su Estudio definida su Visión (¿A dónde queremos llegar?)? Enúnciela.

¿Tiene su Estudio definidos sus valores?

¿Tiene su estudio definidos los objetivos cuantitativos de corto plazo?

SI: NO:

Si desea aportar más datos:

3) LOS MERCADOS:

¿Conoce cabalmente los Segmentos de Mercado en los que normal y habitualmente opera?

Se entiende por Segmento de mercado el tipo de tarea que normalmente realiza, por ejemplo vivienda unifamiliar, vivienda colectiva, locales comerciales, etc.

¿Los analiza periódicamente, utilizando alguna metodología, para determinar su evolución?

¿Adapta su producto para responder a los cambios que acontecen en el segmento o el mercado todo?

SI: NO:

Si desea aportar más datos:

4) LA ORGANIZACIÓN:

¿Tiene su Estudio un organigrama que represente su Estructura, sea explícito o tácito? ¿Están claramente desarrollados los Sistemas de Información que utilizan para el fin para el cual fueron creados? ¿Existe un protocolo (sea explícito o implícito) para la toma de decisiones en la Planificación, la programación, la presupuestación, la incentivación y el control?

SI: NO:

Si desea aportar más datos:

5) LA ESTRATEGIA:

¿Tiene su Estudio planteada la Estrategia que guíe sus acciones a corto, mediano y largo plazo?

¿Utilizó alguna técnica para su planteamiento? ¿Esta estrategia es revisada periódicamente para analizar su desenvolvimiento?

SI: NO:

Si desea aportar más datos:

6) Observaciones:

PRIMERA ETAPA - Segundo paso: Sondear el mercado a fin de determinar ¿QUE ORGANIZACIONES DE ARQUITECTURA CALIFICAN COMO EMPRESA?

Corresponde al 6to. Paso del proceso definido por Mayntz y otros (1980): Construcción de la muestra (p. 47).

La investigación se desarrolla en la Provincia de Entre Ríos. Los Arquitectos que forman parte de la realidad que se investiga se encuentran nucleados por el Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos (C.A.P.E.R.), organizándose según su residencia geográfica en 4 Regionales.

REGIONALES C.A.P.E.R.	ARQUITECTOS MATRICULADOS
Oeste Noroeste	466
Este	158
Noreste	134

Sureste

147



Inicialmente se evaluó la posibilidad del envío del Cuestionario a los matriculados de las ciudades de Entre Ríos con más de 100000 habitantes: Paraná, Concordia y Gualaguaychú. Se desestimó esta opción al considerar excesiva la cantidad de matriculados involucrados y los inconvenientes operativos propios de trabajar con tres Regionales.

Entonces, el UNIVERSO considerado, la población objetivo son los Arquitectos matriculados en el Regional Oeste Noroeste. Fue seleccionado este universo considerando que, al tener el mayor número de Arquitectos matriculados, serían mayores las probabilidades de obtener casos para estudio.

La MUESTRA serán arquitectos del padrón⁶, a los que se contactará al azar vía mail.

La Regional Oeste Noroeste incluye 4 departamentos geográficos:

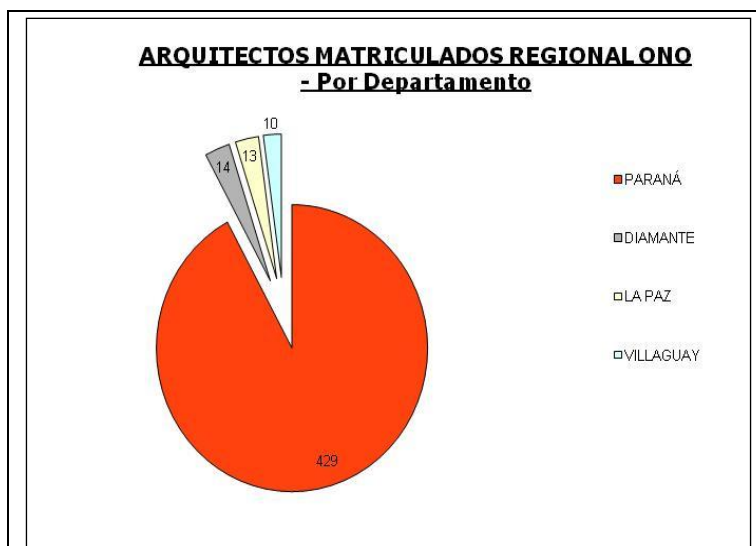
DEPARTAMENTO	HABITANTES ⁷	ARQUITECTOS MATRICULADOS
Paraná	319.614	429
La paz	66.158	13
Villaguay	48.416	10
Diamante	44.095	14
	478.283	466

⁶ Anexo 2: Padrón de Matriculados Diciembre 2008 del C.A.P.E.R. Regional Oeste Noroeste

⁷ Censo

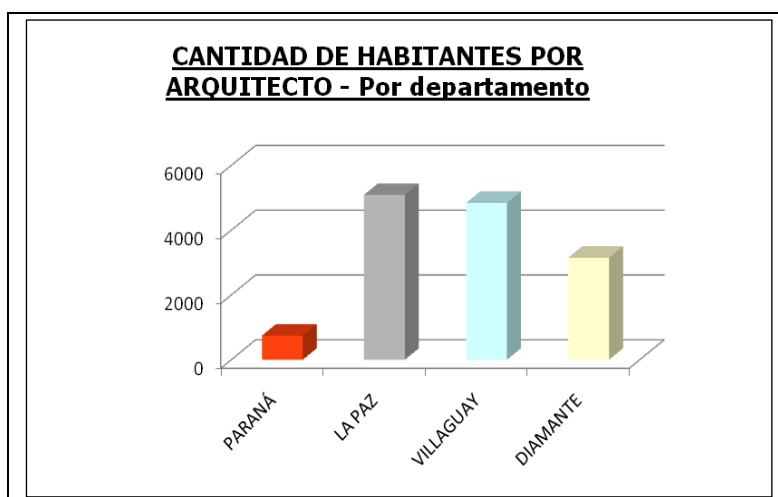
2001-

www.indec.gov.ar/censo2001S2_2/ampliadoindex.asp?mode-30)



Entonces, esta Regional tiene una proporción de un arquitecto cada 1026 habitantes. Esta proporción, considerando cada departamento, es la siguiente:

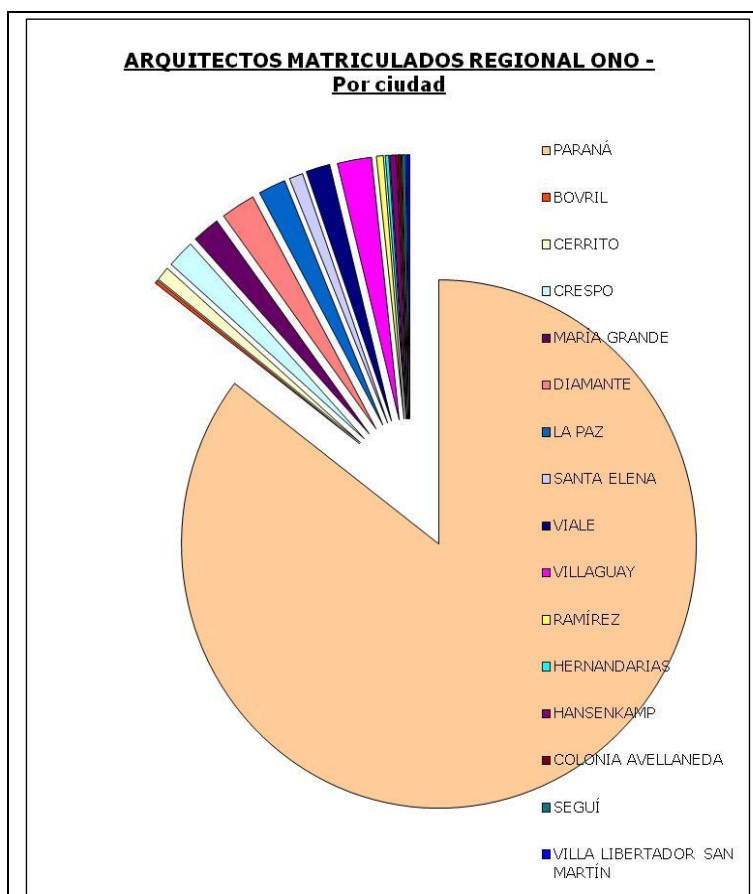
DEPARTAMENTO	CANTIDAD HABITANTES POR ARQUITECTO
Paraná	745
La paz	5.089
Villaguay	4.842
Diamante	3.150



Considerando las ciudades, la distribución es la siguiente:

CIUDAD	DEPARTAMENTO	MATR.
Paraná	Paraná	398
Diamante	Diamante	10
Villaguay	Villaguay	10
Crespo	Paraná	8
La Paz	La Paz	8
María Grande	Paraná	8
Viale	Paraná	7
Cerrito	Paraná	4

Santa Elena	La Paz	4
Hansenkamp	Paraná	2
Ramírez	Diamante	2
Bovril	La Paz	1
Colonia Avellaneda	Paraná	1
Hernandarias	Diamante	1
Seguí	Paraná	1
Villa Libertador San Martín	Diamante	1
TOTAL		466



Los contactos con el C.A.P.E.R. se realizaron por intermedio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la U.C.U. Esto se debe a que la investigación se ha encuadrado como Proyecto de Investigación de Becario de Perfeccionamiento de esa Facultad, donde el investigador es Docente.

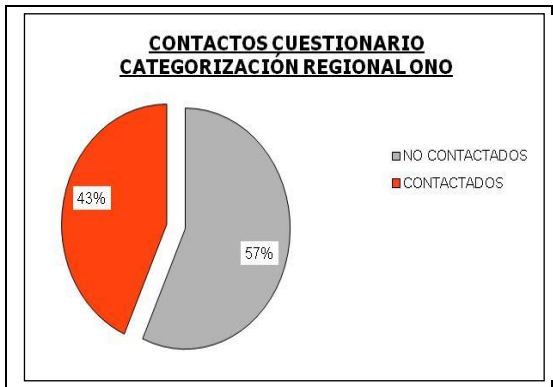
Los pasos para la obtención de direcciones electrónicas de los matriculados fueron:

- 1°. Se gestionó un Convenio con la Regional Este (a la que pertenece la ciudad de C. del Uruguay) del C.A.P.E.R. Este Convenio no se efectivizó.
- 2°. Se firmó un convenio Marco y un Convenio Específico entre la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la U.C.U. y la Sede Central del C.A.P.E.R. (Anexo 1).
- 3°. Se contactó a la Regional Oeste Noroeste. Se recibió el padrón de arquitectos matriculados (Anexo 2) y sus correos electrónicos, en caso de corresponder.

Envío de Cuestionario de Categorización o Calificación vía mail.

Corresponde al 7mo. Paso del proceso definido por Mayntz y otros (1980): Realización de la encuesta (p. 47).

Se envió a 202 matriculados de la Regional Oeste Noreste en 3 oportunidades, 2 en forma personal por el investigador y la tercera desde la Regional.



Fue encabezado siguiendo lo establecido por las reglas de esta herramienta: presentación del Investigador, mención del responsable de la investigación, de la institución que la realizaba y de los propósitos que perseguía.

PRIMERA ETAPA – Tercer paso: Clasificar los Cuestionarios de Calificación o Categorización para identificar las EMPRESAS de Arquitectura a las que se le realizarán el segundo cuestionario.

Corresponde al 8vo. y último Paso del proceso definido por Mayntz y otros (1980): Ordenación, procesamiento estadístico y análisis de los resultados de la encuesta (p. 47).

Criterio de Clasificación:

- Serán considerados empresas e incorporados para la etapa siguiente aquellos profesionales que contesten afirmativamente más de 3 o más preguntas.
- Serán desestimados aquellos profesionales que contesten afirmativamente 2 o menos. Se considera en este caso que, si se realizara un sondeo más profundo, los parámetros de empresa se cumplen en forma superficial.

De este total de mails enviados fueron respondidos 4 (Anexo 3):

- 3 matriculados que no ejercen la profesión o la ejercen en ámbitos públicos: NO a las 5 preguntas.
- 1 matriculado que ejerce la profesión en forma independiente: NO categoriza.



Análisis de la herramienta

Ante el obstáculo que presenta la falta de respuestas al cuestionario, se considera que:

Diseño: está diseñado de acuerdo a parámetros que garantizaban la recolección de datos necesarios: breve – sencillo.

Medio de comunicación: la muestra debía componerse de la mayor cantidad de arquitectos posibles. Esto determinó que se optara por el medio de mayor rapidez y menor costo, desestimándose el contacto telefónico y/o personal. El medio seleccionado tiene las siguientes desventajas:

- Falta de compromiso de quien lo recibe y tiene que completarlo.
- la veracidad / actualización de la información del Colegio de Arquitectos: frecuentemente las personas cambian de mail y que no informan de dichos cambios a las instituciones de las cuales forman parte.

José Yuni y Claudio Urbano (2006) dicen que "Los cuestionarios autoadministrados se envían por correo y en la actualidad por sistemas electrónicos. La eficacia de este tipo de encuestas depende de la claridad con que se hayan elaborado las preguntas y de la estrategia que se implemente para el seguimiento de la misma. Este tipo de encuestas presenta como desventajas que existe un alto porcentaje de respuestas ilegibles, preguntas mal comprendidas y un bajo porcentaje de devolución al investigador..." (p. 66). Sobre las encuestas personales, los mismos autores dicen: "Suponen que el encuestador administre personalmente el cuestionario. Este tipo de encuesta permite obtener mayor calidad de información, incluir preguntas de difícil formulación y aumentar el número de respuestas. Sin embargo, como el encuestador se debe desplazar al domicilio del encuestado, se incrementa el costo y se aumentan las posibilidades que no se localice a los sujetos de estudio" (p. 67).

Elección de la muestra: fue realizada en la Regional Oeste Noroeste (diferente a la residencia del investigador) por lo citado anteriormente: mayor cantidad de matriculados. Además, la Secretaría de la Regional informó que han enviado dos encuestas de temas de interés de los matriculados y que no ha obtenido respuesta significativa.

Información solicitada: genera fantasías persecutorias en relación al uso que se hará con los datos. El profesional teme que los datos sean utilizados con fines de control de algún tipo (impositivos principalmente, académicos por desempeño profesional por posible reválida, etc.). Inclusive, el Colegio (según informó extra-oficialmente) es reacio a brindar datos a Organismos por las mismas causas. Intentando generar confianza respecto al uso académico de datos, el cuestionario fue enviado desde la Regional a sus matriculados (además del envío desde la casilla particular del investigador).

