



**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**CURSO ACADÉMICO 2015/2016**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MARKETING DE SEOANE ARQUITECTURA**

**MARKETING PLAN OF SEOANE'S ARCHITECTURE**



**AUTOR**

ADRIÁN ARRONTE POSTIGO

**TUTORA**

ISABEL LÓPEZ HOYO

OCTUBRE 2016

## ÍNDICE

1. RESUMEN/ABSTRACT .....	3
1.1. RESUMEN DEL PROYECTO.....	3
1.2. ABSTRACT .....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
2.1. METODOLOGÍA.....	5
2.2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA SEOANE ARQUITECTURA .....	7
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	8
3.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	8
3.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	8
3.2.1. Mercado de referencia .....	8
3.2.2. Análisis del macroentorno.....	10
3.2.3. Análisis del microentorno .....	19
3.3. ANÁLISIS DAFO .....	22
3.3.1. Debilidades .....	23
3.3.2. Amenazas.....	23
3.3.3. Fortalezas .....	24
3.3.4. Oportunidades .....	25
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	27
4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	27
4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	29
4.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	32
4.3.1. Segmentación.....	32
4.3.2. Posicionamiento.....	33
5. POLÍTICAS DE MARKETING MIX.....	34
5.1. PRODUCTO.....	34
5.2. PRECIO .....	37
5.3. DISTRIBUCIÓN.....	40
5.4. COMUNICACIÓN.....	43
5.4.1. Publicidad .....	44
5.4.2. Internet .....	45
5.4.3. Promoción de ventas .....	48
5.4.4. Relaciones públicas .....	49
5.4.5. Fuerza de ventas .....	49
6. EJECUCIÓN Y CONTROL .....	50
6.1. PRESUPUESTO .....	50
6.2. CRONOGRAMA.....	51
6.3. CONTROL.....	52
7. CONCLUSIÓN.....	53
8. BIBLIOGRAFÍA.....	54

## 1. RESUMEN/ABSTRACT

---

### 1.1. RESUMEN DEL PROYECTO

El objetivo principal para la existencia y supervivencia de una empresa es el crear valor a los consumidores/clientes, para generar riqueza suficiente, que permita obtener un beneficio óptimo.

El trabajo a realizar, consiste en la elaboración de un Plan de Marketing en el sector de la arquitectura, para el estudio Seoane Arquitectura, a partir de tres fases muy diferenciadas:

1. *Análisis estratégico*: este punto quedará resumido en una matriz DAFO, ya que se indicarán las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tenga o puedan surgir en la empresa, lo que permitirá tener reflejada tanto la situación actual como la futura.
2. *Formulación estratégica*: son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia.
3. *Implantación estratégica*: la consecución de cualquier objetivo exige la aplicación de una serie de tácticas, las cuales definen las acciones concretas y que implican disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan.

## 1.2. ABSTRACT

The main target for the existence and survival of a company is creating value to the consumers / clients, to generate sufficient wealth, which allows to obtain an ideal benefit.

The work consists of the making of a Marketing Plan in the sector of the architecture, for the company Seoane Arquitectura, from three differentiated phases.

1. *Strategic analysis*: this point will remain summed up in a SWOT Analysis, since there will be indicated the fortitude, weaknesses, threats and opportunities that it should have or they could arise in the company, what will allow to have both the current situation and the reflected future one.
2. *Strategic formulation*: there are the ways of action, which the company has to reach the due targets; they will have to remain well-defined facing good position profitably on the market and opposite to the competence.
3. *Strategic implantation*: the attainment of any target demands the application of a series of tactics, which define the concrete actions and which imply having the human resources, technical and economic, capable of taking to good term the plan.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

### 2.1. METODOLOGÍA

La elaboración de un plan de Marketing proporciona una serie de ventajas para las organizaciones y, sobre todo, impone una disciplina interna, un método para la definición de objetivos y la determinación del programa de acción. Asimismo, establece una secuencia de ejecución que contribuye a la minimización de los errores.

Las ventajas que proporciona la elaboración de un plan de Marketing se resumen en el cuadro que se presenta a continuación (figura 2.1.).

*Figura 2.1. Ventajas proporcionadas por la elaboración del Plan de Marketing*

VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"><li>- La autoevaluación refleja los puntos fuertes y débiles, que deberán explotarse o corregirse, respectivamente.</li><li>- La innovación, necesaria para el futuro crecimiento, surge como consecuencia de la planificación.</li><li>- Los recursos pueden utilizarse con mayor eficacia, debido a que se coordinan las operaciones para lograr el objetivo.</li><li>- Se fijan plazos para el cumplimiento de las tareas o funciones. Se pone en marcha la dirección por objetivos.</li><li>- Se genera una organización más eficaz cuando se asignan responsabilidades.</li><li>- El presupuesto resulta realista, ya que es evaluado antes de efectuar las inversiones.</li><li>- Se realizan correcciones cuando se detectan las desviaciones del plan. Se despejan incertidumbres y se detectan errores o desviaciones cuando el plan es monitorizado.</li><li>- La planificación alienta a una mayor participación en todos los niveles operativos.</li><li>- Aplicando controles pueden reducirse los costes.</li><li>- Los planos formales coadyuvan a la obtención o el mantenimiento de fuentes de financiación.</li><li>- La toma de decisiones se realiza en términos de impactos probables en el plan.</li></ul>

*Fuente: (Alvarez del Blanco, 1988)*

El plan de Marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando en su redacción. Es conveniente que el estudio, a través de la figura principal del arquitecto y los colaboradores, se sientan vinculados a los objetivos fijados por el plan, dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

Para la elaboración del plan de Marketing se deben tener en cuenta los pasos que se describen en la siguiente figura (figura 2.2.)

*Figura 2.2. Proceso de elaboración del Plan de Marketing*



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Gallego, 1990)*

De tal forma el plan de Marketing se estructura en tres apartados claramente diferenciados, como explicamos anteriormente: análisis estratégico definido en la primera parte de la figura 2.2, formulación estratégica para la segunda parte y finalmente la implantación estratégica.

A modo de introducción y como punto de partida del plan de Marketing, indicar que el objetivo general de Seoane Arquitectura se basa en la atracción y captación de clientes en un sector tan dinámico y competitivo como el de la arquitectura, prestando un servicio personalizado de calidad, que lo consolide como un estudio de referencia en Cantabria.

## 2.2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA SEOANE ARQUITECTURA

La empresa Seoane Arquitectura, que comenzó su actividad en Santander en el año 2015, está constituida bajo la forma jurídica de empresario individual, persona física, que realiza una actividad profesional siendo su titular el arquitecto Jorge Rodríguez Seoane.

En cuanto a la legislación que rige las actuaciones de la empresa, por un lado, en materia mercantil está sometido al Código de Comercio y, por otro lado, en materia de derechos y obligaciones a lo dispuesto en el Código Civil.

Para la continuidad del estudio, es importante tener buenas relaciones y contactos que ayuden en trabajos o proyectos comunes para la supervivencia en un sector de complejidad elevada.

En este sentido, Seoane Arquitectura colabora en Coruña, con el estudio "lasonceymedia" trabajando actualmente en un proyecto de vivienda plurifamiliar. Por otra parte, han realizado de forma conjunta proyectos de apertura de hostelería y direcciones técnicas. Su relación comenzó cuando Jorge estudiaba tercer curso y desde que se instaló Seoane Arquitectura en Santander, para la realización de cualquier proyecto, trabajan en grupo.

Asimismo, en la actualidad Seoane Arquitectura mantiene una relación de colaboración con el Ingeniero Civil Javier Agüero Lanza para proyectos en los que es imprescindible la figura de ambos licenciados, como por ejemplo informes de evaluación de edificios o proyectos de apertura.

*Figura 2.3. Introducción Seoane Arquitectura*

Forma jurídica - Empresario individual:  
Titular: JORGE RODRIGUEZ SEOANE

- Materia mercantil - Código de comercio  
- Derechos y obligaciones - Código Civil



RELACIONES PROFESIONALES / COLABORACIONES

- Estudio "lasonceymedia" - Coruña  
- Ingeniero Javier Agüero Lanza- Santander

*Fuente: Elaboración propia*

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

---

#### 3.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La definición de la misión, visiones y valores corporativos resulta muy beneficiosa para toda organización, por ello es importante dedicar el tiempo necesario para concretar bien estos tres elementos. Estos aspectos van a reflejar: quién somos, dónde vamos y con qué cultura empresarial vamos a afrontar ese camino.

A continuación se describen la misión, visión y valores de Seoane Arquitectura:

- a) La *misión* de Seoane Arquitectura describe los objetivos marcados actuales y su idea de cómo concebir el trabajo de un arquitecto, lo cual se resume en los siguientes principios:
  - Realizar servicios de calidad tanto a clientes particulares, como a empresas privadas o públicas.
  - Aportar soluciones para la mejora de la calidad de vida de los clientes.
  - Conseguir que la arquitectura sea una salida profesional exitosa.
- b) En cuanto a la *visión* de Seoane Arquitectura se resume en los siguientes aspectos:
  - Ganar un prestigio en la ciudad, a partir de proyectos y trabajos exitosos.
  - Aprovechamiento de los contactos directos en el ámbito de la arquitectura, así como recibir un eficiente feedback de los profesionales de la profesión.
- c) Por último, los *valores* de Seoane Arquitectura se articulan en cinco pilares fundamentales:
  - Rodearse de grandes profesionales.
  - Trabajar con total independencia.
  - No poner en riesgo el prestigio de la profesión.
  - Formación continua.
  - Dotar de exclusividad al cliente, a través de la cercanía y el trato directo.

#### 3.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

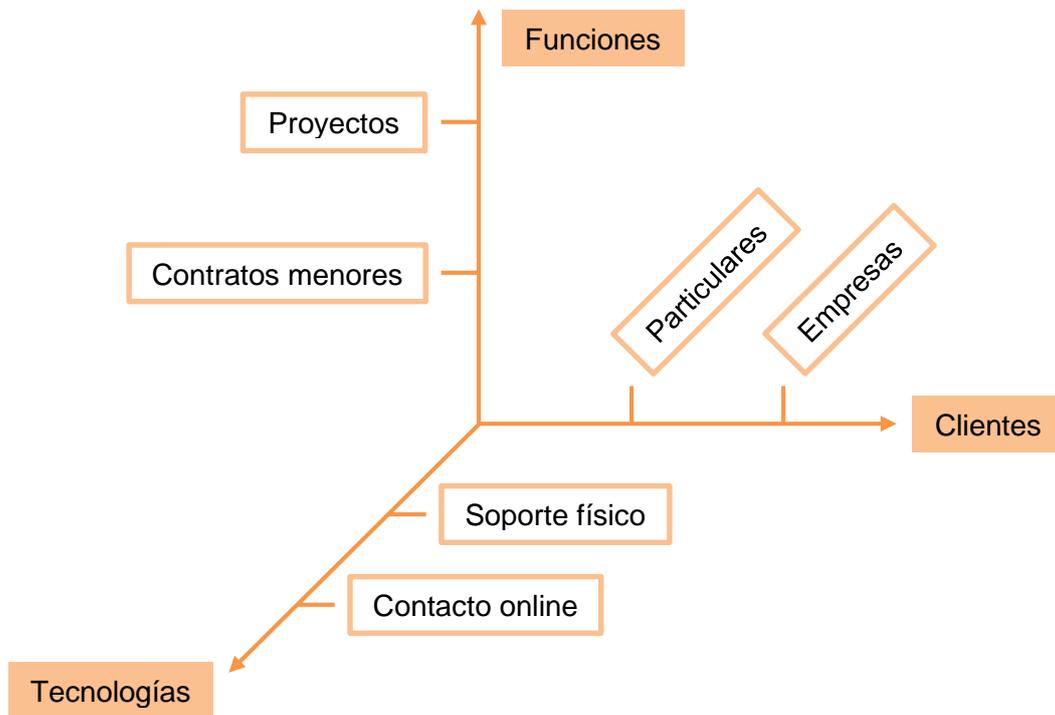
Las organizaciones, en función del sector en el que operen, conviven dentro de un mercado y entorno que se debe conocer en todo momento, pues influirán en el conjunto de actividades a realizar. Para ello, vamos a realizar un análisis tanto interno como externo vinculado al sector de la arquitectura.

##### 3.2.1. Mercado de referencia

Una de las herramientas a utilizar para reflejar nuestro mercado de referencia es la matriz de (Abell, 1980), quién establece tres dimensiones para limitar el mercado:

- Grupo de clientes hacia donde los productos están dirigidos.
- Las funciones o tipos de productos que ofrecemos a los clientes.
- Cómo ofrecemos nuestros productos y a través de qué herramientas.

*Figura 3.1. Mercado de referencia*



*Fuente: Elaboración propia*

A partir de los clientes, que es lo más importante en cualquier ámbito empresarial, definimos a quién nos dirigimos y cuál es nuestro público objetivo (target). Por ello, lo identificamos a través de particulares, entendiendo como tal, jóvenes, solteros o en pareja, o familias de una edad más avanzada, o bien empresas que contratan nuestros servicios para un proyecto de apertura o administraciones de fincas para informes de evaluación de edificios, entre otros.

Desde las funciones o tipo de productos con los que Seoane Arquitectura opera, distinguimos entre los proyectos para clientes particulares o empresas que contratan los servicios del estudio con el fin de realizar la construcción, rehabilitación o diseño de vivienda. Por otro lado, nos encontramos con los contratos menores, entendiendo como tal, las direcciones técnicas, informes de evaluación de edificios (IEE) y asesorías técnicas o urbanísticas.

Respecto a la tecnología a utilizar, se basan en las variables del marketing mix de comunicación y distribución que analizaremos más adelante, para tratar de fortalecer las relaciones con los clientes y conseguir un feedback eficiente, a través de un soporte físico como es el estudio y las relaciones vía online.

Por otra parte y a lo largo del trabajo, plantearemos estrategias para segmentar el mercado según cliente y producto a ofrecer, pues aspectos como el comportamiento de compra son diferentes y por tanto las estrategias a seguir también han de serlo.

### 3.2.2. Análisis del macroentorno

Para analizar el macroentorno se aplicará la metodología PEST, que identifica los factores del entorno general que van a afectar e influir en la marcha de las empresas. Este análisis se realiza antes del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en el marco de la planificación estratégica.

El término PEST proviene de las siglas inglesas para “Político, Económico, Socio-Demográfico y Tecnológico”.

*Figura 3.2. Metodología PEST*



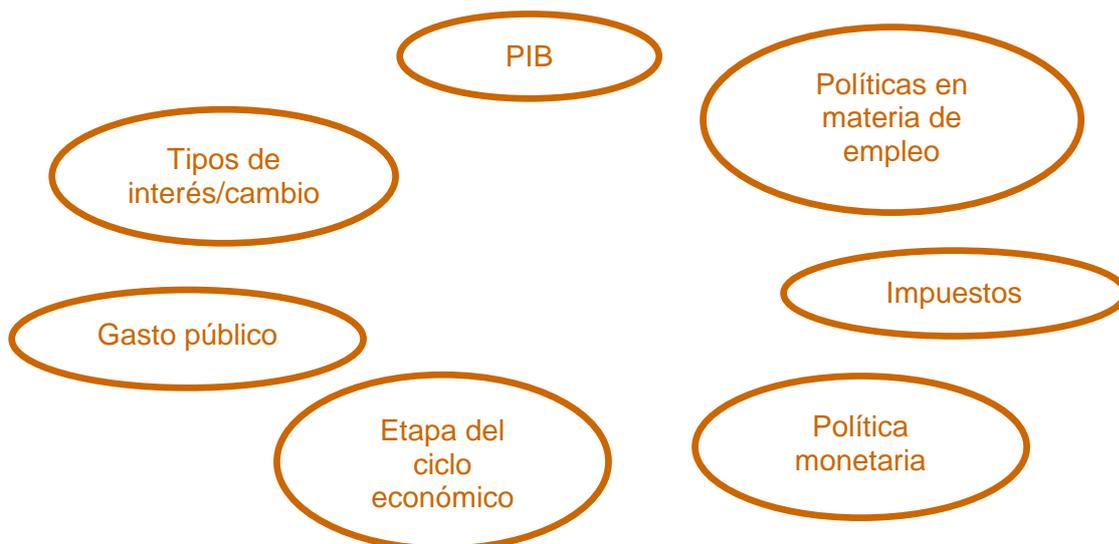
*Fuente: Elaboración propia*

#### 3.2.2.1. Entorno económico

Es una de las claves para saber cómo se encuentra el marco económico en el que se va a desarrollar la actividad empresarial, ya que tendrá una repercusión sobre la facturación, la capacidad de gasto o inversión de la empresa, entre otros aspectos.

