

# El escenario competitivo de los arquitectos liberales: necesidad de formación en marketing de servicios

Propuesta de comunicación al Congreso de Arquitectos de Valencia 07/ 2009

por Gonzalo García<sup>1</sup>

Copyright © Gonzalo García 2009

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 artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en [www.arqueting.com](http://www.arqueting.com)

## Índice

<b>Índice</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>Precio, coste y valor para el cliente</b>	<b>2</b>
De qué depende el valor percibido por el cliente	2
Cómo aumentar el valor sin aumentar el coste	2
<b>De qué depende la satisfacción del cliente</b>	<b>3</b>
<b>El encuentro del arquitecto con su mercado</b>	<b>3</b>
<b>Propuestas corporativas</b>	<b>3</b>

## RESUMEN

Los encargos han llegado tradicionalmente a los estudios de arquitectos por el boca-oído.

El número de arquitectos en España ha crecido en paralelo al de encargos durante la década 1997-2007, por lo que no ha aumentado perceptiblemente la dificultad para lograr los encargos que cada estudio necesita para sobrevivir.

Pero a partir de 2007 la producción de la edificación en España se ha reducido drásticamente. Conseguir encargos resulta difícil.

Nuestra formación nos ha orientado a pensar que el objetivo de nuestra actividad es la arquitectura misma, reduciendo paulatinamente la atención que prestamos al servicio al cliente, a la construcción

---

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

y al proceso edificatorio. En esas condiciones, conseguir encargos resulta todavía más difícil, porque ofrecemos al cliente algo que le interesa sólo subsidiariamente, y descuidamos lo que de verdad le interesa.

Esta comunicación:

- describe la aplicación del marketing de servicios a los estudios de arquitectura
- plantea la satisfacción del cliente como motor de obtención de encargos
- describe la necesidad de sintonizar con las expectativas del cliente
- propone un plan de posicionamiento y de comunicación para asegurar un flujo continuo de encargos en el estudio
- recomienda la creación de las correspondientes asignaturas en la formación del arquitecto
- sugiere a los colegios una serie de medidas para facilitar el trabajo de los arquitectos

## Precio, coste y valor para el cliente

El precio al que el arquitecto puede vender sus servicios está relacionado con sus costes (el precio debe ser mayor que los costes en la proporción denominada 'margen sobre costes') y ambos con el valor percibido por el cliente: mayor valor percibido permite mayor precio.

Para que el cliente reciba mayor valor hay que gastar más en su servicio, y para que se sienta satisfecho el precio debe parecerle inferior al valor que recibe. Un cliente satisfecho hablará bien del arquitecto a 4 o 5 clientes potenciales, mientras que uno insatisfecho hablará mal del arquitecto a 10 o 12 clientes potenciales. Este ratio demoledor es comúnmente aceptado entre los especialistas en marketing de servicios.

## De qué depende el valor percibido por el cliente

De comprobar que alcanza objetivos que no hubiera conseguido sin la ayuda del arquitecto. Cuanto más numerosos y más inalcanzables, mayor valor. Los clientes consideran muy accesibles los objetivos estéticos. Si el arquitecto concentra su comunicación con el cliente en cuestiones estéticas, el cliente lo valorará poco, y hasta como un estorbo, al diferir sus objetivos estéticos. Si, en cambio, se concentra en cuestiones de coste, sostenibilidad, funcionalidad, eficiencia energética, plazo, aislamiento, seguridad... el cliente comprenderá que el arquitecto aporta mucho valor y debe cobrar por ello, y tolerará mejor una propuesta estética diferente de la que él tenía en mente.

## Cómo aumentar el valor sin aumentar el coste

A la ecuación satisfacción del cliente = prestaciones del servicio / precio, que implica que para aumentar la satisfacción hay que poner más servicio (=más costes) o menos precio, es decir, que la satisfacción del cliente y el beneficio del arquitecto son inversamente proporcionales, el marketing de servicios añade los componentes subjetivos, capaces de sumar satisfacción sin aumentar el precio. Estos componentes tienen que ver con cómo se entrega el servicio al cliente (fiabilidad del arquitecto, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía...) y no generan mayores costes. Aprender a entregar estos componentes subjetivos es importante.

