



Facultad de Ciencias Económicas

TESINA

“Marketing digital y profesionalización
comercial en estudios de
arquitectura: transición desde la
captación por referidos hacia sistemas
estructurados de adquisición digital
en el AMBA, 2024–2026”

Alumno:	Repetto, Felipe
ID:	16-9743
Carrera:	Licenciatura en Comercialización (305)
E-mail:	Felipe.repetto@comunidad.ub.edu.ar
Turno:	Noche
Tutor:	Ernesto Krahmer (legajo 30269)

Abstract

El presente trabajo analiza la transformación del modelo comercial en estudios de arquitectura del AMBA a partir de la transición desde esquemas tradicionales de captación basados en referidos hacia sistemas estructurados de adquisición digital. Históricamente, la generación de nuevos proyectos en este tipo de organizaciones ha dependido del boca a boca, la reputación profesional y las redes de contacto. Si bien este modelo conserva un valor relevante por su capacidad para generar confianza inicial, presenta limitaciones vinculadas con la previsibilidad del flujo de oportunidades, la escalabilidad del negocio y la ausencia de métricas sistemáticas de gestión comercial.

La investigación adopta un enfoque descriptivo, analítico-conceptual y propositivo. A partir de la revisión bibliográfica sobre marketing de servicios profesionales, customer journey, marketing digital, CRM, generación de demanda y profesionalización comercial, se analiza la aplicabilidad de estas herramientas al sector de estudios de arquitectura. Sobre esa base se desarrolla el Modelo SACE —Sistema de Adquisición Comercial Estructurado—, orientado a integrar generación de tráfico digital, captación de leads, precalificación, seguimiento comercial, presentación de propuestas y medición de resultados.

Los hallazgos sugieren que la adquisición digital no debe entenderse como reemplazo del modelo tradicional basado en referidos, sino como un complemento estratégico capaz de aportar mayor trazabilidad, orden comercial y capacidad de planificación. Asimismo, la simulación ilustrativa desarrollada permite observar cómo un sistema de adquisición estructurado puede traducir la inversión comercial en indicadores de gestión, tales como costo por lead, tasa de conversión, costo de adquisición y flujo de oportunidades. El principal aporte del trabajo consiste en proponer un modelo conceptual y operativo aplicable a estudios de arquitectura que buscan profesionalizar su gestión comercial en un entorno de decisión crecientemente digital, competitivo y medible.

ÍNDICE

1. Introducción

1.1. Problema

1.2. Justificación

1.3. Pregunta de investigación

1.4. Propositiones de trabajo

1.5. Objetivos

1.6. Marco teórico

1.7. Metodología

Capítulo 1 — El modelo tradicional de captación de clientes

1.1. Características del sector de servicios de arquitectura

1.2. El modelo de captación basado en referidos

1.3. Limitaciones estructurales del modelo tradicional

1.4. Cambios en el comportamiento del cliente

1.5. Oportunidad de transformación comercial

1.6. Comparación entre el modelo tradicional y el modelo digital

Capítulo 2 — Marketing digital aplicado a servicios profesionales

2.1. Evolución del marketing en servicios profesionales

2.2. Generación de demanda digital

2.3. Embudos de conversión en servicios profesionales

2.4. Automatización y CRM

2.5. Métricas comerciales en marketing digital

2.6. Sistemas de adquisición de clientes

Capítulo 3 — Transformación del proceso de decisión del cliente

3.1. Digitalización del proceso de compra

3.2. Customer Journey en arquitectura

3.3. Confianza y reputación digital

3.4. Modelo analítico-conceptual de relaciones entre variables

3.5. Operacionalización de variables

3.6. Matriz de correspondencia entre proposiciones, variables e indicadores

3.7. Modelo conceptual de investigación

Capítulo 4 — Análisis del modelo comercial

4.1. Embudo de adquisición de clientes

4.2. Análisis de la incidencia del marketing digital

4.3. Estabilidad en la generación de proyectos

4.4. Comparación de estabilidad comercial

4.5. Interpretación del funnel y tasas de conversión

Capítulo 5 — Modelo SACE

5.1. Fundamentación del modelo

5.2. Estructura del modelo SACE

5.3. Integración del modelo digital con referidos

5.4. Aplicación conceptual del modelo

Capítulo 6 — Caso aplicado

6.1. Situación inicial del estudio de arquitectura

Capítulo 7 — Discusión

7.1. Relación entre análisis desarrollado y marco teórico

7.2. El rol del marketing digital en servicios profesionales

7.3. Modelo híbrido de captación

Conclusiones

Limitaciones del estudio

Recomendaciones

Aporte de la investigación

Líneas futuras de investigación

Reflexión final

Bibliografía

1. Introducción

El sector de la arquitectura ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas, tanto en términos tecnológicos como comerciales. Si bien la innovación en materiales, herramientas de diseño y software de modelado ha avanzado de manera importante, el modelo de captación de clientes en muchos estudios de arquitectura continúa apoyándose en esquemas tradicionales basados en recomendaciones personales, redes de contacto y reputación construida a lo largo del tiempo.

Este modelo, centrado en el boca a boca y en relaciones interpersonales, ha sido históricamente suficiente para sostener la actividad de numerosos estudios. Sin embargo, en un entorno caracterizado por mayor competencia, digitalización de los procesos de decisión y consumidores cada vez más informados, la dependencia exclusiva de referidos puede limitar el crecimiento del estudio y exponerlo a períodos de baja demanda, especialmente cuando la red de contactos no genera oportunidades de manera sostenida.

La digitalización ha modificado profundamente la manera en que los clientes buscan, evalúa y seleccionan servicios. Antes de contratar un estudio de arquitectura, es habitual que el potencial cliente investigue en redes sociales, consulte sitios web, compare portafolios digitales y evalúe la reputación online de distintos profesionales. En este nuevo escenario, la presencia digital ya no es únicamente una herramienta de visibilidad, sino un componente central del proceso de adquisición de clientes.

En paralelo, el marketing digital ha evolucionado desde acciones aisladas de comunicación hacia sistemas integrales de generación de demanda. La utilización de embudos de conversión, publicidad segmentada, automatización de contactos y herramientas de gestión comercial permite estructurar la captación de clientes de forma medible y predecible. Este enfoque contrasta con el modelo tradicional basado en la espera pasiva de oportunidades.

Frente a este contexto, surge la necesidad de analizar la transición desde un modelo comercial apoyado principalmente en referidos hacia uno sustentado en sistemas de adquisición digital estructurados. Esta transformación no implica reemplazar completamente el valor del boca a boca, sino complementarlo y profesionalizar el proceso comercial.

En este sentido, el trabajo se inscribe en la intersección entre marketing de servicios, transformación digital y gestión comercial en organizaciones intensivas en conocimiento. Su relevancia radica en que los estudios de arquitectura, pese a su alto componente técnico y creativo, también enfrentan problemas propios de cualquier organización de servicios: generación de demanda, conversión comercial, gestión del vínculo con el cliente y previsibilidad de ingresos. A partir de esta premisa, la investigación propone analizar el pasaje desde una lógica comercial predominantemente relacional hacia una lógica más estructurada, medible y estratégicamente gestionada.

1.1. Problema

El problema de investigación se centra en la falta de estructuración comercial de numerosos estudios de arquitectura que continúan dependiendo predominantemente de referidos, redes personales y recomendaciones informales como fuente principal de captación de clientes. Si bien este modelo posee ventajas asociadas a la confianza, la reputación y el bajo costo inicial de adquisición, también presenta limitaciones relevantes para la gestión estratégica del negocio: baja previsibilidad del flujo de oportunidades, dificultad para escalar la captación, escasa trazabilidad del proceso comercial y ausencia de métricas que permitan evaluar el desempeño.

En paralelo, los procesos de búsqueda, evaluación y selección de servicios profesionales se han digitalizado progresivamente. Los potenciales clientes consultan sitios web, redes sociales, portafolios digitales, reseñas y contenidos especializados antes de contactar a un proveedor. Esta transformación genera una brecha entre las prácticas comerciales tradicionales de muchos estudios de arquitectura y las nuevas dinámicas de decisión del mercado.

