arquia/e-temas

Cliente y arquitecto: modelos de negocio



José Javier Quintana

3

1. **Introducción: Por qué este libro**
2. **Servicios profesionales**
3. **La conexión Tequila o conexión arquitecto–cliente**
4. **El lienzo adaptado a la ESPA. Empresa de servicios profesionales de arquitectura**
   - 4.1. El lienzo
   - 4.2. Segmento de Clientes
   - 4.3. Propuesta de valor
   - 4.4. Canales
   - 4.5. Relación con los clientes
   - 4.6. Recursos clave
   - 4.7 Actividades clave
   - 4.8 Asociaciones clave
   - 4.9 Estructura de costes
   - 4.10 Fuentes de ingresos
   - 4.11 Para qué sirve el lienzo
4. **Patrones y modelos de negocio**
   - 4.1. El concepto de la desagregación de modelos de negocio en los SPA
   - 4.2. El modelo de negocio "agregado de SPA"
   - 4.3. Patrón nº1 desagregado "empresa de infraestructura"
     - 4.3.1 La licitación
     - 4.3.2 Patrón "gran empresa de SPA"
     - 4.3.3 El modelo de negocio de ACXT-Idom
   - 4.4. Patrón nº2 desagregado "innovación de producto"
     - 4.4.1 Patrón "arquitectura de autor"
     - 4.4.2 "El concurso de arquitectura" como modelo de negocio
     - 4.4.3 El modelo de negocio de F.J. Mangado
     - 4.4.4 Patrón "arquitectura rentable"
     - 4.4.5 El modelo de negocio de flow
   - 4.5. Patrón nº3 desagregado "arquitectura comercial"
   - 4.6. Innovación en los modelos de negocio
     - 4.6.1 Modelos de negocio innovadores
5. **Herramientas**
   - 5.1. Diseño de la propuesta de valor
   - 5.2. Proceso

5.3. Herramienta 1. El mapa de empatía
5.4. Herramienta 2. El mapa de confianza
5.5. Herramienta 3. El mapa del entorno
5.6. Herramienta 4. Generación de la propuesta de valor

6. Proceso comercial

6.1. El proceso comercial
6.2. La captación de encargos en los SPA
6.3. Redes relacionales
6.2. Posicionamiento
6.3. Venta Proactiva en SPA

7. Colaboradores y Agradecimientos

8. Glosario

9. Bilbiografía

10. Acerca del Autor

11. Créditos

A Carmen.

1. Introducción: Por qué este libro

Las herramientas de visualización y las mecánicas de trabajo que ofrecen los libros *Business Model Generation* y *Value proposition design*, de Alex Osterwalder & Yves Pigneury[1], me han sido de gran ayuda en mis cursos de formación y en la consultoría porque permiten la claridad de ideas y potencian la creatividad.

Sin embargo, al utilizarlas para describir modelos de negocio en relación con la práctica de los servicios profesionales de arquitectura surgen ciertos problemas y siempre he tenido que hacer un esfuerzo de adaptación. Las preguntas no terminan de encajar y los conceptos tampoco.

Durante los procesos de cambio estratégico, en las explicaciones teóricas nos veíamos obligados a adaptar los conceptos. Hasta tal punto que cuando cada una de las Empresas de Servicios Profesionales de Arquitectura –en adelante ESPA[2]– confeccionaba el canvas de su modelo de negocio actual, el trabajo se realizaba en formato taller para poder aclarar las dudas y que todos dispusieran de un lienzo completado con una mínima corrección.

Por ello, desde la adaptación de las teorías de negocio actuales y la generación de nuevas ideas me he decidido a diseñar una herramienta adecuada para la generación de modelos de negocio de las ESPA.

Este libro describe en primer lugar (1) cómo trabajar el lienzo de modelos de negocio y (2) los patrones existentes. Después se centra en la generación de la propuesta de valor, donde debe producirse la conexión entre el arquitecto y su cliente.

El paso siguiente es aprender a comercializarla y para ello se describe el proceso comercial del arquitecto (4), porque considero que es en este paso donde el arquitecto encuentra mayores problemas para el ejercicio de la práctica profesional.

Y dentro de este proceso comercial, en el momento actual y en el futuro, el punto crítico es la captación de clientes (5). Esta fase se describe con mayor detalle y con éllo se pone punto final a este libro.

[1] Ver Bibliografía.

[2] **ESPA** Acrónimo de Empresa de Servicios Profesionales de Arquitecura. Acuñado por Germán Cintas Araújo en su Investigación de postgrado "Nuevos modelos de negocios en los mercados internacionales: el caso de la arquitectura".

[3] **SP** Acrónimo de Servicio Profesional de Arquitecura

2. Servicios profesionales

Un servicio profesional, o SP[3] es la prestación de un trabajo o asistencia cualificados a un tercero a cambio de una contraprestación económica.

El SP que dispensa un profesional es valioso porque este posee unos conocimientos y unas capacidades que lo diferencia del cliente.

Servicio profesional frente a producto

¿Cuáles son las diferencias?
¿Por qué es más fácil vender productos que SP?

Enumeremos algunas diferencias:

En los servicios profesionales, la Empresa de Servicios Profesionales o el profesional están en contacto directo con el cliente.

Los servicios profesionales son difíciles de valorar y, por lo tanto, de presupuestar o ponerles un precio.

Existe una dificultad en la estandarización de los servicios, lo que dificulta los procesos operativos.

La gestión de los servicios profesionales es más problemática que la de los productos. El consumidor percibe más riesgo.

Un servicio profesional no se puede probar y tampoco devolver si no te gusta.

El servicio profesional está basado en el talento y las personas, y la gestión de operaciones es más compleja porque trabaja con «cerebros de obra».

Características de un servicio profesional

A continuación nos detendremos a describir las características de un SP. Según Germán Cintas Araujo[4] los servicios profesionales tienen las siguientes características:

La exclusividad

La heterogeneidad

La caducidad

La intangibilidad

La inseparabilidad, que significa no poder separar el servicio de quien lo presta

La necesidad de recursos intangibles muy especializados

Componentes tecnológicos específicos

Recursos humanos con habilidades y conocimientos específicos

Están regulados por normas deontológicas

La información entre el cliente y el profesional es asimétrica

El cliente participa constantemente, expresando sus necesidades y tomando decisiones

Servicios Profesionales de Arquitectura

Los servicios profesionales de arquitectura o SPA van un paso más allá del resto de los SP y tienen varias peculiaridades distintivas que conviene resaltar.

El SPA consiste en configurar un producto tangible: el proyecto o negocio

[4] **Germán Cintas Araujo** Arquitecto superior por la E.T.S.A. de la Universidad de Sevilla-España 2004. Máster Dirección Estratégica y Negocios Internacionales Universidad de Sevilla, 2010. Técnico Márketing Internacional. Investigación de postgrado "Nuevos modelos de negocios en los mercados internacionales: el caso de la arquitectura" tutelado por la Cátedra Extenda de Internacionalización, Universidad de Sevilla.

del cliente, producto que se puede disfrutar, explotar o vender. Por lo tanto, el servicio incide en el valor de un producto que se convierte en un bien independiente.

Frente a una industria como, por ejemplo, la del automóvil que fabrica su producto y tiene a sus diseñadores integrados, en el sector de la construcción los «diseñadores», además de ajustarse a las directrices del cliente, deben observar otra serie de cuestiones de interés general y de la persona.

El SPA es el único SP que tiene un componente de las Bellas Artes. Las obras van desde la edificación hasta la arquitectura, desde la mera utilidad hasta el arte.

La producción arquitectónica exige contemplar el impacto arquitectónico y urbano y otras cuestiones externas al cliente.

Muchas veces quien encarga el edificio no va a utilizarlo personalmente, ello genera un problema en la relación arquitecto-cliente-usuario final.

La inversión necesaria para construir el producto final es elevada. La repercusión del coste del servicio es pequeña.

En los SPA, el cliente no solo participa sino que toma decisiones que afectan a la configuración del producto diseñado.

Existe un salto cultural entre el arquitecto y el cliente. El arquitecto tiene su sueño y el cliente el suyo, en la mayoría de los casos no coinciden.

Las exigencias técnicas pueden ocasionar desencuentros.

La calidad del diseño arquitectónico final nunca está asegurada.

La decisión de compra se toma de acuerdo con criterios de credibilidad y confianza, por eso son importantes la imagen, el posicionamiento y las redes relacionales.

El SPA tiene una gran variabilidad en la entrada de trabajo a producción, en cuanto a calidad y cantidad.

Los encargos que recibe y produce el SPA son muy diversos, tanto en calidad como en cantidad.

3. La conexión: el arquitecto y su cliente

El conocimiento profundo de lo que estamos haciendo cuando proyectamos, saber qué se nos está exigiendo en la prueba es la clave del éxito.

La arquitectura es un arte con razón de necesidad que debe responder a múltiples exigencias porque los intervinientes que se ven afectados por la construcción de un edifico son múltiples: promotor, usuario, habitante, comunidad, ciudad, disciplina, arte, etcétera.

A diferencia de otros artes más económicos –pintura, música, escultura, etc.–, la arquitectura necesita importantes recursos para poder ser construida; estos recursos los aporta el cliente. El cliente es quien contrata y, si queremos que así sea, debemos comprender muy bien lo que necesita y aprender a definir nuestros servicios en función de sus necesidades, sin más renuncias que las estrictamente necesarias.

Esta es la conexión a la que llamo «conexión entre arquitecto y cliente»: la conexión entre nuestros servicios, su contenido, cómo los dispensamos y la satisfacción de nuestro cliente. Para un arquitecto supone un reto, ya que debe centrarse en lo que sabe hacer, que es lo que le han enseñado en la escuela, y, sobre todo, esforzarse en comprender qué necesita su cliente.

Conseguir la conexión requiere alinear el talento de la ESPA con la resolución del proyecto del cliente y esto no es nada sencillo, pues requiere un proceso de interacción, de prueba y error y de adaptación continua. La sociedad cambia y con ella las personas y las empresas, y, por lo tanto, los clientes.

La mejor forma de dejar de ser competitivo es no siendo consciente de este proceso.

4. El lienzo adaptado a la ESPA

¿Por qué utilizamos el lienzo?
¿Por qué hay que adaptarlo a la SPA?

Dicen con razón los autores del lienzo que es necesario tener una herramienta visual común para describir los modelos de una manera sencilla y así poder discutir sobre ellos con eficacia. Dado que ya existe, creo que la opción natural es adoptar el lienzo como herramienta visual válida. De hecho, la experiencia nos dice que funciona bien como elemento que permite una comprensión más sencilla. Pero esta facilidad muchas veces se convierte en un peligro, debido a que , en la mayoría de los casos, se completa de manera muy superficial. Parece sencillo, pero no lo es.

El arquitecto carece de formación empresarial y esta carencia supone una laguna de conocimiento que se convierte en una barrera.

La práctica profesional basada en los servicios profesionales nos lleva a abordar modelos de negocio diferentes de los modelos innovadores centrados en la tecnología que plantea el libro Generación de modelos de negocio[5].

Estas dos cuestiones hacen necesaria la adaptación del lienzo a los SPA.

[5] Ver Bibliografía.

El lienzo

La estructura de nueve módulos del lienzo del libro *Business Model Generation* de Alex Osterwalder & Yves Pigneury[6] es válida y no requiere adaptaciones. A continuación pasaremos a describir cada uno de los nueve módulos adaptándolos a las necesidades de los SPA.



Segmentos de clientes



Propuesta de valor



Canales



Relación con los clientes



Recursos clave



Actividades clave



Asociaciones clave

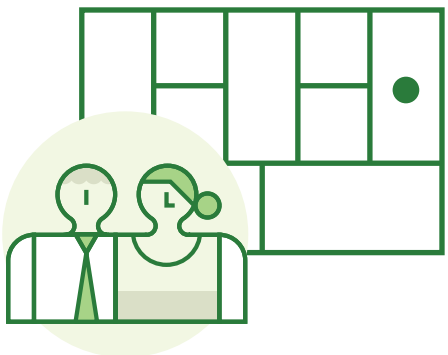


Estructura de costes



Fuentes de ingresos

Segmentos de Clientes



El bloque de segmentos de clientes define quienes son los clientes de la ESPA y los clasifica en grupos homogéneos.

Los clientes son el centro de cualquier negocio de las ESPA, ya que estas viven de los servicios que dispensan y venden. Sin ingresos no hay posibilidad de subsistencia.

[6] Ver Bibliografía.

Los segmentos han de tener una serie de atributos comunes que, una vez seleccionados, permitirán diseñar un modelo de negocio solvente, basado en un conocimiento exhaustivo de sus necesidades, motivaciones y condicionantes irrenunciables. No olvidemos que cuando alguien quiere construir una edificación está acometiendo un proyecto vital o empresarial y muchas veces ambos.

¿Para quiénes creamos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes pueden ser segmentados en función de unos atributos que nosotros fijamos a nuestra conveniencia, con el fin de que nos aporten mayor claridad en la selección, ya que es crucial para nuestro desarrollo de negocio acertar en la selección de los clientes.

Mercado segmentado

El mercado de los SPA es tan amplio y tiene segmentos de mercado con necesidades y problemas tan diferentes que la segmentación es obligatoria. Nuestro ámbito de actuación influye de forma decisiva en nuestra segmentación. Cuanto menor es el ámbito de actuación más generalista es la oferta; y cuanto mayor es el ámbito, más especializada.

Podemos segmentar por:

1. Naturaleza del cliente (público o privado, único o recurrente, etcétera)
2. Tamaño
3. Características demográficas y geográficas
4. Comportamientos y grado de conocimiento especializado
5. Beneficio específico buscado
6. Usos / Sectores económicos. El sector o industria es uno de los factores más utilizados para segmentar debido a la creciente complejidad de los negocios de los clientes.

Consideraciones sobre los segmentos

Los segmentos deben tener suficiente potencial de generación de ingresos, es decir, ser suficientemente grandes o ricos. Para calcular la capacidad de generación de ingresos –volumen de negocio– de manera sencilla, se multiplica el número de clientes por una estimación media de los ingresos per cápita.

No resulta sencillo saber qué atributos tienen un segmento de clientes. Son grupos homogéneos con características y necesidades semejantes. La característica que mejor los define es que cada uno de ellos requiere un tipo de oferta diferente.

Otros indicadores que nos pueden ayudar es que requieran canales de relaciones distintas o que estén dispuestos a pagar por aspectos diferentes

de la oferta –arquitectura, atención al cliente o infraestructura–.

Los distintos segmentos deben ser heterogéneos entre sí y al mismo tiempo estables. Muchas veces será aconsejable segmentar atendiendo a la naturaleza del cliente y a los usos, pero habrá casos en los que nuestra ventaja competitiva podrá ser aplicada a muchos usos diferentes en virtud de que genere un valor similar a todos ellos.

Cuando vendamos atención al cliente habrá muchos segmentos y tipologías. Cuando nuestro modelo de negocio sea de autor, tendremos más usos y tipologías. Cuando nuestro modelo está enfocado en la rentabilidad, los segmentos son más concretos. Cuando vendamos infraestructura aumentarán los usos pero no las tipologías de clientes, porque se trabaja en proyectos que requieren complejidad, respuesta rápida y solvencia técnica.

Nichos de mercado

Cuando una parte de un segmento es muy específico se considera un nicho de mercado. Es decir, un nicho es una fracción de mercado que tiene unas necesidades complejas no satisfechas, concretas y específicas que requieren unos servicios especializados y expertos. De mayor a menor, el orden es: mercado, segmento de mercado, y nicho de mercado.

Concursos

Una peculiaridad de las ESPA respecto a otras ESP es el hecho de que gran parte del trabajo proviene de concursos o licitaciones, mayoritariamente de clientes del sector público, administraciones, organizaciones multilaterales, etc., aunque también se da y cada vez más en los clientes del sector privado.

Estos procedimientos son evaluados por trabajadores de las empresas, por jurados externos o fórmulas mixtas. En estos comités de evaluación el número de arquitectos suele ser relevante tanto en cantidad como en calidad a la hora de tomar decisiones y adjudicar el contrato.

Cliente único vs cliente recurrente

Esta es una cualidad básica para la segmentación, sobre todo para las grandes ESPA. El coste de captación de clientes se reduce de manera significativa con clientes recurrentes y el volumen de ventas y el beneficio se incrementan. El cliente único para ser rentable debe prescribir la ESPA a terceros.

Roles en la compra

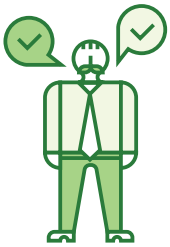
Tendemos a simplificar una realidad bastante compleja bajo el nombre de «el cliente»; pero el cliente se compone de muchos perfiles que pueden estar desempeñados por distintas personas.

Dichos perfiles son:



Iniciador

Detecta una necesidad



Influenciador

Influye en la decisión



Decisor

Persona que decide la compra



Comprador

Quien firma el contrato



Usuario

Persona que disfrutará del servicio u obra construida

Hay que tener en cuenta la existencia de influenciadores y decisores a la hora de diseñar el plan de *marketing* (mercadotecnia).

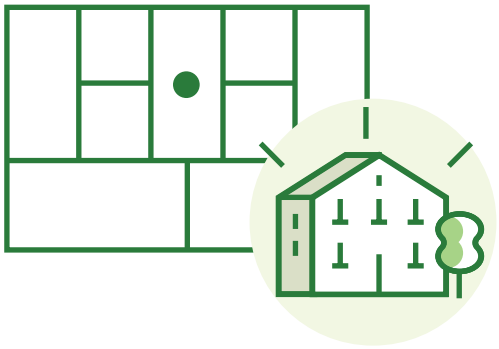


Segmentos de clientes

Influenciadores

Decisores

Propuesta de valor



El bloque de propuesta de valor describe cómo la ESPA genera valor para sus segmentos de clientes.

La propuesta de valor satisface los requisitos que exige un determinado segmento del mercado. Es decir, resuelve sus problemas o satisface sus necesidades. La propuesta de valor tiene que basarse en ventajas competitivas percibidas o perceptibles para el cliente. Nuestro objetivo al configurar nuestra propuesta de valor es que llegue a ser la mejor opción posible para un segmento de mercado determinado.

Los arquitectos tendemos a centrar nuestra propuesta de valor en el producto que diseñamos sin tener en cuenta que todas las circunstancias que intervienen en la relación entre los clientes y nosotros constituyen un campo de generación de ventajas competitivas.

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos?

La propuesta de valor se compone de creadores de beneficio y generadores de confianza, y establece uno o varios conceptos que calificaremos como tangibles e intangibles.

Hay varios aspectos tangibles en los que podemos generar beneficio a nuestros clientes:

Conocimiento experto especialista

Los nichos de mercado requieren este tipo de conocimiento especializado. Por ejemplo, los hospitales son edificios muy complejos que requieren arquitectos expertos para su construcción. También son campos difíciles las cimentaciones, las estructuras, la participación ciudadana, etcétera.



Consistencia. Capacidad de resolver problemas complejos.

Esta capacidad es la solvencia técnica de la ESPA o del equipo de profesionales o empresas del que forma parte.

Cuando un cliente va acometer un trabajo de una complejidad y un volumen importante quiere tener a su servicio a un equipo de profesionales competente, capaz de dar respuesta a sus necesidades de negocio.

Funcionalidad

Cuando un cliente encarga un edificio con un programa complejo porque debe albergar una distribución y unos recorridos complicados, aprecia que la solución definitiva tenga un funcionamiento óptimo

Rentabilidad

Muchos inmuebles se dedican a la explotación –*retail* (comercio detallista), hoteles, hospitales, residencial, etc.–, por lo que tienen un valor y un potencial de explotación. Hacerlos más rentables es una vía de entregar valor al cliente.

Precio

Bajar el precio es mejorar el margen del cliente, solo puede hacerse si lleva aparejada una reducción de costos –estrategia *low-cost*–.

Innovación en imagen

Muchos negocios viven de la imagen –*retail*, moda, hostelería, etc.–, así que buscan una imagen innovadora como motor de su negocio.

Los beneficios intangibles solo se producen en determinados segmentos.

Marca, marca personal o prestigio profesional

La marca facilita la decisión del cliente. Bien sea por la tranquilidad que supone contratar a alguien de gran prestigio o por la claridad en la comunicación –calidad y credibilidad–, así como el cumplimiento de las promesas por parte de las marcas. Muchos clientes prefieren una marca determinada para justificar su decisión de compra o potenciar su prestigio ante sus semejantes.

Arquitectura como belleza o arte

La arquitectura es el arte y la técnica de proyectar y construir edificios, pero en muchas ocasiones el componente artístico está por encima de los componentes técnicos. En la ampliación del Museo de Prado, por ejemplo, lo importante era implantar correctamente el edificio en un entorno muy complejo y de gran valor patrimonial.

Experiencia de usuario

En muchos edificios es importante la experiencia que vive el usuario. Es un concepto subjetivo y, aunque es muy difícil de medir, muchos clientes encuentran atractivo que sus inmuebles tengan luminosidad, color, sensaciones, etcétera. Otros necesitan que el usuario experimente unas sensaciones concretas.

Asesorar al cliente

La clave está en las ESPA, en su cultura centrada en el cliente y su sensibilidad frente al mercado.

Se basa en el conocimiento de los clientes –persona y negocio– y de sus problemas y necesidades, y en la adaptación a sus circunstancias mediante la orientación al cliente.

Reducción de riesgo

El cliente corre numerosos riesgos cuando encarga una obra, riesgos que para él es prioritario controlar. El más evidente es el económico, que puede ser ocasionado por un alargamiento de los plazos de finalización de la obra

o por sobrecostes derivados de la elección de materiales o por los llamados imprevistos en obra. Y no conviene perder de vista nunca los riesgos emocionales, que, no por menos evidentes, son menos importantes; es más, en muchas ocasiones se convierten en el factor clave del éxito del SPA.

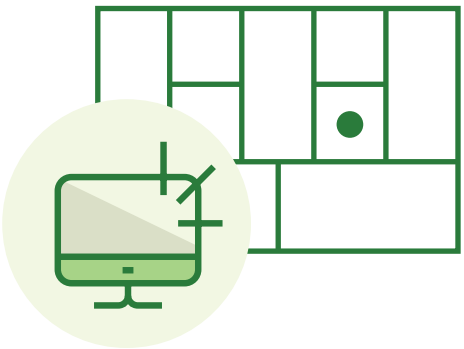
Estatus

El cliente confía en mejorar su estatus cuando encarga un proyecto. La elección del arquitecto puede contribuir a conseguirlo.

Llave en mano

El cliente quiere que alguien realice todas las gestiones y los trabajos que le corresponden como promotor y no preocuparse de nada hasta la entrega del producto.

Canales



El bloque de segmentos de clientes define los canales que unen a la ESPA con sus clientes.

La ESPA se comunica con sus clientes y les proporciona la propuesta de valor a través de los canales de comunicación y venta. Hablamos de servicios profesionales por lo que no existe distribución. Si una ESPA vendiera productos deberá diseñar su distribución.

La función de los canales es:

1. Dar a conocer la ESPA a los segmentos de clientes y a los grupos de interés en general.
2. Ayudar a los clientes a entender la ESPA y conseguir que la evalúen como «alguien al que es beneficioso contratar».
3. Permitir que los clientes compren los servicios.
4. Dispensar los servicios establecidos en la propuesta de valor.
5. Ofrecer un servicio posventa.

¿Qué canales de captación prefieren nuestros segmentos de mercado?
¿Dónde están nuestros clientes?
¿Cómo establecemos contacto con los clientes?

Tipos de canal

Propios: Equipo comercial, identidad digital, etc.

Externos: Disponemos de canales externos en el mundo físico y online. Tenemos a nuestra disposición las herramientas de comunicación (publicidad y relaciones públicas). También podemos utilizar los canales de nuestros aliados y de nuestros clientes.

