

EN EL 'LIMBO'  
Los recortes al gasto debilitan al  
Plan Nacional de Infraestructura

# Obras

## DIEZ DESPACHOS VISIONARIOS

Los ganadores del **ranking** 2015  
tienen las claves para hacer de la  
**arquitectura** un **negocio exitoso**  
y de largo alcance.

### AVANZADA NIPONA

Los japoneses vienen por  
la infraestructura mexicana

### CAJA FUERTE

El diseño permite disminuir  
el pago de seguros

### DE BISTURÍ

Renzo Piano interviene  
un edificio que tiene una  
fachada de Augusto Rodin

Jose Castillo  
y Saidee Springall  
de Arquitectura 911

DESCARGA  
OBRAS  
EN VERSIÓN  
DIGITAL



amazon.com

AÑO XLII • N.º 607  
MARZO • ABRIL 2016 \$68  
EXHIBIR HASTA EL  
15 DE ABRIL DE 2016





# DIEZ DESPACHOS VISIONARIOS 2015

Las ganadores del *ranking* 2015 tienen las claves para hacer de la **arquitectura** un **negocio exitoso** y de largo alcance.

FOTOGRAFÍAS: ILAN RABCHINSKEY

## LOS 10 GANADORES

	DESPACHO	CAL.
1	Arquitectura 911	8.9
2	Arquitectoma	8.8
3	HKS Arquitectos	8.6
4	Space International	8.5
5	Central de Arquitectura	8.5
6	V-FO Arquitectos	8.5
7	MAC Arquitectos	8.4
8	EzequielFarca	8.2
9	GVA Arquitectura integral	8.1
10	Tatiana Bilbao	8.0

**E**l desarrollo sostenible de un negocio pasa forzosamente por una visión de futuro: lograr oficinas exitosas, orientadas al logro de metas y objetivos de crecimiento, capaces de sobrevivir en un entorno altamente competitivo, al forjar su destino por medio del diseño de estrategias efectivas.

Los despachos de arquitectura que en esta edición ocupan un lugar en el listado de los 'diez mejores', que cada año realiza Obras, ven en sus compañías negocios potenciales y más allá de realizar una actividad 'artística' o de sobrevivencia son capaces de convertirse en firmas con solidez, rentabilidad y reconocimiento internacional.

Las 10 empresas más visionarias que aquí presenta Obras tienen estrategias y metas en el largo plazo muy definidas; algunas apoyadas en aceleradoras de negocios y/o consultores, y otras en instituciones financieras públicas y privadas. Muchas de éstas han decidido diversificar sus actividades, sobre todo a través del sector inmobiliario, para contrarrestar las crisis económicas recurrentes.

Ejemplos innovadores son el de Arquitectura 911, que optó por incursionar en el Big Data (bases de datos) para generar proyectos urbanos, y el de Central de Arquitectura, que impulsó un Fideicomiso de Inversión de Bienes Raíces: Fibra Shop.

Algunas firmas buscan la internacionalización con la mira puesta en Norte, Centro y Sudamérica, principalmente. Pero Europa y Asia no les son ajenos, sobre todo para Tatiana Bilbao, Space, EzequielFarca y GVA. Incluso, más de uno está dispuesto a quitarle mercado a las compañías internacionales de diseño.

## ASÍ SE ELIGIÓ A LOS + VISIONARIOS

En esta ocasión Obras se dio a la tarea de listar a los 'Diez Despachos más visionarios' entendiendo por ello la capacidad para hacer de la arquitectura un modelo de negocio sostenible.

Por ello, lanzó una convocatoria en obrasweb.mx. En respuesta llegaron un total de 55 formularios completos: 69% del Distrito Federal, 9% de Guadalajara, 5% de Monterrey y 5% de Yucatán.

Tras una preselección realizada por un Consejo Editorial, las 19 firmas de arquitectura finalistas presentaron sus modelos de negocio ante los miembros del Consejo, quienes evaluaron cinco indicadores y cuestionaron a los líderes de las oficinas. Los puntajes otorgados fueron promediados. El porcentaje obtenido por cada uno fue convertido a su equivalente en una escala del 1 al 10.

## DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA

Los formularios recibidos por Obras indican que la gran mayoría de los despachos en el país giran alrededor de sus fundadores y 'viven al día', además de que saben que tienen que diversificar sus actividades y lo hacen, pero no como parte de una estrategia, sino como una forma de sobrevivencia.





La revelación más alarmante es que gran parte de los despachos no cuenta con una estrategia de negocio y su 'plus' de venta son los años de 'experiencia', la 'seriedad', la 'sustentabilidad', pero sin una diferenciación o una innovación en la generación de un nicho inexplorado.

Entre las amenazas que consideran las 55 firmas de arquitectura está la incursión de despachos internacionales, la parálisis de los recursos gubernamentales, la opacidad en la adjudicación de obras y la dificultad para obtener autorizaciones. Pero su mayor preocupación radica en la inestabilidad económica del país.

## PANORAMA GENERAL

De los 55 despachos participantes un tercio tiene utilidades negativas.

### Tamaño de empresas según sus ventas



### ¿GANAN O PIERDEN?

Ventas netas      Utilidades/pérdidas



### LA APUESTA DE LOS VISIONARIOS

**70%**

Diversifican su negocio

**80%**

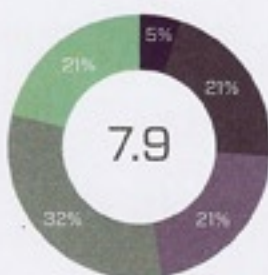
Expanden sus oficinas

NOTA: LAS CANTIDADES ESPECIFICADAS SON APROXIMACIONES OBTENIDAS A PARTIR DE LOS REPORTES COMPAÑIADOS POR LOS DESPACHOS DE ARQUITECTURA QUE RESPONDIERON A NUESTRA CONVOCATORIA

## CUALIDADES VISIONARIAS

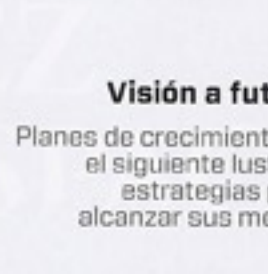
Para la evaluación de los despachos fueron revisados cinco indicadores. Aquí mostramos las fortalezas de las 19 firmas finalistas de arquitectura por calificación obtenida en una escala del 1 al 10:

Rango de calificación dada por el Consejo editorial



### Solidez en el modelo de negocio

Nivel de crecimiento de la oficina en un periodo de cinco años y estrategias aplicadas.



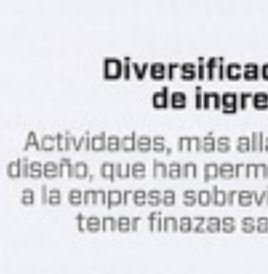
### Visión a futuro

Planes de crecimiento en el siguiente lustro y estrategias para alcanzar sus metas.



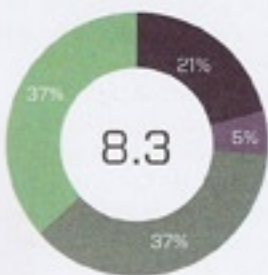
### Impacto económico, social y de empleo

Crecimiento de la firma, generación de empleos e influencia en el entorno.



### Diversificación de ingresos

Actividades, más allá del diseño, que han permitido a la empresa sobrevivir y tener finanzas sanas.



### Logros

Éxitos empresariales alcanzados a través de la práctica cotidiana.






**Líder:**  
Ezequiel Farca

**Especialidad:**  
Diseño de mobiliario, interiorismo y arquitectura

ezequiefarca.com

8

A close-up portrait of Ezequiel Farca, a middle-aged man with a receding hairline, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark blue blazer over a light grey V-neck sweater. The background is dark and out of focus.

## Empresa transfronteriza

Invertir en la asesoría de estrategias de negocio posicionó a esta oficina en la antesala de la proyección internacional.

POR LAURA BAPTISTA GONZÁLEZ



Esta oficina pasó de ser un despacho unipersonal a un negocio empresarial con visión internacional. El salto que dio Ezequiel Farca fue una reacción ante el descalabro que vino luego de que un administrativo le robara y lo obligara a replantearse hacia dónde quería llevar su negocio.