En consecuencia, el problema puede formularse como la existencia de una brecha entre un modelo de captación predominantemente relacional e informal y la necesidad de contar con sistemas comerciales más estructurados, medibles y profesionalizados, capaces de complementar los referidos con herramientas digitales de generación, seguimiento y conversión de oportunidades.

1.2. Justificación

La presente investigación se justifica desde tres perspectivas principales: académica, sectorial y estratégica.

Desde una perspectiva académica, el estudio contribuye al análisis del marketing aplicado a servicios profesionales, particularmente en sectores donde las prácticas comerciales han evolucionado más lentamente que en otras industrias. La literatura existente en marketing digital ha abordado ampliamente su aplicación en comercio electrónico y empresas de consumo masivo, pero existe menor desarrollo respecto de su implementación en actividades profesionales como la arquitectura.

Desde una perspectiva sectorial, el estudio aborda una problemática concreta que afecta a numerosos estudios de arquitectura: la dependencia excesiva de redes informales de captación de clientes. Esta dependencia puede limitar el crecimiento del estudio, generar inestabilidad en el flujo de proyectos y dificultar la planificación estratégica.

Desde una perspectiva estratégica, la investigación busca analizar cómo la incorporación de herramientas de marketing digital puede contribuir a estructurar procesos comerciales más previsibles, medibles y escalables.

Asimismo, la relevancia del tema se ve reforzada por la creciente centralidad de los recorridos digitales del cliente en contextos B2B y de servicios profesionales, donde la decisión de contratación ya no depende únicamente del contacto personal o la reputación offline, sino también de múltiples interacciones digitales previas. La literatura reciente sobre customer journey B2B y digitalización de touchpoints respalda

la necesidad de estudiar cómo las organizaciones profesionales estructuran su adquisición de clientes en entornos híbridos.

1.3. Pregunta de investigación

¿De qué manera la incorporación de sistemas estructurados de adquisición digital puede contribuir a la profesionalización comercial de los estudios de arquitectura, complementando el modelo tradicional de captación por referidos y mejorando la previsibilidad de la generación de oportunidades comerciales?

1.4. Propositiones de trabajo

La incorporación de un sistema estructurado de adquisición digital puede contribuir a la profesionalización comercial de los estudios de arquitectura, al complementar la captación por referidos con procesos medibles de generación de demanda, seguimiento de prospectos, conversión comercial y evaluación de resultados.

P1. La incorporación de herramientas de marketing digital puede ampliar las fuentes de generación de oportunidades comerciales en estudios de arquitectura.

P2. La utilización de sistemas CRM puede mejorar la trazabilidad, organización y continuidad del seguimiento de prospectos.

P3. La incorporación de métricas comerciales puede favorecer una toma de decisiones menos intuitiva y más orientada por datos.

P4. La integración entre referidos tradicionales y adquisición digital puede configurar un modelo comercial más estable y escalable que la dependencia exclusiva de redes informales.

1.5. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la transformación del modelo comercial en estudios de arquitectura mediante la implementación de sistemas de adquisición digital estructurados, evaluando su relación con la generación de demanda en la generación de demanda, la previsibilidad de ingresos y el posicionamiento profesional.

Objetivos específicos:

Identificar las características y limitaciones del modelo tradicional de captación basado en referidos.

Analizar el rol del marketing digital en la generación de demanda en servicios profesionales.

Describir los componentes de un sistema de adquisición digital aplicado a estudios de arquitectura.

Evaluar cómo la incorporación de métricas y herramientas digitales contribuye a la profesionalización comercial.

Proponer un modelo estructurado y replicable de adquisición de clientes para estudios de arquitectura.

1.6 Marco teórico

Marketing de Servicios Profesionales

El marketing de servicios presenta características diferenciales respecto del marketing de productos tangibles. Según Kotler y Keller (2016), los servicios se caracterizan por su intangibilidad. Estas particularidades generan desafíos específicos en la comercialización, especialmente en actividades profesionales como la arquitectura.

La arquitectura constituye un servicio altamente intangible, donde el valor percibido se construye a partir de la confianza, la reputación y la experiencia demostrable. A diferencia de un producto físico, el cliente no puede “probar” el resultado final antes de contratar, lo que incrementa la importancia del posicionamiento, la comunicación y la evidencia social.

En este contexto, el proceso comercial no solo debe generar visibilidad, sino también reducir la percepción de riesgo del cliente. La claridad en la propuesta de valor y la demostración de casos de éxito se vuelven elementos centrales en la captación.

Modelo Tradicional de Captación: Referidos y Redes de Contacto

Históricamente los estudios de arquitectura han dependido de redes personales, recomendaciones y relaciones profesionales para la obtención de nuevos proyectos. Este modelo, funciona bajo una lógica relacional más que estratégica.

Desde una perspectiva comercial, el modelo de referidos presenta ciertas ventajas:

- Alto nivel de confianza inicial.
- Menor costo de adquisición.
- Mayor tasa de cierre.

Sin embargo, también presenta limitaciones estructurales:

- Falta de previsibilidad.
- Dependencia de terceros.
- Dificultad para escalar.
- Ausencia de métricas claras.

Porter (1985) sostiene que para que la ventaja competitiva sea sostenible requiere sistemas organizados y procesos estructurados. En este sentido, depender exclusivamente de recomendaciones limita la posibilidad de diseñar una estrategia de crecimiento controlada. Desde una perspectiva estratégica, la dependencia exclusiva de una única fuente de captación incrementa la vulnerabilidad comercial del estudio y reduce su capacidad de planificación.

Marketing Digital y Generación de Demanda

El marketing digital introduce una lógica distinta en la captación de clientes. En lugar de esperar que la demanda surja de manera orgánica, permite generar oportunidades de forma activa mediante herramientas tecnológicas.

Autores contemporáneos en marketing digital destacan la importancia de:

- Segmentación avanzada.
- Publicidad paga dirigida.
- Automatización de procesos.
- Medición constante de métricas.

La generación de demanda digital se basa en la creación de un embudo de conversión, donde los usuarios pasan por distintas etapas: conocimiento, interés, consideración y decisión. Este proceso permite estructurar la captación en fases medibles y optimizables.

A diferencia del modelo tradicional, el marketing digital transforma la captación en un sistema controlable, donde es posible medir el costo por lead, la tasa de conversión y el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS).

Customer Journey en Servicios de Alto Valor

En servicios profesionales como la arquitectura, el proceso de decisión suele ser prolongado y racional. El cliente investiga, compara propuestas y evalúa antecedentes antes de contratar.

El Customer Journey describe el recorrido que realiza el potencial cliente desde el primer contacto con la marca hasta la contratación del servicio. En el entorno digital, este recorrido puede incluir:

- Interacción con contenido en redes sociales.
- Visita al sitio web.
- Descarga de información.
- Contacto vía formulario.
- Reunión comercial.
- Presentación de propuesta.
- Cierre.

Comprender este recorrido permite diseñar estrategias específicas para cada etapa, optimizando la conversión y reduciendo la fricción en el proceso comercial.

En mercados de servicios profesionales, el customer journey no suele ser lineal ni puramente transaccional, sino híbrido, iterativo y apoyado en múltiples puntos de contacto.

La literatura reciente sobre customer journey en entornos B2B muestra que la digitalización no elimina la interacción humana, sino que reconfigura la secuencia, el peso y la complementariedad de los touchpoints digitales y presenciales.

Esto resulta particularmente pertinente para estudios de arquitectura, donde la decisión de contratación combina evaluación técnica, percepción de expertise, confianza y reducción del riesgo.

Sistemas de Adquisición de Clientes

El concepto de sistema de adquisición implica la integración de diversas herramientas y procesos con el objetivo de generar clientes de manera constante y predecible.

Un sistema estructurado de adquisición incluye:

- Definición clara del público objetivo.
- Propuesta de valor diferenciada.
- Generación de tráfico calificado.
- Captación de datos.
- Precalificación de prospectos.
- Proceso comercial estructurado.
- Seguimiento mediante CRM.
- Medición de resultados.

Desde una perspectiva estratégica, este enfoque transforma la captación en un proceso replicable y escalable, alineado con objetivos de crecimiento sostenido.

