

# Diferenciación: clave para seguir trabajando en tu estudio

por Gonzalo García<sup>1</sup>

Copyright © Gonzalo Garcia 2011

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a [gonzalog@arqueting.com](mailto:gonzalog@arqueting.com) Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

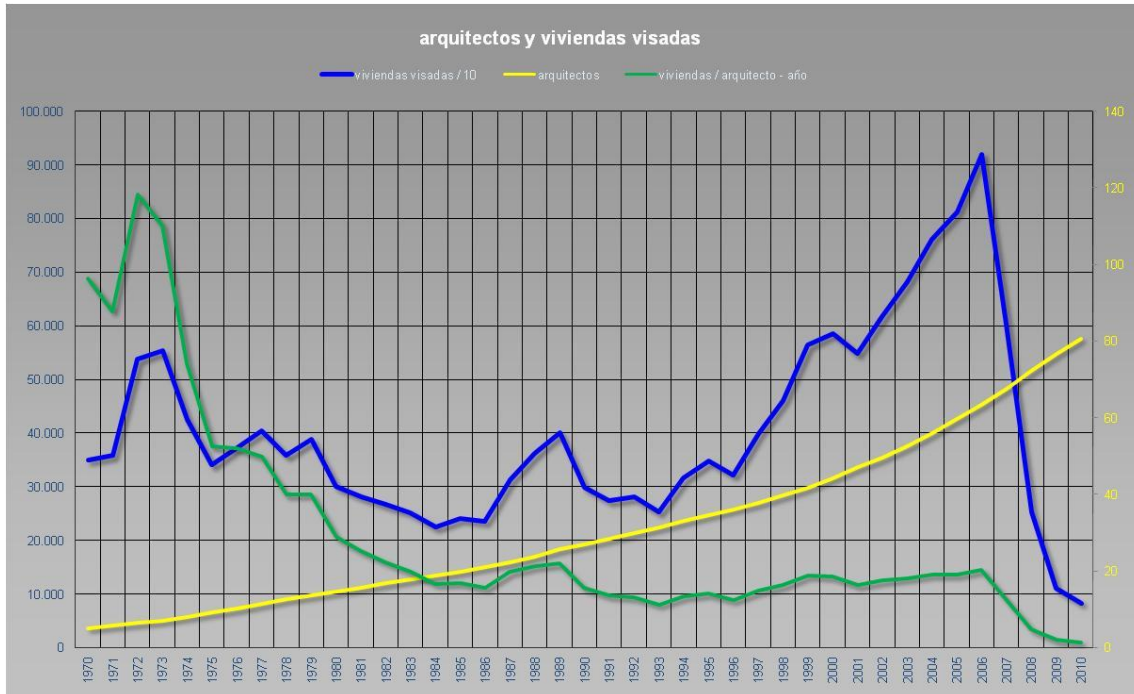
El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este curso, dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

---

<sup>1</sup> Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Es profesor de gestión de empresas en la Universidad Europea de Madrid. Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

# Evolución previsible del mercado de arquitectura

La demanda per cápita de los arquitectos españoles en los primeros diez años del siglo ha sufrido un deterioro muy grave:



Desde las casi 600.000 viviendas visadas en 2000 (curva azul), la demanda ascendió a 912.000 en 2006 y descendió a 89.000 en 2010. Mientras, el número de arquitectos colegiados (curva amarilla) pasó de 30.000 a casi 60.000, por lo que la demanda per cápita (viviendas visadas por arquitecto colegiado, curva verde), prácticamente plana en 17 desde 1984 hasta 2007, bajó hasta 1,5 en 2010. El mercado inmobiliario puede recuperarse en pocos años, hasta alcanzar la producción de 300.000 viviendas visadas a la altura del 2015, a menos que haya nuevos factores desestabilizadores distintos de los conocidos hoy.

En 2015 el número de arquitectos colegiados estará en torno de los 75.000, por lo que la demanda per cápita no superará las 4 viviendas por arquitecto y año.

Una demanda tan baja implica la falta de trabajo en el ejercicio libre de la profesión para un elevado porcentaje de arquitectos en todo el horizonte visible, por lo que muchos buscarán espacios laborales fuera del ejercicio tradicional de la arquitectura, y otros procurarán encontrar encargos fuera de España.

