

# Un nuevo modelo para los servicios de arquitectura

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)

## Contenido

<b>El modelo actual</b>	<b>1</b>
<b>Nuevas circunstancias</b>	<b>2</b>
<b>El modelo holístico del servicio</b>	<b>3</b>
<b>El núcleo del servicio</b>	<b>3</b>
<b>Los servicios complementarios</b>	<b>3</b>
<b>El proceso de entrega</b>	<b>4</b>
<b>Un nuevo enfoque para los honorarios</b>	<b>4</b>
<b>Un cambio cultural de la profesión</b>	<b>5</b>

## El modelo actual

El servicio que los arquitectos ofrecemos a nuestros clientes fue entendido desde el siglo XVIII y hasta la primera mitad del XX como un todo unitario. Como tal se contrataba y se facturaba.

En la segunda mitad del siglo XX la complejidad creciente de nuestro trabajo y las exigencias del mercado provocaron su fragmentación en fases, que se podían encargar separadamente, y la división en familias por el tipo de servicio (edificación, urbanismo, rehabilitación). Me referiré en adelante sólo al servicio de edificación.

El mercado y nuestro modelo de servicio han procurado mantener una congruencia imprescindible, unas veces el mercado se ha adaptado a lo que ofrecíamos y otras al revés. Nuestro servicio siempre ha atendido a lo que el mercado necesitaba, y el mercado nos lo ha comprado. Ha ido bien.

---

<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.

El modelo actual, el vigente desde los años cincuenta, consiste en que el arquitecto es el único interfaz entre un promotor y el resto del mundo hasta lograr un edificio terminado. El servicio del arquitecto consiste en aplicar leyes y normativa, disponer espacios, decidir sistemas estructurales, elegir materiales e instalaciones, gestionar permisos, controlar la construcción y llevar al edificio hasta su primera ocupación.

## Nuevas circunstancias

Desde los primeros años del siglo XXI algunas circunstancias de nuestro entorno están avisando de que el modelo es inadecuado:

- **Complejidad elevada**  
La información a procesar en cada encargo es entre uno y dos órdenes de magnitud mayor que en los años cincuenta: normativa urbanística, CTE, libro del edificio, sistemas constructivos, seguridad y salud en el trabajo. Cada encargo requiere entre diez y cien veces más trabajo del que necesitaba entonces. Hay nuevos recursos, nuestros colaboradores están mejor preparados y son más eficientes, pero el aumento de la carga de trabajo resulta muy grande. Tenemos que apelar a la ayuda de un número creciente de colaboradores especialistas.
- **Mayor exigencia**  
Nuestros clientes exigen mucho más de lo que exigían los de 1950, porque están mucho mejor informados, porque la cultura de la exigencia se ha implantado universalmente y porque la distancia cultural y social entre cliente y arquitecto se ha reducido mucho. Antes los clientes admitían cualquier propuesta del arquitecto; ahora discuten muchas decisiones y se implican más en el proceso del servicio.
- **Honorarios insuficientes**  
Los honorarios mantienen la estructura de entonces, con unas tímidas actualizaciones anuales. Las nuevas funciones que tenemos que cumplir y las nuevas exigencias de los clientes no han sido recogidas más que a título de extras en las tablas de baremos recomendados, lo que ha significado que no las estemos aplicando en la práctica. La mayoría de los arquitectos españoles, durante el decenio de vacas gordas 1997 – 2007, hemos perdido dinero o ganado muy poco. Nunca cobramos los reformados, el libro del edificio o el plan de seguridad y salud.
- **Aparición de nuevos profesionales**  
En los años recientes han aparecido en el mercado nuevos profesionales que nos afectan, especialmente las ECTs y los Project Managers, que intervienen con una autoridad que suele ser de hecho superior a la nuestra. Ambas figuras nos resultan incómodas, pero el mercado las ha necesitado y las ha implantado. Ambas nos deberían hacer pensar por qué el mercado no ha valorado nuestro servicio como suficiente. ¿No ofrecemos bastante garantía de llevar a buen fin el edificio? ¿Logramos que termine en precio y plazo, o con pequeñas desviaciones? Estos nuevos agentes nos dan mucho trabajo adicional (que tampoco cobramos).
- **Interés por el ciclo de vida completo**  
El mercado está cada día más interesado en el comportamiento del edificio después de su primera ocupación (rendimiento energético, mantenimiento) y hasta su demolición (gestión final de residuos).