Para ello, tendremos en cuenta índices macroeconómicos, como el PIB o la variación anual del empleo, que nos indican la evolución de la economía en periodos y regiones determinadas. Asimismo, a partir de datos proporcionados por el Observatorio de Vivienda y Suelo, analizaremos datos y variables relacionados con el sector de la construcción y las actividades inmobiliarias.

*Figura 3.3. Resumen de aspectos del entorno económico*



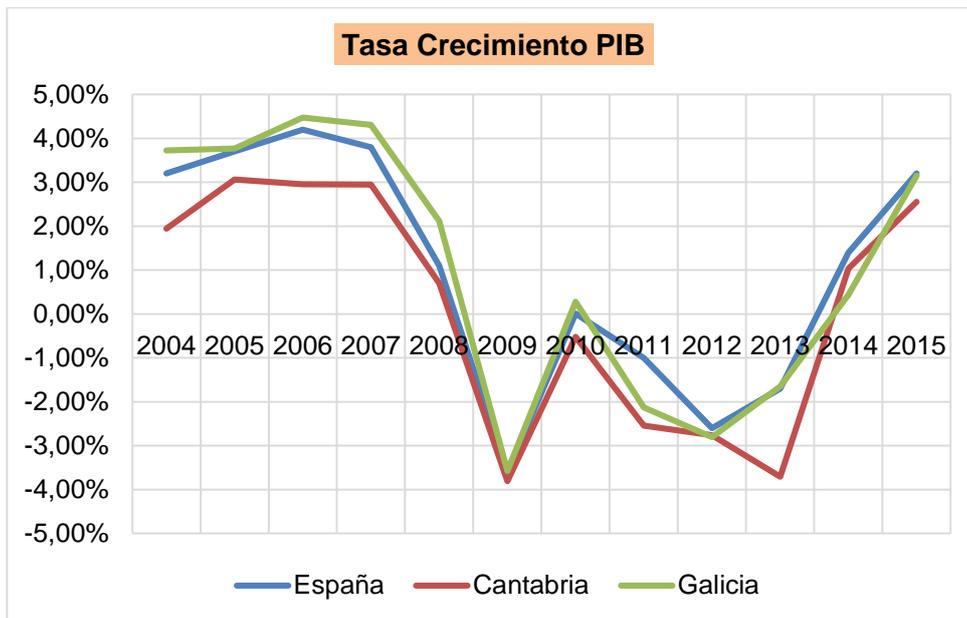
*Fuente: Elaboración propia*

En este caso, se analizará España de manera global y más en concreto las comunidades autónomas de Galicia y Cantabria, puesto que son dónde el estudio realiza su actividad.

El primero de los indicadores a analizar, por su vital importancia, es el Producto Interior Bruto (PIB). El PIB, es un indicador macroeconómico que permite analizar la economía de un país. Refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. (PIB, 2016)

En los datos que observamos a continuación, vemos los máximos que alcanzaba en 2006 la economía española, en consonancia con Cantabria y Galicia y la posterior crisis mundial que provocó un descenso continuado hasta 2012, si bien, Cantabria, siempre se ha mantenido por debajo de ambas y no comienza su recuperación hasta 2013, como indica la gráfica, manteniéndonos actualmente en cualquiera de los casos en el 3% y con aspiraciones de continuar en la buena línea.

*Figura 3.4. Resumen de aspectos del entorno económico*

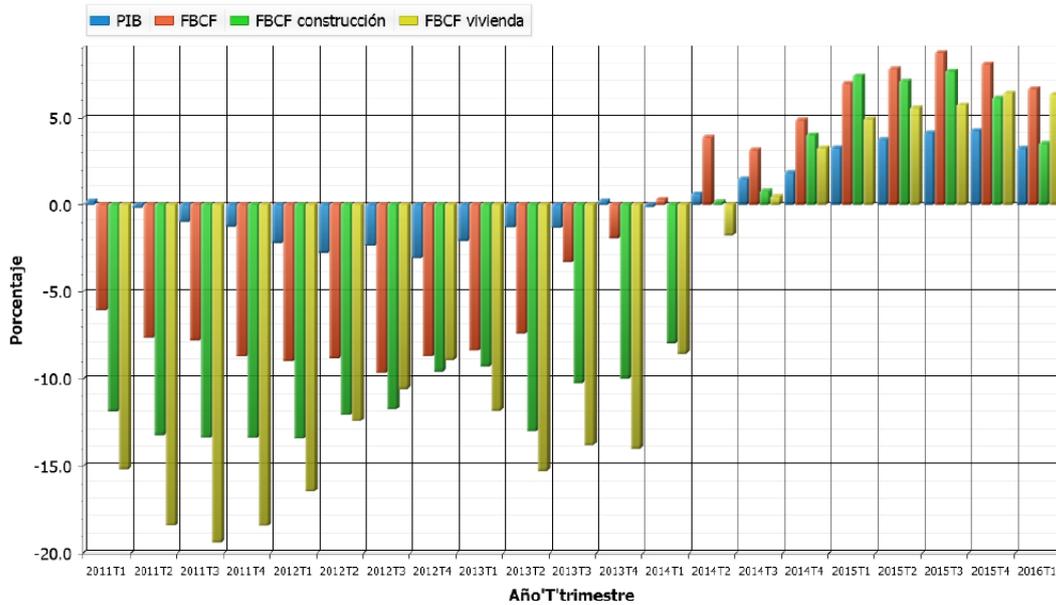


*Fuente: Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por (INE, 2016)*

Interpretamos de esta forma, que la riqueza y el poder adquisitivo de la población está claramente en líneas de crecimiento, lo que supone un alivio importante para el sector y la economía en general.

Concretamente, para el sector de la construcción y las actividades inmobiliarias, mostramos la variación del PIB en relación con la formación bruta de capital fijo (FBCF). Dicho indicador macroeconómico permite analizar el gasto realizado y analizar su evolución.

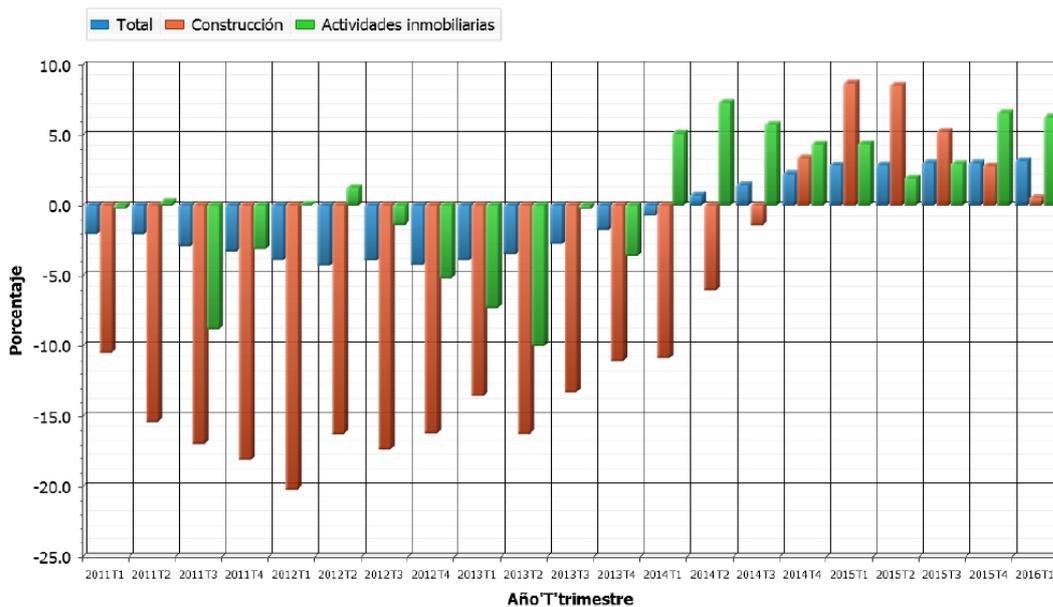
Figura 3.5. Variación anual del PIB y de la FBCF



Fuente: (Ministerio de Fomento, 2016) a partir de INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España

Los datos que presenta el PIB en el primer trimestre de 2016 es de un 3.23%. Por otra parte, cabe indicar que, según el Observatorio de Vivienda y Suelo, la participación en el PIB de la FBCF de la construcción ha bajado del 18% en el inicio de 2009 al 10% en los tres últimos años, con lo que aún falta terreno para llegar a cifras del boom inmobiliario que se produjo por aquel entonces.

Figura 3.6. Variación anual del empleo: Total, Construcción y actividades inmobiliarias



Fuente: (Ministerio de Fomento, 2016) a partir de INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España

Otro indicador que mostramos en la figura 3.6 es la variación del empleo en términos de porcentaje, a nivel global y en el sector de la construcción y las actividades inmobiliarias en particular, observando que el descenso en el sector afectó de manera directa a la crisis nacional, en este caso, y provocando un repunte en estos últimos tiempos.

Un ejemplo de que la arquitectura está cobrando de nuevo fuerza lo tenemos en las ciudades de actuación como son Santander y Coruña, realizando en ambos ayuntamientos, actuaciones y colaboraciones con los Colegios de Arquitectos para rehabilitar y “rejuvenecer” espacios de las ciudades, pues necesitan regenerarse.

Concretamente en el año 2016, el ayuntamiento de Santander destina 1,6 millones de su presupuesto para el “Plan Director de Microespacios”, elaborado entre el Colegio de Arquitectos y el propio ayuntamiento.

Se trata de un total de 26 proyectos con sus respectivas opciones a optar al trabajo a través de un concurso, en la que se presentan diferentes proyectos de los que posteriormente decidirá un jurado.

Las zonas de actuación son las siguientes:

- La ciudad consolidada.
- La ciudad histórica.
- La ladera sur de General Dávila.
- La ladera norte.
- La zona de nuevos crecimientos.

*Figura 3.7. Acuerdo entre Santander y Colegio de Arquitectos de Santander*

*De izquierda a derecha: Iñigo de la Serna (Alcalde de Santander) e Ignacio Villamor (Presidente del Colegio de Arquitectos)*



*Fuente: (Smart city, 2015)*

En cuanto a la ciudad de Coruña, también goza de un convenio de colaboración entre el ayuntamiento y el COAG (Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia) para aportar experiencia y profesionalidad al desarrollo urbanístico de la ciudad.

*Figura 3.8. Acuerdo entre Coruña y Colegio de Arquitectos de Galicia*

*De izquierda a derecha: José Manuel López Miura (Presidente de la delegación en Coruña del COAG), Marta Trasancos (Tesorera), Carlos Negreira (Anterior Alcalde de Coruña), y Martín Fernández (Teniente alcalde del área de Medio Ambiente, Infraestructuras y Territorio)*

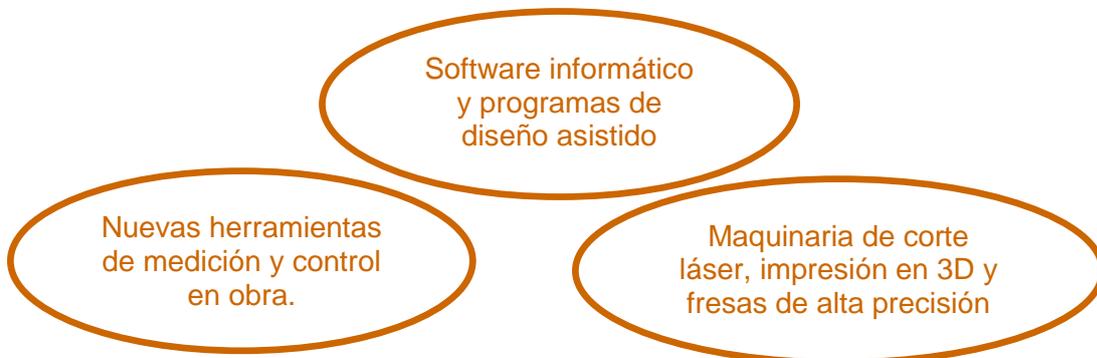


*Fuente: (Colegio de Arquitectos de Galicia, 2011)*

### *3.2.2.2. Entorno tecnológico*

En primer lugar, la tecnología en el ámbito de la arquitectura tiene tres vertientes claras:

*Figura 3.9. Resumen de aspectos del entorno tecnológico*



*Fuente: Elaboración propia*

La parte más importante y con la que más se trabaja es el ordenador, y por lo tanto el *software* está en constante desarrollo buscando optimizar tiempos de trabajo. A lo largo de los últimos 40-50 años la arquitectura ha vivido una revolución tecnológica que la ha llevado del tiralíneas, escuadra y cartabón, a los programas de diseño asistido (CAD) que permiten trabajar con mucha más precisión y rapidez. A su vez, se ha producido una vuelta de tuerca más, ya que en los últimos 4-5 años viene implantándose cada vez con más fuerza los sistemas BIM (Building Information Modelling).

La principal diferencia entre los programas CAD y los programas BIM es que, básicamente, el CAD es un tablero de dibujo en el que se representan con líneas cada una de las partes del proyecto que se van realizando, mientras que en el BIM se dibujan directamente elementos constructivos, que enlazados con las bases de datos del programa, le aportan las características propias de ese elemento (espesor, resistencia, transmisión térmica, etc.)

Figura 3.10. Evolución del CAD al BIM



Fuente: (ARHINOVA, 2016)

A día de hoy, la implantación de estos sistemas en grandes proyectos en los que es necesaria la participación de muchos trabajadores es casi total, puesto que se reduce mucho el margen de error, optimiza tiempos e interconecta todas las fases del proyecto (construcción, estructura e instalaciones). Sin embargo, en proyectos más pequeños o controlables, sin elementos repetitivos y en los que el trabajo es más personal, lo dificultoso de los programas BIM hace que la mayoría de los profesionales del sector se inclinen por seguir trabajando en CAD, como es el caso de Jorge Rodríguez Seoane, pues se trata de una herramienta que conoce a la perfección y con la que trabaja mucho más rápido.

Particularmente y centrándonos más en la figura personal de Seoane Arquitectura, además de estos software base, que sería digamos el tablero de dibujo, utiliza también el pack Adobe para producción de imagen, maquetación de textos y montaje de paneles tipo concurso. Además, utiliza programas de modelado 3D, aunque sólo para concursos en los que es necesaria una imagen foto realista de la propuesta arquitectónica.

En cuanto a las *herramientas de medición y control en obra*, el margen de proyección ha sido más bajo, solamente se han “digitalizado” ciertas herramientas como los medidores láser y algún elemento más que facilita los trabajos de replanteo y similares, pero no tiene directamente relación con el desarrollo tecnológico aplicado a la arquitectura.

Figura 3.11. Herramientas de medición y control



Fuente: (Anon., 2016)

Por último, la *maquinaria para la realización de maquetas*. Aunque no se tratan de herramientas que se desarrollan para este uso en concreto, sí que los arquitectos, sobre todo para concursos en los que es necesaria una maqueta, están tendiendo a producirlas con estas máquinas que facilitan, abaratan y mejoran el resultado de las maquetas. Quizás la impresión 3D todavía no son muy habituales, pero las máquinas de corte láser, los hilos calientes y las fresas son herramientas muy habituales en cualquier taller de maquetas que se precie.

Más allá de lo comentado anteriormente, el entorno tecnológico posibilita en la actualidad que estudios, en diferentes ciudades, como es el caso, puedan interactuar, a través de programas informáticos como por ejemplo el Dropbox para compartir archivos o sin ir más lejos, el propio ordenador o la comunicación directa a través de los Smartphone.

### 3.2.2.3. Entorno socio demográfico

Se trata de una variable muy a tener en cuenta ya que afecta directamente a las características de la población y a su composición en cuanto a una serie de grupos diferenciados por edad, sexo, nivel de ocupación, etc., es decir, afecta directamente a los consumidores y en consecuencia a sus comportamientos en función de los grupos en los que se encuentren.

Respecto al sexo, es una variable que no afecta especialmente al negocio de la arquitectura, pues, si bien es cierto que los impulsos o comportamientos de compra son diferentes en un hombre o una mujer, no consideramos llamativo dichos aspectos a la hora de evaluar dicho entorno.

En cuanto a la edad, es una variable mucho más importante, que afecta más directamente al negocio, a la adquisición de la vivienda por ejemplo.

Según informe de Eurostat de 2015, “Los jóvenes españoles dejan el hogar de sus padres a los 28,9 años de media y se sitúan así entre los que más tardan en independizarse en la UE” (RTVE.es / EFE, 2015). Se trata de una resignación por parte de los jóvenes debido a que su nivel de ingresos no les sirve para poder independizarse.

