

Cómo vivir de la arquitectura

Caterina de
la Portilla

arna
práctica

Miembros de Líderes para la Arquitectura que han puesto en práctica las herramientas y estrategias de este manual:

«Esta metodología es el punto de partida entre el antes y después en mi vida, aprendo a dignificar la profesión y los oficios en la arquitectura, además de recibir empatía y apoyo incondicional con el único interés de convertirnos en mejores profesionistas».

SANDRA DÍAZ, arquitecta México

«Tras mi experiencia trabajando en diferentes estudios de arquitectura pensé que tenía que existir otra manera más independiente de trabajar. Cuando encontré la metodología de Caterina supe que era lo que necesitaba. No me equivoqué, me enseñaron a transformar mi vida laboral desde lo personal, que es lo importante».

CAROLINA PERDIGÓN, arquitecta en España

«Antes estaba seguro de que esta vida libre, estable y próspera era solo para arquitectos europeos y norteamericanos. Pero ahora los clientes no dejan de venir y nosotros no dejamos de ayudarles».

JOE LÓPEZ, arquitecto en Guatemala

«He aprendido cuáles son las acciones realmente esenciales de mi práctica independiente con las que puedo asegurarme trabajo y satisfacción profesional y personal a lo largo de mi vida».

LAURA ARROYO, arquitecta en Reino Unido

«En mi carrera como arquitecta cambiaron mis pensamientos y paradigmas sobre temas como ventas, dinero, trabajo, éxito... la palabra “problema” ha dejado de ser sinónimo de frustración y miedo para transformarse en oportunidad, valentía, ayuda y cierre de clientes...».

M^a EUGENIA QUINTERO, arquitecta en Colombia
«Mi profesión dio un giro de 180°. Con tal de sobrevivir solía aceptar trabajos y proyectos incómodos, mal pagados, clientes muy complicados... Ahora decido con quién trabajar, y hago lo que más me gusta ayudando a otras personas».

ENRIQUE ACUÑA, arquitecto en México

«He logrado un cambio radical de vida: trabajar para mí misma como arquitecta, sin la incertidumbre que todo el mundo me decía que suponía el trabajar por mi cuenta. Ser consciente de que yo me creo mi propio camino y puedo llegar adonde quiera».

PAULA MENA, arquitecta en España

«La transformación que tuve en mi vida no solo fue profesional sino personal y eso es algo formidable. El contenido y enseñanzas son aplicables para toda la vida si uno lo desea, lo cual lo hace más singular».

CAMILA MORA, arquitecta en Ecuador

«Mi viaje hacia la independencia en la arquitectura nace a partir de la urgente necesidad de buscar cambios significativos. A partir de ahí, la tarea de aportar valor y soluciones en la vida de las personas es el objetivo principal. Este es un despertar que trasciende la experiencia profesional hasta un reencuentro reconciliatorio con nosotros mismos como arquitectos».

NICOLÁS PRADO, arquitecto en Bolivia

«De desconocidos a clientes y de clientes a amigos. Da gusto ver cuando la arquitectura y lo bueno de ella permea en el bienestar de las personas y en los mismos arquitectos. Hoy disfruto de esta hermosa carrera con una gran familia acompañando que es la de arquitectos independientes».

HERNÁN JIMÉNEZ, arquitecto en Paraguay

«He aprendido a generar mi propio trabajo como arquitecta sabiendo que las circunstancias no condicionan mi éxito o fracaso ni que hace falta ser alguien conocido para poder aportar valor y que la gente lo vea. He aprendido cómo pensar, cómo escuchar, cómo actuar. He aprendido a saber lo que tengo que hacer para ser libre y las bases para poder emprender de una manera independiente. Y sobre todo a establecer una mentalidad “luchadora y constante” que muchas veces se me acababa olvidando porque no me lo terminaba de creer. Ahora sí creo».