La adopción de CRM en este tipo de organizaciones no debe entenderse únicamente como incorporación de software, sino como parte de una lógica de gestión relacional más amplia.

La literatura sobre strategic customer management sostiene que la relación entre CRM, conocimiento del cliente y toma de decisiones comerciales se vuelve verdaderamente valiosa cuando existe integración entre procesos, información y estrategia.

En consecuencia, la profesionalización comercial no depende solo de “tener un CRM”, sino de utilizarlo para ordenar el seguimiento, mejorar la trazabilidad y convertir información comercial en aprendizaje organizacional.

Profesionalización Comercial y Métricas

La profesionalización comercial implica pasar de un modelo intuitivo a uno basado en datos. La incorporación de métricas como:

- Costo por Lead (CPL)
- Tasa de conversión
- Ticket promedio

- Valor del cliente en el tiempo
- Retorno sobre inversión publicitaria

permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

En este sentido, el marketing digital no se limita a la comunicación, sino que introduce una cultura de medición y optimización continua que puede incidir favorablemente, desde una perspectiva conceptual y operativa. p

Hibridación entre referidos y adquisición digital

El análisis de los modelos de captación tradicionales y digitales permite identificar que no se trata de enfoques excluyentes, sino complementarios. En servicios profesionales como la arquitectura, donde la confianza es un factor determinante, la combinación de ambos modelos resulta más efectiva que su aplicación aislada.

El modelo basado en referidos continúa siendo una fuente relevante de oportunidades comerciales, principalmente por el nivel de credibilidad que aporta en la etapa final de decisión. Sin embargo, presenta limitaciones en términos de previsibilidad y escalabilidad, al depender de factores externos que no pueden ser gestionados directamente.

Por su parte, el marketing digital permite estructurar la captación como un sistema activo, medible y replicable, generando un flujo constante de prospectos. No obstante, en este tipo de servicios, la conversión final suele requerir validación social y confianza, elementos que los referidos aportan de manera natural.

En este contexto, la hibridación entre referidos y adquisición digital permite integrar generación de demanda y construcción de confianza en un mismo sistema comercial. Este enfoque reduce la dependencia de una única fuente de clientes, favorece la estabilidad del flujo de oportunidades y contribuye a una mayor profesionalización del proceso comercial

1.7 Metodología

La presente investigación adopta un diseño descriptivo, analítico-conceptual y propositivo, con orientación aplicada al campo de los servicios profesionales. El propósito del trabajo no es medir causalmente el impacto del marketing digital mediante experimentación, encuesta sectorial o contraste estadístico, sino analizar conceptualmente la transformación del modelo comercial en estudios de arquitectura y proponer una herramienta de aplicación estratégica.

El desarrollo metodológico se organiza en cuatro instancias complementarias. En primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica sobre marketing de servicios profesionales, marketing digital, customer journey, CRM, generación de demanda y profesionalización comercial. En segundo lugar, se analiza el funcionamiento del modelo tradicional de captación basado en referidos, identificando sus ventajas, limitaciones y riesgos comerciales. En tercer lugar, se desarrolla una modelización estratégica que culmina en el diseño del Modelo SACE —Sistema de Adquisición

Comercial Estructurado—. Finalmente, se incorpora una simulación ilustrativa destinada a mostrar la lógica operativa y económica del modelo propuesto.

En consecuencia, los cuadros, indicadores y métricas presentados deben interpretarse como instrumentos analíticos y pedagógicos, no como resultados estadísticos generalizables. Su finalidad es ordenar conceptualmente las variables relevantes, mostrar relaciones posibles entre etapas del proceso comercial y ofrecer una base para futuras investigaciones empíricas sobre estudios de arquitectura.

Capítulo 1

El modelo tradicional de captación de clientes en estudios de arquitectura

1.1 Características del sector de servicios de arquitectura

Los estudios de arquitectura forman parte del sector de servicios profesionales intensivos en conocimiento, caracterizados por la alta especialización técnica, la personalización del servicio y la fuerte presencia del capital humano en la generación de valor.

A diferencia de los productos tangibles, los servicios profesionales presentan un elevado grado de intangibilidad. Según Kotler y Keller (2016), esta característica implica que los clientes no pueden evaluar completamente el servicio antes de adquirirlo, lo que genera mayor incertidumbre en el proceso de decisión.

En el caso particular de la arquitectura, el cliente contrata no sólo una solución técnica sino también una visión creativa, una propuesta estética y la capacidad del profesional para interpretar necesidades funcionales y económicas.

Debido a esta naturaleza intangible, el proceso de captación de clientes en arquitectura ha estado históricamente vinculado a factores como:

- reputación profesional
- confianza interpersonal
- recomendaciones de clientes anteriores
- redes de contacto profesionales

Estos elementos han configurado un modelo comercial predominantemente relacional.

1.2 El modelo de captación basado en referidos

Durante décadas, los estudios de arquitectura han obtenido nuevos proyectos principalmente a través de recomendaciones personales.

Este sistema funciona de la siguiente manera:

1. cliente satisfecho
2. recomendación a un tercero
3. contacto directo con el estudio
4. reunión inicial
5. propuesta de proyecto

Este modelo presenta varias ventajas:

- Confianza inicial elevada
- Cuando un cliente llega por recomendación, existe una transferencia implícita de confianza desde la persona que realiza el referido.
- Costo de adquisición reducido
- El estudio no necesita realizar inversiones significativas en publicidad o marketing.
- Alta tasa de conversión
- Los clientes referidos suelen presentar una mayor probabilidad de contratación.

Sin embargo, desde una perspectiva estratégica este modelo presenta limitaciones importantes.

1.3 Limitaciones estructurales del modelo tradicional

Aunque el modelo de referidos ha sido históricamente efectivo, presenta una serie de limitaciones estructurales que afectan la capacidad de crecimiento de los estudios de arquitectura la falta de previsibilidad.

La generación de nuevos proyectos depende de factores externos que el estudio no controla directamente, como las recomendaciones de terceros o la activación ocasional de la red de contactos.

Esto dificulta la planificación financiera y la estabilidad del flujo de ingresos, escasa escalabilidad. El crecimiento del estudio queda limitado al tamaño de su red de contactos y a la velocidad con que se generan nuevas recomendaciones.

La Ausencia de métricas comerciales en muchos estudios de arquitectura no existen indicadores que permitan evaluar el desempeño comercial, tales como:

- número de consultas recibidas
- tasa de conversión
- valor promedio de proyectos
- costo de adquisición de clientes

La ausencia de métricas impide optimizar el proceso de captación. Dependencia excesiva de relaciones personales, si bien las relaciones profesionales son un activo importante, depender exclusivamente de ellas puede representar un riesgo estratégico.

1.4 Cambios en el comportamiento del cliente

En los últimos años se ha producido una transformación significativa en el comportamiento de los consumidores de servicios profesionales. La digitalización ha modificado la manera en que los clientes buscan y evalúan proveedores.

Antes de contratar un estudio de arquitectura, es habitual que el potencial cliente:

- investigue en Google
- consulte redes sociales
- analice portafolios online
- compare diferentes profesionales

Este proceso ha sido denominado digitalización del proceso de decisión del cliente. Lemon y Verhoef (2016) señalan que el recorrido del cliente incluye múltiples puntos de contacto digitales antes de la contratación.

1.5 Oportunidad de transformación comercial

En este contexto surge una oportunidad estratégica para los estudios de arquitectura: complementar el modelo tradicional basado en referidos con sistemas estructurados de generación de demanda digital.

La incorporación de herramientas de marketing digital permite:

- generar tráfico calificado
- captar potenciales clientes
- estructurar procesos comerciales
- medir resultados

De esta manera, la captación de clientes deja de depender exclusivamente de redes informales y pasa a convertirse en un proceso sistemático. Este cambio constituye el punto de partida para la transformación del modelo comercial en estudios de arquitectura.

