

Cómo ingresar más dinero en el estudio

por Gonzalo García¹

Copyright © Gonzalo García 2007-2008

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. 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

Los arquitectos y el dinero

Los arquitectos, como profesionales liberales, aspiramos a obtener de nuestro trabajo el dinero necesario para mantenernos.

Eso implica esforzarse por ganar dinero, algo habitual entre otros profesionales. Sin embargo, nosotros pensamos que ganar dinero, y más aún, esforzarse en ello, no es compatible con nuestra misión, o por lo menos es sospechoso de incompatibilidad.

Esa actitud tiene varias causas:

- Durante muchos años hemos vivido en un ambiente aristocrático: éramos pocos y la sociedad no discutía nuestra autoridad. Podíamos elegir el trabajo que hacíamos y el que descartábamos. Trabajábamos con honorarios protegidos y márgenes holgados, que nos permitían no ser muy cuidadosos con el dinero.
- Los arquitectos nos sentimos artistas, científicos y técnicos, lo que a veces nos hace titubear entre objetivos incompatibles. Al enfrentarse a un problema, un científico profundiza lo más que sabe, sin atender a los recursos que consume, ya que su objetivo es acercarse al conocimiento de verdades remotas. Un artista igual, puesto que busca acercarse a la belleza cuanto sea capaz. Pero un técnico tiene como misión resolver un problema consumiendo recursos y plazos predecibles, generalmente reducidos o mínimos.
- Nadie nos ha informado de cómo se gana dinero: vivimos convencidos de que bastará con trabajar duro y bien para que llamen a nuestra puerta los clientes ansiosos por llenarnos la cartera de billetes. Y cuando comprobamos que eso no sucede, apelamos a la teoría de la conspiración: unos arquitectos sin escrúpulos están arrebatándonos el dinero.

Una alternativa fecunda consiste en pensar qué hacemos mal y qué hacen mejor éSOS que ganan tanto. Entre ellos habrá algunos que recurran a conductas poco éticas, que no nos sirven de modelo. Hay otros que, simplemente, ponen los medios. Esos nos interesan.

¹ 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.

Querer ganar dinero

El primer paso consiste en admitir, sin rubores, que queremos ganar dinero a cambio de nuestro trabajo. Todo el mundo lo verá razonable, porque forma parte del sistema en que nos encontramos. Por supuesto, puede haber otros muchos objetivos en nuestro trabajo: adquirir prestigio, que publiquen nuestras obras en revistas, ayudar a los demás, vivir cómodamente... Es importante aclarar que no se puede optar por muchos objetivos a la vez, porque enseguida se demuestran incompatibles. Elige tu objetivo y, si es ganar dinero, sigue leyendo.

Saber ganar dinero

Ganar dinero consiste en cobrar más dinero del que se paga. Esta afirmación es un derivado de la famosa fórmula de Dupont de Nemours, que dice que el beneficio es la diferencia entre ingresos y gastos. Prefiero mi formulación, porque no es lo mismo ingresar que cobrar: lo primero es anotar una minuta en nuestro haber y lo segundo es culminar la operación, con el correspondiente ingreso en cuenta.

Para ganar dinero se trata, pues, de cobrar la mayor cantidad de dinero posible a cambio de nuestro trabajo, y pagar la menor posible para producirlo.

Cobrar mucho

El arquitecto que trabaja en su propio estudio debe llevarse a casa dinero por dos conceptos:

- Como empresario, propietario del estudio, en el que ha invertido dinero, horas y riesgos, debe llevarse el **dividendo**, que es la cantidad del beneficio después de impuestos que no es necesario reinvertir en el estudio para mantenerlo operativo. Si el estudio es propiedad de varios socios, ese beneficio resultante se divide entre ellos en partes alícuotas, de ahí su nombre. Considera además tu riesgo como empresario: tener una nómina sobre tu espalda, que tienes que pagar tengas o no trabajo. Aquella inversión y este riesgo se retribuyen con dividendos. Te sugiero destinar a dividendos todo el beneficio después de impuestos que no sea indiscutiblemente necesario para mantener el estudio en marcha.
- Como empleado, que trabaja en el estudio, tienes que cobrar un sueldo mensual. Esto es por justicia y por orden: si el principal recurso productivo del estudio sale gratis, las cuentas sobre tus costes estarán mal. Tu sueldo no requiere alta en la seguridad social, ni retención; es una mera transferencia de dinero desde la cuenta del estudio a la tuya personal, si el estudio no tiene personalidad jurídica independiente. Si la tiene, pásale una factura. Puedes fijar su cuantía mirando cuánto te pagarían en una empresa si decidieras irte mañana.