La ESPA se comunica con sus clientes y les proporciona la propuesta de valor a través de los canales de comunicación y venta.

Proceso del canal

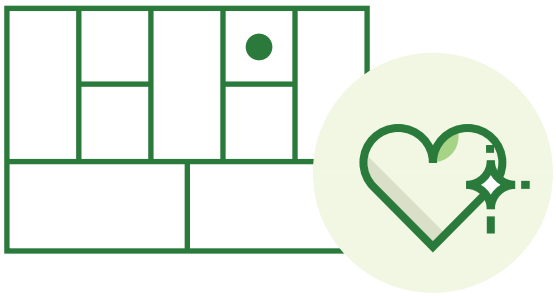
La labor comercial consiste en dos partes fundamentales: fase de venta y fase de trabajo. La fase de venta puede dividirse a su vez en fase de captación y fase de propuesta. El punto de inflexión se produce cuando el cliente se ha interesado por nosotros y se sienta a nuestra mesa. La fase de captación se puede dividir en fase de conocimiento y fase de puesta en valor. De esta forma establecemos cinco fases.

		Fase del canal				
		Fase de venta			**Fase de trabajo**	
		Fase de captación		**Fase de propuesta**		
Tipos de canal	**Herramientas**	Conocimiento ¿Cómo hacemos que se nos conozca?	Puesta en valor ¿Cómo hacemos que se nos perciba como alguien a contratar?	Propuesta ¿Cómo conseguimos que nos contraten?	Entrega ¿Cómo dispensamos el servicio?	Posventa ¿Cómo es nuestro servicio posventa?
Propio	Redes relacionales					
	Posicionamiento					
	Venta directa					
Externo	Redes relacionales					
	Posicionamiento					
	Venta directa					

En la fase de captación utilizaremos tres herramientas que conformarán nuestro mix de captación: red relacional, posicionamiento y venta proactiva del SPA.

En los capítulos «El proceso comercial de los SPA» y «La captación de encargos en los SPA» se explican detalladamente los canales.

Relación con los clientes



En este módulo se describe la relación que establece un arquitecto o ESPA con sus clientes.

Se trata de uno de los aspectos más determinantes del éxito de las ESPA. Lo importante son los aspectos funcionales, lo fundamental son los aspectos emocionales.

Hablamos de percepciones, de credibilidad y confianza, bases que sustentan toda relación comercial.

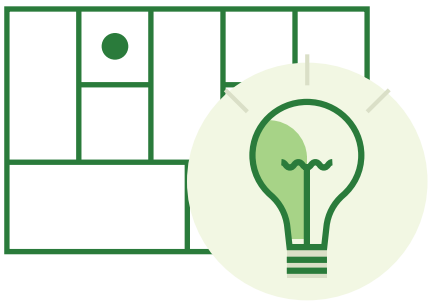
¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes? ¿Cómo generamos confianza?

Pretendemos que la relación entre la ESPA y el cliente se fundamente en la confianza. Para conseguirlo ofrecemos una asistencia personalizada exclusiva: siempre hay un interlocutor encargado de atender al cliente.

El interlocutor cambia según el tamaño de la ESPA pudiendo ser desde el mismo arquitecto a distintas figuras como el director, un jefe de proyecto o un jefe de cuenta.

La clave está en generar confianza para conseguir el encargo y en mantenerla explicando bien la promesa en el cierre de la venta y en su cumplimiento estricto en la dispensación del servicio.

Recursos clave



El bloque de recursos claves describe los activos más importantes para hacer funcionar el modelo de negocio.

Los SPA requieren recursos claves. Estos permiten a la empresa crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos.

Los recursos que necesitan los SPA son talento, cerebro de obra, pero también pueden ser claves recursos físicos, financieros, intelectuales. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

¿Cuáles son los recursos necesarios?

Para hacer realidad tu propuesta de valor al cliente es necesario llevar a cabo una serie de actividades que consumen diversos recursos, y por ello vamos a definir cuáles son los principales recursos necesarios, de que tipo y qué cantidad e intensidad son necesarias.

Talento

Un profesional necesita un conocimiento de su disciplina y un saber hacer o pericia.

Para dispensar servicios y realizar el trabajo pedido son necesarias capacidades y habilidades (proyectar, solvencia técnica, etcétera), y para la relación con el cliente (capacidad relacional, buen trato, comunicación fluida, negociación, etcétera).

Infraestructura

Para poder acometer trabajos complejos es necesaria una infraestructura determinada que ofrezca una solvencia profesional adecuada. En un SPA la infraestructura es la capacidad instalada, es decir, la suma de recursos tecnológicos y de talento de la ESPA. El porfolio o experiencia demostrable es parte de la calificación de la infraestructura.

Si el modelo de negocio está basado en infraestructura, es necesario saber gestionar equipos y proyectos.

Marca, marca personal o prestigio profesional

Hay muchos trabajos a los que es difícil acceder si no se tiene una reputación determinada. Hay clientes a los que no podemos llegar sin el respaldo de una marca. En determinados modelos de negocio es un recurso imprescindible.

Financieros

Siempre son necesarios unos recursos financieros mínimos. Cuanto más ambicioso sea el ámbito de actuación de la ESPA y aspire a proyectos de mayor tamaño, mayores serán sus necesidades financieras. Los recursos financieros son indispensables para el crecimiento de la ESPA.

Tecnológicos

La tecnología es un recurso clave en el siglo xxi. En ciertos mercados la tecnología se convierte en una barrera, como ocurre en los países que exigen BIM[7].

I+D

Para una ESPA innovar es algo imprescindible. Se cumple la máxima de Guy Kawasaki: «Al final, o eres diferente… o eres barato», y para ser diferente hay que innovar, hacerlo distinto.

Innovar proyectando o en la forma de proyectar, en los servicios a los clientes y en su diseño, en la captación o en la gestión del cliente, en el uso de la tecnología o en sus posibles aplicaciones.

Capacidades y habilidades de gestión y desarrollo de negocio de ESPA

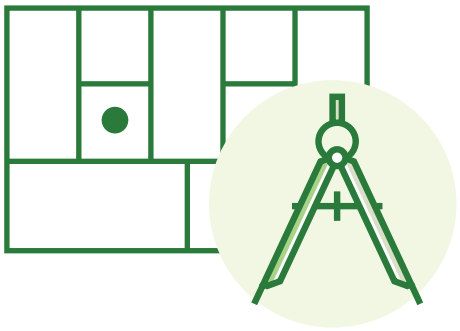
Sin ellas es imposible, aunque en unos modelos es más evidente que en otros.

Capacidades y habilidades comerciales

Si el modelo de negocio está basado en la adaptación al cliente, este es su recurso fundamental.

[7] Modelado de información de construcción (BIM, Acrónimo en inglés Building Information Modeling), es el proceso de generación y gestión de datos del edificio durante su ciclo de vida utilizando software dinámico de modelado de edificios en tres dimensiones y en tiempo real.

Actividades clave



El bloque de actividades clave define cuáles son las actividades fundamentales para que el negocio funcione.

Las ESPA deben comprender cuáles son las actividades clave de su modelo de negocio para poder tener éxito.

Hay tres grupos de actividades que pueden ser claves para una ESPA: comerciales, gestión y desarrollo de negocio y producción. Las comerciales incluyen desde la captación hasta la gestión de los clientes. Las de gestión, desde la operativa a la empresarial; y las de producción, desde proyectar hasta el uso de tecnología.

Para que nuestro negocio funcione es indispensable tener muy claro cuáles son las actividades fundamentales.

¿Cuáles son las actividades que generan más valor para la ESPA?

Los SPA tienen la característica distintiva de que las actividades clave tienen que ver con el conocimiento exclusivo de su disciplina , están relacionadas exclusivamente con el *know-how*, saber cómo hacer algo bien hecho y, por lo tanto, las desempeña el equipo de la ESPA, al menos en una parte fundamental que no externalizan. Las actividades claves de una ESPA son:

Proyectar

Aunque es considerada tradicionalmente una actividad indisoluble de la figura del arquitecto, cuando hablamos de modelos de negocio, hay que ponerlo en cuestión. Debemos preguntarnos si proyectar es clave para ejercer nuestra actividad. La forma de comprenderlo es comprobando si es posible externalizar o delegar la actividad de proyectar.

Captación de clientes

Para las ESPA que trabajan en mercados no regulados y altamente competitivos es la actividad crucial, el auténtico «cuello de botella» del sistema. No obstante, hemos de ser conscientes de si la clave está en el diseño de la captación o en llevarla a cabo, y qué partes de este proceso de captación debemos gestionar personalmente y cuáles delegar.

Gestionar la relación con el cliente

En este negocio, gestionar las actividades o asuntos relacionados con el cliente es insustituible, la cuestión es saber cuál es su importancia a lo largo del proceso y qué personal de la organización tiene que desempeñarlo.

Estrategia competitiva, dirección y desarrollo de negocio de las ESPA

Gestionar la empresa es una actividad de rango superior al operativo o al comercial, por lo que es clave en cualquier tipo de ESPA. No obstante, es en las grandes empresas donde la gestión empresarial resulta condición sine qua non. Cuanto mayor sea la exigencia de solvencia y la complejidad y el tamaño de los proyectos, mayor será la necesidad de gestión empresarial.

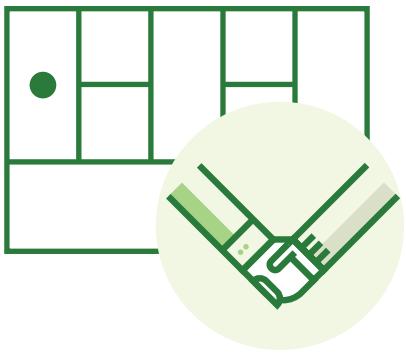
Gestión operativa

En los grandes proyectos la gestión operativa es fundamental. Cuanto mayor sea la exigencia de solvencia así como la complejidad y el tamaño del proyecto, más necesaria será una gestión por proyectos.

Tecnología

En un mundo tecnológico y cada vez más virtual, la tecnología puede ser el motor de la propuesta de valor o simplemente una herramienta importante.

Asociaciones clave



El bloque de actividades clave describe la red de aliados y proveedores necesaria para que el negocio funcione.

Las ESPA se asocian con otras ESP o ESPA por motivos estructurales o por oportunidades concretas.

Existen cuatro tipo de asociaciones:

– Alianzas estratégicas entre empresas competidoras

– Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

– Empresa participada por varias ESPA

– Relaciones con proveedores

¿Cuáles son las asociaciones que generan más valor para la ESPA?

Los SPA tienen la característica distintiva de que las actividades clave están relacionadas exclusivamente con el conocimiento y, por lo tanto, las desempeña el equipo de la ESPA, al menos en una parte fundamental que no externalizan. A continuación describiremos las fórmulas posibles de asociación para una ESPA.

Alianzas estratégicas entre empresas competidoras

El objetivo de estas alianzas es que juntas alcancen masa crítica en cuanto a reputación o recursos para poder realizar proyectos más grandes o internacionalizarse.

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

En el trabajo de las ESPA suele participar un equipo de técnicos multidisciplinares. Muchas veces estos equipos se mantienen en el tiempo y se retroalimentan entre sí. Incluso se establecen alianzas para lograr mayores recursos con los cuales emprender proyectos más grandes o internacionalizarse.

En este negocio es habitual que sean varios los profesionales que dispensen los servicios necesarios para un proyecto. Se dan sinergias positivas entre ellos, como suele ocurrir entre arquitectos, ingenieros y aparejadores.

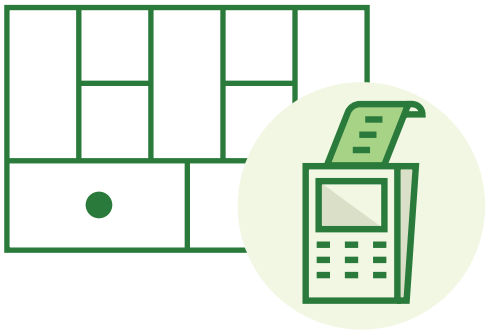
Empresa participada por varias ESPA

Con el fin de atender nuevas líneas de negocio se establecen alianzas para poder realizar proyectos más grandes o internacionalizarse, sin renunciar a las líneas de negocio particulares. Este tipo de alianza es muy habitual cuando se internacionalizan.

Relaciones con proveedores

Es habitual en los modelos de negocio de las ESPA que subcontraten a terceros. Es importante garantizar la fiabilidad de los proveedores en cuanto a la entrega de suministros.

Estructura de costes



El bloque de la estructura de costes define cuáles son los costes necesarios para que el negocio funcione.

Crear y entregar valor, generar y mantener las relaciones con los clientes, supone unos costes para las ESPA.

Hay dos tipos de estructura de costes: según costes y según valor. Una ESPA competitiva deberá tener una estructura de costes según valor, a excepción del modelo *low-cost*.

Para una ESPA resulta básico saber cuál es su estructura de costes. En primer lugar, para saber si se apuesta por el coste o por el valor; en segundo lugar, para fijar la relación entre gastos fijos y gastos variables; y por último y no menos importante, para saber si su estructura de costes se adecua a la variabilidad de los ingresos.

¿Cuál es nuestra estructura de costes? ¿Cuál es nuestro mix fijo-variable?

Estructura de coste según coste

Para obtener un precio con esta estructura, estimamos el CMV (coste de la mercancía vendida del proyecto) –coste operativo y comercial–, y añadimos un margen bruto capaz de cubrir nuestros costes directos o de estructura, las amortizaciones, los gastos financieros y los impuestos, y dejar un beneficio. Los modelos poco diferenciados se ven abocados a competir en precio para conseguir encargos pero no son capaces de reducir costes para mantener la rentabilidad. Los márgenes se reducen hasta hacer que el negocio deja de ser rentable. Cuestión distinta es el modelo *low-cost* basado en reducir precio pero reduciendo costes y manteniendo el beneficio.

Estructura de coste según valor

Salvo en los modelos de *low-cost* o los modelos poco competitivos, los SPA tienen una estructura de coste según valor, es decir, se centran en generar valor a los clientes. Para fijar un precio con esta estructura, determinamos el WTP (*willingness to pay*) del cliente e intentamos capturar todo el valor posible, o sea, cobrar lo máximo que esté dispuesto a pagar. El margen

resulta de restar los costes en los que se incurre y será mayor cuanto mayor sea nuestra generación de valor percibida por nuestros clientes, cuanto mayor sea la generación de valor percibida, mayor será el margen resultante.

Costes fijos vs costes variables

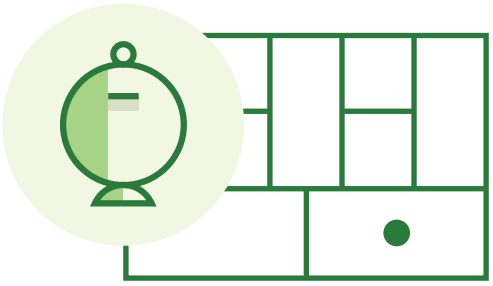
En un sector como el de los SPA la variabilidad en el ingreso de proyectos genera inestabilidad económica y hace recomendable variabilizar los costes, es decir, que se produzcan cuando haya actividad. Una estructura con mayores costes fijos implica una fuente de encargos regular y querer acumular márgenes o una necesidad de retención de talento.

Variabilidad de ingresos

Los encargos llegan de manera poco previsible y eso genera una variabilidad que afecta a la estructura de costes que debe tener en cuenta la estructura de ingresos. Conviene contrastarlos gráficamente.

Las grandes ESPAS de EEUU, priorizan la solvencia a la calidad arquitectónica, en cambio las europeas y japonesas no renuncian a hacer buena arquitectura y la priorizan frente a la solvencia.

Fuentes de Ingresos



El bloque de ingresos describe cómo monetizamos nuestro modelo de negocio.

El dinero es para un negocio como la sangre para un organismo vivo, sin él, el modelo no funciona y el negocio quiebra. En un mundo tan vocacional como el de los SPA, es necesario saber que sin dinero es imposible dedicarse a la arquitectura y que solo tratando el dinero como algo necesario y natural podremos disfrutar de una práctica profesional plena.

Los modelos de negocio de las SPA se caracterizan por que sus fuentes de ingresos provienen de nuestros honorarios, son ingresos puntuales y no recurrentes.

Nuestras fuentes de ingresos. ¿Cuáles son rentables y cuáles no lo son?

Nuestros clientes pagan por unos servicios dispensados. Debemos tener en cuenta no solo lo que están pagando sino también si hay otras cuestiones por las que estarían dispuestos a pagar. Las formas de pago pueden ser una fuente de innovación y cercanía al cliente.

Las SPA suelen aceptar todo tipo de trabajos sin tener en cuenta la rentabilidad. Es necesario plantearse la conveniencia de aceptar dichos encargos en función del cliente que lo encarga y del significado que tiene ese encargo en la relación cliente-ESPA. Es conveniente saber la rentabilidad de las distintas líneas de negocio. Si no se dispone de una contabilidad analítica, se corre el riesgo de que alguna línea de negocio sea ruinosa o deje un margen insuficiente.

Fuentes de ingresos posibles:

Honorarios

Es la más habitual. Los honorarios son cantidades percibidas por dispensar un servicio. Tienen la misma variabilidad o más –impagados– que la propia entrada de contratos.

Crear valor vs capturar valor

En muchos casos, el arquitecto en su actividad innova y genera valor muy por encima del mero proyecto arquitectónico. Así ocurre cuando se rebajan honorarios para captar un cliente, para ganar un concurso o cuando se diseña una solución constructiva o un nuevo material. Normalmente ese valor lo capturan otros intervinientes en la cadena de valor: propiedad, contratistas, fabricantes, etc. Es importante ser consciente que no es lo mismo generar valor que capturarlo.

Contratos de ingresos recurrentes

Suele ocurrir que empresas o administraciones externalizan servicios de asesoramiento, por ejemplo, arquitectos municipales. Las ESPA deben ofrecer servicios que generen ingresos recurrentes o convertir ingresos puntuales en recurrentes mediante la innovación en las formas de pago.

Venta de activos

Se trata de vender un producto propio, por ejemplo, el diseño de objetos.

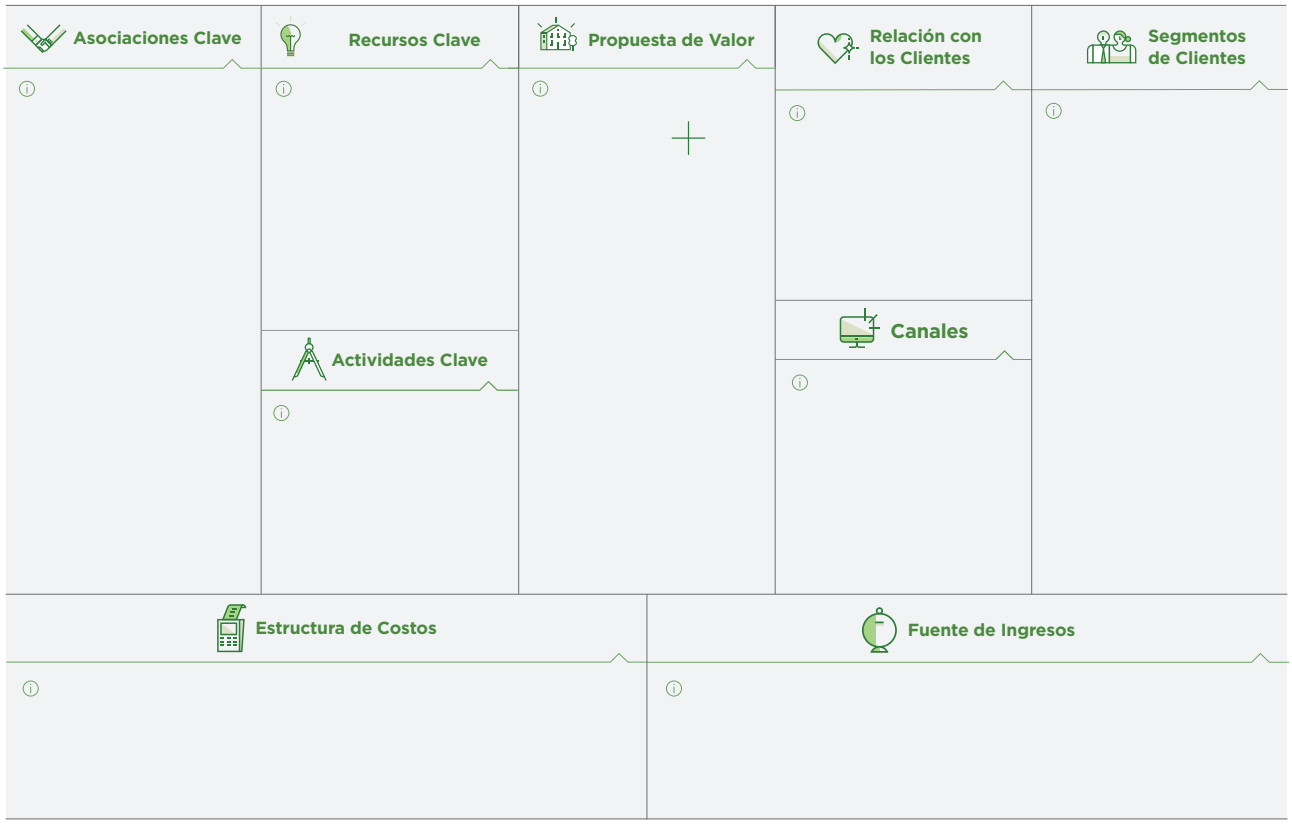
Comisiones

Por prescripción o comercialización.

Concesión de licencias

Percibir una cantidad por el uso de un diseño de producto.

Para qué sirve el lienzo



Para describir una ESPA

Podemos describir el estado actual del modelo de negocio de una ESPA a través del lienzo.

Para diagnosticar la ESPA

Una vez evaluada una ESPA podemos hacer un diagnóstico sobre la descripción realizada. Es siempre el primer paso para acometer cualquier innovación o mejora.

Para optimizar una ESPA

Utilizaremos el lienzo para trabajar sobre las distintas actividades de la empresa de una forma gráfica y generar propuestas para optimizar el modelo de negocio.

Para la generación de innovación

El lienzo es de por sí una herramienta para la generación de nuevos modelos de negocio.

5. Patrones y modelos de negocio

Algunos de los modelos de negocio de SPA tienen comportamientos o características similares a la hora de dispensar los servicios. Los modelos de negocio se repiten y dan lugar a lo que en el libro *Generación de modelos de negocio*[8] llaman patrones.

La desagregación del modelo de negocio de la ESPA nos permite establecer los patrones existentes con claridad.

El objetivo de fijar estos patrones es visualizar modelos que nos ayuden a entender nuestra actividad y saber cómo debemos optimizarlos basándonos en modelos y experiencias ajenas.

Esta formulación de los conceptos empresariales servirá de ayuda a las ESPA para el diseño de modelos de negocio.

El concepto de la desagregación de modelos de negocio en los SPA

Existe un primer patrón ideal para los SPA que denominaremos «agregado». Supongamos una ESPA capaz de hacer todo perfecto y veamos cómo se refleja en su actividad.

Las ESPA realizan tres grupos de actividades: diseño del producto, relación con los clientes y gestión de la infraestructura. Cada uno de ellos tiene diferentes imperativos en lo referente a la arquitectura, la participación del cliente o la solvencia técnica. Los tres pueden llegar a coincidir en una ESPA pero su coexistencia ocasionará conflictos y renuncias.

Inspirándonos en las teorías de John Hagel y Marc Singer, padres del término «empresa desagregada», las ESPA desempeñan tres tipos de actividades radicalmente diferentes: comercial, infraestructura e innovación del producto resultante de nuestro servicio. A su vez, Michael Treacy y Fred Wiersema sugieren que las empresas deberían centrarse en la excelencia operativa, el liderazgo del producto y la relación con el cliente (*intimacy costumer*).

