MAPA I REFLEXIÓ ESTRATÈGICA DE FUTUR DEL SECTOR DE L'ARQUITECTURA A CATALUNYA

Barcelona , 11 de juliol de 2013

CLUSTER | DEVELOPMENT

Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

Objectius de la Reunió

1. Presentar **el projecte i la situació actual** del sector de l'arquitectura a Catalunya
(situació actual, mapa estudis i empreses , evolució, agents clau, etc...)

2. Presentar els **principals reptes estratègics** per als estudis d'arquitectes per identificar les **potencials actuacions** a dur a terme en una propera fase i **debatre-ho** conjuntament

Objectius del Projecte

- Un **mapa econòmic** dels estudis i empreses del sector de l'arquitectura i la seva cadena de valor relacionada
- Una **caracterització** complerta d'aquest sector en termes quantitatius (empreses, facturació,...) i qualitatius
- Una **segmentació estratègica** del sector identificant les diferents formes de competir (opcions estratègiques) actuals i futures
- Identificar, amb els sector, **àrees de treball** que permetin fer front als reptes estratègics i posar en marxa projectes concrets
- Un coneixement i **interacció** de primera mà amb els estudis d'arquitectura amb seu a Catalunya per involucra-les en un procés per millorar-ne la competitivitat (Iniciativa cluster) amb una **dinàmica públic-privada**

Filosofia de treball del projecte

- Construir sobre la realitat que “existeix” i que vol participar
- Metodologia s’orienta a com es competeix i apostar per estratègies de futur
- Definint accions pràctiques per implementar-les en el curt termini
- No és una associació clàssica que pretén fer lobby sinó projectes

ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

- Canvi diàleg amb el sector
- Coneixement estratègic del negoci
- Personalitzar les eines de suport al sector
- Coordinar diferents agents i institucions

ESTUDIS ARQUITECTES

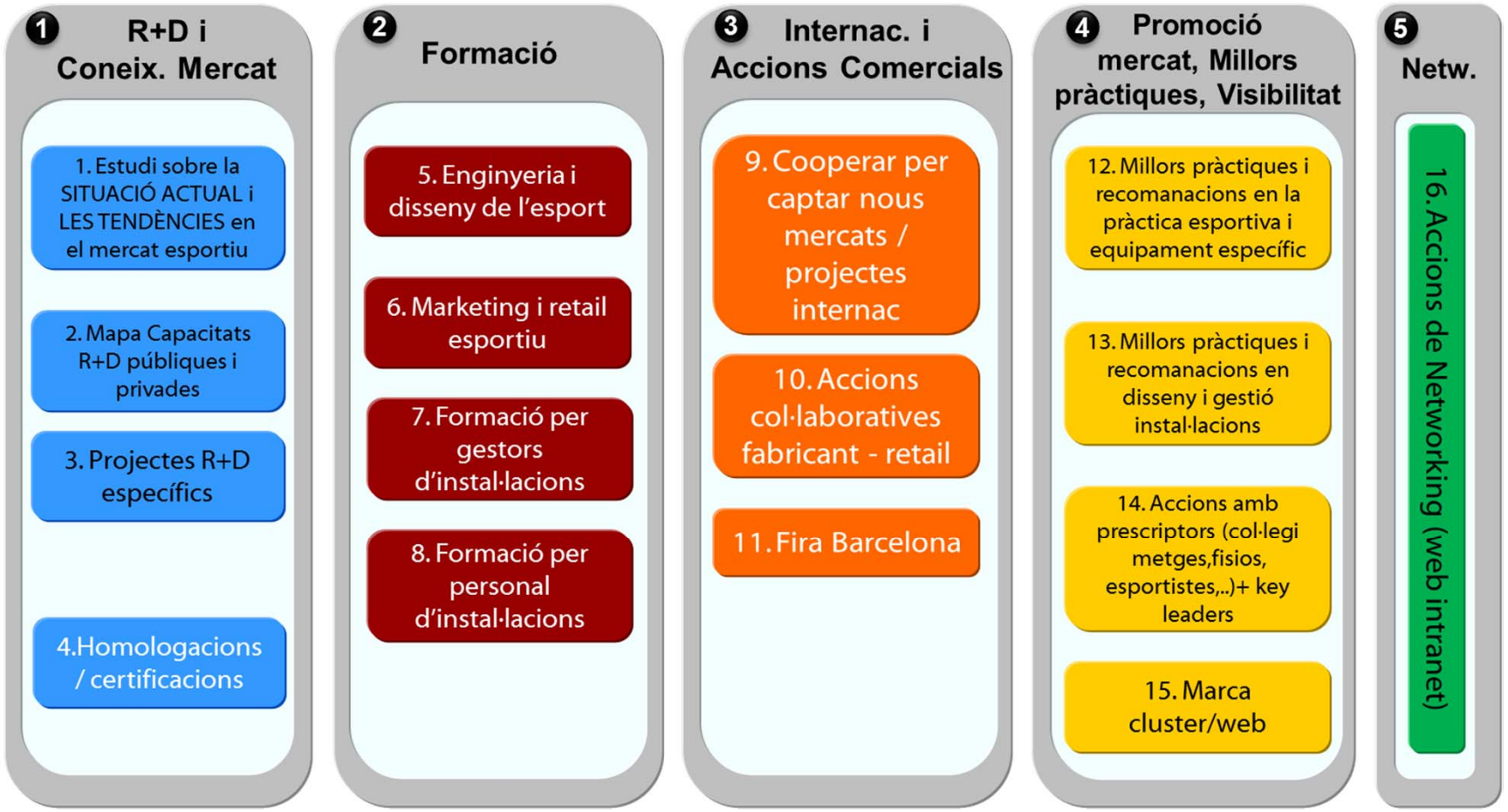
- Canvi diàleg amb Administració
- Reflexió sobre estratègies de futur
- Definició i posada en marxa d’accions conjuntes

Tipologia d'accions en una Iniciativa cluster

- Accions col·lectives:
  - **Transversals per a tot el sector**: Iniciatives que beneficien a totes les empreses per igual (participin o no). Un nou centre tecnològic, una nova norma de qualitat, un acord per exportar a un tercer país, una nova infraestructura especialitzada,…
  - **Col·lectives de ús individual**: s'estructuren com a conjuntes, cada empresa que participa gestiona el seu resultat individualment (participar en un curs de formació estratègica, una promoció conjunta en un mercat,…)
- Col·laboracions entre un número limitat d'agents:
  - Típicament projectes estratègics (2-3 empreses) o consorcis de I+D amb empreses i centres tecnològics
  - Accions que lideren les pròpies empreses; la iniciativa clúster només n'és un facilitador

CATALAN SPORTS CLUSTER INDESCAT

Pla d'acció Cluster Esport



PROJECTES DE DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC D'UNA INICIATIVA CLÚSTER

5 MESOS

T E M P S

SITUACIÓ ACTUAL DEL NEGOCI I REPTES

OPCIONS ESTRATÈGIQUES I VISIÓ DE FUTUR

PLA D'ACCIÓ

ENTREVISTES
(EMPRESES, A CLIENTS, EXPERTS, EMPRESES DE REFERÈNCIA)
INFORMACIÓ I DIAGNÒSTIC

PRESENTACIÓ INICIAL (11 de juliol 2013)