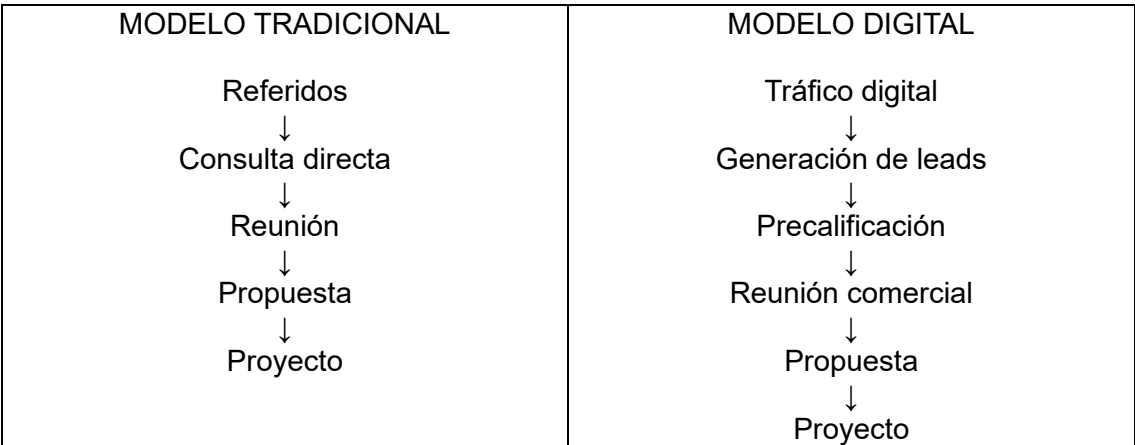
1.6 Comparación entre el modelo tradicional y el modelo digital de captación

El modelo tradicional de captación de clientes en estudios de arquitectura se basa principalmente en recomendaciones personales y redes de contacto profesionales. Este sistema presenta una estructura comercial relativamente simple, donde el proceso comienza con una recomendación y finaliza con la contratación del proyecto. En contraste, el modelo de adquisición digital introduce una serie de etapas intermedias que permiten estructurar y optimizar el proceso comercial. La siguiente figura ilustra las diferencias entre ambos modelos.

Figura 1

Comparación entre modelo tradicional y modelo digital de captación de clientes

Evolución del modelo comercial



Fuente: elaboración propia sobre la base del marco teórico, el análisis sectorial y la modelización desarrollada en la investigación.

Capítulo 2

Marketing digital aplicado a servicios profesionales

2.1 Evolución del marketing en servicios profesionales

El marketing en servicios profesionales ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. Tradicionalmente, actividades como la arquitectura, la abogacía o la consultoría se han apoyado en estrategias de captación basadas en relaciones personales, reputación profesional y recomendaciones de clientes anteriores.

Sin embargo, el desarrollo de internet y la digitalización de los procesos de información han transformado la forma en que los clientes buscan y evalúan proveedores de servicios.

Kotler y Keller (2016) señalan que el marketing moderno se orienta hacia la generación de valor mediante la comprensión profunda del cliente y la creación de sistemas que permitan satisfacer sus necesidades de manera eficiente.

En este contexto, el marketing digital ha introducido herramientas que permiten:

- segmentar audiencias con precisión
- medir el comportamiento de los usuarios
- optimizar campañas en tiempo real
- estructurar procesos de adquisición de clientes

Estas herramientas han abierto nuevas oportunidades para sectores tradicionalmente poco digitalizados, como los estudios de arquitectura.

2.2 Generación de demanda digital

A diferencia del modelo tradicional basado en la espera de recomendaciones, el marketing digital permite generar demanda de manera activa. La generación de demanda se basa en atraer potenciales clientes mediante distintos canales digitales, entre los que se destacan:

- motores de búsqueda
- redes sociales
- contenido especializado
- publicidad digital segmentada

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), la generación de demanda digital consiste en atraer usuarios interesados mediante contenido relevante y convertir ese interés en oportunidades comerciales.

Este proceso se estructura habitualmente mediante embudos de conversión, donde los usuarios atraviesan diferentes etapas hasta convertirse en clientes.

2.3 Embudos de conversión en servicios profesionales

El concepto de embudo de conversión (conversion funnel) representa el recorrido que realiza un usuario desde el primer contacto con una empresa hasta la compra del servicio.

En el caso de estudios de arquitectura, este embudo puede estructurarse en las siguientes etapas:

1. Atracción
2. Interacción
3. Generación de leads
4. Evaluación
5. Propuesta
6. Contratación

Cada una de estas etapas puede ser medida mediante indicadores específicos.

Por ejemplo:

- tasa de clics
- costo por lead
- tasa de conversión
- valor promedio del proyecto

La posibilidad de medir cada etapa permite optimizar el proceso comercial.

2.4 Automatización y CRM

Uno de los principales avances en marketing digital es la incorporación de herramientas de automatización comercial.

Los sistemas CRM (Customer Relationship Management) permiten gestionar de forma organizada la información de potenciales clientes y estructurar el seguimiento comercial.

Un CRM permite:

- registrar consultas
- clasificar prospectos
- programar seguimientos
- analizar métricas comerciales

Esto representa un cambio significativo respecto del modelo tradicional, donde el seguimiento de oportunidades suele depender de la memoria o de registros informales.

2.5 Métricas comerciales en marketing digital

El marketing digital introduce una cultura de medición que permite evaluar la eficiencia de las estrategias comerciales.

Entre las métricas más relevantes se encuentran:

- Costo por Lead (CPL)
- Costo por adquisición (CPA)
- Tasa de conversión
- Retorno sobre inversión publicitaria (ROAS)
- Valor del cliente (LTV)

Estas métricas permiten tomar decisiones basadas en datos y optimizar el proceso de captación.

2.6 Sistemas de adquisición de clientes

El desarrollo del marketing digital ha sido ampliamente estudiado en la literatura académica reciente, particularmente en relación con su relación en la generación de demanda y la transformación de los procesos comerciales.

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital representa una evolución del marketing tradicional que integra tecnología, análisis de datos y estrategias de contenido para atraer y convertir clientes potenciales.

Kingsnorth (2022) sostiene que las organizaciones que adoptan estrategias digitales estructuradas logran mejorar significativamente su capacidad de adquisición de clientes al implementar sistemas medibles de generación de demanda.

En el ámbito de los servicios profesionales, la digitalización presenta desafíos específicos debido a la intangibilidad del servicio y la importancia de la confianza en la decisión del cliente.

Lemon y Verhoef (2016) destacan que el proceso de decisión del consumidor moderno se desarrolla a través de múltiples puntos de contacto digitales, lo que ha llevado al desarrollo del concepto de customer journey omnicanal.

Este enfoque implica que las organizaciones deben gestionar de manera integrada la interacción del cliente en diferentes canales, tanto online como offline.

Ryan (2020) señala que el marketing digital permite transformar la generación de demanda en un proceso sistemático mediante la utilización de herramientas como:

- publicidad segmentada
- automatización de marketing
- análisis de datos
- optimización continua

Asimismo, autores como Pulizzi (2018) destacan la relevancia del marketing de contenidos como estrategia para posicionar a profesionales como referentes en su área de especialización.

Por otra parte, Kumar y Reinartz (2016) enfatizan la importancia de gestionar el valor del cliente a lo largo del tiempo (Customer Lifetime Value), lo que requiere sistemas estructurados de seguimiento y gestión comercial.

En este sentido, el uso de sistemas CRM se ha convertido en una herramienta fundamental para la gestión de relaciones con clientes.

Payne y Frow (2017) sostienen que los sistemas CRM permiten integrar información comercial, mejorar la comunicación con clientes y optimizar el proceso de adquisición.

En el contexto de servicios profesionales, el marketing digital no sustituye completamente las redes de contacto tradicionales, sino que las complementa.

De acuerdo con Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), el marketing contemporáneo se orienta hacia un enfoque híbrido donde la interacción digital y la relación humana se integran para generar confianza y valor.

Este enfoque resulta particularmente relevante en sectores como la arquitectura, donde la confianza y la reputación profesional siguen desempeñando un papel central.

Capítulo 3

Transformación del proceso de decisión del cliente

3.1 Digitalización del proceso de compra

La digitalización ha modificado profundamente el proceso de decisión de los consumidores. Antes de contratar un servicio profesional, los clientes realizan investigaciones online para comparar diferentes opciones.

