



BIBLIOTECA

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## CLAVES PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL ESTUDIO DE ARQUITECTURA

A lo largo de una serie de artículos intentaremos trasladar algunas de las claves para el éxito de dicha gestión (planificación estratégica, dirección y coordinación, gestión económica y financiera, formación y gestión del conocimiento, fidelización de clientes, posicionamiento y marketing, etc.) y que puedan ayudar a los diversos estudios de arquitectura, al margen de su estructura, organización, especialización o tamaño.

Por **Ricardo Gracia**. Director General de ISOARQUITEC.

Un estudio de arquitectura es una empresa, aunque no siempre ha sido una decisión adoptada deliberadamente por los arquitectos que pusieron en marcha dicho estudio. Más concretamente, es una empresa de servicios profesionales que ofrece bienes intangibles y los colaboradores son técnicos cualificados, lo que añade dificultad a la imprescindible gestión empresarial a realizar.

La principal responsabilidad de la dirección de un estudio de arquitectura, y probablemente una de las más descuidadas, es pensar en el futuro o, si se prefiere más técnicamente, en planificar el futuro. Es la "planificación estratégica".

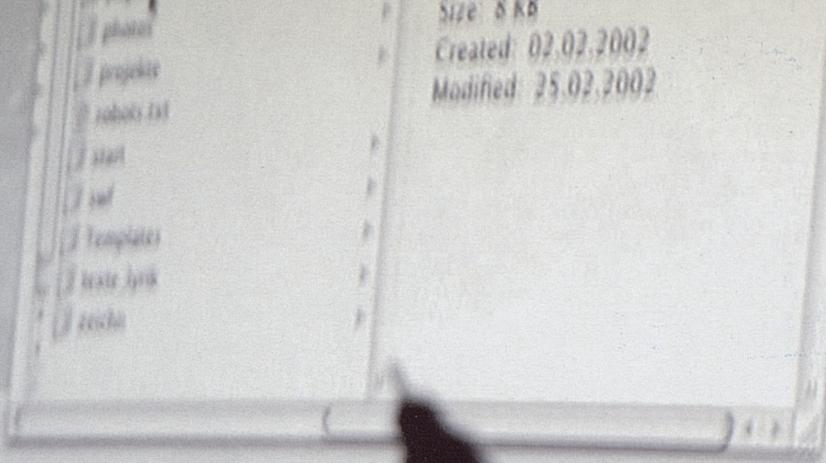
Es un proceso de reflexión por el cual, muy en síntesis, se definen aspectos tales como:

- **Qué queremos ser** dentro de, por ejemplo, los próximos 4 o 5 años. A esto se le denomina visión. Algunos ejemplos de visión empresarial: ser líderes en la Comunidad de Madrid en Ecodiseño; ser una referencia en la redacción de VPO confortables, saludables, económicas y ecológicas; estar en vanguardia en innovación; realizar diseños creativos...

- **Cómo lo vamos a conseguir.** Son los principios generales de actuación. Por ejemplo: definir los servicios que va a prestar, tipo de clientes a los que se va a dirigir, relaciones con los profesionales del estudio y otras partes interesadas, especialización en algún tema o sector, etc.

- **Cuál va a ser el plan de acción.** Describe las medidas concretas a tomar, asigna las responsabilidades y concreta los plazos y los medios disponibles para conseguirlo.

La finalidad de esta planificación estratégica es "crear las condiciones necesarias en el estudio de arquitectura para que el futuro le sea favorable". La organización y la definición de objetivos son las bases para alcanzar "lo que queremos ser". Sin embargo, del contacto y la colaboración con la dirección de muchos estudios se puede comprobar que, en la mayoría, hay una ausencia generalizada de planificación estratégica. Para facilitar su aplicación, aunque sea de manera informal y sencilla, es conveniente reflexionar sobre algunos temas relevantes que citamos a continuación.



readbis

Canon



## LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES

Sin lugar a duda, el más importante. En primer lugar debemos considerar a los clientes internos, es decir, los profesionales que colaboran con el estudio y, en segundo lugar, a los clientes externos, los que nos contratan y nos pagan por nuestro trabajo.

**Los profesionales del estudio.** Si en cualquier empresa es el activo más importante, en un estudio es el elemento clave de la competitividad y del futuro del mismo. La formación continua y anticipada a las necesidades de los clientes, la motivación de los integrantes para que aporten lo máximo y lo mejor de su capacidad, la gestión del conocimiento existente en el estudio y el trabajo en equipo, son la base para ofrecer un nivel de calidad que nos diferencie de la competencia, aporte mayores beneficios a los clientes y consiga la fidelización de los buenos profesionales y de los clientes interesantes. Los profesionales son los primeros clientes que el estudio debe conquistar. Sólo unos profesionales formados y motivados pueden conseguir clientes satisfechos.