A partir de estas líneas de análisis, se puede pensar que el número de respuestas obtenidas se hubieran modificado favorablemente si:

- el cuestionario se hubiera realizado personalmente, aunque se han citado los inconvenientes de este método.
- la muestra hubiera sido elegida por redes de contacto en lugar de seguir parámetros geográficos, lo que hubiera posibilitado la generación del clima de confianza necesario.
- Se hubiera clarificado de mayor manera el uso de información y garantizado el anonimato (situación que no se consigue por mail).

Propuesta de metodología alternativa – segundo muestreo probabilístico.

Uno de los caminos evaluados, ante la falta de respuestas, fue realizar la obtención de MUESTREO PROBABILÍSTICO de la siguiente manera:

- Desarrollar un PARÁMETRO PROPIO para caracterizar a un estudio que funcione como empresa. Incluiría:
 - Presencia y reconocimiento en el mercado local.
 - Metros construidos.
 - cantidad de personal.
 - sistemas de organización interna.
- Tomar un muestreo probabilísticamente razonable para la Regional. Este muestreo tendría sesgo porque estaría basado en la "percepción". Se hubiera optado por esta metodología porque si el muestreo fuera estadístico sería muy probable que ese resultado sea igual o menor al del envío de mails. Sobre este

muestreo se buscaría verificar que tan cerca o lejos están de los parámetros seleccionados y se llegaría a un número limitado de estudios que estén dentro del parámetro.

- Para el caso de que no hubiera Estudios que calificaran, la respuesta a la búsqueda sería que los estudios en esas ciudades NO son empresas o no se perciben como tales. Se analizaría los motivos de esta actitud en el desempeño de los arquitectos.

SEGUNDA ETAPA – RATIFICACIÓN DE ESTUDIOS - EMPRESAS

SEGUNDA ETAPA – Primer Paso: Incorporar datos de Empresas obtenidos de informantes claves.

Análisis mediante información brindada por informantes clave

Dada la escasa respuesta al Cuestionario, se reformuló el Diseño metodológico original optando por considerar Informantes Clave primarios y secundario.

Informantes Clave o Llave – Clave: características generales de la Herramienta

Consiste en contactar y entrevistar a alguna persona que cuente con un amplio conocimiento acerca del objeto de estudio. El término **informante clave** se aplica entonces a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico.

La forma más habitual de obtener información de estas personas suele ser la entrevista abierta o semi-estructurada, pudiendo recurrirse también a la entrevista por teléfono o al envío de algún cuestionario por e-mail. La opinión de estas personas es relevante tanto en los primeros pasos de la investigación (definición del objeto de estudio, diseño del proyecto) como en las etapas siguientes (trabajo de campo, difusión de los resultados, puesta en marcha de las acciones).

Informantes claves primarios: matriculados que contestaron el cuestionario.

Consulta a los matriculados que respondieron el Cuestionario, considerando su actitud de colaboración, sobre ¿Cuáles Estudios Profesionales consideran personalmente que podían encuadrarse como Empresas? Para ello se les pide que evalúen la forma de desenvolvimiento profesional y gestión de sus colegas. Los parámetros utilizados son los del Cuestionario, es decir ¿qué colegas podrían responder que SI la mayoría de las preguntas?, sin hacer una discriminación de las mismas.

Se obtuvo de esta manera el nombre de 19 profesionales (que fueron identificados con una letra):

Nº	ARQ. - EMPRESARIO	Referencias
1	A	4
2	B	3
3	C	3
4	D	2
5	E	2
6	F	2
7	G	2
8	H	2
9	I	1
10	J	1
11	K	1
12	L	1
13	M	1
14	N	1
15	Ñ	1

16	O	1
17	P	1
18	Q	1
19	R	1

Se destaca que:

- Algunos arquitectos "perciben" que otros trabajan como empresas e identifican a 19.
- Todos los arquitectos referenciados residen en Paraná.
- De 19 Arquitectos identificados por sus colegas, 12 formaron parte de la muestra pero no respondieron el cuestionario. Los posibles motivos de la falta de respuesta se detallan en Análisis de la herramienta (p. 53).

Informante clave secundario: Secretaría de la Regional Oeste Noroeste

Se reformularon los parámetros utilizados en el cuestionario original y los analizados para el segundo muestreo probabilístico no realizado para definir la consulta a la Secretaría.

a) Según el cuestionario original

- Recursos: cantidad de expedientes presentados / desarrollo de la profesión en forma asociada.
- Creencias: dato no consultable.
- Mercados: en caso de contarse con la clasificación de los proyectos de sus matriculados según el destino de la obra, arquitectos que desarrollan la profesión en forma independiente responsables de obras de mayor envergadura (edificios en altura, barrios, barrios privados, etc.)
- Organización: dato no consultable.
- Estrategia: dato no consultable.

b) Según parámetro propio para muestreo no realizado

- Presencia en el mercado local: mayor cantidad de expedientes.
- Metros proyectados.
- Cantidad de personal: dato no consultable. Inicialmente, la nota contenía consultas sobre el personal del Estudio (¿Cuáles son los 5 estudios de esa ciudad que poseen mayor cantidad de personal trabajando, incluyendo socios, asociados, empleados y personal tercerizado?), pero informalmente la Regional comentó que esos datos no son de su incumbencia.
- Sistemas de organización interna: dato no consultable.

Se envió a la Dirección del C.A.P.E.R. una nota (Anexo 1), solicitando sobre los últimos 5 años (2004-2008 inclusive), los siguientes datos:

- 5 arquitectos que presentaran para Visado la MAYOR CANTIDAD DE EXPEDIENTES
- 5 arquitectos que presentaran para Visado Expedientes por la MAYOR CANTIDAD DE METROS CUADRADOS
- Arquitectos que, actuando en forma independiente, han proyectado las obras de mayor envergadura
- Arquitectos que desarrollan su profesión en forma asociada, sea o no en sociedades legales.

El resultado fue el siguiente:

Mayor cantidad de expedientes: Arquitectos S, T, U, V, W y X. Ninguno de estos matriculados había sido referenciado por sus colegas como Arquitecto - Empresario. Tres de los profesionales residen en Paraná y dos en Diamante.

Mayor cantidad de M2: Arquitectos G, A, C, N, D. Los 5 arquitectos ya habían sido referenciados por sus colegas. Todos residen en Paraná.

Proyectos de mayor envergadura

La Secretaría respondió que: "Los proyectos de mayor envergadura de acuerdo al criterio mencionado (edificios, barrios, etc.) son los que están incluidos en el punto referido a los m2, dado que los arquitectos mencionados son proyectistas de edificios en altura. Por otro lado, sería importante definir cuáles son los criterios para establecer la categoría de "edificios de envergadura", dado que no solo los m2 son un indicador válido".

Arquitectos asociados

La Secretaría respondió que: "Este es un dato bastante complejo de estimar ya que en la regional hay matriculados 450 arquitectos, cuyas sociedades, muchas veces de hecho y circunstanciales y/o transitorias son difíciles de establecer porque es una información que no registra el colegio en forma oficial. Por lo tanto, como es un dato parcial, me parece que carece del rigor científico que ameritaría el trabajo de la presente encuesta".

ARQUITECTO	DATOS CUANTITATIVOS			DATO CUALITATIVO
	VISADOS	METROS CUADRADOS	MAYOR ENVERGADURA	ASOCIADOS
S y T	X			
U	X			
V	X			
W	X			
X	X			
G		X	X	
A		X	X	
C		X	X	
N		X	X	
D		X	X	

No hay coincidencia entre los profesionales que presentan mayor cantidad de expedientes con los que presentan proyecto de diseño de mayor cantidad de m2 (y, por ello, obras de mayor envergadura). Si bien se aclaró (p. 47) que ambos parámetros cuantitativos no son indicadores de gestión empresarial, debieron considerarse debido a la dificultad para obtener casos a analizar.

Conformación de la muestra tentativa de casos a analizar.

Según los datos aportados por los Informantes Clave, la muestra se conforma de **25** profesionales. De estos, 13 formaron parte del muestreo teórico (202 arquitectos) pero no respondieron el Cuestionario de Calificación.

Nº	ARQ. - EMPRESARIO	Localidad	Motivo de la inclusión
1	I	Paraná	Referenciado 1 vez
2	W	Diamante	4to. Mayor cantidad de expedientes
3	D	Paraná	Referenciado 2 veces - 5to. Mayor cantidad de m2.
4	E	Paraná	Referenciado 2 veces
5	U	Paraná	2do. Mayor cantidad de expedientes
6	J	Paraná	Referenciado una vez
7	B	Paraná	Referenciado 3 veces
8	K	Paraná	Referenciado 1 vez
9	A	Paraná	Referenciado 4 veces - 2do. Mayor cantidad de m2.
10	F	Paraná	Referenciado 2 veces.
11	G	Paraná	Referenciado 2 veces- 1ro. Mayor cantidad de m2.
12	H	Paraná	Referenciado 2 veces
13	L	Paraná	Referenciado 1 vez
14	T	Diamante	1ro. mayor cantidad de expedientes
15	M	Paraná	Referenciado 1 vez

16	N	Paraná	Referenciado 1 vez - 4to. Mayor cantidad de m2.
17	Ñ	Paraná	Referenciado 1 vez
18	S	Diamante	1ro. en mayor cantidad de expedientes
19	C	Paraná	Referenciado 3 veces - 3ro. Mayor cantidad de m2
20	V	Diamante	3ro. Mayor cantidad de expedientes
21	O	Paraná	Referenciado 1 vez
22	P	Paraná	Referenciado 1 vez
23	Q	Paraná	Referenciado 1 vez
24	X	Paraná	5to. Mayor cantidad de expedientes
25	R	Paraná	Referenciado 1 vez

SEGUNDA ETAPA - Segundo Paso: Contactar personalmente para coordinar envío o reenvío de Cuestionario de Categorización.

Los siguientes pasos fueron:

1°. Se obtuvo en la Regional los datos telefónicos de los profesionales.

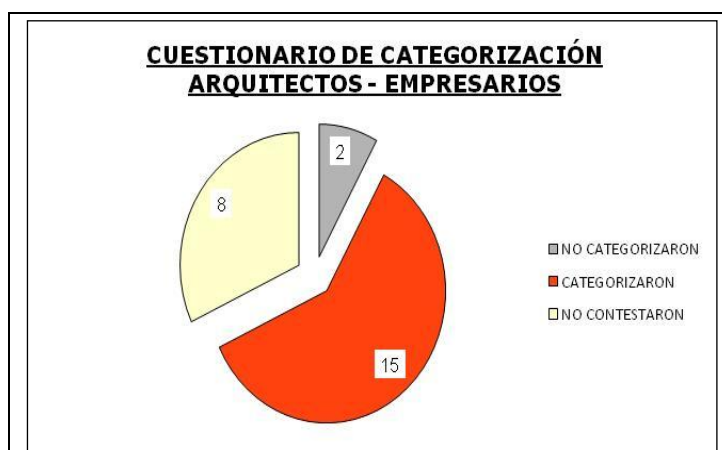
2°. Se realizó el contacto para brindarles mayor información sobre la investigación y solicitarles el completamiento del Cuestionario de Categorización.

SEGUNDA ETAPA - Tercer Paso: Enviar el Primer Cuestionario para ratificar o rectificar la Categorización.

En esta etapa, se busca contrastar la opinión personal de los profesionales identificados respecto a los Informantes Clave.

Los cuestionarios contestados fueron clasificados según los parámetros citados para el primer envío.

ARQUITECTO	Recursos	Creencias	Mercado	Organiz.	Estrat.	CALIF.
I	No contestó					
W	SI	SI	SI	SI	NO	SI
D	SI	SI	SI	SI	NO	SI
E y H	SI	SI	SI	SI	SI	SI
U	SI	SI	SI	NO	SI	SI
J	No contestó					
B	SI	SI	SI	SI	SI	SI
K	NO	SI	NO	NO	NO	----
A	No contestó					
F	SI	NO	SI	SI	SI	SI
G	No contestó					
L	SI	SI	SI	NO	NO	SI
N	SI	NO	SI	NO	NO	----
S - T	No contestó					
C	SI	SI	SI	SI	SI	SI
V	SI	SI	SI	SI	SI	SI
O	SI	SI	SI	SI	SI	SI
P	No contestó					
Q	No contestó					
X	SI	SI	SI	SI	NO	SI
R - Ñ - M	SI	SI	SI	NO	SI	SI



Entonces, del reenvío del Cuestionario de Categorización para ratificar o rectificar la información obtenida al momento, se obtuvo que los Estudios que Categorizan como Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura, los **CASOS A ANALIZAR** son:

EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA	
1	Arq. W
2	Arq. D
3	Arq. E y Arq. H
4	Arq. U
5	Arq. B
6	Arq. F
7	Arq. L
8	Arq. C
9	Arq. V
10	Arq. O
11	Arq. X
12	Arq. R – Arq. Ñ – Arq. M

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEFINITIVO

Para realizar el trabajo de campo, se tomó el padrón de Arquitectos de la Regional Oeste Noroeste del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos, siendo ese **UNIVERSO** de **466** Matriculados.

Del mismo se tomó una muestra mediante un mecanismo de **MUESTREO** aleatorio al azar, determinándose por ello que a la muestra la compondrían **202** profesionales (43,34 % del Universo).

En esa muestra aleatoria y en los datos de los Informantes Clave, se encontraron que había posiblemente **25** Arquitectos - Empresarios que reunirían las características del presente estudio. Este último total representa un 5,36 % del universo y en él se identificó como casos para el estudio **15** arquitectos (60 % de los profesionales tentativamente clasificados y 3,21 % del universo).

A los profesionales que categorizaron como Arquitectos – Empresarios se los agrupó según las asociaciones dentro de las que desarrollan su actividad profesional, resultando definitivamente **12** Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura.

TERCERA ETAPA: OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA – SEGUNDO CUESTIONARIO.

TERCERA ETAPA - Primer Paso: Definir los datos esenciales a obtener mediante el cuestionario.

La herramienta debería captar, fundamentalmente, información para responder las **PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN:**

- ¿EXISTEN Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura?
- ¿Qué DIFERENCIA a una Empresa de Servicios de un Estudio de Servicios Profesionales Personales de Arquitectura?
- ¿Cuáles son las características personales y profesionales de los Arquitectos – Empresarios?

Respecto a las Empresas:

- ¿Cómo se componen? ¿Cuáles son las características que las definen como Empresa? ¿En qué etapa del Ciclo de Vida se encuentran?
- ¿Cuáles fueron los FACTORES que llevaron a transformar un Estudio en una Empresa?
- ¿Se usaron HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN para lograr la transformación? ¿Cuáles? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- ¿Cómo es la GESTIÓN ACTUAL de una Empresa de Servicios Profesionales de Arquitectura, respecto a **sus recursos, creencias, mercado, organización y estrategia**?
- ¿Cómo es la definición de sus servicios? ¿Cómo es la relación de la Empresa con los clientes?