Este proceso suele incluir:

- búsqueda en Google
- consulta de redes sociales
- análisis de portfolios
- lectura de reseñas

Este comportamiento refleja un cambio en la manera en que se construye la confianza.

3.2 Customer Journey en arquitectura

El Customer Journey describe el recorrido completo del cliente desde el descubrimiento de un proveedor hasta la contratación del servicio. En estudios de arquitectura, este recorrido suele incluir las siguientes etapas:

1. Descubrimiento del estudio
2. Investigación de antecedentes
3. Evaluación de propuestas
4. Reunión inicial
5. Presentación de propuesta
6. Decisión de contratación

Comprender este recorrido permite diseñar estrategias específicas para cada etapa.

3.3 Confianza y reputación digital

En servicios profesionales de alto valor, la confianza desempeña un papel fundamental.

La reputación digital se construye mediante diferentes elementos:

- portfolio de proyectos
- testimonios de clientes
- contenido especializado
- presencia profesional en redes

Estos elementos contribuyen a reducir la incertidumbre del cliente.

3.4 Modelo analítico-conceptual de relaciones entre variables

Dado que la presente investigación no desarrolla una contrastación econométrica con base muestral, este apartado no presenta un modelo econométrico en sentido estricto, sino un esquema analítico-conceptual que organiza las relaciones entre variables centrales del estudio.

Su finalidad es explicitar de qué manera la adopción de herramientas de marketing digital, la gestión comercial estructurada y la incorporación de métricas pueden vincularse con desempeños comerciales potenciales en estudios de arquitectura.

3.5 Operacionalización de variables

Con el objetivo de analizar la relación entre la incorporación de estrategias de marketing digital y la generación de oportunidades comerciales en estudios de arquitectura, se establecen variables e indicadores que permiten evaluar las hipótesis planteadas en la investigación.

La operacionalización de variables permite traducir conceptos teóricos en indicadores observables que faciliten su análisis.

3.6 Matriz de correspondencia entre proposiciones, variables analizadas e indicadores conceptuales

Con el fin de asegurar consistencia interna entre el problema, los objetivos y el desarrollo analítico del trabajo, se presenta una matriz de correspondencia que vincula las proposiciones de trabajo con las variables analizadas y sus indicadores conceptuales. Dado el carácter descriptivo y propositivo de la investigación, esta tabla no constituye una validación estadística, sino una herramienta de ordenamiento analítico.

Proposición	Variable principal	Indicador conceptual	Evidencia / soporte en el trabajo	Alcance interpretativo
La digitalización transforma el proceso de decisión del cliente en servicios de arquitectura	Proceso de decisión del cliente	Uso de canales digitales, búsqueda de información, interacción online	Apartados 3.1 y 3.2 (digitalización y customer journey)	Permite comprender el cambio en la forma en que los clientes evalúan servicios profesionales
El marketing digital permite generar demanda de forma activa	Implementación de marketing digital	Generación de tráfico y leads	Marco teórico y modelo conceptual (Figura 2)	Indica el pasaje de un modelo pasivo a uno activo de captación
La estructuración del proceso comercial mejora la eficiencia de conversión	Gestión comercial estructurada	Uso de CRM, seguimiento de prospectos	Apartado 3.5 y modelo SACE	Permite ordenar el proceso comercial y mejorar la trazabilidad de oportunidades
La incorporación de métricas permite optimizar la captación de clientes	Profesionalización comercial	CPL, tasa de conversión, ROI	Marco teórico y análisis conceptual	Refuerza la toma de decisiones basada en datos
La adquisición digital contribuye a la generación de oportunidades comerciales	Generación de demanda	Volumen de leads y reuniones comerciales	Caso aplicado (Capítulo 6)	Muestra el impacto potencial en la cantidad de oportunidades
El modelo digital mejora la previsibilidad del flujo de proyectos	Previsibilidad comercial	Estabilidad en generación de proyectos	Análisis comparativo (Capítulo 4)	Permite reducir la incertidumbre del modelo tradicional
El modelo híbrido combina confianza y escalabilidad	Modelo de captación	Integración referidos + digital	Marco teórico (hibridación) y discusión	Refuerza la complementariedad entre ambos enfoques

El modelo SACE permite estructurar la captación como sistema	Sistema de adquisición	Flujo estructurado del proceso comercial	Modelo SACE y modelo conceptual (Figura 2)	Permite conceptualizar la captación como proceso replicable y medible
--	------------------------	--	--	---

La matriz permite observar que las proposiciones del estudio encuentran sustento en la articulación entre la literatura especializada, el análisis sectorial y la modelización estratégica desarrollada. En consecuencia, su función no es probar causalidad, sino mostrar que existe coherencia entre el marco conceptual adoptado y la propuesta del modelo SACE.

3.7 Modelo conceptual de investigación

Con el objetivo de comprender la relación entre la incorporación de estrategias de marketing digital y la transformación del modelo comercial en estudios de arquitectura, se propone un modelo conceptual de investigación que integra las principales variables analizadas en el presente estudio.

El modelo conceptual permite representar de manera estructurada la relación entre las variables independientes vinculadas con la adopción de herramientas digitales y las variables dependientes relacionadas con el desempeño comercial de los estudios de arquitectura.

Este enfoque facilita visualizar el proceso mediante el cual la implementación de sistemas de adquisición digital puede impactar en la generación de oportunidades comerciales, la previsibilidad de ingresos y la profesionalización de la gestión comercial.

Figura 2

Modelo conceptual de investigación

Implementación de Marketing Digital

(publicidad digital, redes sociales, contenido)

↓

Generación de Tráfico Digital

(usuarios interesados)

↓

Captación de Leads

(formularios, consultas)

↓

Gestión Comercial Estructurada

(CRM + seguimiento)



Conversión Comercial

(reuniones y propuestas)



Resultados Comerciales

(proyectos obtenidos)



Impacto Organizacional

- * Mayor estabilidad de ingresos
- * Profesionalización comercial
- * Escalabilidad del estudio

Fuente: elaboración propia sobre la base del marco teórico, el análisis sectorial y la modelización desarrollada en la investigación

El modelo conceptual propuesto plantea que la incorporación de herramientas de marketing digital constituye el punto de partida para la transformación del proceso de captación de clientes en estudios de arquitectura.

La implementación de estrategias digitales permite generar tráfico hacia los canales digitales del estudio, lo que incrementa la visibilidad de sus servicios frente a potenciales clientes.

Este tráfico digital puede convertirse en oportunidades comerciales mediante la captación de leads, entendidos como personas interesadas en obtener información sobre los servicios ofrecidos.

Posteriormente, la utilización de sistemas de gestión comercial, como plataformas CRM, permite estructurar el seguimiento de los prospectos y optimizar el proceso de conversión comercial.

A medida que el proceso se vuelve más sistemático y medible, el estudio puede optimizar la eficiencia de su proceso comercial y aumentar la cantidad de proyectos obtenidos.

Finalmente, la adopción de estos sistemas contribuye a generar una transformación organizacional más amplia, caracterizada por una mayor capacidad de previsión en el flujo de clientes, una gestión comercial más profesionalizada y una mayor capacidad de crecimiento del estudio.

Aplicación del modelo conceptual

Desde una perspectiva práctica, el modelo conceptual puede ser aplicado por estudios de arquitectura que buscan aumentar su capacidad de generación de clientes mediante herramientas digitales.

La aplicación del modelo implica la implementación de diferentes componentes del sistema de adquisición digital, entre los que se destacan:

- desarrollo de presencia digital
- utilización de publicidad segmentada
- generación de contenido profesional
- captación de datos de potenciales clientes
- implementación de sistemas CRM
- estructuración del proceso comercial

La integración de estos elementos permite transformar el proceso de captación de clientes en un sistema organizado y medible, reduciendo la dependencia exclusiva de recomendaciones informales.

En este sentido, el modelo conceptual propuesto constituye una base para el desarrollo del modelo SACE presentado posteriormente en la investigación.

Capítulo 4

ANÁLISIS DEL MODELO COMERCIAL

4.1 Embudo de adquisición de clientes

Uno de los principales aportes del marketing digital a la gestión comercial consiste en la posibilidad de estructurar el proceso de captación mediante embudos de conversión.