Algunos, a quienes me dirijo en este artículo, optarán por buscar el medio para lograr encargos en España, una parte de los 300.000 del año 2015, o de la cifra correspondiente de estos años próximos.

¿Qué hay que hacer para lograr esos encargos?

## Diferenciación



Hay que ser diferente: aparecer ante los clientes como alguien especialmente cualificado para atenderles mejor. Hay que diferenciarse.

Al margen de los métodos no discrecionales, como ser yerno del dueño de una buena promotora, o amigo de un alto cargo adecuado y poco

ético, que son inaccesibles para casi todos, o los concursos públicos, buenos sólo para unos pocos especializados en ellos, el procedimiento a seguir consiste en diferenciarse, es decir, aparecer ante el mercado con una personalidad fuerte y diferente, para que un grupo de clientes potenciales se sienta atraído hacia ti. La otra alternativa viable es concentrarse en crear una amplia red de contactos, el llamado *networking*, de la que no tratamos en este trabajo.

La diferenciación suele proceder de la posesión de una cualidad destacada muy exclusiva, a la que se llama 'ventaja diferencial' o 'ventaja competitiva'.

## La ventaja diferencial

Puede ser cualquier característica de tu servicio que resulte valiosa para tu mercado. Su valor suele aumentar a medida que contribuya más directamente al aumento de la:

- rentabilidad
- seguridad
- calidad de vida

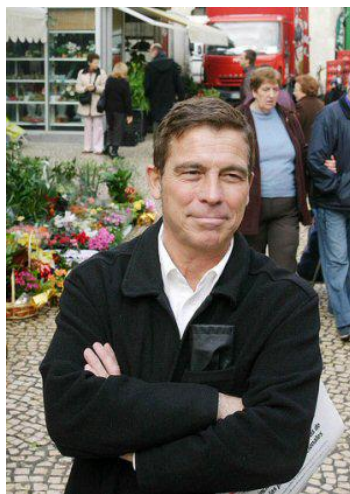
de tus clientes. Por ejemplo, si ofrecieses garantía de que contigo el PEM de un proyecto dado, a igualdad de especificaciones, será un 10% inferior al habitual, o, aún mejor, que vas a construir aquello a 385 €/m<sup>2</sup>, en vez de los 450 €/m<sup>2</sup> habituales en la zona, estás ofreciendo una ventaja a la que son sensibles casi todos los mercados, pero especialmente el de los promotores profesionales. Para que sea eficaz, ha de ser una ventaja valiosa para un grupo de clientes potenciales que cumplan las condiciones necesarias para formar un mercado: interesados en promover obras en las que se necesita un arquitecto, número suficiente de integrantes, capacidad adquisitiva, accesibilidad, etcétera. Los ganadores semanales del premio de la lotería primitiva, por ejemplo, cumplen todo menos la accesibilidad, por lo que no forman un verdadero mercado: no te sería posible localizarles, por lo que no podrías dirigirte a ellos para ofrecerles tus servicios.



Es necesario que tu ventaja diferencial resulte creíble para tu mercado, que no parezca una promesa voluntariosa pero incierta. Un camino para obtener esa credibilidad antes de gozar de la fama de poseerla (*fulanito logra notables reducciones de coste* en boca de tus clientes sería un mensaje que te asegurase los encargos futuros) es ofrecer una garantía. Por ejemplo, indexar una parte de tus honorarios al logro del resultado prometido.

## Posibles ventajas diferenciales:

- ser uno de los escasos arquitectos de una zona aislada y con demanda
- asegurar plazos o costes de ejecución (y mejor si son menores de lo normal)
- asegurar el tratamiento inmediato y profesional de problemas (urbanísticos, constructivos...)
- ser especialista en una tipología compleja (hoteles, hospitales, cárceles...)
- ser especialista en una parte del proceso constructivo (impermeabilización, aislamiento, cimentación, señalética, evacuación...)
- ser un arquitecto de prestigio como artista, en la línea de Ábalos, Campo, Linazasoro, Moneo, Navarro, Perea, Ulargui, Vicens...



Hay muchas más y cualquiera es buena, con tal de que sea una, haya pocos arquitectos ofreciéndola a tu mercado eficazmente, sea valiosa para éste y te la creas, hasta el punto de procurar que tu nombre se confunda con ella.

