

Honorarios y valor del servicio

Cómo aumentar los honorarios

por Gonzalo García¹

Copyright © Gonzalo García 2010

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

Contenido

Precio y valor	1
Valor bruto y valor neto	2
Cómo aumentar el valor neto	2
Reducción de la incertidumbre	2
Referencias	3
Garantía	3
Fijación de los honorarios por beneficio obtenido	4
Honorarios por tarifa fija	5
Descuentos y relación con los clientes	5
Liderazgo en reducción de costes	6
Mejoras en la percepción del valor	6
Reducción de costes relacionados	7
Conclusión	7

Precio y valor

Tus honorarios deben tener una relación explícita con los costes en que incurrirá tu estudio para desarrollar el servicio: debes conocer los costes con certeza, y asegurarte de que los honorarios los compensan y superan.

En un ambiente muy competitivo, como es el propio de los arquitectos españoles a partir de la segunda década del siglo XXI, tendrás que afinar mucho en algunas ocasiones: tus competidores pueden no dejarte apenas margen.

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.

Los clientes medirán la conveniencia de elegirte como arquitecto comparando tu precio con el valor que reciben. Un correcto enfoque del valor que entregas a tus clientes puede permitirte ser elegido aunque tus honorarios sean superiores a los de tu competencia.

El valor es la medida de la satisfacción o el aprecio que tus clientes perciben de tu servicio. Es una mezcla de elementos contabilizables (dinero que les haces ganar o que les ahorras, tiempo que añades a su disfrute, parámetros asociados al mantenimiento del edificio) y de elementos impalpables (confort, seguridad, comodidad, belleza).

Tus clientes necesitan sentir que el precio que han de pagar por tu servicio les compensa, porque el valor que perciben es mayor. Si aumentases el valor que perciben, podrías aumentar tus honorarios sin riesgo de perderlos.

Valor bruto y valor neto

El conjunto de ventajas, contenidos y cualidades que entregas a tus clientes es el **valor total o bruto** de tu servicio: todo lo propio del proyecto y la dirección de obra, el acierto tratándoles, la anticipación de sus deseos, el cumplimiento de los plazos, el control del presupuesto, la tramitación administrativa.

Para obtener ese valor bruto, tus clientes tienen que poner bastante de su parte: pagar tus honorarios, dedicar tiempo, sufrir algún que otro disgusto... La suma de esos esfuerzos es el **coste bruto** que tu servicio tiene para ellos.

El saldo 'valor bruto – coste bruto' es el **valor neto**.

Ese valor, el valor neto, ha de ser significativo y suficiente si quieres que los clientes te hagan encargos y repitan.

Si el valor neto de tu servicio es (o parece) bajo, los clientes no tendrán incentivo para dejar a su arquitecto actual. Si es (o parece) igual o menor que el de tus competidores, elegirán a cualquiera, no necesariamente a ti. Si el coste de los clientes es (o parece) mayor que el valor que obtienen, el valor neto es negativo: no te encargarán nada.

Se trata de aumentar el valor neto para, con él, poder aumentar tus honorarios sin por ello perder clientes.

Cómo aumentar el valor neto

El valor neto aumenta con el aumento del valor bruto y con la reducción del coste bruto.

Los expertos en marketing de servicios señalan cuatro mecanismos para aumentar el valor neto:

- Reducción de la incertidumbre
- Descuentos y relación con los clientes
- Liderazgo en reducción de costes
- Mejoras en la percepción del valor

Reducción de la incertidumbre

Tus clientes, especialmente los que se dirigen a ti por primera vez, desconocen cuánto valor van a recibir. Dudan sobre el resultado de tu servicio, sobre tu calidad en el desempeño. Esa incógnita impregna de riesgo su relación contigo.

Cualquier avance en la reducción de esa incógnita implicará un aumento efectivo del valor neto de tu servicio.

Referencias

La mejor herramienta para anticipar un buen resultado en su relación profesional contigo es que tengan de ti una información fiable y favorable: si hubieran recibido el testimonio positivo de otro cliente tuyo, ya experimentado, traerían consigo una anticipación fidedigna sobre el valor que aportas, que te ayudaría mucho.

Frank Lloyd Wright invitaba a sus futuros clientes a visitar a los antiguos, como refleja esta carta de 1902:

(Sin fecha) 1902

Querido Sr. Martin

Quando acabo de recibir su carta –puede usted visitar una de las casas en proceso de construcción en Peona. El Sr. F.W.Little, de Cicero Gas & Electric Co. es su propietario. Preséntese a él. Quiero que vea usted la casa. Incluyo una nota para él. La casa Springfield está en la esquina de 4th Street con Lawrence Avenue. Pregunte por la Sra. S.L.Dana o por la Sra. Lawrence. Adjunto una nota doble para ellas.

Nos veremos en Chicago.

Suyo affmo.