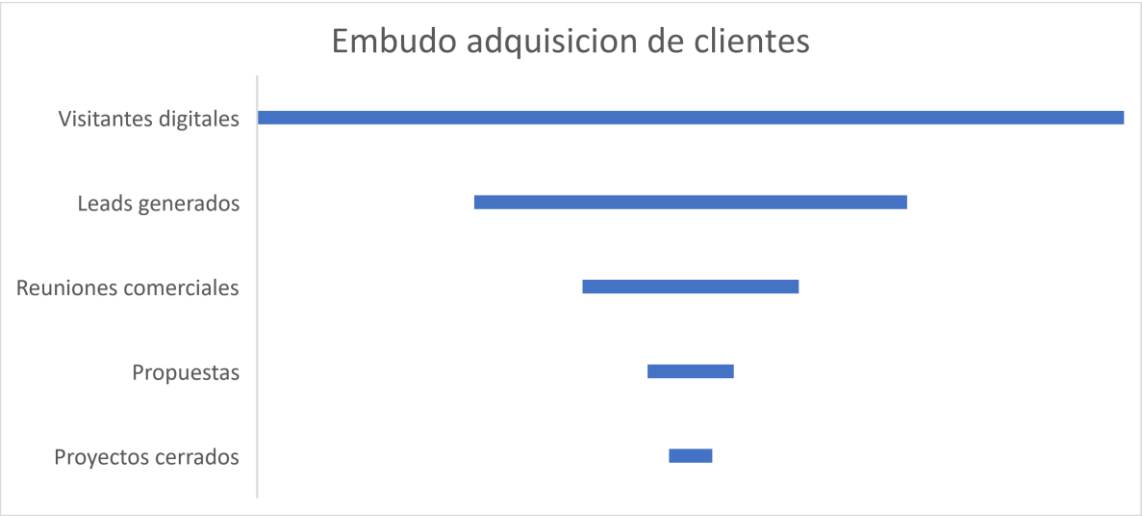
Un embudo de adquisición permite visualizar las distintas etapas por las que atraviesa un potencial cliente desde el primer contacto con el estudio hasta la contratación del servicio.

Cada etapa del embudo puede ser medida mediante indicadores específicos, lo que permite optimizar el proceso comercial.

La figura siguiente presenta un ejemplo conceptual de embudo de adquisición aplicado a estudios de arquitectura.

Figura 3

Embudo de adquisición de clientes



Fuente: elaboración propia sobre la base del marco teórico, el análisis sectorial y la modelización desarrollada en la investigación

4.2 Análisis de la incidencia del marketing digital

La incorporación de un sistema de adquisición digital impacta directamente en la generación de oportunidades comerciales. A diferencia del modelo tradicional, donde la demanda depende de factores externos, el sistema digital permite generar un flujo constante de prospectos.

Este cambio implica una transición desde un modelo reactivo hacia uno proactivo, donde el estudio de arquitectura puede intervenir activamente en la generación de demanda.

4.3 Estabilidad en la generación de proyectos

Uno de los principales aportes del modelo digital es generar mayor estabilidad del flujo de proyectos. Mientras que el modelo basado en referidos presenta alta variabilidad, el sistema digital permite suavizar estas fluctuaciones.

Esto se debe a la posibilidad de regular la inversión en generación de tráfico y ajustar el volumen de leads según las necesidades del estudio.

Mes	Referidos tradicionales	Adquisición digital estructurada
1	3	4
2	8	5
3	2	6
4	0	5
5	5	6
6	1	5
7	0	6

8	3	5
---	---	---

Fuente: elaboración propia sobre la base del marco teórico, el análisis sectorial y la modelización desarrollada en la investigación 4.4 Comparación de estabilidad comercial

El análisis comparativo evidencia que el modelo digital permite:

- Una generación de oportunidades más previsible
- mejor planificación comercial
- reducción de períodos de baja actividad

4.5 Interpretación del funnel y tasas de conversión

El embudo de conversión permite analizar el desempeño del sistema comercial a través de indicadores clave, tales como:

- tasa de conversión de tráfico a lead
- tasa de calificación
- tasa de cierre

El seguimiento de estas métricas posibilita la optimización continua del proceso comercial.

Capítulo 5

MODELO SACE

5.1 Fundamentación del modelo

A partir del análisis del modelo tradicional de captación y de las herramientas disponibles en marketing digital, se propone el Modelo SACE (Sistema de Adquisición Comercial Estructurado).

Este modelo busca integrar las distintas etapas del proceso de captación de clientes en un sistema organizado que permita generar oportunidades comerciales de forma predecible y medible.

5.2 Estructura del modelo SACE

El modelo se compone de siete etapas principales:

1. generación de tráfico digital
2. captación de leads
3. precalificación de prospectos
4. gestión mediante CRM
5. reunión comercial
6. presentación de propuesta
7. cierre del proyecto

La siguiente figura presenta la estructura general del modelo.

Figura 4

Modelo SACE – Sistema de Adquisición Comercial Estructurado



Fuente: elaboración propia sobre la base del marco teórico, el análisis sectorial y la modelización desarrollada en la investigación

Interpretación académica:

El modelo SACE permite estructurar el proceso de captación de clientes como un sistema replicable y medible.

5.3 Integración del modelo digital con referidos

No obstante, el análisis desarrollado en la investigación también sugiere que el marketing digital no reemplaza completamente el modelo tradicional de captación basado en referidos.

Por el contrario, la evidencia conceptual indica que el enfoque más efectivo consiste en integrar ambos modelos.

Este enfoque híbrido permite combinar la confianza generada por las redes personales con la capacidad de generación de demanda que ofrecen las herramientas digitales.

5.4 Aplicación conceptual del modelo

Desde una perspectiva práctica, el modelo conceptual puede ser aplicado por estudios de arquitectura que buscan incrementar su capacidad de generación de clientes mediante herramientas digitales.

La aplicación del modelo implica la implementación de diferentes componentes del sistema de adquisición digital, entre los que se destacan:

- desarrollo de presencia digital
- utilización de publicidad segmentada
- generación de contenido profesional
- captación de datos de potenciales clientes
- implementación de sistemas CRM
- estructuración del proceso comercial

La integración de estos elementos permite transformar el proceso de captación de clientes en un sistema organizado y medible, reduciendo la dependencia exclusiva de recomendaciones informales.

En este sentido, el modelo conceptual propuesto constituye una base para el desarrollo del modelo SACE presentado posteriormente en la investigación.

Capítulo 6

Los valores utilizados en la presente simulación no pretenden representar promedios sectoriales ni benchmarks generalizables, sino construir un escenario ilustrativo que permita observar la lógica económica del sistema de adquisición propuesto.

En particular, las métricas deben interpretarse como supuestos de trabajo destinados a mostrar la relación entre inversión comercial, generación de leads, conversión, proyectos cerrados e ingresos potenciales.

Para una aplicación real, cada estudio debería recalibrar estos valores según su posicionamiento, zona geográfica, ticket promedio, capacidad operativa, ciclo de decisión del cliente y margen de contribución.

CASO APLICADO

6.1 Situación inicial del estudio de arquitectura

Para ilustrar la incidencia potencial del marketing digital en estudios de arquitectura, se presenta un caso conceptual basado en métricas típicas de marketing digital. Un estudio de arquitectura depende exclusivamente de referidos.

Promedio anual:

- Referidos recibidos: 10
- Reuniones comerciales: 8
- Proyectos cerrados: 4

Esto genera una fuerte variabilidad en el flujo de proyectos.

6.2 Implementación de estrategias digitales

El estudio decide invertir en marketing digital.