## Selecciona tu ventaja

El proceso para detectar tu ventaja es una espiral que gira entre el mercado al que te diriges, tus capacidades profesionales y el producto que quieres vender (proyectos pequeños y numerosos, grandes y escasos, muy tecnológicos o más bien ecosensibles...).

Analiza tu panorama profesional y elige tus cualidades que cumplan con a) gustarte realizarlas b) ser valiosas para tu mercado y c) no haber sido publicitadas por otros arquitectos de tu entorno como propias.



Cuando veas una de esas cualidades más o menos clara (nunca te sentirás 'fuerte' en ella, a poco honrado que seas), decide que esa es tu ventaja diferencial. Es una decisión personal, no un reconocimiento, premio o nombramiento que te viene de fuera, del Colegio de Arquitectos o de un ministerio. Tú la decides, sin más apoyo que tu análisis personal. Si es valiosa para tu mercado, seguramente

acertarás.

Cuanto más concreta sea tu ventaja, más eficaz resultará. Aléjate de planteamientos generales, como 'llave en mano', 'siempre a su servicio', 'los mejores profesionales'... Prefiere el bajo nivel, mensurable, en la línea de 'acorto el plazo de ejecución hasta un 12%, con garantía contractual'. Recuerda el sabio consejo de Ogilvy: *Sólo lo concreto motiva.*

No temas restringir tu mercado a los pocos que estén interesados en tu ventaja, en vez de mantener todas las opciones abiertas. El arquitecto que aparece como capacitado para realizar eficientemente cualquier encargo que aparezca por su puerta es cosa del pasado. Cuanto más estrecho sea tu charco (con tal de que contenga un número suficiente de peces), más fácil te resultará pescar.

## Créetela

Suele ser un problema. No estás acostumbrado a proponerte como 'genio en algo' y además te repugna la idea de hacerlo. Sin embargo, aceptas con naturalidad que otros (abogados, pintores, médicos, literatos...) lo hagan. Tu ventaja, a poco que la trabajes, que estudies sobre ella y te mantengas al día, si te interesa, será real: tú la harás real.

Vence el pudor y proponte como experto en ella. Con tal de que no sea una flagrante estafa, la sociedad te reconocerá como tal en muy poco tiempo, hasta que no se demuestre lo contrario. Y si es una ventaja real para cierto grupo humano, pronto tendrás a ese grupo llamando a tu teléfono.

## Comunica siempre

Todos los profesionales saben que están siempre vendiendo y que no saben qué conversación con qué persona será la que traiga el encargo fundamental. Riega el árbol un poco todos los días, sin preguntarte qué litro de agua será el que le haga florecer en primavera.

Además de cuidar cada contacto con cualquier persona, dedica tiempo y esfuerzo a tejer tu red de contactos, con quienes te comunicas habitualmente aunque sea con baja intensidad.

Preferiblemente esos contactos deben ser no arquitectos, sino promotores, constructores, y otras personas del contexto edificatorio. Especialmente, clientes potenciales.

Promueve encuentros (jornadas de caza o pesca, torneos de golf, tenis o mus, viajes...) que actualicen y refuercen tus relaciones.

Y prepara una comunicación convincente en Internet, en tu cv y en un folleto sencillo, que insistan en la misma idea: tu ventaja diferencial. No es probable que te traigan nuevos clientes, pero que pueden confirmar en su decisión a algunos que estén dudando.

## Haz que sea verdad

Esfuézate en conseguir que tu ventaja diferencial se haga realidad en todos tus encargos. Lucha por conseguirlo. Dispón de los recursos necesarios.

Quizá al leer los párrafos anteriores te hayas dicho 'mira qué gracioso, ¿y cómo voy yo a garantizar un plazo?' Porque de ello depende tu futuro profesional. Y si te sientas un rato a pensar cómo se consigue, pronto verás un camino: intervenir en la redacción del contrato de adjudicación, conservar poder real en la obra (tú apruebas los pagos de las certificaciones y se rompe el trato si el cliente te sobrepasa o abusa), darle mucha importancia desde el principio a la planificación... Estudia la materia, especialízate.

Esto exige trabajo adicional, que debes cobrar. Tus honorarios de experto no tienen por qué ser iguales a los de otros arquitectos, y el cliente lo comprenderá.

Y todo esto implica más esfuerzo, más trabajo, más riesgo.

Es el nuevo escenario profesional: duro, pero posible.

Y que Dios reparta suerte.