- ENTREVISTES
- REFERÈNCIES INTERNACIONALS
- GRUPS DE TREBALL

PRESENTACIÓ CONCLUSIONS

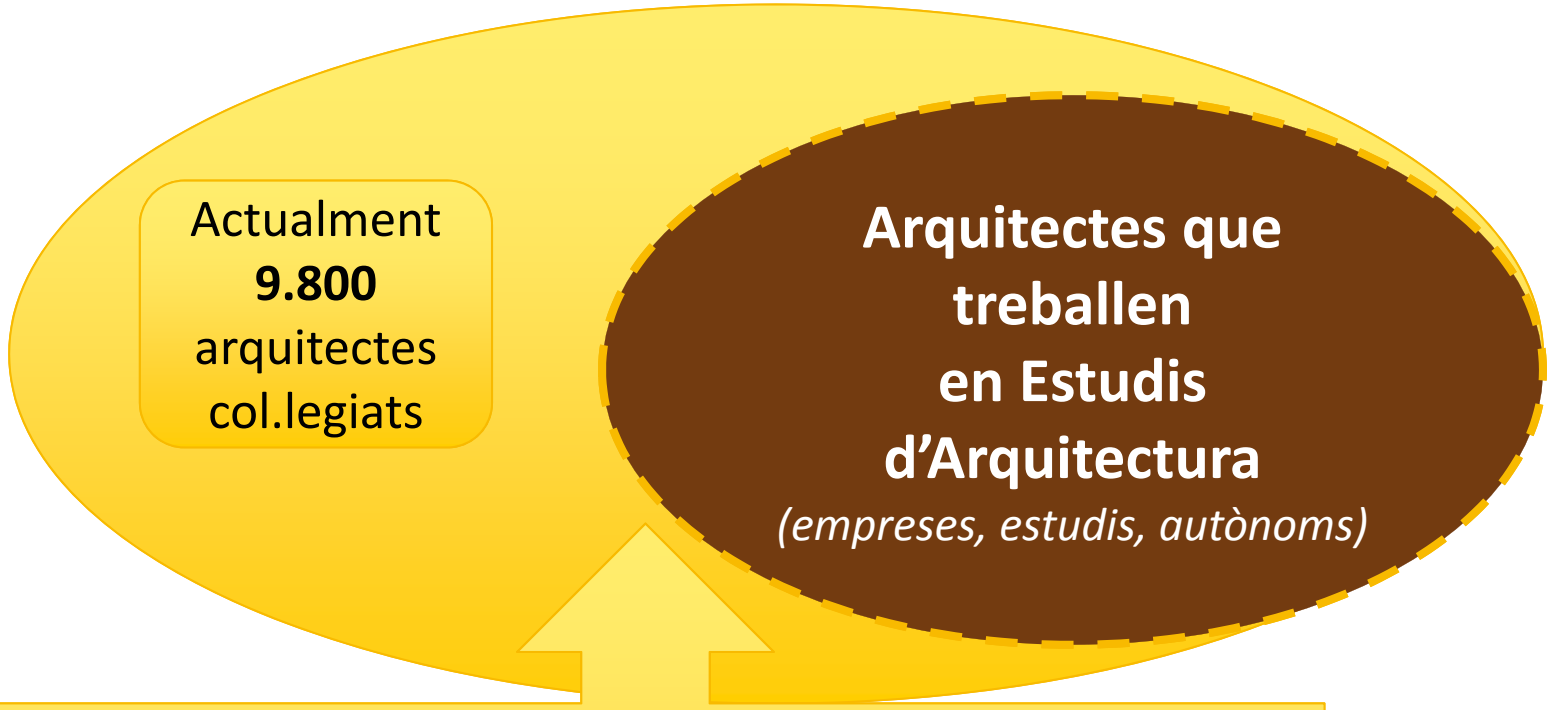
Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

Treball Realitzat

- **Construcció i anàlisi preliminar** de la base de dades a partir de la BBDD SABI Online i altres fonts secundàries (web del COAC, entrevistes, etc.)
- Realització **de 28 entrevistes,** com a mostra representativa de la diversitat existent en el sector dels estudis d'arquitectura, i altres institucions representatives del sector.
- RCR Arquitectes , Alonso Balaguer , Cadaval & Solà Morales , ETSAB, Costa Calsamiglia , Baas Arquitectes, Ravetllat-Ribas , Mateo Arquitectura , ETSAV , Josep Camps -Olga Felip, Bosch Capdeferro , Estudi d'Arquitectura Toni Gironès , Enric Ruiz-Geli , BAU Barcelona, COAC , Dilmé & Fabré , L35 , Carme Pinós , GMG Plans i Projectes, OAB-Office of Architecture in Barcelona, Arquitectes per l'Arquitectura (AxA), Meritxell Inaraja , Escofet 1886, Boma Inpasa, Estudio Barozzi Veiga , Brullet-De Luna Arquitectes, Batlle i Roig – MMI, Octavio Mestre
- **Recerca en Fonts Secundàries:**
  - **Anàlisi d'altres estudis sobre el sector de l'Arquitectura.**
  - **Anàlisi de notícies d'impacte per al sector** i d'àmbit català
  - Elaboració de la **Cadena de Valor** del sector.

Àmbit de treball



<u>No es tenen en compte en l'àmbit d'actuació del Mapping Arquitectes en altres situacions professionals</u>

Els que treballen per l'Administració pública, per empreses l'activitat principal de la qual no és l'arquitectura, els que es dediquen en exclusiva a una activitat acadèmica, els que es troben sense ocupació , …

www.cluster-development.com

Sistema de Valor del Sector

Normativa-Legislació (Administracions Públiques)

Col.legis Professionals

Associacions Arquitectura

Associacions Construcció

Universitats - Escoles Arquitectura

Proveïdors

Fabricants Materials Construcció

Magatzems de la Construcció

Fabricants eines per la construcció

Serveis lloguer maquinaria, grúes, etc.

Altres Serveis Excavacions, transports,...

Control de qualitat, laboratoris i anàlisi de materials

Projecte

Direcció i execució

Estudis - Arquitectes

Urbanisme i Planificació

Empreses de Disseny i càlcul d' Estructures

Enginyeria d'instal.lacions

Empreses Especialistes en façanes, il·luminació, eficiència energètica, cobertes, paviments, fusteria,...

Geòlegs, topògrafs,.

Arquitecte Tècnic

Coord. seguretat

Empresa constructora

Instal·ladors

Promotor/ Mercat Final

Obra Pública

Edificis corporatius

Habitatge - Residencial

Rehabilitació

Software -Elaboració Projecte - Direcció Obra

Publicacions especialitzades en arquitectura

Consultoria, Serv. Comunicació

Fires / Congresos

Innovació /Assessoria

Assegurances finançament

Serveis jurídics / fiscals

www.cluster-development.com

Sistema de Valor del Sector

Normativa-Legislació (Administracions Públiques) – *Generalitat de Catalunya, Ministeris, Ajuntaments, Diputacions.*

Col.legis Professionals
COAC, Col.legi Arq. tècnics

Associacions Arquitectura
Arq X Arq, Sindicat Arq., Fundació Mies Van der Rohe,….

Associacions Construcció
Cambra contracti. de Cat., Assoc. Promotors i constructors , Gremi constructors d'obres de Barcelona i Com.

Universitats - Escoles Arquitectura
ETSAB, ETSAV, UIC, La Salle-URL, UdG, ETSA-URV, Escola Reus., IAAC

Proveïdors

Fabricants Materials Construcció

Fabricants eines per la construcció

Magatzems de la Construcció

Serveis lloguer maquinaria, grues, etc.

Altres Serveis Excavacions, transports,...

Control de qualitat, laboratoris i anàlisi de materials

Projecte

Direcció i execució

Estudis - Arquitectes / Urbanisme

Emp. Disseny i càlcul d' Estructures
Boma, BIS Arq., Eskubi Turro, Dopec, O. Moya, Sala consult, Amatria Ing., Arq. i C. estructures S4, R. Brufau, Blazquez Guanter, M. Arguijo.,…

Enginyeria d'instal.lacions
JG, Instalaciones Arquitectónicas, Urbe enginova, PGI Engineering,…

Empreses Especialistes
en façanes, il·luminació, eficiència energètica, cobertes, paviments, fusteria,... *(Ex. Ferres Arq – façanes lleugeres)*

Geòlegs, topògrafs,.

Arquitecte Tècnic

Coord. seguretat

Empresa constructora

Instal·ladors

Promotor/ Mercat Final

Obra Pública

Edificis corporatius

Habitatge - Residencial

Rehabilitació

Software
-Elaboració Projecte
- Direcció Obra

Publicacions especialitzades en Arquitectura
Croquis, T-18, Gustavo Gili, Ed. Actar.

Consultoria Serv., Comunicació
Patty Núñez, Search&Drive, BsA, QMT

Fires / Congresos
EME3,Construmat, Meeting Point, Congresos Arq.,

Innovació / Assesoria
IAAC, ITEC, Innocons, Incafust,…

Assegurances finançament

Serveis jurídics / fiscals

Caracterització del sector

	Nombre Empreses i Estudis	Ingressos d'explotació 2011* (Milions d'€)	Ingressos d'explotació ajustat a 2012** (Milions d'€)	Ocupació 2011 ***	Exporta-cions 2012 (Milions d'€)
Societats mercantils	1.300	326	226	1.991	
Autònoms destacats (individuals o associats)	68	15	10	138	
TOTAL	**1.368**	**341 M. €**	**236 M. €**	**2.129**	**45 M. €**

* Facturació corresponent a 2011, es considera la darrera xifra de facturació disponible en cas que no consti la corresponent a 2011.