Frank Lloyd Wright

(Undated) 1902

My dear Mr. Martin:

Yours just received—you will find one of the houses in process of erection at Peona. Mr. F.W. Little of the Cicero Gas and Electric Co. is owner. Present yourself to him. I wanted you to see the house. I enclose a note to him. The Springfield house is at the corner of 4th Street and Lawrence Avenue. Ask to see Mrs. S. L. Dana or Mrs. Lawrence. I enclosed double barreled note to them.

Are we to see you in Chicago.

Yours truly,

Frank Lloyd Wright

Si no tuvieran esa ayuda, contarán probablemente con otras informaciones que, aunque menos dignas de crédito, puede ayudarles algo: tu página web, tu material de marketing.

Garantía

Los sistemas de garantía pretenden asegurar el buen fin de una operación. Son un método frío y duro de transmitir confianza, útil en entornos profesionales. Te

comprometes a entregar al cliente cierto bien (la garantía) en el caso de que no hubieras cumplido determinada condición.

Los clientes particulares valoran más la confianza transmitida con más carga emocional. Con ellos lo mejor suele ser lograr que piensen 'me cae bien este arquitecto'.



Copyright 2002 Gonzalo Garcia

(La arquitecta a su cliente): --...y no se preocupe: si algo saliera mal, me ocuparé personalmente de repetirlo una y mil veces.

Diseña un sistema para tu estudio que cuente con los siguientes ingredientes:

- asegura el valor principal que tu cliente pretende (fecha de finalización del proyecto/ejecución de la obra, PEM, número máximo de repasos a realizar en la obra acabada...) y sólo ése.
- las condiciones para el pago de la garantía al cliente son firmes, fáciles de evaluar e indiscutibles, sencillas, sin complicaciones ni letra pequeña.
- tiene un precio o no: siempre que puedas, propón un precio que el cliente tenga que pagar por obtener tu garantía, del que puedes exonerar a una parte de tu servicio ('los dos primeros meses la garantía es gratis'), o la totalidad, si estuvieras suficientemente seguro de lograr el valor garantizado, o si lo necesitas por las circunstancias competitivas en las que te encontraras.
- el importe de la garantía debe ser una contrapartida razonable y tangible en caso de incumplimiento, proporcionalmente equivalente o algo mayor que el daño producido a juicio del cliente, por ejemplo, un porcentaje de tus honorarios igual al porcentaje que el daño provocado representa sobre la inversión total del cliente: si él perdiese el 5% de su inversión, tú perderías el 5% de tus honorarios. 'Le devolvemos el dinero' es un mensaje reservado a las empresas de gran volumen de ventas pequeñas, para quienes la devolución íntegra del precio de un producto es prácticamente impalpable. No es para ti.

Fijación de los honorarios por beneficio obtenido

Es un caso particular de garantía, que consiste en incluir en el cálculo de los honorarios una parte variable que se indexa al logro de cierto valor para el cliente: 'Los honorarios básicos son de cien mil, de los que diez mil dependen de que la inauguración del local se produzca antes del 30/11/2012' (equivaldría a dar una garantía de diez mil).

Admite proporcionalidad (la parte variable puede ser una función del valor conseguido, no un mero sí/no) y envía un mensaje menos ácido al cliente, al tener la forma de 'esa parte no la ganas', en lugar de 'ese dinero me lo pagas'.

El fondo es el mismo: tú tomas una parte del riesgo de la que liberas al cliente, que se siente por lo tanto más seguro, con lo que aumenta el valor neto que le cedas.

Honorarios por tarifa fija

Una tarifa impresa de servicios empaquetados del tipo ‘todo lo que usted necesita para proyectar y controlar la ejecución de su obra, por 31.90 €/m²’ transmite a los clientes un mensaje de profesionalidad, cierta industrialización, y certeza sobre el coste de los servicios.

Estas tarifas requieren letra pequeña en la que se definen límites para lo que es aceptable y lo que no (tipologías, tamaños mínimos y máximos, complejidad media, etcétera) y para lo que está o no incluido (p.e., 3 croquis, un básico, ejecución completo –nº de planos y escala en cada fase-, cálculos de estructura e instalaciones, libro del edificio, estudio de seguridad y salud, plan de calidad, mediciones y presupuesto, memoria, pliegos de condiciones, gestión de licencias, estudio geotécnico, honorarios de aparejador...) y son cada vez más apreciadas por los clientes, que con ellas aseguran al menos una variable, los costes de los profesionales.

Además del riesgo que tomas al fijar un precio total sin conocer con detalle las incidencias que se producirán, tienes que valorar otro problema de este método: lo transparente que resulta para tus competidores, a quienes facilitas el trabajo de contraofertar diciendo sólo ‘yo, dos euros más barato por metro cuadrado’.

Descuentos y relación con los clientes

La reducción de los honorarios implica una reducción de los costes del cliente, por lo que, a valor bruto constante, se produce un aumento igual del valor neto.

Parecería, pues, que cualquier descuento que practicases al cliente, al aumentar el valor neto de la operación, te aseguraría la obtención del encargo.