TERCERA ETAPA – Segundo Paso: Confeccionar la estructura del cuestionario.

HERRAMIENTA: Cuestionario escrito y auto-administrado.

Características:

- Tipo de encuesta: estandarizado.
- Medio utilizado para la transmisión del cuestionario: escrito.
- Unidad del Entrevistado: con individuos.
- Criterio cronológico o al tipo de aplicación en el tiempo: única.
- Duración: estimada en 40 minutos.
- Secuencia: se buscó el orden mediante la división en dos ítems:
 - El Profesional Arquitecto - Empresario:
 - Datos personales
 - Datos académicos
 - Datos profesionales
 - La organización:
 - Composición
 - Identificación de características de la empresa
 - Ciclo de Vida
 - Factores que motivaron la principal transformación
 - Herramientas de Administración
 - Desarrollo de su organización
 - Los servicios
- Efecto consistencia: se busca para poder complementar.
- Preguntas utilizadas
 - abiertas
 - cerradas. No se utilizó "No sabe/no contesta" a fin de limitar el uso de esta opción. Se utilizará "Otras", con espacio para que el entrevistado pueda expresarse.

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN A ARQUITECTOS – EMPRESARIOS

Estimados Colegas:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a los fines de solicitar nuevamente su colaboración mediante el completamiento del presente Cuestionario.-

Como ya es de su conocimiento, me encuentro realizando la Tesis de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Negocios, cuyo tema es "LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA".

Como primer paso, he realizado una Categorización sobre la forma en que mis colegas desempeñan sus tareas profesionales. De la misma, ha surgido que **su estudio se desempeña con una forma de gestión empresarial**. Por ello es que me interesa su participación.

Este trabajo de Tesis es avalado por las Facultades de Ciencias Económicas y de Arquitectura y Urbanismo, dependientes de la UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY. Mi Director de Tesis es el Arq. Carlos Savransky, MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS - Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE), docente y autor del libro "Pasión por la arquitectura: El camino hacia la empresa y el mercado en arquitectura y construcción".

Quedo a su disposición para cualquier consulta.

Agradeceré su colaboración. Atte. Arq. Betina María Bonnin - Mat. 11182 - C. del Uruguay.

Aclaración: en caso de ser un estudio con varios titulares, se solicita que los puntos 1. DATOS PERSONALES - 2. DATOS ACADÉMICOS - 3. DATOS PROFESIONALES sean completados por el Arquitecto fundador o de mayor antigüedad en el Estudio.

EL PROFESIONAL ARQUITECTO - EMPRESARIO		
1. DATOS PERSONALES		
1.1. Nombre completo		
1.2. Edad	Años:	
1.3. Fecha y lugar de nacimiento		
2. DATOS ACADÉMICOS		
2.1. GRADO		
Título:	Año de egreso:	
Facultad:	Universidad:	
Plan de Estudios:		
<ul style="list-style-type: none"> Área dominante: 		
<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de materias de Administración y/o gestión 		
	SI	NO
2.2. POSGRADOS		
Título:	Año de egreso:	
Facultad:	Universidad:	
Título:	Año de egreso:	
Facultad:	Universidad:	
<i>(nota: agregue más espacios en caso de ser necesario)</i>		
3. DATOS PROFESIONALES		
3.1. ANTIGÜEDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN		
Años:		
3.2. INICIO		
¿Inició el desarrollo de su profesión en forma inmediata al egreso?	SI	NO
Comenzó su desempeño:	En su lugar de estudios	
	En su ciudad natal	
	Otra ciudad. ¿Por qué?	
¿Cómo se inició en la actividad profesional?	En forma independiente	
	Otra: (describa)	
Si se inicio en forma independiente, ¿quiénes fueron sus primeros clientes?	Amigos y familia	
	Clientes privados	
	El Estado	
¿Cómo definiría el grado de "esfuerzo realizado" para captar	Bajo	
	Medio	

y sostener su trabajo profesional?	Alto	
3.3. CAPACITACIÓN		
Detalle la capacitación técnica y/o empresarial que ha realizado. Indique Áreas o justifique.		
Capacitación técnica		
Capacitación empresarial o de gestión		
No he realizado ninguna capacitación		
3.4. ACTUALIDAD		
¿Cómo percibe a los otros profesionales?	Competidores	
	Colegas	
	Competidores y colegas	
	¿Por qué?	
Además de su condición profesional ¿Se considera un empresario? Describa por qué (sea su respuesta afirmativa o negativa).		
SI		
NO		

A partir de este ítem, las respuestas se entenderán como elaboradas por el conjunto de titulares de la organización (en caso de corresponder).

LA ORGANIZACIÓN		
4. COMPOSICIÓN		
Organización UN TITULAR (detallar cantidad y profesiones): Titular: Asociados: Colaboradores permanentes: Colaboradores según encomienda específica:		
Organización VARIOS TITULARES (detallar cantidad de personas y profesiones) Titulares: Asociados: Colaboradores permanentes: Colaboradores según encomienda específica:		
5. IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA		
¿Cuáles de las siguientes características que definen una Empresa puede identificar en su organización? En cada respuesta afirmativa, pondere del 1 al 5 su importancia (donde 1 es el puntaje más bajo y 5 el más alto).		
CARACTERÍSTICA	SI	Importancia
División de trabajo		
División de poder		
División de las responsabilidades de comunic.		
Coordinación consciente		
Centros de poder		
Sustitución de personal		
Labor común		
Reglas		
Aparato técnico		
Sentido de identificación		
Racionalidad		
Grupo humano		
Institución social		
Metas		
Comportamiento finalista		
Sistema de actividades y operaciones		
Rotación, intercambiabilidad y sustitución		
Estructura de autoridad, comunicación,		

información y control		
Medio ambiente		
Fines de lucro		
6. CICLO DE VIDA		
6.1. CICLO ACTUAL		
Identifique en que etapa está su Estudio en estos momentos. Justifique su elección.		
Nacimiento		
Crecimiento		
Madurez		
6.2. CAMBIO DE UN CICLO A OTRO		
Pondere del 1 al 5 (donde 1 es el puntaje más bajo y 5 el más alto) los factores que han caracterizado los cambios de ciclo en su organización.		
Mayor Facturación		
Más obras		
Más metros cuadrados proyectados		
Más tareas profesionales realizadas		
Incorporación de personas a su estudio		
Incorporación de tecnología (computadoras, vehículos, herramientas)		
Incorporación de Programas especiales (por ejemplo de administración, costos, cómputo y presupuesto, gestión comercial, etc.)		
Contratación de consultores externos (por favor describa que consultores ha contratado)		
Capacitación técnica		
Capacitación empresaria		
7. FACTORES QUE MOTIVARON LA PRINCIPAL TRANSFORMACIÓN		
7.1. FACTORES EXÓGENOS		
Análisis de las cinco fuerzas competitivas		
7.1.1. COMPETENCIA DIRECTA		
¿Cuál es? ¿Por qué lo son?		
¿Que lo diferencia de su competencia directa?		
¿En qué se diferencian sus servicios con los suyos?		
¿Su competencia directa lo considera un empresario?	SI	NO
¿Conoce la COOPETENCIA?	SI	NO
En caso de haber respondido afirmativamente, ¿la ha aplicado en su desempeño profesional?	SI	NO
Si ha respondido afirmativamente, detalle de qué manera.		
Otros profesionales de su conocimiento		
¿Conoce colegas que sean empresarios?	SI	NO
En caso de haber respondido afirmativamente, ¿cuántos?		
¿Por qué los calificaría así?		
7.1.2. LOS OTROS COMPETIDORES		
Señale a qué profesiones o actividades del rubro u otros podría identificar dentro de las siguientes categorías como competencia:		
7.1.2.1. Los sustitutos:		
7.1.2.2. Los competidores potenciales:		
7.1.2.3. Los compradores:		
7.1.2.4. Los proveedores:		
Otros factores exógenos:		

Por favor cite otros factores externos que influyeron en la transformación de su organización.		
7.2. FACTORES ENDÓGENOS		
Los cambios en el ámbito laboral actual		
¿Influyeron para su transformación los cambios del ámbito laboral actual? SI NO		
En caso de haber respondido afirmativamente, ¿Cuales cambios influyeron fundamentalmente en su desempeño?		
Otros factores endógenos: Por favor cite otros factores internos que influyeron en la transformación de su organización.		
8. HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN		
¿Ha utilizado Herramientas de Administración en su gestión? Por ej. Benchmarking, Calidad Total, Empowerment, Downsizing, Coaching, Balanced scorecard, Capital intelectual, ABC costing, Espíritu emprendedor, E - commerce, Just in time, Kanban, Franchising, Inteligencia emocional, Kaisen, Imagen corporativa, Las siete "S" de Mckinsey, Las 5 "S" de Kaizen, Mentoring, Negociación, Nueva "empleabilidad", Outplacement, Outsourcing, Reingeniería, Trabajo en equipo, Competitividad, Desarrollo Organizacional, etc.		
8.1.	NO	8.2. SI
8.1.1. Si su respuesta fue negativa, indique por qué.		
8.2.1. Si su respuesta fue afirmativa, por favor responda las siguientes preguntas.		
8.2.1.1. ¿Por qué las ha utilizado?		
8.2.1.2. ¿Cuáles?		
8.2.1.3. ¿Realizó capacitación previa para su implementación?		SI NO
8.2.1.4. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?		
8.2.1.5. ¿Considera su implementación de importancia para su situación actual de Empresario-Arquitecto?		SI NO
9. DESENVOLVIMIENTO DE SU ORGANIZACIÓN		
9.1. RECURSOS		
¿Cuáles de los recursos enunciados a continuación son relevantes en su empresa? Pondere del 1 al 5 su importancia (donde 1 es el puntaje más bajo y 5 el más alto)		
Recursos Humanos		
Recursos financieros propios		
Recursos financieros de terceros		
Productivos		
De infraestructura		
Información		
Tecnología		
Imagen		
Los tiempos		
La mística		
9.2. LAS CREENCIAS		
Responda por SI o por No en cada caso. En las respuestas afirmativas, enúncielos. Explique también si los mismos fueron definidos en algún momento especial del desenvolvimiento profesional.		
9.2.1. ¿Tiene su Estudio definida la Misión (¿Por qué hacemos lo que hacemos?)?		
9.2.2. ¿Tiene su Estudio definida su Visión (¿A dónde queremos llegar?)?		
9.2.3. ¿Tiene su Estudio definidos sus valores?		
9.2.4. ¿Tiene su estudio definidos los objetivos cuantitativos de corto plazo?		
9.3. EL MERCADO		
Describa el/los Segmentos de Mercado en los que normal y habitualmente opera		
En caso de tener algún procedimiento o metodología sistemática de análisis de los mismos, por		

favor describa.		
En caso de haber contestado la pregunta anterior, describa brevemente cómo realiza la interfase entre la información y los servicios prestados por su estudio.		
9.4. LA ORGANIZACIÓN		
9.4.1. ¿Su organización está dividida en ÁREAS?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.4.2. ¿Tiene su Estudio un ORGANIGRAMA que represente su Estructura, sea explícito o tácito?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.4.3. ¿Están claramente desarrollados los SISTEMAS DE INFORMACIÓN que utilizan para el fin para el cual fueron creados?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.4.4. ¿Existe un PROTOCOLO (sea explícito o implícito) para la toma de decisiones en la Planificación, la programación, la presupuestación, la incentivación y el control?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.5. LA ESTRATEGIA		
¿Tiene su Estudio planteada la Estrategia que guíe sus acciones a corto, mediano y largo plazo?	9.5.1. SI	9.5.2. NO
9.5.1.1. Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.5.1.2. ¿Utilizó alguna técnica para su planeamiento?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
9.5.1.3. ¿Esta estrategia es revisada periódicamente para analizar su desenvolvimiento?	SI	NO
Si respondió afirmativamente, por favor detalle.		
10. SERVICIOS		
10.1. LOS ELEMENTOS		
Los siguientes elementos conforman un servicio. Pondere del 1 al 5 la importancia que cada uno tiene en su organización.		
Pertenecen a la empresa:		
1) Soporte Físico o material: Los instrumentos (objetos, muebles o máquinas) y El entorno (edificios, decorados y disposición).		
2) Personal de contacto (empleados de la empresa que está en contacto con el cliente)		
3) Sistema de organización interna (objetivos, la estructura y las operaciones)		
Pertenecen al mercado:		
4) Cliente (consumidor del servicio prestado)		
5) Demás clientes (interrelación entre clientes)		
10.2. LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS		
Describa como analiza las tres dimensiones de la calidad de los servicios que ofrece su organización.		
A) OUTPUT (la calidad del servicio en sí)		
B) LOS ELEMENTOS DE LA SERVUCIÓN:		
a) Calidad intrínseca de cada elemento		
Soporte físico o material		
Personal de contacto		
Clientes		
b) Calidad de la coherencia entre esos elementos		

C) EL PROCESO DE SERVUCIÓN (conjunto de interacciones necesarias para la fabricación de un servicio)	
10.3. FIDELIDAD DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	
Clasifique la actitud de la generalidad de sus clientes con una X.	
mono-fieles	
multi-fieles	
indiferentes	
Cautivos	
10.4. PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE	
¿Cómo describiría a sus clientes? Señale con X.	
Activos	Pasivos
10.4.1. En caso de haber respondido Activos, señale el momento del proceso y detalle la forma en que lo realizan.	
- En la especificación de la prestación que será realizada	
- en la acción	
- en el control del resultado	
10.4.2. En caso de haber respondido Pasivos, detalle los motivos.	

TERCERA ETAPA - Tercer Paso: enviar el Cuestionario de Información.

Se realizó el contacto telefónico con las 12 empresas y se envió el cuestionario vía e-mail.

CUARTA ETAPA: procesamiento de datos obtenidos

Se elaboró el soporte necesario para la carga de información obtenida y se realizó la misma.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

PRIMERA ETAPA: CATEGORIZACIÓN DE ESTUDIOS – PRIMER CUESTIONARIO

Respondieron al primer envío 4 arquitectos de los 202 que conformaban la muestra.



Mediante los Informantes Clave se obtuvo 25 posibles casos de análisis entre los 466 matriculados.