** La facturació de 2012, 236 M € correspon a societats mercantils i autònoms destacats. Les dades registrals de l'exercici 2011, s'han ajustat a partir de les entrevistes realitzades o de la caiguda mitjana del mercat en el període 2012 en habitatge i edificació pública, segons Cambra Oficial Contractistes.. Si s'afegeixen la resta d'autònoms col.legiats exercents fora de societats mercantils, aquesta facturació s'estima que creixeria en un 15% addicional.

*** Dades registrals sobre nombre d'ocupats dels estudis d'arquitectura. S'estima que hi poden treballar 2.800 arquitectes.

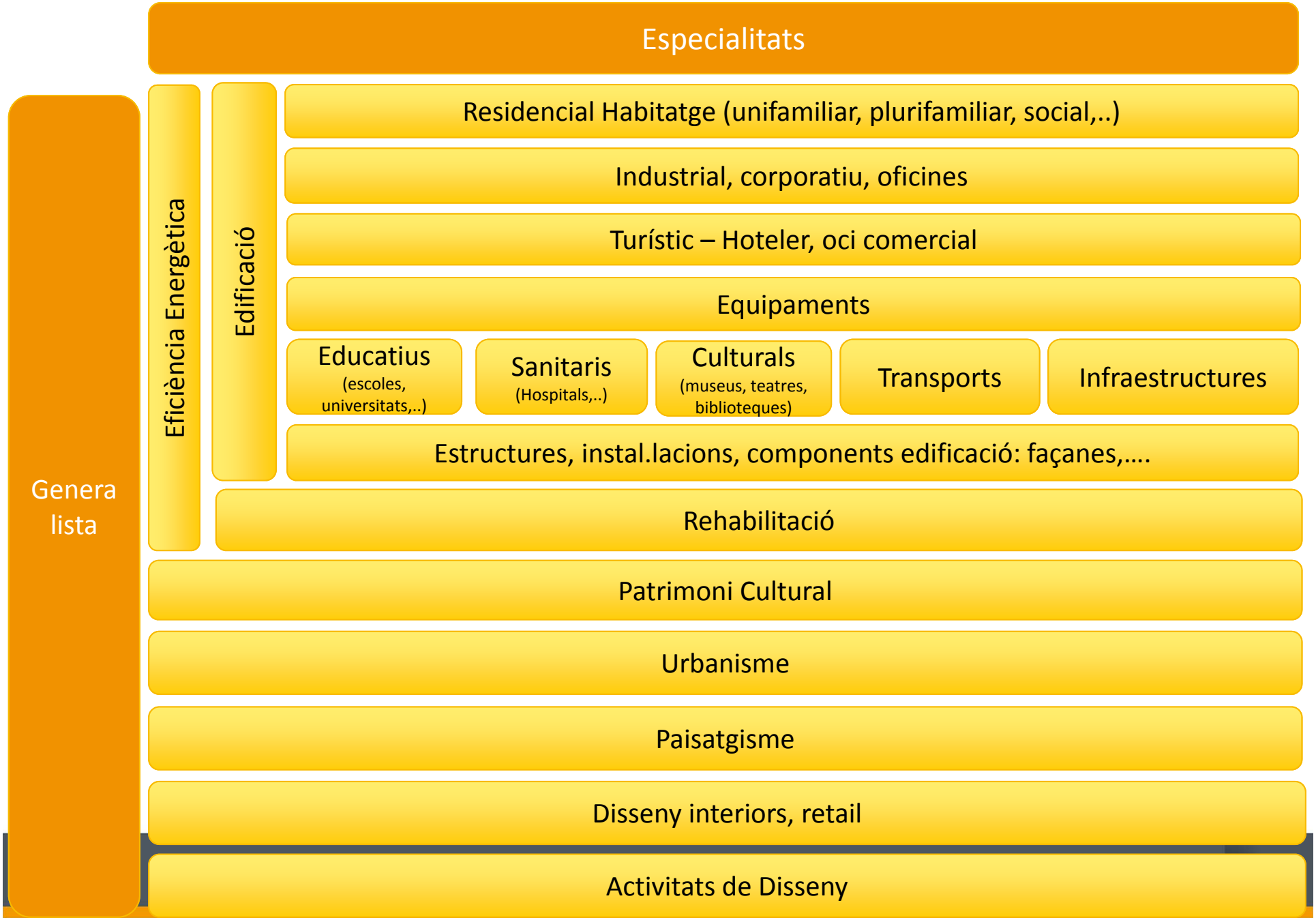
Caracterització del sector

Rang facturació	Número d'estudis	% facturació
> 8 M. €	2	10,46%
4- 8 M. €	4	7,96%
1,5-4 M. €	6	6,49%
0,8-1,5 M. €	23	10,42%
0,4-0,8 M. €	61	14,16%
0,2-0,4 M. €	138	16,22%
0,1-0,2 M. €	341	20,05%

TOP-100 : 117,5 M. € (50,16 % facturació, 7,3% empreses)

www.cluster-development.com

Caracterització- Especialitats



Especialitats

125 empreses
amb certa especialització

Hospitalari

Pinearq, Corea, Brullet-Pineda Duran Arquitectes Estudi PSP BBATS, Casa, Arq. Ing. Salud P. Martínez – M. Torruella, ….

Esportiu

Hernando Sauque Palleja León Pujol Arquitectura Millet-Biosca PCG Arquitectura Soria i Quintana Alonso-Balaguer Forgas, RGA, ….

Educatiu

RQP Benedicto E. Donato Petritxol 6 EXE Arquitectura FF & FF Oficina Conxita Balcells Forgas, ….

Transports

Sánchez Piulachs Soldevila ……

Paisatgisme, espai públic

MMI (Batlle i Roig) Alday Liquidambar Jansana-De la Villa-De Pauw Beth Galí, Arriola Fiol, BAG, Espinàs i Tarrasó, ..

C.Comercials

L35 Arquitectos Capella ….

Urbanisme

BAU (Busquets) Jornet-Llop-Pastor Serra Vives Cartagena Narcís Tusell Carracedo Sotoca Bruno Remoué AV62, …

Retail

Francesc Rifé Retail Projects FDS De Corner Arquitectura Corporativa Principia Design Idea Arquitectura ADD Bailo Rull,…

Interiors

Nook CDB Sandra Tarruella Estudi Pàdua Estudi Interio. Montesinos Arquiliber ADD Bailo Rull, …

Accessibilitat

Rovira Beleta ….

Cultural

Meritxell Inaraja Bosch Cuspinera Calderón-Folch-Sarsaneda, CLMC, Dilmé&Fabré IANUA, T. Gironès, Gelabert, Arribas., Forgas, RGA, …

Aparcaments

PCG Arquitectura ….

Centres Penitenciaris

Fabré & Torras …

Industrial

Nadico Industrial Management, Integral contract, Cimex Proy. Logisticos, Consulting Tèccnc i Arquitectònic,…

Ef. Energètica

Cloud 9 Pich Aguilera AE BGC2005 Guallart Sabaté & Assoc. …..

Exemples d'alguns Països identificats on es treballa

- França
- Suïssa
- Bélgica
- Holanda
- Polònia
- Portugal
- Itàlia
- Alemanya
- Rússia
- ….

- Brasil
- Panamà
- Perú
- Colòmbia
- Xile
- Mèxic
- Costa Rica
- Haití
- …..

- Marroc
- Algèria
- Qatar
- Turquía
- Georgia
- Iraq
- India
- Xina
- …..

Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

Situació del mercat de la construcció a Catalunya

Xifres referents a obra d'habitatge

Habitatges acabats a Catalunya (2012 fins octubre)	Any 2007	Any 2012	Variació 2007-2012	Variació Últim any
Promoció Privada	73.267	12.918	-82,4%	-26,5%
Promoció Pública	1.535	324	-78,9%	-55,6%
Total habitatge acabat	**74.802**	**13.242**	**-82,3%**	**-27,6%**

Es finalitzen **un 80% menys d'habitatges** que ara fa 6 anys

Habitatges iniciats a Catalunya (2012 fins octubre)	Any 2007	Any 2012	Variació 2007-2012	Variació Últim any
Obra nova	84.842	4.237	-95,0%	-40,4%
Reforma i ampliació	3.549	6.482	82,6%	-28,8%
Total habitatge iniciats	**88.391**	**10.719**	**-87,9%**	**-33,9%**

Caiguda total de l'obra nova d'habitatges

Reforma i ampliació també experimenten una caiguda en el darrer any.