**La satisfacción de los clientes externos** es el otro gran reto a conseguir. Para ello el estudio debe alcanzar un alto nivel de "calidad percibida" por el cliente y en la que se tengan en cuenta dos componentes:

- La calidad técnica del proyecto y de la dirección de obra, que necesariamente deben ser altas, aunque el cliente no siempre tiene criterios para evaluar y probablemente muchos estudios sí pueden proporcionar.
- La calidad del servicio, que incluye aspectos como el asesoramiento, la empatía, la disponibilidad, la accesibilidad, los "servicios extras", la amabilidad, las comunicaciones mantenidas, la tecnología utilizada, etc.

Creemos que esta calidad del servicio ofrecido, y no la calidad técnica, es el elemento más importante de diferenciación y la fórmula más directa de satisfacer las expectativas y de fidelizar al cliente. Sin embargo, es en este área donde nos encontramos con un amplio margen de mejora en los estudios de arquitectura.

En la mejora de la calidad del servicio, las nuevas tecnologías son una gran ayuda. Dos ejemplos, uno de carácter interno y otro externo:

- En un estudio de Baleares, con algunos clientes alemanes y a través de Internet, la comunicación del desarrollo y revisión de los trabajos era excelente, tanto en la fase de proyecto como en la dirección de obra.
- En Bilbao un estudio facilita y apoya la labor comercial de los promotores con una web diseñada específicamente para ese fin.

Aunque los estudios de arquitectura están, en general, muy tecnificados, son muchos los que aún no utilizan con todas sus posibilidades las herramientas que estas tecnologías nos ofrecen: gestión interna, control de procesos y recursos, gestión económica, herramientas colaborativas, posicionamiento en Internet, etc.

## TEMAS OBJETO DE REFLEXIÓN

EL RESULTADO DE ESA REFLEXIÓN SERÁ DISTINTO EN CADA ESTUDIO Y, SOBRE LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS, LA DIRECCIÓN DE CADA ESTUDIO DEBE ADOPTAR LAS MEDIDAS QUE CONSIDERE ADECUADAS. Y LO MÁS IMPORTANTE, APLICARLAS CON DETERMINACIÓN: "CREERLO PARA VERLO".

## ¿CÓMO AUMENTAR LOS INGRESOS DEL ESTUDIO?

Esta es una de las preguntas más habituales que se suelen plantear. La respuesta la ofrece la teoría económica. Para incrementar los ingresos, el estudio tiene dos opciones:

**a)** Ofrecer más servicios en nuestro ámbito geográfico habitual.

**b)** Ofrecer los mismos servicios pero ampliando el mercado.

La opción a) significa que, además del proyecto y la dirección de obra tradicional, se pueden ofrecer otros servicios relacionados con la profesión: estudios de viabilidad, dictámenes jurídicos, urbanismo, interiorismo, project management, dirección de ejecución de obra, etc. En definitiva, consiste en proporcionar un **servicio integral al cliente** (que por otra parte es lo que, cada vez más, demandan los promotores públicos y privados: tener un único interlocutor para todas sus necesidades).

Esta estrategia tiene la ventaja de aumentar los ingresos y mejorar la fidelización del cliente, aunque precisa de mayores responsabilidades y conocimientos adecuados. Por otra parte, puede requerir tener acuerdos de colaboración puntuales con otros especialistas, como economistas, abogados, ingenieros, etc.

La opción b) busca aprovechar los conocimientos y la experiencia del estudio en otros mercados donde la demanda de los servicios ofrecidos sea creciente (y mayor que la oferta existente). Por ejemplo: países de Europa del Este, China, Brasil, países árabes, etc. Esta estrategia se puede aplicar:

**a)** Acompañando a los promotores nacionales en su salida al exterior.

**b)** Realizando alianzas con algún socio local (arquitecto o no) al que le interese disponer de los conocimientos y experiencia de nuestro estudio.

Lógicamente, si podemos realizar y realizamos ambas opciones, las probabilidades de mejorar los ingresos aumentan.

De cualquier manera no todo reside en incrementar los ingresos. En muchas ocasiones uno de los principales problemas de los estudios de arquitectura reside en saber controlar los gastos. Aunque parezca obvio, merece la pena recordar que los beneficios de un estudio resultarán de la sencilla operación de restar ingresos menos gastos. Una formación adecuada, un seguimiento constante y el uso de herramientas de control adecuadas nos ayudarán a realizar esta tarea correctamente.

## ¿QUÉ HACER PARA QUE UN POTENCIAL CLIENTE PREFIERA NUESTRO ESTUDIO?

El cliente, público o privado, a la hora de encargarse un proyecto tiene numerosos estudios para elegir. ¿Qué puede hacer el estudio para ser el elegido? El estudio dispone de dos estrategias competitivas:

• **Ofrecer precio.** Ser los más baratos para los clientes en la redacción del proyecto y en la dirección de la obra. Esta estrategia requiere estar preparado técnica y operativamente para ese servicio y ofrecerlo adecuadamente a los clientes que prefieran esta alternativa.