Inversión mensual:

- Publicidad digital: 500 USD

Resultados mensuales:

- Visitantes al sitio: 1200
- Leads generados: 120
- Reuniones comerciales: 40
- Propuestas presentadas: 15
- Proyectos cerrados: 5

6.3 Análisis de métricas comerciales

Indicador	Fórmula	Resultado
Costo por lead	USD 500 / 120 leads	USD 4,17
Costo por reunión	USD 500 / 40 reuniones	USD 12,50
Costo por propuesta	USD 500 / 15 propuestas	USD 33,33
Costo de adquisición por cliente	USD 500 / 5 proyectos	USD 100
Tasa lead a reunión	40 / 120	33,3%
Tasa reunión a propuesta	15 / 40	37,5%
Tasa propuesta a cierre	5 / 15	33,3%
Tasa lead a cierre	5 / 120	4,17%
Ingresos estimados	5 × USD 12.000	USD 60.000
Relación ingresos / inversión publicitaria	USD 60.000 / USD 500	120 veces

Fuente: elaboración propia.

La relación ingresos/inversión publicitaria no debe interpretarse como rentabilidad neta, dado que no contempla costos operativos, honorarios profesionales, tiempos de ejecución, margen de contribución, impuestos ni capacidad productiva del estudio. Su finalidad es mostrar la trazabilidad comercial del modelo y no calcular rentabilidad definitiva.

Capítulo 7

DISCUSIÓN

7.1 Relación entre análisis desarrollado y marco teórico

La discusión desarrollada permite analizar los hallazgos de la investigación en relación con el marco teórico desarrollado previamente.

Uno de los principales aportes del presente estudio consiste en identificar la brecha existente entre las prácticas comerciales tradicionales de los estudios de arquitectura y las posibilidades que ofrecen las herramientas de marketing digital.

Históricamente, la captación de clientes en este sector ha dependido en gran medida de redes personales y recomendaciones, lo que coincide con lo señalado por Kotler y Keller (2016) respecto al papel de la confianza en la comercialización de servicios profesionales.

Sin embargo, el análisis desarrollado en la investigación sugiere que este modelo presenta limitaciones significativas en términos de escalabilidad y previsibilidad comercial.

7.2 El rol del marketing digital en servicios profesionales

La literatura contemporánea sobre marketing digital sostiene que las organizaciones que adoptan estrategias estructuradas de generación de demanda logran mejorar su capacidad de adquisición de clientes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kingsnorth, 2022).

En este sentido, los hallazgos conceptuales obtenidos en el presente estudio coinciden con estas perspectivas teóricas.

La incorporación de herramientas como publicidad digital, generación de leads y sistemas CRM permite estructurar el proceso comercial y transformarlo en un sistema medible.

Asimismo, el análisis del customer journey realizado en la investigación respalda la idea planteada por Lemon y Verhoef (2016), quienes sostienen que el proceso de decisión del cliente moderno se desarrolla a través de múltiples interacciones digitales.

Esto implica que los estudios de arquitectura deben adaptar sus estrategias comerciales a este nuevo comportamiento del consumidor.

7.3 Modelo híbrido de captación

No obstante, los resultados de la investigación también sugieren que el marketing digital no reemplaza completamente el modelo tradicional de captación basado en referidos.

Por el contrario, la evidencia conceptual indica que el enfoque más efectivo consiste en integrar ambos modelos.

Este enfoque híbrido permite combinar la confianza generada por las redes personales con la capacidad de generación de demanda que ofrecen las herramientas digitales.

En este contexto, el modelo SACE propuesto en la investigación representa una estructura conceptual que integra ambos enfoques, permitiendo organizar el proceso de captación de clientes en un sistema replicable.

De esta manera, la investigación contribuye a ampliar la comprensión del papel del marketing digital en la transformación de los procesos comerciales en servicios profesionales.

Matriz:

A continuación, se presenta una matriz de validación analítica de las proposiciones de trabajo. Esta matriz permite verificar la coherencia entre los supuestos iniciales, el desarrollo teórico, el análisis sectorial, el modelo propuesto y la simulación ilustrativa. No se trata de una validación estadística, sino de una evaluación conceptual del grado de respaldo que cada proposición recibe dentro del trabajo.

Proposición	Respaldo en la tesina	Nivel de respaldo	Interpretación
El marketing digital puede ampliar la generación de oportunidades comerciales	Marco teórico, capítulos 2 y 4, embudo de adquisición y simulación aplicada	Alto conceptual	El trabajo muestra que la captación digital permite incorporar fuentes activas de generación de leads
El CRM puede mejorar la trazabilidad del seguimiento comercial	Marco teórico, capítulo 5 y Modelo SACE	Alto conceptual	El CRM aparece como herramienta clave para ordenar prospectos y evitar pérdidas de seguimiento
Las métricas comerciales favorecen decisiones más orientadas por datos	Capítulos 4 y 6, análisis de CPL, conversión y resultados simulados	Medio-alto conceptual	La tesina muestra la utilidad de medir el embudo, aunque no valida empíricamente los resultados
El modelo híbrido puede ser más estable y escalable que la dependencia exclusiva de referidos	Marco teórico, capítulo 5, discusión y conclusiones	Alto conceptual	La integración entre confianza relacional y captación digital es el argumento central del trabajo

Fuente: elaboración propia.

La matriz evidencia que las proposiciones planteadas resultan coherentes con el desarrollo de la investigación. Su respaldo es principalmente conceptual y operativo, ya que se apoya en la literatura revisada, en el análisis del modelo tradicional, en la estructura del Modelo SACE y en la simulación ilustrativa. Por lo tanto, las proposiciones deben entenderse como afirmaciones razonadas y fundamentadas, pero no como hipótesis estadísticamente comprobadas.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar la transición del modelo comercial de los estudios de arquitectura desde una lógica predominantemente basada en referidos hacia una lógica más estructurada de adquisición digital. A partir del marco teórico, del análisis sectorial y de la modelización desarrollada, puede sostenerse que dicha transición representa una oportunidad relevante para profesionalizar la gestión comercial de este tipo de organizaciones.

El modelo tradicional basado en referidos conserva valor estratégico porque aporta confianza, credibilidad y validación social. Sin embargo, su dependencia exclusiva genera limitaciones en términos de previsibilidad, escalabilidad y medición. En contextos donde los potenciales clientes investigan, comparan y evalúan alternativas mediante canales digitales, los estudios de arquitectura enfrentan la necesidad de complementar sus redes tradicionales con sistemas comerciales más activos, trazables y medibles.

En este sentido, el marketing digital no debe interpretarse únicamente como un conjunto de acciones de comunicación, sino como un sistema de generación y gestión de demanda. La incorporación de tráfico digital, captación de leads, precalificación, CRM, seguimiento comercial y métricas permite ordenar el proceso de adquisición y convertirlo en una práctica más profesionalizada.

El Modelo SACE constituye el principal aporte aplicado de la investigación. Su valor reside en organizar el proceso comercial en etapas claras y replicables, permitiendo identificar puntos de mejora, medir resultados y reducir la dependencia exclusiva de oportunidades informales. No se plantea como una solución universal ni como garantía automática de crecimiento, sino como una herramienta conceptual y operativa adaptable a estudios de arquitectura con distintos niveles de madurez comercial.

Finalmente, la investigación permite concluir que el enfoque más conveniente no es la sustitución del modelo de referidos, sino su integración con sistemas estructurados de adquisición digital. La combinación de confianza relacional, presencia digital, gestión de prospectos y medición comercial configura un modelo híbrido más adecuado para competir en mercados profesionales crecientemente digitales, comparativos y orientados por información.

Con el objetivo de integrar los principales aportes de la investigación, se presenta el siguiente cuadro final de hallazgos. Su función es vincular los resultados analíticos del trabajo con la evidencia desarrollada, sus implicancias estratégicas, recomendaciones de gestión e indicadores sugeridos para el seguimiento. Dado el carácter descriptivo-propositivo de la investigación, el cuadro no resume resultados estadísticos, sino inferencias conceptuales derivadas del marco teórico, el análisis sectorial, el modelo SACE y la simulación ilustrativa.