Sin embargo, la operación del cliente es mucho mayor que el contrato que va a establecer contigo: calcula que aproximadamente un 40% es el precio del suelo, otro 40% el coste de la construcción, y el 20% se reparte entre un sinfín de conceptos pequeños, uno de los cuales eres tú. Si tus honorarios fueran un 6% del PEM, que es un 80% del 40% destinado a construcción, tus honorarios serían del 1,9% del total. Un descuento del 10% en tus honorarios representaría para el cliente una reducción de la inversión del 0,2%.

‘No hay coste pequeño’, dicen los empresarios, por lo que apreciarán tu descuento, pero quizá valorasen mucho más otros mensajes del tipo ‘mi papel en esta operación es estratégico: puedo ahorrarle muchos millones cuidando el proyecto, seleccionando materiales, estudiando el ciclo de vida del edificio, controlando la ejecución’.



Los clientes captados en una operación de descuento tienden a ser desleales: cualquier otro descuento de otro arquitecto les hará irse con él.

Los descuentos son propios de los sectores industrial y comercial, porque se producen cambios de modelo, discontinuaciones de productos, excedentes de producción y otros eventos semejantes, que propician la venta de productos con descuento. Pero no de la mayor parte de los servicios. ¿Te imaginas los descuentos de un cardiólogo o de un anestesiista?

Algunos servicios, por ejemplo una línea aérea, pueden aplicar descuentos sobre sus costes hundidos (el avión tiene 300 asientos y todos viajarán hasta el destino; si fueran a quedar 50 vacíos, más valdría llenarlos aunque fuera con descuento).

Desde que se han prohibido los baremos de honorarios para los arquitectos, ha desaparecido cualquier referencia respecto de la que proponer un descuento.

Olvida los descuentos. No hagas descuento.

Liderazgo en reducción de costes

El camino correcto para reducir tus honorarios consiste en reducir tus costes. Si reduces tus costes manteniendo el valor apreciado por tus clientes, aumentarás el valor neto. La reducción de costes es el resultado de un esfuerzo continuo que te invito a emprender, porque es importante casi siempre. Recuerda que se trata de bajar los costes, no el margen de beneficio.

Debes prestar atención a que tus honorarios, menores que los de los demás, no indiquen a tus clientes que trabajas con menos calidad. Debes brindarles argumentos racionales y creíbles que justifiquen tu precio bajo y tu calidad alta: ‘haremos la casa que tú quieras, pero aprovecharemos mucho trabajo que ya tenemos hecho, lo que aumentará tu seguridad: por ejemplo, tenemos ya diseñados y comprobados los sistemas de impermeabilización de sótanos, terrazas y cubiertas, por lo que te saldrán casi gratis’.

Mejoras en la percepción del valor

El valor tiene casi siempre una importante dimensión subjetiva. En marketing se habla de ‘valor percibido’ para enfatizar esa dimensión. Cada uno percibe un valor diferente ante una misma secuencia de hechos de tu servicio.

Tu servicio es poco transparente para el cliente: tu estudio es una caja negra, en la que él introduce sus especificaciones, y de la que salen al cabo del tiempo unos documentos. Él no puede juzgar sobre el valor que le estás aportando.

Necesitas transmitir a tus clientes los detalles de tu aportación de valor:

- cualidades de algunas personas de tu equipo (premios, obras destacadas...)
- horas de trabajo que se dedican a diseñar y a comprobar
- pericia calculando estructuras e instalaciones
- maestría planificando y ejecutando la obra
- habilidad para contener y reducir los costes de construcción
- control de las terminaciones...



Vi una vez un anuncio de unas casas prefabricadas que publicitaban ventajas sustantivas (plazo de ejecución de muy pocos meses, precio muy bajo, ambos recogidos en el contrato de encargo) junto a otras que se basaban en decir de forma atractiva cosas normales: ‘tarima maciza de roble canadiense’, ‘doble acristalamiento con gas argón inyectado en la cámara’.

Vence tu pudor para explicar positiva y atractivamente parte de lo mucho que vas a hacer por tu cliente, para que lo conozca y lo valore.

Reducción de costes relacionados

Hacer fáciles las cosas al cliente es otro modo de aumentar el valor neto, ya que reduces sus costes. Algunas pistas para lograrlo:

- Procura que su relación contigo sea rápida y cómoda.
Por ejemplo, le presentas a una persona de contacto, siempre presente en el estudio, que será su interlocutor para todo, evitándole llamadas y búsquedas laboriosas persiguiéndote para cualquier consulta o comentario.
- Le haces sentirse seguro.
Por ejemplo, le mantienes informado sobre el avance de su encargo, sin que tenga que preguntarte. Le adviertes de los puntos de mayor de riesgo a lo largo de la ruta y del método que vas a seguir para resolverlos.
- Buscas su máximo beneficio económico.
Por ejemplo, le informas de que has cambiado cierta solución constructiva, o cierto material, para reducir el coste de la obra.

Muchos de estos esfuerzos, no siendo gratuitos para ti, tienen una relación coste/beneficio muy favorable.

Conclusión

Procura siempre aumentar la percepción de valor neto de tus clientes, para poder aumentar tus honorarios sin perder encargos.