

Microencargos para arquitectos

por Gonzalo García¹

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. 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

Microencargos

Son encargos menores que una vivienda unifamiliar aislada.

- reforma de un cuarto de baño o de una cocina
- adaptación de un local comercial
- ordenación de un pequeño jardín
- impermeabilización o aislamiento de un sótano o una cubierta...

La previsible reducción de encargos que acompañará al enfriamiento del mercado inmobiliario durante el primer cambio de década del siglo XXI, hace aconsejable que los arquitectos consideremos estos microencargos como una fuente de trabajo alternativa.

Los microencargos son hoy:

- apreciados por los estudiantes de arquitectura, ya que no requieren titulación en la mayor parte de los casos
- detestados por los arquitectos, porque es difícil ganar dinero con ellos (suelen atenderlos sólo si se ven forzados por las circunstancias, para satisfacer a un buen cliente, por ejemplo).
- atendidos a veces por decoradores, arquitectos de interiores, o arquitectos técnicos.
- realizados casi siempre sin la participación de un técnico proyectista

Los microencargos pueden ser rentables

Los microencargos, lo mismo que los encargos pequeños, ocasionan pérdidas cuando son atendidos por un estudio en el que se están realizando encargos mayores. De ahí su fama de poco rentables.

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.

Sin embargo, la causa de su baja rentabilidad no es intrínseca, sino que procede de la inadecuación del agente. No se invita a Dragados a ofertar la reforma de un aseo.



Un estudio acostumbrado a realizar encargos medios o pequeños, cada uno con decenas de planos, cálculos, presupuestos y largas direcciones de obra, no sólo desaprovecharía muchos de sus recursos al ocuparse de reformar una cocina, sino que tendría que modificar todos sus procedimientos internos y trabajar de forma diferente, lo que resulta incómodo y poco operativo.

Ventajas de los microencargos

Los microencargos son mucho más abundantes que los encargos mayores, especialmente en períodos de poca actividad inmobiliaria. Al requerir cada microencargo pocas horas de trabajo, el estudio puede contratar muchos al año, lo que le da las ventajas propias de los mercados de operaciones no concentradas (muchos pocos): menores costes de venta, flujo de trabajo más constante y homogeneizable, poca dependencia de cada encargo, menor incidencia de la competencia, margen más protegido.



Los microencargos reducen mucho la responsabilidad civil del arquitecto, con la consiguiente reducción de los costes del seguro y de los problemas asociados a las reclamaciones. El estilo de trabajo característico en este tipo de encargos propicia un tratamiento de las incidencias y problemas consensuado sobre la marcha entre arquitecto, cliente y constructor, que tiende a dejar pocos cabos sueltos al finalizar la obra. En muchos casos, se trata de obras que quedan fuera del ámbito de la LOE² y de las correspondientes garantías.

² Ley 38/1999 de 5 de noviembre de Ordenación de la Edificación, capítulo 1, artº 2, párrafo 2: Tendrán la consideración de edificación a los efectos de lo dispuesto en esta Ley, y requerirán un proyecto según lo establecido en el artículo 4, las siguientes obras:

a) Obras de edificación de nueva construcción, excepto aquellas construcciones de escasa entidad constructiva y sencillez técnica

El porcentaje de trabajo creativo es superior al normal, y se reduce mucho el tiempo dedicado a gestiones administrativas, a verificaciones de cumplimiento de la normativa, a reuniones, a coordinar el equipo, etcétera. Muchos arquitectos, hartos de trabajar mucho en procesos no creativos, pueden preferir estos microencargos justamente por su mayor densidad de diseño. Otros los preferirán por la mayor proximidad al proceso constructivo.

Un enfoque diferente

Para que los microencargos resulten rentables, el arquitecto ha de realizarlos siguiendo unos procesos que son diferentes de los tradicionales en encargos medios o grandes, lo que normalmente requiere una estructura profesional también diferente. Un estudio al uso, que se ocupa de encargos pequeños, medianos o grandes, sólo puede rentabilizar los microencargos si destina a su atención un equipo independiente: un estudio dentro del estudio.

Algunos elementos diferenciadores:

- Proceso espiral: no hay fases independientes. No se termina el croquis y se inicia el estudio básico, etcétera, sino que un único plano inicial se va adaptando a medida que aparecen incidencias y se va completando con anotaciones sobre acabados y soluciones constructivas según avanza la obra. El diseño continúa hasta el final.
- El arquitecto participa personalmente desde el principio al final y proporciona calidad con su implicación personal y directa a lo largo del proceso.
- Fuerte implicación del cliente, el arquitecto y el constructor. Los clientes de estos microencargos valoran muy personalmente el resultado del encargo, por lo que suelen implicarse mucho en el proceso. Los constructores, generalmente de muy pequeño tamaño, conscientes de la gran cantidad de imprevistos y de la importancia de los detalles y de los remates, intervienen también más intensamente de lo habitual en obras mayores.
- Importancia de disponer de constructores hábiles en ese tipo de trabajos. Ellos, como los arquitectos, saben que ganar dinero en estos encargos es posible pero no trivial. Unos saben hacerlo, y otros no. Son encargos con mucho peso de los oficios (tapiceros, escayolistas, ebanistas, marmolistas...), a quienes hay que conocer y saber tratar para que todo vaya bien.
- Fuerte compresión del tiempo. Una ley no escrita sanciona que la dedicación del arquitecto al encargo es constante a lo largo de su duración, por lo que para ganar dinero es imprescindible limitar la duración prevista y luchar para que se cumpla el plazo de entrega. Cada etapa del proceso debe rematar todos sus objetivos, para no tener que volver sobre ellos en otra ocasión. Son encargos que requieren una planificación detallada, que sin embargo es sencilla, dada su brevedad.
- Constructora y oficios seleccionados por el arquitecto. Los clientes suelen no ser profesionales de la construcción, por lo que no aportan candidatos; y es fácil para el arquitecto argumentar a favor de un constructor, 'a quien ya conozco de otras obras y nos compenetramos muy bien', 'sabe lo que se hace', 'me ha dejado siempre bien con mis clientes'... El arquitecto debe intentar contar con varios candidatos de cada especialidad,

que no tengan, de forma eventual o permanente, carácter residencial ni público y se desarrollen en una sola planta.

b) Obras de ampliación, modificación, reforma o rehabilitación que alteren la configuración arquitectónica de los edificios, entendiéndose por tales las que tengan carácter de intervención total o las parciales que produzcan una variación esencial de la composición general exterior, la volumetría, o el conjunto del sistema estructural, o tengan por objeto cambiar los usos característicos del edificio.

c) Obras que tengan el carácter de intervención total en edificaciones catalogadas o que dispongan de algún tipo de protección de carácter ambiental o históricoartístico, regulada a través de norma legal o documento urbanístico y aquellas otras de carácter parcial que afecten a los elementos o partes objeto de protección.

3. Se consideran comprendidas en la edificación sus instalaciones fijas y el equipamiento propio, así como los elementos de urbanización que permanezcan adscritos al edificio.

para evitar el acomodamiento que suele darse en un único candidato, prever el eventual cierre de esa empresa y disponer de mayor capacidad para resolver picos de coincidencia de muchas obras simultáneas.

Perfil del arquitecto

Un arquitecto adecuado para centrarse en los microencargos tiene una o varias de estas características:

- Tiene una actitud de empresario en todos los aspectos del encargo. Le gusta ganar dinero y ver resultados tangibles a corto plazo.
- Es pragmático y le gusta mancharse las manos de mortero durante el proceso constructivo, implicarse en el millón de pequeñas cosas que surgen, desenvolverse en la maraña de participantes e intereses, y, sobre todo ello, mantiene una posición de entendimiento del conjunto y una disposición ávida de resolver problemas.
- Concede muy alta prioridad al servicio al cliente y tiende a una interpretación literal de sus comunicaciones, para determinar con exactitud lo que quieren decir.
- Desdeña la burocracia y reduce las exigencias formales propias de los grandes encargos a las imprescindibles para cumplir requisitos de normativa.
- Tiene seguridad en sí mismo para tomar decisiones inmediatamente y prefiere trabajar solo. Usa colaboradores ocasionales como extensiones de sí mismo.
- Habla, dibuja y escribe para transmitir significados del modo más directo posible, más que para discutir o protegerse. Escucha con mente abierta y con viva curiosidad. Se divierte improvisando soluciones creativas e ingeniosas con el cliente y el constructor.
- Sabe cuándo parar: es un fiel partidario de la Navaja de Ockham³.

Organización del estudio

El estudio adecuado se compone de uno o varios equipos ejecutivos, y un mínimo equipo de soporte administrativo.

Cada equipo ejecutivo está formado por un arquitecto o arquitecto técnico, autónomo e independiente, que se ocupa directamente de hasta cinco encargos simultáneos, que resuelve en su integridad: diseño, trato con el cliente y el constructor, y dirección de obra.

El equipo de soporte administrativo ha de ser lo menor posible: una sola persona que da continuidad a la atención telefónica, se ocupa del marketing, prepara las facturas y las declaraciones de impuestos, y gestiona la agenda.

Si hay un solo equipo ejecutivo, el de soporte puede ser sustituido por distintos sucedáneos: el arquitecto se ocupa del marketing, un teléfono móvil, un asesor externo para facturas e impuestos, y una PDA para la agenda y los contactos. En este caso, la oficina puede no existir, de forma que el arquitecto atiende a los clientes en un bar, un hotel, un club o un casino.