SEGUNDA ETAPA: RATIFICACIÓN DE ESTUDIOS – EMPRESAS

No contestaron el cuestionario 8 profesionales, habiendo sido incluidos por:

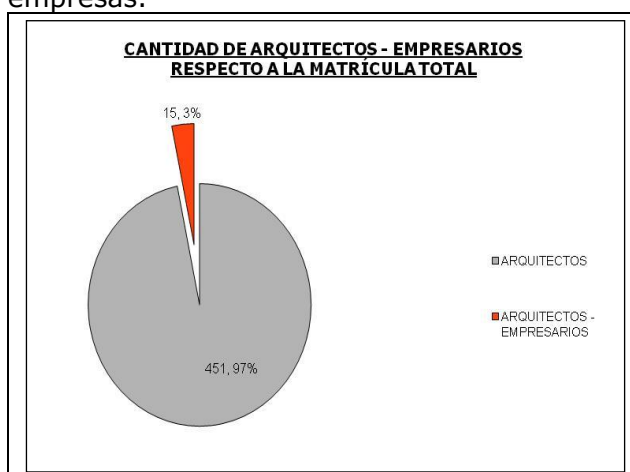
- I: referenciado por colegas 1 vez
- J: referenciado por colegas 1 vez

- A: referenciado por colegas 4 veces (único caso) y segundo en cantidad de m2
- G: referenciado por colegas 2 veces y primero en cantidad de m2
- T y S: mayor cantidad de expedientes
- P: referenciados por colegas 1 vez
- Q: referenciados por colegas 1 vez.

De los 17 colegas que contestaron:

- No categorizaron como Empresa el profesional que ocupa el cuarto lugar en cantidad de m2 y un profesional que había sido incluido por haber sido referenciado 1 vez por sus colegas.
- Profesionales de un mismo estudio contestaron con diferencias sobre puntos del cuestionario (un caso).

El total de Arquitectos categorizados es de 15, desempeñando su profesión en 12 empresas.



TERCERA ETAPA: OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA – SEGUNDO CUESTIONARIO.

(*) En este procesamiento se consideraron también respuestas dadas por los profesionales al Primer Cuestionario. Si bien estos arquitectos Categorizaron, no completaron el Cuestionario de Información que se les envió.

EL PROFESIONAL ARQUITECTO EMPRESARIO

1. DATOS PERSONALES

1.2. Edad

Edad (años)	Arq.- Empr.
entre 20 y 30	-
entre 31 y 40	-
entre 41 y 50	3
entre 51 y 60	-
más de 61	1

Promedio: 50 años.

2. DATOS ACADÉMICOS

2.1. Grado

Año de egreso	Arq.- Empr.
Entre 1961 y 1970	-
entre 1971 y 1980	1
entre 1981 y 1990	1
entre 1991 y 2000	2

entre 2001 y 2009	-
-------------------	---

Promedio: 25 años.

Área dominante en el plan de estudios
Urbanismo
Proyectos arquitectónicos (2)
No contesta: 1

El Diseño de Proyectos arquitectónicos y urbanísticos fue el eje de los Planes de Estudios cursados.

Materias de Administración y /o gestión	Arq.-Empr.
SI	-
NO	4

Los dos resultados anteriores ratifican lo dicho sobre el Desempeño profesional (ver p. 32): el perfil tradicional tiene su base en la formación académica, que no comprende temas de gestión.

2.2. Posgrados

Posgrados	Arq.-Empr.
SI	1
NO	3

Títulos de posgrados
Gestión Urbana Territorial
Dirección de Negocios de Arquitectura Y Construcción

La mayoría de los profesionales no realizó ningún Posgrado.

3. DATOS PROFESIONALES

3.1. Antigüedad en el desempeño de la profesión

Antigüedad (años)	Arq.- Empr.
Menos de 10	-
Entre 10 y 20	3
Entre 21 y 30	-
Entre 31 y 40	-
Más de 40	1

Promedio: 25 años.

3.2. Inicio en la actividad profesional

Inicio	Arq.- Empr.
Independiente	4
Otros	2

Otros
Empresa de Energía

Dirección de Arquitectura de E. Ríos – Secretario de Obras Públicas de Paraná.

La totalidad de los profesionales iniciaron su actividad profesional en forma independiente. Este desempeño se complementó, en dos casos, con otras actividades laborales.

Grado de "esfuerzo realizado" para captar y sostener el trabajo profesional	Arq.- Empr.
Bajo	-
Medio	-
Alto	4

El alto grado de esfuerzo realizado para captar y sostener el trabajo profesional y el inicio del desempeño en forma independiente, pueden entenderse como favorables para el desarrollo de Herramientas de Autogestión que favorecieron el devenir en Arquitectos – Empresarios.

3.3. Capacitación

Capacitación	Arq.- Empr.
Técnica	3
Empresarial o de gestión	2
No he realizado	1

Capacitación técnica: Áreas

Actualización de materiales

Asistencia a ferias

No contesta / no detalla: 2

Capacitación empresarial o de gestión: Áreas

Implementación y Mantenimiento (en empresa, en relación de dependencia)

Oficinas Comerciales (en empresa, en relación de dependencia)

Posgrado en Dirección de Negocios de Arquitectura y Construcción
--

Motivos de la no capacitación

No contesta: 1

La mayoría de los profesionales señala haber realizado algún tipo de capacitación. Se observa sin embargo que, en algunos casos, se refieren a capacitación no académica, práctica, propias del desenvolvimiento cotidiano de tareas.

3.4. Actualidad profesional

Percepción de los demás profesionales	Arq.- Empr.
Competidores	-
Colegas	1
Competidores y colegas	3

Motivos de considerar COLEGAS (respuestas textuales)
<i>No percibo el trabajo de diseño y construcción como una competencia con mis colegas, sí como una renovación continua en todos los procesos que utilizo para lograrlos</i>

Motivos de considerar COMPETIDORES Y COLEGAS (respuestas textuales)
<i>Por buenas y malas experiencias</i>
<i>Con la mayoría de ellos tenemos problemas comunes y tratamos de enfrentarlos solidariamente, lo cual nos hace más fuerte, y muchas veces trabajamos asociados, al mismo tiempo de que en otros casos disputamos legítimamente inversores y negocios</i>
<i>Porque la competencia es buena, pero no hay que olvidar la ética</i>

Si bien la mayoría de los profesionales considera a los demás profesionales como "Competidores y Colegas", los motivos enunciados son radicalmente diferentes.

¿Se considera empresario?	Arq.-Empr.
SI	3
NO	2

Un profesional respondió las dos opciones.

Se considera EMPRESARIO (respuestas textuales)
<i>Por el continuo esfuerzo de concientización que realizo con las personas que trabajan conmigo</i>
<i>Buscando anticiparnos en la oferta del producto arquitectónico, buscando asimismo optimización de la misma. Valorando siempre el equipo interdisciplinario.</i>
<i>Mayormente desarrollamos negocios en los que el diseño es el valor agregado, pero intervenimos con una mirada integral en diferentes aspectos, desde formular el negocio, organizar la demanda, planificar el financiamiento, proyectar la arquitectura, etc., etc. Trabajamos con otras empresas de nuestra propiedad (Inmobiliaria, franquicia viviendas industrializadas). No esperamos a que nos vengán a buscar, aunque a veces sucede.</i>

Pueden destacarse en la variedad de respuestas: planificación, interdisciplinariedad, organización, búsqueda de brindar un servicio integral y proactividad.

Se rescata también el concepto de búsqueda de brindar un servicio integral: formular el negocio, organizar la demanda, planificar el financiamiento, proyectar la arquitectura. En esta respuesta, donde además se utiliza lenguaje de administración, se entiende el proyecto solo como una parte del servicio, lo que se puede relacionar con lo propuesto en Procesos (ver p. 39).

No se considera EMPRESARIO (respuestas textuales)
<i>En la poca asunción de riesgos, por cuestión de poner por encima otros valores.</i>
<i>Soy parte de un Estudio que brinda servicios profesionales. Nos llama la atención que nuestros colegas nos califiquen como arquitecto - empresario. Si bien es cierto que en este estudio trabaja un número considerable de profesionales y que tratamos de tener un buen equipamiento, es simplemente que apuntamos a obras de cierta envergadura, resultándonos imposible prestar servicios sin estos recursos humanos ni equipamiento. Nuestros ingresos han sido siempre los honorarios de ley</i>

De estas respuestas se desatan dos conceptos solo mencionados en esta oportunidad: riesgo y honorarios.

LA ORGANIZACIÓN

4. COMPOSICIÓN

Composición	Organizaciones
UN TITULAR	2 + 4 (*)
VARIOS TITULARES	2

Organizaciones con UN TITULAR

Asociados	Organizaciones
SI	1
NO	1

Profesiones: Arquitecto - Ingeniero - Maestro Mayor de Obra.

Colaboradores permanentes	Organizaciones
SI	1
NO	-

Profesiones: Arquitecto - Ingeniero.
No contesta: 1

Colaboradores según encomienda específica	Organizaciones
SI	1
NO	-

Profesiones: No detalla.
No contesta: 1

Se eligen profesiones afines y complementarias.

Organizaciones con VARIOS TITULARES

Cantidad de integrantes total de las organizaciones (sin considerar Colaboradores según encomienda específica)

Integrantes	Organizaciones
1	-
2	-
3	-
4	1
5	-
6	1

No son organizaciones numerosas.

Titulares - Profesión	Asociados - Profesión	Colab. Permanentes - Profes.	Colab. Según encom. Especif. - Profes.
3 - Arquitectos	-	1 - Arquitecto	4 - Ingeniero / Escribano / Contador / Sin título prof.
2 - Arquitectos	1 - no detalla	3 - no detalla	Variable - no detalla

En la empresa que detalla las profesiones del staff permanente de la empresa, se evidencia la Interdisciplinariedad.

5. IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Escala de importancia de las características que definen su empresa.

Característica	Puntuación	Resp. afirmativas
División de trabajo	19	4
Grupo humano	19	4
Coordinación consciente	16	4
Sentido de identificación	16	4
Racionalidad	14	3
Aparato técnico	13	3
Estructura de autoridad, comunicación, información y control	12	3
Metas	10	3
División de poder	9	3
División de las responsabilidades de comunicación	8	3
Centros de poder	8	2
Sustitución de personas	7	2
Labor común	7	2
Reglas	7	2
Medio ambiente	7	2
Fines de lucro	7	2
Sistema de actividades y operaciones	6	2
Rotación, intercambiabilidad y sustitución	6	2
Institución social	2	1
Comportamiento finalista		0

Se consideran a la DIVISIÓN DEL TRABAJO y al GRUPO HUMANO como las características más importantes que define la organización propia.

Junto a COORDINACIÓN CONSCIENTE Y SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN fueron las 4 opciones que recibieron mayor cantidad de respuesta.

6. CICLO DE VIDA DE SU ORGANIZACIÓN

6.1. Ciclo de vida actual

Ciclo de vida	Organizaciones
Nacimiento	-
Crecimiento	4
Madurez	-

Hay coincidencia sobre la identificación de la etapa del Ciclo de Vida.

En etapa Crecimiento porque (respuestas textuales)
<i>Por el nivel de proyectos que realizo actualmente</i>
<i>Sentando bases y definiendo alcances</i>
<i>Hemos venido creciendo en capacidades y facturación año a año y pero creemos que nos falta mucho en todo sentido</i>
<i>La incorporación de nuevas generaciones (40 a 50 años) ha aggiornado "El Estudio" factor este que ha producido crecimiento</i>

Las causas señaladas y sus bases son diferentes:

- Nivel de proyectos: parámetro cualitativo del presente.
- Bases y alcances: análisis de situación actual y planteo de Estrategia de crecimiento.

- Crecimiento sostenido (cualitativo por capacidades y cuantitativo por facturación) y falencias: análisis prospectivo y proyectivo, con planteo de estrategia general y de análisis de identificación de posibilidades.

6.2. Cambio de un ciclo a otro

Escala de importancia de los factores que han caracterizado un cambio de ciclo.

Factor	Puntuación total
Incorporación de personas a su estudio	13
Mas obras	12
Mas metros cuadrados proyectados	12
Incorporación de tecnología (computadoras, vehículos, herramientas) a su estudio	12
Capacitación técnica	11
Mas tareas profesionales realizadas	9
Incorporación de Programas especiales (por ejemplo de administración, costos, cómputo y presupuesto, gestión comercial, etc.)	7
Mayor Facturación	6
Capacitación empresaria	4
Contratación de consultores externos	3

Una empresa señaló como importantes todos estos índices pero no le asignó puntuación.

Los factores señalados son cuantitativos: recursos humanos propios, obras, metros cuadrados y tecnología.

La capacitación empresaria no fue un factor que haya caracterizado el cambio de ciclo. No se considera opción la tercerización de recursos humanos, ya que la contratación de consultores fue el factor menos influyente.

7. FACTORES QUE MOTIVARON LA PRINCIPAL TRANSFORMACIÓN

7.1. FACTORES EXÓGENOS

7.1.1. COMPETENCIA DIRECTA

¿Cuáles son?	Organizaciones
Otros estudios - Los arquitectos que prestan servicio de Proyecto / Dirección / Administración de Obras	2
Desarrolladores de mediana escala	1
No contesta	1

¿Por qué lo son? (respuestas textuales)
<i>Tienen una oferta similar a un mercado similar</i>
<i>Porque disputamos el mismo mercado, y tenemos relaciones comunes.</i>
<i>Porque se dedican a prestar el mismo servicio</i>

Las respuestas no son idénticas pero pueden generalizarse como "Oferta Similar en Mercado Similar".

¿Qué lo diferencia?	Organizaciones
Responsabilidad	2

Mayor velocidad en la entrega del producto terminado	1
Mayor control de los imponderables	1
Seriedad	1
Respaldo de un equipo interdisciplinario	1
Valores	1
Historia	1
Conocimiento	1
Años de trayectoria	1

Las diferencias enunciadas son varias, siendo la más identificada la RESPONSABILIDAD.

Algunas empresas dieron la misma respuesta a las preguntas que hablan de las diferencias entre LA PERSONA y el SERVICIO (siguiente pregunta).

¿En qué se diferencian los servicios? (respuestas textuales)
<i>Solucionar todos problemas de la construcción</i>
<i>Mayor velocidad en la entrega del producto terminado, mayor control de los imponderables, seriedad y responsabilidad en la asunción de los compromisos, respaldo de un equipo interdisciplinario</i>
<i>Nosotros contamos con una estructura más completa, aunque aún no hemos sacado el mayor provecho de eso. Algunos competidores realizan tareas que nosotros no hacemos</i>
<i>En el diseño y atención al cliente</i>

Las causas señaladas (soluciones, velocidad, control, seriedad, responsabilidad, equipo interdisciplinario, estructura completa, atención al cliente) son tanto prácticas como de gestión.

¿Su competencia directa lo considera Empresario?	Organizaciones
SI	2
NO	2

¿Conoce la COOPETENCIA?	Organizaciones
SI	2
NO	2

Aplicaciones de la COOPETENCIA (respuestas textuales)
<i>Estudí los errores en la Dirección de Obra para no cometerlos</i>
<i>Cuando competimos por un mismo terreno, o por una venta, intentamos realizar ofertas que nos diferencien o que la competencia no pueda realizar</i>

Las respuestas positivas hacen suponer un conocimiento de la COOPETENCIA, pero de los ejemplos dados se desprende que no.