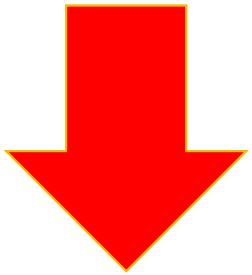
Font: Cambra de contractistes de Catalunya

Situació del mercat de la construcció a Catalunya

Xifres de licitació oficial d'Obres (Catalunya)

Licitació oficial d'obres (milers d'€)

	Any 2007	Any 2012	Variació 2007-2012	Variació Últim any
Edificació (Escoles, hospitals, biblioteques…)	2.250,90	434,50	-80,70%	-44,3%
Obra Civil (Carreteres, ponts, tren,…)	4.905,90	350,40	-92,90%	-40,8%
Total Licitació Oficinal	**7.156,80**	**784,90**	**-89,00%**	**-42,8%**



Caiguda de gairebé el **90%** de l'activitat d'obra pública en els darrers 6 anys

Font: Cambra de contractistes de Catalunya

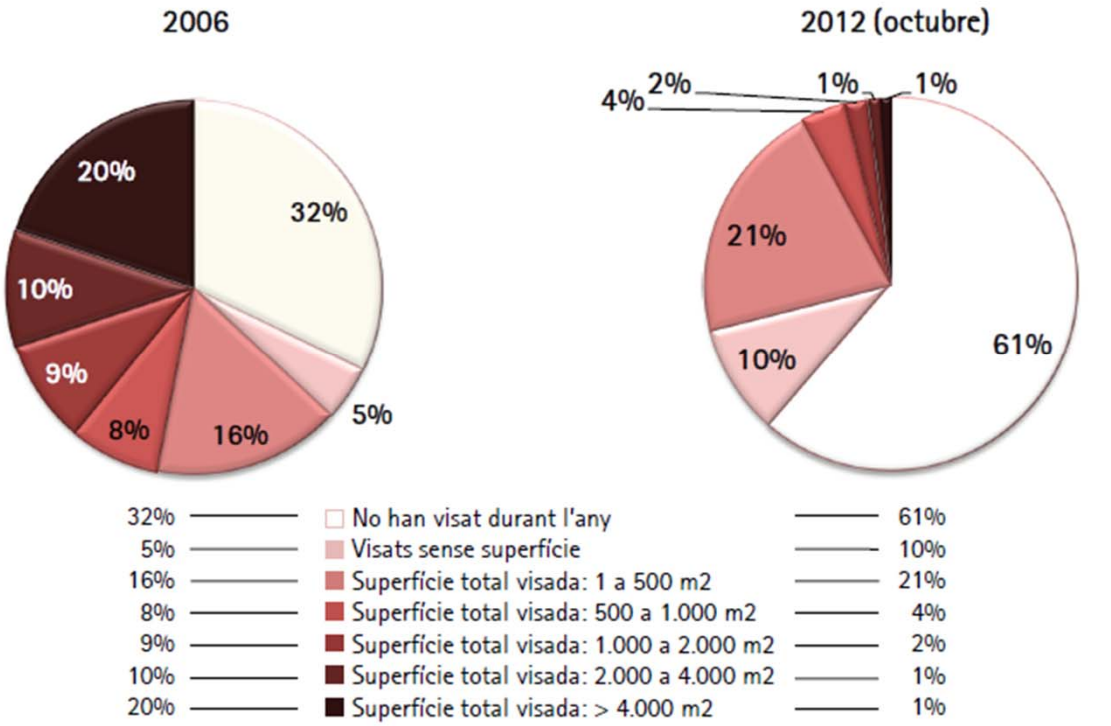
Evolució Superficie visada

Dades: Visat COAC

Caiguda de la superfície visada en un 90% (en 5 anys)
Es passa de 30,7 M m2 (any 2006) a 3 M m2 (any 2011)

Evolució xifra de visats al COAC

Activitat de visat dels arquitectes col·legiats a Catalunya

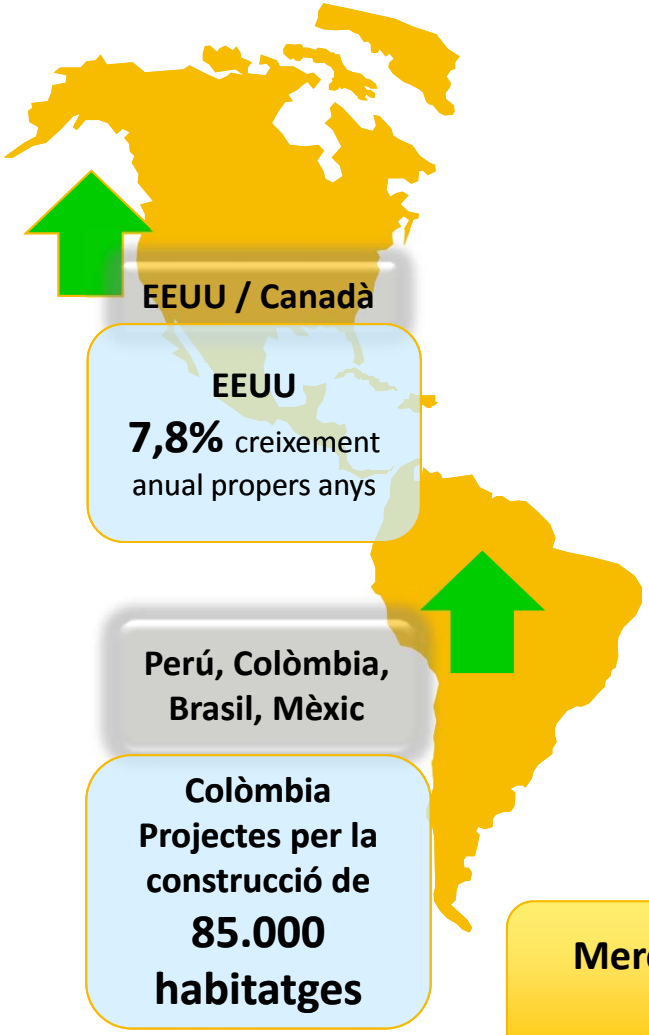


Col·legi d'Arquitectes de Catalunya

2/3 dels arquitectes col.legiats no visen , i freqüentment* només ho fan un 1% (una seixantena d'arquitectes).