NIEVES MARTÍN, arquitecta en España

«De venir del exilio sociopolítico de mi país natal a convertirme en un arquitecto plenamente independiente en el extranjero. Esto es parte de lo que la metodología y la comunidad han hecho en mí con sus herramientas y su alta calidad humana y profesional».

MARVIN ZÚNIGA, arquitecto en Panamá

«Tomar la decisión de formar parte de esta comunidad de arquitectos ha sido lo mejor que he podido hacer en mi vida profesional y personal. He conseguido los clientes ideales, cobrando lo que debe ser, además, empecé a perder el miedo a ser autónomo. Este método te brinda un soporte teórico, práctico y tecnológico que te da esa confianza tan necesaria para avanzar con seguridad y enfrentar lo que se viene».

CARLOS VÉLEZ, arquitecto en Perú

«Este método ha roto los esquemas preestablecidos en mis años previos como profesional autónomo (no independiente), con una práctica falta de motivación. Ahora al hablar al nicho de mi servicio, lo hago con confianza, y sin la ansiedad de vender, si no de enseñar a la persona o la empresa como la puedo acompañar en el camino hacia su situación deseada».

JOSÉ MANUEL MAYÉN, arquitecto en España

«Logré entender cómo fusionar mi vida personal, mi pasión, mis cualidades y mi profesión creativas en un camino de crecimiento. Todos son importantes, dejar de vivir a merced de una carrera tan poco valorada por mí misma. Cuando en realidad ha sido una oportunidad para servir a los demás, con la responsabilidad de construir mi futuro como lo necesito, merezco y deseo. Lo más maravilloso es que esto no es un “método”, es un estilo de vida».

MARIANA LAMBERTI, arquitecta en Venezuela

«En la comunidad encontré las herramientas de conexión para poder ayudar a las personas con la arquitectura, reencontrarme conmigo misma para ser dueña de mi vida y de mi tiempo y llevar en alto la profesión que tanto amo y así hacer realidad los sueños de las personas que confían en mi trabajo».

JULIETA ZÁRATE, arquitecta en México

«Pude reaprender a ejercer la arquitectura de una forma más beneficiosa para mí y para mis clientes. Implicó también un proceso de crecimiento para liderarme a mi misma e influir, dar valor e impactar en otras personas».

CONSTANZA ORTIZ, arquitecta en Argentina

«Logré conectar con mi alma, con mi propia esencia, encontrando así un lugar próspero y estable en el mundo del trabajo. El compromiso diario me dio la motivación para ir descubriendo un camino que ahora tiene un sentido y una dirección que yo misma marqué y tengo la libertad de modificarlo cuando lo desee».

SILVIA PIROTTTO, arquitecta en Uruguay

«2017: no quería ser arquitecta, no estaba de acuerdo con la arquitectura convencional. 2022: lidero mi propio estudio enfocado a la bioconstrucción para cuidar del planeta con un impacto positivo. Hacemos proyectos, consultoría, cursos y además inspiramos a otros a transformarse para aportar cada vez más al mundo».

CARMEN VÁZQUEZ, arquitecta en España

«Principalmente ha cambiado mi persona, tanto en lo profesional como en lo personal, a lo largo de este proceso pude notar que los mayores obstáculos que me iba encontrando en mi desarrollo profesional eran aspectos y creencias que yo mismo ponía para no salir de mi zona de confort y no arriesgarme al fracaso o incluso evitar el éxito».

GERTH AYRES, arquitecto en Chile

«Cuando llegué con Caterina venía del cierre de mi constructora: una compañía que me tomó diez años formar y que no resistió un año de pandemia debido a que no teníamos un método establecido y formal para captar clientes; además, todos los clientes que teníamos quedaron a deber y sufrimos muchas pérdidas. Con el método encontré mi cliente ideal, que no regateaba el costo y que me buscaba para ayudarlo. Aprendí que ser arquitecto no es sinónimo de sufrimiento».