¿Conoce colegas	Organizaciones
------------------------	-----------------------

que sean Empresarios?	
SI	3
NO	1

¿Cuántos colegas empresarios conoce?	Organizaciones
1 - 2 - 3	-
4 - 5 - 6	2
7 - 8 - 9 - 10	1

Promedio: 7 Arquitectos – Empresarios.

¿Por qué los calificaría así? (respuestas textuales)
<i>Por la continuidad de acción en una línea determinada adoptada</i>
<i>Por su mirada integral sobre el proceso de producción y generación de valor sobre el que participan en algunas de sus componentes, aunque no siempre cuentan con una organización acorde</i>
<i>Por estar estrechamente ligados a desarrollar emprendimientos inmobiliarios o Empresas Constructoras</i>

Conceptos destacados: Proceso de producción – proceso de generación de valor – componentes del proceso – organización que posibilite participar en todo el proceso de producción.

Una de las respuestas evidencia el concepto común de considerar Empresario a aquel relacionado con la construcción: empresario es el que construye, no el que proyecta.

7.1.2.- Los otros competidores (ejemplos)

7.1.2.1.- Sustitutos	Organizaciones
Ingenieros	1
Maestros Mayor de Obras	1
inmobiliarias	1
estudios contables	1
empresas constructoras	1
consultoras	1
otros estudios de Arq.	1
No contesta	3

Definición recibida: Aquellos que pueden realizar algunas de las competencias de nuestra incumbencia o conocimiento.

7.1.2.2.- Competidores Potenciales	Organizaciones
La competencia directa	1
No contesta	3

Definición recibida: Aquellos que todavía o están en una posición de competencia pero que se están preparando o que en determinado cambio de contexto o de reglas de juego pueden transformarse en competidores.

7.1.2.3.- Compradores	Organizaciones
No contesta	4

Definición recibida: Todo aquel actor que destinatario de nuestros productos o servicios que pague por ellos

7.1.2.4.- Proveedores	Organizaciones
Los proveedores	1
No contesta	3

Definición recibida: Todo aquel actor que participe en nuestra cadena de producción que provea un servicio o producto necesario para nuestra tarea, sea este interno o externo.

Se ha obtenido poca cantidad de ejemplos. Las causas pueden ser: incorrecta elaboración de esta Pregunta en el cuestionario, los profesionales no han analizado estas situaciones o, aún habiéndolo hecho, no han identificado claramente a otros competidores.

Otros factores exógenos (respuestas textuales)	Organizaciones
<i>La situación macro de la economía y la necesaria adaptación</i>	1
<i>Nuestra organización se transforma permanentemente al igual que sus miembros, por espíritu emprendedor, por necesidad de actualización para competir y por el deseo de correr las propias limitaciones.</i>	1
<i>La adecuación de los tiempos de nuestro Estudio al de la demanda</i>	1
No contesta	1

Se destacan los conceptos situación económica y demanda.

7.2. FACTORES ENDOGENOS

Los cambios en el ámbito laboral actual.

¿Influyeron para su transformación los cambios del ámbito laboral actual?	Organizaciones
SI	2
NO	2

Cambios en el ámbito laboral que influyeron (respuestas textuales)
<i>La organización de las tareas en base a una metodología conocida y con responsables asignados, nos permite tercerizar cosas que antes realizábamos los socios, y por lo tanto disponer de más tiempo para el desarrollo de negocios futuros</i>
No contesta: 1

Si bien, según respuestas anteriores, la característica más importante de la organización es la División del trabajo y el Grupo humano y el aumento de los Recursos Humanos propios es el mayor indicador del cambio de estadio del ciclo de vida del estudio, los profesionales consideran que los cambios en el ámbito laboral no han influido en su transformación.

Otros factores endógenos	Organizaciones
Crecimiento en la oferta de posibilidades	1
Crecimiento en el acumulado de metros construidos	1
El acondicionamiento de los espacios de trabajo	1
La incorporación de nuevo equipamiento	1

No contesta: 2	
----------------	--

Los factores endógenos citados tienen que ver con aspectos radicalmente diferentes:

- con la oferta: tipo de servicio y respaldo
- con los elementos propios de la empresa que componen el servicio: soporte físico y material

8. HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN

Uso de Herramientas

¿Ha utilizado Herramientas de Administración?	Organizaciones
8.1. NO	2
8.2. SI	2

8.1.1.

¿Por qué no ha utilizado Herramientas de Administración? (resp. textuales)

Porque no conocía ninguna de estas herramientas

Por falta de oportunidad en el medio en que desarrollo mi profesión

No hay relación de la Arquitectura con la Administración, se lo considera una ciencia ajena al medio cotidiano.

8.2.1.

¿Por qué ha utilizado Herramientas de Administración? (respuestas textuales)

Ante la necesidad de soporte a la línea de crecimiento adoptada por el estudio

En realidad no hemos desarrollado ninguna de esas herramientas como metodologías específicas, pero si conocemos casi todas ellas e intentamos respetar algunos de los conceptos a los que responden.

Es clara la identificación de una de las Empresas con la necesidad de su implementación para lograr el crecimiento buscado. Igualmente, evidencia que la línea de crecimiento podría ser otra que no las necesitara.

8.2.2.

¿Cuáles herramientas ha utilizado?	Organizaciones
Inteligencia emocional	2
Desarrollo organizacional	1
Benchmarking	1
Empowerment	1
Coaching	1
Capital intelectual	1
ABC costing	1
Las 5 "S" de Kaizen	1
Negociación	1
Trabajo en equipo	1
Competitividad	1

En la Empresa donde se desempeña el profesional con capacitación académica en gestión, es amplio el espectro de herramientas utilizadas.

8.2.3.

Capacitación previa a la implementación	Organizaciones
SI	2
NO	-

8.2.4.

Resultados obtenidos (respuestas textuales)
<i>Toma de conocimiento de temáticas muy diferentes al arte de la arquitectura. Apertura mental y análisis desde otra óptica.</i>
<i>En mi opinión, a pesar de no haber implementado estrictamente ninguna metodología, el conocimiento de los conceptos y objetivos que persiguen cada una de estas nos ha permitido tener una visión más amplia del negocio, sus actores, sus procesos, las herramientas disponibles y nuestra labor en el marco de ese contexto por lo que hemos aumentado nuestras posibilidades y achicado los riesgos.</i>

La capacitación académica en gestión puede permitir lo detallado por el profesional, si bien se dijo (p. 44) que una de las características de las herramientas de administración es su aplicación en forma sistemática y coherente.

8.2.5.

Importancia de su implementación	Organizaciones
SI	2
NO	-

Un profesional que no las ha utilizado igualmente considera importante su implementación.

9. DESENVOLVIMIENTO DE SU EMPRESA**9.1. LOS RECURSOS**

Escala de importancia de los recursos.

Recursos relevantes en su Empresa	Puntuación total
Imagen	17 + 5 (*)
Recursos Humanos	18
Información	18
Tecnología	15
Recursos financieros de terceros	12
Los tiempos	12
Recursos financieros propios	11
De infraestructura	11
Productivos	8
La mística	7

Otras respuestas:

Conocerlos no implica que sean los suficientes, muy por el contrario, son muy inferiores a los necesarios, son mínimos.

() Los recursos, en tiempos de cambio permanente, no deben responder a estructuras fijas. Las sociedades eventuales o la tercerización de algunas tareas, permiten contar con los recursos de manera más versátil.*

La imagen, el grupo humano y la información son los recursos más valorados.

9.2. LAS CREENCIAS

Creencias	Organizaciones
Misión	4 + 4 (*)
Visión	4 + 7 (*)

Valores	4 + 4 (*)
Objetivos cuantitativos	2 + 1 (*)

Las empresas tienen definidos los conceptos básicos que guían su línea de acción.

MISIÓN

Definiciones (respuestas textuales)
<i>Es lo que necesita el propietario. Proyectar junto con el propietario.</i>
<i>Porque lo vemos como la posibilidad de sustentar el desarrollo de nuestra profesión. Por la intención de unificar experiencias individuales y de alguna manera potenciarlas en el aprovechamiento del conjunto.</i>
<i>Ser una organización que, con una visión integral y mediante el trabajo interdisciplinario en equipo formule, desarrolle y ejecute, de manera parcial o total, emprendimientos de arquitectura y construcción, contando con conocimientos actualizados, que permitan responder con solvencia y transparencia a necesidades propias y de los clientes y de la comunidad, generando valor y crecimiento económico en su proceso.</i>
<i>Prestar servicios de Excelencia. El desempeño de un buen ejercicio profesional sin transgredir normas éticas, hace que nos sintamos útiles socialmente.</i>
<i>(*) Trato de lograr una mejor forma de habitar, con todo lo que esto implica</i>
<i>(*) Brindar un asesoramiento integral, inclusive en temas no específicos de nuestra actividad, lo que crea una relación de absoluta confianza con el comitente</i>
<i>(*) No esperamos que las obras lleguen sino que las generamos para poder trabajar</i>
<i>(*) En el desarrollo de nuestra tarea el objetivo principal es brindar un servicio integral a nuestro potencial cliente</i>

Momentos de su definición
No contesta: 4

A la pregunta MISIÓN ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, se recibieron como respuesta conceptos claros pero también otras que se relacionan con lo práctico pero que no lo definen claramente. Que ninguno de los profesionales haya respondido sobre el momento de su definición puede leerse como que sucedió sin premeditación.

VISIÓN

Definiciones (respuestas textuales)
<i>Lograr que los propietarios se sientan participes del espacio que habitan</i>
<i>A ser un referente en la gestión integral de un proyecto de arquitectura. A ser un estudio desarrollador integral, con la integración inclusive de otras disciplinas.</i>
<i>Ser una empresa de consultoría urbana, arquitectura y construcción, que mediante la actualización permanente del conocimiento, la innovación y la capacidad de gestión, colaborando con el desarrollo local, alcance la excelencia técnica y solidez económica, obteniendo la satisfacción y reconocimiento de los clientes y del medio en general, prestigiando a sus miembros.</i>
<i>A ser Desarrolladores de Emprendimientos Inmobiliarios. Sabemos dónde estamos, a dónde queremos llegar es quizás una utopía dado que esta línea se corre constantemente</i>
<i>(*) Pretendo seguir mi modo casi artesanal de proyectar, con un trato permanente con el cliente</i>
<i>(*) Establecer metas a corto, mediano y largo plazo</i>
<i>(*) Más calidad, más cantidad y más complejidad en las obras que construimos</i>
<i>(*) Vivienda colectiva con recursos propios</i>
<i>(*) Que nuestros clientes concreten con nosotros su mejor negocio de inversión, ya que un cliente satisfecho, es nuestra mejor publicidad para atraer futuros clientes.</i>
<i>(*) Parcialmente. la realidad de nuestro país me ha llevado a acotar mis previsiones al mediano plazo</i>
<i>(*) Queremos llegar principalmente a la satisfacción del cliente, a la interpretación de sus necesidades, a la resolución técnica y formal de sus ideas tamizadas por nuestra visión y mejor aun, pero en segundo lugar a nuestra satisfacción si dejamos conforme al cliente y estamos conformes con lo que se logró</i>

Momentos de su definición

No contesta: 4

A la pregunta MISIÓN ¿A dónde queremos llegar?, se recibieron como respuesta conceptos claros. Se relacionan con:

- La satisfacción del cliente en aspectos variados.
- La gestión de la empresa en otra escala, sea como desarrolladora o consultora, en niveles de proyecto inmobiliario pero también de urbanismo y construcción.

Que ninguno de los profesionales haya respondido sobre el momento de su definición puede leerse como que sucedió sin premeditación.

VALORES

Definiciones (respuestas textuales)

<i>Respeto por las personas. Realizar el máximo esfuerzo para ofrecer un servicio completo en la realización de la obra.</i>
--

<i>Transparencia - Responsabilidad - Profesionalismo. Seriedad - Buena Arquitectura</i>

<i>Rentabilidad - Innovación - Adaptación a los cambios - Honestidad - Transparencia - Buen trato - Cooperación - Capacidad - Eficiencia - Decisión - Actitud emprendedora - Sinergia</i>

<i>Los recursos humanos. Nuestros valores son fundamentalmente éticos. Nuestro objetivo es obtener la mejor relación precio - producto a favor de nuestros comitentes</i>

<i>(*) Honestidad - Conocimiento al detalle de la tecnología constructiva</i>

<i>(*) La excelencia en todos los sentidos</i>
--

<i>(*) La honestidad, cuidar y administrar los fondos de nuestros clientes como si fueran propios y la atención personalizada</i>

<i>(*) La honestidad y la ética profesional</i>

Son muy variados los valores citados, pudiendo destacarse la Honestidad, la Transparencia y la Ética.

Momentos de su definición

No contesta: 4

OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Definiciones (respuestas textuales)

<i>Optimización del servicio - Integración de otras disciplinas. Se engloban dentro de la meta próxima.</i>

<i>Los objetivos cuantitativos están definidos a corto plazo</i>
--

<i>(*) No decaer en la actividad a pesar de la crisis nacional e internacional que sufrimos</i>

No define: 1

No fueron claramente definidos los Objetivos cuantitativos, solo algunos cualitativos.

Momentos de su definición

No contesta: 2

9.3. EL MERCADO

Descripciones de mercado (respuestas textuales)

<i>Vivienda unifamiliar y conjuntos habitacionales</i>
--

<i>Mercado de inversores de mediana escala. Parte de la estrategia es llegar a nuevos segmentos re direccionando la oferta.</i>

<i>Sector medio y medio alto</i>

<i>Según el mercado: en nuestro país, en nuestro medio es muy difícil mantenerse en un sector del mercado tal es así que nos hemos desempeñado diseñando desde viviendas Fonavi, colectivas del Banco Hipotecario, fideicomisos de inversión inmobiliaria hasta urbanizaciones y equipamientos en obra de ingeniería (...). Nuestros servicios deben adaptarse permanentemente a las necesidades del mercado.</i>

<i>(*) Vivienda unifamiliar, vivienda colectiva de pequeña y mediana escala, locales comerciales,</i>

adaptando a las nuevas tendencias, la arquitectura propuesta.

(*) *Nosotros nos adaptamos al momento político - económico. por ejemplo:*
Período menemista: existían líneas de créditos hipotecarios para construcción, entonces hacíamos casas llave en mano hasta el crédito gestionábamos y precalificábamos.
Período de la Alianza: había obra pública comenzamos a trabajar para el IAPV hasta que nos pagaron con federales.
Período de Néstor empezamos a realizar obras para inversores.
Período de Cristina: obras menores (quinchos, reformas, etc.)
El futuro es incierto??

Procedimientos para análisis (respuestas textuales)

Mercado de inversores de mediana escala: Análisis de la demanda del mercado en general por consultas inmobiliarias y por lectura de distintos medios de información. Los análisis son internos al estudio, luego de recabación de datos informales (conversaciones), periodísticos, internet.

