

# Ganar más con los mismos encargos

por Gonzalo García<sup>1</sup>

Copyright © Gonzalo García 2008

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o transmitirla por cualquier medio, incluso parcialmente, en cualquier formato o soporte, sin autorización expresa y escrita, que se puede solicitar a [gonzalog@arqueting.com](mailto:gonzalog@arqueting.com). Están autorizadas las citas con la condición de mencionar el origen.

El autor atiende gratuitamente las consultas que se le hagan por escrito sobre la materia de este artículo dirigiéndolas a la dirección de correo indicada arriba.

Otros artículos sobre esta materia en [www.arqueting.com](http://www.arqueting.com)

## Índice

Índice .....	1
Cómo ganas dinero .....	1
Beneficio y dividendos.....	2
Aumentar el beneficio.....	2
Aumentar la facturación.....	3
Vender más .....	3
Crecer.....	3
Aumentar la productividad.....	3
Aumentar la facturación sin vender más.....	4
Aumentar el margen.....	5
Conclusiones.....	6

## Cómo ganas dinero

Cuando trabajas en tu estudio actúas en dos papeles por los que la Sociedad está dispuesta a retribuirte: eres empresario, por haber montado el estudio y por mantenerlo activo, y eres trabajador, por dedicarle las horas que le dediques. Como empresario te corresponden los dividendos; como trabajador empleado en tu estudio, te corresponde un sueldo.

Tu sueldo lo paga el estudio, aunque el estudio seas tú mismo. Si eres tú mismo y nadie más, basta con que hagas una transferencia de la cuenta del estudio a la tuya personal. Si el estudio tiene personalidad fiscal propia (declara sus impuestos de forma independiente de ti), debes presentarle una factura al cobro. Normalmente no es necesario que estés dado de alta en la Seguridad Social.

La cuantía del sueldo debe ser acorde con el mercado: lo que te pagarían en otro sitio por hacer el trabajo que haces, o lo que tendrías que pagar a otro arquitecto por venir a sustituirte en tu estudio. A título de límite, si eres el responsable del estudio, no menos de 50.000 euros al año.

---

<sup>1</sup> Gonzalo García es arquitecto por la UP de Barcelona (1969) y PADE por el IESE (1995). Fundó y trabaja en la empresa Soft S.A., autora del programa Presto.

Pagarte el sueldo no es opcional ('me llevo luego lo que sobra, así que qué más da'). Para que tu estudio sepa qué tal marcha, debe soportar todos sus costes, el principal de los cuales será probablemente tu sueldo.

## Beneficio y dividendos

El asunto que nos ocupa en este artículo tiene que ver con los dividendos. Ya sabes lo que son: la parte del beneficio que se distribuye entre los dueños de una empresa.

El beneficio (= ingresos – gastos) se destina a pagar impuestos, a financiar inversiones y a remunerar al capital (a los dueños, para resarcirles por su responsabilidad y por el riesgo que afrontan).

Así que, de la cifra de beneficio final que obtienes en enero en las cuentas del año que acaba de terminar, deduces los impuestos que tendrás que pagar a mediados del año en curso, y te queda una cantidad para invertir y otra para repartir.

Invertir puede tener dos destinos principales: adquirir equipo (informática, muebles, automóviles...) y financiar los encargos que no puedas cobrar por adelantado.

El primer destino de tus inversiones está claro: hay que mantener operativo al estudio, por lo que tendrás que adquirir equipos. Eso sí: los justos. En los primeros años de vida de tu estudio esta partida será algo mayor, pero debes procurar mantenerla a raya. No te compres una oficina, a menos que haya razones importantes, ni inviertas demasiado en remozar la que tienes, a menos que la respuesta a ¿tendré más o mejores encargos si la remozo? sea categóricamente positiva.

El segundo destino de tus inversiones se llama técnicamente 'llevar a reservas'. Las reservas son cantidades de dinero que el estudio conserva para lo dicho (financiar encargos, es decir, pagarlos tú hasta que el cliente pague por ellos), o para constituir el anhelado 'colchón' de dinero que te ayudará a pagar la nómina algún mes de pocos cobros, u otros destinos similares. Son el equivalente empresarial de los ahorros familiares. Como en el destino anterior, tendrás que dotar al estudio de las debidas reservas, pero las justas: decide si han de ser lo necesario para un mes de gastos, para tres o para seis. Pero no te pases.

Una vez descontadas estas cantidades el resto que queda son los dividendos, que se entregan a los dueños. Es importante distribuir dividendos, y procurar que sean altos, para que los socios valoren su inversión en el estudio y estén predispuestos a seguir haciéndolo. Los dividendos serán, además, el principal parámetro para valorar tu estudio. Si el estudio fuera sólo tuyo, llévate los dividendos a casa, sabiendo que hacerlo te ayudará a administrar mejor, y tu sonrisa adquirirá un resplandor envidiable.