Para que el estudio cobre mucho, hay que:

- Vender mucho.
- A un precio sostenible.
- Y cobrar siempre.

Vender mucho

Vender mucho, es decir, lograr muchos encargos, depende de definir correctamente tu posicionamiento en el mercado: definir una o dos ventajas diferenciales de tu servicio,

atractivas para tus clientes, localizar a esos clientes, y comunicarles tus ventajas. Y, después, lucha a muerte por dejarles muy satisfechos con tu trabajo. Esto es un resumen muy conciso de lo que explica el marketing de servicios, en el que te aconsejo profundizar. Vender mucho requiere también disponer en el estudio de la capacidad de producción necesaria para ese volumen de ventas. Lo mejor es definir un objetivo de facturación, congruente con la capacidad, y luchar por conseguirlo año tras año.

A un precio sostenible

Se trata de que vendas tus servicios a un precio tal que compense los costes de producción, el coste de las ventas, los impuestos, las inversiones que el estudio requiera, el beneficio que esperas y la capacidad cesante, es decir, los lapsos de tiempo en que te falta trabajo para tener a todo el mundo produciendo. Es un precio calculado y meditado, que no se improvisa ni se adapta a cada cliente. Y no se hacen descuentos, que carecen de justificación en el mundo de los servicios, aunque te vas a ver rodeado por colegas que hacen descuentos temerarios. No se te ocurra competir con ellos en precio, que será tu ruina; compite por tus ventajas diferenciales, que te harán aparecer como exclusivo ante tus clientes. El caso extremo de descuento es regalar tu trabajo, con la excusa que sea ('así me abro un hueco en el mercado', 'es que el cliente es primo mío').

El límite inferior del precio son los costes (de producción, de ventas y fiscales). Si es menor que ellos alguna vez, puede no tener consecuencias graves; si es habitualmente menor, perderás dinero al trabajar y, o lo aportas de tus ahorros, o terminarás rodeado de deudas.

El límite superior lo fija el mercado, ya que es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagarte a cambio de tus servicios. Les debe parecer equitativo o ventajoso a cambio de lo que reciben. Ese límite depende de varios parámetros: el número de competidores, el valor que aportas, el riesgo que asumes y la negociación política corporativa.

Para conocer algunos métodos de cálculo de honorarios te remito al estudio más detallado de cálculo del precio sostenible que se encuentra en el primer tomo de mi libro 'Arquitecto y profesión', editado por Gustavo Gili, que puedes comprar en librerías de arquitectura o en <http://www.presto.es/pages/otros%20productos/Arquitecto%20y%20profesión.htm>

Cobrar siempre

Cobrar siempre quiere decir que evitarás los encargos incobrables, sin sucumbir a su atractivo ni a falsos argumentos del tipo 'es mejor tener trabajo aunque sea mal remunerado, que estar mano sobre mano'.

Presta atención y obedece a esa vocecilla interior que te informa, nada más conocer a un nuevo cliente, de que te causará problemas. Es mejor no trabajar que trabajar y no cobrar. Ya se que es duro decir que no a un encargo cuando se tienen pocos; pero esto se resuelve aumentando el número de encargos, un intentando que se vuelva encargo lo que en realidad es una estafa.

Los costes a igualdad de producción indican la capacidad de supervivencia de una organización sometida a las leyes del libre mercado: cuanto menores sean, mayores posibilidades de sobrevivir tiene el estudio. La primera norma es conocer bien los costes del estudio y su comportamiento.

