

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



MODELO DE GESTIÓN DE UN ESTUDIO DE ARQUITECTURA.

TRIBECA arquitectura

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Tutor académico: D. Antonio Martín Prius

Alumno: José Luis Tribiño García

21 de Noviembre de 2014

ÍNDICE

1.	Introducción	4
1.1	Presentación	4
1.2	Experiencia previa	5
2.	Resúmenes	11
3.	El estudio de arquitectura como empresa	13
3.1	Ingresos	14
3.2	Gastos y costes	15
3.3	Forma Jurídica	18
4.	Contabilidad	23
4.1	Activo	23
4.2	Pasivo	24
4.3	Patrimonio neto	25
4.4	Balance	25
4.5	Fondo de maniobra	26
4.6	Tesorería	27
5.	Presupuestación	29
6.	Rentabilidad del proyecto	36
7.	Honorarios profesionales	38
8.	Coordinación	49
8.1	Relación laboral	50
8.2	El arquitecto como coordinador	52

9. Estudio de mercado y plan de marketing	55
9.1 Análisis de situación	55
9.2 Demografía del mercado	56
9.3 Tendencias y crecimiento del mercado	57
9.4 Análisis DAFO	59
9.5 Competencia y oferta del producto	60
9.6 Claves para el éxito	61
9.7 Estrategias de marketing	61
9.8 Posicionamiento	62
9.9 Estrategias	62
10. Conclusiones	65
11. Bibliografía	67

1. Introducción

1.1 Presentación

Se plantea realizar el trabajo fin de master aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo del curso del Máster en Dirección de Empresas de la Universidad de Cádiz y en la práctica académica, desarrollada en el centro de trabajo habitual. El trabajo parte de la todavía escueta experiencia personal, académica y profesional.

Puesto que la ocupación del autor de este trabajo se mueve en torno al mundo de la arquitectura, parece interesante a priori plantear un tema que relacione de manera más o menos directa la materia impartida en este Master en Dirección de Empresas con el amplio campo de la arquitectura, los procesos arquitectónicos o la obtención de mejoras en los rendimientos, abarcando más allá de lo puramente económico. Se entienden como procesos arquitectónicos, aquellas ocupaciones dentro del campo de la redacción de documentos, que dan soluciones a solicitudes marcadas por un agente externo (el promotor de estas actuaciones) y que están enmarcados dentro de un todo que es el proyecto arquitectónico, como documento que marca las pautas de forma pormenorizada para la correcta consecución de unos objetivos en el ámbito de la construcción. Pese a ser el pilar fundamental del trabajo en un estudio de arquitectura, no es el proyecto la única fuente de ingresos, sino que existe un número amplio de tareas que ocupan un puesto importante tanto en la obtención de beneficios como en la inversión del capital tiempo que requieren.

Con este trabajo se pretende analizar el actual centro de trabajo, entendiendo el estudio de arquitectura como una empresa, de tamaño variable en función de su facturación, volumen de trabajo y número de empleados, etc., con necesidades concretas, y que necesita ser dirigida y gestionada como cualquier otro negocio, para obtener el máximo rendimiento, aumentar los beneficios, disminuir los gastos, conseguir la realización profesional de los integrantes y como objetivo último, generar valor. Para ello, se definirán las distintas formas de trabajo basadas en procesos, con

la intención de determinar puntos susceptibles de mejora, así como diferentes formas de cobro y cuáles podrían ser las más interesantes o beneficiosas. Estudiar su posicionamiento, posibles estrategias de marketing y los estados financieros particulares de una empresa que ofrece fundamentalmente servicios profesionales.

A modo de puntualización, se utilizará bibliografía de manera genérica, con las fuentes que al final del trabajo se detallan, con excepciones en las que se incluirá la bibliografía directamente utilizada.