*Figura 3.12. Viviendo con los padres*

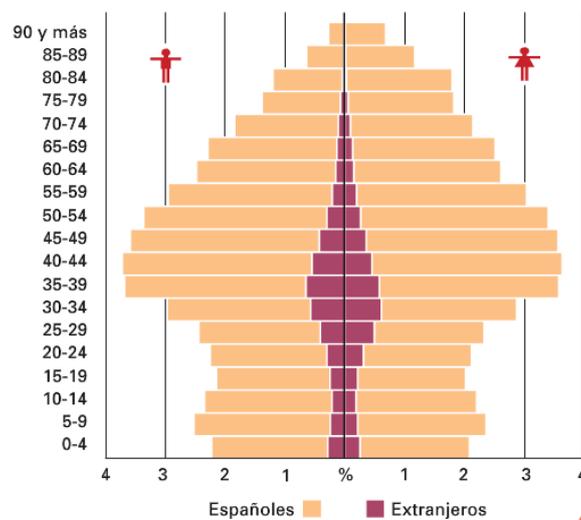


*Fuente: (Periodista Digital, 2014)*

Desde el punto de vista empresarial, las personas entre 25 y 40 años son, por tanto, consideradas público objetivo a la hora de realizar proyectos, debido a que estén pensando en adquirir viviendas, rehabilitarlas a su antojo, o incluso la construcción de la casa de sus sueños. En la siguiente figura, podemos observar la pirámide de población, en la que observamos que la mayor concentración se encuentra entre los 30 y los 60.

*Figura 3.13. Pirámide de población*

**Pirámide de población de España. A 1 de enero 2015**



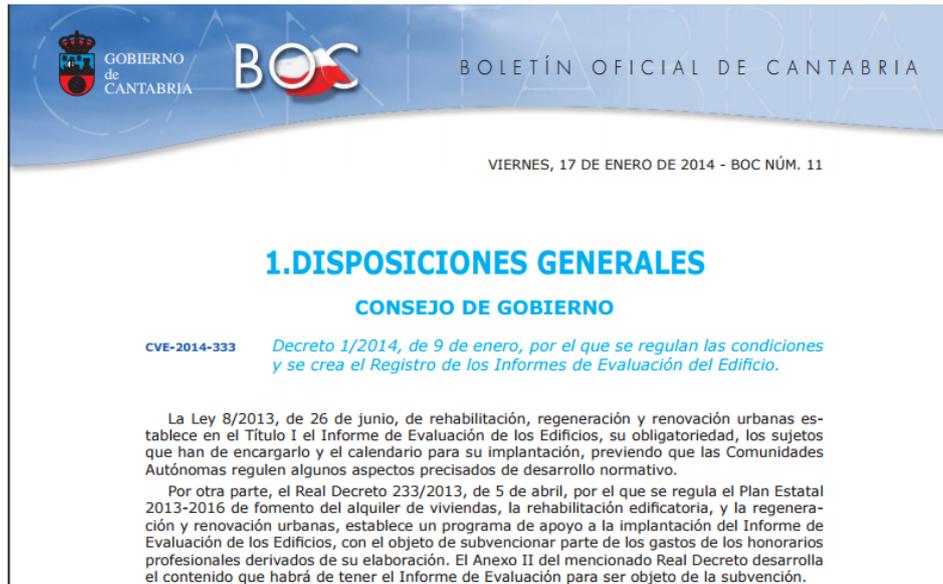
*Fuente: (INE, 2015)*

A partir de aquí, entra una variable también clave en el entorno demográfico como es el nivel de ingresos, la tasa ocupacional del país, etc. Precisamente, los jóvenes españoles tardan en salir de sus hogares, por la falta de ingresos o porque sus ingresos no son excesivamente altos como para acometer grandes inversiones.

#### *3.2.2.4. Entorno político*

Una de las oportunidades y por dónde ha obtenido más réditos Seoane Arquitectura, es a través de una de las decisiones políticas que ha tenido lugar en Cantabria. Se trata de la inspección técnica en edificios con más de 50 años, que establece el “Decreto 1/2014, de 9 de enero, por el que se regulan las condiciones y se crea el Registro de los Informes de Evaluación del Edificio” (BOC, 2014).

Figura 3.14. Decreto 1/2014



Fuente: (BOC, 2014)

Podríamos decir que la principal fuente de clientes en la actualidad, son resultado de presentaciones con despachos de administraciones de fincas, a los que se proponen diferentes presupuestos, que vienen desde Informe de Evaluación de los Edificios (IEE), a direcciones técnicas de reformas, proyectos de rehabilitación y trabajos de seguridad y salud. Son trabajos de un perfil muy técnico, en los que prácticamente las funciones se limitan a ser coordinador de la obra, redactar las certificaciones necesarias, controles de calidad etc.

En la actualidad, el contacto directo con los administradores de fincas y la posibilidad de incluir presupuestos para la realización de los IEE es la vía más rápida para conseguir proyectos, en los que además se conjugan elementos muy provechosos para cualquier empresa o sector que quiere conseguir rentabilidad inmediata: No precisan de un exceso de tiempo, tampoco requiere de una dificultad desmedida y suponen unos ingresos directos, podría decirse también que elevados, por tanto se trata de trabajos, ocasionados principalmente por la obligatoriedad del Gobierno, que ocasiona la entrada de nuestro estudio en diferentes comunidades de vecinos, lo que conlleva a provocar relaciones que pueden servir para darnos a conocer a una gran cantidad de potenciales clientes con lo que ello supone. Por tanto, el esfuerzo para satisfacer al cliente, si cabe es mayor, ya que el primer contacto se está produciendo, debido a que entre otras tareas, para la redacción y aprobación de dicho informe, es necesario la entrada a la vivienda de cada vecino con el consiguiente contacto y relación que en ese momento se está produciendo.

Figura 3.15. Oportunidad a partir de una acción política



Fuente: Elaboración propia

Estamos por tanto, ante una oportunidad que se presenta a partir de dicho Real Decreto que Seoane Arquitectura no está, ni mucho menos desaprovechando, consiguiendo colaboraciones y contactos directos con administradores de fincas y por consiguiente con clientes individuales que pueden conllevar a futuros proyectos o relaciones, ocasionados a través de ese primer contacto o por el boca-oreja a partir de recomendaciones, como sucede para otros tantos sectores relacionados con obras en los hogares como fontanería, albañilería, electricistas, etc.

Cabe destacar en este momento, uno de los acuerdos que comentábamos al principio del trabajo, con un ingeniero civil, como es Javier Agüero Lanza, pues para el trabajo del que estamos haciendo referencia como es el Informe de Evaluación del Edificio, son necesarias tareas relacionadas con la estructura del edificio o la accesibilidad, propias del arquitecto, así como factores relacionados con la eficiencia energética del edificio, en el que el trabajo de un ingeniero es indispensable.

### 3.2.3. Análisis del microentorno

A diferencia del macroentorno, que nos sitúa en un entorno global, el microentorno nos acerca más a las variables que influyen directamente en el funcionamiento diario de la empresa. Para ello, vamos a ayudarnos del prestigioso economista, considerado como uno de los mejores, Michael Eugene Porter y sus cinco fuerzas, que como nos dice en (Porter, 2016) son:

Figura 3.16. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.1. Amenaza de nuevos competidores

En cuanto al modelo de Porter, la amenaza de nuevos competidores muestra lo difícil que supone entrar en el mercado de los arquitectos, en este caso. Desde éste punto de vista, la carrera universitaria y el propio título, es de por sí una barrera de entrada y una dificultad de la que por ahora, los arquitectos obtienen una protección frente a los demás.

La carrera de arquitectura, aún con la entrada del nuevo Plan Bolonia, se considera de las “carreras superiores”, teniendo el valor actual de carrera + máster. Sin embargo, los posibles competidores como aparejadores, arquitectos técnicos o ingenieros de la edificación tienen competencias menores, en función la legislación vigente (LOE: Ley de ordenación de la edificación), pero pueden realizar trabajos relacionados con mediciones, tasaciones, peritaciones...etc., que a su vez, suponen reducir posibles ingresos del arquitecto, para los estudios más humildes. Por ahora y es algo por lo que el sector de la arquitectura está en continua lucha, en ningún caso, pueden realizar proyectos que afecten a la propia estructura del edificio, competencia exclusiva del arquitecto.

*Figura 3.17. Competencias de un aparejador o arquitecto técnico*



*Fuente: Elaboración propia*

La diferencia principal en cuanto a un proyecto en particular es que un arquitecto se encarga de la dirección del proyecto en general, mientras que la labor del aparejador está más enfocada a que dicho proyecto se ejecute correctamente.

No cabe duda, que los trabajos mencionados anteriormente, son posibles beneficios que trabajadores con niveles de competencia inferior pueden realizar y que por tanto, dicha amenaza y realidad supone un gran problema para el sector. Es por eso, que hay que seguir trabajando en fortalecer la imagen de la arquitectura, haciendo saber en todo momento al cliente, esa superioridad frente a los aparejadores o ingenieros y sobre todo demostrando y reflejando dicha superioridad con calidad en el servicio.

### 3.2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

De forma genérica, los proveedores influyen directamente en los costes y consecuentemente en la competitividad de las empresas y en muchos sectores adquieren una importancia vital y peligrosamente dependiente de dicho proveedor, por lo que en estos casos el poder de negociación de los proveedores es muy alto.

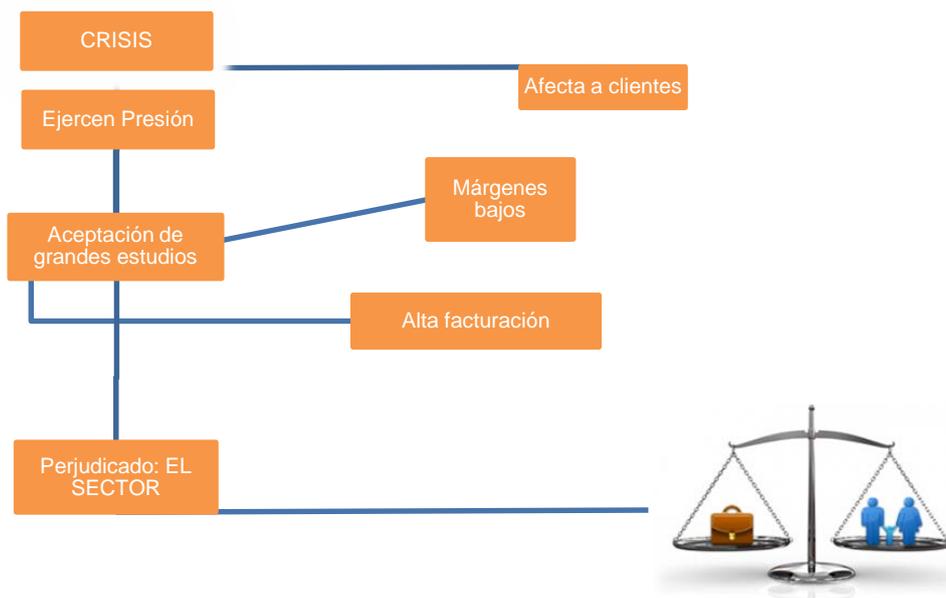
En este caso, nos encontramos ante una situación de plena ventaja para nuestra empresa y en general para el sector de la arquitectura, ya que los proveedores no tienen una posición dominante, pues se trata del mercado relacionado con la papelería y servicios de aplicaciones informáticas, tanto para hardware como para software y su importancia es mínima realmente.

### 3.2.3.3. Poder de negociación de los compradores

Es uno de los riesgos más importantes que vive el sector de la arquitectura en tiempos de crisis. Especialmente vinculada con otra de las fuerzas competitivas de Porter como es la rivalidad entre competidores que supone una frenética lucha de precios, ocasionada por la presión del cliente en tiempos de crisis, y aceptada por grandes estudios que les compensa unos márgenes bajos a costa de una alta facturación, provocando un importante mazazo a la salud de la profesión, que de alguna manera se ningunea y se eliminan de un plumazo a las pymes, ya que la estrategia de liderazgo en precios para estudios pequeños, les ocasiona el fracaso asegurado, no pudiéndose sostener la baja facturación con mínimos márgenes.

Si bien es cierto y como hemos dicho en anteriores ocasiones, el perfil del arquitecto, de forma generalizada es de una persona altiva y en ocasiones, con exceso de confianza, en cuanto a que ser y sentirse arquitecto siempre ha tenido una "categoría Premium", pues en este caso, del que estamos tratando, con respecto a la negociación con los compradores o clientes, hay que conseguir un equilibrio. No se puede tener una relación fría con el cliente y pensar que tienen que acercarse al estudio por el simple hecho de ser arquitecto, pero tampoco se puede consentir que se cobre por trabajos/proyectos de arquitectura a precios ínfimos.

*Figura 3.18. Necesidad de equilibrio*



*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, lo que puede y debe exigir el comprador en la negociación entre ambas partes es un producto de calidad, así como un servicio adecuado y personal al cliente. Es entonces donde los estudios más humildes, más pequeños, sin tanta facturación, como es el caso de Seoane Arquitectura, debe diferenciarse del resto de estudios grandes. En los servicios de arquitectura es muy importante hacer sentir al cliente que se va a cumplir con sus expectativas y que en todo momento vamos a tener respuesta inmediata a sus peticiones, dudas o reclamaciones, ya que generalmente las inversiones que se realizan son elevadas.

#### *3.2.3.4. Amenaza de productos sustitutivos*

La cuarta fuerza a analizar tiene relación, en este caso, con la primera de nuevos competidores en cuanto a la relación entre los productos/servicios de los hablados anteriormente como mediciones, tasaciones, etc. que los puede realizar tanto un arquitecto, como un aparejador o ingeniero.

Se trata de profesionales, que pueden realizar actividades competencia del arquitecto y por tanto sustitutivo. Aparecen, además de las mencionadas anteriormente, decoración de interiores, diseño, reformas integrales, etc.

Es por tanto, dicha amenaza mayor, a medida que el nivel de competencias o valor del servicio sea inferior, ya que la exclusividad de realización por parte del arquitecto no se hace tan imprescindible.

De esta forma, cobra de nuevo importancia, como queremos reflejar durante todo el plan de marketing, la relación con el cliente consiguiendo la fidelidad de éste, manteniendo el status y la figura de valor añadido del servicio realizado por un arquitecto frente a los posibles productos sustitutivos.

#### *3.2.3.5. Rivalidad entre competidores*

La competencia existente es muy elevada, situándose en 47.662 arquitectos en toda España (Colegio Superior de Colegios de Arquitectos de España, 2015). Dentro de Cantabria y Galicia, es muy diferente, pues hay mucha más oferta y competencia en Galicia, debido a la facultad de arquitectura y lo que ello conlleva. Es por ello que en Cantabria, el número de empresas y el nivel de las mismas es menor, pues el contacto con la investigación, la sabiduría y la formación continua que provoca la existencia de una facultad en una ciudad, se antoja diferencial.

Por otra parte, la competencia puede poner en riesgo el sector o de lo contrario puede favorecer a la industria como consecuencia de las acciones realizadas en conjunto. Por ejemplo, la estrategia de liderazgo en precios, comentada anteriormente, puede acarrear finalmente que se ingrese por proyectos un dinero muy por debajo de lo que realmente hace justicia, más incluso, en las épocas recientes de desaceleración económica, consiguiendo márgenes ridículos o incluso, sin ganar dinero únicamente para no perder relación con dicho cliente, esperando futuros beneficios.

Sin embargo, ésta fuerza de Porter de la que hablamos, puede favorecer también a la industria, con acciones o iniciativas de publicidad que favorezcan al sector en general y que provoquen un reclamo y a su vez un aumento de la demanda.

### **3.3. ANÁLISIS DAFO**

Se trata de un análisis que resulta clave en cualquier plan de marketing que se precie, pues aglutina cuatro aspectos que toda organización debe tener muy presente y que resumimos a continuación de forma general:

- Las debilidades que el estudio debe afrontar y conocer para poder enfrentarse a ellas y mejorar hasta poder eliminarlas.
- Las amenazas que necesitamos prestar atención y establecer un control para que no se acaben convirtiendo en una debilidad.
- Las fortalezas que debemos de afianzar y mantener.

- Las oportunidades que tenemos que tratar de aprovechar para conseguir que se conviertan en un futuro cercano en una fortaleza para nuestro estudio.

A través de identificar nuestro análisis DAFO (Debilidades, Análisis, Fortalezas y Oportunidades) situaremos nuestras estrategias diferenciando los aspectos externos que nos proporcionan y nos muestran las amenazas y oportunidades y los aspectos internos, propios de nuestro estudio, que nos enseñan las debilidades o fortalezas que presentamos. A partir de entonces, podemos establecer los objetivos y establecer las estrategias adecuadas para los diferentes niveles de actuación con el propósito final de conseguir el éxito empresarial de Seoane Arquitectura.