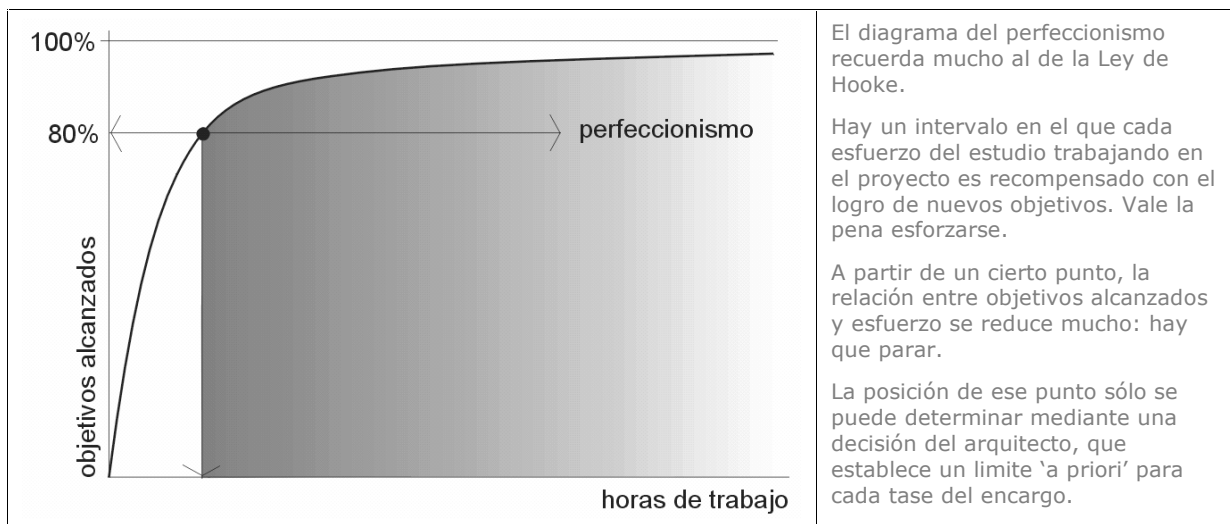
La eficiencia es una cualidad del estudio que consiste en lograr los objetivos empleando el menor número de recursos posible y, por lo tanto, con los menores costes. Para mejorar la eficiencia hay que

- mejorar la productividad.
- reducir los procesos a los imprescindibles.
- evitar el perfeccionismo.
- planificar el trabajo.

El coste principal del estudio es la nómina, por lo que para mejorar la eficiencia hay que mejorar la productividad, es decir, la cantidad de trabajo facturable que cada uno obtiene por hora o unidad de coste laboral. En una empresa de menos de cincuenta empleados no hay sitio para alguien que no produzca lo suficiente. En una mayor, tampoco, pero se nota menos.

Si dedicas un día al año a meditar sobre tu estudio, plantéate con espíritu crítico si son necesarios todos los procesos que recorre un encargo en tu estudio, y cuando dudes sobre uno de ellos, plantéate qué clientes van a quedar menos contentos y cuánto si lo eliminas. Si haces maquetas de tus proyectos, ya tienes por donde empezar.

El perfeccionismo es la falta de límites en la búsqueda de soluciones para los problemas que plantea el trabajo. Marcar límites forma parte de tu trabajo en el estudio ('Al croquis de este encargo le vamos a dedicar 50 horas') y hacerlos cumplir, también, empezando por ti mismo.



La planificación ordena el trabajo en el tiempo, encadenando una tarea tras otra, eliminando las calvas, lo que facilita que cada uno haga lo que debe, sin dar opción a las tareas de relleno. Y exige ni formar al cliente cómo te comportarás con los reformados, explicándole el sobreprecio de cualquier modificación en fase de croquis (muy pequeño o nulo), en fase de estudios previos (perceptible), de proyecto de ejecución (disuasorio) y de dirección de obra (ni te lo imaginas). Eso requiere, además, que desde el primer momento el sistema funcione, advirtiéndole del precio adicional del primer cambio que sugiera.

Conclusión

Ganar dinero no es espontáneo, pero no es imposible. Requiere dedicarle algo de tiempo a comprender cómo se consigue y a organizar las cosas para lograrlo. Requiere algunas renuncias y mucha disciplina. Y recuerda el sabio proverbio chino: 'Con un millón de euros en la cuenta, tu sonrisa adquirirá un resplandor inesperado'.