Ten en cuenta que los dividendos son el cauce para ganar dinero, mientras que el sueldo permite mantenerse.

## Aumentar el beneficio

El beneficio es la diferencia entre ingresos y gastos: cuantos más ingresos a igualdad de gastos, o menos gastos a igualdad de ingresos, más beneficio.

El aumento del beneficio depende, ante todo, de tu decisión de conseguirlo. O lo pretendes activamente, o no crecerá.

Para aumentar el beneficio tienes que:

- aumentar la facturación sin que los gastos crezcan más que la facturación, Por lo tanto, si aceptases encargos este año hasta facturar el doble que el pasado, y tuvieras por ello que contratar personal hasta duplicar los costes que tenías,

lograrás multiplicar por 2 el beneficio del año pasado; pero si logras duplicar los ingresos sin que los gastos crecieran paralelamente, el beneficio aumentaría más.

- reducir los gastos sin disminuir proporcionalmente la facturación, que es equivalente a aumentar el margen ( $\text{margen} = \text{facturación} - \text{gastos}$ ) o la rentabilidad ( $\text{rentabilidad} = \text{beneficio} / \text{facturación}$ ). Si tu rentabilidad media fue el año pasado del 35%, y este año consigues que resulte del 38%, tu beneficio aumentará aunque factures lo mismo que el año pasado.

## Aumentar la facturación

Aumentar la facturación generalmente implica aumentar el número de encargos, es decir, vender más y producir más. Si los recursos de tu estudio estaban justos el año pasado, para vender más y producir más necesitarías crecer o aumentar la productividad ( $\text{productividad} = \text{facturación} / \text{empleado}$ ).

### Vender más

Vender, en nuestro caso, es obtener encargos. Para obtener encargos en un ambiente fuertemente competitivo como es el de los arquitectos españoles hay que trabajar mucho y bien y hay que saber hacerlo. La técnica para obtener encargos es el marketing de servicios: arqueting ofrece un curso especializado de marketing de servicios para arquitectos (<http://www.arqueting.com/pages/cursomkg.htm>).

Vender es caro: es difícil contener el coste de las ventas por debajo del 30% de la facturación. Por eso es importante conservar los clientes que ya tienes y conseguir que ellos traigan a más clientes, lo que está asociado a la satisfacción que obtienen de tu servicio.

### Crecer

Crecer es aumentar el número de personas que trabajan en el estudio, generalmente en nómina.

Crecer es una de las alternativas posibles para producir más. En realidad, para aumentar la facturación lo que se necesita no es crecer, sino producir más; pero para aumentar la producción del estudio por encima de un cierto porcentaje es inevitable crecer.

Crecer, además, puede ser un objetivo estratégico: quieres crecer porque quieres que tu estudio sea grande, para obtener los beneficios característicos de ese tipo de estudios: acceder a mercados exclusivos, mejorar la rentabilidad, retener a los mejores colaboradores, disponer de un equipo equilibrado y muy completo, facilitarte ausencias y jubilación... Como cualquier otra decisión estratégica, debes tomarla con seriedad y analizando riesgos y oportunidades.

Crecer empieza por aumentar las ventas, para aumentar la plantilla cuando la actual esté cerca de la asfixia.

### Aumentar la productividad

La productividad, la facturación por empleado (hay quien la considera 'beneficio por empleado'), indica cuánto trabajo eficaz y cobrable produce cada uno en el estudio.

Depende de varios factores:

- la motivación y condiciones personales de cada empleado  
La eficiencia de un empleado depende principalmente de sus cualidades personales (inteligencia, oficio, rapidez, ilusión con el trabajo, asertividad...), lo que aumenta la importancia de tu habilidad reclutando y seleccionando al personal. No puedes permitirte tener gente poco productiva: es mejor tener pocos muy buenos que muchos regulares.  
Puedes mejorar a los que tengas mediante un buen plan de formación, un buen sistema de incentivos y una correcta asignación de responsabilidades y tareas dentro del equipo.
- el orden y la organización del estudio  
Otro factor que aumenta la productividad es que todos tengan a mano los recursos que necesitan para trabajar: ordenadores y programas adecuados (hay programas que automatizan gran parte de las tareas), orden en las cosas que ahorra tiempos de búsqueda, procedimientos escritos y claros para todos que se ahorran pensar cómo ejecutar tareas repetitivas... Cuando todos saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, es más fácil hacerlo bien a la primera, que debe ser el estándar del estudio.
- los límites que pongas a cada fase del encargo  
Tienes que definir un límite claro para cada tarea, de forma que se evite el perfeccionismo, ese afán desmesurado por mejorar los resultados capaz de consumir el 80% del tiempo de trabajo en obtener un 5% de mejoría.  
El límite puede establecerse en horas totales hasta la terminación de la tarea, o en número de intentos o de iteraciones, en fecha de entrega... No es posible mejorar la productividad sin que pongas estos límites.
- el nivel de estandarización que hayas impuesto al desarrollo de los encargos  
Aprovecha tu trabajo ya hecho, si ha dado buen resultado: elección de materiales o colores, detalles constructivos, sistema estructural...  
Reutilizar materiales anteriores requiere un esfuerzo para recuperarlos, recordar por qué eran así y comprender de nuevo cómo funcionan. Además entre los arquitectos este reciclaje provoca la sensación de estafa al cliente, que merecería un trabajo íntegramente original.  
Si te lo inventas todo cada vez, te divertirás más, pero nunca ganarás dinero, y el número de errores y problemas será alto.