A continuación, vamos a reflejar las variables del análisis DAFO para nuestro estudio de Seoane Arquitectura:

### 3.3.1. Debilidades

En cuanto a las debilidades propias del estudio, en todo ámbito empresarial, los inicios son complicados y la *inexperiencia* suele jugar malas pasadas. Lógicamente y aunque los intangibles como la perseverancia, la ilusión y las ganas del propio arquitecto Jorge Rodríguez Seoane ayudan a paliar esta debilidad, no cabe duda, que pueden producirse situaciones o trabajos desagradables, desde el punto de vista de que no se haya visto nunca en ese tipo de situaciones y que el trabajo necesite un sobreesfuerzo que, por otra parte, a medida que se vayan produciendo situaciones conocidas, como es natural, dicha debilidad vaya desapareciendo, por tanto, no es una debilidad que preocupe.

Un aspecto relacionado con el punto anterior es el *desconocimiento en habilidades empresariales*, debido además de la *inexperiencia*, a que en el sector de la arquitectura y en el propio desarrollo académico del arquitecto, las habilidades empresariales son en cierto modo, descuidadas y que nosotros consideramos básicas. El arquitecto en sí mismo, no está capacitado para estar al corriente de los gastos y de las obligaciones tributarias, entre otras cosas, y por tanto, como es en este caso, exterioriza dicho apartado y dispone de una asesoría para tratar este tipo de asuntos.

Uno de los puntos a mejorar claramente y de los que queremos poner un punto de mejora en nuestro plan de marketing es el *posicionamiento*. Creemos que el estudio de Seoane Arquitectura muestra una debilidad importante en este apartado. Sin ir más lejos, realizando una búsqueda en Internet, como cliente independiente, el estudio carece totalmente de publicidad y de posicionamiento en el mercado. Asimismo, en el lugar de trabajo, en el edificio o en el mismo portal dónde se encuentra el estudio, carece de todo tipo de anuncio o reseña de que allí se encuentra Seoane Arquitectura. Este anonimato del que hablamos es básico solucionarlo si queremos atraer clientes a nuestro estudio, que al fin y al cabo, es el objetivo principal de toda estrategia empresarial. Por tanto, dicha debilidad tiene que ser un propósito a solucionar en el corto plazo.

### 3.3.2. Amenazas

En cuanto al mercado, una amenaza para el sector que se viene produciendo en los últimos años, son los *proyectos de reforma que prácticamente han desaparecido*, sobre todo si dichos proyectos son de una magnitud pequeña. Actualmente, se prescinde del arquitecto dejando la responsabilidad a los contratistas, ya que para obras menores no resulta necesario entregar proyecto técnico, tan sólo es necesaria la firma para el proyecto de apertura.

Una amenaza muy a tener en cuenta es el “*intrusismo laboral*”. Se quiso aprobar una Ley de Servicios Profesionales que ampliaba las competencias de muchas ingenierías al campo de la edificación, que siempre ha estado reservado a arquitectos y aparejadores, y aunque no se ha aprobado, los posibles competidores como aparejadores, arquitectos técnicos o ingenieros de la edificación que tienen competencias menores, en función de la legislación vigente (LOE: Ley de ordenación de la edificación), pueden realizar trabajos relacionados con mediciones, tasaciones, peritaciones etc., que a su vez, suponen reducir posibles ingresos del arquitecto, sobre todo para los estudios más humildes, como es nuestro caso.

Otro de los aspectos a tener en cuenta y que supone una amenaza muy seria para el sector es *la estrategia de liderazgo en precios* provocada por el poder de negociación de los compradores y por el poder de los grandes estudios que realizan este tipo de estrategias al aceptar dichas condiciones con márgenes mínimos y alta facturación. Respecto a la situación de la arquitectura, el principal hándicap está relacionado con este punto, dada la inexistencia de unos baremos de honorarios que regulen lo que cuestan las cosas, pues se produce un libre mercado, por lo que lo mismo que un estudio puede realizar un proyecto por 6.000€, otro lo puede hacer por 2.000€.

Una de las amenazas que todavía existen en la actualidad es la reciente *crisis mundial* por la que aún permanecemos y que ocasionan una incertidumbre en el consumo de los particulares y empresas, que como hemos analizado en el entorno económico parecen mejorar en los últimos tiempos, pero no cabe duda, que es una amenaza presente en sectores que afectan directamente a la arquitectura como es la construcción.

### 3.3.3. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas que presenta el estudio y que nosotros consideramos muy positivas, son las *relaciones*, los *contactos*, los *acuerdos*, que a través de la figura de Jorge Rodríguez Seoane y sus relaciones personales forjadas durante años en diferentes etapas, se han ido consolidando y convirtiendo en enlaces para poder optar a mayores proyectos, como son los ya comentados “*lasonceymedia*” estudio de arquitectura en Coruña y el ingeniero Javier Agüero Lanza. A su vez, dichos acuerdos, proporcionan una red de contactos que son siempre bienvenidos para el estudio y que enriquecen la cartera de clientes que el propio arquitecto puede conseguir de forma individual.

La *localización* del estudio, situado en la Calle Bonifaz, que conjuga los siguientes aspectos positivos:

- Sin costes de alquiler, pues se trata de la propia vivienda.
- Tráfico peatonal importante.
- Número elevado de comercios no competidores, como es la hostelería, que proporciona a la zona una afluencia importante de posibles clientes.
- Bien comunicado, se encuentra a dos minutos a pie de puertochico.

Otra de las fortalezas que queremos reflejar y que consideramos vital para el éxito empresarial son los *intangibles* que posee el estudio Seoane Arquitectura, a través de su figura Jorge Rodríguez Seoane. Atributos que empiezan con la propia formación académica y continúan con aspectos clave como son la ilusión por conseguir una meta, un sueño, que no es otro que luchar por lo que te gusta, la

energía diaria para levantarse y trabajar de forma autónoma con lo que ello supone, sacar un negocio adelante, establecerse su propia agenda, horarios, etc.

Finalmente, el *nombre* del estudio tiene relación con una de las joyerías de gran importancia en la ciudad de Santander y con una gran trayectoria como es Joyerías Seoane, pues Jorge Rodríguez Seoane es sobrino y pertenece de esta forma a una de las familias con mayor tradición emprendedora, si bien la rama de la arquitectura ni similar es una tradición en la familia, si lo es, el emprendimiento y los valores que se derivan de ello. Se han dado casos de clientes tradicionales de la joyería, que al conocer el nombre del estudio, lo han relacionado rápidamente proporcionando una positiva primera impresión.

### 3.3.4. Oportunidades

Anteriormente y en cuanto a amenazas se refiere, tratábamos la reciente crisis mundial como una de ellas por los sectores afectados, entre los que se encontraba la construcción y por tanto la arquitectura. Pues bien, la *tendencia de crecimiento* en el sector en nuestro país, como se ha analizado previamente, hace prever un futuro prometedor y que supone una oportunidad para la arquitectura.

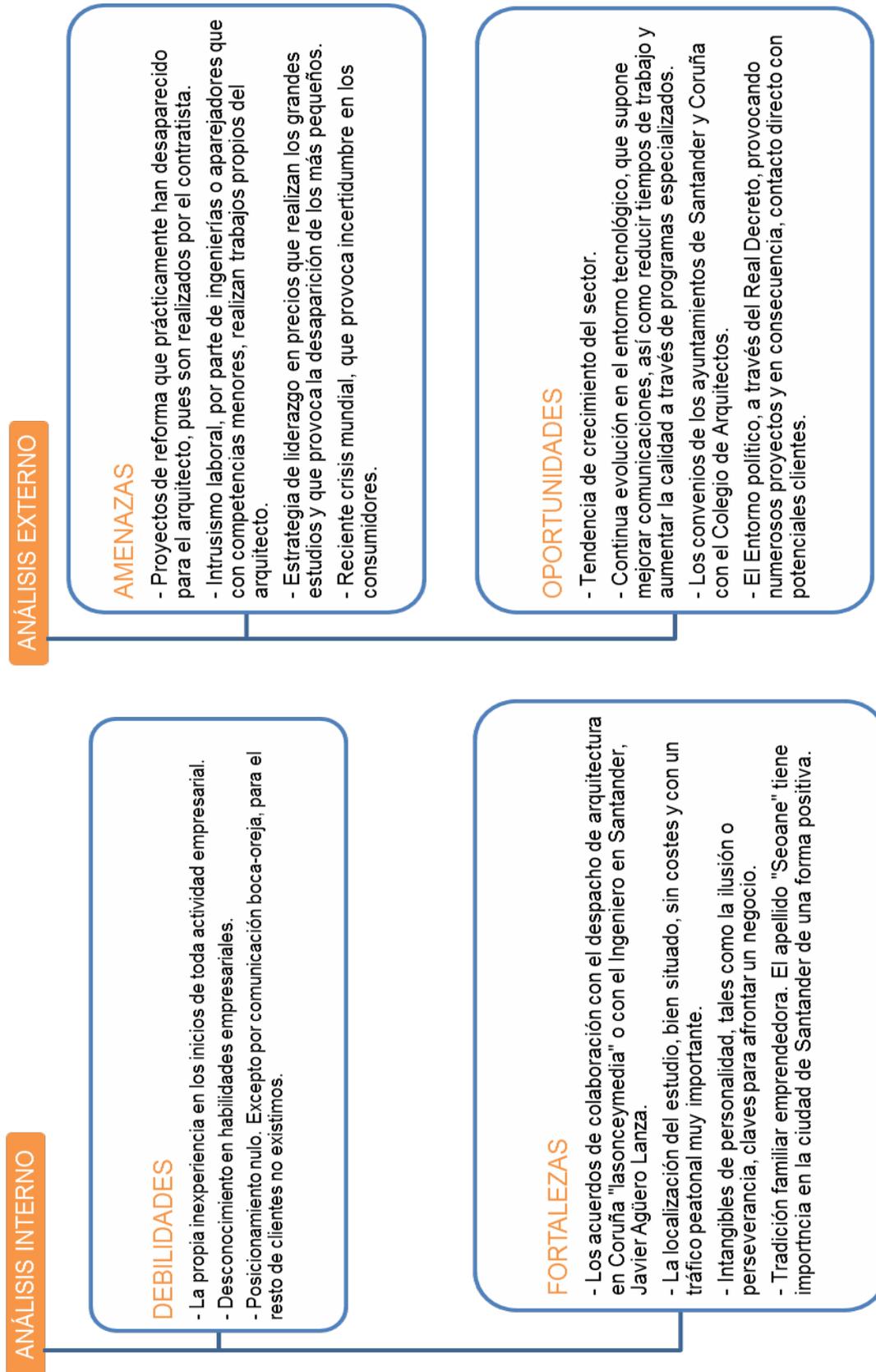
Uno de los puntos comentados anteriormente en el análisis del macroentorno es el *entorno tecnológico*, que se presenta como una oportunidad para el sector ya que posibilita la mejora en la comunicación para continuar con acuerdos y proyectos en común, así como una posible ayuda para mejorar el posicionamiento a través de redes sociales o buscadores profesionales. Por otra parte, los avances en los programas especializados suponen ventajas en calidad y tiempo.

Las acciones llevadas a cabo tanto por el ayuntamiento de Santander como el ayuntamiento de Coruña para realizar actuaciones encaminadas a obra pública, a través de *convenios con colegios profesionales de arquitectos*, lógicamente se presenta como una oportunidad muy buena para el sector y a tener en cuenta por el estudio.

Otro de los puntos tratados en el macroentorno y que se presentan como oportunidad para el análisis DAFO es el *entorno político*, a través del “Decreto 1/2014, de 9 de enero, por el que se regulan las condiciones y se crea el Registro de los Informes de Evaluación del Edificio” (BOC, 2014), que cómo hemos dicho anteriormente suponen una parte muy importante de los ingresos del estudio a través de la realización de los informes de evaluación del edificio (IEE) con la colaboración del ingeniero Javier Agüero Lanza. No solo el trabajo en sí, lo consideramos una oportunidad, sino las consecuencias positivas en forma de contacto directo con potenciales clientes es una oportunidad muy importante y que trataremos de aprovechar.

En forma de resumen y para finalizar el análisis DAFO, queremos mostrar de una manera gráfica las conclusiones a las que hemos llegado para el estudio Seoane Arquitectura.

Figura 3.19. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

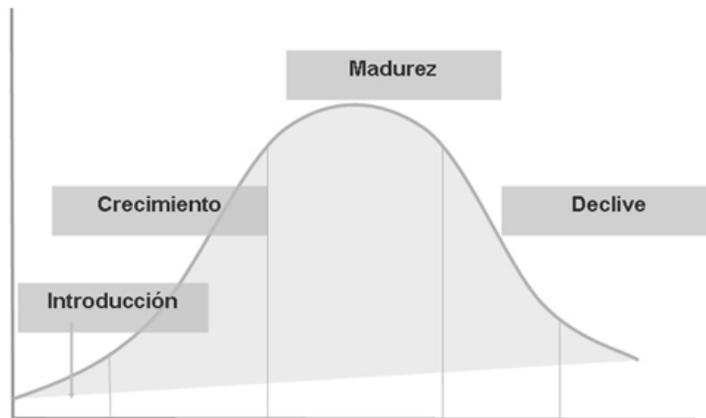
## 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Cualquier plan de marketing que se precie, tiene que dejar evidencia de los objetivos y estrategias que la empresa debe afrontar, así como la segmentación y el posicionamiento a realizar. Debemos de plantear una serie de pasos a seguir, que resulten asumibles por la empresa, que supongan, a su vez, una motivación para la consecución de los mismos y que provoquen un éxito empresarial que nos encamine a la durabilidad del estudio Seoane Arquitectura.

### 4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para determinar los objetivos estratégicos del estudio, desde el plan de marketing que estamos trabajando en la actualidad, tenemos en cuenta que se realizan con una fecha de caducidad concreta y desde el punto de vista de la reciente puesta en marcha de la empresa. Consideramos, que al igual que los productos tienen un ciclo de vida, también las empresas, y particularmente, Seoane Arquitectura, se encuentra en la primera etapa de Introducción, en función de las variables Ventas y Tiempo.

*Figura 4.1. Ciclo de vida de la empresa*

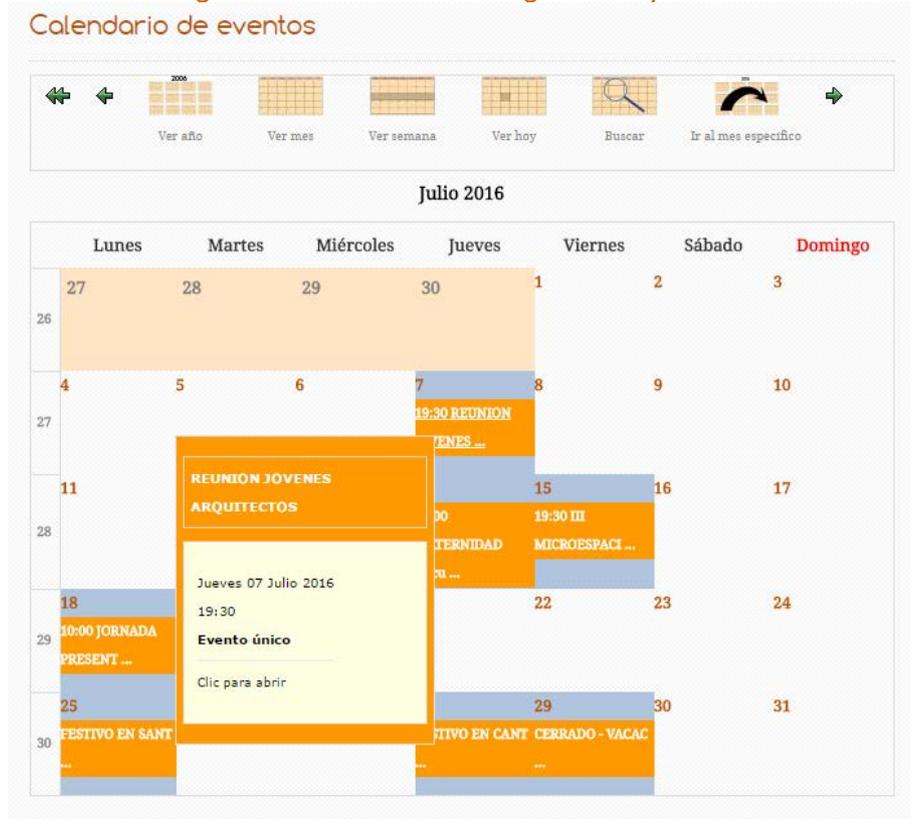


*Fuente: (Miguel Cané, 2009)*

Los objetivos para esta primera etapa son los siguientes:

- Competir en precios competitivos, aumentando la oferta en servicios, obteniendo de esta forma, un nicho de mercado.
- Maximizar nuestra calidad para lograr la satisfacción esperada del cliente. A partir de entonces, un cliente satisfecho comentará sus experiencias y provocará la atención de nuevos clientes en el estudio. La estrategia boca-oreja, cobra en este caso, especial importancia para nuestro futuro.
- Crecer profesionalmente, a partir de la formación continua, asistencia a los distintos eventos del sector para conocer la actualidad, participación activa en blogs de interés, etc.
  - o Consideramos necesario, acudir mensualmente a los foros o reuniones organizadas por el colegio de arquitectos. De esta forma, tendremos posibilidad de aumentar nuestro conocimiento del sector, conocer personalmente la competencia, estar al corriente de la legislación que nos afecte, etc.