LILIANA ALARCÓN, arquitecta en México

«La metodología y la comunidad me permitieron ver mi carrera desde el punto de vista de ayudar, y que soy esa arquitecta indispensable que ciertas personas necesitan para alcanzar un sueño específico. Comprender esta nueva narrativa me permitió fluir con más confianza, independizarme y tener la certeza de que puedo dirigir el barco hacia más de un océano azul».

ANDREA ARAGÓN, arquitecta en Guatemala

«Tengo una nueva perspectiva de la profesión pero al mismo tiempo da espacio para plantearse preguntas trascendentales y sus respuestas vienen después de un ejercicio de autoconocimiento. Como arquitecta independiente he logrado recuperar y cumplir sueños que había olvidado. Si la arquitectura es un juego, este método es una estrategia para ganar».

CORY AGUILAR, arquitecta en México

«Con este método he logrado hacer de mi vida y mi trabajo un único camino donde yo soy el dueño, cumpliendo los objetivos que he ido estableciendo año tras año mediante el esfuerzo, para crecer y permitirme la vida que deseo cada día».

BORJA VILDOSOLA, arquitecto en España

«Formar parte de este método fue como un despertar profesional, sobre mi conciencia y mi conducta. No solo logré mi independencia, sino que además sé que estoy aplicando un método seguro, eficaz y perpetuo».

CLAUDIA BONARI, arquitecta en Uruguay

«El cambio en mi carrera fue completo. Lo primero fue pensar la arquitectura como un servicio de ayuda para el otro. Lo segundo, alejarme del “yo” como arquitecta. Y lo tercero, practicar la escucha activa en las necesidades de los demás para ofrecer algo valioso».

CAMILA TOYOS, arquitecta en Argentina

«He logrado implementar un sistema óptimo para mis intereses profesionales, personales y con grandes expectativas de lo que puedo lograr como arquitecto».

DAVID DÍAZ, arquitecto en México

«Entendí que para ser un buen arquitecto no basta con saber de arquitectura, como nos enseñan en las escuelas, es imprescindible definir nuestros servicios en base a las necesidades del mercado con una estrategia sólida de ventas».

RODRIGO TAGLE, arquitecto en Chile

ÍNDICE

Prólogo	19
Capítulo 1	
El arquitecto hoy	25
1. El sentido de estudiar arquitectura	27
2. De dónde viene la precariedad que vivimos	33
3. Para quién y para qué somos útiles	39
4. Arquitectos jóvenes: el yugo de la falta de experiencia	45
5. Arquitectos veteranos: arquitectura para sobrevivir o para vivir	51
6. Construir o no construir	65
7. Dónde están los clientes: las plazas del mundo digital	77
8. Cómo hacernos entender y recuperar el valor en la sociedad	85
9. La industria que produce más riqueza del planeta	91
10. Método científico para conseguir proyectos con estabilidad	95
Capítulo 2	
El mercado	101
1. Por qué las personas contratan arquitectos	103
2. Los océanos de la arquitectura	113
3. Infinitas posibilidades de ejercer la arquitectura	117
4. Cómo detectar un nicho de mercado con potencial	125
5. Evaluación de un nicho de mercado	135

6. Cómo saber si el nicho elegido representa una verdadera oportunidad	143
7. El mito de la especialización	149
8. Cómo evitar la feroz competencia	155
9. Estabilidad profesional en un mercado cambiante	159
10. Miedo a no conseguir clientes. Miedo a conseguir clientes	165

Capítulo 3

La propuesta 169

1. Cómo diseñar una verdadera «Propuesta de valor»	171
2. Relación entre valor y dinero en la arquitectura	177
3. Claves para la diferenciación de tu propuesta: innovar	185
4. Cómo comunicar tu propuesta de valor	191
5. Modelos y tipos de servicios de arquitectura	197
6. Cómo definir los honorarios (sin referenciar tablas de coeficientes ni horas ni metros cuadrados ni presupuesto de ejecución material)	205
7. Cómo ofrecer y trabajar con un presupuesto cerrado	213
8. Introducción a los sistemas de diseño	221
9. Esquema tipo de un servicio de arquitectura rentable	229
10. El error de ofrecer un catálogo de servicios	237