*** s'estableix en visar un mínim de 4.000 m2**

Evolució de Mercats

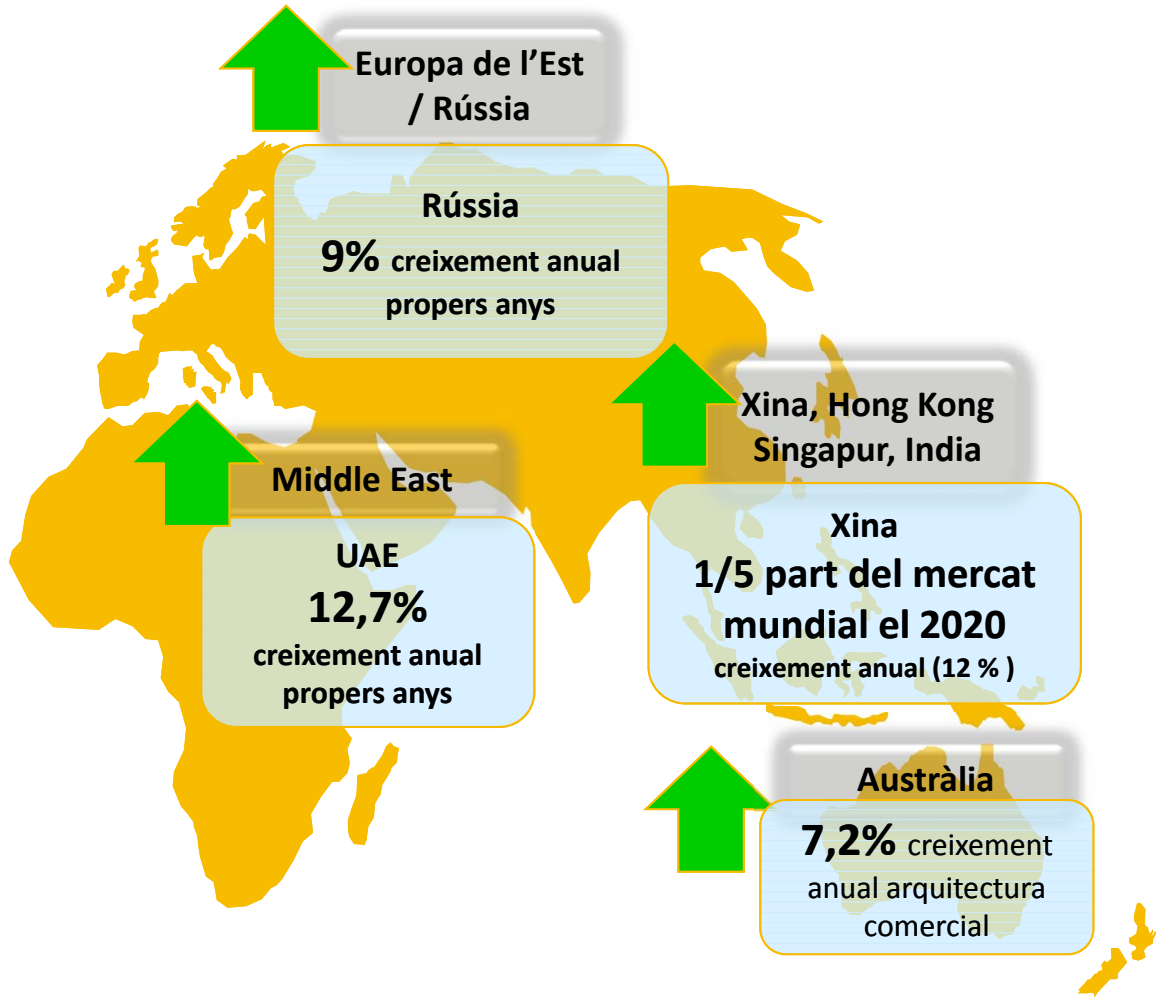


EEUU / Canadà

EEUU
7,8% creixement anual propers anys

Perú, Colòmbia, Brasil, Mèxic

Colòmbia
Projectes per la construcció de 85.000 habitatges



Europa de l'Est / Rússia

Rússia
9% creixement anual propers anys

Middle East

UAE
12,7%
creixement anual propers anys

Xina, Hong Kong Singapur, India

Xina
1/5 part del mercat mundial el 2020
creixement anual (12 %)

Austràlia
7,2% creixement anual arquitectura comercial

Mercats emergents representaran l'any 2020 el 55% de la construcció mundial, avui només representen el 46%.

Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

Creació/autoria vs empresa/feina??

- Cal tenir clients i captar mercat per **poder expressar la creativitat** que en molts casos és la nostra raó de ser

- En general, a diferència d'altres activitats creatives o artístiques, sol haver-hi un **encàrrec d'un tercer (el client)** sigui públic o privat

- Dins de l'activitat arquitectònica hi tenen cabuda **diferents estratègies** de les empreses o estudis responent a diferents criteris de compra dels clients (la creativitat és un d'aquests criteris però no sol ser únic)

- Fins i tot l'arquitecte més creatiu hauria de ser un **bon gestor de projectes** i de la seva activitat econòmica en tant que empresari

Actius de l'arquitectura catalana

- Prestigi històric (Gaudí, Cerdà, Sert,…)
- Model transformació ciutat Barcelona anys 90's (Jocs, ..)
- Vinculats a ciutat creativa (ens posiciona per alguns concursos públics europeus)
- Escoles arquitectura (històricament)
- Arquitectes joves que ja han construït força gràcies gran mercat darrers anys
- Perfil únic arquitecte espanyol reconegut a nivell internacional
  - (mix creatiu+ tècnic)
  - Capacitat de gestió de projectes amb visió global
- Arquitectura pública de molta qualitat que ha donat un grup arquitectes de qualitat reconeguda i certa internacionalització amb reconeixements i premis (RIBA, AAA,...)
- Certs àmbits d'especialització ben valorats internacionalment (Urbanisme, espai urbà i paisatgisme, equipaments públics, Rehabilitació, patrimoni cultural, ….).
- Prestigi acadèmic (*deans* internacionals, professors convidats..)
- Bona industria auxiliar i connexió entre arquitectes i altres agents de la cadena de valor (fabricants elements urbans, materials construcció, enginyeries,…).

Mancances / punts dèbils

- Estudis de dimensió molt petita (limitacions financeres per concursos, inversió comercial..)
- En general, poca formació en gestió empresarial necessària (sigui per un petit estudi o per una empresa d'arquitectura) i definició estratègica, especialment en temes comercials
- Escassa internacionalització (pocs *partners* altres països, dificultat identificar concursos,...)
- Poca especialització (volguda) per part de la majoria de les empreses.
- Poques accions comercials proactives i planificades (reticències a sortir a "vendre") però hi ha marge per accions comercials indirectes, elegants i efectives (llibres, conferències,…)
- Escoles d'arquitectura (tendència desvinculació professionals, focus idea de "creador" per sobre de tot...). Mercat laboral saturat .Excés oferta arquitectes (550 nous per any)
- Som part de la cadena de valor d'un negoci amb un mercat artificialment alt els darrers anys. El model darrers 20 anys no tornarà més. Nou escenari que requereix noves decisions
- Model de la construcció espanyola (projecte esquemàtic, preu inassolible, ,modificacions constants, desviacions, …) ha generat *modus operandi* poc homologable altres països

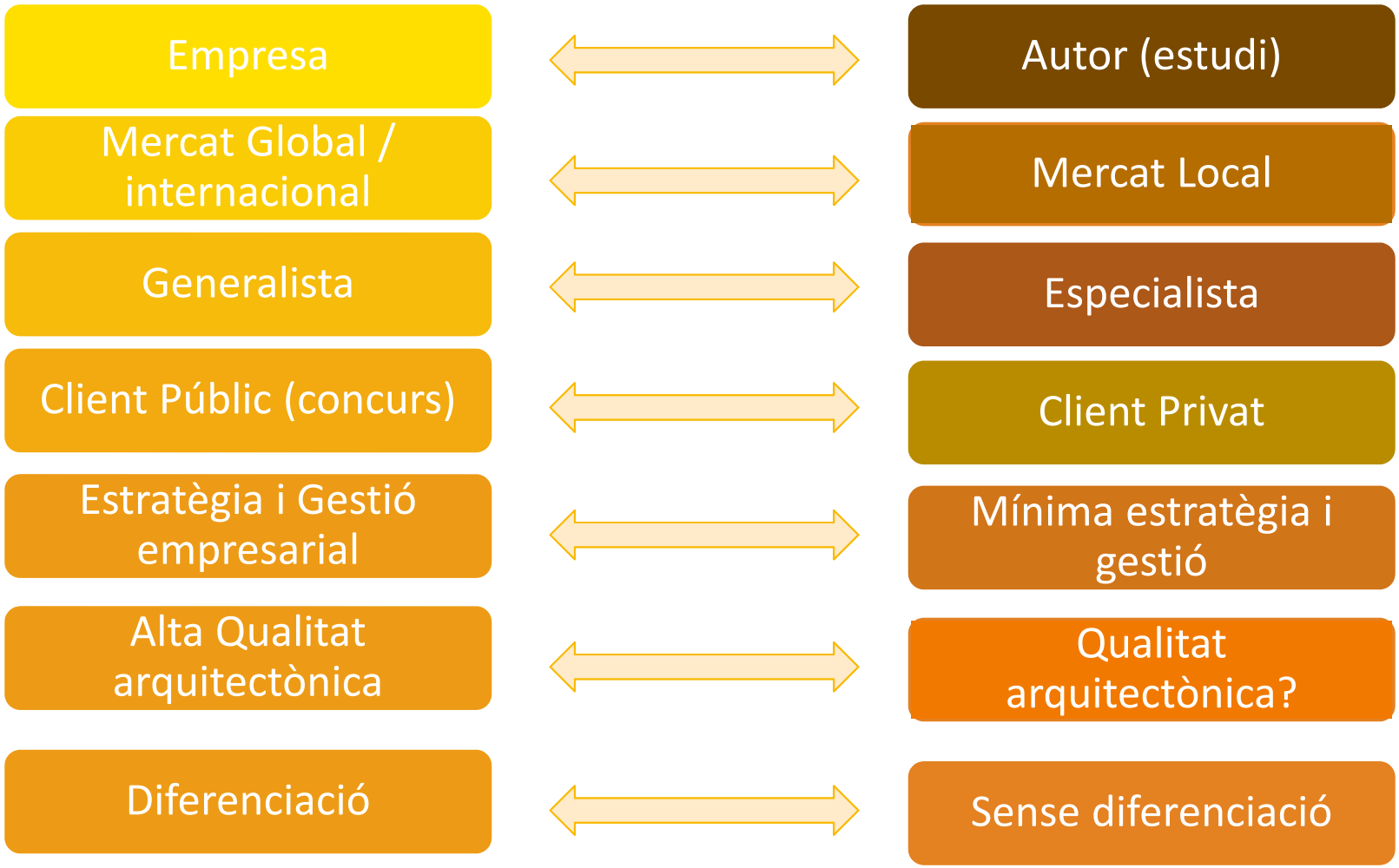
Oportunitats

- Prestigi arquitecte espanyol permet exportar professionals que es situen a països on es pot anar a vendre
- Explotar xarxa d' arquitectes estrangers que han treballat en estudis d'aquí (això no tornarà en anys per la manca de mercat)
- Destacar la qualitat de l'Obra pública construïda (escoles, equip culturals, centres salut, VPO)
- Col·laboracions al llarg de la cadena de valor
- Recolzament per part d'institucions sectorials (COAC,…) amb plans específics per donar suport als estudis d'arquitectura i als arquitectes; d'institucions governamentals (ACC1Ó –plans internacionalització-, Departament de Cultura –Expo Vogadors,….)
- Flexibilitat i capacitat de moure's cap a altres segments de negoci com poden ser:
  - Rehabilitacions
  - Eficiència energètica
  - Disseny industrial / disseny d'objectes
  - Altres Serveis relacionats amb habilitats de l'arquitecte
  - Gestors d'inversions internacionals a Espanya
  - ….