Figura 4.2 Calendario Colegio de Arquitectos



Fuente: (Colegio de Arquitectos de Cantabria, 2016)

- Tener presencia en los proyectos organizados por el ayuntamiento de Santander.
  - o Conseguir ganar un concurso de esta magnitud, proporcionará al estudio una publicidad y una imagen de marca muy importante.

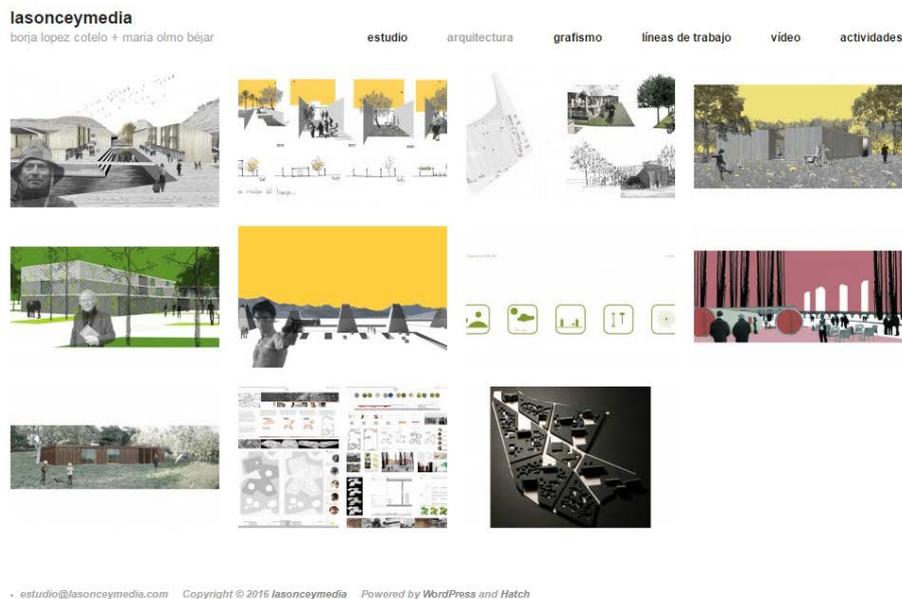
Figura 4.3. Plan director de Microespacios



Fuente: (EFE, 2015)

- Fortalecer las colaboraciones con el despacho de arquitectura de Coruña, “lasonceymedia” y con el ingeniero Javier Agüero, que posibilitan la entrada a nuevos proyectos y clientes, que por sí solo, eran inalcanzables.
  - o Por otra parte, conseguir un acuerdo con el estudio “lasonceymedia” para aparecer en su página web y aumentar nuestra publicidad, así como reconocimiento en los proyectos en los que colaboramos.

*Figura 4.4. Página web de lasonceymedia*



*Fuente: (borja lopez coteló y maria olmo béjar, 2016)*

- Atención personalizada en cada cliente, provocando la sensación de exclusividad en cada uno de ellos.

Los objetivos definidos anteriormente se sintetizan en realizar una transición desde la introducción de la empresa, al segundo punto de aceleración y crecimiento de una forma exitosa y placentera. Es ciertamente un reto para el estudio, pues tres cuartas partes de las empresas que inician su actividad, desaparecen en esta segunda etapa del ciclo de vida. Una vez realizados estos objetivos y conseguida una posición más avanzada en el mercado, serán actualizados y nos podremos plantear otra serie de alternativas.

## 4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para definir las estrategias a realizar por el estudio, nos basaremos en los modelos que plantean tres de los autores más importantes, en cuanto al marketing se refiere. Se trata de variables estratégicas que abordaremos a continuación.

Entre las estrategias que plantea (Ansoff, 1957), dada en la etapa que nos encontramos, como comentamos anteriormente, de introducción, la estrategia a seguir por el estudio es penetración de mercado, a través de establecer unos precios competitivos, si bien el objetivo no es que el estudio sea conocido por ser de los más baratos y optar por una estrategia de liderazgo en costes, sino que a través de la máxima calidad, incluir mayores servicios en la oferta y la atención personalizada a los clientes.

Figura 4.5. Variables estratégicas según Ansoff

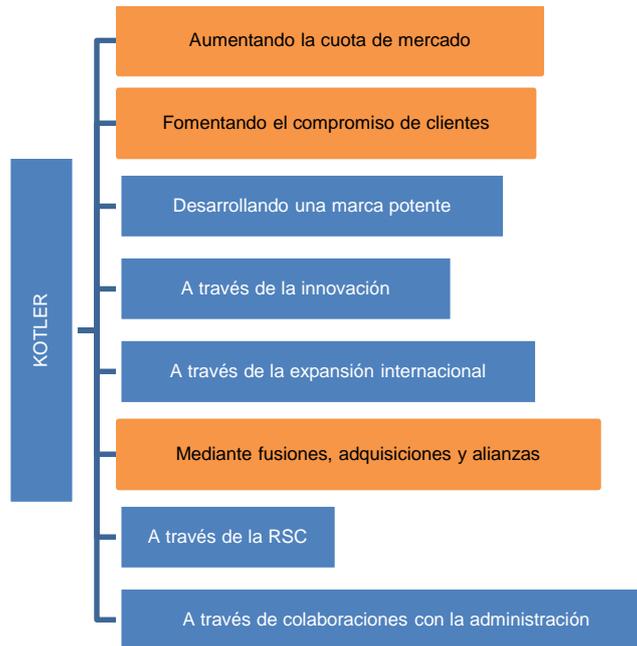
		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actual	Estrategia de penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: Elaboración propia

Consideramos dicha estrategia como la más segura a realizar, de forma que trabajamos en mercados conocidos y con productos o proyectos actuales.

Siguiendo con los tres autores (Kotler, 2015), nos presenta distintas formas de poder conseguir que nuestra empresa aumente nuestra cuota de mercado y pueda crecer frente a la competencia.

Figura 4.6. Ocho maneras de crecer según Kotler



Fuente: Elaboración propia

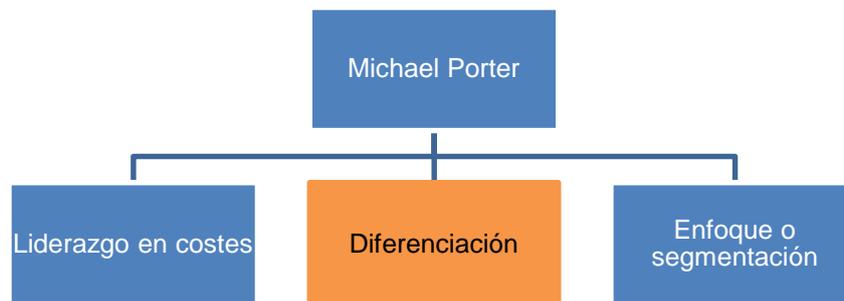
En nuestro caso, las estrategias que vamos a adoptar son conseguir un crecimiento sostenido y exitoso a través de:

- Aumentando la cuota de mercado a partir del presente plan de marketing que estamos realizando y que pondremos en práctica como indica el plan de acción.

- Fomentando el compromiso de clientes y su participación activa, a través de un buen canal de comunicación.
- Mediante fusiones, adquisiciones y alianzas que ya conocemos y posibles que puedan surgir, por ejemplo a base de acudir mensualmente a reuniones o eventos organizados por el colegio de arquitectos.

Finalizamos con Porter y sus alternativas estratégicas que presentamos en la figura 4.7. A través de su libro (Porter, 2009), nos muestra las diferentes estrategias que de forma generalizada podemos adoptar para nuestro éxito empresarial.

*Figura 4.7. Estrategias según Porter*



*Fuente: Elaboración propia*

En este caso, cabe destacar la apuesta por ofrecer más servicios de los contratados, para lograr un aspecto diferenciador y una ventaja competitiva frente a la competencia. A su vez, la calidad debe primar por encima de todo, pues es una de las pautas más repetidas a lo largo del presente trabajo, es decir, en ningún caso, se trata una estrategia de aumento de servicios descuidando la calidad. Dicha estrategia se resume en lo siguiente:

- Disponibilidad inmediata para el cliente, que favorezca la comunicación y el trato directo.
- Ampliación de la oferta, a partir de realización de trámites o procesos, sin que suponga incremento del precio, como por ejemplo las labores administrativas a realizar.
- Involucración directa en cada proyecto, a partir de un asesoramiento continuo e incluso de opiniones y valoraciones personales.
- Facilidades en el pago.

Tanto los objetivos, como las estrategias de marketing planteadas desde el plan de marketing, se encuentran en consonancia con las variables y políticas de marketing mix, que abordaremos más adelante.

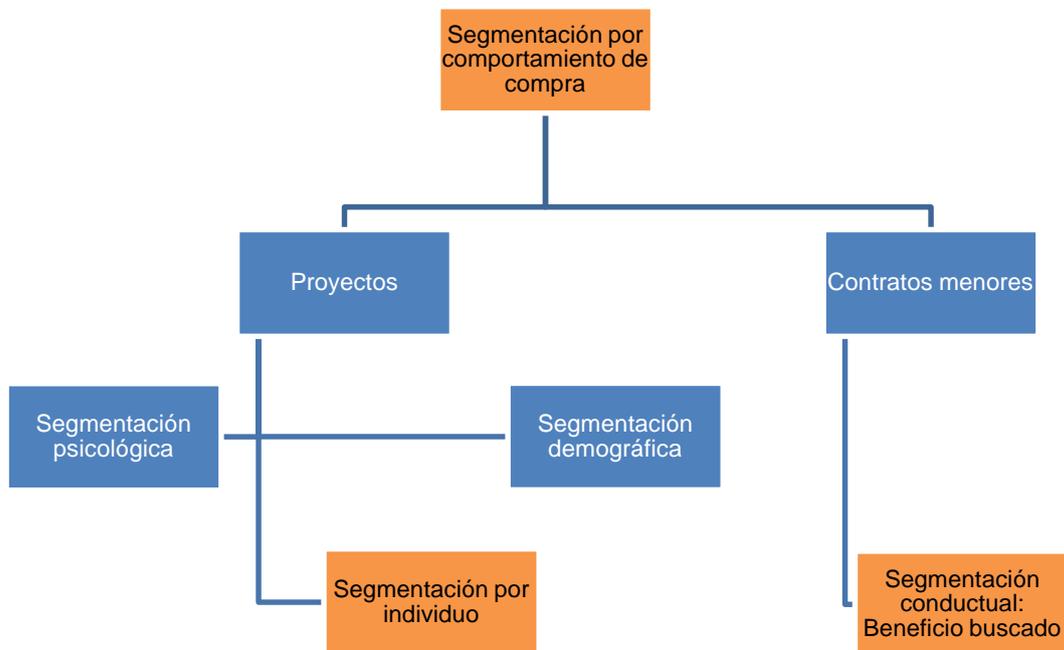
## 4.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

### 4.3.1. Segmentación

La segmentación que llevamos a cabo para el estudio, se realiza en función del tipo de cliente, como hemos comentado anteriormente, y en función del mercado de referencia que delimitamos en la matriz de Abell. Primeramente, identificamos una segmentación por comportamiento de compra en función de lo siguiente:

- Tipo de compra: conveniencia o búsqueda de especialidad.
- Beneficio buscado diferente.
- Necesidades: Por ley (IEE, Supervisión para contrato de apertura), o por deseo/conseguir un sueño.

*Figura 4.8. Segmentación a diferentes niveles*



*Fuente: Elaboración propia*

A su vez y respecto a la segmentación realizada en clientes que contratan nuestros servicios para proyectos de diseño de primera vivienda o de rehabilitación de las mismas, podemos realizar una segmentación psicológica en función de:

- Personalidad.
- Estilos de vida.

Por otra parte, podemos realizar una segmentación demográfica, a través de:

- Ciclo de vida: Solteros, parejas o familias.
- Nivel de ingresos: ajustándonos en función del presupuesto.

Finalmente, la decisión que toma el estudio y que gira en torno a los valores de empresa de exclusividad, es la *segmentación por individuo*. En este tipo de productos, en el que las inversiones son tan elevadas y la frecuencia de compra es generalmente única en tu vida, el estudio opta por segmentar por individuo, es decir realizar el producto a medida. Obviamente se realizarán las recomendaciones oportunas, pero el cliente es el que en estos casos, define su producto.

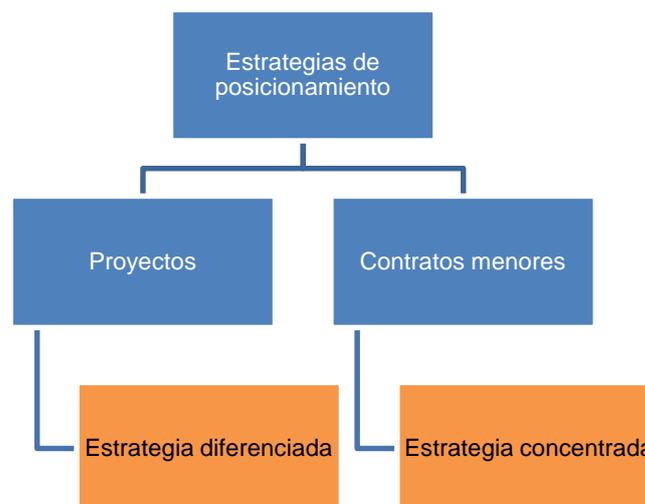
Respecto al segundo punto derivado de la segmentación por comportamiento de compra, nos encontramos con los denominados contratos menores, dónde los clientes son agrupados a través de la *segmentación conductual*, con un mismo beneficio buscado, basado principalmente en lo siguiente:

- Agilidad en los trámites.
- Precios bajos.
- Servicios de calidad.

#### 4.3.2. Posicionamiento

Una adecuada estrategia de posicionamiento es esencial para establecer el éxito empresarial. Según (Kotler & Armstrong, 2012) “la posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”.

*Figura 4.9. Estrategias de posicionamiento*



*Fuente: Elaboración propia*

En consonancia con lo reflejado anteriormente en los diferentes puntos de la formulación estratégica, diferenciamos entre proyectos y contratos menores. Para las estrategias de posicionamiento de igual forma, estableciendo una estrategia diferenciada para cada uno de los proyectos, dotando de exclusividad a cada cliente y estableciendo una estrategia concentrada para los contratos menores, en los que el producto es más estándar y las habilidades del arquitecto se ven más reducidas, pues se debe de ajustar a la normativa vigente y el cliente no busca una satisfacción añadida. Por otra parte, trataremos de ofertar servicios añadidos a los productos estándar de los que hablamos, para conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia.

## 5. POLÍTICAS DE MARKETING MIX

Se trata de una herramienta vital para desarrollar y entender las políticas de marketing que realiza la empresa, por la que se sustenta en cuatro variables, denominadas las 4p's del marketing, que observamos en la figura 5.1.

*Figura 5.1. Políticas de Marketing Mix*

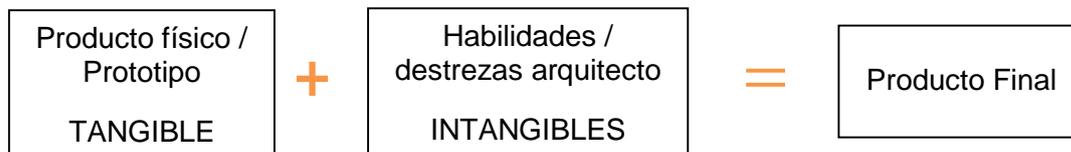


*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1. PRODUCTO

Es el principal reclamo del cliente y por lo que está realmente interesado. Se trata de una variable que diferencia dos aspectos muy significativos. Por un lado, nos encontramos con el aspecto tangible, que en este caso se refiere al producto o proyecto finalizado y por otra parte y donde el arquitecto juega un papel decisivo, el aspecto intangible, a través del servicio, con el que se demuestran las capacidades y habilidades del mismo, así como la cercanía y la empatía con el cliente.