Capítulo 4

La venta 241

1. Una nueva forma de pensar en la venta, el dinero y los negocios	243
2. Sin reuniones no hay clientes	249
3. Las expectativas de cualquier cliente de arquitecto	253

4. Cómo filtrar a los clientes potenciales: el embudo de ventas	259
5. Convertir una conversación con un extraño en una reunión de venta: árbol de respuestas	271
6. Convertir una reunión de venta en un cliente: estructura y guion	279
7. La clave para vender arquitectura: hacer la decisión pequeña	291
8. Cómo manejar los «peros» del cliente en la propia reunión	297
9. Después de la reunión: el dossier	305
10. Concreción y cierre del encargo: el primer pago	311

Capítulo 5

El cliente	321
1. Cómo vive el cliente el desarrollo de un servicio de arquitectura	323
2. La importancia de educar al cliente en el «cómo», no en el «qué»	331
3. Los 4 tipos de clientes de arquitectura	337
4. Diferencia entre una relación profesional funcional y una relación disfuncional	349
5. Liderazgo para no hacer del caos del cliente, tu caos	357
6. Comienza el encargo: el protocolo de trabajo	365
7. Guía para tener reuniones productivas con clientes	377
8. Estrategias para resolver escenarios conflictivos	383
9. Fin del encargo: cómo cerrar y medir el éxito del proyecto	391
10. Los límites del cliente, nuestra razón creativa	399

Capítulo 6	
La independencia	405
1. El único requisito para ser arquitecto independiente	407
2. La mente estratégica del Arquitecto Independiente	415
3. Rentabilidad: ganar más dinero trabajando menos tiempo	423
4. Qué es, cómo crear o reestructurar un estudio de arquitectura	431
5. Cómo definir los roles de tu estudio de arquitectura	443
6. Cómo buscar, filtrar, formar y validar a las personas para los roles de tu estudio (y cómo despedir)	451
7. Principios para un estudio de arquitectura sano y funcional	463
8. Protocolos internos: colaboradores fijos y puntuales	475
9. Protocolos externos: clientes y proveedores	487
10. El nuevo perfil del arquitecto	497
Agradecimientos	503
Notas	505

PRÓLOGO

Quizá te preguntes dónde quedaron esos años dorados para los arquitectos, esa época en la que *ser arquitecto* era literalmente una garantía de buenos encargos continuados y una razón de estatus, distinción y riqueza en la sociedad.

Hoy los arquitectos nos enfrentamos a una época diferente. El mundo actual es volátil, incierto, complejo y ambiguo,¹ plantear nuestro ejercicio profesional como lo han hecho nuestros predecesores, en la mayoría de los casos, ya no funciona. Cada día miles de arquitectos en todo el mundo experimentamos en primera persona cómo se va marchitando nuestra vocación, una tremenda incertidumbre económica para afrontar el final de mes y un deterioro cada vez mayor sobre el valor que la sociedad percibe de nuestra profesión y la utilidad de esta.

El mundo cambia.

Entonces, arquitecto, toca cambiar.

Muchos de nosotros iniciamos el primer año en la escuela con una asignatura llamada Introducción a la Arquitectura. Asistimos a estas primeras clases como jóvenes estudiantes llenos de curiosidad, provenientes del mundo de los mortales para comenzar nuestro ascenso académico al cielo de los arquitectos. Muchos llegamos buscando una importante respuesta, una de-

finición concreta de eso a lo que habíamos decidido consagrar el resto de nuestra vida: ser arquitecto y hacer arquitectura, ¿qué es?