• **Ofrecer diferenciación.** Que consiste en ofrecer más, mejores y distintos servicios que la competencia (los otros estudios). En esta estrategia existen cuatro líneas de actuación, que no son excluyentes:

> Demostrar una calidad técnica y de servicio del proyecto y de dirección de obra muy elevada.

> Ofrecer propuestas innovadoras, aportando algo distinto (en diseño, nuevos materiales, nuevos procesos constructivos, especialización, etc.) que debe proporcionar ventajas competitivas al cliente.

> Disponer de una imagen de marca de nuestro estudio, que genere confianza y prestigio en el promotor y en el cliente final (hoy día escasamente aplicado por la mayoría de los estudios).

> Proporcionar un servicio integral a nuestros clientes (todo lo que el cliente necesita).

La cuestión clave es identificar y proporcionar los aspectos más relevantes para el cliente. Pero todo esto hay que saber comunicarlo y posicionarlo adecuadamente en el mercado a través de actividades de marketing y comerciales adecuadas y eficaces.

## ¿LA ESPECIALIZACIÓN ES UNA BUENA IDEA PARA EL ESTUDIO?

Es una estrategia que siguen pocos estudios de arquitectura. No obstante, si observamos otras actividades profesionales, como las de médicos y abogados, comprobaremos que existen numerosas especialidades. Esto no ocurre en la arquitectura. Todo estudio se considera capacitado para redactar el proyecto que se le encargue, independientemente de la actividad que se vaya a desarrollar. La especialidad elegida puede definirse sobre tres rasgos:

• **Sabemos más** del tema (por ejemplo sobre colegios, porque hemos redactado varios proyectos, tenemos información excelente, hemos analizado la operativa, etc.).

• **Nos gusta** (por ejemplo la VPO, porque queremos facilitar que todos tengan su vivienda).

• **Tiene mayores probabilidades de éxito** (por ejemplo el ecodiseño, porque consideramos que la construcción sostenible es la del futuro).

La especialización es un proceso gradual para conocer "a fondo" la especialidad elegida (un estudio dedica todos los viernes a visitar obras de rehabilitación de cascos históricos), no supone renunciar al carácter generalista del estudio (siempre se redactarán proyectos de edificación) y proporciona mayor valor añadido a los clientes (un promotor de colegios detectará rápidamente si el redactor del proyecto conoce el tema o no).

Para los **estudios pequeños**, la mejor opción es combinar la especialización (ser tan bueno como los mejores en alguna actividad o sector) y las alianzas con otros estudios (que proporcionen los otros servicios requeridos por cada proyecto). Con estos requisitos (especialización y alianzas) pueden competir con los estudios de mayor dimensión ofreciendo los mismos servicios, incluso con mayor calidad al ser especialistas cada uno en su área, y soportando menores costes de estructura.



## OPORTUNIDADES EN LA SITUACIÓN ACTUAL

Los indicadores económicos son malos y cada día empeoran, especialmente los relativos a las promotoras, y, consecuentemente, al encargo de proyectos. Ésta es una realidad incuestionable. No obstante, no terminaremos este artículo sin lanzar un mensaje de optimismo. En la actualidad existen expectativas que son favorables en:

- La **construcción de VPO**, tanto para la venta como para el alquiler, tiene unas perspectivas de crecimiento excelentes en todo el país (en algunas comunidades superan ampliamente el 50% de las construidas).
- La **rehabilitación**, tanto la residencial como la de cascos históricos y la energética, recientemente anunciada por el actual Gobierno.
- La **edificación no residencial**, que está siendo utilizada por los gobiernos nacional y autonómicos para compensar el ciclo económico.
- La **construcción sostenible**, que requiere que el proyecto incorpore criterios de ecodiseño. Varias promotoras públicas y privadas han hecho de la sostenibilidad su elemento de diferenciación.
- La **internacionalización** del estudio. La cualificación de los arquitectos españoles es reconocida en el exterior y en otros países la construcción está creciendo.

No debemos perder la perspectiva de que también en los tiempos de cambio aparecen importantes oportunidades de negocio. Es responsabilidad de la dirección intentar identificarlas y poner los medios necesarios para que la nueva situación le sea favorable al estudio de arquitectura. ¿Qué va a hacer el estudio para salir fortalecido de la actual situación? Precisamente es la planificación estratégica la que nos tiene que dar la respuesta.

## CONCLUSIONES

Volviendo al principio de este artículo. Los arquitectos debemos ser conscientes de que un estudio de arquitectura es una empresa de servicios profesionales, lo que implica que la dirección de la misma debe disponer de las habilidades y las herramientas adecuadas que le permitan gestionarla eficazmente. Una adecuada planificación estratégica, dirección y coordinación, gestión económica y financiera, formación de trabajadores y gestión del conocimiento, fidelización de los clientes, posicionamiento en el mercado, acciones de marketing y comercialización, etc., resultan imprescindibles para abordar con garantías el futuro de cualquier estudio de arquitectura, al margen de su estructura, organización, especialización o tamaño.