En definitiva, si se busca la eficacia, es obligada la desagregación y de ella surgen tres patrones básicos para las ESPA.

– Patrones basados en la infraestructura. Gran empresa de SPA

– Patrones basados en la innovación en productos o servicios. Arquitectura de autor, arquitectura de negocio.

– Patrones basados en la relación con el cliente. Arquitectura comercial.

[8] Ver Bibliografía

El modelo de negocio “agregado de SPA”

¿Se puede hacer un proyecto de excelencia en el diseño arquitectónico cumpliendo con plazos rigurosos, con un control de costes exhaustivo y atendiendo las indicaciones del cliente?

Entonces, la venta de SPA se produciría como consecuencia de haber logrado la máxima reputación en calidad arquitectónica, relación comercial y solvencia técnica, tanto ante la sociedad como ante la profesión.

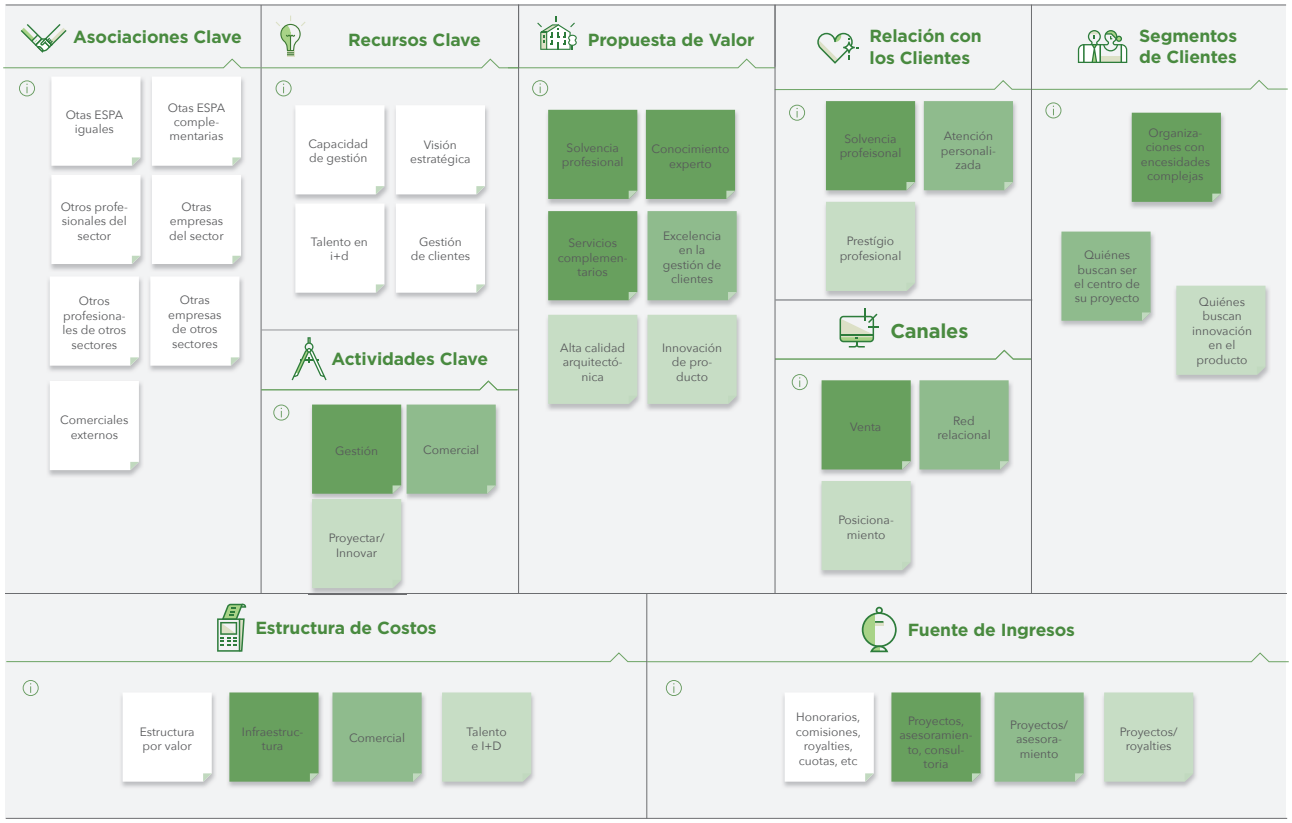
Los segmentos de clientes de este modelo serían todos. Públicos y privados, pequeños y grandes, amantes de la arquitectura y amantes de ganar dinero con sus negocios, los demandantes de una relación estrecha y los que quieren evitar cualquier tipo de relación.

La propuesta de valor, basada en la atención personalizada, ofrecería edificios exclusivos de una altísima calidad arquitectónica, definidos en un proyecto sin fallos, con un presupuesto con 0% de desviación y un extricto cumplimiento de plazos, de acuerdo con todas las exigencias del cliente.

Los canales serían el posicionamiento, las redes relacionales y la venta directa. El ámbito iría desde lo local a lo universal.

Los recursos clave serían la capacidad relacional, el talento para gestionar las demandas de los clientes, el talento para proyectar arquitectura y organizar la infraestructura. Todo ello dentro de un grado de excelencia.

Las actividades clave serían proyectar, la atención al cliente, la gestión empresarial, la gestión operativa y la innovación.

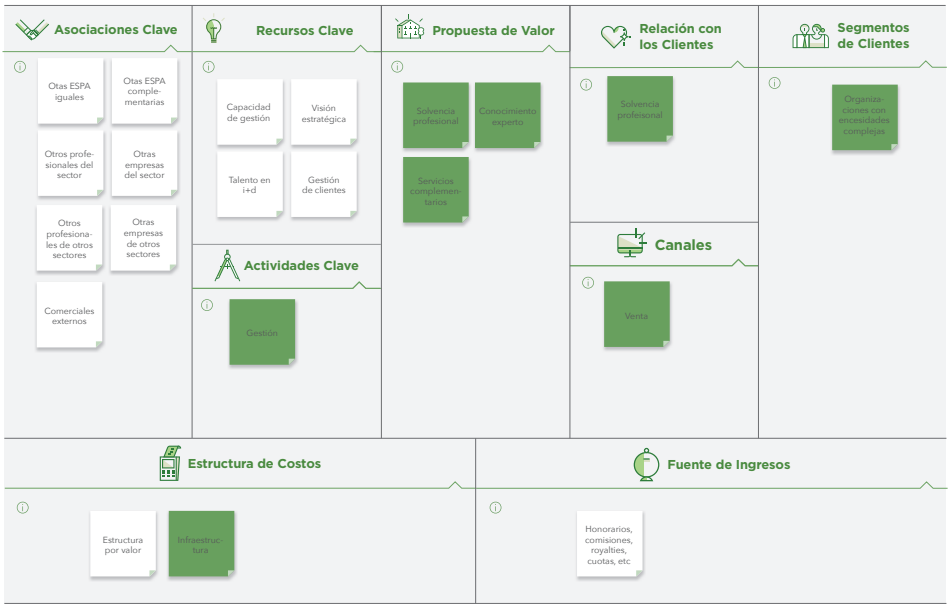


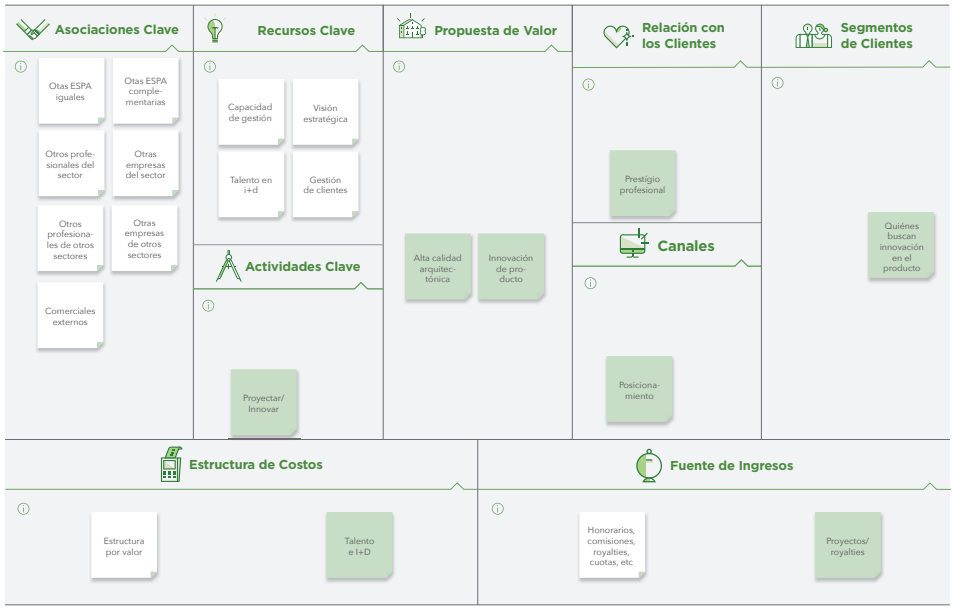
Lienzo del modelo agregado de SPA

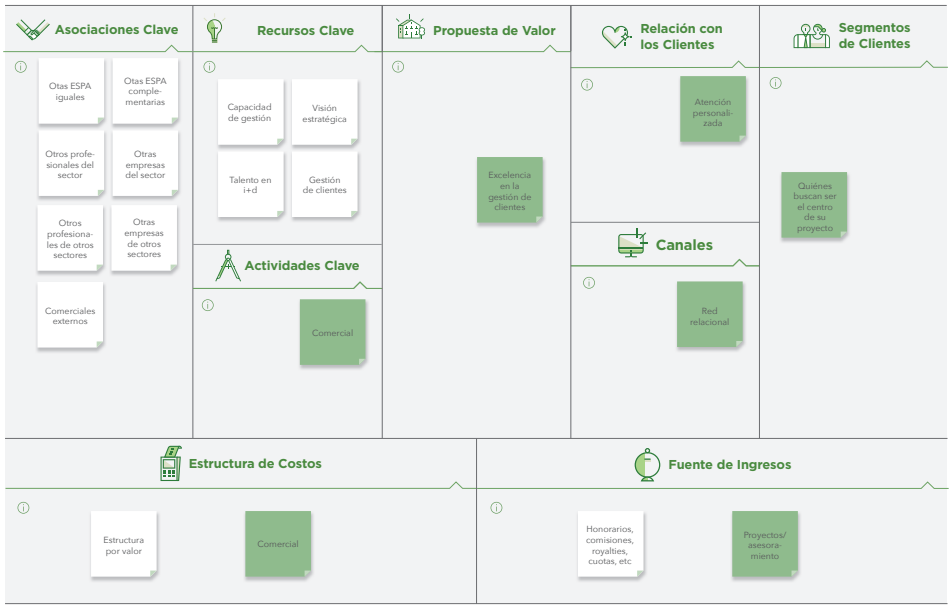
El modelo agregado de SPA que presenta el lienzo es teórico, pero lo exponemos para poner de manifiesto la imposibilidad de su existencia y la necesidad de desagregación.

Frente a esta imposibilidad surgen los tres modelos desagregados, que, aunque siempre tienen una componente de los otros dos, pasan a un segundo grado de importancia.

Veamos cómo se desagrega el modelo para después pasar a estudiar los tres modelos desagregados y los patrones que originan.







Esquema de desagregación del modelo agregado

Patrón nº1
desagregado "arquitectura de infraestructura"



Modelo de negocio de Infraestructura. Fuente propia

El modelo de infraestructura responde a unos segmentos de mercado que buscan un SP basado en infraestructuras fiables que garanticen un resultado final controlado.

La venta de SPA se produce cuando el cliente percibe que la ESPA tiene un conocimiento especializado y experto y que le ofrece una solvencia técnica y profesional excelente que cumple estos requisitos:

– Estar habilitado para ejercer la práctica profesional

– Tener capacidad financiera

– Capacidad técnica y profesional

– Ser capaz de otorgar garantías

Los segmentos de clientes de este modelo son clientes públicos en procedimientos de licitación y clientes privados, normalmente grandes empresas. Predomina el cliente recurrente frente al cliente de encargo único por ser mucho más rentable.

El ámbito de actuación viene determinado por el radio de acción que permite el volumen de negocio de cada encargo y por la ubicación de los segmentos de clientes.

La propuesta de valor se basa en la solvencia técnica y profesional excelente.

La relación con los clientes consiste en mantener dicha solvencia en el tiempo, mediante los procedimientos, la previsión, la respuesta rápida, etcétera.

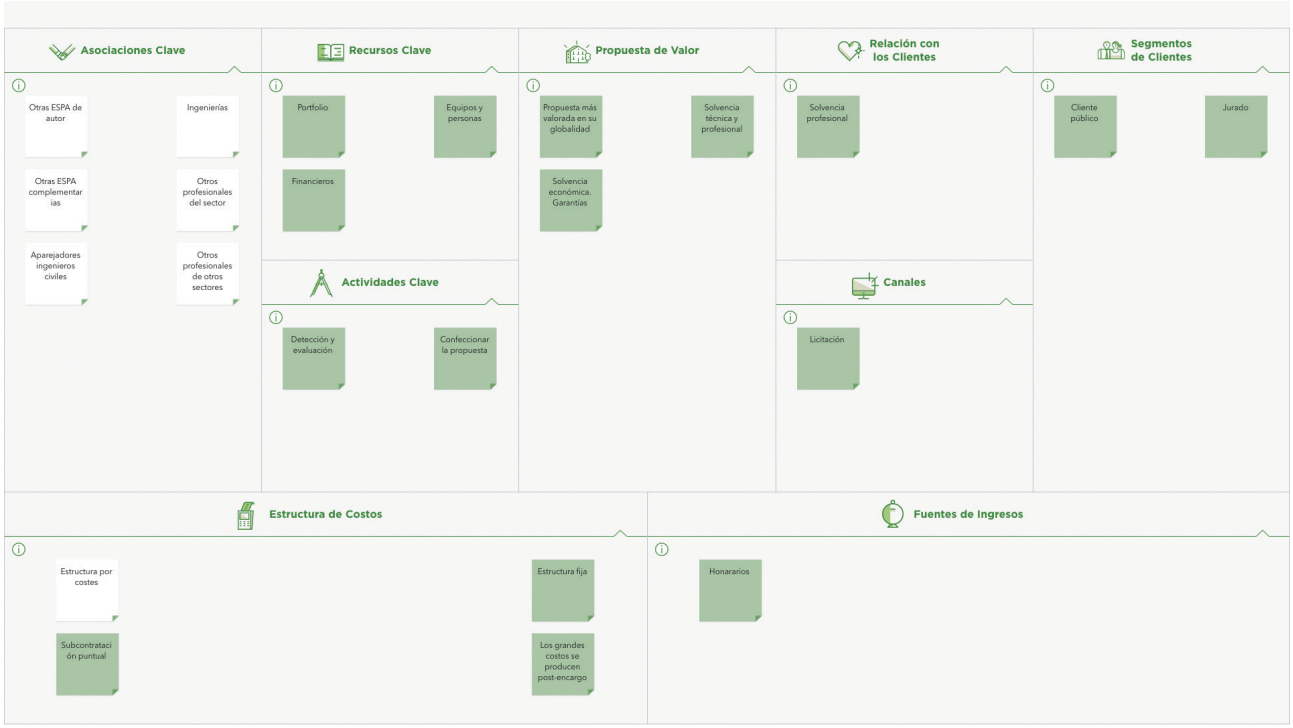
Los canales son la venta proactiva basada en las licitaciones, la fuerza de las ventas y el posicionamiento. Las redes relacionales se dirigen a los clientes y a los entornos empresariales y gubernamentales. El posicionamiento de la marca se fomenta con las relaciones públicas. La venta proactiva se gestiona a través de segmentos de clientes identificados, y las licitaciones son una fuente de obtención de contratos relativamente sencilla.

Los recursos clave son la infraestructura, el portafolio y la marca.

La actividad clave es la gestión de grandes equipos y de procesos complejos.

La clave del crecimiento son los clientes y los proyectos.

La licitación como modelo de negocio



Modelo de negocio de Licitación. Fuente propia

El modelo de "negocio" responde a unos segmentos de mercado que buscan un SP que cumpla unos requisitos claros y concretos.

La licitación es un canal de venta proactiva que condiciona el resto del modelo de negocio, ya que debe adaptarse a los requisitos del procedimiento. Así, los clientes serán del sector público; la propuesta de valor será la que obtenga mejor puntuación de acuerdo con las bases; los

recursos clave serán los que permitan presentarse a la licitación y obtener mayor cantidad de puntos; y las actividades clave, las encaminadas a detectar y preparar las ofertas ganadoras y conseguir una mayor ratio de éxito.

Diferenciaremos la licitación genérica del concurso de arquitectura específico de los SPA por el enfoque. Las licitaciones valoran aspectos económicos, técnicos y artísticos, mientras que los concursos de arquitectura se centran en la solución arquitectónica.

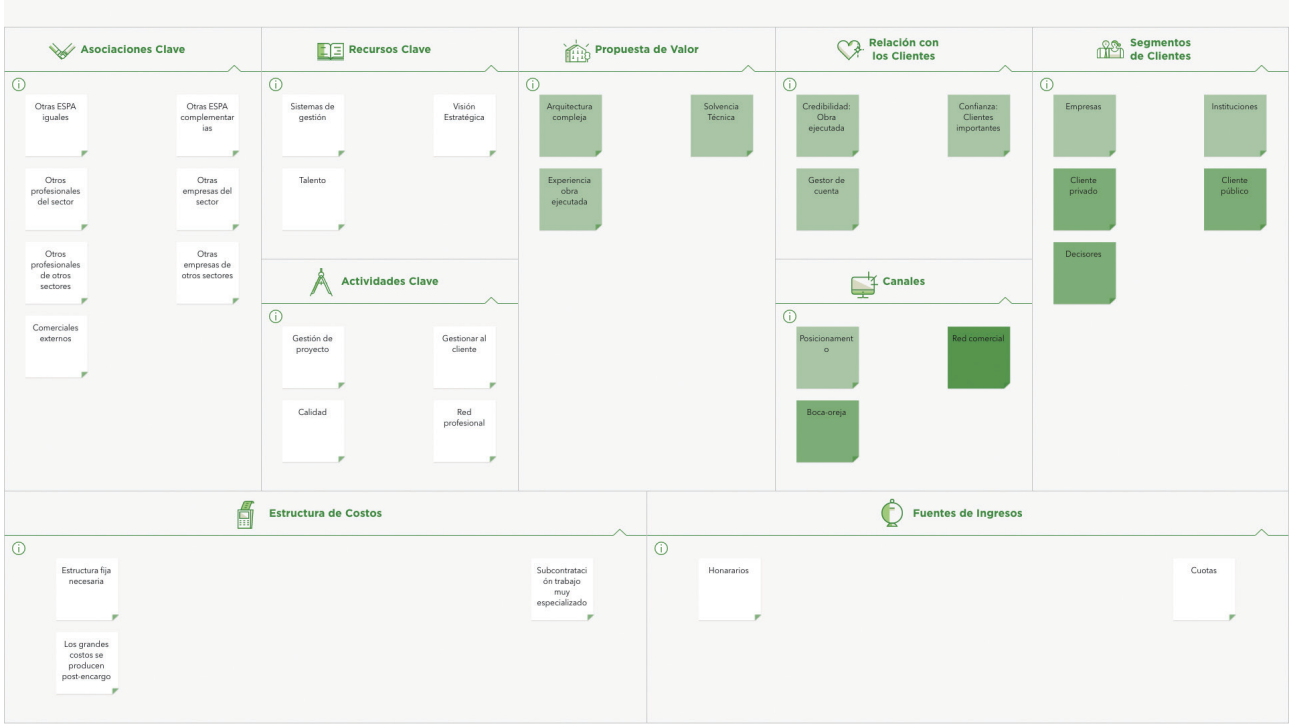
La licitación

Licitación es el procedimiento administrativo para la contratación de productos y servicios, incluyendo los SPA, que promueve el sector público. En las licitaciones, no solo se tiene en cuenta la calidad arquitectónica, también se valoran experiencias similares y la solvencia técnica.

La licitaciones se clasifican según el objetivo; una licitación de SPA es la que pretende adjudicarse un proyecto o determinadas licitaciones de una obra. En cambio, cuando las licitaciones se refieren a toda la obra, los SPA son una parte de la licitación.

Los procedimientos se clasifican en abierto o restringido, y negociado o de diálogo competitivo. Los dos últimos no son habituales en los SPA.

Patrón 1.1
"Gran empresa de SPA"



Patrones: Gran Empresa. Fuente propia

El modelo de negocio responde a unos segmentos de mercado que buscan un SP capaz de resolver encargos complejos con una solvencia técnica garantizada por una infraestructura –medios físicos, financieros, tecnológicos y equipos humanos– y una determinada calidad arquitectónica.

El modelo global de estos gigantes de la arquitectura abarca también el negocio de la ingeniería civil, la consultoría y el diseño arquitectónico. El modelo es originario de Estados Unidos y ha sido adoptado por muchas empresas europeas y alguna española.

Son muchas las grandes empresas de arquitectura que aspiran a acercarse al modelo agregado, pero ninguna lo cumple al 100% y todas tienen que renunciar a algún aspecto del mismo.

Las grandes ESPA de Estados Unidos priorizan la solvencia frente a la calidad arquitectónica, en cambio las europeas y japonesas no renuncian a hacer buena arquitectura y la priorizan frente a la solvencia.

Ejemplos:

– EEUU: IBI Group, Gensler, Perkins & Will, DP architects.

– UE, Japan: Foster, Acxt/idom, Nikken. Esto no quiere decir que no haya excepciones como por ejemplo Aedas UK-Hong Kong sigue el modelo USA.

La venta de SPA se produce cuando el cliente percibe que la ESPA dispone de recursos suficientes para resolver problemas o necesidades muy complejas, ajustándose en capacidad de respuesta, precios y plazos. Es decir, el cliente busca una atención profesional centrada en resolver sus problemas, basada en una gran capacidad de gestión, una solvencia profesional excelente y en un conocimiento especializado y experto demostrable.

El ámbito de actuación viene determinado por el radio de acción que permite el volumen de negocio de cada encargo y por la ubicación de los segmentos de clientes.

Los segmentos de clientes de este modelo son todos aquellos que acometen proyectos de un determinado tamaño y complejidad. Son clientes privados –empresas– y públicos –edificación de dotaciones e infraestructuras–. Utilizan el canal de venta de las licitaciones y concurren a los concursos de arquitectura cuando son restringidos por invitación y en lista corta.

