

VOCES DEL SECTOR HÁBITAT/CONTRACT

Síntesis Ejecutiva de Entrevistas Cualitativas

Lo que dicen —fuera de cámara— quienes dirigen la venta en fabricantes, marcas de nicho y estudios de arquitectura

8

entrevistas

4

subsectores

3

perfiles de empresa

Metodología y garantía de anonimato

Ocho conversaciones en profundidad, más allá del dato cuantitativo

Además de la encuesta cuantitativa (16 respuestas), se realizaron entrevistas semiestructuradas para comprender el contexto detrás de los datos y la visión estratégica a tres años. Cada entrevistado se identifica únicamente por su subsector: ninguna cita se atribuye a una empresa o persona concreta.



Perfil de los entrevistados

Directores comerciales, CEOs y responsables de back office / prescripción de fabricantes consolidados, marcas de nicho y un estudio de arquitectura.

8

entrevistas con
contenido
analizable

5

bloques de
preguntas
comunes

4

subsectores
representados

3

perfiles de
empresa distintos

Subsectores representados

Iluminación · Mobiliario · Material de revestimiento ·
Arquitectura e Interiorismo

Perfil de los Entrevistados

Ocho conversaciones, tres tipos de organización, cuatro subsectores del hábitat y el contract

ENTREVISTADO/A	CARGO	PERFIL	SUBSECTOR
L.d. M	Director Comercial	Fabricante consolidado	Iluminación
J. M	Director Comercial / CEO	Fabricante consolidado de nicho	Mobiliario
O. U	CEO	Marca de diseño de nicho	Mobiliario
M. C	Director Comercial	Estudio de arquitectura	Arquitectura / Interiorismo
R. F	Sales Back Office	Fabricante consolidado	Iluminación
J. M.P	Director Comercial	Fabricante consolidado	Iluminación
M. B	Specification Manager	Fabricante en profesionalización	Material de revestimiento
R. G	CEO	Fabricante consolidado de nicho	Iluminación

Tres lógicas comerciales conviven en un mismo sector

El mismo reto de fondo —conectar con el prescriptor adecuado— desde puntos de partida muy distintos



**Fabricantes
consolidados**

FUENTE PRINCIPAL

Distribución + prescripción

PROACTIVIDAD

Media-alta, sistematizada

CRM / TECNOLOGÍA

En consolidación

CUELLO DE BOTELLA

Adopción interna



**Marcas de
nicho / diseño**

FUENTE PRINCIPAL

Prescripción + redes / ferias

PROACTIVIDAD

Baja, limitada por presupuesto

CRM / TECNOLOGÍA

Heterogénea

CUELLO DE BOTELLA

Recursos y visibilidad



**Estudios de
arquitectura**

FUENTE PRINCIPAL

Reputación y recomendación

PROACTIVIDAD

Muy baja, económicamente inviable

CRM / TECNOLOGÍA

Avanzada y a medida

CUELLO DE BOTELLA

Anticipación e inteligencia de mercado

HALLAZGO 1

La notoriedad no se resuelve solo con más marketing

Es un problema de datos, momento y recursos — la marca no llega a tiempo o no llega a quien decide

ILUMINACIÓN

Ganarse la confianza del prescriptor es un proceso de años, no de campañas puntuales — la inversión sostenida en marketing y equipo de proyectos es la única vía.

MUEBLE

La identificación tardía ocurre por no estar presente en los eventos de networking especializados, donde realmente circula la información de proyectos en fase temprana.

MATERIAL REVESTIMIENTO

Los leads captados en ferias no se trabajan con una base de datos cualificada ni con mensajes segmentados por perfil de contacto.

ARQUITECTURA / INTERIORISMO

El problema es estructuralmente distinto: hay que anticiparse a proyectos que ni siquiera son públicos todavía; no existe una vía estándar como en el mueble.

HALLAZGO 2

Lo orgánico domina el negocio, pero por razones muy distintas

De la marca consolidada al recorte presupuestario, o a que la prospección proactiva es económicamente inviable

ILUMINACIÓN

Modelo "win-to-win" con la distribución: el contacto directo con el prescriptor no implica venta directa. La notoriedad de más de 30 años en mercados core explica el peso orgánico actual.

MUEBLE

Caída de la prospección proactiva por recortes de presupuesto ligados al contexto geopolítico; el crecimiento se apoya en redes sociales, web, showrooms y prescripción.