1.2 Experiencia previa

De la experiencia en distintos estudios u oficinas de arquitectura, he obtenido impresiones varias en cuanto a cómo se trabaja en cada centro de trabajo, y de cómo las características de los distintos estudios influyen en su forma de trabajo. Refiriéndose a características, no solamente a aspectos meramente cuantitativos, véanse número de trabajadores, volumen de trabajo, estacionalidad, externalización de servicios, etc., sino también a aspectos cualitativos, incluso a veces sujetos a la interpretación del observador (al que al ser un trabajador y estar sometido a los mismos factores cualitativos a los que nos referimos, tiende a tener punto de vista subjetivo), estos son el tipo de trabajo que se desarrolla, es decir el campo en este caso de la arquitectura y el tipo de proyecto, la estructura de trabajo, el número de socios (accionistas) y sobre todo la relación entre ellos, el coordinador o “jefe” y su posición dentro de estudio y respecto a los trabajadores y la capacidad de delegar y organizar, la presencia y la relación extraprofesional que se crea entre trabajador y jefe. A modo de aproximación, se presenta un resumen con las características de los centros de trabajo donde he tenido la oportunidad de formar parte de sus equipos, se pretende hacer un resumen escueto de su funcionamiento, integrantes del equipo, número de socios, estructura corporativa, relación entre los integrantes del equipo y además percepciones sobre las carencias o virtudes que determinaban para bien o para mal la forma de trabajo.

Como puntualización se separa el número de socios del número de trabajadores, y se incluyen en el caso de que el socio además desarrolle alguna tarea dentro del estudio; así mismo, la segmentación hace referencia a los campos de donde se obtiene mayor volumen de trabajo, sin que esto implique que no se desarrollen tareas diferentes.

Estudio de arquitectura 1: Temprado 10

Situación: Sevilla, Andalucía, España.

Número de socios: 3

Número de trabajadores: 7

Edad media de los trabajadores: 30-35

Tipo de trabajo: promoción privada y concursos de obra pública.

El estudio Temprado 10 estaba compuesto por tres socios (arquitectos), que además desempeñaban las funciones de jefes de equipo, con ámbitos de trabajo claramente diferenciados, el primero se dedicaba al diseño, era el pilar creativo del estudio; el segundo, al trato con los clientes y los aspectos económicos; y el tercero hacía las veces de jefe de equipo, se encargaba de la parte técnica y la coordinación de todos los integrantes del equipo, también se dedicaba a la dirección de obra y control económico. Además de los jefes de equipo, había dos delineantes y un estudiante arquitectura en prácticas, que desarrollaban los proyectos tanto en su fase de proyecto básico como de ejecución, y por último un aparejador que se encargaba de la coordinación en la obra y la dirección de ejecución.

La correcta distribución de tareas en la cabeza del equipo, hacía que esta fluyera al resto de los integrantes del equipo. La comunicación era clara y directa. Este buen funcionamiento del trabajo, hacía que el ambiente en el estudio fuera armonioso, y esto repercutía en el ánimo de los trabajadores y por tanto en su rendimiento. Esta forma fluida de trabajar es fundamental en estudios donde hay que separar el trabajo entre proyectos de promoción

privada, dónde los tiempos se acuerdan con el promotor, y la preparación de concursos, dónde se trabaja bajo mucha presión y la coordinación y reparto de tareas es fundamental. Al ser un equipo joven y polivalente, todos los integrantes del equipo conocían los proyectos, hecho que permitía la distribución de trabajadores en función de la carga de trabajo que en cada momento exigiera cada proyecto.

Estudio de arquitectura 2: HR Architekturbüro

Situación: Nuremberg, Baviera, Alemania.

Número de socios: 1

Número de trabajadores: 4

Edad media de los trabajadores: 40

Tipo de trabajo: promoción privada, rehabilitación.

El estudio estaba dirigido y coordinado por el dueño y único socio, un arquitecto de unos 50 años. Además, había un arquitecto en prácticas, un jefe de obras y una secretaria. Puesto que el estudio era de reducido tamaño, se subcontrataban los servicios externos de cálculo de estructuras e instalaciones. Las tareas de cada integrante del equipo estaban claras y bien definidas, pero no la comunicación, que era casi nula, por lo que generalmente se producían malentendidos, duplicidad de trabajos y retrasos en la presentación de documentación.

Al ser un estudio pequeño, el coordinador estaba habituado a desempeñar él mismo todo el trabajo y le costaba delegar en los demás trabajadores, hecho que era sostenible cuando el volumen de trabajo lo permitía, al aumentar el número de encargos, el estudio se desbordaba, no por falta de personal, sino por la mala organización.