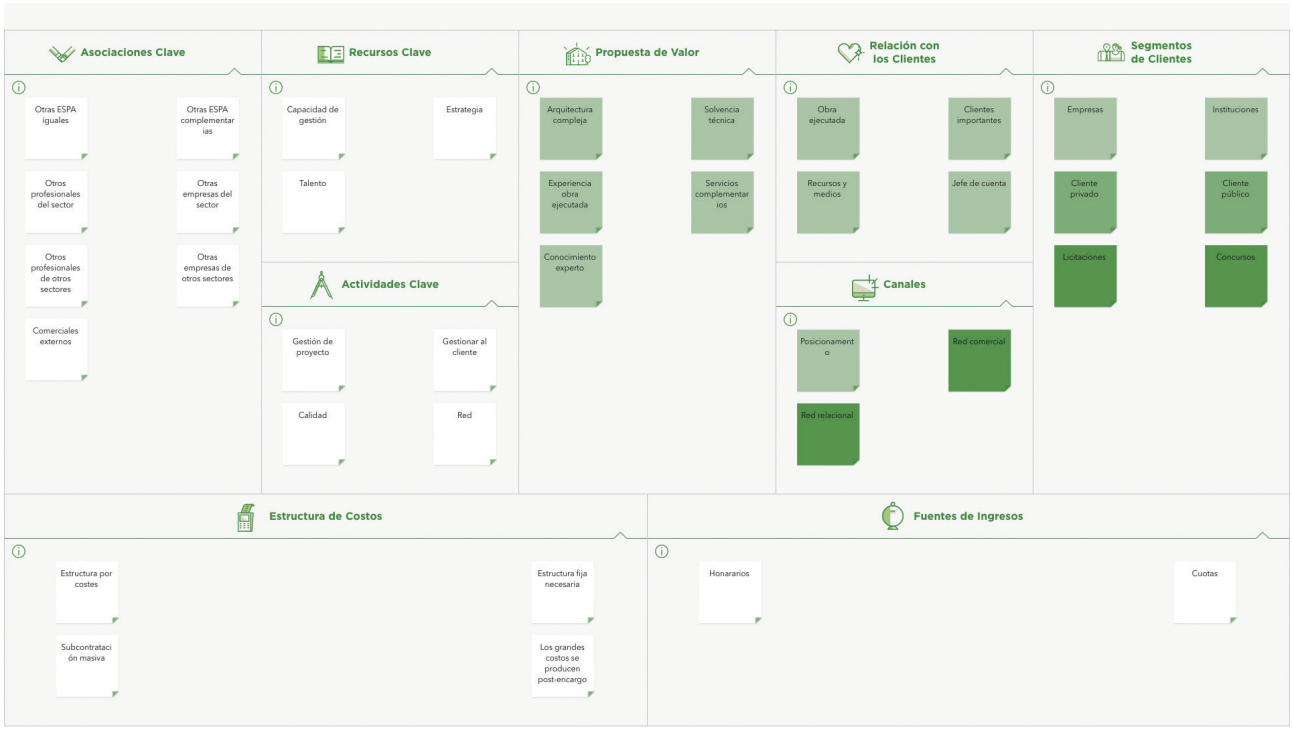
La propuesta de valor ofrece servicios exclusivos a la medida del proyecto del cliente para resolver edificios complejos.

Los canales son el posicionamiento y la venta proctiva. Las redes relacionales se dirigen a los clientes y su entorno. El posicionamiento es la marca que se refueza con las relaciones públicas y la publicidad. La venta directa se sirve de la información del mercado disponible y que permite identificar clientes dentro de tipologías de edificación concretas. Normalmente el número de clientes es razonable.

Los recursos clave son la marca, el porfolio especializado y la infraestructura.

La actividad clave es la gestión de los equipos y de los proyectos y el diseño de servicios basados en el conocimiento del negocio del cliente. Se crece a través de los clientes y de los proyectos.

El modelo de negocio de ACXT-Idom[9]



Modelo de negocio de ACXT

Los segmentos de clientes se definen por la necesidad de resolver problemas complejos que requieren grandes equipos y grandes medios. Su ámbito de actuación es internacional. La segmentación obedece a criterios de cultura empresarial y es muy interesante tanto para el sector privado como para el público.

La propuesta de valor es el resultado de una alta capacitación técnica pero sin renunciar al talento para proyectar. Los servicios están orientados a la resolución de los problemas de los clientes.

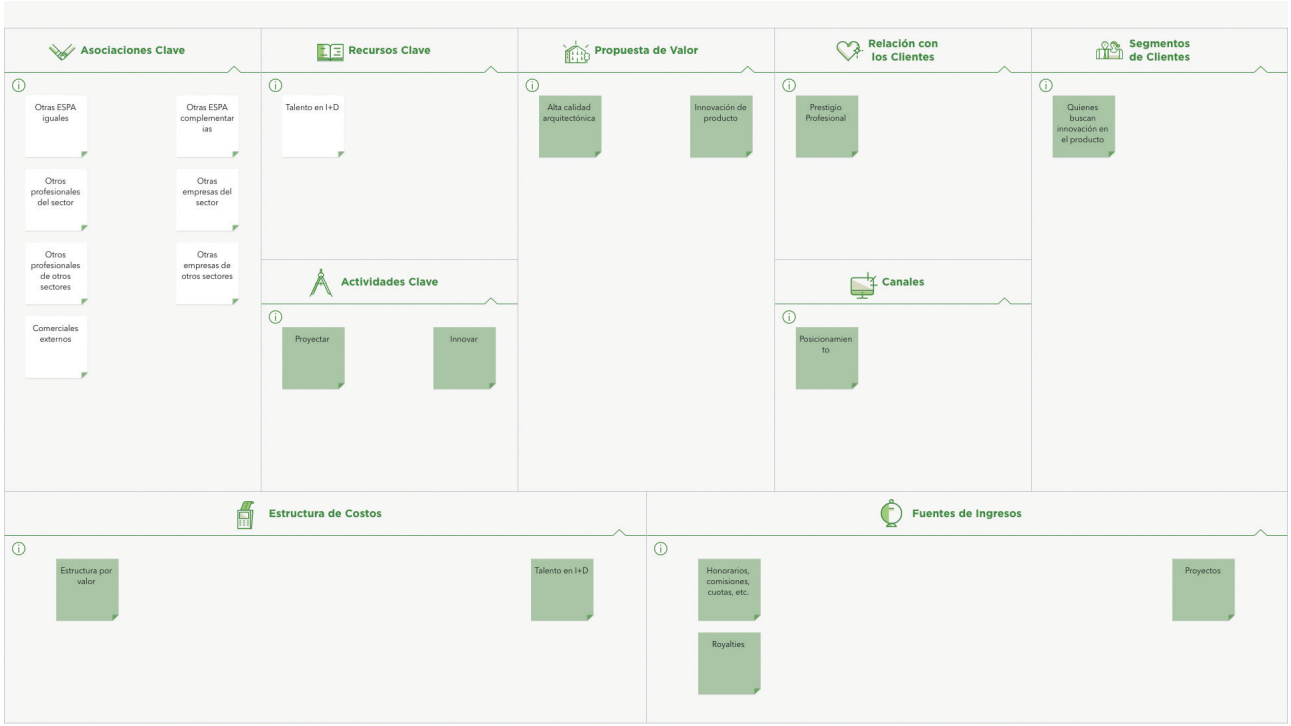
Para la generación de posicionamiento se utiliza la marca, las relaciones públicas y la publicidad. La actividad comercial proactiva es importante, tanto en fuerza de ventas como en licitaciones; el personal encargado de la labor comercial se distribuye por territorios. La existencia de las líneas de negocio de ingeniería y consultoría de Idom son una fuente de generación de venta cruzada para ACXT.

Más allá de la gestión operativa, la cultura operativa[10] es fundamental y se convierte en una metodología para responder a las necesidades de los clientes.

[9] ACXT_Idom nace como asociación de profesionales de la arquitectura agrupados con la intención de ofrecer resultados de la máxima calidad.

[10] La cultura operativa de una empresa es el conjunto de reglas y valores que determinan la forma en que los diferentes agentes de la organización actúan y se relacionan hasta entregar el servicio al cliente. En Beatriz Muñoz-Seca Fernández-Cuesta, y Josep Riverola García: Ópera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI: Reflexiones desde el teatro.

Patrón nº2
desagregado “innovación de producto”



Modelo de negocio de Innovación de producto. Fuente propia

El modelo de innovación del producto responde a unos segmentos de mercado que buscan unas cualidades concretas para su producto, con las que la ESPA lo va a caracterizar a través de sus SPA. En este patrón, la innovación es consecuencia de la naturaleza de nuestros servicios y de cómo los dispensamos.

La venta de SPA se produce porque se ofrece un producto diferenciado que genera valor percibido a los clientes.

La propuesta de valor plantea una arquitectura diferente basada en un rasgo diferenciador en su naturaleza, en el sistema de construcción o en el uso de nuevas tipologías.

Los segmentos de clientes de este modelo pueden ser públicos o privados, empresas o particulares, y, en general, todos los posibles para un SPA. Evidentemente habrá que segmentar por otras cuestiones adecuadas a cada tipología de innovación.

Los canales son de atracción y su objetivo es la búsqueda de posicionamiento. Permiten la venta directa en algunas de sus modalidades. La relevancia de la red depende de la naturaleza de la innovación y de su implantación o aceptación por el mercado.

El recurso clave es el conocimiento experto y específico. Para comercializar una innovación es clave el talento para desarrollar el negocio, comprender el

mercado y saber cómo crecer.

Se crece a través de los proyectos, por lo que cada proyecto es una oportunidad para la mejora del reconocimiento, sobre todo, a través de la red.

Dentro de la innovación del producto y como cualidad distintiva de los SPA, existe la innovación en la disciplina de arquitectura, lo que llamamos «arquitectura de autor», que constituye un nuevo patrón diferenciado.

Modalidades de innovación del producto

Podemos clasificar las innovaciones del producto según sus cualidades. Obedecen a:

Cualidades arquitectónicas
Ejemplos: Alberto Campo Baeza, Rafael Moneo, F.J. Mangado, etc.

Cualidades técnicas como pueden ser el sistema constructivo, los materiales, etc.
Ejemplos: Arquitectura sostenible o ecoarquitectura, Passivhaus, nuevos materiales super aislantes, nanotecnología aplicada.

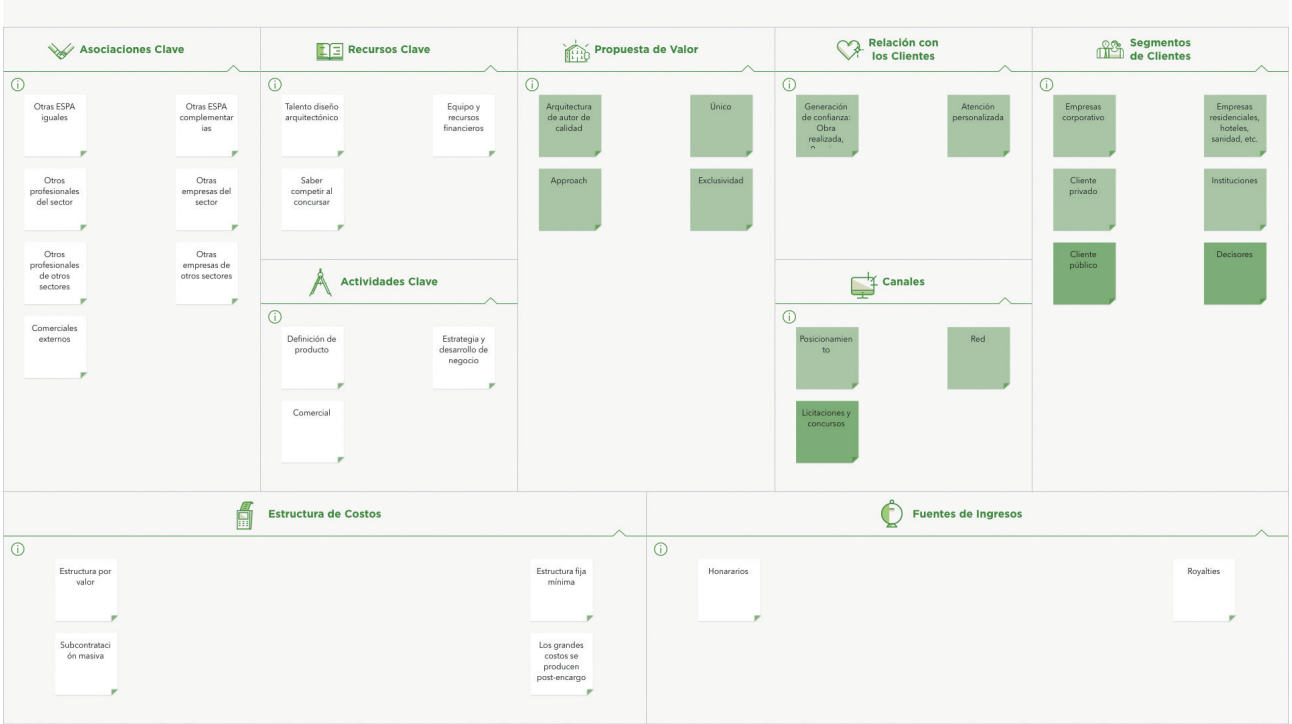
Generación de una nuevas tipologías que responden a las necesidades de un segmento de clientes.
Ejemplos: Hospitales de rápida ejecución pmmt

Cualidades económicas como es la rentabilidad del espacio comercial.
Ejemplo: flow

La conversión de servicios en productos.
Ejemplos: Prefabricación, gallineros, etc.

Con el fin de no extendernos, desarrollaremos únicamente dos patrones: arquitectura de autor y arquitectura rentable.

Patrón 2.1
"Arquitectura de autor"



Patrón: arquitectura de autor. Fuente propia

El modelo de arquitectura de autor responde a unos segmentos de mercado que buscan un determinado diseño arquitectónico. Al definir el término *autor* no entramos en la calidad de su arquitectura.

La venta de SPA se produce como consecuencia de obtener reputación tanto frente a la sociedad como frente a la profesión. El arquitecto siempre ha buscado el reconocimiento profesional porque entonces son los propios compañeros quienes hacen que destaque ante el resto de la sociedad. De esta manera se genera confianza ante determinados segmentos de clientes a la hora de realizar encargos.

Pero esto implica una elección, pues no se puede ser útil a todo el mercado. Evidentemente a los clientes que quieren que se les haga caso o aquellos que van a hacer negocio con el producto resultado del servicio, no les suele interesar el prestigio. Es más, piensan que el arquitecto tiene como objetivo su propia gloria o la de la arquitectura y que no va a ser receptivo a sus problemas.

Por este motivo los segmentos de clientes de este modelo son las administraciones públicas, instituciones, etcétera. Esto implica que trabajen con el modelo de negocio de concursos de arquitectura.

El cliente privado personal tiene un perfil cultural alto y el empresarial tiene que obtener un beneficio de la imagen. Por ejemplo, un edificio corporativo

o ciertos clientes de comercio detallista o *retail* de lujo.

La propuesta de valor ofrece una arquitectura de calidad personalizada, edificios exclusivos a la medida de las exigencias de cada caso, diseñados por una persona concreta y con una imagen distintiva fácil de identificar.

Los canales son de atracción y se dedican a la búsqueda de posicionamiento. Las redes profesionales son básicas. La relación con el cliente no es relevante.

El recurso principal es el talento para proyectar y, afortunadamente, este no es un recurso escaso. En una carrera profesional de éxito es clave el talento para desarrollar el negocio, comprender el mercado y saber cómo crecer.

Se crece con los proyectos; cada proyecto es una oportunidad para acrecentar el reconocimiento junto con la red relacional.

La importancia de la prescripción

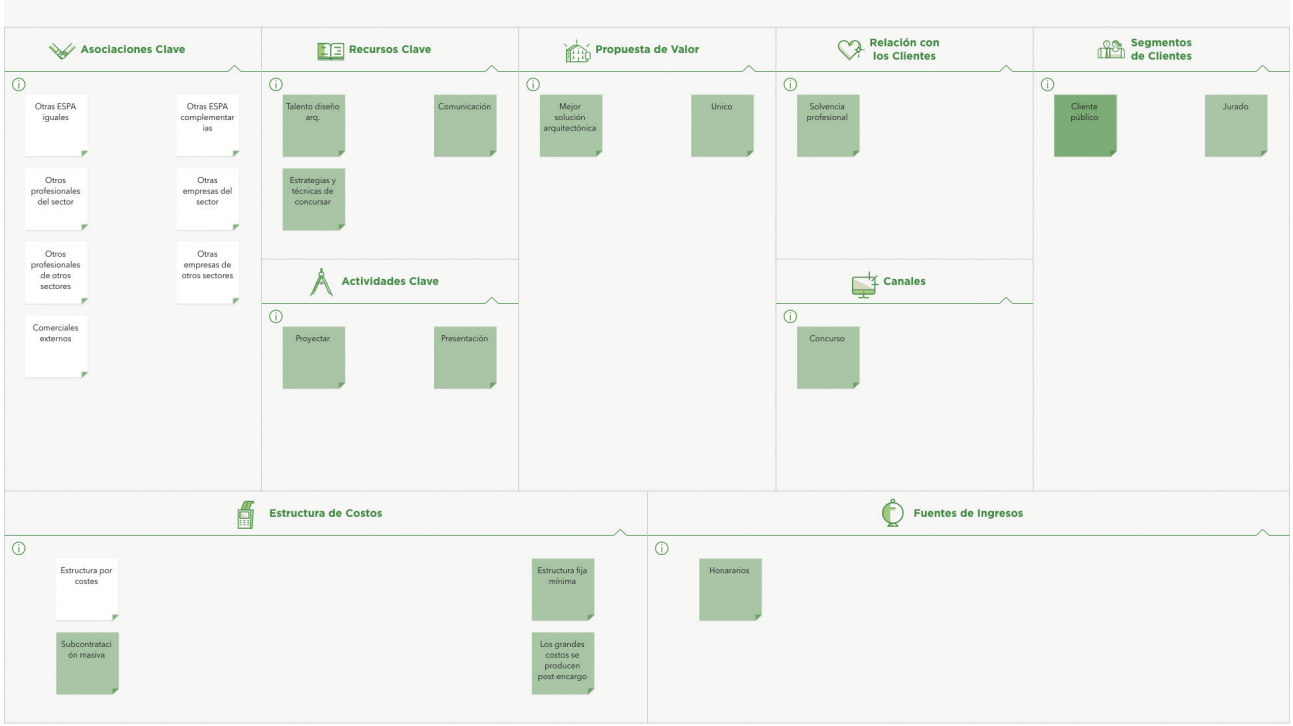
De manera genérica, los *prescriptores* son «aquellas personas, personalidades y entidades capaces de influir en un determinado público con sus opiniones, valoraciones y decisiones de compra».

En el mundo de la arquitectura llamamos prescriptores a personas, entidades o instituciones que, por su importancia, autoridad o experiencia, son capaces de influir en la opinión de los clientes y, sobre todo, en la de los decisores en relación con los fallos de concursos.

En los SPA podemos hablar de los medios especializados, pero también de personas famosas, de arquitectos de reconocido prestigio profesional, de la crítica arquitectónica, de los comisarios de exposiciones, etcétera. Son personas con gran presencia y credibilidad gracias a su conocimiento del sector de la arquitectura así como de las tendencias en la arquitectura, capaces de cambiar las reglas del juego y el "escalafón" de la profesión. Suelen contar con plataformas para difundir sus ideas y gozan de un prestigio considerable.

En el modelo «arquitectura de autor», los prescriptores se convierten en piezas fundamentales para acceder a selecciones, a la profesión académica, a los premios, etcétera. Su impulso puede ser determinante para que un arquitecto alcance una posición relevante.

El modelo de negocio del concurso de arquitectura



Modelo de negocio de Concurso de Arquitectura. Fuente propia

Los concursos de arquitectura tienen una historia de más de 2.500 años. La Acrópolis de Atenas fue resultado de un concurso, al igual que varias catedrales de la Edad Media.

El modelo de negocio responde unos segmentos de mercado que buscan un SP que cumpla unos requisitos claros y concretos. Los motivos por los que el cliente elige esta fórmula de contratación son dos: por la obligación legal de contratar mediante licitaciones en contratos; y de *motu proprio*, por entender que esta competición le garantiza el mejor proyecto.

El concurso de arquitectura es una modalidad de licitación específica de los SPA en la que se valora la solución arquitectónica. Es un tipo de competición en la que una organización o institución que piensa construir un nuevo edificio invita a los arquitectos a que propongan diseños. El diseño ganador es seleccionado por un jurado profesional independiente formado por arquitectos y representantes del convocante. El prestigio del jurado profesional garantiza que la elección será justa.

Este procedimiento es beneficioso para el convocante porque le aporta ideas, totales o parciales, para el diseño del edificio; además, en muchos casos la obra elegida suscita debate público y da publicidad al proyecto. Los concursos de arquitectura son habituales para adjudicar contratos de edificios públicos, en muchos países son obligatorios, pero también las empresas privadas los utilizan en su modalidad de concursos restringidos. El concurso de arquitectura es un canal de ventas.

Los concursos se clasifican en:

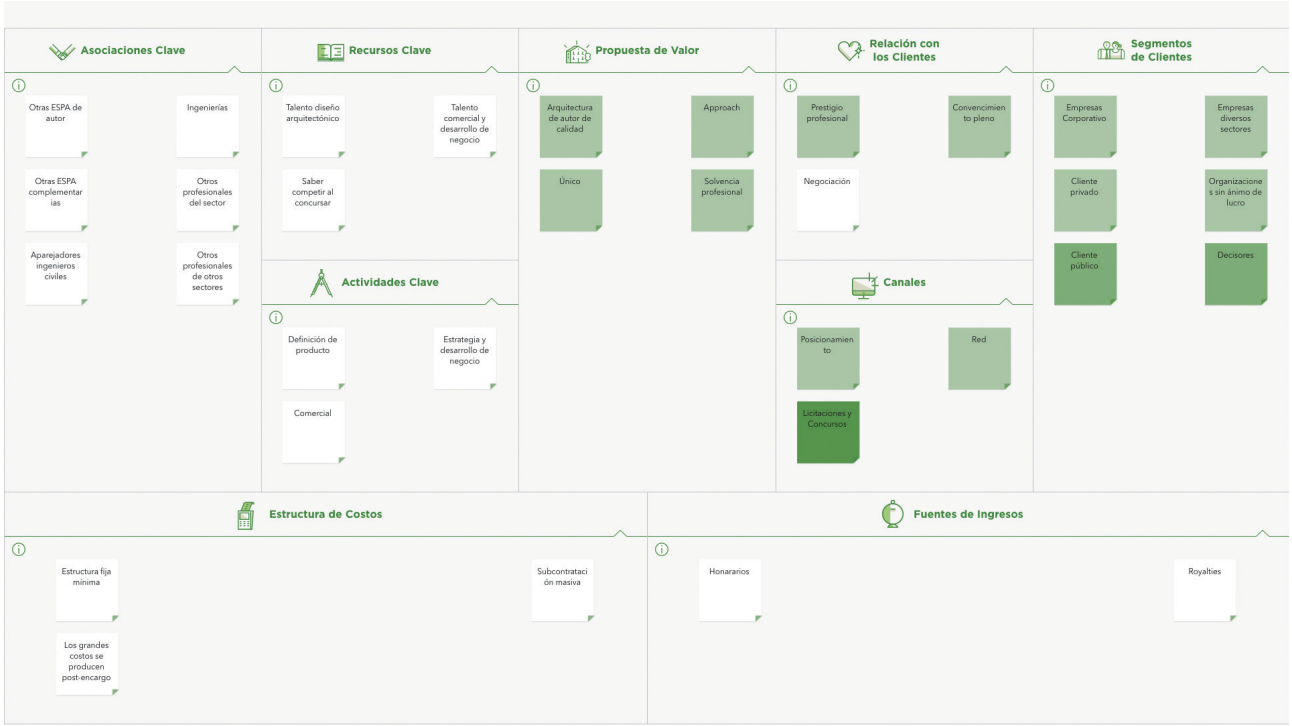
Según el objetivo
– concursos de ideas: el objetivo es generar nuevas ideas y
– concursos de proyectos: el objetivo es construir el proyecto.

Según el procedimiento,
– concursos abiertos
– concursos restringidos

Según las fases
– concurso de una fase
– concurso de varias fases

Según el conocimiento de la identidad de los participantes,
– concursos anónimos
– concursos nominales

El modelo de negocio de F.J. Mangado



Modelo de negocio de Francisco Mangado. Fuente Propia

Los segmentos de clientes se definen por su capacidad de apreciar la arquitectura. Su segmentación no obedece a tipologías ya que, aunque el sector público es mayoritario, también trabaja para el sector privado cuando se necesita el prestigio de un arquitecto para comercializar un producto o como generador de marca en las oficinas corporativas.