## **Aumentar la facturación sin vender más**

Un crecimiento interesante de la facturación es el que se consigue sin necesidad de vender más. Consiste en aumentar la facturación de cada encargo, añadiéndole resultados y desagrupando los elementos no incluidos en el servicio básico pactado con el cliente.

Al cliente para quien estás ya trabajando en un encargo le puedes ofrecer el estudio de seguridad y salud, un plan especial de control de calidad, un presupuesto con varias alternativas para cada componente relevante de las terminaciones, un plan personalizado de visitas y control de obra...

Fernando Valderrama, en su trabajo 'Dejad que florezcan 1.000 DIN-A4 ¿Hay vida antes, durante y después del proyecto?' reflexiona sobre los cambios que la sociedad ha impuesto a nuestro trabajo, que nos han llevado a que más de la mitad de los honorarios de un proyecto procedan de trabajos que se presentan en formato DIN-A4.

Esos trabajos suelen ser recibidos por los arquitectos como estorbos en su prístina labor creadora (apoyada en formatos DIN-A1), y raras veces son cobrados.

Facturar esos trabajos y los reformados del proyecto que nuestro cliente nos pide, es una excelente manera de aumentar la facturación sin aumentar las ventas. Y sin casi aumentar los costes, ya que un importante porcentaje del trabajo de producción de esas tareas es automatizable.

## Aumentar el margen

El otro método que conduce a aumentar el beneficio consiste en aumentar el margen o rentabilidad de cada encargo. Dado un número de encargos que proporcionan una facturación determinada, si aumentase el margen de cada uno, aumentaría el beneficio final del estudio. Es lo mismo que decir que se reducen los gastos necesarios para producir esos encargos.

El gasto principal en la producción de un estudio es el gasto de personal: nuestro negocio es intensivo en mano de obra. Para reducir este coste hay que aplicar lo dicho arriba sobre la productividad.

Una técnica interesante consiste en revisar periódicamente el proceso de producción del estudio con ojos críticos, buscando procesos o subprocesos innecesarios, y eliminarlos sin miramientos. Un ejemplo característico es la maqueta, o las visualizaciones tridimensionales texturadas y con iluminación hiperrealista. Plantéate ¿venderé un solo encargo menos si no lo hago? ¿me pagará un solo euro más el cliente si lo hago? Y sé después congruente.

Naturalmente hay otros gastos significativos, como

- el coste de las ventas  
Es un gasto cuya reducción es peligrosa, ya que tiene efecto mucho tiempo después: si hoy dejas de dirigirte al mercado, el trabajo que hoy tienes no desaparecerá, pero disminuirá la entrada de nuevos encargos, los que tienen que alimentar al estudio los próximos años. No es aconsejable reducirlo ni en tiempos de crisis.  
Eso sí: es necesario comprobar el acierto al elegir en qué se gasta, y no gastar por gastar.
- el seguro de responsabilidad civil  
Otro incentivo para trabajar bien es la reducción de las primas de seguro a medida que transcurren años sin incidencias ni reclamaciones, una de las pocas vías para reducir este coste.
- los proveedores (delineantes externos, calculista, topógrafo, geólogo, expertos eléctricos y domóticos...)  
Hay dos caminos para reducir estos costes: integrar sus funciones en el estudio, para que sean tus empleados quienes las realicen, o negociar mejor los precios con los proveedores. La primera solución sólo es interesante en períodos de pocos encargos, porque nuestra gente no suele resultar competitiva frente a unos especialistas; la segunda hay que practicarla a menudo, ya que la tendencia natural de un proveedor es ponerse cómodo con sus clientes habituales, reservando sus tarifas más agresivas para captar nuevos clientes.

## Conclusiones

Cualquier estudio oscila entre dos fines antagónicos: ganar dinero o merecer prestigio arquitectónico. Los dos son razonables, justos y sostenibles.

Para ganar dinero es imprescindible tener claro que eso es lo que quieres, de forma que cuando se te presente un dilema, tengas claro qué decisión has de tomar.

El dinero que puedes ganar vendrá en forma de dividendo, la parte del beneficio que se reparte entre los socios. Para que aumente, has de aumentar la facturación y recortar los costes. Las dos cosas requieren una decisión positiva por tu parte.