Si hubiera varios equipos ejecutivos, un administrativo (el perfil de la secretaria de toda la vida) puede atender las necesidades de soporte de todos. La oficina debería ser la más barata que merezca respuesta adecuada a la pregunta ¿esta oficina nos hará perder un cliente porque le resulte incongruente su sencillez?

³ *Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*, 'No hay que pensar que existen más cosas que las absolutamente necesarias'. Lo simple es preferible.

Organización del trabajo y precio del encargo

Supongamos un arquitecto que trabaja solo, pero mucho y bien. No tiene oficina. Quiere llevarse a casa este año 60.000 €, y el año que viene, más. Hace microencargos basados en un excelente diseño y buenas terminaciones: remodelación de salones, cocinas y baños y algún local comercial. Cada encargo dura tres meses como media. Puede mantener cinco encargos abiertos simultáneamente, con tal de que mantengan un pequeño decalaje temporal entre ellos: veinte encargos anuales. Las cuentas medias por encargo serían:

Coste del arquitecto	3.000
Materiales	100
Oficina	15
Coste de las ventas	600
Coste de administración	150
Precio del encargo	3.865

El coste de la oficina (inexistente) corresponde a lo que habría que pagar por un despacho de 10 m² a 10 €/m²/mes, en el caso de que hubiera que alquilarlo.

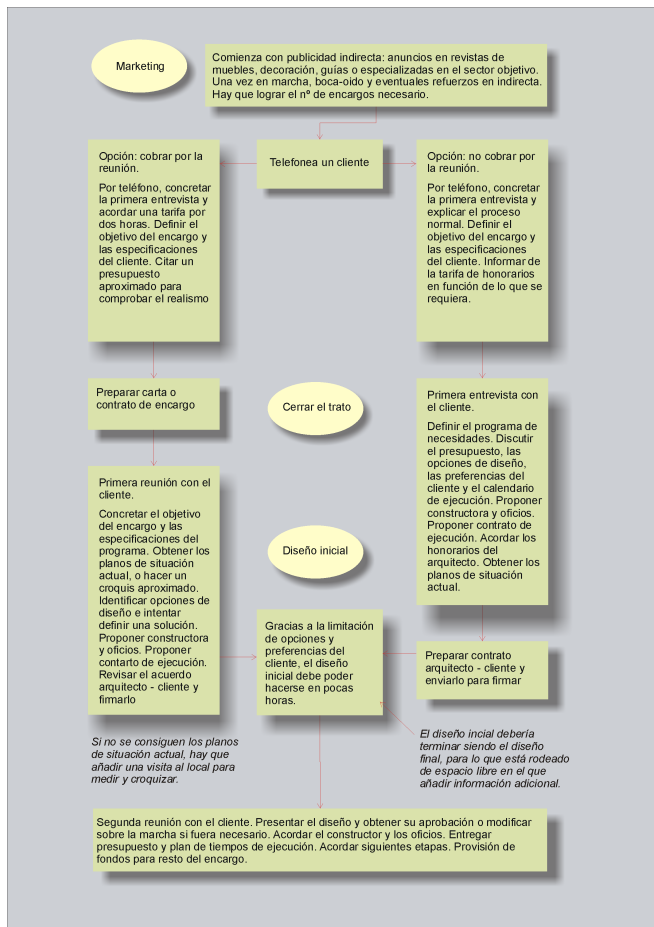
El arquitecto dispondría de hasta 100 h/encargo (por ejemplo, 5 reuniones de 3 h, 5 sesiones de tablero de 3 h, 10 visitas de obra de 3 h, y un resto de 40 h para resolver problemas y otros usos). Si no lograra encajar perfectamente los encargos, sino que quedasen huecos de tiempo vacío, pongamos un 20%, las horas disponibles para cada encargo bajarían a 80.

El arquitecto puede aumentar su beneficio anual por los siguientes caminos:

- subiendo el precio por encargo. Esto es más fácil al adquirir renombre, por ejemplo, mediante colaboraciones en revistas dirigidas a su mercado
- resolviendo los encargos con menor dedicación sin reducir la satisfacción del cliente, por ejemplo, mediante la creación de soluciones estándar que le faciliten el trabajo a él y al constructor, o mejorando la eficiencia de las reuniones

En todo caso, hay que ajustar las actividades y tareas a las imprescindibles, la Navaja de Ockham: mejor un plano y un presupuesto de 3 folios, que mucho papel y poca dirección.

La revista 'Architecture' publicó, en su número de julio de 1990, un artículo de James R. Franklin titulado 'Thinking small', describiendo el trabajo de los arquitectos americanos en proyectos pequeños, del que he obtenido algunas ideas y del que copio y traduzco un gráfico que ilustra la secuencia de tareas al comenzar un encargo.



Conclusión

Los microencargos conforman un espacio profesional interesante y diferente, en el que se puede ganar dinero y se puede diseñar bastante. Requieren un perfil profesional definido, y no son un trabajo adecuado para principiantes.