*Figura 5.2. Producto*

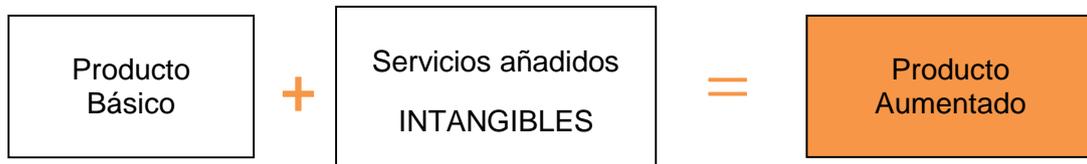


*Fuente: Elaboración propia*

La línea de productos o servicios que Seoane Arquitectura ofrece a sus clientes es muy variada. Principalmente se clasifican en dos vertientes; una vertiente en la que el trabajo del arquitecto cobra más importancia y adquiere de más prestigio, que serían los proyectos (diseño y creación de una vivienda); y otra vertiente vinculada a los trabajos 'menores' es decir, direcciones técnicas, informes de evaluación de edificios (IEE) y asesorías técnicas o urbanísticas.

En cualquier caso, se trata de productos tipo que el estudio realiza y en el que el plan de marketing, no puede realizar modificaciones. Nuestro foco de actuación se centra, por tanto, en los intangibles, entendiendo como tal, aparte de las habilidades y destrezas del arquitecto, los servicios que añadimos al producto. El objetivo marcado es que en todos los proyectos consigamos lo siguiente:

*Figura 5.3. Producto aumentado*



*Fuente: Elaboración propia*

La primera vertiente o clase de productos que oferta el estudio, en dónde las habilidades del arquitecto son más importantes y en dónde realmente cobra sentido el trabajo de un arquitecto, son los proyectos de diseño de primera vivienda o de rehabilitación de las mismas, diseños arquitectónicos en general. Se considera el objetivo primordial de la empresa.

En cuanto a los servicios a ofrecer, que provoquen en el consumidor un beneficio y un producto aumentado, nos centramos en lo siguiente:

- Realización de proyectos eficaces, entendiendo por eficacia, la unión de los factores tiempo y calidad acordados, que provoquen una tranquilidad y una satisfacción a nuestros clientes.
- Atención personalizada, aspecto clave y diferencial, de forma que controlemos siempre la confianza depositada en el estudio, respondiendo cualquier tipo de duda o sugerencia en cada momento, antes, durante y tras la finalización del proyecto.
- Implicación en el proyecto con la misma ilusión que llega el cliente: no tratarlo como una molestia o una interferencia entre el arquitecto y el resultado, si no ser un cómplice, empalmar con ellos y ver la casa con su mismo enfoque.
- Soporte administrativo previo y posterior al proyecto, para facilitar los trámites que puedan surgir al cliente, en tema de normativas u obligaciones que puedan ocasionarse y que supongan un trastorno al cliente.

De igual forma que ocurre con otros oficios, si yo como cliente quiero que me pinten mi casa, el producto que busco no es la pintura en sí misma, sino la destreza y las habilidades de un pintor en concreto que sé o espero, que me pinte la casa de la mejor forma posible. Por consiguiente, se entiende desde Seoane Arquitectura, que se debe priorizar el aspecto intangible, a través del servicio ofertado, frente al aspecto tangible del producto, sin olvidar que es el resultado final, lógicamente.

A diferencia de la primera vertiente o clases de productos, los referidos a los trabajos 'menores' como denominamos a proyectos de apertura, direcciones técnicas,

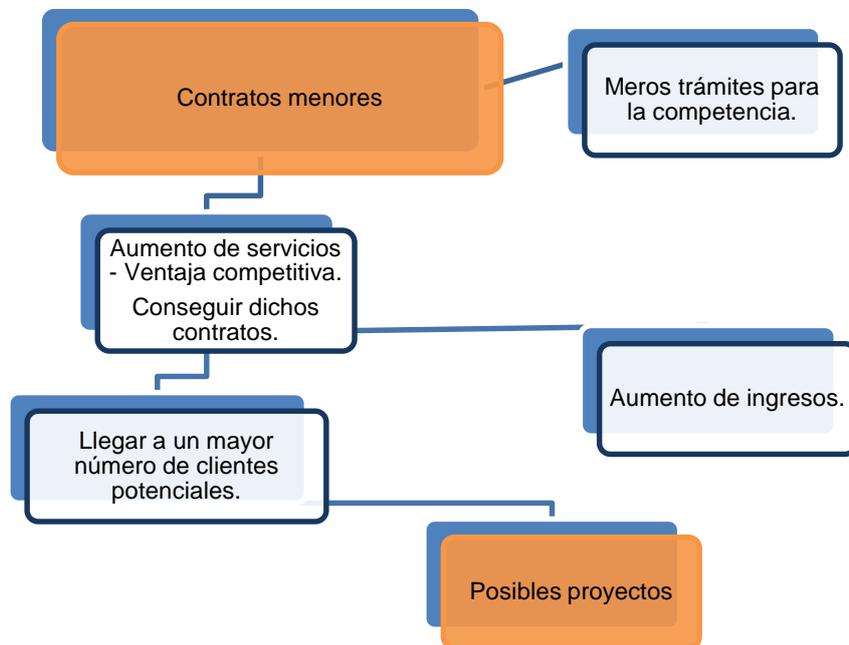
informes de evaluación de edificios (IEE) y asesorías técnicas o urbanísticas, las habilidades a mostrar por la figura del arquitecto son diferentes y por tanto los servicios a ofertar también, haciendo hincapié en los siguientes:

- Realización de diligencias o trámites administrativos, actuando con rapidez y atendiendo a plazos y normativas referentes.
- Tramitación de subvenciones que puedan favorecer y disminuir el precio a nuestro cliente: El arquitecto recibe el mismo importe, pero el cliente puede favorecerse de dicha subvención por parte de organismos oficiales.
- Potenciar aspectos de personalidad como la seriedad, eficacia y atención constante.

Se trata de trabajos o productos, en los que la capacidad de diseño o proyecto y las habilidades propias que identifican la categoría del arquitecto son mínimas, se limitan a aportar la capacitación del arquitecto como técnico para habilitar una obra, por lo que el cliente no está interesado en su capacidad como tal, sino en “utilizar” al arquitecto, porque resulta indispensable por ley, que dichos productos/proyectos lleven su firma y que sea capaz de redactar el informe, solventar los procesos administrativos, cumplir plazos, etc.

Conseguimos de esta forma una ventaja competitiva, pues se trata de una carencia generalizada en el sector, debido al carácter altivo de los arquitectos, que piensan que ellos están para dibujar y diseñar, y que el control administrativo y la realización de encargos o similares, tiene que encargarse otra figura.

*Figura 5.4. Objetivo contratos menores*



*Fuente: Elaboración propia*

En este tipo de trabajos, es interesante utilizar herramientas que nos permitan llegar a cuanta más gente mejor, pero no de cualquier modo. Queremos, desde nuestro plan de marketing, dejar claro que Seoane Arquitectura, necesita utilizar dichos proyectos no solo para habilitar o desbloquear situaciones en las que el

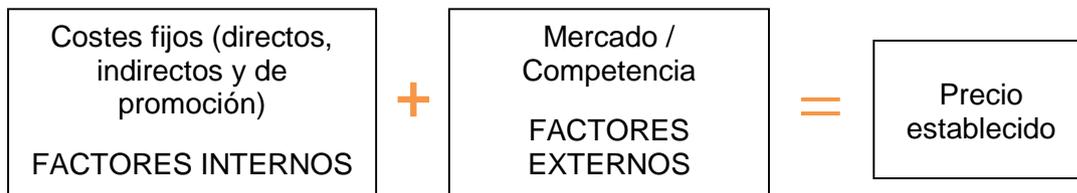
arquitecto es necesario, sino para dejar presente nuestra seriedad, nuestros valores de marca y nuestro compromiso de calidad en cada una de las acciones realizadas.

## 5.2. PRECIO

El precio es un valor monetario que el cliente se plantea la posibilidad de afrontarlo en función del rendimiento o beneficio obtenido. Se trata de la relación entre los sacrificios realizados por el cliente y los beneficios obtenidos por la empresa, para que a través de un esfuerzo en común y un intercambio de bienes o servicios, lleguen a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

En primer lugar, para establecer una estrategia de precios adecuada debemos tener en cuenta los factores que afectan a nuestro estudio, tanto internamente, a través de nuestros costes fijos (directos, indirectos y de promoción) como externamente, atendiendo principalmente al mercado y nuestra competencia.

*Figura 5.5. Factores a tener en cuenta en la variable precio*



*Fuente: Elaboración propia*

Como norma principal a desarrollar por Seoane Arquitectura, se debe fijar el precio inicialmente, teniendo en cuenta los principales *factores internos* como son nuestros principales costes o gastos:

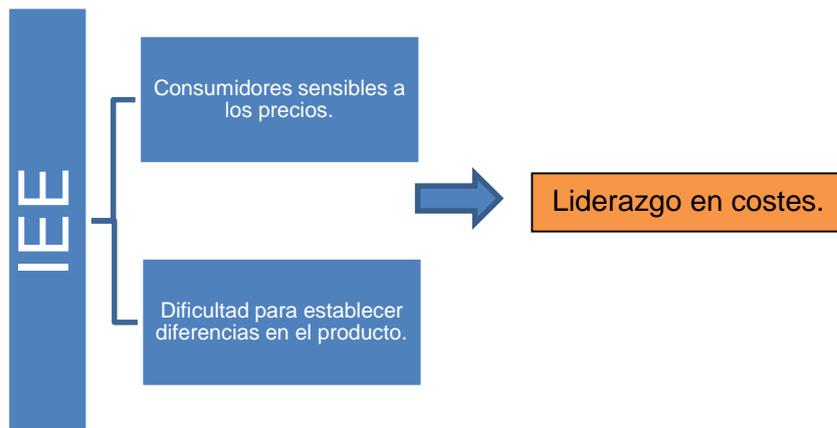
- El tiempo requerido para la ejecución del proyecto llevado a cabo.
- Los desplazamientos que se han realizado con lo que ello supone, kilómetros recorridos, gasolina, dietas, etc.
- Los materiales o componentes que se han añadido para la realización de dicho proyecto y que supongan un sobrecoste para el estudio.
- Los profesionales colaboradores necesarios para la ejecución del proyecto. Dependiendo del proyecto a realizar, como hemos venido diciendo a lo largo del trabajo, es necesario contar con ayuda de otros profesionales, por tanto el beneficio o los ingresos obtenidos se reparten de forma equitativa.

En este momento cabe resaltar lo siguiente. Uno de los costes principales que tiene que afrontar un estudio de arquitectura o cualquier oficina, sede o establecimiento de cara al público es el alquiler a pagar mensualmente. Pues bien, Seoane Arquitectura cuenta con su propia vivienda en el centro de Santander dónde compagina su vivienda y su estudio propio, en dónde poder trabajar, tener reuniones y atender al cliente tranquilamente. Supone por tanto un ahorro en costes que pueden determinar una diferencia respecto a la competencia y por tanto obtener mayores trabajos, pues los estudios con menores costes, pueden establecer precios más bajos.

Una vez que tenemos en cuenta los principales costes, la política en la decisión de precios a adoptar por el estudio, pasa a una segunda etapa, la cual se antoja como una estrategia fundamental, que tiene relación con los *factores externos* y la rivalidad entre competidores analizada en el microentorno a través de las fuerzas de Porter. Debemos tener en cuenta en este caso, la oferta y la demanda, el mercado, las ofertas de nuestros competidores, etc.

Por ejemplo, para la realización de *contratos menores*, que explicábamos en la variable Producto, como son los Informes de Evaluación del Edificio (principal fuente de ingresos en este año 2016), la variable precio cobra una importancia mayor, ya que el aspecto diferenciador entre lo que puede ofertar un estudio de arquitectura u otro es muy limitado. Cabe resaltar, que el cliente en este caso, contrata este servicio, de forma obligada por el gobierno, por tanto, el comportamiento de compra se ve distorsionado y la variable precio es lo que prima sobre cualquier otro factor. En el caso particular de Seoane Arquitectura, para este tipo de informes proporciona a los vecinos una serie de servicios adicionales como por ejemplo, la tasación de la vivienda, tratando de diferenciarse de la competencia y resultando un valor añadido, para que en igualdad de precios, se decante la balanza hacia nuestro lado. Pero en cualquier caso, para proyectos estándar, como es el caso, el cliente va a optar por el presupuesto más barato. La estrategia a adoptar para este tipo de proyectos es la de *liderazgo en costes*, puesto que se dan las condiciones idóneas.

*Figura 5.6. Proyectos estándar – liderazgo en precios*



*Fuente: Elaboración propia*

Para el resto de proyectos a realizar por Seoane Arquitectura, debemos tener en cuenta nuestra posición en el mercado y ser conscientes de que el estudio se debe ganar un hueco en la arquitectura en Cantabria y Galicia, por lo que debemos ajustarnos a un precio competitivo siempre afrontando nuestros proyectos con una calidad muy elevada. Es por tanto, que a través del estudio de la variable precio y nuestros planes iniciales en estos primeros años, desde el plan de marketing que estamos abordando, queremos realizar la siguiente estrategia:

- Tener siempre presente la misión que tiene la empresa, que pasa por realizar servicios de calidad.
- Diferenciarse de la competencia con servicios adicionales y con los intangibles que tratábamos anteriormente, que pasan por la cercanía con el cliente y en la eficacia en todos sus proyectos.

Estos puntos que desde el plan de marketing planteamos, van a provocar que la debilidad de la inexperiencia y el poco conocimiento que los clientes tienen en nuestro estudio, se disminuya. Asimismo, complementando lo anterior, consideramos que la estrategia de precios más adecuada, desde el punto de vista de la etapa en la que se encuentra el estudio, de introducción, es la estrategia de penetración en el mercado. Consideramos que ayudará en un futuro cercano, en el corto plazo, a paliar dicha debilidad. Según (Kotler, 2008), la estrategia de precios de penetración “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.”

*Figura 5.2. Estrategia de precios*



*Fuente: Elaboración propia*

Si bien, queremos destacar que los precios bajos, salvo excepciones como la explicada con los proyectos IEE, no serán tales, en cuanto a que no queremos destacarnos por ello, si bien, calidad alta por supuesto, pero mantener el precio medio (en función de baremos), y sí diferenciarnos ofertando o incluyendo en la oferta, servicios añadidos.

Otras decisiones de precios que pueden ir encaminadas a reforzar dicha estrategia de penetración pueden ser las siguientes, basadas principalmente en premiar la fidelización y las relaciones duraderas con el cliente:

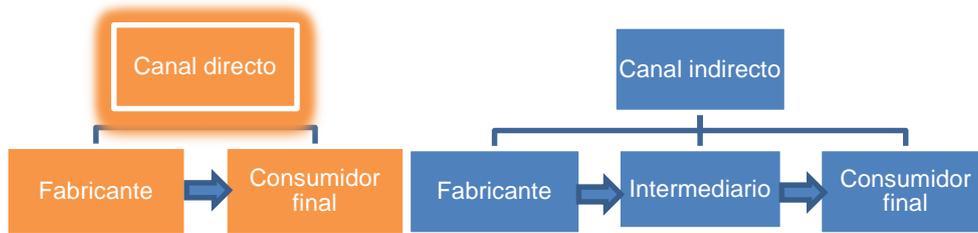
- Estrategia de precios para paquetes de productos: Basadas en facilitar un descuento a nuestros clientes en función del número de servicios a contratar. Se trata de que la suma de varios productos o servicios en conjunto, sea inferior a la suma de ellos individualmente. Por ejemplo, si una comunidad de vecinos contrata nuestros servicios para el informe de evaluación del edificio, le haremos una tasación para aquellos vecinos que así lo deseen, por un precio inferior a si lo tienen que realizar en un futuro cuando quieran vender la casa.
- Estrategia de precios por fidelidad: Todos los clientes que repitan en contratar los servicios de Seoane Arquitectura tendrán asegurado un descuento en el precio final, en cuanto a los honorarios del propio arquitecto se refiere, lógicamente, en materiales de construcción, etc. los precios son externos al estudio.
- Estrategia de precios por promoción o recomendación: En este caso y en relación con lo anterior, tanto los clientes nuevos que vienen recomendados

como los que han hablado de nuestro estudio de forma positiva, tienen derecho a acogerse a alguna oferta o promoción.

### 5.3. DISTRIBUCIÓN

Para analizar y describir la variable distribución en marketing mix hay que tener en cuenta el sector en el que nos encontramos. Primeramente, cabe explicar que la distribución puede clasificarse en dos tipos de canales, directo e indirecto; y a su vez el indirecto, en largo o corto, en función del número de intermediarios.