La propuesta de valor se basa en el talento: alta capacidad de proyectar. Se diferencia de otros arquitectos por la manera peculiar de abordar la práctica

profesional de la arquitectura –*approach*–.

Fomenta el posicionamiento mediante la docencia –Harvard y Universidad de Navarra–, junto con premios, publicaciones, conferencias, etcétera.

La Fundación Arquitectura y Sociedad le permite transmitir su visión de la arquitectura e influir en otros; por otra parte, supone una excelente herramienta de posicionamiento –liderazgo– y de generación de red relacional.

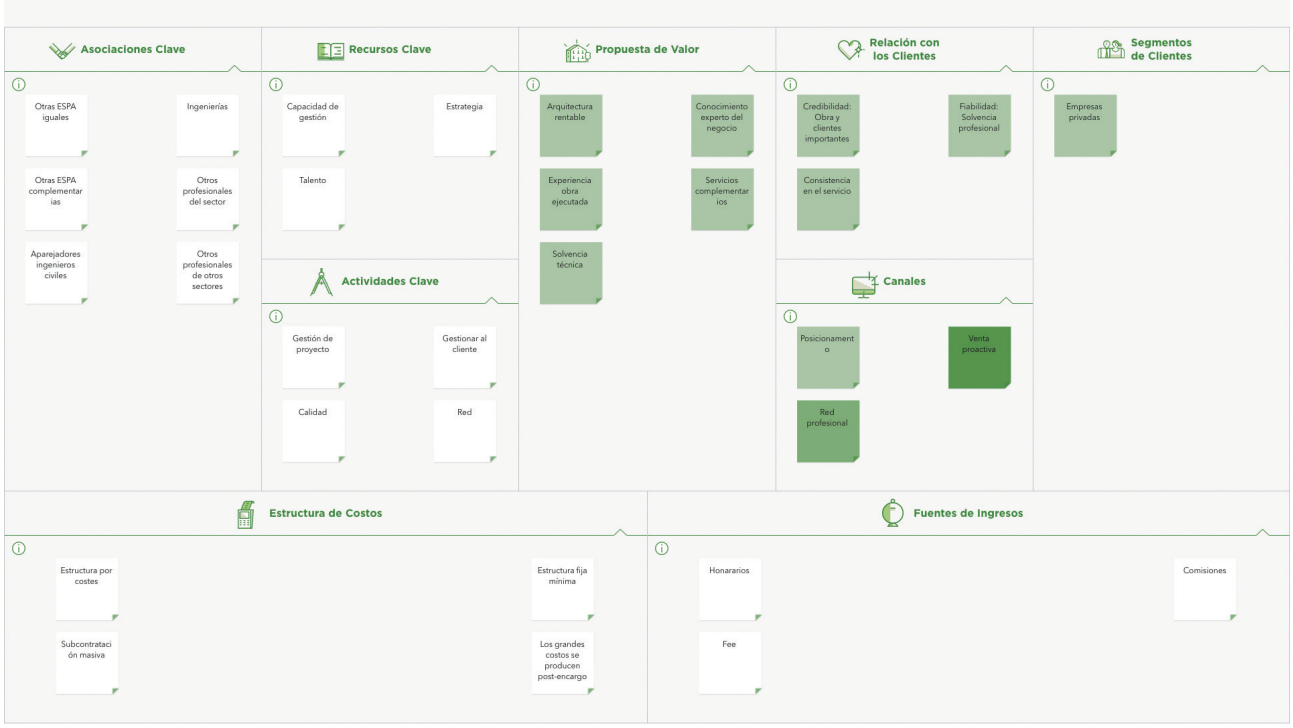
El equipo interno es relativamente pequeño y está centrado en las labores de diseño arquitectónico. No hay una infraestructura grande. Se externalizan las labores de ingeniería y cuenta con un grupo de colaboradores estable.

Además del talento para proyectar, es sobresaliente la visión estratégica, la competencia para desarrollar el negocio mediante una actividad comercial con la que ha conseguido tejer una red de relaciones profesionales extraordinaria y un posicionamiento envidiable.

La actividad clave es concursar. En la actualidad se presentan solo a concursos de arquitectura restringidos.

Se crece con los proyectos, por lo que cada proyecto es una oportunidad para consolidar el reconocimiento, y se asciende en el escalafón profesional a través de la red relacional.

Patrón 2.2
"Arquitectura rentable"



Patrones: arquitectura de rentabilidad. Fuente propia

El modelo de rentabilidad se aplica a unos segmentos de mercado que buscan un SP basado en la generación de valor tangible, cuyo resultado final sea medible.

La venta de SPA se produce una vez que el cliente advierte que la ESPA tiene el foco puesto en él, y que a partir de un conocimiento especializado y experto, le ofrece una solvencia técnica excelente.

Los segmentos de clientes de este modelo son los clientes privados – empresas–.

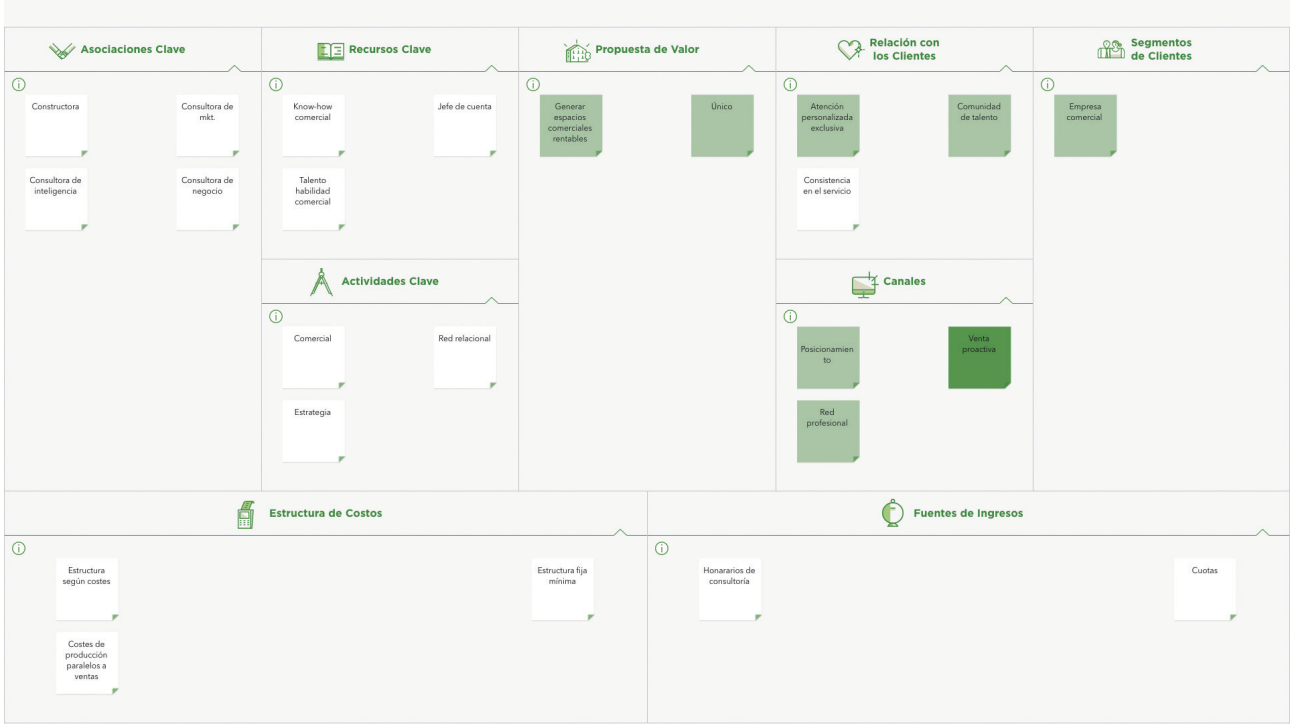
Los canales son la venta directa y el posicionamiento. Las redes relacionales no tienen una importancia significativa. El posicionamiento de la marca se consigue a través de los contenidos y la publicidad. Es habitual hacer preventa de manera proactiva, a pesar de la cantidad de información de mercado existente para la detección de oportunidades.

El territorio viene determinado por el radio de acción que permite el volumen de negocio de cada encargo, por el alcance de la fuerza de ventas y por la ubicación de los segmentos de clientes.

La propuesta de valor consiste en ofrecer servicios exclusivos a la medida del negocio del cliente.

Los principales recursos son la marca y el conocimiento experto. La actividad clave es el diseño de los servicios que solicita el cliente. Son los clientes y sus proyectos los que ayudan a crecer.

El modelo de negocio de flow



Modelo de negocio de flow. Fuente propia.

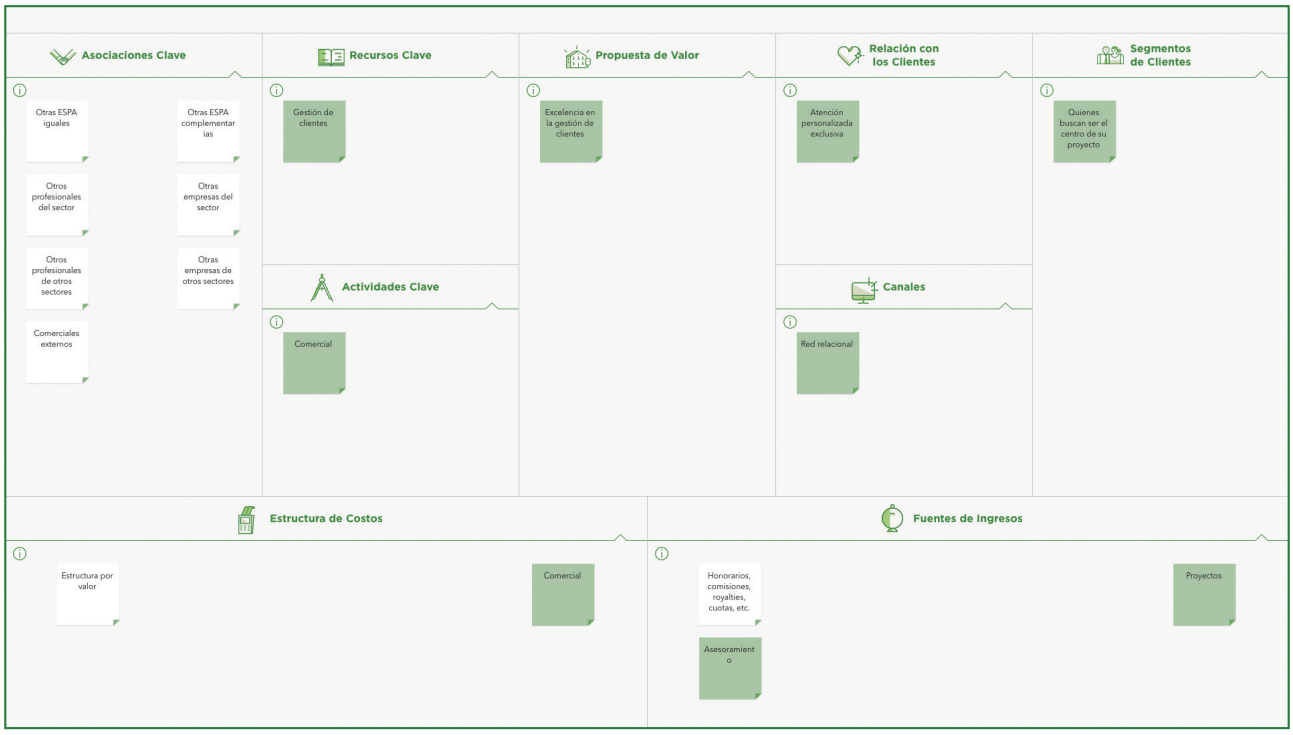
Los segmentos de clientes se definen por la búsqueda de rentabilidad en sus espacios comerciales. Su segmentación obedece a criterios de cultura empresarial de sus clientes. Su propuesta es muy interesante para el sector privado, pero no para el sector público.

La propuesta de valor se basa el talento, alta capacidad de innovación mediante un servicio diferenciado para tangibilizar marcas. Los servicios están orientados a la resolución de los problemas de sus clientes. Al tratarse de servicios innovadores, el talento para configurar procesos concretos eficaces es importante para la comprensión del cliente y redunda en la generación de confianza.

La generación de posicionamiento es a través de publicidad y relaciones públicas. La actividad comercial es importante.

La generación de confianza es básica y se trabaja en todo el proceso comercial.

Patrón nº 3
desagregado "arquitectura comercial"



Modelo de negocio de arquitectura comercial. Fuente propia

El modelo de arquitectura comercial se dirige a unos segmentos de mercado que buscan un SP basado en la relación con el cliente.

La venta de SPA se produce cuando el cliente está convencido de que la ESPA tiene el foco puesto en él y quiere adaptarse a sus necesidades y gustos.

Los segmentos de clientes de este modelo son los clientes privados.

Los canales funcionan como redes relacionales en el más amplio sentido. El posicionamiento viene dado por la propia red, si bien conviene utilizar publicidad. No es habitual que se haga venta proactiva, aunque podría hacerse por la cantidad de información de mercado disponible para la detección de oportunidades.

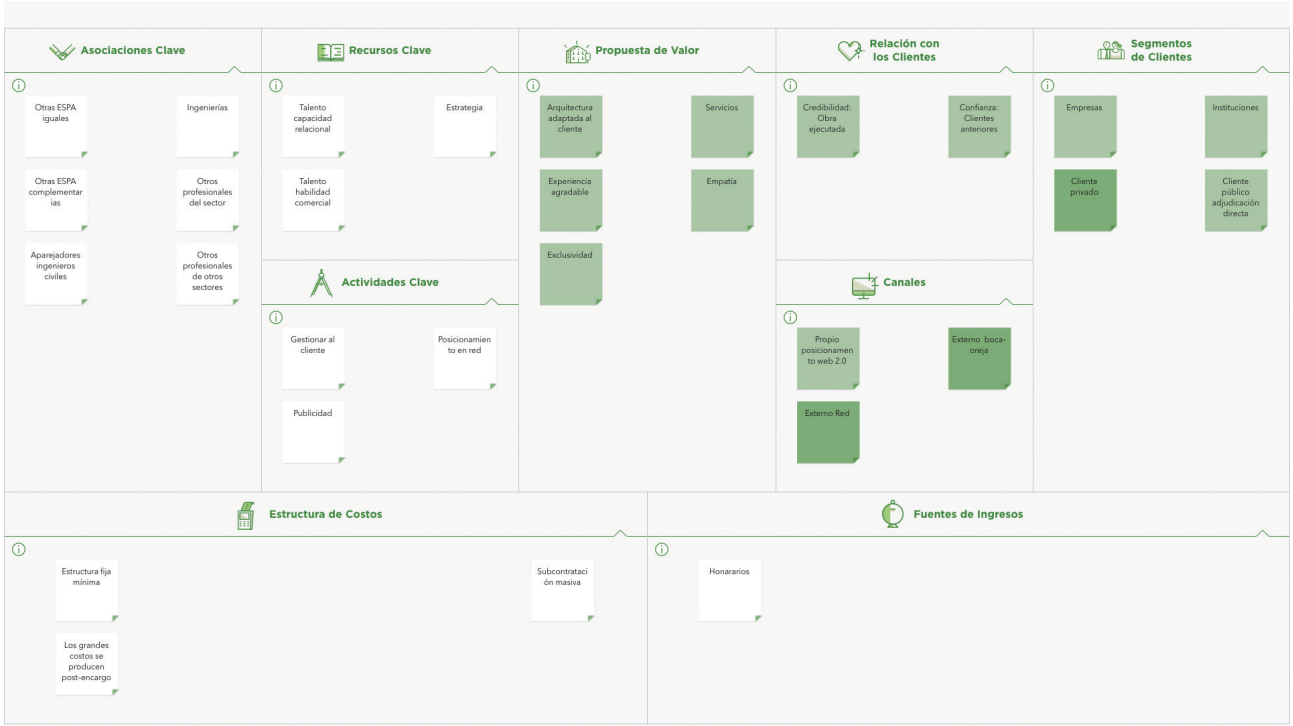
El ámbito de actuación viene determinado por la ubicación de los componentes de la red relacional.

La propuesta de valor se basa en la atención personalizada, edificios exclusivos a la medida de las exigencias y gustos del cliente.

Los recursos clave son la capacidad relacional y el talento para tratar a los clientes. Son recursos escasos para una profesión centrada en el diseño del producto y con exceso de ego.

Las actividades clave son la generación y el mantenimiento de la red relacional y el diseño de servicios adaptados al cliente.

Se crece a través de los clientes, por lo que cada proyecto es una oportunidad para ampliar la red relacional, por ejemplo, el boca a boca.



Matrón: arquitectura comercial. Fuente propia

Los segmentos de clientes se definen por la búsqueda de un arquitecto acorde con el cliente. Su segmentación no obedece a tipologías y sí a factores demográficos y culturales. Su propuesta es muy interesante para el sector privado, pero no tanto para el sector público.

La propuesta de valor ofrece talento, alta capacidad comercial y un producto diferenciador: *Passivhaus*. Los servicios están orientados al cliente. Desde el cliente se determina la existencia de un servicio, su configuración y cómo se dispensa.

La generación de posicionamiento se realiza mediante publicidad y relaciones públicas. La red relacional es importante. No se utilizan canales de licitación o concurso.

La generación de confianza es básica y se cuida en todo el proceso comercial.

Se crece a través de los clientes por el boca a boca, y con los proyectos que sirven para tangibilizar la innovación técnica y para demostrar sus virtudes con ejemplos reales.

Innovación en los modelos de negocio

Podemos innovar sobre los patrones expuestos. Cualquier apartado del lienzo es susceptible de innovación y de aportar una ventaja competitiva para la ESPA.

Segmentos de clientes

Se puede conseguir innovación con la colaboración de los clientes:

– Desde el conocimiento profundo del cliente y la conexión cliente-propuesta.

a) Generando nuevos servicios

b) Innovando sobre los existentes

Propuesta de valor

Se puede conseguir una propuesta de valor innovadora:

– Nuevas teorías de diseño arquitectónico

– Desde la forma

– Desde la innovación tecnológica

– Convirtiendo servicios en productos

– Desde los ingresos. Facturación por horas, igualas, etc.

La innovación en servicios y productos es el reflejo de que se ha logrado una buena conexión entre arquitecto y cliente.

Canales

El mundo virtual ha supuesto una revolución en las comunicaciones hasta el punto de que las redefine.

Los nuevos patrones ofrecen una oportunidad clara de innovar no solo el SPA clásico sino todo el sector de la construcción, generando valor de una manera diferente.

Actividades y recursos

Se pueden abrir nuevas líneas de negocio explotando el potencial que aporta la actividad de una ESPA. Buscar la creación de productos, patentes, etcétera. Configurar servicios desde las habilidades no explotadas, etcétera.

Asociaciones

Se puede hacer una propuesta de valor diferente para un grupo de clientes mediante una asociación con un socio externo. Si ese socio es tecnológico, las oportunidades son enormes.

Fuentes de Ingresos

Buscar fórmulas distintas de los honorarios para que se ajusten mejor a las circunstancias de los clientes y a nuestra necesidad de evitar la variabilidad de ingresos.

Se puede innovar desde el entorno de modelo de negocio, desde el seguimiento de las nuevas tendencias sociales, económicas y tecnológicas aplicadas a nuestro sector.

Modelos de negocio innovadores

Innovar es hacer algo de manera distinta. La innovación en los modelos de negocio parte de cualquier área de nuestro modelo de negocio, pero siempre debe tener como objetivo conseguir que la ESPA sea capaz de entregar valor percibido a su cliente por el cual esté dispuesto a pagar.

Cebo y anzuelo	✓
SaaS	✓
Fremium	✓
Plataforma	✓
Co-creación y *Crowdsourcing*	✓
Long tail	✓
Abiertos	✓
Subastas	✓
Low cost	✓
Afiliados	✓
Add-on	✓
Aplicaciones móviles	✓
Servicios/Consultoria	✓
Distribuición	✓
Franquicias	✓
Subscripción	✓
Venta de productos virtuales	✓
Intermediación	✓
Concursos/ Desafíos	✓

Listado de modelos de negocio innovadores

Existen nuevos modelos de negocio que han aparecido con el proceso de digitalización de la económica. Son lugares donde explorar, modelos que se pueden adaptar a las ESPA y a su práctica profesional. Disponemos de varios casos reales que ya están obteniendo resultados notables: Plan de reforma (plataforma), bluguia/BLUGUIA (venta de productos virtuales), Bizionar (aplicaciones móviles), wiki house (abierto), movamind (intermediario), Estructuras Low-Cost (low-cost), etcétera.

Herramientas



Diseño de la propuesta de valor

Si recordamos la introducción, debemos establecer la conexión entre arquitecto y cliente entre nuestros servicios y cómo los dispensamos y el cliente. Conseguir la conexión entre arquitecto y cliente requiere alinear el talento de la ESPA con el cliente, requiere un proceso de interacción, de prueba y error y de adaptación continua, proceso que a continuación describimos.

Proceso

El inicio del proceso puede depender tanto de la ESPA como de los clientes. Somos capaces de hacer algo que nuestros clientes comprarán o somos capaces de adaptarnos a lo que nos piden los clientes.

1a.
Comprender tu Talento distintivo y qué eres capaz de ofrecer al mercado

¿«Tienes buena mano» proyectando? ¿Tienes alta capacidad relacional? ¿Tienes una alta solvencia técnica? ¿En qué eres competitivo o aspiras a serlo?

Herramientas:
El análisis interno del DAFO. Establecer prioridades.

1b.
Comprender quiénes son tus clientes y su naturaleza. Defínelos.

Estudia a tus clientes con método; intenta comprender en profundidad que es lo que pretenden cuando acometen una obra y cuáles son los miedos que les acechan.



Herramientas:
Mapa de empatía, mapa del entorno, lienzo de proposición de valor.
Establecer prioridades.

2.
Diseñar tu propuesta de valor

Diseña servicios pensando en tu cliente, aportando valor desde tu talento.



Herramientas:
Mapa de confianza, lienzo de proposición de valor.
Clasifica y prioriza tus servicios.

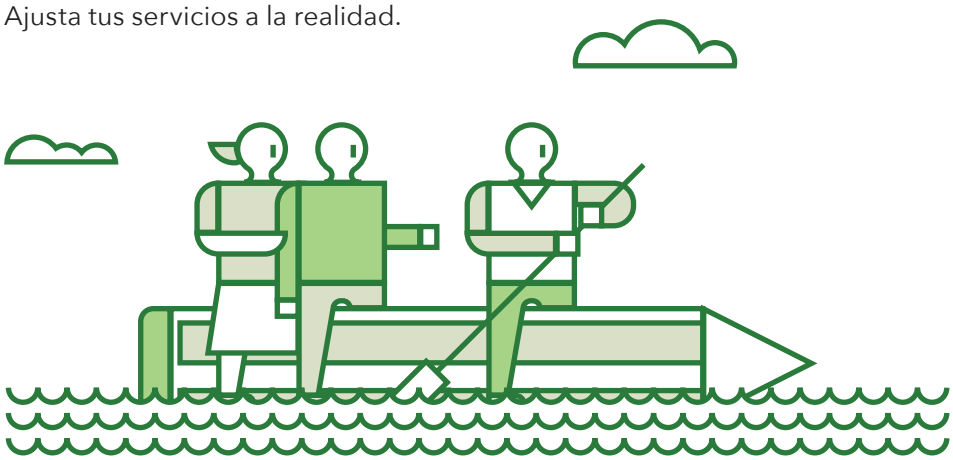
3.
Someter a prueba tus supuestos con la realidad

Comprueba con tus clientes si tus supuestos se ajustan a la realidad.