## El modelo holístico del servicio

El método holístico consiste en el estudio del todo, relacionándolo con sus partes pero sin separarlas del conjunto. Se trata de recuperar esa perspectiva, que el modelo actual tuvo en su momento, pero que ha perdido. Los clientes deben percibir de nuevo el desempeño del arquitecto como un servicio completo y congruente: busca su satisfacción, les brinda la atención personal que esperan, respeta su participación en el proceso creativo, procura el diseño correcto de la arquitectura y la buena ejecución en especificaciones, plazos y costes, propone un precio adecuado y sostenible, considera el impacto medioambiental y lo limita al admisible, y considera los demás factores implicados.

Para hacer compatible este enfoque con las nuevas circunstancias mencionadas, propongo un método de desagrupación de los componentes del servicio que añaden la necesaria flexibilidad e informan mejor al cliente del calado de nuestro trabajo y de su valor real.

## El núcleo del servicio

Está formado por todos los procesos necesarios para obtener el propósito del cliente. Coincide básicamente con la sustancia del servicio tradicional: análisis de necesidades, estudio del suelo, diseños preliminares, proyecto básico y de ejecución, dirección de obra y liquidación.

Estos procesos deben estar lo más cuantificados que resulte posible, en cantidades comprobables y adecuadas al posicionamiento del arquitecto: por ejemplo, *el análisis de necesidades del núcleo incluye a) una reunión inicial cliente-arquitecto para abocetar las necesidades, b) otra para afinar el informe que el arquitecto ha preparado con los datos de la primera reunión, y c) una final para comprobar el programa de necesidades una vez contrastadas las limitaciones urbanísticas y de otra naturaleza.*

Los procesos contenidos en el núcleo deben ser suficientes para llegar al buen fin del encargo y deben incluir claramente la ventaja diferencial del servicio del arquitecto, aquella cualidad que le distingue y le hace preferible, de forma que un cliente que nos hiciera un encargo limitado al núcleo, obtendría lo que le hemos dicho que obtendrá.

No es necesario que comuniquemos a nuestros clientes lo que no está incluido en el núcleo: bastará con no mencionarlo en el núcleo y sí entre los servicios complementarios.

## Los servicios complementarios

Son un conjunto variable de servicios adicionales al núcleo, que el arquitecto detalla en su información comercial. Son todos los componentes de su servicio que, sin ser imprescindibles para lograr el fin del encargo y sin afectar a la ventaja diferencial, el arquitecto desagrupa del núcleo para que resulten opcionales para el cliente.

Por ejemplo, buscar suelo edificable, hacer un estudio de viabilidad, realizar más croquis de los incluidos en el núcleo, aumentar el detalle del proyecto en cualquiera de sus fases, reformados en cada una de las fases, preparar un concurso de constructoras, asistir al cliente en determinadas operaciones administrativas (solicitud de licencia, acometidas), aumentar la frecuencia o duración de las visitas de obra...

Estos servicios serán unos u otros dependiendo del posicionamiento del arquitecto y de sus habilidades y capacidad de producción. Los servicios encaminados a reducir el error admisible en el presupuesto o en la planificación, y, en general, todos los que aumentan la previsibilidad o la seguridad del proceso completo, interesan siempre mucho a los clientes. Deben ser atractivos y debe parecer lógico al cliente que sean opcionales.

Estos servicios complementarios supondrán a menudo un aumento de la facturación por encargo, y siempre lograrán que el núcleo del servicio, con el que el arquitecto compite con otros arquitectos por un precio más o menos asentado en el mercado, no se hinche a voluntad o capricho del cliente. Cuando el cliente nos pida algo adicional, lo recibiremos con una sonrisa y le presentaremos el presupuesto correspondiente a ese servicio complementario.

## El proceso de entrega

El núcleo y los servicios complementarios constituyen el contenido técnico o 'qué' del servicio. Equivalen al solomillo en un servicio de restauración. Hacemos 'más' servicio al añadir complementarios.