Sector medio y medio alto: al tener como empresa asociada a "...", una empresa inmobiliaria con más de 30 años en el mercado, de la cual somos socios, tenemos información constante sobre los valores y preferencias de la demanda, como así también de nuestros competidores.

Según el Mercado: reuniones de equipo técnico con los desarrolladores del proyecto inmobiliario

(*) *Permanentemente tratamos de estar informado sobre los vaivenes del mercado en el que operamos para ofrecer a nuestros clientes el "mejor negocio de inversión"*

(*) *Si, cada vez que se producen variaciones, se produce un análisis automático y simultáneo con las evoluciones. Según las características y magnitud de los cambios de escenario, puntualmente una vez al año, se reordenan ideas y parámetros generales.*

Otra respuesta (*): *Creo fundamental un análisis y metodología, no se utiliza por desconocimiento.*

Interfases entre la información y los servicios (respuestas textuales)

Mercado de inversores de mediana escala: cotejando posibilidades de respuesta - ventajas y desventajas

9.4. LA ORGANIZACIÓN

9.4.1. Áreas

¿Su organización está dividida en áreas?	Organizaciones
SI	3
NO	1

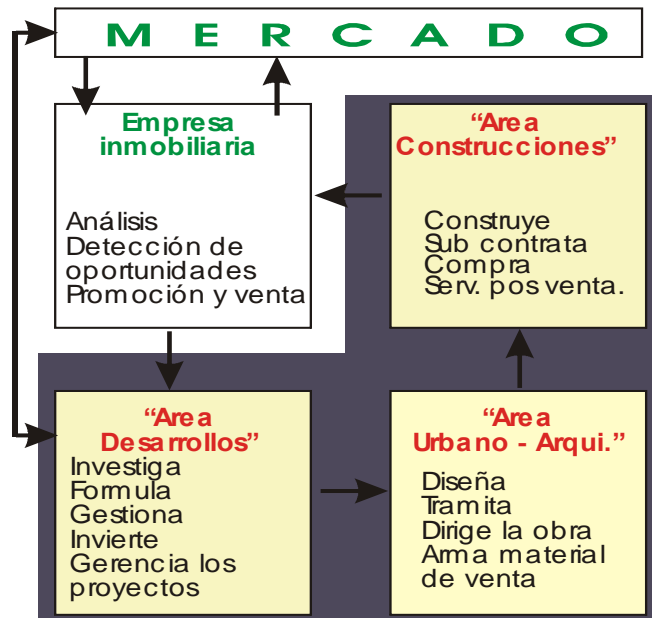
Áreas (respuestas textuales)

Proyecto, calculo, estimación de materiales, computo y presupuesto

Servicios de Arquitectura - Área Técnica - Servicios de Ingeniería

Ver gráfico

1- MAPA DE PROCESOS



9.4.2. Organigrama

Organig. que represente la estr.	Organizaciones
SI	2 + 1 (*)
NO	2

Tipo de organigrama	Organizaciones
Explícito	1
Tácito	1 + 1 (*)

Organigramas (respuestas textuales)

- Área o Responsables de formulación de nuevos desarrollos y negocios,
- Diseño
- Documentación y trámites y aprobaciones ante organismos
- Cómputo presupuesto y seguimiento de obras
- Administración de emprendimientos

Además contamos con empresas asociadas y de nuestra propiedad que realizan tareas subsidiarias tales como, comercialización, promoción, mantenimiento, asesoramiento jurídico, contable, etc.

9.4.3. Sistemas de información

Sistemas de información	Organizaciones
SI	2
NO	2

Sistemas de información

Últimos programas de cálculo, de presupuestos y de imágenes en 3D

No contesta: 1

El detalle de los sistemas de información no se corresponde en los conceptos teóricos bajo los que debe entenderse este pilar de la empresa, sino dentro del pilar Recursos. La definición correcta se relaciona con la Metodología en la toma de decisiones (p.45)

9.4.4. Protocolos para la toma de decisiones

Protocolos para la toma de decisiones	Organizaciones
SI	3 + 1 (*)
NO	1

Tipos de protocolos	Organizaciones
Explícito	1
Tácito	1 + 1 (*)
No contesta	1

Protocolos (respuestas textuales)

Los socios principales se reúnen periódicamente (una vez por semana) para evaluar la marcha del estudio y cuando las circunstancias lo requieran. Las decisiones se toman en estas reuniones. Nunca ha sido necesario realizar una votación.

Ver gráficos adjuntos. El mismo en nuestro ejercicio diario no es excluyente, pero es una referencia para ordenarnos cuando en la dinámica "nos perdemos del camino" previsto.

() El estudio posee una estructura vertical donde las decisiones en la planificación general de los trabajos, son tomadas por la conducción y luego son derivadas para su ejecución.*

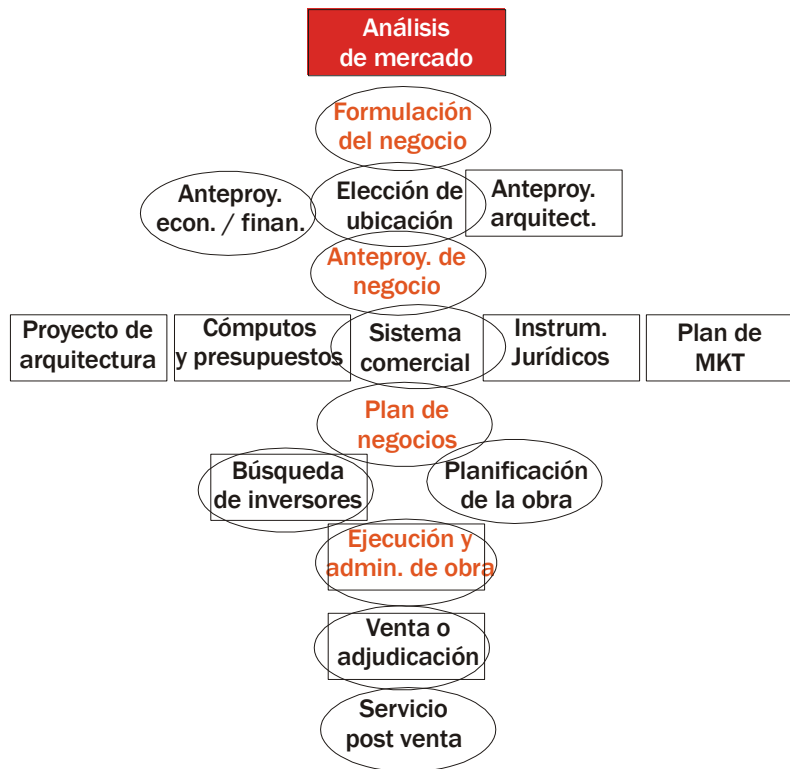
2 – ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

EDT

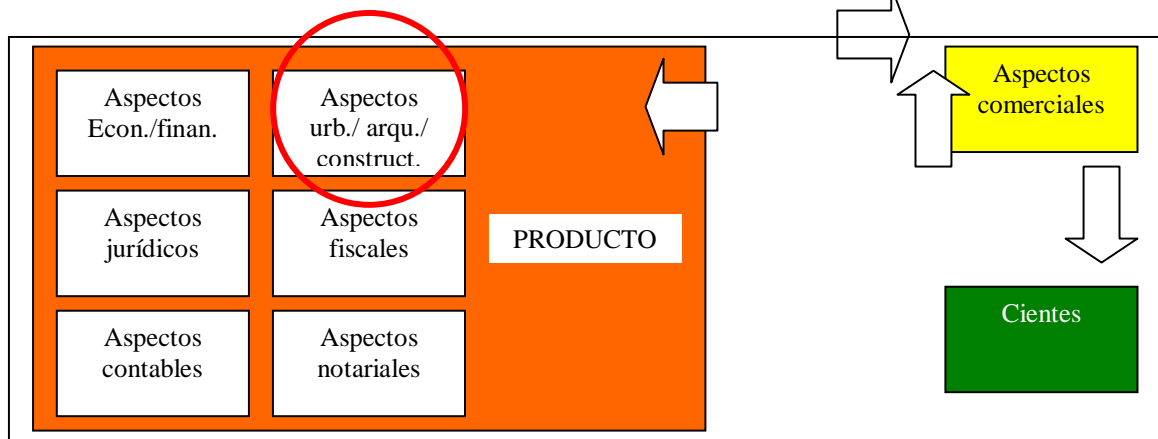
Estructura de desglose de trabajos

Análisis de mercado Consultoras/ inmobiliarias Sondeos	Fomulación del negocio Area "Desarrollos" de la empresa.	Proyecto de Arquitectura Estudio de arquitectura.
Recopilación y análisis de datos del mercado. Demanda - competencia - valores por zonas- necesidades- tipo de inmuebles y ubicaciones mas buscadas- servicios exigidos. Calidad y cantidad de la oferta de la competencia. Posibilidad de la empresa de obtener los clientes necesarios, etc.	Anteproyecto económico financiero. Simulación con diferentes posibilidades comerciales y sobre distintos escenarios. Determinación de los diferentes actores, fuentes de financiamiento, ubicación, programa de necesidades, presupuesto viable - superficie a construir. Esquema jurídico / contable. Exposición tributaria. Proyecto definitivo. Monitoreo. Recursos necesarios TQM	Anteproyecto arquitectónico. Cuadro de superficies. Propuesta de sistemas constructivos a utilizar e insumos mas importantes que se utilizarán. Factibilidades técnicas ante reparticiones públicas. Proyecto ejecutivo de arquitectura definitivo. Presentaciones. Dirección de obra.
Construcción Area "Construcciones" de la empresa	Plan de MKT Empresa consultora en Márketing. Monitorea "Desarrollos"	Venta Empresa inmobiliaria. Monitorea "Desarrollos"
Cómputo y presupuesto. Planificación. Inscripciones. Compras y subcontratos. Monitoreo y control. TQM. Servicio post venta.	Plan integral de MKT de la empresa. Plan de MKT de los emprendimientos. Folletería - Mailing - Publicidad - Focus group - Etc.	Captación de inversores para integrar los consorcios. Venta de las unidades de aquellos que ingresen con la idea de inversión p/ venta o alquiler según corresponda.

3 – PROCESO GENÉRICO: Para operaciones de desarrollo, construcción y venta de productos inmobiliarios.



ASPECTOS URBANOS ARQUITECTONICOS CONSTRUCTIVOS



SECUENCIA LÓGICA DE TAREAS

(edificio para inversor desconocido)

- 1- Visita al sitio, relevamiento fotográfico, verificación de medidas generales, relevamiento construcciones existentes (si corresponde), constatación de datos generales con vecinos (napas, construcciones linderas, árboles en el frente o en el interior, nivel de vereda, etc.)
- 2- Análisis de marco normativo (código urbano)
- 3- Si se trata de un tema contenido por una norma especial (ej.: estaciones de serv. /geriátricos/etc.) análisis de la ordenanza.
- 4- Análisis estatus respecto preservación del patrimonio.
- 5- Programa de necesidades (incl. Superficie máx. posible, altura máx., cant. Cocheras, etc.), chequeado con otros actores o visiones.

6- Propuesta arquitectónica (anteproy.)

7- Presentación trámite municipal Factibilidad

Debe incluir:

Permiso de uso.

Plano de mensura y escritura u otro instrumento que acredite al propietario.

Nota elevación firmada por propietario lote y profesional matriculado.

Planos visados por colegio profesional: Planta baja, tipo, cocheras, azotea, etc.; acotadas, demarcando retiros, patios y otras exigencias normativas a resaltar para mejor lectura de los funcionarios municipales.

Corte con resultante de altura según distrito.

Resumen de superficies con planos de polígonos a sumar.

8- Factibilidades ante organismos de servicios

Enersa, Obras Sanitarias, Bomberos, Redengas, Telecom, Cablevideo, etc.

9- Proyecto

Tela municipal + cálculo de estructuras

9.5. LA ESTRATEGIA

Estrategias	Organiz. (cant.)
9.5.1. SI	2 + 2 (*)
9.5.2. NO	2

9.5.1.1. Estrategias (respuestas textuales)

Nos encontramos planteando una estrategia en los tres niveles reconduciéndonos de alguna manera en función de los cambios globales y abruptos, en pos de un reposicionamiento que por sobre todo se adapte a la nueva realidad.

Debemos estar cerca o ser actores directos en los lugares de decisión que influyen sobre nuestro trabajo, manejar información directa, ampliar nuestras relaciones, construir prestigio sobre el que generar confianza hacia nosotros, mejorar nuestros niveles de eficiencia y satisfacción de nuestros socios / clientes. En términos cuantitativos tenemos objetivos intermedios a alcanzar para poder avanzar sobre otros más grandes y de más largo plazo.

Una parte muy importante de esto es el permanente monitoreo de la exposición fiscal.

Estamos trabajando un plan de MKT.

(*) Es fundamental tener una estrategia, en mi caso utilizo mucho el dialogo para explicar tanto el proyecto como la forma en que se va a construir.

(*) Existe una estrategia que ha pasado a ser directamente, mi forma de relacionarme con mi entorno (potenciales clientes, proveedores de servicios, etc.). Su revisión se produce permanentemente conforme a la relación causa-efecto.

Otras respuestas:

(*) Siempre se plantea la estrategia, nuevamente repito, sin técnica, solo por intuición y acorde a los tiempos que se vive

(*) En estos momentos de incertidumbre económica es cuando uno debe estar muy atento a la evolución de los mercados para establecer estrategias de inversión en el corto plazo.

(*) No hay una estrategia formal, ni revisada periódicamente, pero en los pasos que vamos dando hay una idea aproximada del camino a tomar.

Solo en dos casos, la estrategia citada se corresponde con el concepto teórico.

9.5.1.2. Técnicas en el planeamiento de la Estrategia	Organiz. (cant.)
SI	-
NO	2

Técnicas en el planeamiento de la Estrategia (respuestas textuales)

(Aclaración a respuesta negativa) *Solo matrices FODA, y otros instrumentos del planeamiento estratégico pero no en forma rigurosa.*

9.5.1.3. Revisión periódica de la Estrategia	Organiz. (cant.)
SI	2
NO	-

Revisión periódica de la Estrategia (respuestas textuales)

Principalmente para ir adaptándola y ajustándola

En forma continua vamos revisando y reflexionando sobre los pasos dados.

9.5.2. Estrategias (respuestas textuales)

En muchas oportunidades este tema estuvo planteado, pero no fue resuelto por falta de disponibilidad para afrontar todos los estudios previos que se debían disponer.

10. SERVICIOS

10.1. LOS ELEMENTOS

Escala de importancia de elementos que conforman el servicio.

Elementos que conforman el servicio	Puntuación total
Clientes	10
Sistema de organización interna	9
Demás clientes	9
Personal de contacto	8
Soporte físico o material	6

Una empresa señaló como importantes todos estos índices pero no le asignó puntuación.