Herramientas:
mapa de confianza, lienzo de proposición de valor.

4.
Diseñar tu propuesta de valor basándola en hechos

Ajusta tus servicios a la realidad.



Herramientas:
mapa de confianza, lienzo de proposición de valor.

Una vez descrito el proceso, pasaremos a explicar las cuatro herramientas que nos ayudan a diseñar la conexión.

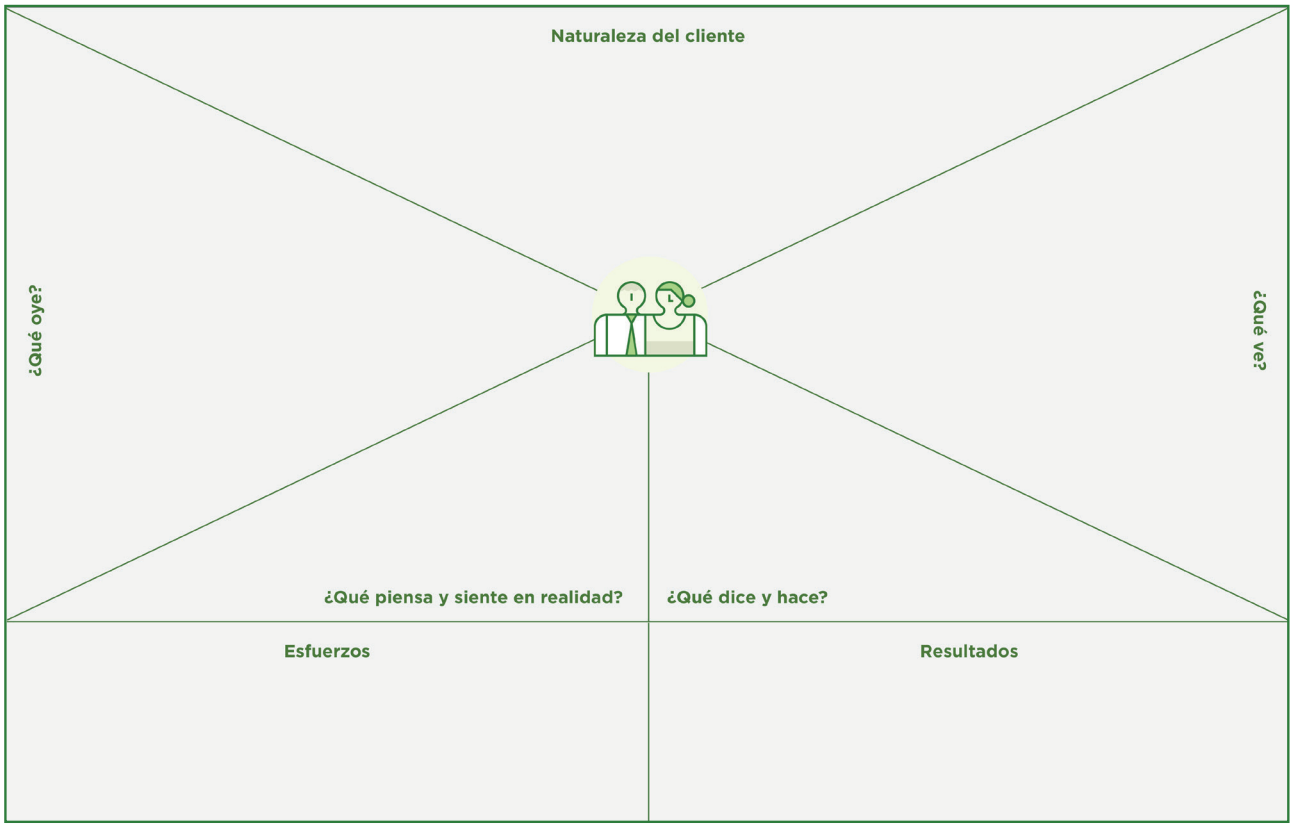
– Mapa de Empatía. Adaptación a los SPA del "Value Proposition Canvas" o Lienzo de Proposición de Valor creado por Alexander Osterwalder

– Mapa de confianza. Herramienta creada por el autor.

– Mapa de Entorno. Herramienta creada por el autor.

– Generación de propuesta de valor. Adaptación a los SPA del "Value Proposition Canvas" o Lienzo de Proposición de Valor creado por Alexander Osterwalder

Herramienta 1:
El mapa de empatía



«El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE. Esta herramienta sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados»

OSTERWALDER, Alexander, e Yves PIGNEUR:
Generación de modelos de negocio

Alex Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation. Fuente de la imagen del mapa de empatía incluido

Cómo utilizar el mapa de empatía

Una vez definidos los segmentos de mercado a los que diriges tu modelo de negocio realizaremos un mapa de empatía para cada uno de ellos. En cada segmento elegiremos a un cliente tipo para que nos ayude a concretar. A continuación, seguiremos el siguiente proceso:

¿Cuál es su naturaleza?

¿Cómo es su capacidad financiera?

¿Cuál es su nivel de comprensión arquitectónica y cultural?

¿Cuál es su conocimiento profesional?

¿Cuáles son sus características personales?

¿Qué ve?

Describe qué ve el cliente en su entorno –familiar, profesional o coyuntural–:

¿Cómo es su entorno?

¿Quiénes le influyen?

¿A qué ofertas está expuesto? Competencia y sustitutos[12]

¿Qué oye?

Describe cómo afecta el entorno –familiar, profesional o coyuntural– al cliente:

¿Qué oye en su entorno?

¿Quiénes son sus influenciadores? ¿Cómo le influyen?

¿Qué canales multimedia le influyen?

¿Qué piensa y siente en realidad?

Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente:

¿Cuáles son las motivaciones para acometer el trabajo?

Imagina sus emociones. ¿Qué le genera confianza? ¿Qué le quita el sueño?

¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?

¿Qué dice y hace?

Imagina qué diría o cómo se comportaría en público:

¿Qué podría estar contando a los demás?

¿Tiene capacidad de influencia?

¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son sus mayores frustraciones?

¿Qué obstáculos encuentra para la consecución de sus objetivos?

¿Qué miedos o riesgos le preocupan?

[12] Capacidad de respuesta, la exactitud de las explicaciones, el rendimiento del servicio, la información física recibida, comunicación coherente, etcétera.

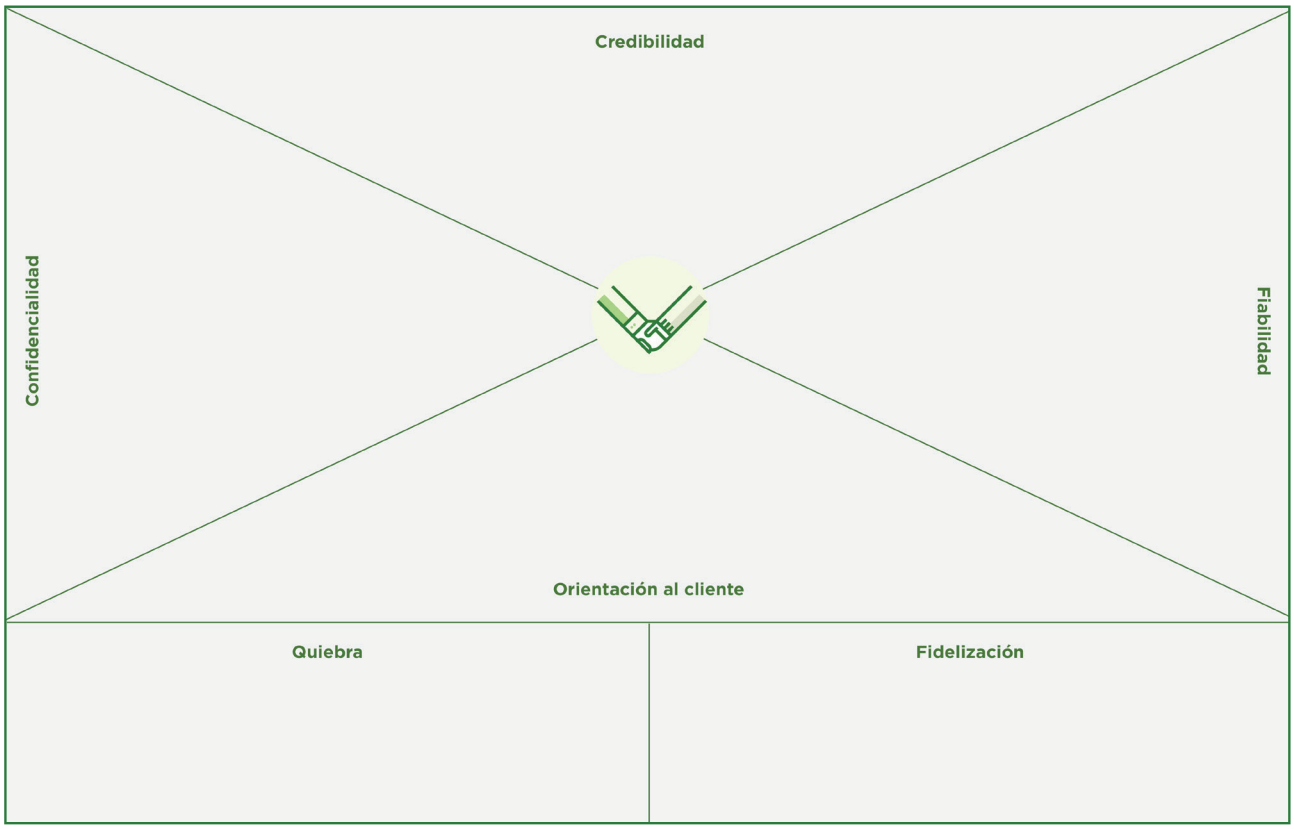
¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?

¿Cómo mide el éxito?

Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

Herramienta 2: el mapa de la confianza



Además del mapa de la empatía con el cliente, herramienta necesaria para conocerlo en profundidad, cuando hablamos de servicios profesionales debemos reflexionar sobre la confianza, el elemento clave de la relación entre el profesional y el cliente.

Cómo utilizar el mapa de la confianza

Una vez definidos los segmentos de mercado a los que se dirige el modelo de negocio, realizaremos un mapa de la confianza para cada uno de ellos. Contestaremos a las preguntas y escribiremos en el mapa las conclusiones a las que llegamos.

En cada segmento elegiremos a un cliente tipo para que nos ayude a concretar.

Qué le inspira credibilidad

El cliente puede confiar en lo que le aconseja el profesional o no hacerlo. ¿Cuáles son las claves para inspirar credibilidad? El punto de partida es reflexionar sobre cuál es el salto de conocimiento entre el profesional y el cliente y qué necesita para confiar en que una ESPA es capaz de hacer el trabajo que quiere encomendarle. Responde a las siguientes cuestiones.

¿Necesita un conocimiento experto? ¿El conocimiento de la ESPA es suficiente?

¿El porfolio de obras realizadas inspira suficiente credibilidad?

¿Es importante para el cliente el curriculum vitae?

¿Considera fundamental el prestigio de su arquitecto?

¿Valora el cumplimiento de objetivos, precios y plazos? ¿Necesita un control económico exhaustivo?

¿Quiere un profesional con autoconvencimiento pleno? (Seguridad en sí mismo)

¿Le influencia la prescripción?

¿Se fía del boca a boca?

¿Busca un profesional acorde con el cliente? ¿Le inspira credibilidad que se preocupen por su opinión? ¿Le gusta que le escuchen?

¿Busca una relación cercana y personal?

Qué le inspira fiabilidad

Una cuestión es generar confianza y otra distinta que el cliente confíe en que la ESPA cumplirá la promesa de ventas. Responde a las siguientes cuestiones:*

¿Es importante para el cliente la solvencia profesional?

¿Valora la consistencia (*) de la relación durante el servicio?

En concreto, ¿es importante para el cliente que la ESPA disponga de medios suficientes para dar una respuesta rápida a las contingencias?

¿El cliente cree imprescindible que la ESPA disponga de unos medios –equipos, tecnología, etc.– adecuados?

¿El cliente cree imprescindible que la ESPA disponga de metodología?

¿Confía en el cumplimiento del servicio y las garantías?

Qué le inspira Confidencialidad

El cliente confía en hablar con el profesional de cuestiones delicadas que afectan a asuntos personales o profesionales sin exponerse a que se divulguen.

¿El cliente busca una ESPA con valores éticos?

¿Somos reservados a la hora de hablar de otros clientes o de anécdotas pasadas?

¿El cliente valora la cercanía emocional, el intercambio mutuo?

Qué le inspira Orientación

El cliente confía en que el profesional velará por sus intereses.

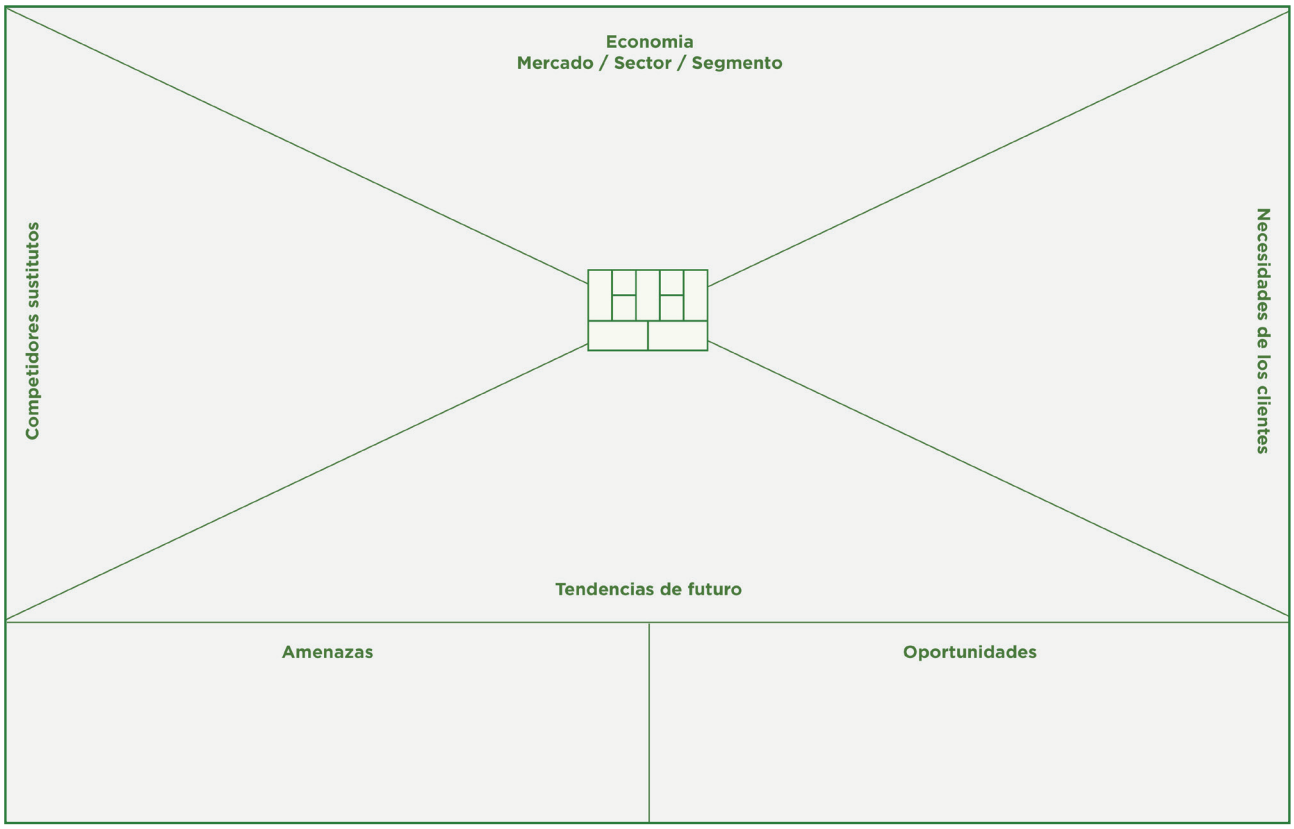
¿El cliente percibe que la ESPA sabe preguntar y escuchar?

¿Le gusta que tengas un conocimiento profundo de sus necesidades?

¿Le importa que atiendas a sus requisitos?

¿Le gusta sentir que es importante para tí?

Herramienta 3:
El mapa del entorno



Una vez definido el lienzo de tu modelo de negocio, necesitas saber que ocurre en su entorno. En el libro GMN* se explica como estudiar en profundidad el entorno, la experiencia me dice que para las ESPAS muchos de los apartados resultan innecesarios y lo más importante, que una vez terminado el estudio no terminan de extraerse ideas claras. Por eso hemos creído interesante generar el mapa del entorno.

Cómo utilizar el mapa del entorno

Una vez definido el modelo de negocio realizaremos un mapa del entorno del modelo de negocio. Se trata de reflexionar sobre los aspectos clave y extraer las conclusiones pertinentes. Responderemos a las siguientes cuestiones y escribiremos en el mapa las conclusiones a las que llegamos.

¿Cuál es la coyuntura económica previsible?
¿Cómo influye en nuestro modelo de negocio?

El grado de maduración de un mercado, influye decisivamente en la producción de SPA. Los Estados tienen que poner en funcionamiento y mantener actualizadas unas infraestructuras de obra civil –vivienda, equipamientos, sector turístico, etcétera–. Se considera un mercado maduro cuando se ha completado un alto porcentaje de sus obras.

Es importante conocer cómo puede evolucionar la economía de un Estado o área económica –y la influencia de lo político, lo social, etc.– para saber a qué va a dedicar sus recursos, es decir, los sectores que serán incentivados.

Debemos determinar el volumen de negocio y la cuota de mercado a la que aspiramos como punto de partida."

Para el SPA es importante reflexionar sobre estos conceptos, tanto de modo global como sectorial. Los SPA están afectados por muchos sectores económicos y cada uno de ellos se puede comportar de manera distinta.

¿Quién me puede quitar el encargo?

El cliente puede confiar en otras ESPAS o puede contratar otro servicio o producto más económico para resolver sus asuntos satisfactoriamente.

Es necesario realizar un estudio de la competencia y de los productos y servicios sustitutos con el fin de saber cuál es nuestra situación real.

¿Cuáles son las tendencias de futuro
en el sector de la construcción?

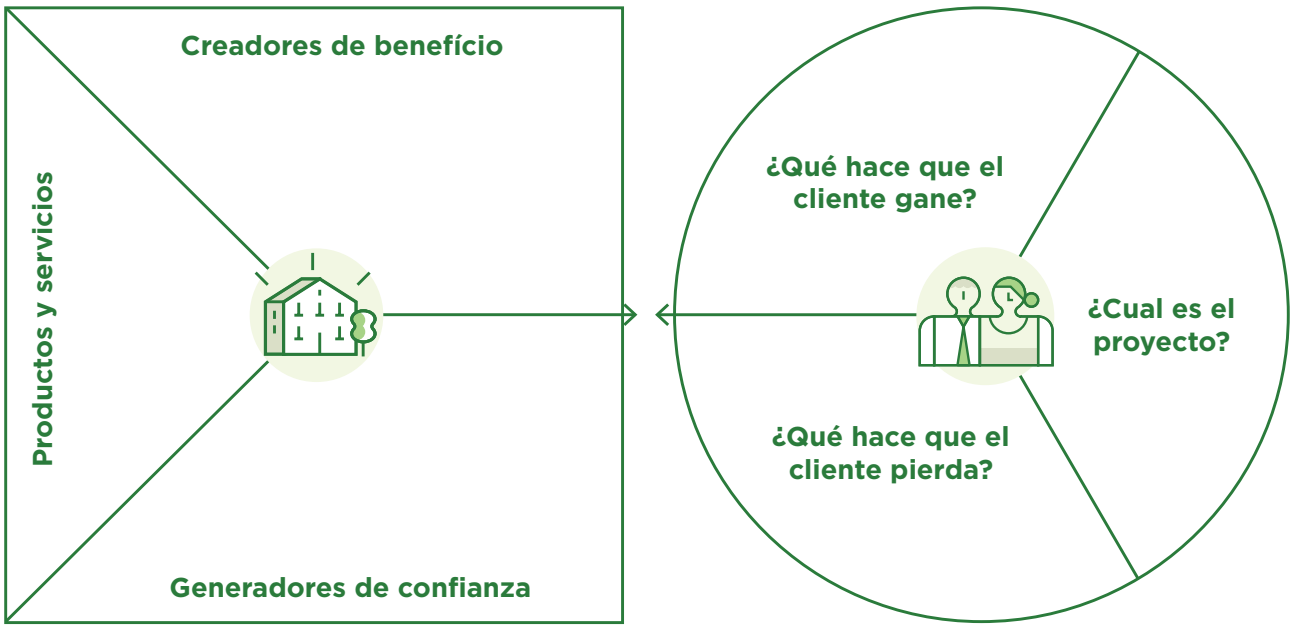
La construcción no es ajena a los valores de la sociedad y se ve afectada por las tendencias sociales, tecnológicas y culturales, por ejemplo, la sostenibilidad medioambiental o la digitalización, entre otras.

Fenómenos socioeconómicos como la globalización repercuten de manera radical en los modelos de negocio, y la tecnología está afectando ya a la propia esencia de los SPA.

¿Cómo es el sector desde el punto
de vista de la demanda?

Debemos enfocar nuestros esfuerzos en los segmentos de clientes que tienen futuro y potencial de rentabilidad. Y, centrados en ellos, nos preocuparemos de investigar qué servicios requieren en realidad para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades, si están dispuestos a pagar por ellos y si de esta tarea obtenemos un buen margen.

Herramienta 4:
Generación de la propuesta de valor



El *Value Proposition Canvas* (lienzo de proposición de valor) creado por Alexander Osterwalder es una herramienta muy útil que nos permite visualizar las necesidades de nuestro segmento de clientes y armonizarlas con nuestra proposición de valor.

Consta de dos partes diferenciadas. La primera se centra en el cliente y está dentro del círculo, y la segunda se refiere a nuestros SPA y está enmarcada en el cuadrado.

Si queremos comprender a nuestro cliente, la primera cuestión que debemos entender es su proyecto, en qué consiste realmente; pero también comprenderle desde el punto de vista emocional. A partir de ahí podremos averiguar qué es lo que le ha motivado a acometerlo y, por lo tanto, cuáles son las palancas que hemos de activar para que esas motivaciones obtengan respuesta. Por último, examinaremos sus miedos para determinar las cuestiones que debemos observar y evitar que se produzcan.

Como respuesta emergerá nuestra propuesta de valor, compuesta por generadores de beneficio y de confianza, que se verán reflejados en nuestros servicios.