El proceso de entrega es el 'cómo' del servicio, la forma en la que atendemos al cliente, que es frecuentemente más importante que su contenido técnico. Equivale a la cortesía y eficiencia del servicio, al local, y a la mesa con porcelanas, vidrios, textiles y cubertería del restaurante.

Es razonable desagrupar del proceso nuclear de entrega todos los componentes no imprescindibles, en línea con lo dicho para el contenido.

Por ejemplo, podemos darle opción a 1) empezar a trabajar en su encargo inmediatamente (aumentando nuestra capacidad de producción, que ahora está dedicada a encargos anteriores), 2) garantizar una fecha de terminación de alguna o todas las fases del proyecto, 3) acompañar al cliente a seleccionar materiales, 4) informarle con mayor frecuencia o con mayor urgencia, 5) reducir los plazos de espera previstos...

Los clientes suelen valorar mucho la rapidez con la que el arquitecto les atiende. Como en el caso de los servicios complementarios, estas opciones envían a la mente del cliente el mensaje claro de que no están incluidas en el núcleo, y, si las quiere, tendrá que pagar para obtenerlas.

## Un nuevo enfoque para los honorarios

Este modelo proporciona un método correcto para modificar los honorarios adaptándolos al cliente y sin perder competitividad demasiado claramente.

Su flexibilidad permite contar con unos honorarios ajustados para el núcleo, con los que competiremos con otros arquitectos. Honorarios que, en una situación ideal, serían muy parecidos para un encargo determinado, fuera quien fuese el arquitecto que los presupuestara, ya que la cantidad de trabajo sería similar y habría diferencias sólo debidas a la eficiencia en costes del estudio (tamaño, productividad, margen comercial), de forma que competiríamos principalmente por el diferente valor que el cliente atribuya a la ventaja diferencial de cada uno.

Recuerdo que Paco Sáenz de Oiza se quejaba de que, con los baremos obligatorios de entonces, resultasen iguales los honorarios de cierto proyecto tanto si el arquitecto era

un chico joven como si era alguien lleno de experiencia y de renombre. Según mi opinión, el renombre es una ventaja diferencial por la que el cliente nos prefiere, mientras que la experiencia debe contribuir a reducir los costes del arquitecto en ese encargo, por lo que no aumentaría los honorarios, sino el beneficio que el arquitecto obtiene.

Los servicios complementarios y las adaptaciones del proceso de entrega se presupuestan y facturan siempre que el cliente los pide, por lo que, o no pide nada fuera del núcleo, en cuyo caso se ajusta muy bien y sin discusiones el coste del servicio a su precio, o pide algún incremento y entonces se aumenta proporcionalmente al exceso de coste. En ambos casos el beneficio para el arquitecto es bastante claro: o trabajo lo justo sin defraudar al cliente, o trabajo más y gana más.

## Un cambio cultural de la profesión

Este método para ajustar costes y honorarios, como otros que he propuesto anteriormente, se encuentra con un obstáculo importante: mientras seamos sólo unos pocos los que lo utilicemos, el mercado protestará porque otros son más baratos. Hemos de esforzarnos en implantar este tipo de prácticas sanas, para que el ejercicio profesional resulte más fácil y más sostenible. Para estabilizar de nuevo el barco será necesario un cambio cultural en la profesión, que afectará a muchas variables.

Una es la costumbre de ofrecer un precio cerrado a cambio de un servicio maleable y sin límites claros para su contenido. Hemos de acostumbrarnos a proponer al cliente un precio cerrado para un servicio bien delimitado (el núcleo), que admitirá modificaciones en el tiempo. Estas modificaciones, en la medida de lo posible, deben estar previstas y respaldadas por una tarifa transparente, para reducir el riesgo del cliente por la amenaza que provocan los mensajes del tipo 'precio desde mil euros'.

Otra variable a modificar es nuestra costumbre de regalar trabajo: modificados, adiciones al encargo original, nuevas tareas impuestas por la normativa que son asumidas por los arquitectos como un imponderable o castigo divino. Hemos de convencernos pronto de que nuestro trabajo es valioso para el cliente y nos pagará por él si se lo pedimos con justicia y equidad. ¿O es que, quizá, dudamos de que sea efectivamente valioso? Si al pensar en esto lamentas que los clientes prefieran encargar su promoción a un aparejador o al constructor mismo, ahorrándose nuestro trabajo, medita si lo que aportas es o no valioso. Y ten en cuenta que la sentencia *a priori* de que 'los clientes son unos ignorantes que no saben apreciar lo que les ofreces' es, como mínimo, sospechosa.