ARQUITECTURA / INTERIORISMO

Para las marcas de élite, la prospección proactiva es económicamente inviable: el coste por lead cualificado puede superar el valor del propio proyecto.



Lectura estratégica

La proactividad comercial no siempre es un síntoma de debilidad. En algunos casos es una estrategia deliberada de reconstrucción y apertura de nuevos mercados — no de falta de marca.

HALLAZGO 3

El seguimiento es el consenso; la adopción de la herramienta, la brecha

En todas las entrevistas, el seguimiento de proyectos y leads es la tarea que más tiempo consume sin generar venta directa

MATERIAL REVESTIMIENTO

Manual

Seguimiento por WhatsApp, email y llamada; base de datos en pleno proceso de migración.

MUEBLE

Manual

Complejidad de cada proyecto dificulta delegar el seguimiento en el backoffice.

ILUMINACIÓN

En transición

CRM corporativo recién implementado tras años de seguimiento manual por Excel país a país.

ARQUITECTURA

Automatizado

Agente de IA propio conectado a CRM y base de proyectos automatiza gran parte del seguimiento.



El temor no es la herramienta: es que el CRM no se "alimente" bien y el proyecto fracase por falta de adopción interna del equipo.

Los 4 dolores que más pesan en el día a día comercial

De ocho fricciones detectadas, estas cuatro se repiten transversalmente en todos los subsectores

01

Seguimiento comercial no sistematizado

El mayor consumidor de tiempo comercial, presente en todas las entrevistas, con niveles de automatización muy desiguales.

TODAS

02

Bases de datos de leads sin cualificar

Leads de ferias o web sin tratamiento diferenciado ni mensaje segmentado por perfil de contacto.

ILUMINACIÓN · MATERIAL DE REVESTIMIENTO

03

Adopción interna de CRM y herramientas

La tecnología está disponible; que todo el equipo la alimente de forma consistente es el verdadero reto.

TODAS

04

Talento comercial escaso y presión de precio

Dificultad para encontrar perfiles multi-cartera, mientras el producto asiático erosiona el margen medio.

ILUMINACIÓN

Cinco prioridades de inversión, en palabras de los propios entrevistados

Líneas de actuación que emergen del propio discurso, ordenadas por impacto potencial

- 1 Profesionalizar la función de prescripción**
Convertirla en un área dedicada, no en una tarea añadida al comercial generalista.
- 2 Priorizar la calidad sobre el volumen de leads**
Invertir en segmentar y cualificar bases de datos por encima de la mera captación en ferias.
- 3 Enfocar la adopción del CRM en la cultura interna, junto con la automatización de proces**
El éxito depende más de la formación y el cambio de hábitos del equipo que de la herramienta elegida.
- 4 Reforzar el servicio postventa como diferenciador**
Frente a la comoditización del producto, el servicio es la palanca de diferenciación más defendible.
- 5 Profesionalizar la atracción de talento comercial**
El crecimiento futuro dependerá de atraer perfiles consultivos especializados en prescripción.

Conclusiones para Dirección General

Cuatro ideas que atraviesan todas las entrevistas, más allá del subsector o el tamaño de empresa

01

El reto comercial del sector no es, en la mayoría de los casos, de tecnología disponible — es de adopción, cualificación de datos y capacidad de ejecución.

02

La prescripción —arquitectos e interioristas— es el eje central del negocio en todos los perfiles, pero su gestión sigue siendo mayoritariamente informal.

03

El mercado se polariza entre grandes jugadores de bajo coste y marcas de valor diferencial; sobrevivir dependerá de diferenciarse por servicio, no por producto.

04

El perfil comercial tradicional está en transición hacia un rol de soporte técnico y servicio continuo, acelerada ya por la inteligencia artificial.



Reflexión final

Fabricantes consolidados, marcas de nicho y estudios de arquitectura afrontan el mismo reto de fondo —conectar con el prescriptor adecuado en el momento adecuado— desde puntos de partida muy distintos. La automatización y la inteligencia artificial ya forman parte del día a día de varios entrevistados, pero todos coinciden en algo: la tecnología no sustituye la confianza construida durante años con arquitectos, interioristas y clientes.

El futuro del canal contract y hábitat pertenecerá a quienes sepan combinar ambas cosas: sistematizar lo que se puede sistematizar, y proteger lo que solo se construye con tiempo y relación.

Gracias a todas las empresas y profesionales que compartieron su tiempo y su visión para hacer posible este análisis.