No contesta: 1 (z)

10.2. Las dimensiones de la calidad de los servicios

Análisis de la calidad de los servicios

A) Output (respuestas textuales)

Por el nivel de satisfacción expresado por el cliente. Por el cumplimiento de las metas previstas. Por el reconocimiento de terceros actores.

Tratamos de brindar la mejor calidad de servicio

No contesta: 2

Algunos de los parámetros enunciados (reconocimiento, mejor calidad de servicio) no son cuantificables.

B) Los elementos de la servucción

Calidad intrínseca de cada elemento

Soporte físico o material (respuestas textuales)

En nuestro caso, la mayor parte del servicio se presta fuera de nuestras oficinas, pero es igualmente importante que nuestro lugar de trabajo sea agradable, que tenga "buena onda", que nosotros, nuestros medios y elementos de comunicación seamos capaces de transmitir nuestros valores.

No contesta: 3

Personal de contacto (respuestas textuales)

En principio la relación con el cliente, hasta que la obra o el producto encomendado está totalmente encauzado, es manejada por los socios de la empresa (entendemos que en nuestra escala es lo último que debemos delegar).

No contesta: 3

Clientes (respuestas textuales)

No estamos en condiciones de ser muy selectivos con nuestros clientes, pero somos exigentes con los términos contractuales que rigen nuestras relaciones. Salvo alguna excepción, hemos tenido buenas relaciones con los clientes.

No contesta: 3
Calidad de la coherencia entre cada elemento
No contesta: 4

C) El proceso de servucción
No contesta: 4

Dadas las escasas respuestas obtenidas, puede entenderse que no hay formas claramente establecidas de medir la calidad del servicio en estas empresas. Esto puede deberse a la falta de rigor en la servucción.

10.3. Fidelidad del comportamiento del cliente

Fidelidad	Organización
Mono-fieles	1
Multi-fieles	3
Indiferentes	-
Cautivos	1

Una empresa ha contestado afirmativamente dos opciones.

Los profesionales reconocen que sus clientes son, mayormente, multifieles. Eso debería significar un mayor ajuste del servicio y una intención de lograr su participación, a fin de generar un involucramiento para tender a alcanzar al carácter de cautivos.

10.4. Participación del cliente

Actitud del cliente	Organización
Activo	3
Pasivo	2

Una empresa ha contestado afirmativamente las dos opciones.

10.4.1. CLIENTES ACTIVOS

10.4.1.1. Momentos del proceso

Momento del proceso	Organización
En la especificación de la prestación que será realizada	2
en la acción	2
en el control del resultado	2

Es importante la participación del cliente.

10.4.1.2. Formas de Participación

en la especificación de la prestación que será realizada
No contesta: 2

en la acción
No contesta: 2

en el control del resultado
No contesta: 2

Si bien los profesionales definen los momentos de participación, no detallan las formas en que esta se realiza.

10.4.2. CLIENTES PASIVOS

Motivos (respuestas textuales)
<i>No son clientes usuarios generalmente, son inversores.</i>
<i>La mitad de nuestros clientes son inversores y lo que más controlan es el cumplimiento de los costos previstos y de la rentabilidad prometida.</i>

En estas empresas, el cliente no se involucra con la obra desde el punto de vista arquitectónico, sino sobre los resultados que le reportan económicamente. Se reitera, entonces, que el perfil tradicional no brinda elementos en este sentido.

PARTE 3 – CONCLUSIONES GENERALES Y ALTERNATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

CONCLUSIONES GENERALES

RECAPITULACIÓN:

La presente investigación corresponde, según se determinó en la etapa de conocimiento del Estado del Arte, a la primera Tesis de Maestría realizado sobre Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura. Por ello, presenta en su desarrollo aportes valiosos sobre la temática:

- **Marco teórico:** existe reducida bibliografía sobre el tema, que se intentó capitalizar.
- **Estudio de Campo:** es la primera investigación sobre la temática, por lo que la evidencia empírica aportada es fundamental. Además, es la primera aproximación a la temática para todos los profesionales consultados.

Se consideran sumamente valiosas las dificultades que atravesó la investigación ya que, analizándolas y evaluando sus causas, puede enfrentarse una investigación posterior corrigiendo las falencias y aprovechando los descubrimientos.

Presentamos entonces las Conclusiones metodológicas y generales de los resultados.

CONCLUSIONES METODOLÓGICAS

Algunos de los puntos destacados del desarrollo son:

- El cambio de diseño que debió implementarse, dada la escasa respuesta de los profesionales. Inicialmente, se planteó como Descriptiva con intervención, aplicada, pero debió reformularse como Exploratoria.
- La dificultad para encontrar casos de estudio, fundamentalmente por la escasa respuesta de los matriculados.
- El Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos no tiene sus datos analizados bajo los parámetros solicitados. Por ello, para la consulta debió realizarse un informe específico.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Además de las exhaustivas conclusiones definidas al analizar los resultados del Trabajo de Campo, el proceso desarrollado permite, a modo de síntesis, hacer las siguientes reflexiones sobre los Profesionales:

- Respecto a la **PRESENTE INVESTIGACIÓN:**
 - Falta de interés en la respuesta de la convocatoria. El motivo aducido en todos los casos para la falta de respuesta es el escaso tiempo con que cuentan para las cuestiones que no tengan que ver estrictamente con el plano tradicional de su desempeño.
 - Reticencia a la entrega de datos, sea por dudas sobre el destino de la información o por considerar que la misma era "capital propio de su Empresa" (respuesta textual).
- Respecto a la **CATEGORIZACIÓN COMO ARQUITECTOS-EMPRESARIOS:**

Este investigador considera que los cuestionarios han representado en los colegas un disparador para evaluar si realmente su desempeño es empresarial. Se entiende que muchas de las cuestiones consultadas debieran estar más claramente definidas si así fuera.

 - Muy pocos estudios de arquitectura se perciben y definen a sí mismos como empresas. La mayoría de los Profesionales que se auto-categorizaron como Arquitectos – Empresarios mediante la respuesta al Cuestionario de Categorización, no se reconocen como tales.

Ello puede explicarse por los siguientes factores:

- El profesional trata de minimizar el interés en el lucro buscado con el desempeño, considerando esto como no ético, como "desleal". Por ello también, se aclara que los honorarios cobrados son éticos. Se tiene muy en cuenta la opinión del resto de los profesionales, considerando "desfavorable" ser calificado como Empresario.
- La proporción de estudios – empresas es mayor cuando se trata de calificar a "colegas". En algunos casos, se refieren a ese desempeño con admiración, pero sin sentirse capaces y/o interesados en lograrlo. Es evidente el prejuicio (y la estaticidad que este genera) de que los que pueden hacer cosas distintas siempre son otros.
- Se considera Empresario a aquellos que tienen relación directa con la construcción MEDIANTE una empresa constructora. No reconocen que su propia gestión (exista o no esta relación) también puede ser empresarial.
- Sigue siendo valioso el concepto de "artesanal" (entendido como opuesto a empresarial) en el desarrollo de la profesión. La estandarización de cualquiera de los elementos del servicio es considerada desleal para el cliente.

Los conceptos citados anteriormente pueden (con base en la experiencia del Tutor en capacitación a nivel nacional) hacerse extensivos a las ciudades de pequeña escala del interior del país. En ellas, el contexto, la sociedad, otorga a lo **artesanal** un valor que se transforma en un paradigma del desempeño, que el profesional acepta y ratifica con su gestión.

Resulta interesante pensar sobre la **responsabilidad** que le cabe a los profesionales con interés en un desempeño **empresarial** (diferente, más eficaz y eficiente), la modificación de este paradigma. Esta implica asumirse como empresario (la transformación comienza de adentro hacia afuera) y ser generador del cambio en la mirada social. A la vez, representa una oportunidad para los que han adquirido y desarrollado habilidades distintas que sus colegas, debiendo encontrar (o crear) segmentos del mercado dispuestos a contratarlos.

- Respecto a la **GESTIÓN** de su Estudio:
 - La disociación entre las ciencias Administración y Arquitectura. Si bien se reconoce la necesidad y oportunidad que representa la aplicación sistemática de técnicas interdisciplinarias, el tiempo y el costo son las causas por las que no se implementan.
 - Se sienten incapacitados para lograr la materialidad de sus aspiraciones.
 - La influencia del contexto en la actividad. Los arquitectos no se sienten ajenos a la influencia de la crisis presente a nivel general y, por ende, en el desarrollo de la actividad, esbozando como alternativa su reorganización para enfrentar cambios del mercado a abarcar. Igualmente, para este investigador, no se traduce en necesarias y concretar medidas a tomar.
- Respecto a la **TRANSFORMACIÓN DE ESTUDIO EN EMPRESA**:
 - Aquellos profesionales que han logrado transformar su Estudio en Empresa entienden fundamental la interdisciplina.
 - Reconocen como importantes la incorporación de generaciones más jóvenes de profesionales que, si bien son colegas, desarrollan la profesión con otra óptica. Esto puede relacionarse con lo visto sobre la formación tradicional, lo que lleva a preguntarse: ¿estos nuevos profesionales representan una renovación por el ímpetu de su juventud o por capacitaciones diferentes?
- Respecto a la **ADMINISTRACIÓN DE SU EMPRESA**:
 - Hay una cantidad importante de estudios cuyas actividades tienen carácter empresario que, sin embargo no incorporan y/o utilizan herramientas de

management. Las empresas deberían capacitarse en este ámbito a fin de que estas herramientas se transformen en una ventaja competitiva cierta. Esto les permitirá sobrevivir en el mercado tan competitivo, ya analizado.

Las empresas son reticentes a incorporar estas herramientas por:

- falta de tiempo
- falta de inquietud profesional
- porque consideran que no pertenecen al ámbito de su incumbencia, sin entender que el ámbito de cada profesional es el que él mismo se determina. Este paradigma en la formación los descontextualiza de la realidad.

- Le interesan los temas pero consideran costosa su implementación.

Se entiende que estas empresas pueden incorporarlas con mayor facilidad que los estudios de servicios profesionales tradicionales ya que cuentan con elementos intangibles, implícitos en su desempeño que deberán identificar y gestionar de manera diferente.

La cantidad de estudios que realmente utiliza y aplica Herramientas es escasa. Igualmente, lo hacen en forma desarticulada, sin que formen parte de su estrategia.

- La gerencia se realiza mayormente en forma desarticulada, en los cinco pilares analizados en esta investigación: recursos, cultura, mercado, administración y estrategia. Estos no se encuentran claramente definidos (y por ende analizados), al menos según las respuestas obtenidas.
- Los Recursos Humanos, la Imagen (mencionada también relacionada con la trayectoria) y la Información son, para estos profesionales, los recursos más valorados y, por ende, estratégicos. Estos, según se dijo al analizar la herramienta RBV (p. 39), son los capaces de generar un rendimiento superior y sostenido, son difíciles de imitar o sustituir y pertenecen exclusivamente a la empresa.
- No se traduce un análisis claro de los parámetros de la calidad del servicio. Puede deberse a entender el servicio sin los lineamientos determinados cuando se habló de servucción: al no haber rigor en la concepción, la calidad solo puede medirse en forma "intuitiva" o mediante parámetros cuantitativos (mayor cantidad de encargos, obras de mayor escala, etc.)
- No recurren a consultores externos.
- No comprenden la importancia de la cooepetencia.

ALTERNATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

A continuación, y con base en la investigación precedente, se presentan alternativas para cambiar el enfoque del desempeño actual del profesional Arquitecto, en pos de su transformación en Empresario.

*Debería haber **incorporación de herramientas de Administración** a la Arquitectura. Éstas permitirán el desarrollo interdisciplinario y la integración al mundo dejando de lado el taller artesanal de producción de diseño. Estas herramientas están en la actualidad ampliamente difundidas, aunque la capacitación académica o formal favorece su correcta implementación.*

Cabe destacar que no se incluyen en las Facultades de Arquitectura, dentro de los Planes de Estudio de grado, asignaturas donde se enseñen los alcances y el manejo de estas herramientas. Esto llama la atención dado que:

- *Cualquier proyecto u obra de arquitectura requiere de importantes inversiones, y por lo tanto de su administración y efectivo manejo de fondos, para su realización. Por esto, las herramientas administrativas son imprescindibles para la realización de cualquier proyecto de arquitectura.*
- *Las mismas herramientas pueden ser aplicada a la propia administración de la empresa de arquitectura.*

Deberían analizarse también **los paradigmas** respecto a su desempeño (pertinencia de su trabajo profesional, desarrollo de la obra, trabajo interdisciplinario, etc.). Esto permitiría dejar de comprender como de su incumbencia solo la etapa de PROYECTO DE ARQUITECTURA, transformándose en una productora constante de servicios que el mercado necesita en cada momento.

Algunas de las acciones que pueden orientarse en ese logro son:

a) Soluciones a las características de la prestación.

Al analizarse el Desempeño profesional (p. 32) se detallaron características negativas de la prestación respecto a la formación, características personales, competencia, oferta y concentración geográfica. La conclusión de este análisis fue la falta de adecuación de los Planes de Estudio de las Casas de Estudio y la inexistencia del análisis de la relación oferta - demanda. El profesional plantea las siguientes soluciones a estos factores negativos, que no se consideran únicas ni más favorables.

• **Cambios en las categorías de desenvolvimiento:**

A. CAMBIO DE PROFESIÓN

B. SUBEMPLEO

C. EL ESTADO, sea en obras o en capacitación (universidades públicas, etc.).

D. LA EMPRESA COMO EMPLEADOR (compañías de seguros, bancos, constructoras, promotores y desarrolladores, etc.)

E. LA EMPRESA DE ARQUITECTURA Y LA CONSTRUCCIÓN COMO SERVICIO INTEGRAL.

La mayor facturación por parte de algunos arquitectos demuestra una organización empresarial, tanto en la venta como en la producción, en el servicio, en la relación. El servicio no empieza y acaba en el proyecto sino que lleva aparejado una serie de gestiones que sirven de argumento de venta o pueden facturarse aparte. EL PROYECTO ES EL ORIGEN Y LA CONSECUENCIA, y por lo tanto un medio y no un fin.

F. EL ARQUITECTO COMO DESARROLLADOR INMOBILIARIO:

El proyecto y la dirección de obra o gestión solo representan un porcentaje ínfimo del Precio de Venta al Público (en adelante, PVP) de una propiedad. Pero la gestión total de una promoción inmobiliaria se cobra, generalmente, entre un siete y un diez por ciento de estos costos, siendo los ingresos superiores al Proyecto y Dirección de Obra. ¿Porque los pocos tienen mucho? Porque venden proyecto con gestión, desempeñando por ello un nuevo rol, el arquitecto-empresario.