Hay que cambiar también el nivel de magnitud de nuestros honorarios, que según mis datos es demasiado bajo y pone en peligro la supervivencia de muchos estudios. Con el esfuerzo individual de muchos de nosotros, presentando a los clientes presupuestos de honorarios calculados de forma que dejen un margen después de impuestos cercano al 30% (honorarios menos costes menos impuesto (IRPF o IS) igual a un tercio de los honorarios), iremos poco a poco recuperando el espacio que hemos perdido a lo largo de los últimos treinta o cuarenta años.

Hay que procurar siempre y ante todo la satisfacción de nuestros clientes. A menudo vemos en nuestro trabajo una ocasión de realización personal, pero no siempre vemos el servicio al cliente por el que nos pagan. La arquitectura es importante, irremplazable, pero debe ordenarse según una correcta escala de prioridades: lo primero es satisfacer al cliente y, al hacerlo, usar nuestro talento para hacer arquitectura. Si lo que consideramos en primer lugar es que nuestro proyecto *parezca* arquitectura y que resulte

publicable, y de paso, que resuelva las necesidades y deseos de nuestro cliente en la medida de lo posible y en el ámbito de lo funcional, sin preocuparnos de satisfacer sus aspiraciones estéticas ni del precio que habrá de pagar, estamos defraudando al cliente y haciendo un daño duradero a la profesión, al alimentar la imagen pública de que los arquitectos tendemos a hacernos un monumento a nosotros mismos con el dinero del cliente.

Hay que eliminar los descuentos en los honorarios. Estamos tan enamorados de la arquitectura que, en el fondo, muchos de nosotros estaríamos dispuestos a aceptar encargos sin cobrar, a cambio de que nos dejaran hacer arquitectura. Así que si además nos pagan, aunque no sea mucho, estaremos tan contentos. Y si éste no fuera nuestro caso, contaríamos con que probablemente sea el de alguno de nuestros competidores, por lo que lograr ese encargo será como pelear con guantes de boxeo y *fair-play* contra un kamikaze decidido a morder, apuñalar y hasta morir, una batalla muy difícil de ganar, lo que frecuentemente nos conducirá a la sinrazón de ofrecer un descuento a nuestro cliente. Creo que la razón de fondo de que hayamos aceptado sin rechistar la reducción de honorarios (o el aumento de tareas incluidas en cada encargo a cambio de los mismos honorarios) de estos últimos treinta años, es cierta mala conciencia colectiva basada en este amor a la arquitectura: ¿cómo voy a cobrar por hacer algo que me gusta tanto?

Tendremos que incluir en nuestros esquemas el respeto y atención al dinero, el nuestro y el de nuestros clientes. El dinero no es en muchos casos el principal valor ni el principal objetivo de nuestro trabajo, pero la falta de dinero puede ser angustiada y hasta letal. Hay que aprender a ganarlo, para poder vivir de nuestro trabajo. Probablemente sea necesario que los profesores de proyectos de las escuelas de arquitectura añadan a sus criterios de evaluación la reducción de costes (del PEM del proyecto y del trabajo del arquitecto) como factor positivo de los proyectos que enjuician, aceptando grandes PEM sólo en proyectos institucionales, pero no en viviendas, escuelas u otras tipologías que exigen economía, y hagan pensar a los alumnos en el coste de un voladizo, una luz de vano o ciertos tratamientos de fachada, lo mismo que en el coste de desarrollo de un proyecto o de otro, o de su control de ejecución.

Como cualquier cambio cultural, será necesaria la convergencia de numerosas opiniones desde otros tantos puntos de vista, durante mucho tiempo, para que el cambio se produzca. Te invito, querido lector, si lo que las leído te parece convincente, a sumar tu opinión desde tu ángulo, para colaborar en esta tarea de cambio de rumbo. Y te agradezco esa contribución, sea de la clase que sea.