Farca cuenta que en aquel momento llegó a pensar si quería o no seguir en esta profesión. Pero el acercamiento con un amigo especialista en estrategias de negocios puso el 'dedo en la llaga'; le dijo: "lo que tienes que hacer es que todo tu talento se convierta en algo con estructura para que tengas un despacho, y puedas hacer lo que debes: diseñar y ver a los clientes".

El director general y director creativo de esta empresa confía: "Me estaba volviendo loco porque hacía un poco de todo". Pero decidió apostar y acabó haciendo una reingeniería y diseñando la estructura de un despacho "para tener dibujantes, mensajero; dejar de ir yo físicamente al banco para hacer el depósito del cheque". Para muchos puede sonar fácil, "pero en diseño no estás educado para la parte de negocio", dice.

Farca cuenta que comenzó a analizar qué hacían las grandes empresas de arquitectura estadounidenses para facturar tanto: "Mi lógica fue entender y analizar los rubros de empleados, oficinas, número de proyectos. Observé qué habían hecho y tomé la decisión de que mi apuesta estaría en el equipo, en la gente".

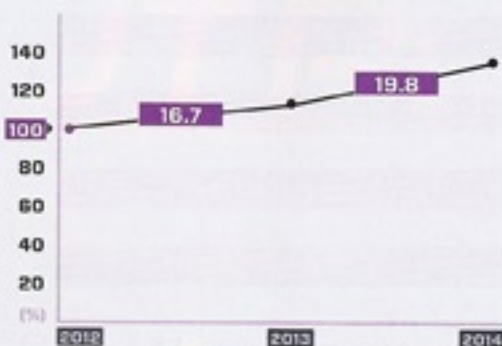
Luego de 25 años Farca está seguro: "La clave para tener una empresa que se dedica al diseño y a la arquitectura son las personas". Explica que se trata de contratar a gente con talento, que resuelva, que dirija, "eso ha hecho que podamos tener proyectos de diferente escala".

En términos prácticos, la estrategia seguida por Ezequiel Farca Arquitectura y Diseño tiene que ver con planeaciones anuales, que responden a la inquietud personal de su líder, pero también a la necesidad de entender hacia dónde está yendo la tendencia del mercado.

En ese proceso, hace un par de años detectó que en el área de retail de diseño mobiliario había una saturación de mercado, "porque existía la tendencia de que las grandes empresas vinieran a México con infraestructura y capital, y tronaran a quien tuviera que ser, porque así funciona la industria".

## ÍNDICE DE CRECIMIENTO

Variación de ventas netas (%)



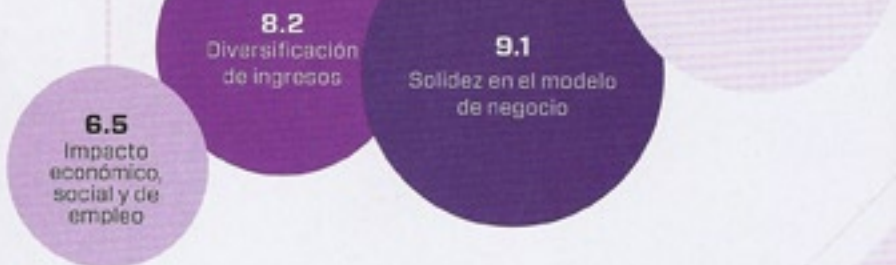
FUENTE: OBRAS, CON INFORMACIÓN DEL DESPACHO



8.2

### PUNTAJE PROMEDIO

El secreto para Farca es una buena estrategia para comunicar lo que se quiera.



Continúa: "Lo que hice fue replantear para enfocarme en proyectos y talento". El resultado le ha dado tan buenos frutos que ya abrió una oficina en Los Ángeles, como parte de un plan adicional de expansión. Además del diseño de muebles e interiorismo, ha comenzado a hacer proyectos arquitectónicos.

El plan de expansión contempla la creación de una marca internacional, mantener la oficina-showroom en la Ciudad de México y la asociación con despachos estadounidenses para el desarrollo de proyectos de interiores y fabricación de mobiliario.

Para Ezequiel los verdaderos retos "están en ser lo suficientemente organizado para seguir estos procesos". De ahí que cada año se planteen objetivos y los desglose en proyectos, y además trabaje para que eso suceda. **O**

"El capital humano es la apuesta; los riesgos están en no detectar hacia dónde va el mercado"

Arq. Ezequiel Farca