Esta nueva gestión incluye análisis de ofertas de terrenos y del negocio potencial de los mismos, estudio de mercado, desarrollo del producto inmobiliario, coordinación de la estructura jurídica y financiera, contratación de los servicios de proyecto, dirección y gerenciamiento de las obras, gestión de permisos, análisis financieros para solicitud de crédito, control de tiempos y costes, gestión comercial, ventas y seguimiento y control presupuestario y de avance físico de las obras desde el punto de vista del Proyecto de Negocio, etc.

Dijimos que el proyecto y la gestión, entendida como Dirección de Obra, solo le retribúan al profesional el 1 al 1,5% del PVP. Esto ubica al profesional como PROVEEDOR, SUMINISTRADOR ya que no participa en su explotación. Para lograr cambiar el punto de vista, hay que olvidarse de la Arquitectura con un proyecto como principio y fin para ampliar el campo de acción a la gestión integral del proyecto inmobiliario.

Con base en la presente investigación, puede incorporarse al listado la siguiente opción:

G. LA ARQUITECTURA COMO EMPRESA DE SERVICIO.

En este tipo de desempeño, se encuadran los conceptos vertidos en esta tesis. Los servicios ofrecidos con gestión empresarial pueden desarrollarse en cualquiera de las áreas citados en la página 32. Lo numeroso de los 160 perfiles mencionados permite entender que la empleabilidad y la gestión empresarial del Servicio de Arquitectura tienen hoy un amplio espectro.

Se entiende, además, que la gestión empresarial favorecerá la rentabilidad de la especialización del profesional y mejorará su desarrollo en el tiempo, así como su capacidad de adaptación a entornos competitivos cambiantes.

• **Profesión en demanda a profesión en oferta:**

Los profesionales de la Arquitectura deberán, en adelante, generar un profundo proceso de transformación para lograr esta reconversión.

Una de las acciones a encarar, aunque no la única, es la reformulación de los planes de estudio de la carrera de Arquitectura.

Mientras tanto, los profesionales del sector deberán buscar, a su manera, formas de adaptación a los requerimientos del mercado. Éste pide profesionales polivalentes, con sentido de la gestión, capaces de liderar el ciclo completo del proceso de proyecto y realización de cierto tipo de obras y no solo capaces de ejecutar un eslabón.

b) Paradigmas de los procesos de gestión.

También dentro del análisis del Desempeño profesional (p. 34), se definieron los paradigmas de los procesos de gestión que presenta el Ing. Percul (2000): de la obra, del sistema parental, de hacer perder al otro, de la autosuficiencia y del costo de la calidad. Se presentan maneras de romper con los paradigmas y lograr la gestión eficaz del servicio de arquitectura:

a) A través de la mejora continua

Para ello, las empresas hacen reingeniería e implementan técnicas de mejora continua, eliminan procesos innecesarios y enfocan sus pasos hacia la satisfacción del cliente.

Los procesos se rediseñan, se mejora el empowerment⁸, se aplica el downsizing⁹.

Las etapas son revolución de la conciencia y posteriormente cambios en los procesos

b) A través del liderazgo

Las habilidades a desarrollar son conocimiento profesional y tecnológico, liderazgo, Relaciones interpersonales, habilidad en la comunicación, adaptabilidad personal, motivación personal y habilidades mentales.

c) A través del aprendizaje organizacional

- Cambio en el contexto
- Cambio del lenguaje
- Incrementar la capacidad de aprendizaje
- Incorporar herramientas conversacionales
- Cambio de la actitud hacia el aprendizaje

Igualmente, hay que señalar que todos los procesos mencionados requieren la constitución previa de organizaciones con perfil empresarial y no artesanal.

c) Procesos para lograr la transformación de Estudio a Empresa.

Dentro de los Fundamentos teóricos (p. 45), se presentaron sintéticamente 3 procesos que son, se dijo, empíricamente demostrados para lograr el pasaje de estudio a empresa.

- Ciclo de planeamiento de la competitividad organizacional, basado fundamentalmente en el análisis de la cultura para lograr esta ventaja competitiva.
- Plan de Marketing, destacándose el análisis de las Fortalezas y debilidades que se presenta en el Primer Paso: Proceso de Análisis.
- Metodología en la toma de decisiones, que tiene como concepto clave el conocimiento de la información y el establecimiento de claves de desarrollo.

⁸ Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad

⁹ Downsizing es la forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Además de estos procesos, este investigador considera hay muchos otros conceptos que pueden ser analizados para comenzar el proceso de transformación, sin ser esta lista taxativa ni excluyente.

- *Misión – Visión - Objetivos*
- *Estrategias utilizadas para el crecimiento y establecimiento del Estudio como una marca*
- *Determinación de la zona de beneficios del negocio, identificando la base de su generación*
- *Competencias que debe tener el profesional gerente (saber, saber hacer y saber transferir)*
- *Herramientas financieras aplicadas tanto a nivel interno como de productos ofrecidos: housing, actuación como developers, fideicomisos.*
- *Productos ofrecidos y los ciclos de vida de los mismos: definición del porfolio de productos de cada estudio y su ubicación en la matriz BCG.*
- *Estrategia genérica utilizada: costo, diferenciación, enfoque.*
- *Procesos: Se podrá analizar la cadena de valor determinando en qué área cada empresa tiene su fortaleza.*
- *Clientes: consideraciones sobre sus expectativas en el diseño del proceso y la generación de productos.*
- *Innovación en los servicios ofrecidos*
- *Marketing utilizado (publicidad y de relaciones) – Elementos utilizados.*
- *Recursos humanos: captación – capacitación – desarrollo.*
- *Competitividad global: análisis del desenvolvimiento de la empresa en otros ámbitos.*
- *Ciclo de vida del estudio: analizar el desarrollo del desenvolvimiento del estudio a lo largo del tiempo.*

Capacitación.

Para el desarrollo de cualquiera de las acciones detalladas anteriormente, es indispensable la Capacitación formal y, en lo posible, académica.

Como ejemplo de los cursos impartidos pueden citarse los Programas Ejecutivos Cómputo, Presupuestos y Gestión de Costos; Desarrollo de Nuevos Emprendimientos Inmobiliarios y Dirección de Negocios de Arquitectura y Construcción (www.nayc.com.ar).

PARTE 4 – APLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

APLICACIONES

Profesionales:

Colegios de Arquitectos:

- revisión de incumbencias profesionales.
- organización de capacitaciones que brinden a sus colegiados las herramientas que el mercado necesita.

Académicas: análisis en cátedras, existentes o a incorporar, que traten la temática en Facultades de Arquitectura. Debe incluirse en este análisis la formación en posgrados para integrar a arquitectos ya egresados.

La falencia en esta formación ya fue suficientemente señalada en esta investigación como causa de la continuidad del perfil tradicional del arquitecto.

Actualmente, los planes de estudio de la Carrera de Arquitectura no contemplan asignaturas que instruyan a los futuros profesionales sobre las ventajas de aplicar la ciencia de la Administración y sus herramientas en su carrera profesional. La gestión de su estudio profesional utilizándolas permitirá una amplitud de visión que representará una ventaja competitiva sobre su competencia.

Los cambios endógenos y exógenos a los que se enfrenta el profesional en su desempeño hacen necesaria la incorporación en su capacitación base de otras disciplinas. Además, esta interdisciplinaridad está dada en la esencia misma del trabajo del profesional Arquitecto.

El análisis de las posibilidades de la aplicación de las Herramientas de Management por parte del profesional arquitecto puede generalizarse hacia otros campos profesionales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como se dijo, esta Investigación es de carácter Exploratorio, no es un fin en sí mismo sino un punto de partida, son los pasos iniciales en el conocimiento del tema. Por ello, sienta las bases para, en opinión del investigador, numerosas futuras investigaciones.

Algunos de los Problemas posibles a abordar serían:

- **PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS QUE PERMITA LA GENERALIZACIÓN DEL ENFOQUE ESTUDIO – EMPRESA.**

La estandarización en la ejecución de tareas mediante establecimiento de normas de procedimiento, permitirá al Profesional el desempeño como gerente estratégico y no operativo del Estudio y permitirá el correcto desarrollo de su configuración estructural. La dedicación a tareas gerenciales, y fundamentalmente de planificación, permitirá concentrarse en la generación de emprendimientos que aporten innovación al sector.

- **DISOCIACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROFESIONALES DE LA ARQUITECTURA Y LA PRÁCTICA EMPRESARIA.**

Determinar los motivos que producen esa disociación puede ser el motor de la resolución de ese problema. Puede además investigarse si esta disociación perdura en los nuevos egresados.

- **LA SERVUCIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE ARQUITECTURA – LOS PROCESOS**

El análisis pormenorizado de los distintos procesos que generan los distintos servicios, mediante el rigor que se aplica a la producción, determinará su mejoramiento.

- **IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA – INTERRELACIÓN – COOPETENCIA.**

La identificación puede redundar en la claridad de los límites del Sector dentro del que se desarrolla las actividades profesionales.

- **EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT EN LA DEFINICIÓN DE LOS CINCO PILARES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.**

El análisis de las herramientas y su aplicación directa mediante lineamiento de procedimiento (trascender la teoría mediante el vehículo de las técnicas) permitiría al profesional lograr la gestión empresarial buscada en un corto plazo.

- **LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.**

En una Tesis de Aplicación, se podría realizar el análisis de una de las Empresas identificadas y analizar el proceso de búsqueda de Competitividad Organizacional.

- **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.**

Se propone el planteamiento de la Cadena de Valor (modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, propuesto por Michel Porter) de la Empresa de Servicios Profesionales de Arquitectura. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michel Porter.

- **CAMBIOS DE LOS PARADIGMAS SOBRE EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL ARQUITECTO.**

Las conclusiones respecto a la **CATEGORIZACIÓN COMO ARQUITECTOS-EMPRESARIOS** (p. 89) pueden analizarse desde la mirada social y desde la del profesional, para plantearse su reformulación frente a la propuesta de desempeño empresarial.

REFERENCIAS

- **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**
- AUTORES VARIOS (2000). MAIC - Marketing aplicado a la industria de la construcción. Buenos Aires: Incosite S.R.L.
 - Simeone, A., Fontanel, A., López Cepero, J. Y Adanero, J. (Ana Simeone Latinamerican Brokers). Marketing y Comunicación Corporativa (pp. 140 - 145)
 - Rubio Landt, J. Tendencias y Nuevas formas del ejercicio profesional de la Arquitectura (pp. 202 - 207)
 - Tella, G. El papel del Arquitecto - Definición de perfiles profesionales (pp. 208-245)
 - Goldeman, M. Los arquitectos y una profesión en transformación (pp. 246-253)
 - Percul, L. Calidad de la gestión de Proyectos (pp. 282 - 289).
- Corian, S. (1998). Notas de Marketing para arquitectos. Cómo hacer un plan para conseguir clientes. Buenos Aires: ediciones del Autor.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1989). Servucción - El Marketing de servicios. España: McGraw Hill.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hermida, J., Kastika, E. y Serra, R. (2004). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Norma.
- Kastika, E. y Serra, R. (2004). Reestructurando empresas. Santa Fe de Bogotá: Ediciones Macchi.
- Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados. Buenos Aires: Paidós.
- Levy, A. (1991). El cómo y el porqué - Un camino hacia el desarrollo profesional. Buenos Aires: Editorial Tesis Grupo Editorial Norma.
- Levy, A. (1993). No Cualquiera - Guía Ejecutiva de Competitividad. Buenos Aires: Management y Gestión.
- Levy, A. (1996). Marketing avanzado en la práctica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Levy, A. y Wilensky, A. (1989). Cambio: Estrategias para crear valor económico. Buenos Aires: Editorial Tesis. (1 Ed.).
- Peters, T. (2000). Yo como marca. Buenos Aires: Atlántida.
- Peters, T. (2002) La victoria (total) de la Empresa de Servicios Profesionales (E.S.P.). Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.
- Savransky, C. (2004). Pasión por la arquitectura: El camino hacia la empresa y el mercado en arquitectura y construcción. Buenos Aires: Nobuko.
- Slywotzky, A. (1997). La Migración del Valor. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- **METODOLOGÍA**

- Botta, M. (2002). Tesis, monografías e informes. pp. 91 - 96. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Mayntz, R., Holm, K. y Hübner, P. (1980). Introducción a los métodos de la sociología empírica. Capítulo 5: Encuesta, pp. 113-158. Buenos Aires: Alianza.
- Taylor, S.J., Bogdan, R (1996). Introducción: Ir hacia la gente. En Introducción a los métodos cualitativos de investigación, pp. 15-27. Barcelona: Paidós.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas.

ARTÍCULOS INTERNET

- IESE Insight (2007). Administración de empresas, ¿es una ciencia? - MATERIABIZ
Extraído el 11 de octubre de 2007 desde
<http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?tok=1220438424319&nid=32940>
- Rizzuto, D. (2007). ¿...y la Ciencia con mayúscula, dónde está? - MATERIABIZ
Extraído el 16 de julio de 207 desde
<http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?tok=1220439196932&nid=31542>

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.indec.gov.ar>
- <http://cimas.eurosur.org>
- <http://www.unu.edu>
- <http://www.albertolevyblog.com>

- <http://www.estudiodujovne.com.ar>
- <http://www.estudiocassano.com.ar>
- <http://www.sdarquitectos.com> (en construcción)
- <http://construseco.com>
- <http://ar.arqa.com>
- <http://www.klockerinmobiliaria.com.ar>

- <http://www.nayc.com.ar>

- <http://www.contract.com.ar>

PUBLICACIONES

- "Espacios" – Revista del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos – Año IV – Diciembre 2008. Paraná.

TRABAJOS DE MAESTRÍA

- Bonnin, B. y Curcho, M. (2007). Plan de Negocios "ÁREA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS". Trabajo práctico (no publicado) de la Asignatura Emprendimiento de Negocios EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS, M.B.A. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Concepción del Uruguay.

AGRADECIMIENTOS

Arq. Carlos Savransky – Tutor de Tesis
Lic. María de los Ángeles Bonnin – Asesora Académica de Tesis
Arquitectos de la Regional Oeste Noroeste

Mg. Cra. Nany Mulattieri Suárez – Coordinadora Académica de la Maestría Facultad de Ciencias Económicas U.C.U.

Ing. Agr. Paola Bonnin – Secretaría Ciencia y Técnica U.C.U.
Arq. Cristina Bonus – Decana Facultad de Arquitectura y Urbanismo U.C.U.
Lic. Mariela Curcho
Cr. Marcelo Granillo – Decano Facultad de Ciencias Económicas U.C.U.
Claudia Lescano - Secretaría Regional ONO C.A.P.E.R.
Act. Manuel Muniain Mazzo
Arq. Graciela Noemí Paggetti – Dirección C.A.P.E.R.
Lic. Leonardo Ruhl
Lic. Mayra Sánchez