# De qué depende la satisfacción del cliente

De que se logren y superen sus expectativas.

Las expectativas del cliente son anticipaciones de lo que va a obtener del arquitecto, y se basan en lo que 'todo el mundo' sabe y supone de los arquitectos en general, y de éste en particular, que deduce de lo que le han contado que el arquitecto es capaz de hacer y de las promesas que el arquitecto le ha hecho durante su acercamiento y venta, y a lo largo del desarrollo del encargo.

Es importante mantener las expectativas en su menor valor posible, el suficiente para obtener el encargo; y contar con una política muy precisa de qué cosas se prometen al cliente por cualquier persona del estudio durante el proceso completo.

Hay mucha literatura técnica sobre la calidad del servicio, que muestra procedimientos para incrementar la satisfacción del cliente sin aumentar los costes.

## El encuentro del arquitecto con su mercado

Los arquitectos dispuestos a trabajar indistintamente en una reforma de una vivienda en un piso, en un hospital de mil camas y en cualquier encargo de volumen intermedio, han sido la norma, pero son ya cosa del pasado. No porque ellos se sientan incapaces, sino porque el mercado les considera incapaces de ser eficientes en semejante variedad de problemas.

Aunque parezca paradójico, es más fácil obtener muchos encargos dentro de un arco muy estrecho de mercado, que en el mercado abierto e indiferenciado. El mercado aprecia la especialización.

La especialización no implica necesariamente la opción por una tipología (proyectar sólo locales de copas o cementerios, o naves industriales), sino por alguna cualidad destacada del servicio: rapidez de ejecución, control de costes, buenas terminaciones, eficiencia térmica. Cuanto más valiosa resulte esa cualidad para un cierto mercado, mayor será la probabilidad de obtener muchos encargos. Y cuanto más congruentes resulten los demás factores del estudio (imagen, honorarios, equipo, plazos de entrega), más eficaz será la presencia de ese estudio en ese mercado. A esta sintonía del estudio con su mercado y su producto se le llama posicionamiento.

Para que el posicionamiento sea eficaz, es necesaria una política de comunicación, capaz de transmitir el componente esencial del movimiento favorable del cliente hacia el arquitecto: la confianza.

## Propuestas corporativas

Las expectativas del cliente se basan en lo que 'todo el mundo' sabe y supone de los arquitectos. Los arquitectos necesitan que esas expectativas sean ajustadas: suficientes para que los clientes aprecien la conveniencia de acudir a sus servicios, y suficientemente bajas como para que sea accesible su superación, ingrediente esencial para lograr su satisfacción. La misión de difundir una opinión acerca de las expectativas sobre los arquitectos, está fuera del alcance de los arquitectos singulares, y es una tarea de los colegios.

La satisfacción del cliente es una materia dominada por multitud de empresas y profesionales, cuya complejidad técnica requiere una formación académica extensa. El posicionamiento y las técnicas para conseguirlo, lo mismo. Las escuelas de arquitectura deben proponerse formar a sus alumnos, y los colegios a sus miembros, para que se planteen el punto de vista del cliente, y las técnicas de marketing de servicios, de forma que los estudios que constituyan resulten viables en el mercado.

La actuación de los arquitectos en el mercado requiere datos estadísticos, que no suelen estar ahora al alcance de los estudios singulares: sobre los encargos (tipos y volúmenes de encargos, rentabilidad media), sobre los estudios (costes estándar de los estudios de diferentes tamaños y posicionamientos, margen medio, sistemas de contratación y remuneración), sobre los mercados (tamaños, velocidad de decisión, factores más apreciados), etcétera. Recopilar y publicar esta información es también una misión de los colegios.