Amenaces

- Caiguda encara més forta del mercat
- Impagaments
- Pèrdua de talent
- Salt generacional (dificultat arquitectes joves per construir obra)
- Pèrdua de baules de la cadena del negoci de la construcció
- Empitjorament de l'accés al crèdit per posar en marxa accions per fer front als reptes estratègics

Variables estratègiques de segmentació



Opcions estratègiques identificades

Empresa Internacionalitzada client privat

- Certa dimensió (>30 px)
- Feina comercial proactiva i planificada
- Gestió empresarial
- Més Client privat
- Fires sectorials
- Rendibilitat com criteri
- Certa especialització
- Mercat internacional amb tendència filials pròpies
- Presència més de 3-5 països

Opcions estratègiques identificades

Empresa Internacionalitzada client privat

- Certa dimensió (>30 px)
- Feina comercial proactiva i planificada
- Gestió empresarial
- Més Client privat
- Fires sectorials
- Rendibilitat com criteri
- Certa especialització
- Mercat internacional amb tendència filials pròpies
- Presència més de 3-5 països

Estudi Internacionalitzats amb diferenciació

- Petita dimensió volguda (1-2 M €, 8-20 px max)
- Internacionals des de BCN (no filials) 50%-100% feina internac.
- Predominen referents històrics però algun jove estudi
- Socis locals en altres països no líders
- Més focus en client públic i concursos
- Bona Gestió empresarial
- Estratègia definida
- Vincle acadèmic local i internacional
- Revistes & conferències
- Diferenciació per prestigi arquitectònic de l'autor o per especialitat

Opcions estratègiques identificades

Empresa Internacionalitzada client privat

- Certa dimensió (>30 px)
- Feina comercial proactiva i planificada
- Gestió empresarial
- Més Client privat
- Fires sectorials
- Rendibilitat com criteri
- Certa especialització
- Mercat internacional amb tendència filials pròpies
- Presència més de 3-5 països

Estudi Internacionalitzats amb diferenciació

- Petita dimensió volguda (1-2 M €, 8-20 px max)
- Internacionals des de BCN (no filials) 50%-100% feina internac.
- Predominen referents històrics però algun jove estudi
- Socis locals en altres països no líders
- Més focus en client públic i concursos
- Bona Gestió empresarial
- Estratègia definida
- Vincle acadèmic local i internacional
- Revistes & conferències
- Diferenciació per prestigi arquitectònic de l'autor o per especialitat

Estudi Local amb diferenciació (potencial)

- Petita dimensió (~1M €, 5-15 px max)
- Focus en client públic
- Certa gestió empresarial
- Vincle acadèmic local
- Prestigi local per qualitat arquitectònica
- Inici internacionalització; presència 1 -2 països
- Cerca activa de socis locals
- Incipients casos de diversificació (objectes, prefabricació,…)
- Diferenciació per prestigi local i especialitat (menys)

Opcions estratègiques identificades

Empresa Internacionalitzada client privat

- Certa dimensió (>30 px)
- Feina comercial proactiva i planificada
- Gestió empresarial
- Més Client privat
- Fires sectorials
- Rendibilitat com criteri
- Certa especialització
- Mercat internacional amb tendència filials pròpies
- Presència més de 3-5 països

Estudi Internacionalitzats amb diferenciació

- Petita dimensió volguda (1-2 M €, 8-20 px max)
- Internacionals des de BCN (no filials) 50%-100% feina internac.
- Predominen referents històrics però algun jove estudi
- Socis locals en altres països no líders
- Més focus en client públic i concursos
- Bona Gestió empresarial
- Estratègia definida
- Vincle acadèmic local i internacional
- Revistes & conferències
- Diferenciació per prestigi arquitectònic de l'autor o per especialitat

Estudi Local amb diferenciació (potencial)

- Petita dimensió (~1M €, 5-15 px max)
- Focus en client públic
- Certa gestió empresarial
- Vincle acadèmic local
- Prestigi local per qualitat arquitectònica
- Inici internacionalització; presència 1 -2 països
- Cerca activa de socis locals
- Incipients casos de diversificació (objectes, prefabricació,…)
- Diferenciació per prestigi local i especialitat (menys)

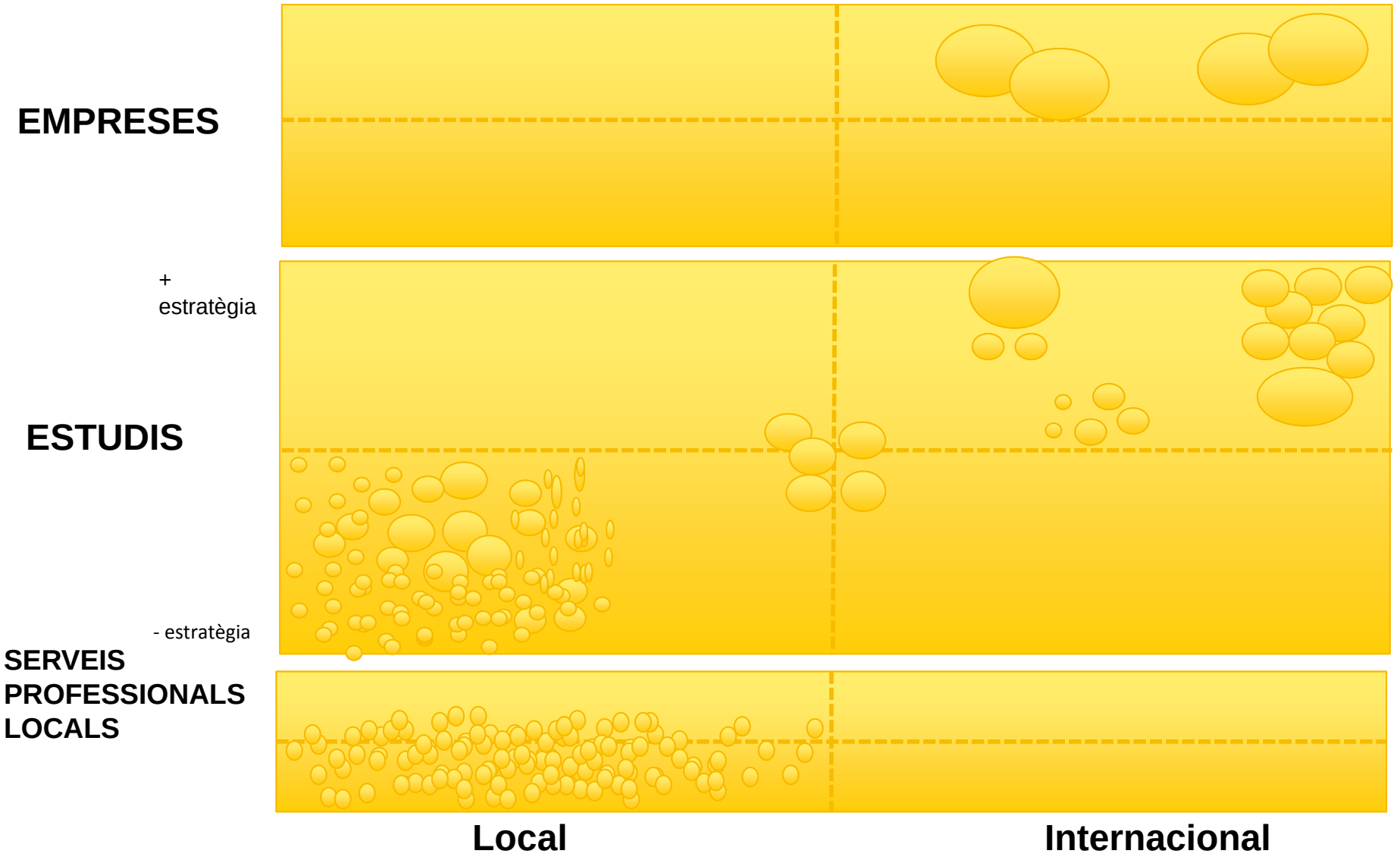
Estudi Local

- Petita dimensió (<1M €, 2-10 px max)
- Mercat local català
- Client públic /privat
- Gestió empresarial poc activa
- Estratègia no explícita
- Concursos públics internac amb escàs rati èxit
- Pèrdua recursos humans
- Escasses connexions internacionals
- Moviments locals de diversificació
- Possibilitat treballar en model outsourcing