El estudio estaba especializado en rehabilitaciones, hecho que implica una inversión en trabajo de obra (horas/persona) muy alta, la dirección de la obra es muy absorbente por la cantidad de imprevistos que surgen. Es por lo anterior

que el trabajo en estudio (la redacción de otros proyectos) tenía que ser desarrollada por otros integrantes del equipo y coordinado por el arquitecto, hecho que se hacía muy dificultoso.

Este estudio era un claro ejemplo de personal cualificado y formado pero con una organización deficiente. Se hacía patente que el jefe del equipo estaba desbordado de trabajo al acaparar tareas, que pese a haber personal cualificado en el equipo para desarrollar, no delegaba trabajo en los demás. Se plantea como alternativa que el coordinador del equipo mantuviera algunas de las tareas que desarrollaba, y revisara otras, que ejecutaran otros componentes del equipo, a fin de aliviar de trabajo al primero, pudiendo desarrollar mejor su trabajo, y dando responsabilidades al resto del equipo, con la dedicación necesaria para la supervisión.

Estudio de arquitectura 3: Kehrbach Planwerk

Situación: Schwabach, Baviera, Alemania.

Número de socios: 1

Número de trabajadores: 28

Edad media de los trabajadores: 45

Tipo de trabajo: promoción privada para particulares y franquicias.

Este estudio tenía tres sedes en Alemania, una en Berlín otra en Halle y otra en Schwabach (a unos 20 km de Nuremberg) donde se desarrollaba la mayor parte del trabajo, era la oficina central. Por una parte, el estudio se dedicaba a proyectar edificios de franquicias de grandes empresas (Mc Donald, KFC, OBI, Lidl, Aldi, etc.) y ejecutarlos y, por otra, tenía una serie de clientes privados de los que recibía gran número de encargos.

El estudio estaba gestionado por el único socio, propietario del mismo, que se encarga de la coordinación, el trato con los clientes y las relaciones públicas. La dirección técnica estaba delegada en cuatro jefes de proyecto, que coordinaban la redacción de los proyectos y se encargaban también de la

dirección de obra. La redacción de los proyectos la llevaban a cabo cinco delineantes y seis arquitectos, coordinados por los jefes de proyecto. Los cálculos de instalaciones y estructuras se externalizaban, y había una arquitecta encargada de la eficiencia energética. Para completar el equipo había dos estudiantes en prácticas a tiempo parcial, dos arquitectas de interiores, una encargada de marketing y cuatro administrativos.

La metodología de trabajo consistía en encargar a cada arquitecto o delineante un proyecto que era coordinado por el jefe de proyectos correspondiente, este debía encargarse de todos los detalles y estaba sujeto a la agenda del superior, por lo que a veces era complicada la coordinación. El desarrollo de los proyectos se hacía de manera casi unipersonal, por lo que el funcionamiento de cada proyecto solamente era conocido por la persona que lo desarrollaba y el jefe de proyectos correspondiente. Este hecho hacía que el ambiente de trabajo fuera muy individualista, no dando la sensación de equipo de trabajo. El dueño del estudio tenía un trato brusco y firme, con carácter autoritario hacia los empleados, hecho que provocaba que este individualismo se pronunciara aún más. En ocasiones se producían duplicidades de pautas de trabajo contradictorias entre el jefe y los jefes de proyecto hacia alguno de los trabajadores.

El esquema general de trabajo del estudio era muy interesante, puesto que había varios niveles de responsabilidad y el estudio estaba dividido en varios equipos de trabajo, no fijos (es decir, los que desarrollaban los proyectos podían trabajar con varios jefes de proyecto), lo que en principio daba sensación de versatilidad. El problema llegaba cuando este sistema se ponía en práctica. La aparente movilidad del personal se convertía en individualismo y la atención del jefe de proyectos, en ocasiones se veía truncada por la aparición del jefe y la duplicidad de información, en ocasiones contradictorias que recibía el empleado.