Cuadro

Hallazgo	Evidencia desarrollada	Implicancia estratégica	Recomendación de gestión	Indicador sugerido
La dependencia exclusiva de referidos limita la previsibilidad comercial	El modelo tradicional se apoya en redes informales y oportunidades no controladas directamente por el estudio	Dificulta la planificación comercial y financiera	Complementar referidos con fuentes activas de adquisición digital	% de oportunidades por fuente
La ausencia de métricas reduce la capacidad de gestión	El seguimiento informal impide medir etapas del proceso comercial	Predomina una gestión intuitiva y poco optimizable	Implementar tablero básico de métricas comerciales	CPL, CPA, tasa de conversión, tasa de cierre
El marketing digital amplía la generación potencial de demanda	El embudo digital permite atraer tráfico, captar leads y ordenar contactos	Aumenta la capacidad de generar oportunidades fuera de la red personal	Diseñar estrategia de contenido, pauta y captación de datos	Leads mensuales, tráfico calificado, tasa lead/reunión
El CRM profesionaliza el seguimiento comercial	El modelo SACE incorpora gestión estructurada de prospectos	Reduce pérdidas de oportunidades y mejora la trazabilidad	Formalizar pipeline comercial y rutinas de seguimiento	Tiempo de respuesta, tasa de avance por etapa
El modelo híbrido es más robusto que la sustitución total	Los referidos aportan confianza y el canal digital aporta escalabilidad	Diversifica fuentes de captación y reduce dependencia	Integrar referidos, contenido, pauta y CRM en un sistema único	Mix de fuentes y estabilidad mensual de oportunidades
El Modelo SACE ordena la captación como proceso replicable	La secuencia tráfico-lead-precalificación-CRM-reunión-propuesta-cierre estructura el proceso	Permite gestionar la captación como sistema y no como acción aislada	Adoptar SACE como guía operativa gradual	Conversión por etapa del embudo

Fuente: elaboración propia

El cuadro permite observar que el principal aporte de la investigación no consiste en demostrar empíricamente que el marketing digital garantiza mejores resultados, sino en mostrar que la estructuración del proceso comercial permite mejorar las condiciones de gestión. En particular, la incorporación de fuentes digitales, métricas y CRM contribuye a transformar la captación de clientes en un proceso más visible, trazable y susceptible de mejora continua.

Asimismo, los hallazgos refuerzan la conveniencia de adoptar un enfoque híbrido. En servicios profesionales de alto valor, como la arquitectura, los referidos continúan cumpliendo un papel relevante en la construcción de confianza; sin embargo, su integración con herramientas digitales permite reducir la dependencia de redes oportunidades.

Discusión

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos obtenidos se alinean con los desarrollos contemporáneos del marketing. En particular:

- La estructuración del proceso comercial en etapas responde a los modelos de gestión propuestos en la literatura de marketing estratégico.

- El uso de métricas y herramientas digitales coincide con los enfoques de marketing basado en datos.
- La comprensión del recorrido del cliente se vincula con los aportes del customer journey y la experiencia del consumidor.

En este sentido, el estudio refuerza la idea de que el marketing digital no constituye únicamente un canal de comunicación, sino un sistema integral de gestión de la demanda.

A su vez, se observa que el enfoque más efectivo no implica reemplazar completamente el modelo tradicional, sino avanzar hacia un **modelo híbrido**, donde los referidos continúan cumpliendo un rol relevante, pero son complementados por un sistema estructurado de adquisición digital.

En suma, el trabajo no pretende afirmar que la digitalización garantice por sí sola mejores resultados comerciales, sino que muestra que la adopción de sistemas estructurados de adquisición y seguimiento puede aportar condiciones más favorables para la previsibilidad, la medición y la gestión del crecimiento. Bajo esta perspectiva, el marketing digital deja de ser un recurso meramente comunicacional para convertirse en un componente estratégico de la organización comercial del estudio.

Limitaciones del estudio

La principal limitación de esta investigación reside en su carácter descriptivo, analítico-conceptual y propositivo. El trabajo no incorpora una muestra empírica de estudios de arquitectura, entrevistas en profundidad, encuestas a clientes ni análisis estadístico de casos reales. Por lo tanto, las conclusiones no deben interpretarse como generalizaciones sectoriales ni como demostraciones causales.

Asimismo, la simulación presentada cumple una función ilustrativa y pedagógica. Sus valores permiten observar la lógica de funcionamiento del sistema de adquisición propuesto, pero no representan necesariamente métricas promedio del sector. En una aplicación real, dichos indicadores deberían ser ajustados según tamaño del estudio, especialización, ticket promedio, ubicación, inversión disponible, capacidad operativa y duración del ciclo de venta.

Otra limitación se vincula con la heterogeneidad del sector de arquitectura. No todos los estudios poseen la misma estructura, reputación, cartera de clientes, nivel de digitalización o capacidad de inversión comercial. Por ello, el Modelo SACE debe entenderse como una guía adaptable y no como un esquema rígido de aplicación uniforme.

Recomendaciones

A partir del análisis desarrollado, se recomienda que los estudios de arquitectura interesados en profesionalizar su captación comercial avancen gradualmente sobre seis frentes de acción.

En primer lugar, definir con mayor claridad su posicionamiento, segmento objetivo y propuesta de valor, evitando comunicar únicamente servicios genéricos. En segundo lugar, desarrollar activos digitales mínimos de confianza, tales como sitio web, portfolio actualizado, testimonios, casos de éxito y presencia profesional coherente en redes sociales. En tercer lugar, implementar mecanismos simples de captación de contactos, como formularios, llamadas a la acción, consultas por WhatsApp Business o landing pages.

En cuarto lugar, adoptar un sistema básico de CRM que permita registrar prospectos, programar seguimientos y medir avances por etapa del proceso comercial. En quinto lugar, incorporar un tablero de métricas comerciales con indicadores simples: cantidad de leads, fuente de origen, tasa de conversión, propuestas enviadas, proyectos cerrados y valor promedio del proyecto. Finalmente, se recomienda integrar la captación digital con el modelo tradicional de referidos, aprovechando la confianza de las redes personales y la escalabilidad de los canales digitales.

Estas recomendaciones no exigen una transformación inmediata ni grandes inversiones iniciales. Por el contrario, pueden implementarse de manera progresiva, permitiendo que el estudio avance desde una lógica comercial informal hacia un sistema más profesional, medible y orientado al crecimiento.

Aporte de la investigación

El principal aporte del trabajo consiste en trasladar conceptos desarrollados en la literatura sobre marketing digital, customer journey, CRM y profesionalización comercial al ámbito específico de los estudios de arquitectura, donde estas discusiones han recibido menor atención relativa. En particular, la investigación aporta un modelo conceptual aplicado —el Modelo SACE— que ordena el proceso de captación, seguimiento y conversión comercial en una secuencia integrable, medible y adaptable a organizaciones profesionales intensivas en conocimiento.

Líneas futuras de investigación

Como proyección futura, sería pertinente desarrollar estudios empíricos sobre estudios de arquitectura de distinto tamaño y grado de digitalización, incorporando entrevistas, encuestas o análisis comparativos de casos.

También resultaría valioso investigar la relación entre reputación digital, confianza percibida y conversión comercial en servicios profesionales de alto valor, así como examinar las plataformas como LinkedIn, Instagram o sitios web con portfolio sobre la generación de oportunidades en arquitectura.

La literatura reciente sobre redes profesionales digitales y marketing arquitectónico sugiere que este es un campo fértil para nuevas investigaciones aplicadas.

Reflexión final

La arquitectura ha construido históricamente su legitimidad sobre la reputación profesional, la creatividad y la confianza interpersonal. Sin embargo, el contexto actual exige complementar esos atributos con capacidades de gestión comercial acordes a mercados más digitales, comparativos y competitivos. En ese marco, profesionalizar la adquisición de clientes no implica deshumanizar el servicio ni reemplazar el valor del vínculo, sino dotarlo de mayor estructura, visibilidad y previsibilidad. Ese, en definitiva, es el cambio central que este trabajo busca poner en discusión.

BIBLIOGRAFÍA

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lundin, L., & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, 157, Article 113639.
- Maina, J. J. (2024). Modelling business performance from marketing practices of architecture firms in Nigeria. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 29(3), 425–443.
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Pulizzi, J. (2018). *Epic content marketing*. McGraw-Hill Education.
- Purmonen, A., Jaakkola, E., Terho, H., & Salonen, A. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87.
- Ryan, D. (2020). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (5th ed.). Kogan Page.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms. *Journal of Service Management*, 22(3), 292–316.