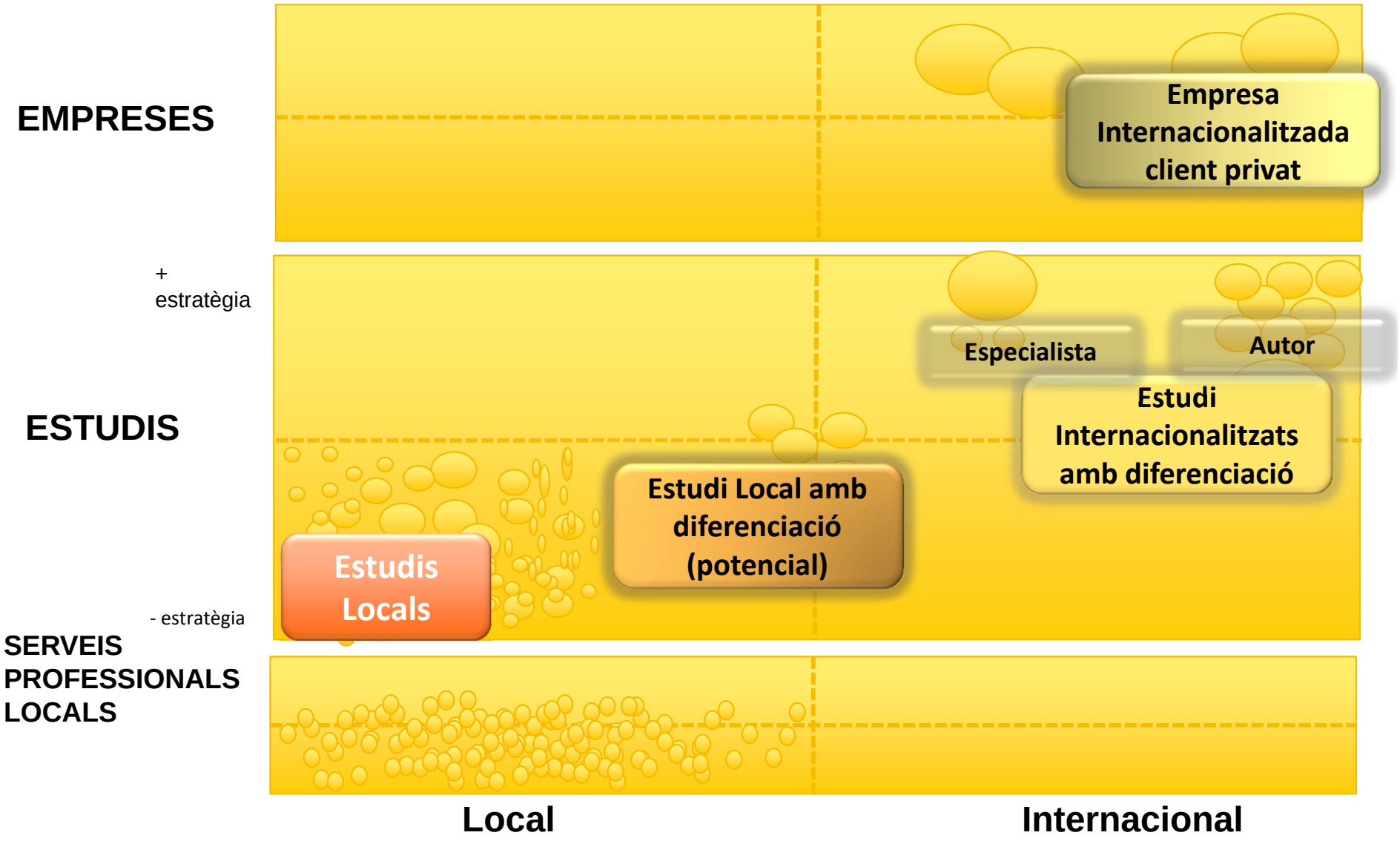
Opcions estratègiques Estudis d'Arquitectura

en M. de €	Número Estudis	Facturació 2011	Facturació 2012 ajustada	% sobre total 2011	% sobre total 2012	Variació Facturació
Empresa internacionalitzada	9	49,1	40,7	14,35%	17,24%	-17,11%
Estudis Internacionalitzats amb diferenciació	47	36,4	27,9	10,66%	11,79%	-23,35%
Estudi local amb diferenciació (potencial)	22	17,2	12,4	5,04%	5,26%	-27,91%
Estudis Locals	190	99,2	64,5	29,04%	27,28%	-34,98%
Serveis professionals locals (volum)	75	36,0	23,4	10,54%	9,90%	-35,00%
Resta serveis professionals locals	1.025	103,8	67,5	30,38%	28,54%	-34,97%
TOTAL	**1.368**	**341,7**	**236,4**	**100%**	**100%**	

Opcions estratègiques (futur)



Opcions estratègiques (futur)



Principals Reptes estratègics Futurs

Empresa Internacionalitzada client privat

- Creixement en diferents països cercant especialització per tipologia de clients privats
- Integrar-se com gestor de projectes del client (conèixer el seu negoci)
- Socis locals per països
- Facilitar entrada de clients estrangers a Espanya

Estudi Internacionalitzats amb diferenciació

- Decisió estratègica clara sobre ser empresa o estudi
- Participar Xarxa global de prestigi (acadèmica, premis,..)
- Política de comunicació
- Socis per països

Estudi Local amb diferenciació (potencial)

- Desenvolupar l'estratègia internacional que ja han iniciat però cal més diferenciació, especialització i sobretot management
- Gestió empresarial

Estudi Local

- Iniciar sortida a fora o la diversificació com gestors de projectes a nivell local
- Possibles proveïdors dels internacionals

Principals Reptes de Futur

- Estudis d'arquitectura amb major **especialització**
- Estudis d'arquitectura s'enfoquin a la **internacionalització** dels seus serveis
- Obra dels arquitectes catalans tingui més **visibilitat a nivell internacional** (publicacions, conferències, etc.)
- Establiment d'una **xarxa de partners** / col.laboradors locals en països de destí
- Explotar la **cadena de valor** (acords amb enginyeries i constructores per accedir a nous mercats internacionals i licitacions conjuntes)
- Impulsar el desenvolupament del mercat de la **rehabilitació**, manteniment i assegurament la **sostenibilitat energètica**
- Reforçar la **capacitat financera** dels estudis per accedir a la participació en concursos
- **Estratègia** clara i **gestió empresarial**
- Impulsar **la innovació** al voltant de l'arquitectura i, en general, amb la indústria vinculada.

Estratègies de futur possibles

Dins del negoci construcció-arquitectònic

1. Internacionalitzar-se dins mateix negoci :
   - Concursos públics a UE
   - Client privat (especialitat …)
2. Especialització per fer créixer la diferenciació
3. Arquitectes proveïdors d'altres arquitectes (estruct., outsourcing)
4. Oferta integral de la cadena de valor (Projecte+ construcció)…
5. Ampliar àmbit de negoci local més enllà de construcció (nova)
   - Gestors d'inversions internacionals a Espanya
   - Rehabilitacions
   - Eficiència energètica
   - Prefabricacions / nous materials i tècniques constructives

Altres àmbits no arquitectònics

- Disseny industrial / disseny d'objectes
- Altres Serveis relacionats amb habilitats de l'arquitecte (gestió de projectes)
- …..

Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

Àrees de millora

Questions pel debat

Tenim clara quina estratègia volem seguir com a empresa?