Cómo utilizar el canvas

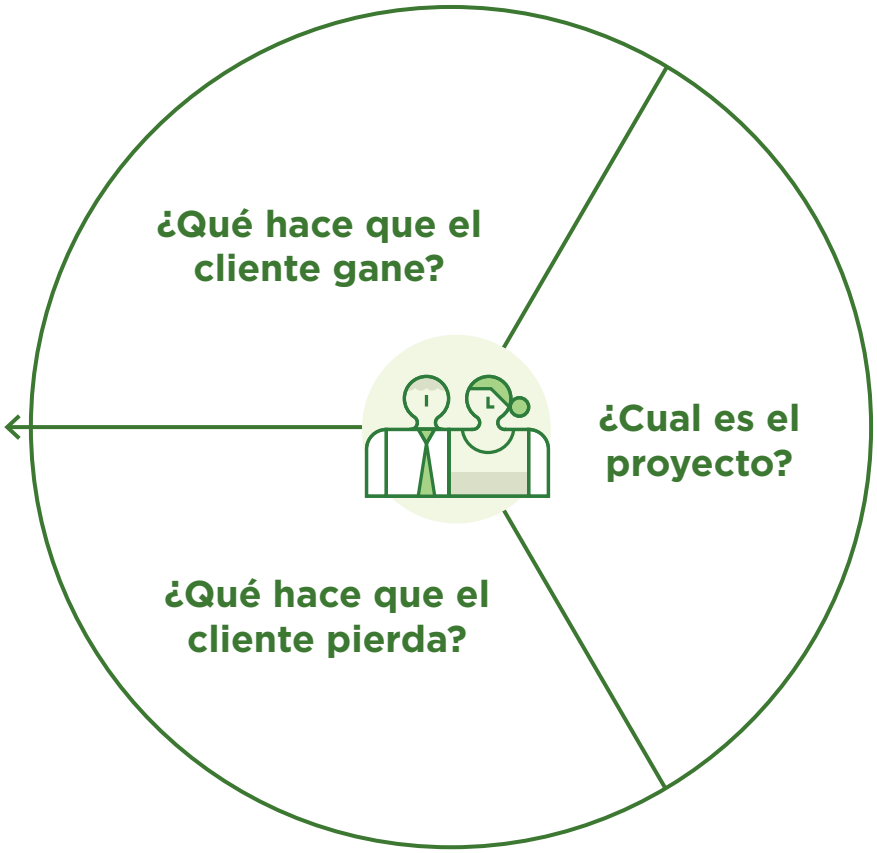
Se trata de reflexionar sobre los aspectos clave y extraer las conclusiones pertinentes. Responderemos a las siguientes cuestiones y escribiremos en el mapa las conclusiones.

Proceso

En la fase «¿por qué obtiene beneficios?» comprendemos la realidad desde el punto de vista del cliente, y en la de «los creadores de beneficio», lo hacemos desde el nuestro.

En primer lugar realizaremos el trabajo nosotros (paso 1). Después conviene que sean los clientes quienes acepten nuestras apreciaciones (paso 2). Confrontar los supuestos con la realidad es una práctica inexcusable si queremos generar valor real percibido, un ejercicio que si realizamos con honestidad nos revelará agradables sorpresas. Por último, adaptaremos nuestra propuesta de valor a lo aprendido (paso 3).

El proyecto del cliente



Describe lo que un segmento de clientes específico quiere realizar al contratar un SPA. Las tareas que debe acometer, las motivaciones que le empujan, los problemas a los que se enfrenta y ha de resolver.

¿Comprendes cuál es el proyecto de tu cliente?

Por ejemplo, conseguir que su compañía incremente ventas; optimizar los inmuebles para rentabilizar su negocio; obtener el valor de venta máximo para los aprovechamientos existentes.

Define el rol del cliente y sus objetivos.

Un proyecto de arquitectura está constituido por tres componentes: arquitectura, servicio al cliente y solvencia técnica. Debemos averiguar lo que el cliente quiere recibir de cada uno de ellos. Las personas o empresas acometen obras con el objetivo de obtener beneficios, no solo económicos, también emocionales.

Enumera, califica y prioriza.

¿ Conoces bien el negocio de tu cliente?

¿Por qué ha decidido acometer la obra?

¿Cómo funciona y cuál es su cadena de valor?

¿Dónde está la generación de valor? ¿Cómo gana dinero? ¿Qué le hace feliz?

¿Necesita una arquitectura de alta calidad proyectual?

¿Necesita una adaptación continuada a sus necesidades?

¿Cómo afecta tu servicio a su proyecto?

¿Cuál es la principal necesidad que hay que satisfacer?

¿Hasta qué punto es importante la excelencia en el trabajo para el cliente?

¿Cuál es el problema funcional que ha de resolver?

Ejemplos: Tener una vivienda familiar bien distribuida; conseguir un espacio comercial rentable, con un modelo de punto de venta; disponer de las mejores distribuciones en la vivienda; organizar una distribución y funcionamiento óptimos para un hospital

¿Lo comprendes desde el punto de vista emocional?

Por ejemplo: Mejorar su estatus social, la consideración corporativa en su empresa, promoción en su organización, cumplir el deseo de tener una vivienda, etcétera.

¿Qué limitaciones encuentra en su entorno?
Por ejemplo, su pareja, sus superiores, sus iguales, la prensa, la opinión de la sociedad, ectétera.

¿Qué aspiraciones personales busca satisfacer con el encargo?
Por ejemplo, estética, reconocimiento, estatus, promoción, seguridad, etcétera.

Qué hace que el cliente obtenga ganancias

Describe las pretensiones, aspiraciones, deseos y beneficios que el cliente espera obtener. Enumera, califica y prioriza.

Contempla los diferentes ángulos: funcionalidad, plazos, precios, aspectos sociales, emociones positivas, ahorro de costes, etcétera.

¿Qué le encanta al cliente?
(Ser especial, ser discreto, su ego, llamar la atención, ganar dinero, etcétera.)

¿Qué resultados tangibles espera de tu servicio?
(Alta calidad en solvencia técnica, una buena arquitectura, un buen diseño, garantías, un inmueble impactante, un inmueble rentable con el que ganar dinero, impacto en la comunicación...)

¿Qué resultados intangibles espera de tu servicio?
Trato personalizado excelente, adaptación a sus necesidades, alimentar su ego, completar un proyecto vital, ser tendencia, ganar poder, estatus, etcétera.

¿Son importantes los ahorros para él? ¿Le importan y/o preocupan los ahorros?
(De tiempo, dinero, esfuerzo...)

¿Qué puede hacer el trabajo o la vida del cliente más fácil?
(Mejores servicios, servicios complementarios, mayor atención y dedicación, etcétera.)

¿Cuáles son los sueños de los clientes?
(Una casa en la que crezcan sus hijos, tener un hotel con encanto, que su negocio prospere, etcétera.)

¿Cuál es su medida del éxito o del fracaso?
(Costes, plazos, resultado estético, acabados, estatus, promoción, etcétera.)

¿Qué incrementa la probabilidad de que se adopte una solución innovadora?
(p.e. ahorros de costes, de tiempo de ejecución, mejor resultado estético, reducción de riesgos, menor inversión, mejor uso, etcétera.)

Qué hace que el cliente sufra pérdidas

Describe las emociones negativas, situaciones no deseadas y riesgos que pueden causar miedo al cliente, durante todo el servicio, incluyendo el cumplimiento de las garantías.

Enumera, califica y prioriza.

¿Cuáles son las principales dificultades y retos a los que se enfrenta el cliente?
(Gestión del proyecto, económicos derivados de la ejecución y el resultado final del proyecto, etcétera.)

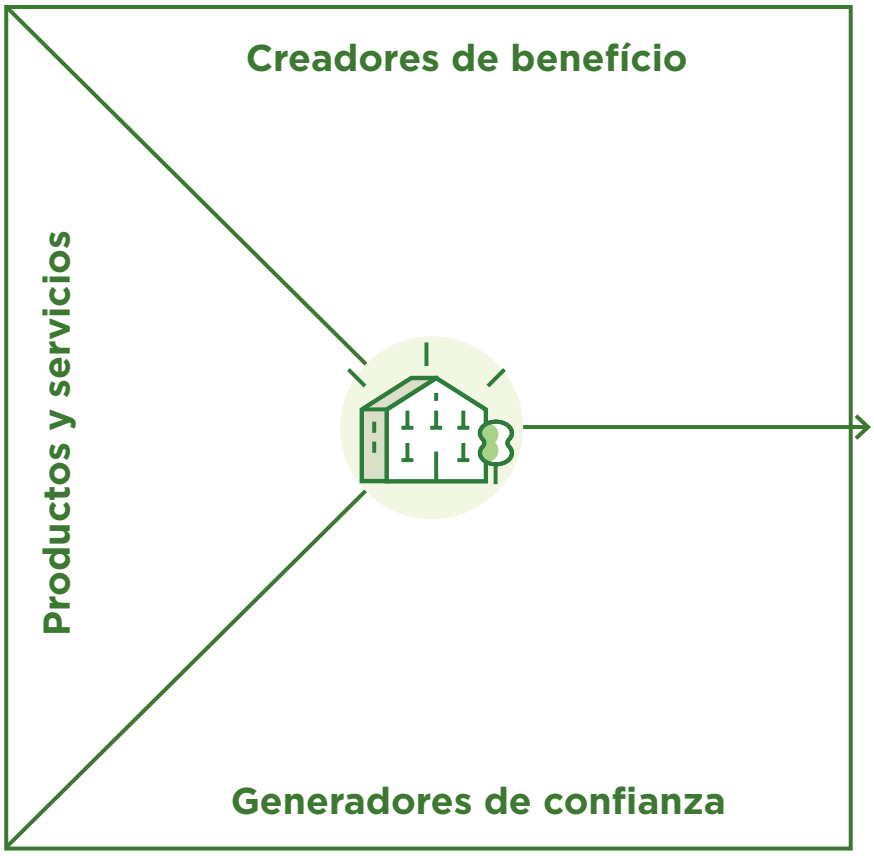
¿Qué riesgos teme? ¿Qué le hace sentirse mal, le produce sufrimiento y miedo? ¿Qué le quita el sueño?
(Financieros, emocionales, esfuerzo personal, sociales, técnicos, etcétera.)

¿Las soluciones habituales son insuficientes para nuestros clientes?
Para evaluar esta cuestión hay que tener en cuenta las tres dimensiones: servicio al cliente, solvencia técnica y arquitectura.

Este es un aspecto importante porque las ESPA fallan, en mayor o menor medida, en alguno de los tres aspectos.

¿Qué barreras impiden a nuestro cliente aceptar soluciones innovadoras?
(Resistencia al cambio, riesgo financiero, riesgo técnico o de mantenimiento futuro, etcétera.)

Creadores de beneficio



Describe cómo tus servicios y productos generan beneficio a tus clientes. Enumera, califica y prioriza.

Por ejemplo, beneficio financiero, económico, emocional, comercial, social, etcétera.

Contempla los diferentes ángulos: funcionalidad, plazos, precios, aspectos sociales, emociones positivas, ahorro de costes, etcétera.

¿ Cuál de tus aportaciones prefiere el cliente/
(Ser especial, ser discreto, fomentar su ego, arquitectura espectáculo, ganar dinero...)

¿Qué resultados tangibles aporta tu servicio?
(Alta calidad en solvencia técnica, buena arquitectura, buen diseño, garantías, un inmueble impactante, un inmueble rentable con el que ganar dinero, impacto en la comunicación...)

¿Qué resultados intangibles aporta tu servicio?
Trato personalizado excelente, adaptación a sus necesidades, alimentar su ego, completar un proyecto vital, ser tendencia, ser innovador, ganar poder, estatus, etcétera.

¿Qué ahorros aporta tu servicio?
(Tiempo, dinero, esfuerzo...)

¿Cómo consigues que el trabajo o la vida del cliente sea más fácil?
(Con, por ejemplo, mejores servicios, servicios complementarios, mejor atención, etcétera.)

¿Cómo contribuyes a que los sueños de los clientes se hagan realidad?
(Por ejemplo, una casa en la que crezcan sus hijos, tener un hotel con encanto, hacer que su negocio prospere...)

¿Cómo contribuyes a su éxito y a evitar su fracaso? (Costes, plazos, resultado estético, acabados...)

Generadores de confianza

Describe cómo tus servicios alivian los miedos de tus clientes y les dan confianza. Cómo eliminan emociones negativas, situaciones no deseadas y riesgos que pueden ocasionar miedo al cliente, durante todo el servicio e incluyendo el cumplimiento de garantías. Enumera, califica y prioriza.

¿Cómo ayudas a eliminar las principales dificultades y retos a los que se enfrenta el cliente?
(Sistema de gestión del proyecto, solvencia técnica en la redacción del proyecto, control económico de la ejecución, orientación al cliente, gestión emocional del cliente, alta capacidad de proyectar, etcétera.)

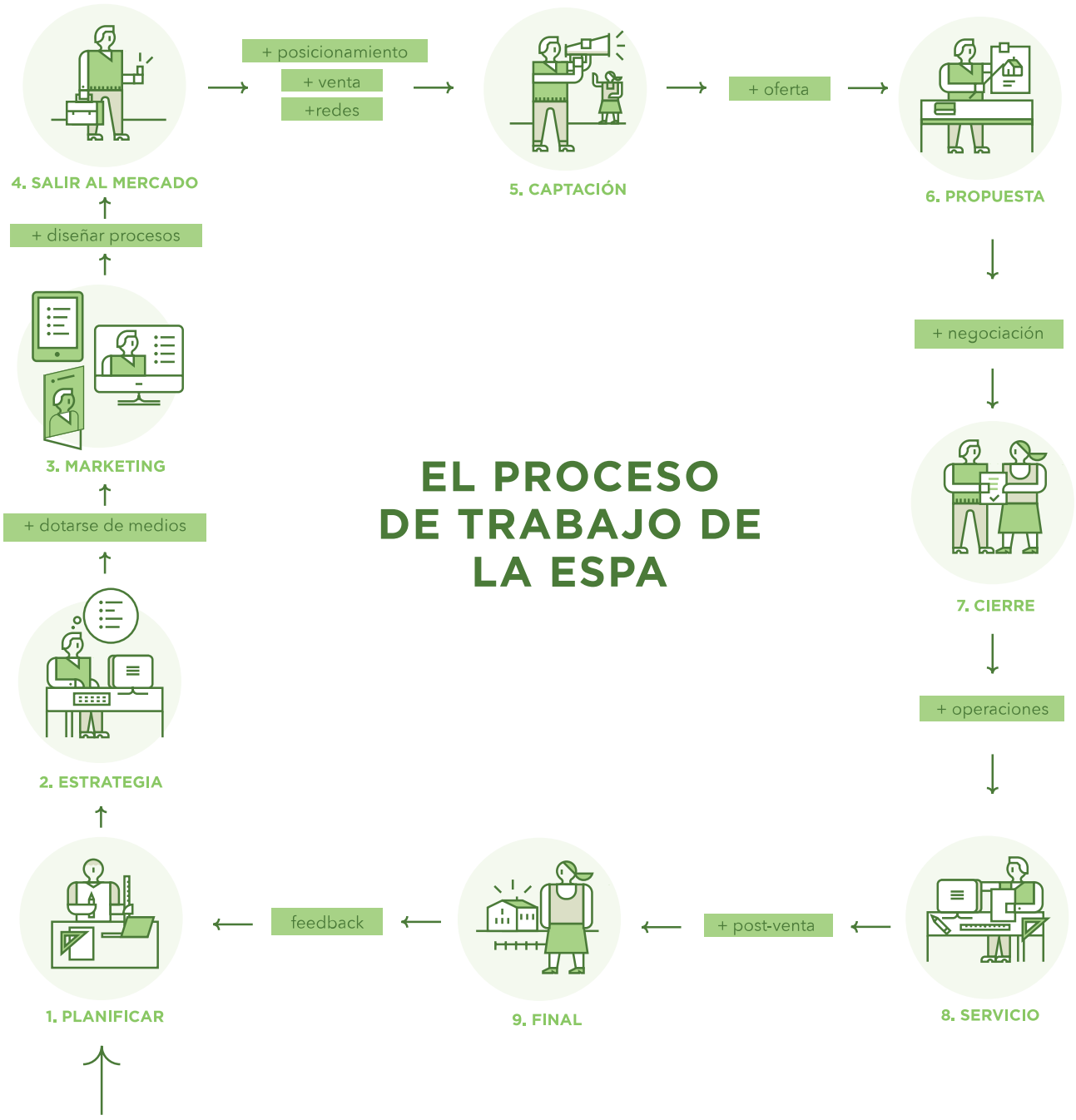
¿Cómo ayudas a que tu cliente duerma bien?
(Informes económicos de la ejecución, atención personalizada exclusiva al cliente, etcétera.)

¿Qué soluciones aportas para mejorar las insuficiencias habituales de los SPA para nuestros clientes?
Excelencia en el servicio al cliente, solvencia técnica o arquitectura.

¿Cómo ayudas al cliente a asumir soluciones innovadoras?
(Por ejemplo, con prototipos, simulaciones, planes, etcétera.)

El proceso comercial de los SPA

La venta de SPA es un proceso que comienza con la captación del cliente hacia nuestra ESPA hasta conseguir que esté interesado en contratar nuestros servicios; continúa con la fase de propuesta o concurso de propuestas, y finaliza con la aprobación de nuestra propuesta mediante la firma del encargo y el cierre de la venta. Tras la venta viene la dispensación del servicio, su entrega y el servicio posventa.



1ª Etapa – Conocimiento

¿Cómo nos damos a conocer? ¿Cómo conocen nuestros productos y servicios? El objetivo es que se nos conozca ya que nadie contrata a quien no conoce. El embudo empieza llenándose de contactos que generalmente llegan mediante:

Acciones de difusión o publicidad, en medios físicos y virtuales

Acciones de relaciones públicas

Acciones de la fuerza de ventas de la ESPA

Acciones de red relacional, directas o diferidas como el boca a boca.

2ª Etapa – Puesta en valor

En esta fase hemos de conseguir que nos valoren y nos vean como profesionales que hay que contratar.

¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta?

¿Cómo conseguimos que la valoren positivamente?

¿Cómo conseguimos que nos vean como profesionales a los que puede ser interesante contratar?

Para ello, se utilizan las mismas herramientas que en la primera fase, aunque se modifican los mensajes.

Llegados a este punto debemos esperar el momento en que el cliente potencial decida acometer su proyecto y manifieste interés sobre nuestro producto o servicio.

3ª Etapa – Propuesta

Normalmente el arquitecto realiza una venta consultiva. Se trata de determinar mediante entrevistas el servicio que el cliente estaría dispuesto a adquirir. El objetivo es llegar a presentar una propuesta de arrendamiento de servicios para que el cliente la evalúe y acepte, y, una vez conseguido, se procede al cierre de la venta.

En la fase de propuesta utilizaremos tácticas de ventas. Cerrar una venta no es fácil, menos aún cuando se compite con otras propuestas.

Herramientas: definición comercial de los servicios, catálogos, modelo de propuesta, diseño del proceso, preparación de reuniones, Personal capacitado que realice la labor comercial, etcétera.

4ª Etapa – Entrega

Desde la redacción del proyecto hasta la entrega de la obra, el servicio al cliente debe estar pautado, diseñado y definido el procedimiento a seguir.

Herramientas: servicios –metodología y procesos-, diseño de la relación con el cliente (Diseño de CRM*), gestor de la relación con el cliente (Gestor de CRM), etcétera.

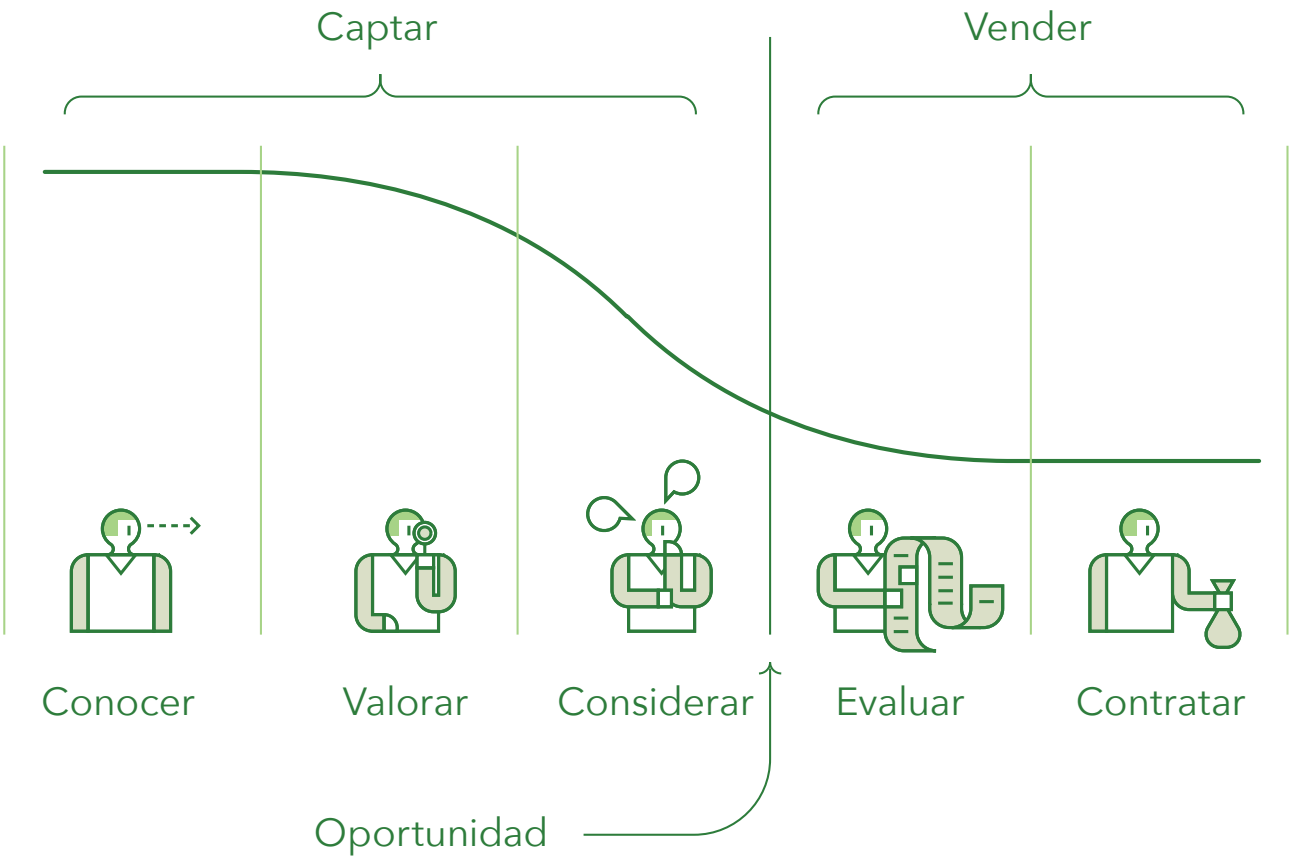
5ª Etapa – Posventa

Algunos de los servicios que dispensa un arquitecto no requieren un esfuerzo posventa. La construcción de edificios sí, debido a las garantías otorgadas.

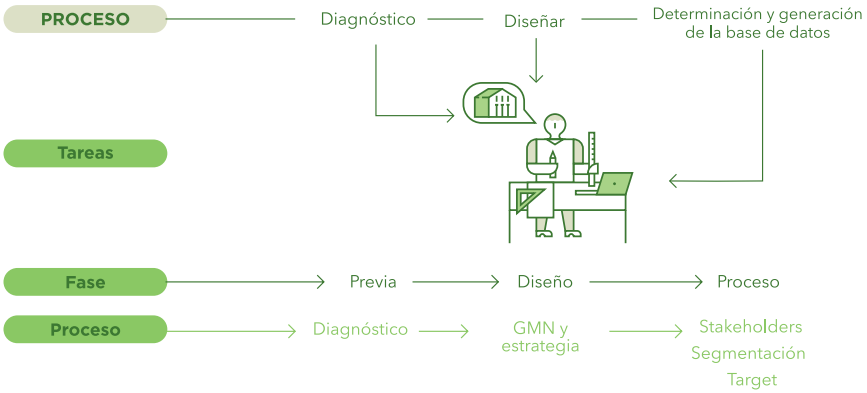
Herramientas: servicios –metodología y procesos-, diseño de la relación con el cliente (Diseño de CRM), gestor de la relación con el cliente (Gestor de CRM), etcétera.

Hay que tener en cuenta que durante estas fases las personas que representan al cliente pueden cambiar, sobre todo, en las grandes empresas, administraciones e instituciones.

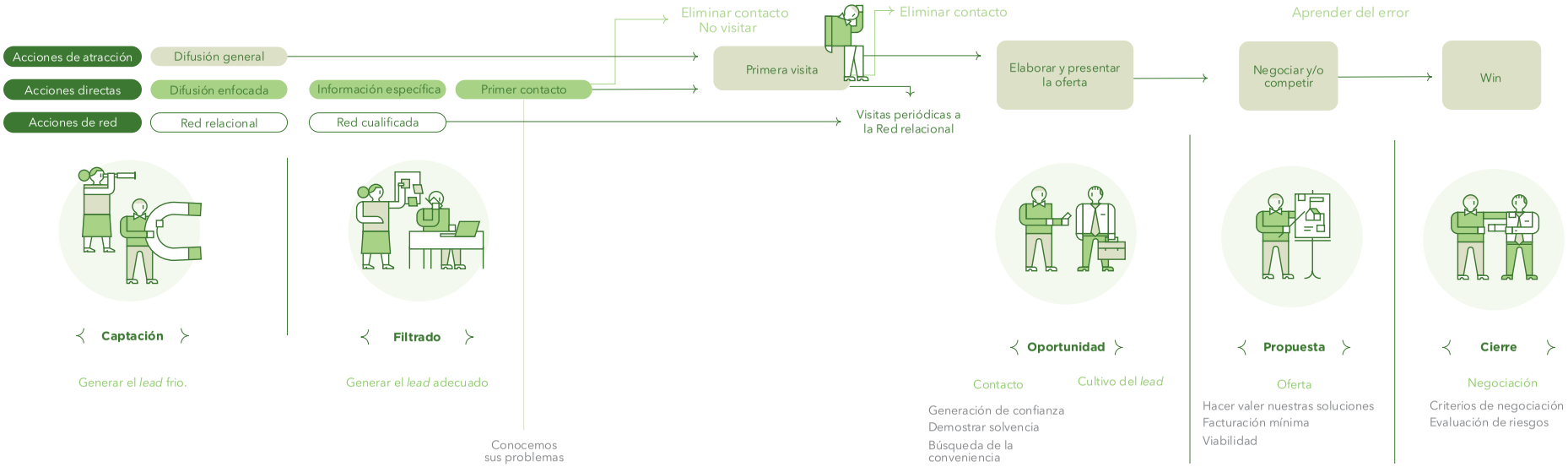
La captación de encargos en los SPA



Embudo de captación de las SPA. Fuente propia



Fase de Diseño



Fase de Captación

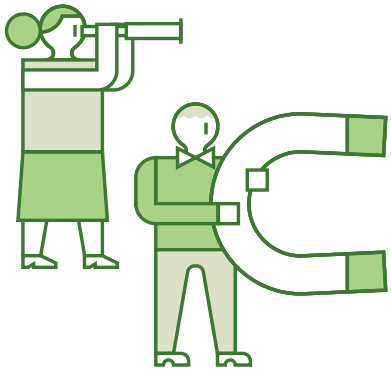
Abarca las dos primeras fases del proceso: conocimiento y puesta en valor. El punto de inflexión del proceso se produce cuando el cliente se ha interesado por nosotros y se sienta a nuestra mesa. Esto divide la labor comercial en dos partes: fase de captación y fase de propuesta.

En la fase de captación utilizaremos tres herramientas que conforman nuestro paquete de captación:

– Red relacional

– Posicionamiento

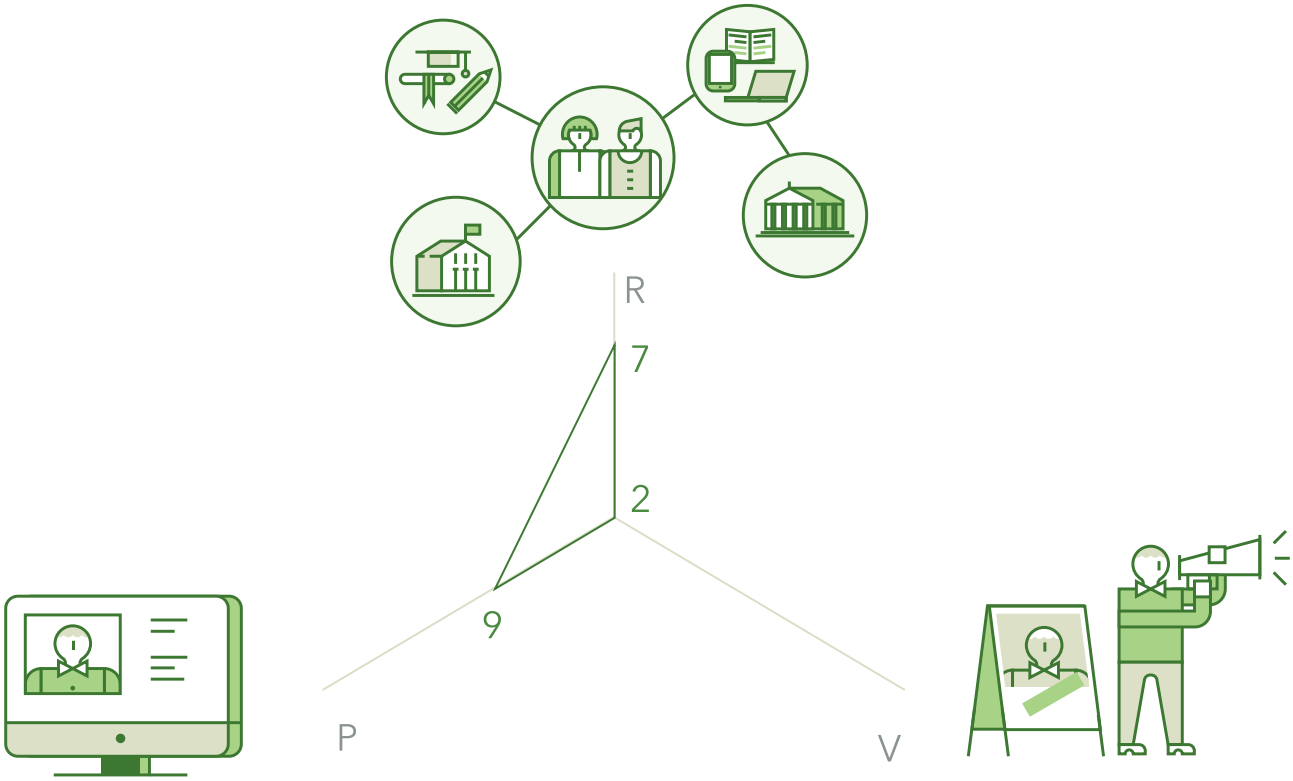
– Venta directa de SPA



El posicionamiento se basa en la atracción, y la venta directa en el empuje. La red relacional puede utilizarse en ambos sentidos.

Debemos buscar una herramienta de captación que sea coherente con nuestra estrategia. Es clave para que nuestro embudo comercial se nutra de posibles clientes.

El triángulo de Captación



El triángulo de la captación. Fuente propia

El triángulo de la captación de clientes nos permite visualizar de manera gráfica nuestro mix de captación.

Cómo se forma?

Partimos de un centro y dibujamos tres ejes con ángulos de 120 grados entre sí.

Evaluamos la importancia que tienen cada una de las tres herramientas y las puntuamos.

Red relacional: 7

Posicionamiento: 9

Venta directa de SPA: 2

¿Para qué sirve?

El resultado nos permite evaluar nuestra captación y ver cómo evoluciona en el tiempo hasta implementar nuestro mix ideal.

Redes relacionales

Los mercados son redes de relaciones a las cuáles están las personas y las empresas enlazadas a través de diversos y complejos patrones invisibles.



Esquema de redes relacionales. Fuente Germán Cintas Araújo

Según Germán Cintas Araújo, los SPA tienen una estructura de red característica compuesta por:

– Redes profesionales

– Instituciones de educación y profesionales

– Redes genéricas

– Clientes, administraciones y medios de comunicación

Concepto

Una red relacional es un potente instrumento de generación de recursos mediante la conexión entre personas que, desde diferentes entornos, nos pueden ayudar en el logro de objetivos, tanto a nivel personal como profesional.

Las relaciones ofrecen un gran potencial para aprender y construir dentro de la lealtad y la confianza, requisitos fundamentales para generar sinergias y conseguir encargos.

Esas relaciones se desarrollan a través de procesos de intercambios sociales en los que las personas implicadas promueven la relación de forma secuencial e interactiva.

Estar en unas redes determinadas es necesario para el éxito de la práctica profesional; es más, «no estar en red» supone una desventaja.

Las redes profesionales se construyen a través de:

– Instituciones profesionales o de educación superior.

– Eventos profesionales, como jornadas y congresos.

– Cultura, deporte, etcétera.

– Redes sociales, etcétera.

Las redes genéricas se construyen a través de:

– Pertenecer a asociaciones, instituciones, organizaciones, etcétera.

– Relacionarse con los medios de comunicación.

– Los clientes.

– Redes sociales, etcétera.

Gestión

La gestión de la red relacional consiste en el establecimiento y mantenimiento de lazos con personas que puedan aportar valor a nuestra tarea; pero esta aportación es recíproca, ya que nosotros también les aportamos valor.

La construcción de nuestra red es una tarea importante, de largo recorrido,

que conviene realizar con pericia.

Visualizar siempre ayuda, dibújala y marca con un color los contactos existentes, y con otro los que faltan. Prioriza y planifica con objetivos cómo completarla.

Recuerda que la generosidad es importante: para recibir hay que dar. La red relacional es un potente instrumento para la generación de conocimiento de marca y, más importante, para la generación de confianza, aspecto clave en la contratación de servicios profesionales.

La red tiene un efecto de boca a boca que facilita que quiénes nos conocen nos prescriban y posibilita realizar acciones de venta proactiva cuando sea coherente con nuestro posicionamiento y con la propuesta de valor presentada.

Posicionamiento



Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que la verdadera batalla – conseguir ser elegido en su decisión de compra– se libra en la mente del cliente.

El posicionamiento es la imagen percibida por los consumidores de la ESPA en relación con la competencia. Un concepto que no es sencillo de comprender.

El posicionamiento es el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del cliente para introducir una ESPA en su mente. Depende de la subjetividad de cada individuo. Es una tarea de corredor de fondo en la que se va sembrando con el fin de ganar reputación y prestigio profesional.

El posicionamiento condiciona la propuesta de valor y el diseño de la oferta y así conseguir una demanda sostenible en el tiempo.

Para conseguir el posicionamiento es necesario:

– Comprender el mercado, saber a qué clientes dirigirse y fijar una identidad

– Comunicar con ellos para poder acceder y trabajar con su mente.

– Conseguir la imagen percibida deseada.

La publicidad es la forma de comunicación comercial de una ESPA que intenta «sentar a la mesa» al cliente para venderle servicios a través de los medios de comunicación mediante unas estrategias para desarrollar una publicidad efectiva. El modelo de negocio de autor hace publicidad mediante la difusión de su obra y pensamiento, normalmente en medios especializados.

Un factor importante en la venta de los SPA es la emotividad del cliente.

Se trata de sentimientos, de ser capaces de inspirar emociones estéticas, de contribuir a ganar dinero o mejorar el estatus, etc., y de generar credibilidad y confianza.

Provocar emociones estéticas es algo intrínseco a la arquitectura. Para conseguirlo, además de los medios audiovisuales y escritos, es interesante recurrir a los sentimientos o a la evocación, y no hacer referencia directa a nuestro servicio ni al producto, sino a la sensación que produce. No se trata de convencer, lo que se intenta es seducir.

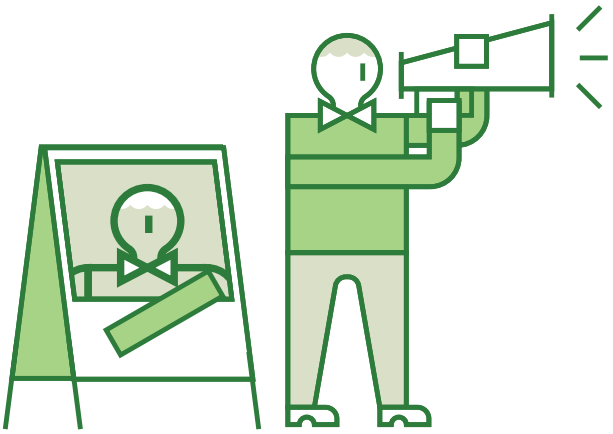
Para vender SPA hay que estar presente en el mercado y es conveniente realizar las labores de gabinete de prensa para gestionar la emisión de información y dar respuesta a las solicitudes externas.

Las Relaciones Públicas o sus siglas RR. PP. son un conjunto de acciones de comunicación coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.

Su misión es generar un vínculo entre la organización y los públicos relacionados –*Stakeholder*[13]–, además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos. Las herramientas que emplean las relaciones públicas para cumplir con sus objetivos y funciones son muchas y diversas.

[13] Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Venta proactiva en SPA



¿Se pueden vender los SPA como si fueran cacerolas?

Los arquitectos y las ESPA no suelen realizar labores de venta proactiva con un equipo comercial o de ventas. Este tipo de recursos no se enseñaban en las Escuelas de Arquitectura porque ni siquiera estaba permitido por la regulación de la profesión y esto ha dejado su poso en el cerebro del arquitecto y del colectivo.

La venta proactiva de SPA es la comercialización de los servicios o productos, normalmente fuera de las oficinas de la ESPA, mediante contacto personalizado o visita comercial por parte de un representante de la ESPA. Las telecomunicaciones son un canal excelente para realizar esta labor en su fase temprana.

Está indicado para vender ventajas u oportunidades concretas y tangibles.

El mantenimiento de la relación dentro del ámbito de las redes relacionales a la espera de una oportunidad es una buena práctica que sirve para la identificación de oportunidades.

Cómo realizar la venta proactiva

Abarca las fases de conocimiento, puesta en valor y propuesta. Una vez definidos los segmentos de mercado a los que se dirige el modelo de negocio, iniciaremos el proceso de gestión de las relaciones con los clientes –CRM[14]– para cada uno de ellos:

Preparación
Se generan listados de clientes potenciales y se preparan las herramientas de marketing necesarias para dar a conocer la ESPA y los servicios y productos.

Contacto
Se realizan los contactos necesarios con el objetivo de convocar una reunión.

Presentación
Se comunica al cliente la ventajas que representa un SPA con el objetivo de que nos solicite una oferta. Puede ocurrir que le interese y pida una propuesta, que le interese pero no en el momento de la presentación o que no le interese.

Interactuación
Para el caso de que le interese pero no en ese momento, debemos esperar a que se produzca la necesidad y estar atentos e interactuar con el cliente.

Propuesta
Una vez que el cliente potencial ha decidido acometer su proyecto y manifiesta intención sobre nuestro producto o servicio, nos solicitará una propuesta para evaluar nuestra contratación.

Cierre
Se producirá un proceso de negociación o competición, tras el cual y en el caso de conseguir la venta, deberemos concretar la promesa de venta realizada y ponerla por escrito. La promesa comprende los aspectos tangibles e intangibles.

Para poder acometer el proceso con garantías se necesita:

Vendedores
Este proceso podemos realizarlo con nuestros propios medios o con medios externos.

Medios propios. Se debe configurar el equipo de ventas. En las ESPA este tipo de venta puede ser ocasional, por lo que los equipos se forman según las necesidades del proceso.

Medios
Esta técnica de venta produce un elevado número de datos que debemos gestionar con eficacia. Las nuevas tecnologías nos ofrecen sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, la venta y el marketing.

[14] El CRM –Acrónimo en inglés de Customer Relationship Management- es el proceso de gestión de la relación con el cliente, es decir cuál es el embudo comercial y cómo es esa relación. De forma errónea, se tiende llamar CRM a las herramientas informáticas para gestionar esta actividad.

La competición como canal de venta

El hecho de que un despacho de arquitectos tenga un equipo comercial se considera ofensivo y hacer *marketing* casi da vergüenza; sin embargo, los arquitectos y las ESPA disfrutan con la venta proactiva.

¿Acaso no son los concursos un canal de venta proactiva?

Las licitaciones y concursos de arquitectura son modelos de contratación regulados de acuerdo con unas bases establecidas.

Si recordamos lo expuesto acerca de los canales y lo adaptamos al caso particular de un concurso, el equipo comercial de la SPA sigue el siguiente proceso:

		Fase del canal		
		Fase de venta		
		Fase de captación		**Fase de propuesta**
Tipos de canal	**Herramientas**	Conocimiento ¿Cómo hacemos que se nos conozca?	Puesta en valor ¿Cómo hacemos que se nos perciba como alguien a contratar?	Propuesta ¿Cómo conseguimos que nos contraten?
Propio	Redes relacionales			
	Posicionamiento			
	Venta directa			
Externo	Redes relacionales			
	Posicionamiento			
	Venta directa			

Conocimiento

Mediante un sistema de detección apropiado, siguiendo las publicaciones de las administraciones y organismos internacionales, se detecta la convocatoria. En España los colegios de arquitectos ofrecen un servicio de detección.

Puesta en valor

Se evalúa si la SPA tiene posibilidades de ganar la competición, y, en función del análisis, se toma la decisión
de participar o no.

Propuesta

Se prepara una propuesta y se presenta para la decisión del jurado. Si se gana la competición, se dispensa el servicio (entrega) y, una vez terminado, se dispensa el servicio de posventa (posventa).

Conclusión

La venta de SPA es un proceso que comienza con la captación del cliente hacia nuestra ESPA hasta conseguir que esté interesado en contratar nuestros servicios; continúa con la fase de propuesta o concurso de propuestas, y finaliza con la aprobación de nuestra propuesta mediante la firma del encargo y el cierre de la venta. Tras la venta viene la dispensación del servicio, su entrega y el servicio posventa.

Colaboradores

Carmen Ramírez en la adaptación del lienzo de la propuesta de valor.

Agradecimientos

A Germán Cintas, Alberto Alegret y Javier Poveda por su colaboración en la generación de conocimiento. A todos mis clientes y alumnos por pagarme por aprender.

Glosario

ACXT - Idom

ACXT_Idom nace como asociación de profesionales de la arquitectura agrupados con la intención de ofrecer resultados de la máxima calidad.

BIM

Modelado de información de construcción (BIM, Acrónimo en inglés Building Information Modeling), es el proceso de generación y gestión de datos del edificio durante su ciclo de vida utilizando software dinámico de modelado de edificios en tres dimensiones y en tiempo real.

CRM

El CRM –Acrónimo en inglés de Customer Relationship Management- es el proceso de gestión de la relación con el cliente, es decir cuál es el embudo comercial y cómo es esa relación. De forma errónea, se tiende llamar CRM a las herramientas informáticas para gestionar esta actividad.

Cultura Operativa

La cultura operativa de una empresa es el conjunto de reglas y valores que determinan la forma en que los diferentes agentes de la organización actúan y se relacionan hasta entregar el servicio al cliente. En Beatriz Muñoz-Seca Fernández-Cuesta, y Josep Riverola García: Ópera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo xxi: Reflexiones desde el teatro.

ESPA

Acrónimo de Empresa de Servicios Profesionales de Arquitecura. Acuñado por Germán Cintas Araújo en su Investigación de postgrado "Nuevos modelos de negocios en los mercados internacionales: el caso de la arquitectura".

Germán Cintas Araújo

Arquitecto superior por la E.T.S.A. de la Universidad de Sevilla-España 2004. Máster Dirección Estratégica y Negocios Internacionales Universidad de Sevilla, 2010. Técnico Márketing Internacional. Investigación de postgrado "Nuevos modelos de negocios en los mercados internacionales: el caso de la arquitectura" tutelado por la Cátedra Extenda de Internacionalización, Universidad de Sevilla.

GMN

Acrónimo de Generación de modelos de negocio.

Promesa de ventas

Cuando se cierra un contrato entre una ESPA y su cliente se acuerda cómo se dispensará el servicio en lo relativo a alcance, contenido, plazos, etc. Este acuerdo se denomina la promesa de ventas. Su cumplimiento es la base del éxito commercial.

SP

Acrónimo de Servicio Profesional de Arquitecura.

Stakeholder

Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Bibliografía

«Aspectos de los servicios profesionales y los marcos normativos relacionados con el comercio y el desarrollo». Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

CINTAS, Germán: *Nuevos modelos de negocios en los mercados internacionales: el caso de la arquitectura*. Investigación de posgrado.

LØWENDAH, Bente: *Strategic Management of Professional Service Firms*, Copenhague: Copenhagen Business School Press DK, 2005.

MAISTER, David H., GREEN, Charles H. y M. GALFORD, Robert: *The Trusted Advisor*, Free Press, 2000.

MAQUEDA LAFUENTE, Javier, y LLAGUNO MUSON, José Ignacio: *Marketing estratéarke para empresas de servicios*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1.ª ed., 1995).

OSTERWALDER, Alexander, e Yves Pigneur: *Generación de modelos de negocio*, Bilbao: Ediciones Deusto, 2011.

BERNARDA, Greg y SMITH, Alan: *Diseñando de Propuestas de Valor*, Bilbao: Deusto, 2015.

RIES, Erik: *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Bilbao: Deusto, 2013.

STERLING, Claire: *Master en Marketing*, Bilbao: Deusto, 2007 (col. Management Deusto 1).

Linkografía

Javier Megías CEO & CO-FOUNDER STARTUPXPLORE
http://javiermegias.com/

Friendly Business. Nuevas ideas para nuevos tiempos
https://fbusiness.wordpress.com/

Sobre el Autor



José Javier Quintana Saldise

Experto en gestión empresarial, cambio estratégico, práctica comercial, emprendimiento e innovación en el sector de la arquitectura y, en particular, en las empresas de servicios profesionales de arquitectura en España.

Arquitecto por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad de Navarra (ETSAUN) 1990.

Tras terminar la carrera abrió su estudio profesional, en el que desempeñó las funciones de socio-director y, en los primeros años, construyó un importante volumen de viviendas. En 1995 fundó Vronze, empresa de promoción inmobiliaria desde la que se han promovido numerosos proyectos.

En 2008 cursó el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE-A-08) en el IESE Business School de Madrid.

En 2009, tras el cese de la actividad inmobiliaria debido a la crisis, funda bsA [Rethinking Architecture], empresa de consultoría especializada en arquitectura. En la actualidad compagina la consultoría y la docencia con el desarrollo de negocio de varias empresas.

Es formador, autor de varios cursos de contenido empresarial para arquitectos, donde analiza y presenta varios casos de estudio. Ha sido invitado regularmente como conferenciante en varias escuelas e instituciones. Ha contribuido al emprendimiento y al cambio estratégico en más de treinta despachos profesionales, identificando las claves de su negocio y adecuando su modelo al mercado. Ha asesorado a varios colegios de arquitectos y es colaborador del CSCAE.

Cliente y arquitecto. modelos de negocio
José Javier Quintana

Colección arquia/e-temas núm. 3

Edición
Fundación Arquia
C. Arcs, 1, 08002 Barcelona
www.arquia.es/fundacion

Diseño Gráfico
Folch Studio, S.L.

I.S.B.N. 978-84-608-6800-2

© de esta edición
Fundación Arquia, 2016

© del texto, su autor

© Portada: Ilustración liebre, Pol Montserrat

© Interior: Infografías, Romualdo Faura

La edición de esta publicación ha sido patrocinada por Arquia Banca.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Patronato Fundación Arquia

Presidente
Javier Navarro Martínez

Vicepresidente 1º
Federico Orellana Ortega

Vicepresidente 2º
Alberto Alonso Saezmiera

Secretaria
Sol Candela Alcover

Patronos
Carlos Gómez Agustí
Francisco Javier Cabrera Cabrera
Fernando Díaz-Pinés Mateo
Montserrat Nogués Teixidor
Ángela Barrios Padura
José Antonio Martínez Llabrés
Naiara Montero Viar
Juli Pérez Ballester
Mariano Muixí Vallés
Marta Cervelló Casanova
Emilio Tuñón Álvarez

Director
Gerardo García-Ventosa López