Estudio de arquitectura 4: TRIBECA Arquitectura

Situación: Cádiz, Andalucía, España

Número de socios: 2

Número de trabajadores: 4

Edad media de los trabajadores: 45

Tipo de trabajo: Rehabilitaciones y promoción privada.

Es el actual centro de trabajo. El trabajo fundamental gira entorno a la rehabilitación en sus diferentes vertientes (ya sea la consolidación estructural, o la rehabilitación integral), además de la obra de nueva planta de promoción privada. El equipo lo integran los dos socios arquitectos, que a su vez ocupan el lugar de gestores del estudio. Uno de ellos se encarga de la coordinación y la gestión técnica, y el otro del desarrollo de los proyectos, la contabilidad, la organización. La dirección de obra y el trato con el cliente se ejerce de manera conjunta. Los demás componentes del equipo son dos aparejadores que se encargan de la dirección de ejecución de la obra.

La organización del estudio se realiza de una manera un tanto caótica, dando prioridad a los encargos que cumplen su plazo en fechas inminentes o muy próximas. La comunicación entre los integrantes del equipo se realiza de forma directa e inmediata, teniendo cada uno sus tareas bien definidas. La principal deficiencia pasa por la falta de organización a medio-largo plazo.

Puesto que el trabajo que nos ocupa va encaminado a la definición y opciones de mejoras del último estudio, así como las opciones de crecimiento, a lo largo de los siguientes puntos se irá definiendo de que esta compuesto un estudio, su contabilidad o alternativas de cobro.

2. Resúmenes

Este trabajo es un análisis del modelo de gestión de un estudio de arquitectura, entendido y gestionado tradicionalmente como un despacho de servicios profesionales, se plantea como una empresa con capacidad de generar valor y con los elementos fundamentales de gestión y organización y con una férrea base contable que se utiliza como herramienta de control de la evolución de los resultados. Se hace un recorrido sobre la forma jurídica que puede conformar un estudio, la identificación de los gastos e ingresos, su evolución en el tiempo y como afectan a la contabilidad, como activos y pasivos, plasmados en la herramienta fundamental del balance, como elemento que deja patente el estado de la empresa. Se plantean presupuestos a medio plazo, teniendo en cuenta las necesidades del mercado y basados en la experiencia y la evolución histórica y la revisión de estos presupuestos para un adecuado control, teniendo en cuenta la variabilidad de un mercado inestable como el actual. Las fuentes de ingresos posibles en un estudio son variadas, pero la redacción del proyecto arquitectónico se presenta como el ejercicio más destacado y más interesante a nivel empresarial, se analiza por tanto la rentabilidad del proyecto de forma genérica para una posterior descomposición en distintas alternativas. Para ello se definen distintos criterios de cálculo de honorarios profesionales en función del tipo de promotor, el tipo de trabajo, etc., que hacen más beneficiosa la relación entre arquitecto y promotor. Estos contenidos genéricos van acompañados de la aplicación concreta al estudio de arquitectura TRIBECA, que sirve de base al modelo de gestión. Se estudia la figura del arquitecto como coordinador, los demás componentes del estudio y sus funciones y las pautas necesarias para un correcto funcionamiento del equipo a fin de optimizar resultados, siendo el arquitecto conciliador entre equipo, promotor y gestor de la obra. Centrados en TRIBECA, el trabajo se complementa con la realización de un estudio de mercado, donde se analiza la situación del mercado de la vivienda, las tendencias o la demografía para, que junto con un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, trazar las líneas que debe seguir el estudio en un futuro a medio plazo. Se proponen estrategias de marketing y

posicionamiento mediante medios tradicionales y aprovechando las ventajas que ofrecen el mundo global y las nuevas tecnologías.

This work is an architect office management model analysis, historically understood and managed like a professional services firm, but here it's proposed like a company able to create business value and having the fundamentals of management and organization, with a hard accounting base that is used like a result's control tool. It's done a course on the legal form that can shape an architect office identifying the incomes and expenses, its evolution over the time and as they affect the accounts as assets and liabilities reflected in the balance sheet key tool is done, as an element that makes clear the company status. Medium term budgets are proposed, taking care about market's needs and based on experience and historical development and review of these budgets for appropriate control, taking into account the variability of an instable market like the present. The sources of possible revenue in the office are diverse, but the wording of architectural project comes like the most interesting enterprise level, then, the project's returns are genetically analyzed for further decomposition alternatives. Different methods for calculating the professional fees based on the client, type of work, etc., that make it beneficial relationship between architect and client are defined. The generic contents come with the specific application to the study of the architect office TRIBECA, which underlies the management model. The figure of the architect as coordinator, other components of the office and their roles and standards necessary for proper operation of the team to optimize results are studied, being the conciliator between team, client and project management. Focus in TRIBECA, the work is complemented by a study of a study market, where the housing market situation is analyzed with trends and demographics factors, along with strengths, weaknesses, opportunities and threats, draw the lines that should follow the office on a medium-term future. Marketing and positioning strategies are proposed by taking advantage of traditional media and the global world and new technologies.

3. El estudio de arquitectura como empresa.

Generalmente se tiende a gestionar un estudio de arquitectura como un despacho profesional que ofrece un servicio y recibe una remuneración. Cuando la suma de los ingresos es mayor que la suma de los gastos, se entiende que el estudio ha obtenido beneficios. El volumen de estos beneficios, bien sean altos o bajos para el arquitecto-socio, al no estar contratado, es difícil valorar si se adecuan al trabajo desarrollado, para lo que habrá que tener en cuenta numerosos factores que en adelante se desarrollarán.

Para poder estimar la remuneración justa de un arquitecto en su estudio sería necesario separar los beneficios que obtienen los arquitectos, que además son socios del estudio, por dos vías. Por una parte se encuentran los beneficios procedentes del trabajo desempeñado para el estudio, bien sea coordinación dirección o desarrollo de proyectos. Esta remuneración por servicios profesionales sería el sueldo, al igual que el delineante, o el administrativo tienen un sueldo asignado por el desempeño de su trabajo, y que se estimará en función de las responsabilidades que competan.

Por otra parte al arquitecto que es dueño del estudio (bien sea único dueño, o socio) y como resultado de la inversión y la responsabilidad de mantener una empresa en funcionamiento, que es en este caso un estudio de arquitectura, le corresponde una parte de los beneficios generados, que recibirá en forma de dividendos.

Las inversiones iniciales para poner en marcha el estudio son aportadas por los socios, y son soportadas hasta que se comienza a obtener rédito. El tamaño de la inversión variará en función del tamaño del estudio, del número de empleados, los tipos de contrato, el material y los recursos informáticos específicos de la actividad. Más adelante se estimará el valor de esta inversión y de que consta.

Los beneficios generados pueden repartirse como dividendos, o bien, reinvertirse aumentando los activos. Pese a que el caso de estudio que nos ocupa no se considera, es posible que alguno de los socios no forme parte del

equipo y, por tanto, no desempeñase ninguna función específica dentro del equipo o ningún trabajo que genere beneficios directamente. Este hecho no es contrario a que un socio, por el hecho de tener participación en la sociedad, obtenga beneficios a través de dividendos.

Una de las inquietudes pues del socio, y no la única, debe ir encaminada a aumentar el beneficio de la empresa, desarrollando parte de su actividad en hacer que las variables que lo integran sean óptimas, o si se quieren máximas. Para ello debe actuar en distintos campos, a saber: aumentando el número de trabajos a realizar, bajo la premisa de la maximización del beneficio por proyecto, optimizando los procesos que lo integran, aumentando el rendimiento o eliminando tareas innecesarias. Para lo anterior, se utilizarán, entre otras, la información contable y de la optimización de procesos.

3.1 Ingresos

Los ingresos que se obtienen en un estudio provienen de los honorarios recibidos por servicios prestados.

El campo de trabajo que puede abarcar un estudio es amplio, además del proyecto, bien puede ofrecer servicios de gabinete técnico para dictaminar informes, tasaciones o valoraciones inmobiliarias, estudios de viabilidad económica, certificaciones, estudios de eficiencia energética, levantamiento de planos, etc.

El promotor puede ser público o privado (o el caso concreto de la empresa pública, que es un híbrido entre los dos anteriores).

En función del posicionamiento y la especialización, el volumen de ingresos se concentrará en uno o en varios de ellos. En el caso de Tribeca, la mayor parte de los encargos provienen de promotores privados, en concreto del encargo de proyectos, certificados, inspecciones técnicas, informes, certificaciones energéticas, valoraciones. La distribución, de forma general, puede acercarse a la siguiente:

- 70% Proyectos de rehabilitación y consolidación estructural

- 15% ITE (Inspección Técnica de Edificios)
- 10% Informes Periciales
- 5% Otros

Estos valores están sujetos a la situación del mercado, por lo que son variables.

En lo sucesivo nos centraremos en los ingresos procedentes de las inspecciones técnicas de edificios, redacción de proyectos y la dirección de obra, puesto que ocupan un porcentaje elevado de los beneficios del estudio, acaparan gran cantidad de los gastos, y por líneas generales la cantidad de tiempo empleado en la redacción de proyectos y su dirección es más elevada. Se incluyen también las ITE, que pese a tener menor peso en la generación de beneficios, en ocasiones son un paso previo al encargo del proyecto (en la ITE se dictamina el estado general de una finca y en caso de que el informe sea desfavorable es necesaria la reparación mediante la presentación de un proyecto visado por el Colegio de Arquitectos). Además la línea del estudio es especializarse en la redacción de proyectos, sin dejar de lado el resto de actividades, por lo que se prevé que este porcentaje aumente hasta dejar el resto en una cantidad residual.

3.2 Gastos y costes

Es necesario para llevar una contabilidad real y ajustada la diferencia entre gasto y coste, e imputar su valor donde corresponda. Mientras el gasto es el desembolso que hace el estudio para la adquisición de productos o servicios para desarrollar la actividad, el coste es el importe de los bienes o servicios que se han consumido para producir un encargo. Mientras el gasto abarca la adquisición completa de bienes o servicios, el coste hace referencia únicamente a lo que se ha consumido en el proceso productivo. Es fundamental diferenciar entre gasto y coste cuando se hagan los presupuestos, puesto que habrá que diferenciar entre lo comprado y lo efectivamente consumido dentro de cada ejercicio.

Al igual que en otra empresa, los costes se pueden dividir en función del volumen en variables y fijos, o bien en función del destino en directos o indirectos.

Costes variables: son aquellos que varían en proporción directa al volumen de trabajo, se generan directamente del encargo de algún proyecto, en el caso de no producirse, se prescinde de ellos.

Costes fijos: se produzcan o no encargos, el estudio tiene que hacer frente a estos costes, con lo que es interesante reducirlos al menor exponente. Estos costes permanecen con el mismo valor independientemente del volumen de trabajo. Los costes se podrán clasificar en fijos durante un periodo acotado, en que la cantidad de encargos sea estable. Si esta sufriera una gran variación los costes fijos la sufrirían también.

Costes directos: se imputan a trabajos concretos, y guardan relación directa con el objeto del coste. En una de las modalidades de cobro, el cliente se hace cargo de los costes directos que su encargo ha generado.

Costes indirectos: son aquellos que no pueden imputarse directamente al trabajo que lo genera, no hay una relación directa entre el coste y la actividad, aunque puede repercutirse proporcionalmente.

Haremos pues un primer listado estimativo de los costes generados en el estudio, en condiciones normales de funcionamiento.

El reparto de los costes resulta interesantes para fijar los distintos métodos de cobro de los honorarios, o bien para establecer las tarifas por cada servicio.

INGRESOS	
Honorarios	
GASTOS	
Transporte	Gasolina Dietas Hoteles
Trabajos externalizados	Estructurista Cálculo de instalaciones
Seguro	Seguro de responsabilidad civil
Colegiación	
Visado	
Sueldos y salarios	
Cargas sociales	
Formación	Cursos Libros Suscripciones
Cuotas colegiales	
Consumibles	Tinta de impresoras y ploter Papelería
Gastos varios	Telefono Luz Agua Limpieza
Alquiler	
Pago de impuestos	IBI
Amortizaciones	

3.2-1 Tabla de ingresos y gastos

Los costes se pueden agrupar en función de su destino:

- Los costes encaminados a la conseguir encargos para el estudio, son los gastos en marketing, o bien los que se invierten en el posicionamiento del estudio, como formación o inversión en nuevos softwares para obtener ventaja competitiva frente a otros.
- Los costes de operaciones, que son aquellos que se generan para la ejecución de los proyectos y la dirección de obra, son aquellos costes necesarios para poder llevar a buen fin el trabajo

- Los costes de soporte, que incluyen el alquiler, el pago de facturas, los seguros, impuestos, etc. Son necesarios para mantener en funcionamiento el estudio.