*Figura 5.3. Tipos de canales de distribución*



*Fuente: Elaboración propia*

En la arquitectura, al ser un sector de servicios, utiliza generalmente el canal directo. Particularmente, en Seoane Arquitectura, se lleva a cabo dicho canal a través del contacto directo entre arquitecto y cliente, sin utilizar intermediarios, para fomentar la cercanía y la exclusividad con cada tipo de cliente afrontando los diferentes proyectos personalizados. Asimismo, para potenciar este canal de distribución, Seoane Arquitectura dispondrá de opciones diversas. Por un lado, a través de la *localización física* del estudio, consiguiendo que el cliente en todo momento se sienta cómodo, maximizando las posibilidades de confort y disfrute de la instalación.

Se encuentra situado en una calle importante de la ciudad como es Bonifaz, en donde la afluencia de gente es muy elevada, debido a la hostelería, que cuenta con una docena de restaurantes en los que tanto para comer como para cenar es necesario su reserva, por lo que indica que es innumerable la cantidad de clientes potenciales que pasan por nuestro estudio.

*Figura 5.4. Calle Bonifaz*



*Fuente: (Maps, 2016)*

Por otra parte y continuando con la *localización física del estudio*, podemos decir que se trata de un estudio moderno, visualmente muy agradable y con la comodidad adecuada para afrontar diferentes reuniones con los clientes. A su vez, se encuentran maquetas, libros de arquitectura, etc. como podemos observar en la figura 5.5.

*Figura 5.5. Estudio Seoane Arquitectura*



*Fuente: (Jorge Rodríguez Seoane, 2016)*

Desde el plan de marketing, queremos potenciar el punto de encuentro directo entre arquitecto y cliente y para ello, se debe de cuidar todo tipo de detalles, con el objetivo de que la comunicación sea clara y se produzca una armonía entre las partes. En este caso, se recomienda potenciar los intangibles que mejoren la calidad del servicio como por ejemplo:

- La recepción del estudio, con una imagen que impacte y que enganche, como la maqueta de nuestro mejor proyecto.
- Detalle de bienvenida, ofreciendo un café o similar.
- Materiales de calidad, decorativos, que vayan en consonancia con la imagen de marca que queremos ofrecer.
  - o Consideramos necesario reemplazar el sofá, pues pensamos que el actual no es el adecuado.

*Figura 5.6. Sofá para el estudio*



**NORSBORG**

Sofá 2 plazas, Finnsta blanco, abedul

**€ 399** / ud

(€ 329,74 Sin IVA)

*Fuente: (IKEA, 2016)*

- Asimismo, las sillas para los clientes carecen de la calidad y confort recomendables. La propuesta es la siguiente:

*Figura 5.7. Dos sillas para el estudio*



**TORKEL**  
Silla giratoria, negro Bomstad negro  
**€ 49,99** / ud  
(€ 41,31 Sin IVA)

*Fuente: (IKEA, 2016)*

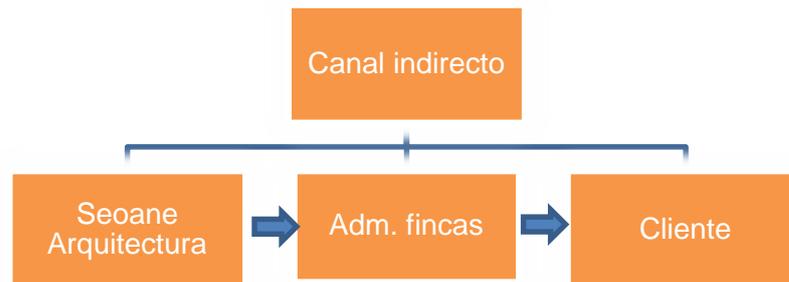
- La iluminación, higiene, olor y frescura del local o la vestimenta, son aspectos clave que proporcionan una mejor visión de nuestra empresa.
- Consideramos básico y que actualmente no se está realizando, mostrar los títulos universitarios, diplomas y demás reconocimientos que sí cuenta con ellos el arquitecto Jorge Rodríguez Seoane, pero que no los expone y que pensamos que es una parte importante, pues el cliente, cuando se encuentra delante de nosotros, valora y siente que está delante de una persona meritoria y capacitada.
- Cuidar la despedida, emplazándose a verse de nuevo.

Siguiendo con el canal directo, otra posibilidad que tenemos que potenciar y trataremos más adelante con la variable comunicación, es el sitio web, proporcionando otra alternativa de interacción entre el cliente y el arquitecto, a través del cual, se pretende que el cliente tenga la posibilidad en tiempo real de consultar el estado de su proyecto, en qué fase se encuentra y tratar de comentar cualquier ocurrencia o inquietud surgida, que facilite la comunicación entre las partes.

En cuanto a las estrategias de distribución a seguir, que se clasifican en exclusiva, selectiva o intensiva, en función del número de intermediarios y distribuidores que utiliza la empresa para poner en manos del consumidor final nuestro producto, Seoane Arquitectura, a través del canal directo utiliza la *distribución exclusiva*, teniendo en la figura del arquitecto, la única forma de poder llegar al cliente con sus servicios, proporcionándole la atención y exclusividad necesaria y por la que nosotros creemos que es la mejor opción en este tipo de sectores.

Por otra parte, cabe destacar que en proyectos aislados como los Informes de Evaluación del Edificio (IEE), que lo estamos destacando a lo largo del trabajo por la importancia actual que tiene en cuanto a volumen de trabajo, se utiliza el canal indirecto de distribución para llegar al cliente a través de un intermediario.

Figura 5.8. Canal indirecto utilizado para IEE



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se realiza una *estrategia selectiva* que consiste en lo siguiente; el estudio se encarga de contactar con las administraciones de fincas, para que a su vez, éstos presenten una serie de presupuestos a cada comunidad de vecinos. Se antoja por tanto vital, las relaciones personales y comerciales que tengamos con dichas administraciones. Desde Seoane Arquitectura, la estrategia a seguir en estos casos es la de facilitar al administrador todo tipo de control administrativo, requisitos exigidos por el ayuntamiento, etc. para tratar de conseguir de alguna forma, la atracción inicial del primer contacto para el estudio, que es la propia administración.

#### 5.4. COMUNICACIÓN

A través de la comunicación, Seoane Arquitectura pretende informar al público objetivo y a sus potenciales clientes de sus productos y servicios y las diferentes posibilidades y soluciones que el estudio puede aportar a la sociedad. A su vez, a través de la comunicación, queremos transmitir nuestros valores de empresa y facilitar las relaciones con nuestros clientes y conseguir, por consiguiente, acceso a nuevos y potenciales clientes.

La comunicación es un punto que en este plan de marketing queremos destacar, pues consideramos una variable que actualmente se encuentra un poco descuidada, entre otras cosas, por lo que comentábamos en un principio en el trabajo, la idea inicial y prehistórica de que el cliente va a venir a buscarnos por la simple idea de ser arquitecto.

Primeramente vamos a dejar claro los objetivos marcados y lo que queremos con la puesta en marcha de ésta variable tan importante:

- Conseguir un *posicionamiento* que hasta ahora no se tiene, que permita que clientes potenciales puedan buscarnos, interesarse por nosotros, conocer distintas opiniones, observar nuestros productos y proyectos realizados, etc.
- Demostrar a través de la comunicación, nuestra *seriedad* y *compromiso* con la arquitectura y conseguir potenciar un feedback eficiente entre los profesionales del sector.
- Potenciar las *relaciones* con los clientes actuales, tratando de aumentar las posibilidades de contacto, más allá del teléfono y el propio estudio. De esta forma, aumentaremos las posibilidades de conocer cada una de sus dudas y mejoraremos la comunicación con ellos.

Una vez que hemos dejado claro los objetivos, vamos a tratar de describir las herramientas y las pautas a seguir para conseguirlo. Para ello, vamos a desagregar la comunicación.

### 5.4.1. Publicidad

El principal objetivo es la atracción de clientes, a partir de las diferentes opciones que mostramos en la figura 5.9.

Figura 5.9. Diferentes opciones de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las diferentes opciones que nos presenta la publicidad, planteamos el punto de venta y los medios impresos, así como el propio internet, descartando las otras opciones por presupuesto y por no considerarlo imprescindible, debido al sector en el que nos encontramos.

En cuanto al punto de venta, como comentamos en la variable distribución, la localización del estudio es un aspecto muy positivo y desde el plan de marketing, es innegociable el soporte de una placa de acero, publicitándonos, para que la numerosa cantidad de gente que pasa por nuestro estudio, en la calle Bonifaz, nos pueda conocer. En la figura 5.10, mostramos un ejemplo de ello, con el precio a desembolsar.

Figura 5.10. Publicidad punto de venta



Fuente: (Rotula tu mismo, 2016)

Por otra parte, respecto a la publicidad en medios impresos, declinamos por el momento, opciones de inversiones importantes para el estudio, en diarios y revistas especializadas, como una simple imagen de nuestro logo que no consideramos rentable, pero si queríamos destacar la posibilidad de conseguir una entrevista en un diario con tirada regional como “el diario montañes” o el “alerta”. Sabemos de la dificultad de conseguirlo, pues necesitamos ofertar algo de interés, que para el diario suponga atraer a sus lectores. Consideramos que podemos conseguir dicha entrevista a través de enfocarla como jóvenes emprendedores, las oportunidades que presenta la ciudad de Santander para el sector de la arquitectura, a través del “Plan director de

Microespacios”, Smart city, etc. es decir, mezclar historias de superación que gustan a la prensa, con temas de actualidad relacionados con la ciudad y sus actuaciones.

Figura 5.11. Posibilidad de entrevista en medios escritos



Fuente: (El diario montañés, 2016)

Consideramos finalmente, una opción importante y que hasta el momento no existía en Seoane Arquitectura, la presencia en las páginas amarillas, siendo su objetivo principal, contactar a clientes con empresas.

Figura 5.12. Publicidad Páginas Amarillas



Fuente: (Páginas Amarillas, 2016)

La última opción que planteamos para publicitarnos es a través de internet, que desarrollaremos a continuación.

#### 5.4.2. Internet

La comunicación online es algo básico para el futuro a largo plazo de Seoane Arquitectura, pues en la actualidad y con un año de duración, está sobreviviendo a través de contactos directos y comunicación offline, que por otra parte es positivo, pero se debe tener en cuenta, y desde el plan de marketing lo proponemos, que una empresa de cualquier sector si no está presente en Internet, no existe. Las actividades que planteamos son las siguientes:

- Página Web: Una herramienta básica, en la que tratemos de mostrar al público objetivo lo siguiente:

- Nuestro perfil personal con la figura de Jorge Rodríguez Seoane, a través de la formación académica. Las distintas colaboraciones con profesionales del sector o ingenieros, como es el caso de Javier Agüero, para mostrar que el estudio cuenta con un respaldo sólido y de calidad. Asimismo, colaboraciones con el estudio “lasonceymedia” situado en Coruña, para situar al público objetivo que aunque la sede del estudio se encuentra en la ciudad de Santander, también tenemos presencia en otras ciudades. En este apartado, en cuanto a las colaboraciones, simplemente nombrarlas.
- Perfil de la empresa, definiendo quiénes somos, dónde vamos y nuestra cultura empresarial a partir de mostrar nuestra misión, visión y valores de la empresa.
- Un apartado de contacto, a partir del cual posibilitamos que el cliente conozca en qué lugar se encuentra nuestro estudio, número de teléfono y correo electrónico. A su vez, enlaces a las redes sociales en las que tengamos presencia.
- Noticias, en las que tengamos presencia directa y a su vez, noticias y artículos de notoriedad que afecten directamente al sector.
- Reflejar la variedad de los productos o servicios con los que Seoane Arquitectura ha trabajado mostrando los proyectos y colaboraciones realizadas. A su vez, evidenciar las distintas posibilidades que el estudio está dispuesto a afrontar.

En todo caso, el conjunto de la página web ha de mostrarse agradable a la vista, cuidando especialmente el diseño, aportando frescura a la visión de la web, pues se trata en muchas ocasiones del primer contacto del cliente con el estudio y la presentación se antoja fundamental. Por otra parte, ha de ir siempre en consonancia con el logotipo de la empresa, con su estilo, fuente e imagen que mostramos a continuación:

*Figura 5.13. Logotipo Seoane Arquitectura*



*Fuente: (Jorge Rodríguez Seoane, 2015)*

Nosotros mismos tenemos que saber los parámetros y los objetivos que queremos mostrar en nuestra página web, como acabamos de describir. A partir de aquí, el precio de crear una página web, labor de un especialista, se encuentra alrededor de cien euros.

Figura 5.14. Presupuesto de realizar una página web.



Fuente: (Servicio web integral, 2016)

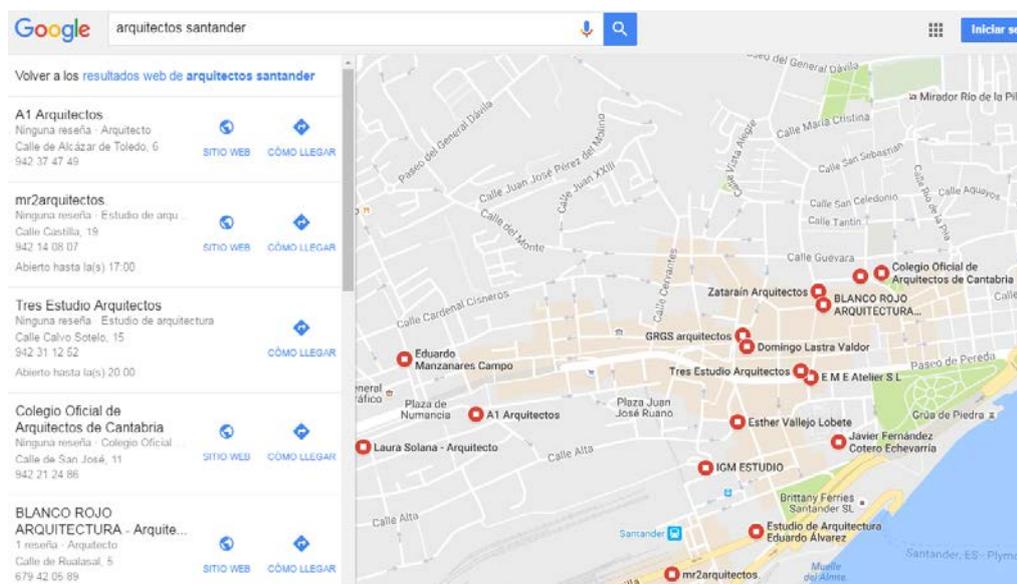
- Redes sociales: Se trata de una herramienta de la que poder hacer uso para promocionar el estudio de una forma muy barata. Por otra parte, tenemos la oportunidad de conocer las impresiones de los clientes, los gustos y tendencias actuales y conocer la competencia de una forma directa. Se considera una actividad fundamental para recibir un feedback eficiente por parte del consumidor y de los profesionales del sector.



Las redes sociales que hemos propuesto son Facebook y LinkedIn por razones de profesionalidad, porque consideramos que tienen un poder de notoriedad elevado y con el suficiente prestigio para estar presente en ambas. Es muy importante que en ambos casos, se encuentren actualizadas y que nos ayude a proporcionar a nuestros usuarios información adecuada y controlada y a su vez, obtener información de terceros que nos enriquezca para crecer como empresa y profesionales del sector.

- Posicionamiento en la web: Una debilidad comentada en el análisis DAFO, es el posicionamiento del que carece el estudio. En cuanto a la comunicación online, necesitamos inyectar notoriedad al estudio y proporcionar al cliente una posibilidad de conocernos, pues en la actualidad es una tarea imposible.

Figura 5.15. Buscador Web Arquitectos Santander



Fuente: (Google, 2016)

Como queremos mostrar con la imagen, al realizar una búsqueda como cliente externo en la web, el estudio de Seoane Arquitectura no aparece entre los arquitectos en Santander y Cantabria.

La estrategia que consideramos básica para solucionar este problema es el posicionamiento SEO, que consiste en una serie de técnicas que provoca que nuestra empresa a partir de una serie de palabras clave, aparezca en las primeras posiciones de los principales buscadores, otorgando una visibilidad adecuada y consiguiendo notoriedad entre la competencia. El coste de implantar ésta herramienta ronda los 150€/mes, como mostramos en la siguiente figura.

*Figura 5.16. Posicionamiento SEO. Presupuesto*



*Fuente: (GLOBAL SEO, 2016)*

### 5.4.3. Promoción de ventas

A través de la promoción de ventas, pretendemos llegar a nuevos clientes y por otra parte, consolidar a los que ya tenemos.