Desde los inicios de nuestro viejo oficio nadie ha llegado a una definición universal de lo que significa *ser arquitecto*. A lo largo de todos estos siglos no ha habido unanimidad sobre qué es la arquitectura. Busca en los libros de historia, acude a las citas de arquitectos y críticos, pregunta a tus colegas: no hay una única respuesta. Esta flexibilidad es quizá la cualidad más bella de nuestra profesión.

Consciente o inconscientemente, a lo largo de la historia, la idea de lo que es la arquitectura y lo que hacemos como arquitectos para adaptarnos a las nuevas necesidades surgidas en la sociedad ha cambiado. No fue hasta la llegada del academicismo industrial, es decir, las universidades, y la obsesión por un conjunto reducido de grandes maestros, cuando empezamos a constreñir la definición de nuestro trabajo reduciendo sus posibilidades a la famosa expresión *hacer casitas*.

Como resultado, cuando terminamos la carrera y comenzamos en el mundo profesional, con grandes expectativas alimentadas después de años de noches sin dormir, correcciones durísimas y entregas constantes, nos llevamos la bofetada del siglo y nos sentimos más desubicados que un pulpo en un garaje. Salimos a la calle con el título de arquitecto bajo el brazo y empezamos a ver las señales que anuncian la crónica de nuestra carrera profesional: nos damos cuenta de que las personas no se matan por contratarnos, de que estamos rodeados por decenas de miles de arquitectos ofreciendo exactamente lo mismo, de que la cantidad de dinero que entra en nuestra cuenta bancaria no es ni suficiente ni frecuente y de que, básicamente, seguimos existiendo como gremio porque hay una ley que obliga a incluir en los proyectos la firma de un maldito arquitecto.

Sea cual sea la definición que tenemos ahora sobre lo que es la arquitectura y lo que hacemos como arquitectos... está rota. No funciona. *Caput*. Podemos pedirle a la sociedad que nos haga el favor y cambie para hacernos la vida más fácil, que vuelva a valorarnos como antaño y se apiade de nuestra situación, que entienda todo lo que podemos hacer y que nuestros honorarios lo valen, pero a estas alturas sabrás que la única opción real que tenemos empieza por cambiar nosotros.

Somos tres millones de arquitectos en busca de sentido. Lo que tienes en tus manos no es un libro. Es un salvavidas para un gremio abocado a la extinción. Paradójicamente las escuelas de arquitectura no han cambiado su canon idealista de formación, debido a una falta de comprensión del mercado actual y sus necesidades. Se estima que, a nivel mundial, hay una proporción de 1 arquitecto por cada 2.000 habitantes,² esto conlleva competitividad, precariedad y vacío existencial para una generación que no entiende cómo, del gran polímata Brunelleschi, del maestro moderno Le Corbusier o del *star-architect* Foster, ha acabado así.

Es hora de redefinir el perfil del arquitecto para hacer perdurar nuestra labor en el futuro de la sociedad. Este es el manual práctico más completo y específico, basado en la experiencia de más de mil quinientos arquitectos de más de treinta países, para construir una estrategia de negocio sólida que devuelva el sentido y la utilidad a nuestra profesión.

Empezando por la transformación interna del arquitecto sobre su propósito, esta es una guía que paso a paso analiza el mercado actual y te ayuda a descubrir nichos de oportunidad, diseñar una propuesta arquitectónica singular y atractiva que te diferencie, dominar el arte de la venta para conciliar tu faceta creativa con tu faceta empresarial, liderar las relaciones con tus clientes y colaboradores imprimiendo orden al servicio,

y a consolidar la independencia profesional duradera en el tiempo.

Mostrar el valor y la utilidad de nuestra profesión a la sociedad dará valor al concepto de arquitectura. De lo contrario, tendremos que buscar una nueva definición o, sencillamente, acabaremos extinguiéndonos como gremio. Somos libres para sobrescribir esta definición. Tenemos el deber y el derecho de cambiar y adaptarnos para que el mundo no se pierda nuestro singular ingenio para producir soluciones brillantes desde la arquitectura para afrontar los nuevos desafíos que se avecinan. Es la belleza de la evolución, del surgimiento de nuevas necesidades, demandas, aspiraciones y formas de vivir. Este mundo líquido representa un vasto océano de posibilidades para los arquitectos; los profesionales más cualificados —nosotros— tienen derecho a conquistar su trozo del pastel.