Com iniciem / millorem el procés d'internacionalització?

Quina diferenciació podem oferir a fora? Especialització?

A quina tipologia de mercats i/o clients té més sentit que ens orientem?

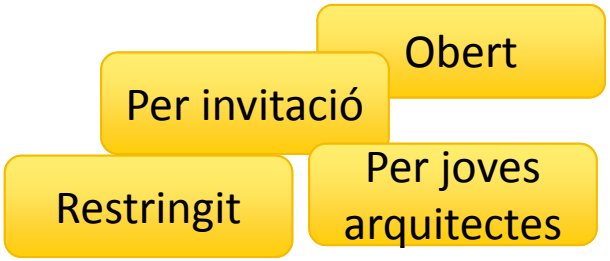
Sortir a vendre a fora és la solució per a tothom?

Quines opcions ens queden al mercat local?

Té sentit col·laborar amb la resta de la cadena de valor? D'aquí o de fora?

Tenim prou massa crítica (finançament, persones,…)?

Business Development Internacional Públic
Concursos Públics UE /OCDE



- Presentació a concursos públics de països sofisticats
  - Priorització dels països
  - Millors resultats fins ara són Suïssa, França, Benelux
- Capacitats necessàries:
  - Idiomes, aspectes legal- contractuals, normativa de cada país (habitatge!),....
  - Rendibilitat del projectes (honoraris i forma de càlcul, riscos legals i responsabilitat, forma i terminis de cobrament, penalties?) . Pot generar altes rendibilitats per fees suïssos i costos catalans
  - Gestió eficient (no desviacions)
- Partners locals
  - per fer la proposta + Direcció obra
  - Perfil del partner i procés de cerca. Soci local que complementi CV amb algun aspecte diferencial respecte l'estudi català (que lidera per experiència obra similar, prestigi arquitectònic,…).
- Coordinació amb la resta de la cadena de valor (estructuristes, enginyeries instal·lacions, materials constructius..)

Business Development Internacional Públic

Factors clau d'èxit en concursos públics internacionals

- **Concursos guanyats prèviament**
- **Històric d'obres construïdes (en especial semblants a la que es licita i amb pressupost semblant)**
- **L'estil arquitectònic (el renom de la petjada que deixen els projectes): Ser referent !!!**

<u>També facilita el procés d'internacionalització:</u>

- Premis rebuts a nivell internacional sobretot
- Aparicions en publicacions de prestigi internacional
- Conferències i cursos a nivell internacional
- Activitat docent (Universitat)
- Tenir informació de l'estudi i els projectes realitzats en diferents idiomes (web, brochures, etc.)

Business development Internacional Públic
Especialitzacions (diferencials)

- **Urbanisme, planejament, espai públic**
- **Equipaments culturals (teatres, auditoris,..)**
- **Equipament educatius**
- **Instal·lacions esportives**
- **Equipaments salut i serveis socials**
- **Rehabilitació i restauració patrimoni cultural (cadena de valor)**
- **Habitatge de Protecció oficial**
- **Paisatgisme**
- Accessibilitat
- Transports i mobilitat
- Aquaris
- …

Business Development Internacional Privat

- Drivers de demanda a Catalunya:
  - Indústries moda i el disseny (Mango, Desigual,…)
  - Disseny d'interiors i Retail (centre comercials, retailers,...)
  - Turisme (Hotels, resorts, parcs,..)
  - Sector alimentació (restaurants, food service,..)
  - Oficines corporatives
  - Residencial a fora (diferent normativa,...)
- Identificació i priorització mercats geogràfics
  - Ciutats vs Països?
  - *Middle East*
  - Asia (Xina, HK, Singapur,...)
  - Europa de l'Est (Rússia)
  - ….
- Cerca de socis locals /xarxa de partners en destí

- Col·laboració amb la cadena de valor Arquitectes+ Enginyeries+ Materials de construcció+ (Constructores)

Innovació i coordinació de la cadena de valor

- **Rehabilitació**
- **Eficiència energètica (green buildings)**
- Desenvolupar innovació en materials arquitectònics per les obres junt amb els fabricants de materials
- Innovació en processos constructius que facilitin la diferenciació
- Projectes de reducció de costos constructius
- Prefabricacions
- Gestió més eficient sense desviacions

- Projectes d'Innovació en alguns àmbits i, en molt casos, en col·laboració amb la cadena
  - Constructores
  - Enginyeries
  - Materials de construcció

Millora de l'estratègia i gestió empresarial

- Accions relacionades amb la sofisticació estratègica i la millor gestió
- Àrees a treballar:
  - Definició de l'estratègia de futur (avantatge competitiu, diferenciació,..)
  - Priorització de mercats / especialitats
  - Política comercial (accions proactives)
  - Política de marca , posicionament i comunicació (congressos, acadèmia, edició llibres, exposicions…)
  - Millora del project Management i eines de gestió
  - Gestió del Recursos Humans i remuneració de professionals creatius; mobilitat geogràfica
  - Aspectes contractació i legals en altres països
  - Acords amb partners (models econòmics)
  - ….

Posicionament i visibilitat internacional

- Ordenació del Patrimoni cultural arquitectònic
  - Museu de l'Arquitectura (Suïssa, Holanda, Londres,...)
  - història (Gaudí, Cerdà,…)

- Tria selectiva arquitectes per fer accions de promoció fora:
  - per autors de prestigi contemporanis
  - per especialitats
  - …..

Posada en marxa del cluster de la arquitectura-construcció

- Definició de possibles accions
- Explotar potencial del networking internacional
- Involucrar el agents empresarials de la cadena de valor del negoci de la construcció amb especial èmfasi en:
  - Empreses i estudis d'arquitectura
  - Enginyeries (instal·lacions, estructures,…)
  - Materials de la construcció
  - Constructores

Coordinació amb altres agents institucionals que ja realitzen accions:

- COAC
  - Pla Impulsa ACC10
  - Xarxa professionals a l'estranger
  - Reorientació arquitectes cap no edificació (project management, facility management, gestió actius banca, eficiència energètica,....)
- Arquitectes per l'Arquitectura (AxA)
  - Espai amb una dinàmica empresarial

Àrees de millora

Agenda

- Objectius i metodologia de treball
- Mapa i diagnòstic del Negoci de l'Arquitectura a Catalunya
- Evolució del Mercat i Tendències del Negoci
- Opcions Estratègiques i posicionament
- Àrees de millora a Treballar identificades
- Debat i Properes passes

PROJECTES DE DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC D'UNA INICIATIVA CLÚSTER

5 MESOS

T E M P S

SITUACIÓ ACTUAL DEL NEGOCI I REPTES

OPCIONS ESTRATÈGIQUES I VISIÓ DE FUTUR

PLA D'ACCIÓ

ENTREVISTES
(EMPRESES, A CLIENTS, EXPERTS, EMPRESES DE REFERÈNCIA)
INFORMACIÓ I DIAGNÒSTIC

PRESENTACIÓ INICIAL (11 de juliol 2013)

- **ENTREVISTES**
- **REFERÈNCIES INTERNACIONALS**
- **GRUPS DE TREBALL**

PRESENTACIÓ CONCLUSIONS

Properes pases

- Entrevistes addicionals
- Anàlisi de referències internacionals de models de negoci d'empreses i de polítiques de suport públic privades amb una dinàmica de clúster
  - Referències (Londres, Holanda, Suïssa)
- Convocatòria dels primers **Grups de treball** per definir el pla d'accions (4-5 grups de treball)
  - 1 Especialitat vertical equipaments públics (culturals, …)
  - 1 de restauració patrimoni cultural
  - 1 Concurs públic internacional
  - 1 de business development internacional privat per especialitats
  - 1 sobre estratègia i gestió empresarial
- Coordinació amb altres iniciatives dins de l'àmbit dels arquitectes (COAC, AxA....) i també al llarg de la cadena (constructores, ...)
- Identificació d'un nucli tractor d'arquitectes

Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

Josep Font Sentias
| Direcció General de Creació i Empreses Culturals |Departament de Cultura | Generalitat de Catalunya
Plaça Salvador Seguí, 1-9 3a planta
08001-Barcelona
93 554 72 02
jfonts@gencat.cat

CLUSTER | DEVELOPMENT

Cluster Development
Via Augusta, 13-15 Oficina. nº 110
08006 Barcelona
Tel. +34.93.587.86.36

Lluís Ramis
+34.667.69.38.09
lramis@cluster-development.com

Jordi Reventós
+34.664.216.698
jreventos@cluster-development.com