Aspectos como los ya tratados en la variable precio a través de las estrategias de precios basadas principalmente en premiar la fidelización y las relaciones duraderas con el cliente, como los precios para para paquetes de productos, por fidelidad, por promoción o recomendación serán comunicadas con los objetivos siguientes:

- Provocar un aumento de cuota de mercado.
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes.
- Tratar de atraer nueva clientela.

Las promociones de venta que realice el estudio se comunicarán a través de la página web o redes sociales que se dispone, así como a través del propio arquitecto o personas colaboradoras.

Objetivos como eliminar la estacionalidad o reducir el stock, son actividades generales de la promoción de ventas, que en el caso del sector de la arquitectura carecen de sentido, al trabajar en la mayoría de casos, bajo pedido.

#### 5.4.4. Relaciones públicas

Consideramos vital y uno de los objetivos estratégicos, que a través del plan de marketing queremos implantar, es acudir mensualmente a los foros o reuniones organizadas por el colegio de arquitectos, va a permitir al estudio potenciar las relaciones públicas y la posibilidad de aumentar nuestra red de contactos, tan importante en este tipo de sectores.

Las colaboraciones y acuerdos que el estudio dispone en la actualidad son básicos e indispensables para su existencia y creemos que a través de las relaciones públicas y como comentamos, estar presente en diferentes ferias y actos del sector, pueden provocar futuros acuerdos u oportunidades similares como las que ahora goza Seoane Arquitectura.

#### 5.4.5. Fuerza de ventas

Se entiende la formación continua como uno de los valores de la empresa, por lo que haremos especial hincapié en este apartado. A través de la figura del propio arquitecto, Jorge Rodríguez Seoane, y su asistencia a diversos cursos orientados a la mejora en habilidades y técnicas de venta, se pretende que la atención personalizada de la que tanto hablamos a lo largo del trabajo, se fortalezca y provoque la satisfacción plena en cada uno de los clientes.

Presentamos a continuación, un ejemplo de técnicas de coaching que ayudará para la mejora de las habilidades de venta y conocimientos en diferentes situaciones que plantee cada cliente.

*Figura 5.17. Coaching para arquitectos*



*Fuente: (Sánchez Lozano, 2015)*

Por otra parte, diversos cursos organizados por el colegio de arquitectos de Cantabria, facilitarán el aprendizaje y progreso en este tipo de técnicas.

## 6. EJECUCIÓN Y CONTROL

En este apartado, trataremos de sintetizar tres apartados clave y que sintetizan lo realizado hasta la fecha: el presupuesto detallado, los plazos a seguir a través de un cronograma y un control periódico de calidad.

### 6.1. PRESUPUESTO

Respecto a las estrategias llevadas a cabo para el plan de marketing, se ha tenido en cuenta que Seoane Arquitectura no dispone en la actualidad de grandes posibilidades, en cuanto a inversiones se refiere. Se trata de realizar unos objetivos reales y alcanzables, teniendo en cuenta lo que la empresa está dispuesta a gastarse.

Respecto a las estrategias planteadas en las variables mix del marketing, se ha calculado un importe en torno a los tres mil euros, que detallamos en la figura 6.1.

*Figura 6.1. Clasificación del presupuesto*

PRODUCTO		TOTAL
- Realización de proyectos eficaces	Unión de los factores tiempo y calidad acordados.	0 €
- Atención personalizada	Responder cualquier tipo de duda o sugerencia, antes, durante y tras la finalización del proyecto.	0 €
- Implicación en el proyecto	Empatizar con los clientes y ver la casa con su mismo enfoque.	0 €
- Soporte administrativo previo y posterior al proyecto	Realización de diligencias o trámites administrativos, tramitación de subvenciones, etc.	0 €
- Potenciar aspectos de personalidad	Seriedad, eficacia y atención constante.	0 €
PRECIO		
- Estrategia de precios para paquetes de productos	Facilitar un descuento a nuestros clientes en función del número de servicios a contratar.	s/proyecto
- Estrategia de precios por fidelidad	Todos los servicios que repitan en contratar los servicios de Seoane Arquitectura tendrán asegurado un descuento en el precio final, en cuanto a los honorarios del propio arquitecto se refiere.	s/proyecto
- Estrategia de precios por promoción o recomendación	Tanto los clientes nuevos que vienen recomendados como los que han hablado de nuestro estudio de forma positiva, tienen derecho a acogerse a alguna oferta o promoción.	s/proyecto
DISTRIBUCIÓN		
- La recepción del estudio	Imagen que impacte y que enganche, como la maqueta de nuestro mejor proyecto.	0 €
- Detalle de bienvenida	Ofrecimiento de un café o similar.	0,5 €/unidad
- Materiales de calidad, decorativos, que vayan en consonancia con la imagen de marca	Un sofá de sus plazas reemplazando el actual.	400 €
	Dos sillas que reemplazen a las actuales.	100 €
- Aspectos clave que proporcionan una mejor visión de nuestra empresa	La iluminación, higiene, olor y frescura del local o la vestimenta.	0 €
- Exponer los méritos personales	Mostrar los títulos universitarios, diplomas y demás reconocimientos.	0 €
- Cuidar la despedida	Emplazarse a verse de nuevo, conseguir que el cliente se vaya satisfactoriamente.	0 €
COMUNICACIÓN		
PUBLICIDAD		
- Publicidad punto de venta	Colocación de un soporte con el nombre del estudio y el logo e indicación del piso.	120 €
- Entrevista medio impreso	Conseguir aparecer en los medios a partir de una entrevista.	0 €
- Publicidad páginas amarillas	Aparición del nombre de la empresa y su teléfono en el sector de la arquitectura.	0 €
INTERNET		
- Creación de una página web	A partir de establecer parámetros y objetivos de la empresa, creación de la página web.	89 €
- Redes sociales	Implantación de Facebook y LinkedIn.	0 €
- Posicionamiento en la web	Posicionamiento SEO a partir de optimización web On-page, creación de enlaces, investigación de competencia, informes mensuales, etc.	1.800 € anual
PROMOCIÓN DE VENTAS		
- A través de estrategias de precios promocionales	Consistentes en premiar la fidelización y las relaciones duraderas con el cliente, a través de precios para paquetes de productos, por fidelidad, por promoción o recomendación.	s/proyecto
RELACIONES PÚBLICAS		
- Participación en foros o reuniones del sector	Acudir mensualmente a los foros o reuniones organizadas por el colegio de arquitectos.	0 €
FUERZA DE VENTAS		
- Formación continua	Libro Emilio Sanchez Lozano "Coaching para Arquitectos"	15 €
	Cursos para formación continua	500 €
<b>Nota: Cantidades aproximadas</b>		<b>3.100 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.2. CRONOGRAMA

Consideramos esencial, establecer unos tiempos de actuación para las diferentes estrategias a llevar a cabo por el estudio. Es por ello, que hemos realizado un cronograma que mostramos a continuación en la figura 6.2. Si bien es cierto, en la mayoría de casos, son actuaciones permanentes y que una vez puestas en marcha, se ha de dar continuidad, no siendo periódicas ni de temporalidad como pueden ser en otros sectores.

*Figura 6.2. Cronograma de Seoane Arquitectura*

	2016	2017				2018			
	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim
<b>PRODUCTO</b>									
- Realización de proyectos eficaces.									
- Atención personalizada.									
- Implicación en el proyecto.									
- Soporte administrativo previo y posterior al proyecto.									
- Potenciar aspectos de personalidad.									
<b>PRECIO</b>									
- Estrategia de precios para paquetes de productos.									
- Estrategia de precios por fidelidad.									
- Estrategia de precios por promoción o recomendación.									
<b>DISTRIBUCIÓN</b>									
- La recepción del estudio.									
- Detalle de bienvenida.									
- Materiales de calidad, decorativos, que vayan en consonancia con la imagen de marca.									
- Aspectos clave que proporcionan una mejor visión de nuestra empresa.									
- Exponer los méritos personales.									
- Cuidar la despedida.									
<b>COMUNICACIÓN</b>									
<b>PUBLICIDAD</b>									
- Publicidad punto de venta.									
- Entrevista medio impreso.									
- Publicidad páginas amarillas.									
<b>INTERNET</b>									
- Creación de una página web.									
- Redes sociales.									
- Posicionamiento en la web.									
<b>PROMOCIÓN DE VENTAS</b>									
- Precios promocionales, premiando la fidelización.									
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>									
- Participación en foros o reuniones del sector.									
<b>FUERZA DE VENTAS</b>									
- Formación continua.									

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3. CONTROL

A partir de definir las estrategias y objetivos empresariales, y establecer un cronograma de actuación, es importante implantar un control para conocer en todo momento las distintas fases del proceso y como se van desarrollando, para actuar con rapidez y atajar los problemas en el momento, si los hubiera.

Los objetivos generales de la empresa son encaminados hacia la exclusividad y el trato directo con el cliente, que nos proporcionará, a su vez, información directa de cómo se están desarrollando los acontecimientos, en cuanto a la mejora y puesta en marcha de actividades planteadas, si son aceptadas y si son de su agrado.

La comunicación online, a través de la página web y las distintas opciones que el cliente tiene de interactuar con el estudio, nos va a servir para saber si la red de contactos aumenta, si somos visibles y tenemos acceso a un mayor público objetivo y conocer además opiniones y críticas que nos sirvan para mejorar y que probablemente el cliente no se atreva a realizar de forma directa.

Por otra parte, consideramos oportuno, realizar un análisis de situación al finalizar todas las actuaciones propuestas y comprobar en qué situación nos encontramos, qué actuaciones han sido las que más han gustado al cliente, qué actividades han provocado un aumento de ventas, cuáles han fracasado, etc.

## 7. CONCLUSIÓN

---

A partir de un análisis en profundidad del estudio Seoane Arquitectura y sus diferentes opciones, no cabe duda que se trata de un sector vinculado estrechamente con la construcción en el que la crisis sufrida recientemente ha hecho mucho daño y aún va a costar salir.

Además, el escaso conocimiento que aún los clientes tienen del estudio, provoca la necesidad de poner en marcha las estrategias de forma rápida, haciendo hincapié en las actividades de distribución y comunicación.

Por otra parte, hemos encontrado numerosas oportunidades para el estudio que tenemos que convertir en fortalezas y a su vez, potenciar las fortalezas ya adquiridas, como la localización física, los acuerdos de los que disponemos y los intangibles, aspectos diferenciales frente a la competencia.

Consideramos un éxito que en el primer año del estudio, el más difícil para cualquier empresa, ha sobrevivido con trabajo diario y sin espacios en blanco en su agenda, por tanto, se trata de datos alentadores. Además, a partir del segundo año que ahora empieza y con las actividades planteadas desde el plan de marketing, entendemos que la etapa de introducción va a coger cada vez más fuerza tratando de alcanzar una aceleración y un crecimiento progresivo, hasta conseguir una posición más avanzada en el mercado.

Estamos convencidos, desde el plan de marketing, que los conocimientos adquiridos en el plan de estudios de la Universidad de Cantabria, al llevarlos a la práctica, provocan una serie de actividades que añaden valor, resuelven problemas y plantean soluciones y para Seoane Arquitectura no va a ser una excepción.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

- Abell, D., 1980. *Defining the business: The starting point of Strategic Planning*. s.l.:Prentice Hall.
- Alvarez del Blanco, R. M., 1988. *Marketing orientado a los beneficios*. Barcelona: Eurosystem.
- Anon., 2016. *Instrumentos de Medición y Control*. [En línea]  
Available at: [www.quiadelaindustria.com](http://www.quiadelaindustria.com)
- Ansoff, I., 1957. *Estrategias para la diversificación*. s.l.:s.n.
- ARHINOVA, 2016. *ARHINOVA CADtoBIM*. [En línea]  
Available at: [www.cadtobim.com](http://www.cadtobim.com)
- BOC, 2014. *Boletín Oficial de Cantabria*. [En línea]  
Available at: <http://boc.cantabria.es/>
- BOC, 2014. *Real Decreto 1,2014*. Cantabria: s.n.
- borja lopez cotelo y maria olmo béjar, 2016. *lasonceymedia*. [En línea]  
Available at: [lasonceymedia.com](http://lasonceymedia.com)
- Colegio de Arquitectos de Cantabria, 2016. *Colegio de Arquitectos de Cantabria*. [En línea]  
Available at: <https://www.coacan.com>
- Colegio Superior de Colegios de Arquitectos de España, 2015. [En línea]  
Available at: <http://www.cscae.com>  
[Último acceso: 12 07 2016].
- Colegio de Arquitectos de Galicia, 2011. *Colegio de Arquitectos de Galicia*. [En línea]  
Available at: <https://pruebadelegaciondeacorunacoag.wordpress.com/tag/convenio/>  
[Último acceso: 26 06 2016].
- EFE, 2015. *El Plan Director detecta 26 pequeños espacios degradados para recuperar*. [En línea]  
Available at: <http://www.eldiariomontanes.es/>
- El diario montañas, 2016. *El diario montañas*. [En línea]  
Available at:  
<http://www.eldiariomontanes.es/tecnologia/emprendedores/201609/08/emprendedor-espanol-joven-ingeniero-20160908154603-rc.html>  
[Último acceso: 15 Septiembre 2016].
- Gallego, G. S., 1990. Desarrollo del plan de marketing. pp. 73-80.
- GLOBAL SEO, 2016. *POSICIONAMIENTO WEB AGENCIA SEO*. [En línea]  
Available at: <http://www.global-seo.es/>
- Google, A., 2016. [En línea]  
Available at: [www.google.es](http://www.google.es)
- IKEA, 2016. *IKEA BUSINESS MUEBLES DE OFICINA*. [En línea]  
Available at: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S19124864/#/S19124864>

- IKEA, 2016. *IKEA BUSINESS MUEBLES OFICINA*. [En línea]  
Available at: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/00212484/>
- INE, 2015. *INE*. [En línea]  
Available at: <http://www.ine.es/>
- INE, 2016. [En línea]  
Available at: <http://www.ine.es/>
- Jorge Rodríguez Seoane, 2015. *Logotipo del estudio*. Santander: s.n.
- Jorge Rodríguez Seoane, 2016. *Estudio Seoane Arquitectura*. Santander: s.n.
- Kotler, P., 2008. *Fundamentos del Marketing*. s.l.:s.n.
- Kotler, P., 2015. *8 maneras de crecer*. s.l.:LID.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2012. *Principios de marketing*. s.l.:Pearson Educación, 2012.
- Maps, G., 2016. *Google*. [En línea]  
Available at: <https://www.google.es/maps/>
- Miguel Cané, 2009. *Ser gerente*. [En línea]  
Available at: <http://www.sergerente.net/ciclo-de-vida-institucional>
- Ministerio de Fomento, D. G. d. A. V. y. S., 2016. *Observatorio de Vivienda y Suelo. Boletín nº 17, Primer trimestre 2016*, s.l.: Ministerio de Fomento.
- Páginas Amarillas, 2016. *Páginas Amarillas*. [En línea]  
Available at: <http://www.paginasamarillas.es/anunciate/inserciones>
- Periodista Digital, 2014. *Viviendo con los padres*. [En línea]  
Available at: <http://www.periodistadigital.com/>
- PIB, 2016. *PIB - Producto Interior Bruto*. [En línea]  
Available at: <http://www.pib.com.es/>  
[Último acceso: 16 06 2016].
- Porter, M., 2009. *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES*. s.l.:Pirámide.
- Porter, M., 2016. *Las 5 fuerzas de Porter*. [En línea]  
Available at: [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)  
[Último acceso: 04 07 2016].
- Rotula tu mismo, 2016. *Rotulación & impresión online*. [En línea]  
Available at: <http://www.rotulatumismo.com/40-placa-acero-grabado-a4.html>
- RTVE.es / EFE, 2015. *Los jóvenes españoles, entre los que más tardan en independizarse en la UE, según Eurostat*. [En línea]  
Available at: <http://www.rtve.es/noticias/20150416/jovenes-espanoles-entre-mas-tardan-independizarse-ue-segun-eurostat/1130940.shtml>  
[Último acceso: 27 06 2016].
- Sánchez Lozano, E., 2015. *Coaching para arquitectos: 8 pasos para vender más y mejor tus servicios de arquitectura*. s.l.:Kindle Unlimited.

Servicio web integral, 2016. *Siweb*. [En línea]

Available at: <https://promo.siweb.es/?gclid=CLH0pdLVk88CFUIW0wodFQ8HSw>

Smart city, 2015. *esmartcity.es* *Todo sobre ciudades inteligentes*. [En línea]

Available at: [www.esmartcity.es/noticias/santander-recupera-microespacios-para-convivencia-ciudadana#](http://www.esmartcity.es/noticias/santander-recupera-microespacios-para-convivencia-ciudadana#)

[Último acceso: 25 06 2016].