Estamos convencidos de la capacidad de la arquitectura para influir en la vida de las personas, en el bienestar de la sociedad y en los avances de una comunidad. Sencillamente no podemos dejar que se quede atrás, aislada y desconectada de la realidad. No podemos permitir que su utilidad se vaya diluyendo poco a poco y la funcionalidad de sus profesionales quede relegada a la mera figura legal.

Este manual desarrolla con precisión el método para recuperar la relevancia y el progreso que siempre ha representado la arquitectura. Es así como preservamos nuestra vocación de servicio y multiplicamos nuestra influencia, generando modelos de negocio innovadores que realmente ayuden y sirvan a las personas. Nuestro propósito es que la arquitectura y los profesionales que la representamos seamos protagonistas en la construcción del futuro. Liderando nuestra carrera particular lideramos un movimiento global.

Somos la comunidad global de Líderes para la Arquitectura, profesionales que vivimos y ejercemos en

comunidad, con generosidad y empatía al servicio de esto que nos apasiona. Profesionales influyendo y dejándonos influir, generando un movimiento en el que cada uno de los integrantes suma su fuerza a la del otro, desde nuestro propio camino, pero siempre trabajando por una idea común: la relevancia de la arquitectura en la sociedad. Usando la metodología de este manual despertamos conciencias, aunamos talentos, generamos sinergias y provocamos una transformación real en el gremio.

Somos la primera comunidad global de arquitectura que ayuda a cada profesional a encontrar un espacio vital desde el que ejercer su profesión de manera libre, estable, próspera y conectada con la realidad.

Y es que la influencia de la arquitectura en el futuro vendrá dada por el impulso de muchos profesionales compartiendo una visión y un propósito, y por el éxito individual de cada uno de nosotros en lo que llamamos independencia.

El camino del arquitecto independiente pasa por la conciencia sobre el rol de uno mismo en la sociedad, la apertura mental para escuchar las necesidades reales de las personas a las que servimos y la adaptación a los nuevos paradigmas de vida. Es el camino que nos enseña a definir un espacio propio en el mercado desde el que ejercer nuestra profesión de manera libre, estable y próspera. Un espacio propio que nos enriquece en lo profesional pero también en lo personal; un espacio que se ajusta a las capacidades y valores de cada uno y en el que tener un brillo singular; un espacio que nos permita generar un beneficio económico amplio generando un impacto palpable y positivo en la vida de las personas.

El método que encontrarás en este manual es la fórmula para encontrar ese espacio: tu espacio en el

mercado. Reconectando tus ideales, aquellos que te impulsaron a iniciar tus estudios, con la realidad. Queremos recordarte que puedes cambiar tu forma de encarar la profesión, que tienes la libertad de diseñar tu trabajo, que desarrollar tu vocación es compatible con generar un ingreso estable si cuentas con la metodología adecuada y el apoyo de una gran comunidad unida por el amor a la arquitectura y el orgullo de ser lo que somos.

Este es el manual para volver a creer en la arquitectura. Para volver a creer en ti.

Con mi propia experiencia y la de los miles de arquitectos que formamos la comunidad global de Líderes para la Arquitectura, daremos respuesta a las preguntas esenciales sobre nuestro rol profesional y te ayudaremos a encontrar tu lugar en el mundo. Un lugar en el que, en definitiva, puedas ser útil para ti y para los demás.

Te aseguro que no ha habido mejor momento para ser arquitecto.

No te quedes solo en las páginas de este manual. Experimenta el poder y la inspiración de un movimiento global en la arquitectura y hazte miembro de Líderes para la Arquitectura. Visita:

