Crear un estudio en tiempos de crisis

por Gonzalo García[1]

Copyright © Gonzalo García 2008. Revisión Copyright © Gonzalo García 2010

Esta obra es propiedad del autor. Está prohibido reproducirla, almacenarla o trasmitirla 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

Índice

Empezar 1
- Por qué empezar 1
- Crisis 2
- Arranque 3
- Equipo 4
- Nombre 5
- Sociedad 7
- Estudio 8

Posicionarse 9
- Producto 9
- Mercado 10
- Precio 11
- Imagen 12
- Producción 12
- Posicionamiento 13

Lograr encargos 14
- Comunicación 14
- Boca oído 15
- Encrucijadas 16
- Entrevista 16

Plan de negocio 16
- Costes 16
- Honorarios 18
- Un ejemplo con solomillo 18
- Aprovechar los encargos 20
- Conclusión 20

Empezar

Por qué empezar

Uno de los anhelos de todos los que hemos estudiado arquitectura es trabajar por cuenta propia, porque esa forma de trabajar promete independencia y realización personal

[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.

plena. Es atractivo ser el protagonista de la propia vida y el autor de la propia obra, tomando las decisiones principales sin rendir cuentas a nadie. Además, parece un estilo característico de los arquitectos, porque todos los arquitectos conocidos, los que han servido de modelo o referencia para todos nosotros, actúan así.

Sin embargo, antes de empezar la aventura de montar nuestro estudio propio, es prudente plantearse las alternativas, cada vez más abundantes, al ejercicio libre de la profesión. El elemento común de esas alternativas es el trabajo por cuenta ajena, que tiene algunas ventajas sobre el ejercicio libre, entre las que destaca percibir un sueldo a final de mes. Pero este artículo presupone que ya has decidido montar tu propio estudio.

Ten presente que lo fundamental al iniciar el estudio es vender, o sea, conseguir encargos. Todo lo demás es más sencillo. Y precisamente en los tiempos de crisis los encargos escasean. Antes de abrir pregúntate cómo conseguirás encargos, que son el combustible de tu caldera, la pólvora de tus cañones. Y si no se te ocurre una respuesta, vuelve a pensar en las alternativas, y no abras tu estudio. Es mejor no abrir que malcerrar.

Crisis

Los tiempos de crisis se caracterizan por la disminución de la confianza de todos los que intervenimos en el intercambio de bienes y servicios, los que formamos esa maraña de intereses cruzados a la que se denomina mercado.

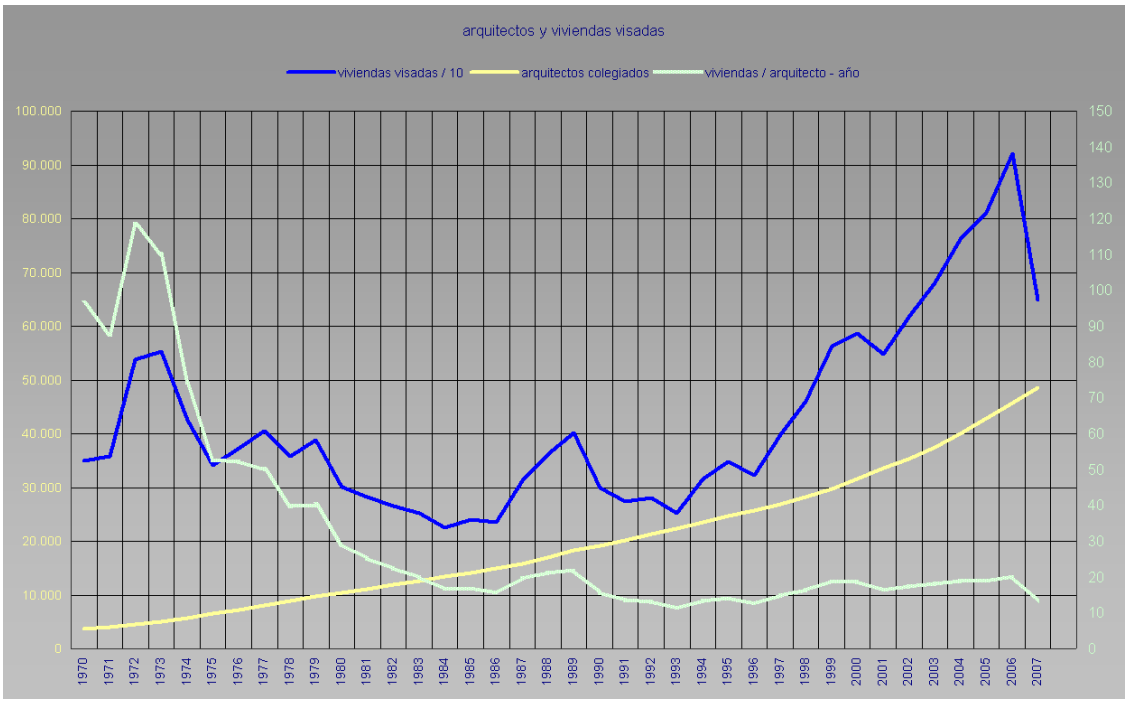
La confianza se crea lentamente, pero desaparece muy rápidamente y de forma colectiva. En ese contexto los hombres nos portamos como esas bandadas de pájaros o bancos de peces que reaccionan al unísono, quizá alertados por el movimiento brusco de alguno de ellos, al que los demás siguen sin más motivo que permanecer en el grupo. Basta con que algunos inicien la espantada en Wall Street para que todos nos precipitemos hacia la puerta de salida.

Cuando la confianza decae, la actividad económica se reduce. Si la crisis es profunda, la reducción es más importante y rápida.

Durante la crisis, y especialmente en sus primeros meses, desaparecen casi todas las oportunidades de trabajo, incluso para quienes estaban ya trabajando con éxito y, por lo tanto, apenas quedan huecos para que comiencen los que se incorporan en esos momentos al mercado.

Yo ya he vivido dos crisis importantes del mercado de la edificación, y no deja de sorprenderme comprobar cómo, a pesar de que el patrón de aproximación a cada una de ellas se repite literalmente, siempre coge desprevenidos a muchos, los que compran acciones en la bolsa cuando está muy alta (por lo que lo más probable es que baje), o inician promociones inmobiliarias después de muchos años de subidas de precio de la vivienda, por lo que compran el suelo muy caro, y apenas queda demanda a esos precios, por lo que les costará mucho vender.

Copyright © Gonzalo García 2008



Viviendas visadas y arquitectos colegiados. La curva azul indica el número total de viviendas visadas cada año en España entre 1970 y 2007 (se mide en la escala izquierda multiplicada por 10), la amarilla, el número total de arquitectos colegiados (escala izquierda) y la verde, el número de viviendas visadas por arquitecto (escala derecha).

En los 37 años que cubre el gráfico, ha habido 3 cumbres (1973, 1989 y 2006) y 2 valles principales (1984 y 1993). Las cumbres son estrechas, con caídas vertiginosas hacia los valles-crisis, y éstos son anchos, con pendientes ascendentes más suaves.

En los peores momentos se construyen 250.000 viviendas al año.

Ilustración del autor, basada en datos estadísticos del CSCAE y de elaboración propia.

Siempre me ha intrigado saber quiénes son los arquitectos que se encargan de las 250.000 viviendas que no dejan de construirse durante las crisis, las que están debajo del oleaje. Es indudable que las crisis son malas, pero no para todos. Se trata de saber aprovecharlas.

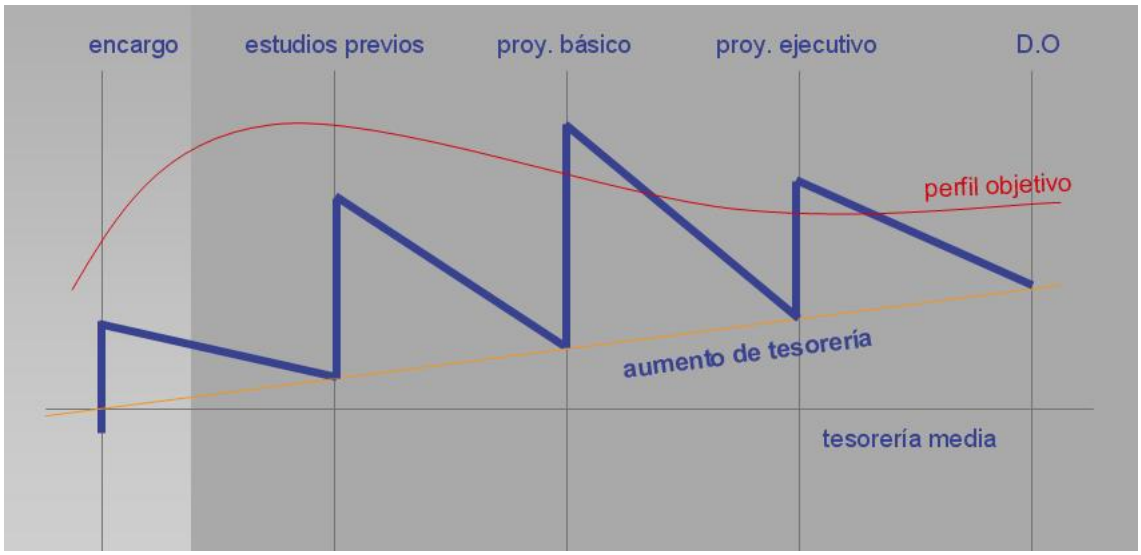
Arranque

Para arrancar tu nuevo estudio tienes que tener un encargo en firme sobre la mesa. Y no cualquier encargo, sino uno que se cobre seguro y pronto. Al principio busca ante todo cobrar, más que facturar, porque tu estudio recién nacido necesita dinero en la cuenta para pagar cada mes.

Busca encargos pequeños (o mayores con pago anticipado, provisión de fondos). No podrás aceptar encargos grandes que exijan que cobres al final, porque no podrás financiarlos, y porque el riesgo de un fallido o impagado probablemente superará tu capacidad económica y puede ser letal.

Acostúmbrate a pedir una provisión de fondos equivalente a los honorarios de la siguiente fase: empiezas pidiendo la de estudios previos; cuando los entregues, presentas su factura y liquidas la provisión cobrada, quizá devolviendo algo, y en ese momento pides provisión de fondos para el proyecto básico.

Copyright © Gonzalo García 2008



Tesorería y provisión de fondos. Se llama tesorería al dinero que tu estudio tiene disponible en la caja y en la cuenta corriente. El gráfico muestra su evolución en el tiempo durante el desarrollo de un encargo, de izquierda a derecha, empezando por la provisión de fondos para los estudios previos, que percibes al firmar el encargo, con lo que la tesorería crece de golpe y va consumiéndose poco a poco a medida que trabajas en esa fase del encargo. Si haces bien las cosas, al terminar cada fase, queda un resto de tesorería adicional, tu beneficio.

Ilustración del autor.

No te apure pedir provisión de fondos: los clientes no huirán despavoridos cuando se la pidas, a menos que sean morosos profesionales, y ésos es mejor que huyan. Si te dijeran que otros arquitectos no les piden provisión, sonríe y diles '–Y tú, ¿a quién prefieres?' (y esfuérzate en conseguir que su respuesta sea '–A ti, desde luego'. Ese esfuerzo depende de tu marketing, que veremos después).

Para empezar tu estudio, lo principal es empezar, es decir, trabajar en un encargo de cobro rápido y seguro. Lo que no es importante es que ese encargo pueda pasar directamente a tu currículo, o ser publicado en una revista de renombre: tendrás tiempo para eso, con tal de que existas. Es mejor un encargo de reforma de un baño cobrado al contado, que otro de un palacio de exposiciones que te pagarán 180 días después de inaugurarlo (noto en tu gesto al leer que no estás de acuerdo conmigo: en eso radica mi ventaja).

Al empezar, cuida mucho las decisiones cuyos efectos sean duraderos, como la formación del equipo, la elección del nombre, la constitución de una sociedad, la búsqueda de oficina y la definición de tu posicionamiento. Son elementos importantes, en los que no cabe la precipitación. Vamos a ver en detalle cada uno de esos elementos.

Equipo

El equipo humano es el recurso principal del estudio, del que depende en gran medida su viabilidad y su éxito. Unas ideas para comenzar a formarlo:

- Tiene que estar siempre ajustado y hasta ser un poco escaso: espera a estar agobiado para aumentarlo, porque también es el coste más alto de tu estudio. El límite inferior del tamaño lo marca la necesidad de cumplir siempre las especificaciones de tu servicio.
- No hay plazas para mediocres. Elige siempre personas que sean, como mínimo, mejores que tú: eficientes, listos, trabajadores y alegres (no me preguntes dónde están, porque si yo lo supiera, ya los habría contratado). Dicen que los trabajadores de clase A traen a otros de clase A; los de clase B, a los de clase C, los de clase C, a los de clase D, y así siguiendo. En cuanto te descuidas, tienes un equipo inútil.

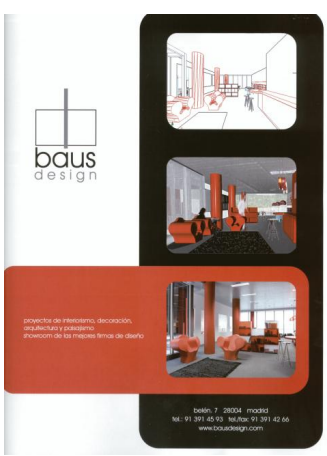
- Ojo con los compromisos, esos parientes, contraparientes o amigos, que se han quedado en paro a pesar de que son buenos y cumplidores y que tu buen corazón te anima a contratar. A menudo, aquéllas son sus únicas cualidades (algunos, además, cuentan muy bien los chistes). Tendrás que echarles; y cuando les eches, te quedarás además sin familia o sin amigos. En cambio, suele dar buen resultado entrevistar a quienes te recomienden tu familia y tus amigos, y tus colaboradores actuales.
- Dirígeles: que sepan con claridad qué te propones y cómo quieres conseguirlo. Que sepan siempre qué es importante, qué tienen que hacer hoy y qué esperas de ellos en el futuro.
- Escúchales, lo que implica oírles y hacerles caso, algunas veces para decirles que sí.
- Hazles el favor de ponerles un horario, lo más concentrado posible. Se empieza a las ocho y se termina a las cinco, parando un rato a comer. Que tú seas desordenado no convierte el desorden en virtud, y los mejores colaboradores agradecerán vivir un poco de su vida fuera del estudio.
- Sé justo y transparente al tratarlos: no hagas nada con uno que no te gustaría que los demás supieran. Si pones incentivos, comprueba que tienden a fortalecer al equipo como equipo, en vez de a disgregarlo.

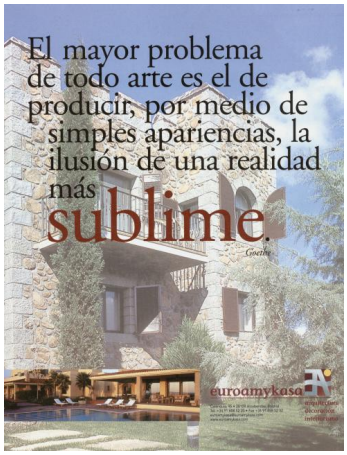
Equipo del estudio Rubio & Álvarez Salas, tal como aparece en su página web en abril de 2008.

Nombre

El nombre es una buena oportunidad para exponer tu posicionamiento (que veremos más adelante) resumiendo lo mejor de tu estudio con sencillez.

Un nombre como 'Vélez, Turégano, Ortega & Partners' suena a bufete de abogados caro y su acrónimo es 'Veto'. Sonar a caro no es necesariamente malo, con tal de que todo lo demás del estudio apunte a lo mismo. Sonar a veto no es bueno.





Baus Design es un nombre con resonancias claras para los arquitectos, y quizá para clientes que hablen alemán. Seguramente ese es el posicionamiento de este estudio.

El estudio cuya fachada reproduzco a continuación está al lado de mi oficina. Tardé bastante en comprender que el rótulo decía 'ab ovo, arquitectos', que con mi escaso latín creo que quiere decir 'desde el origen, arquitectos'. En su página web explican la intención del mensaje.

Una página de anuncio de Euroamykasa, un estudio de arquitectura, decoración e interiorismo de Madrid con un nombre inolvidable y un fragmento de Goethe como mensaje.

Todos los nombres basados en 'arq…' informan, mal que bien, de que eres arquitecto, que es algo, pero poco. Aparecerás en todas las listas en medio de otros cien estudios de arquitectura. Y no creo que te convenga.

Deseo que tu nombre no coincida con alguno de los inventados por Fernando Valderrama, mi socio: 'Enrique Cimiento' o 'Laura Lita'. Si tuvieras esa desgracia, cámbiate de nombre.

Piensa bien el nombre, después de haber decidido tu posicionamiento, e intenta resumir éste en aquél. Aprovecha para enviar un mensaje sobre tu ventaja diferencial, aunque ello exija dejar de lado la estética o resonancia del nombre: 'Proyectos rápidos', 'Obrasenplazo', 'Ecoarquitectura', 'Sinproblemas Arquitectos', 'FastBuilding', 'Velox Arquitectos', 'Fácil & Preciso, arquitectos'.

'Integral', un estudio de servicios plenos, que recoge ese concepto en su nombre, de forma directa y llana. Cada vez que un cliente lee su nombre o lo repite, está reafirmando su naturaleza y su ventaja principal. Y de paso, recuerda las matemáticas que estudió en su adolescencia.

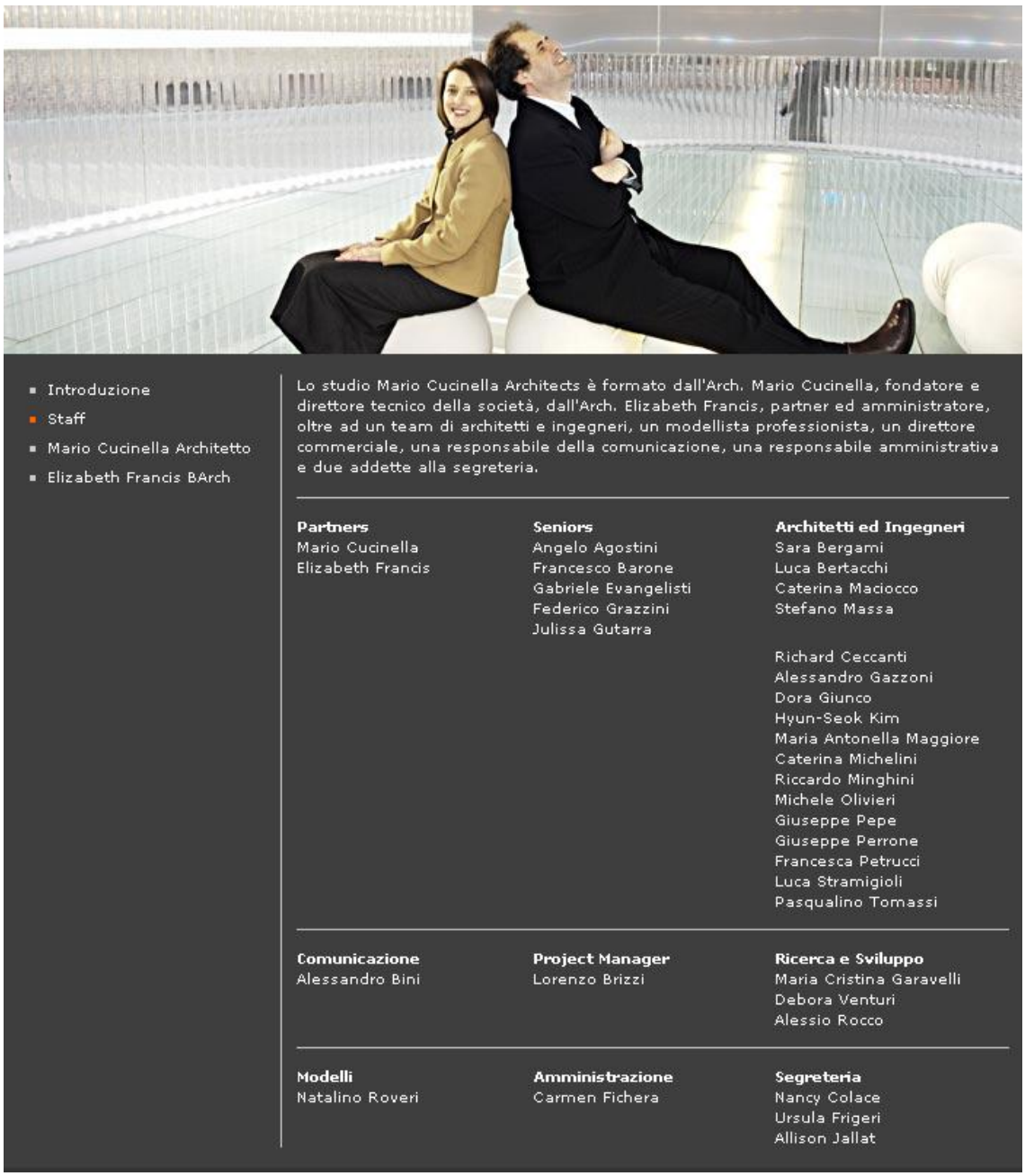
Anuncio del estudio 'lacasadelamoraleja'. La Moraleja es una de las urbanizaciones de mayor nivel económico de Madrid, por lo que el nombre sitúa a estos arquitectos como proveedores de edificación unifamiliar de gran lujo, sin necesidad de más explicaciones.

No pierdas el tiempo diseñando un logotipo, a menos que tu estudio se dirija al gran público (aún no ha aparecido el equivalente arquitectónico de Corporación Dermoestética, tal vez seas tú quien lo cree), porque en otro caso resultaría superfluo.

Sociedad

Al comenzar, uno se siente solo y vulnerable, por lo que es frecuente pensar en asociarse con alguien. De este modo intuimos que recibiremos sólo la mitad de las bofetadas. Y es cierto. Nada mejor que asociarse con alguien valioso y buena persona.

Pero nada peor que asociarse con cualquiera, para tener que deshacer la sociedad al cabo de unos años, en medio de charcos de sangre y de dinero.



Socios y equipo del estudio de Bolonia Mario Cuccinella Architects, tal como aparecen en www.mcarchitects.it

Valora que una sociedad nace para durar mucho, por lo que no puede depender de una circunstancia pasajera. Lo de menos es que el otro tenga contactos y tú proyectes bien, o

que haya entre vosotros buena química. He visto arquitectos que se asociaron porque uno tenía un encargo y el otro un ordenador.

Someto a tu aprobación una ley en la que creo, porque la he experimentado algunas veces: hay que asociarse con toda persona junto a quien permanecerías 'en la pobreza y en la riqueza, en la salud y en la enfermedad, hasta que la muerte nos separe', y sólo con ella. Aunque sea perito agrícola.

Estudio

Nuestra oficina, el estudio de arquitectura, nos importa mucho. La mayoría de nosotros no está en condiciones de trabajar en cualquier garaje, o en un piso de barrio tirando a hortera en cuya escalera huele a sardinas fritas. Nuestra educación es muy intensa en esta materia, por lo que tendemos a preparar un espacio que sea un resumen de nuestro estilo al proyectar, que emita fuerte y claro a los clientes que nos visiten 'fíjate lo rebueno que es este arquitecto'.

Oficina de S.O.M. www.som.com

La mayor parte de los clientes son incapaces de valorar lo que nosotros valoramos en el diseño, por lo que no se darán cuenta de la belleza implícita en nuestro estudio. Son, eso sí, perfectamente capaces de juzgar tu sentido del orden y de la limpieza, y la sobriedad administrando. Eso les importa. Los clientes no sirven como pretexto para montar nuestro superestudio. Tal vez los colaboradores lo agradezcan más, y puede que se justifique la inversión porque alarga la permanencia de los mejores colaboradores.

Vistas de la oficina del estudio veneciano Studio Cecchetto www.studiocecchetto.com

En todo caso, para empezar, lo mejor es mantener muy controlados los gastos fijos, y el alquiler de la oficina es uno de los mayores. Mi suegro, Germán Pedraz, hombre sabio, buen abogado salmantino, bromeaba: '¿Gratis? Cueste lo que cueste'. Mejor conformarse con el garaje o el piso hortera, especialmente si es prestado. Mesas de

caballete y hoja de puerta, y estanterías de cajas de embalaje. Lo que te ahorres en muebles y en alquiler, lo inviertes en ordenadores y software. Ya habrá tiempo para un estudio *pour épater les bourgeois* y otros cruceros por el Báltico.

Posicionarse

Producto

En época de crisis decae, ante todo, lo innecesario, lo indiferenciado, lo vulgar, lo abundante. En nuestro caso decae la demanda de arquitectos que proyectan cualquier cosa al estilo que se lleve en el momento, como uno más.

Hay que diferenciarse. Siempre hay que diferenciarse, pero en tiempos de crisis es una condición de supervivencia.

Es imprescindible pensar qué componente de tu trabajo interesa a los clientes, para desenhebrarlo de la madeja y presentarlo como fundamento de tu estudio. Tiene que tener valor para los clientes. El ideal es que te consideren imprescindible, porque:

- acabas a tiempo el proyecto o, aún mejor, la obra
- logras reducciones tangibles del precio de ejecución material, porque utilizas materiales o sistemas constructivos que lo permiten
- reduces el número de problemas durante la ejecución, o apareces como experto en su resolución inmediata…

Ese es el tipo de asuntos que interesan a los clientes. Si en su consecución, además, eres capaz de producir belleza, mejor. Pero recuerda que los casi 50.000 arquitectos colegiados en España en 2008 nos sentimos capaces de producir belleza, así que no centres en ello tus mensajes.

La película 'Único testigo' incluye una secuencia en la que los *amish* de una comunidad de Pennsylvania construyen un enorme granero entre el alba y el ocaso de un día, como regalo de boda para una nueva pareja de la comunidad. Los arquitectos debemos ver esa secuencia de vez en cuando, y preguntarnos

¿por qué yo tardo 13 meses? Anota tus justificaciones en un papel, tíralo a la papelera y vuelve a pensar qué vas a hacer para acortar la duración de tus obras.

Elige una cualidad de tu servicio y muéstrala incansablemente a tu mercado, hasta que te identifique. Los automóviles Volvo no sólo son seguros: también corren, son estables, se estropean poco, tienen puertas y volante y hasta aire acondicionado. Pero en el mercado se les reconoce como los coches seguros. Los aviones de SAS no sólo llegan puntuales, los muebles de Ikea no sólo son baratos, las cuentas de ING no sólo carecen de comisiones. Pero sus gestores, conscientes de la diferencia que les identifica, insisten e insisten en la virtud que se convierte en su semblante, su rostro identificable y memorable.

Del mismo modo, la obra de Frank O. Gehry llena aviones de turistas que van a visitarla, la de Rafael de la Hoz funciona bien durante muchos años, y las viviendas de Levitt son confortables.

Elige también la virtud que te identificará en tu mercado y convéncete de que ése es tu producto. Si es interesante para un mercado, y se lo cuentas insistentemente, tendrás un mercado y un desfile continuo de clientes que vienen a encargarte aquello que tú anuncias.

Mercado

Necesitas conocer, comprender y acotar tu mercado. Ya no es posible trabajar eficientemente para un mercado compuesto por todos los que llamen a la puerta de tu estudio, como pasaba antes.

Un mercado es el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda. Una de sus características es la transparencia, que consiste en facilitar a los clientes el encuentro con todos los posibles proveedores y la comparación fiable de sus cualidades. El mercado de la arquitectura es, pues, muy opaco.

Tu producto ha de ser atractivo para tu mercado. Si tu ventaja es el abaratamiento, no intentes servir al mercado de los que quieren hacerse su falconcrest; si es la osadía estructural, no intentes colocárselo a promotores de casas de protección oficial, ni de bares de copas.

El mercado al que te diriges, además de anhelar tu producto, ha de tener capacidad adquisitiva y, sobre todo, ha de ser accesible. Tienes que poder llegar a cada uno de quienes lo componen. Lo mejor es tener una lista lo más completa posible de todos ellos, con teléfono, dirección, y correo-e. Esto es más fácil en unos casos que en otros.

Es fácil si tu mercado es de pocos clientes gordos. Por ejemplo, si te vas a dirigir a los promotores profesionales de tu pueblo (que son tres), o de tu ciudad (que son cincuenta), o de tu provincia (que son cien). Lo mismo sucede si tus clientes van a ser multinacionales del automóvil, cadenas de hoteles, centros de cirugía estética, o bancos.

La cosa se complica si quieres dedicarte a un universo difuso de clientes pequeños, por ejemplo, quienes van a autopromover su vivienda unifamiliar, porque son muchos, pero están disueltos en una enorme masa de individuos en la que es difícil distinguirlos.

En ese caso se recurre a la segmentación, una ficción técnica que permite recortar drástica y progresivamente ese grupo humano, aplicando criterios que aseguren que en el segmento resultante se conserva una mayoría de candidatos a cliente. Por ejemplo, partiendo de la lista del censo electoral de tu ciudad, eliges a los varones (divides por dos), de entre 30 y 50 años (divides de nuevo por cinco), con más de dos hijos, con ingresos superiores a 50.000 euros… hasta obtener una lista manejable, que contenga un sesenta u ochenta por ciento de los candidatos a autopromover su casa en los próximos cinco años. Una pregunta interesante: ¿dónde se consigue esa información? Después de la LOPD, ley orgánica de protección de datos, no lo sé. Antes, se le compraba a Duns & Bradstreet.

Comprueba que tu mercado tiene el tamaño necesario para darte de comer durante los próximos cincuenta o cien años. Haz una cuenta de abajo a arriba: necesito 10 encargos al año, por lo que necesito treinta entrevistas (ya que logro un encargo por cada tres entrevistas), para lo que necesito que me llamen interesados trescientos candidatos al año, así que mis mensajes y reclamos publicitarios han de llegar a tres mil pares de ojos anualmente. Si el mercado tolera ese número, vas bien; si no, tienes que mejorar tus ratios de éxito en cada uno de esos eslabones.

Precio

Los arquitectos llamamos 'honorarios' a nuestro precio, porque es más fino, aunque menos claro.

Durante muchísimos años nuestro precio estaba tasado y protegido por ley. Desde 1997, a instancias del Tribunal de Defensa de la Competencia, nuestro precio es libre, el resultado de tu compromiso explícito con cada cliente.

Los antiguos baremos de honorarios siguen accesibles, aunque ahora no son obligatorios, sino sugeridos. Mientras no tengas otro sistema para calcular tu precio, úsalos. Son correctos, aunque algo ajustados. No se te ocurra hacer descuentos nunca.

El precio mínimo a cobrar se calcula como suma de tus costes, más los impuestos, más el beneficio que quieres obtener (te aconsejo un beneficio del 30% del precio). En los costes debes sumar los costes variables, los fijos directos, los fijos indirectos, el coste de las ventas, y la capacidad excedente. Comprender qué son y cómo se calculan esos costes y cómo se reparten entre los diferentes encargos del año, es una tarea imprescindible si quieres dirigir bien tu estudio, pero excede las dimensiones de este artículo. Te aconsejo el tercer 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

De todos modos, el precio es más cosas que una referencia al coste:

- Es un mensaje al mercado sobre la calidad de tu servicio (cuanto más caro, mejor arquitecto pareces).
- Es un modo de competir (si tu precio es inferior al del arquitecto de al lado, y has adquirido fama de buen profesional, te irá muy bien).
- Es un derecho de los profesionales, que cobran a cambio de su trabajo.
  Los arquitectos, sin embargo, tenemos mala conciencia y nos avergüenza cobrar. Creo que se debe a que nos gusta tanto nuestro trabajo, que nos sorprende que nos paguen por hacerlo. Otras veces se debe a que hemos perdido un poco de nuestra orientación al servicio del cliente (queremos 'hacer arquitectura' con el dinero del cliente), por lo que no nos parece del todo ético, encima, cobrarle.

Imagen

Se llama personalidad al conjunto de gestos, palabras y acciones que el arquitecto realiza en su proceder diario procurando alcanzar su visión. Tu personalidad vista con los ojos del cliente se llama imagen.

La visión es la idea que el arquitecto tiene de su papel en la sociedad y en la profesión; la personalidad es el conjunto de mensajes que el arquitecto emite con sus palabras, acciones y gestos; la imagen es la personalidad vista por el cliente.

Tu imagen debe ser congruente con tu mercado y tu producto. Tu ropa, tu forma de hablar y de comportarte, tu porte, tu coche y tu corte de pelo deben reafirmar lo que quieres que el mercado piense de ti. Ni la originalidad demostrada, ni la última moda rabiosa son garantía de éxito: sé crítico juzgando si eso es lo que esperan tus clientes.

Algunas notas de tu imagen que debes revisar: eficiencia, actitud positiva ante las dificultades, orden y limpieza, sobriedad.

Producción

Tu estudio tiene todos los recursos necesarios para fabricar el producto que tus clientes te encargan, al coste y en el plazo previstos: equipo humano, local, ordenadores, conocimientos, experiencia, contactos y procedimientos.

Decide unas especificaciones de tu servicio: plazo de comienzo y de entrega, nivel de detalle, grado de aproximación del presupuesto, tiempo de respuesta ante los problemas. Cuéntaselas a tus clientes y considéralas un compromiso vital de tu estudio, que debes cumplir sin excepciones.

Decide una unidad de producción: el metro cuadrado visado o construido, el A1 o A4 facturable, la hora·hombre facturable, o el que me mejor refleje la actividad de tu estudio, para poder medir su capacidad y su eficiencia: el año pasado produjimos 150 A1 y 400 A4, mientras que este año ya llevamos 130 y 370, y aún quedan tres meses.

Si tu producto consiste en lograr buenas terminaciones, tu sistema de producción se apoyará en buenas bibliotecas de detalles y de materiales; si es rapidez de ejecución, tendrás detallados procedimientos de trabajo y de coordinación; si es construcción económica, utilizarás métodos constructivos muy definidos. No intentes serlo todo siempre y para todos, porque la vida no te lo consentirá.

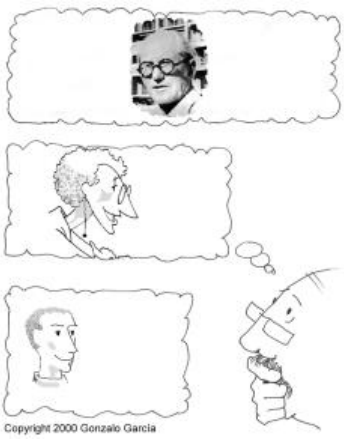
Si quieres atender rápidamente a cualquier nuevo encargo, tu sistema de producción tiene que disponer de un excedente de capacidad, porque, si tienes las cosas bien organizadas, comprobarás que el dicho popular 'donde comen cuatro, comen cinco' sólo es cierto si los primeros cuatro están dispuestos a comer menos. Y tus clientes probablemente no lo estarán. No podrás intercalar un encargo sin que los que tienes en marcha se resientan.

Posicionamiento

Posicionarse es merecer uno de los escasos espacios disponibles en la mente de tus clientes para identificar un arquitecto de tus características.

Imagina que un señor, consejero de una autonomía, se levanta un día pensando que debe encargar

- un edificio que dé fama mundial a la capital de esa autonomía,
- su nueva casa en una parcela que acaba de comprar en las afueras,
- la reforma del cuarto de baño y la cocina de su madre, que vive sola en un piso antiguo en el centro de la ciudad.



Al pensar en el edificio icono, le vienen a la mente los nombres de unos pocos arquitectos de renombre mundial, cualquiera de los cuales podría hacerlo bien; cuando piensa en su nueva casa, piensa en otros arquitectos, buenos profesionales locales, especialmente una, de quien ha oído hablar muy bien a sus amigos; para reformar la casa de su madre piensa en el hijo de unos conocidos, que acaba de terminar la carrera. Esos arquitectos están posicionados en su mente, ocupando los espacios disponibles en cada uno de los estantes que su cerebro tiene para la voz 'arquitectos'.

Una vez definido tu producto, tu precio, tu mercado, tu imagen y tu sistema de producción, debes comprobar si forman un conjunto armonioso y coherente, capaz de describir a un arquitecto como el que esperan tus clientes. Retoca cualquier elemento discordante, hasta que se empaste bien en el conjunto.

El posicionamiento es una respuesta de tu mercado, que conseguirás si perseveras en una actividad identificable que coincida con las expectativas de ese mercado.

Lograr encargos

Comunicación

Cuando hayas definido tu producto, tu precio y tu mercado, debes comunicárselo a éste incansablemente. La comunicación que necesitas no tiene por qué ser ingeniosa ni sorprendente, pero tiene que ser continua: no como el estallido de un trueno, sino como el rumor de un arroyo, leí una vez. Por eso no puede ser cara, porque no podrías aguantar su coste durante mucho tiempo.

Se trata de hacer saber a tus clientes potenciales que les convienes, que te necesitan. Y ello por un motivo preciso, concreto y tangible, tu ventaja diferencial. David Ogilvy, uno de los mejores publicistas del siglo XX, en su libro 'Ogilvy y la publicidad', que te recomiendo leer, decía que cuando en su agencia le enseñaban un nuevo anuncio o una carta o campaña publicitaria, estaba atento a percibir si al verla se oía sonar la caja registradora. Tu comunicación tiene que hacer que tus clientes potenciales, al recibirla, saquen el móvil y te llamen para concertar una entrevista.

El mensaje debajo del mensaje, en nuestro caso, es siempre el mismo: somos dignos de confianza, estaremos a tu lado durante tu aventura inmobiliaria, y sabremos resolver bien las dificultades, para que obtengas beneficio y satisfacción. Somos expertos, sabemos hacerlo. Jugamos limpio. Y somos eficientes. Casi nada.

Desgraciadamente, no puedes trasmitir directamente este mensaje, porque está muy desgastado y no te creerán. Tienes que recurrir a la mayéutica: contar hechos comprobables de los que el cliente deduzca por sí mismo que eres digno de confianza. El mensaje directo, la piel que tapa al verdadero mensaje, puede ser del tipo noticia de prensa, *La clínica López ha sido construida con el nuevo método del arquitecto Pérez, que ha permitido un ahorro del 11% en costes y un acortamiento de 66 días en la ejecución, por lo que la inauguración se ha adelantado a septiembre. El señor López, director de la clínica, ha manifestado que "estas obras han sido las más satisfactorias de las que he emprendido en mi vida". El arquitecto Pérez asegura que "nuestro método se basa en una planificación rigurosa y un fuerte control del gasto de la obra. Estamos muy satisfechos de sus resultados, que estamos mejorando continuamente"*. Puedes encargar a un periodista su redacción y publicación en algún periódico que lean tus clientes. Y al mes siguiente, otra noticia similar. Y otra. Procura que algunas sean ciertas, y que todas lo sean para los clientes que captes.

El mensaje que no suele ser útil es el formado por los planos, perspectivas, *renderings* y fotografías de tus obras. Los clientes ven en ellos 'casas', y ya suponen que tú, como arquitecto, haces casas. Imagínate a un cardiólogo anunciándose con una foto de un corazón palpitante, en el que ha injertado un by-pass milagroso. Tú no ves el by-pass, ni la filigrana de operación que ha permitido instalarlo, ni la limpieza y asepsia de la cavidad torácica: ves entrañas abiertas en un quirófano, porque no sabes ver esas cosas. Lo mismo les pasa a tus clientes con tu arquitectura: que no la ven. Hay que comunicar elementos que resulten más familiares a los receptores.

Un anuncio reciente y certero del COA de Cádiz: los arquitectos te damos tu casa y la mimamos: nos necesitas como asesores. Está visto desde el punto de vista del cliente.

El medio de transmisión del mensaje ha de permitir la continuidad, por lo que debe ser barato: no sueñes con insertar una página impar en color en el suplemento dominical de El País o El Mundo, porque no podrás pagarlo. Piensa en publicidad directa (mailings o telemarketing), o, mejor aún, en relaciones personales, como el boca-oído, o los lugares de encuentro, que vamos a ver con más detalle a continuación.

Boca oído

El medio más barato y más seguro de difundir tu mensaje sobre la confianza es que en algún restaurante cada semana haya alguien cenando que le diga a sus compañeros de mesa: 'El arquitecto Pérez es un fenómeno: a mí me hizo esto y aquello y me trató así de bien'. Claro que tú no controlas lo que dicen tus anteriores clientes (es más, si aún no has abierto tu estudio, ni siquiera los tienes). Pero ten la seguridad de que, si dejas muy satisfechos a tus clientes, cuando los tengas, difundirán tu nombre y tu teléfono con una eficacia inigualable. Por lo tanto un objetivo a lograr es dejar satisfechos a tus clientes.

De eso se ocupa una disciplina del marketing de servicios, la calidad del servicio, sobre la que hay bastante bibliografía. Te recomiendo ahora 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 Como verás, no pierdo ninguna oportunidad para vender.

Durante los primeros años de vida de tu estudio has de activar unos cuantos emisores de este tipo de mensajes. Y no descartes a ningún cliente, porque no sabes cuál será el que lance el mensaje que llegará a los oídos adecuados. Como decía un gran publicista español, hay que regar el árbol continuamente, sin preguntarse cuál será el litro de agua que hará brotar la flor.

Encrucijadas

Otro medio muy eficaz, aunque menos barato, son las encrucijadas, esos lugares de encuentro que brinda nuestra sociedad, en los que abundan las ocasiones de establecer contacto con posibles clientes: clubs de vela, de golf o de tenis, peñas de caza, asociaciones de vecinos, sociedades gastronómicas, colegios de tus hijos, supermercados de barrio, plazas o bares de pueblo, casinos… Elige los que frecuentan tus posibles clientes y no sean incompatibles con tus principios y capacidades, y dedícales unas horas a la semana. Si, además, te lo pasas bien, mejor que mejor. Y no las consideres horas perdidas, porque, a poco bien que lo hagas, te traerán encargos. El que no te traerá encargos, aunque te produzca menos remordimientos, será el monitor de tu ordenador. Sal a la calle. Vende.

Entrevista

Cualquiera que sea el medio y el mensaje que dirijas a tumercado, su fruto es la entrevista: una reunión con alguien que está pensando en hacerte un encargo.

Es un momento sagrado, al que tienes que acudir convencido de que saldrás con un contrato firmado y un cheque para provisión de fondos.

La mejor estrategia para la entrevista es: primero, escuchar al cliente; segundo, seguir escuchándole; y tercero no dejar de escucharle hasta el final. Escuchar no coincide con que permanezcas mudo: debes hacer las preguntas oportunas, para que él note que le escuchas activamente y que estás interesado. Y debes informarle, muy brevemente, sobre ti y tu servicio.

Tienes que aparecer ante él como él espera de ti, como dicta tu posicionamiento: bohemio y despistado, o íntegro y cabal, o eficiente y ordenado…

Suele dar buen resultado anticiparse a explicarle muy brevemente tu ventaja diferencial, e inmediatamente, tu precio y la forma de pago. Date cuenta de que, mientras no sepa tu precio, no sabe si estás a su alcance, por lo que apenas oirá lo que le digas.

Unas precauciones: no seas altivo, ni servil, ni le agradezcas mucho su visita. Y menos que nada, voluntarioso, que es un error característico del novato: 'voy a poner lo mejor de mí, pondré toda la carne en el asador…'. Serenidad, profesionalidad. El cliente debe pensar que le tratas bien, como a todos los demás clientes (sin sospechar que él es quizá el único que tienes).

Plan de negocio

Costes

Ya sé que tu objetivo prioritario es que te den el Pritzker, o, en su defecto, que te dediquen un monográfico de El Croquis. En unos añitos, todo puede ser.

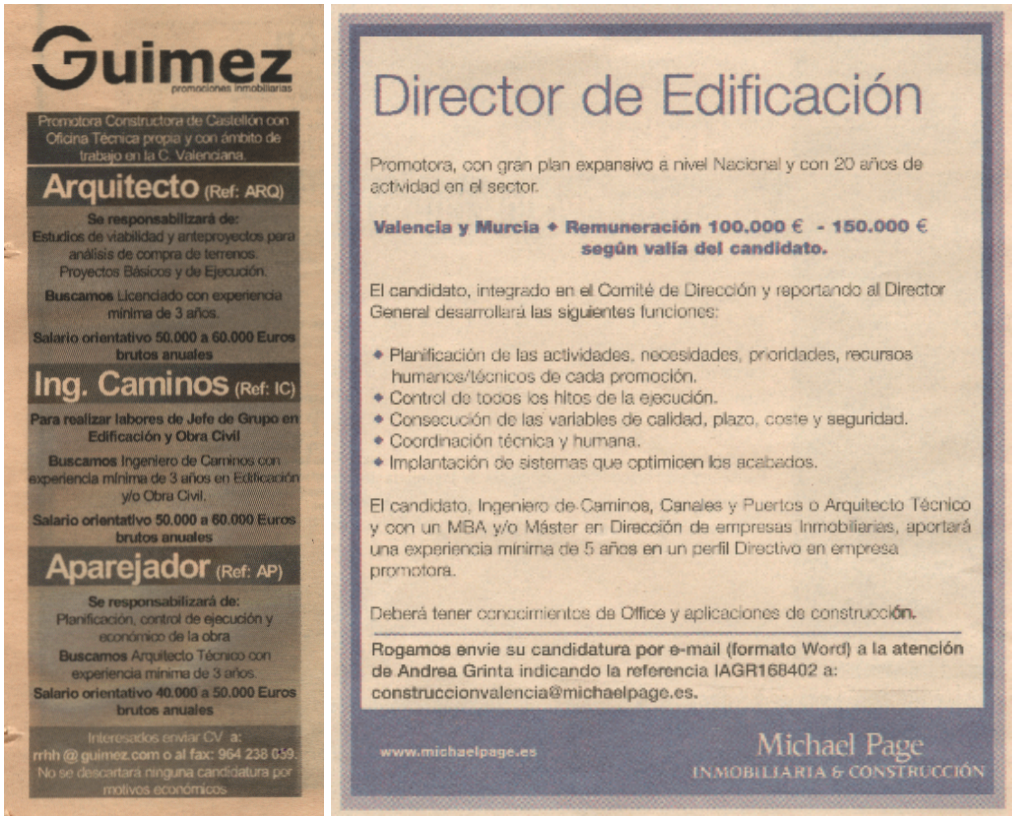
Yo, de momento, te propongo otro objetivo más ramplón: ganar dinero con tu profesión, es decir, ser un profesional. Si consigues este objetivo, podrás plantearte el otro. Si no, también, con tal de que alguien te financie.

Ganarás dinero si cobras más dinero del que pagas. Se trata de cobrar mucho y pagar menos. Vamos ahora a ver cómo pagar lo justo y dejamos lo de cobrar mucho para el epígrafe siguiente.

El coste principal de un estudio es la nómina: tu sueldo como empleado y los de los demás que trabajen contigo. Los sueldos se dimensionan por el mercado: un arquitecto cobra tanto y un delineante o un administrativo cuanto.

Es importante que tengas un sueldo a cambio de tu trabajo, aunque el estudio sea de tu exclusiva propiedad: es la remuneración por tu trabajo diario, esencial para tu salud mental (y la de tu familia), para la otra salud (la no mental) y para que puedas calcular los costes de tu estudio. Basta con que transfieras cada fin de mes tu sueldo desde la cuenta corriente del estudio a la tuya particular, sin necesidad de factura, a menos que tu estudio tenga personalidad fiscal, por ejemplo, si fuera una sociedad con otros arquitectos, en cuyo caso debes girarle una factura mensual, con retención.

Tu sueldo debe de ser tal que te compense (lo que te pagarían en otro sitio por tu trabajo) y, por lo tanto, que te permita contratar a otro arquitecto para que te reemplace, si fuera necesario, sin que ello suponga un quebranto al estudio.



Sueldo del arquitecto. Un método correcto para fijarlo consiste en indagar en el mercado cuánto se paga a alguien en su mismo nivel de responsabilidad, dedicación y cualificación.

Los demás sueldos, lo mismo: han de estar armonizados con el mercado, para que no se produzcan los efectos perniciosos que suelen acompañar a los desequilibrios tanto por alto como por bajo. Cada año los actualizas con el IPC. Y ten en cuenta que, para motivar, las subidas de sueldo tienen un efecto muy corto. Considera otros factores de motivación, como el salario variable, la implicación y las buenas condiciones laborales, que son más eficaces. Te aconsejo leer el capítulo correspondiente del único de los tres tomos de mi libro que aún no te he aconsejado, el segundo: Arquitecto y profesión, editorial Gustavo Gili. Así que cómprate el libro completo, y no creas que te insisto en ello por los derechos editoriales: en realidad, sólo me interesa el porcentaje que corresponde al autor.

Los demás costes, aún siendo menores, merecen también tu atención: date cuenta de que cualquier coste que reduzcas o elimines, producirá un ingreso adicional del mismo

importe en tu bolsillo cuando a final de año calcules el beneficio, pagues los impuestos, reserves lo que necesites para invertir en el estudio, y te lleves el resto a casa, los dividendos, que te corresponden por ser el dueño y el que arriesga manteniendo en marcha el estudio.

Ayuda mucho pensar con dureza 'si elimino este gasto ¿perderé algún encargo, algún cliente presente o futuro?' Si la respuesta es sí, no lo elimines; pero si es dudosa o es negativa, elimina el gasto rápidamente.

Presta especial atención a los componentes de tu servicio que haces porque todos los hacen, aunque no estás seguro de que tengan valor para tus clientes. Por ejemplo, las maquetas, que nos dicen mucho a nosotros, pero poco o nada a los clientes, y cuestan muchísimo dinero ('las hacemos aquí, nosotros mismos, en ratos perdidos', me dices. Recuerda que no tienes ratos perdidos; y que, si los tuvieras, deberías dedicarlos a vender).

Honorarios

El precio de tu trabajo, la cantidad de dinero que pides al cliente, ha de permitirte ganar dinero habitualmente. Para ello, debe ser igual a la suma de:

- Los costes internos del estudio (incluidos los sueldos y los gastos generales).
- Los impuestos.
- El coste de las ventas (comisión que pagas a quien te trae un encargo nuevo, y gastos de marketing).
- La capacidad excedente (parte del estudio que prevés inactiva para poder ocuparte de cualquier nuevo encargo inmediatamente)
- Las inversiones necesarias para mantener vigoroso al estudio.
- El beneficio neto que quieres llevarte a casa a final de año (dividendos)

Estas cuentas son fáciles de hacer para el conjunto del estudio y el año; pero para calcular el precio de un encargo, debes averiguar qué parte del total representa ese encargo, y eso no es sencillo, a menos que me hayas hecho caso, y hayas definido una unidad de producción, cuyo precio calculas, y que cuantificas para cada encargo.

Un ejemplo con solomillo

Supongamos que los costes internos o de producción de tu estudio son de 160.000 €/año. El coste de las ventas, 40.000.

Trabajáis tres personas en total, cada una 2.000 h al año, por lo que tu estudio tiene una capacidad total anual de 6.000 h·h (hora-hombre); pero quieres mantener excedente un 5% de tu capacidad, por lo que las h·h eficaces serán 5.700.

Vas a invertir este año 10.000 €.

Tu tipo fiscal medio es el 25%, y quieres tener una rentabilidad neta del 30%.

Por lo tanto, los ingresos anuales han de ser:

Ingresos	350.000
Gastos producción	160.000
Coste de las ventas	40.000
Inversiones	10.000
BAI	140.000
Impuestos	35.000
BDI	105.000

BAI es 'beneficio antes de impuestos' y BDI 'beneficio después de impuestos'.

El coste de las ventas anotado es muy bajo: puede acercarse al 30% de la facturación.

En rigor no es correcto sumar las inversiones a los gastos para calcular el beneficio, como he hecho, pero es práctico en este ejemplo a la hora de calcular los ingresos.

Un beneficio neto del 30% es muy aconsejable, dada la fuerte estacionalidad de nuestro negocio.

Como ves, las cuentas se hacen de abajo a arriba: de los resultados se deducen los ingresos, no al revés.

Has decidido que la unidad de producción del estudio es la h·h.

El precio de la unidad de producción, la h·h, será 350.000 / 5.700 = 61,40 €. Has de vender esas 5.700 h·h a ese precio para que se produzcan los resultados previstos.

Cuando llega un nuevo encargo, decides el número de h·h que consumirá, y así fijas su precio. Como siempre, al principio todo serán dudas e incógnitas, que irás despejando muy rápidamente con la experiencia de los primeros casos. Y siempre tienes la alternativa que comprobar tus números con los que te indiquen los baremos orientativos que publican muchos colegios.

Después, distribuye las h·h que has decidido dedicar a ese encargo entre sus distintas fases y los componentes de tu equipo (por ejemplo, al croquis le dedicaremos 10 h de arquitecto y 3 de delineante), y ocúpate de que no se superen. Este es el punto esencial del proceso: has determinado cuánto solomillo hay que incluir en el plato, y pesas cada vez el solomillo que pones, para que tu restaurante siga funcionando. Si pones más, perderás dinero y no podrás mantenerte.

La arquitecta, interesada en controlar la dosificación del mortero, pregunta al peón '¿Cuánto agua le pone?'. 'La que pida', contesta el peón.
En tu estudio tienes que ser tú quien decide cuántas horas le pones al croquis, al básico o a la dirección de obra. Si consientes que sea el propio encargo quien lo decida, te arruinarás enseguida, eso sí, trabajando mucho.

Tus proyectos no serán mejores porque les dediques más horas: simplemente, estarán más manoseados. Hay que ser humilde. Cuando Alberto Campo hace un proyecto, le sale un proyecto de Alberto Campo, sin que necesite añadirle nada. Si tú haces un

proyecto a tu estilo, te saldrá un proyecto tuyo. Sólo necesitas añadirle muchas horas si quieres que te salga un Alberto Campo. Los italianos dirían *lavorare alla maniera d'Alberto Campo*, de ahí el manierismo (*alla maniera di Raffaello Sanzio*). En castellano se dice que un proyecto o un arquitecto es amanerado.

Aprovechar los encargos

Vender es muy caro, por lo que es aconsejable obtener el máximo de cada encargo. Lo conseguirás si tienes claro, y dejas claro a tu cliente, lo que está contenido en el precio que pides por tu trabajo. De forma que, cuando te pida una modificación a las especificaciones del encargo, tú contestes automáticamente, 'Me parece bien, pero déjame que haga unos números. Mañana te llamaré'. Y mañana le informas de cuánto más costará tu servicio, en tiempo y en dinero, y cuánto más costará la ejecución de la obra, en tiempo y en dinero. Haz los números con objetividad y sin perdonar ni añadir nada. Eso envía al cliente un mensaje: 'trabajas con un profesional, que se comporta de forma racional y predecible'. Lo que no sería racional ni predecible es que te pidiera ese trabajo adicional y no le cobraras más. Un consuelo: pedir ese dinero adicional sólo te angustiará las mil primeras veces.

Haz lo mismo con cualquier componente que se añada al encargo básico, como el libro del edificio, el estudio geotécnico o tantos otros. En este contexto, cualquier adición al trabajo básico que exija la Administración pública, es una alegría para los arquitectos. Pero si, como viene siendo frecuente, el arquitecto se achanta y asume a su costa el cumplimiento del CTE, el plan de calidad o el estudio de seguridad y salud, entonces el margen de beneficio por encargo, ya exiguo en origen, se convierte en margen de pérdida por encargo. Y eso es malo.

Conclusión

Afronta la apertura de tu estudio con la actitud de quien se propone abrir una peluquería de señoras o una clínica para perros: como un negocio que ha de competir con otros semejantes, ya existentes. Fórmate un poco para estar en condiciones de ser empresario.

Si quieres consultarme algo, no dudes en hacerlo por correo a gonzalog@arqueting.com

Y que Dios reparta suerte.