En condiciones normales, los dos últimos grupos consumen el doble que el primero, pero en situaciones como la actual, los costes de soporte absorben más de la mitad del total.

Dentro de los costes, los costes laborales ocupan un lugar muy importante por su cuantía, al salario bruto hay que añadirle la cuota de la seguridad social, lo que incrementa el coste que el trabajador por su parte percibe.

3.3 Forma jurídica

Existen varias formas jurídicas a las que recurrir para un correcto funcionamiento del estudio, el lugar de cada integrante de la sociedad debe quedar bien definido y regulada la relación societaria mediante los estatutos o las normas contractuales que cada una de las fórmulas jurídicas brindan. En función de la relación societaria y/o laboral, del volumen de ingresos, de la cantidad de socios o accionistas, etc., se decidirá cuál es la más adecuada.

Cuando se trata de estudios de arquitecturas unipersonales, sin vínculos laborales formales y definitivos con otros profesionales o ayudantes, se recurre a la fórmula de trabajador por cuenta ajena o autónomo, pues facilita en gran medida los trámites burocráticos, no existen gastos de formación de sociedad ni capital social. En el momento que el volumen de ingresos o de encargos va aumentando, y se formalizan relaciones laborales con empleados o con otras empresas, la forma jurídica más interesante puede cambiar (no necesariamente), aunque no por ello se deja de ser autónomos.

Normalmente las agrupaciones societarias surgen cuando dos o más individuos emprenden algún proyecto empresarial, aunque bien puede tratarse de una sociedad unipersonal en el caso de que solamente sea una persona la que emprenda.

A diferencia de otro tipo de empresas del sector, las necesidades de financiación de un estudio son menores que en empresas que se dediquen a la promoción o construcción de proyectos, puesto que la inversión en material no es comparable. Una vez alcanzado un volumen de facturación, la formación de la sociedad empieza a ser una fórmula interesante para conseguir una reducción en el porcentaje del pago de impuestos, acogiéndose al impuesto de sociedades.

Otro motivo para que resulte más interesante la formación de una sociedad, es una formalidad que exigen algunos promotores para licitar una obra. Algunos promotores, como las administraciones públicas o empresas dependientes de bancos, exigen que sea una sociedad que opte a licitaciones con valores de presupuesto de ejecución material elevados. (<http://www.infoautonomos.com/> Crear una sociedad. Comparativa de formas jurídicas; <http://www.crear-empresas.com/> Formas jurídicas de constitución de empresas).

A continuación se presentan las formas jurídicas más utilizadas.

La **comunidad de bienes**: es una forma utilizada para proyectos puntuales, suele realizarse entre varios autónomos (el mínimo son dos socios), los socios comuneros. Se trata de un contrato privado que recoge la actividad del negocio, las aportaciones de cada uno de los socios y el porcentaje de participación. Al ser los socios comuneros, autónomos, la comunidad de bienes carece de personalidad jurídica, y por tanto la responsabilidad es ilimitada, los socios responden con sus bienes personales; el pago de los impuestos se hace mediante IRPF y no se exige una aportación mínima. (<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Comunidad de Bienes).

La **sociedad civil**: Se trata de un contrato privado de colaboración entre al menos dos socios para desarrollar una actividad, es muy interesante para colaboración entre autónomos cuando la inversión es pequeña, aunque la imagen de solidez es menor que otro tipo de sociedades de carácter mercantil. Los socios pueden ser capitalistas (aportan bienes o dinero) o

industriales (aportan trabajo). Al igual que ocurría con la comunidad de bienes, la sociedad civil tampoco tiene personalidad jurídica, aunque el modelo de tributación es mediante el impuesto de sociedades, aunque cada uno de los socios lo hace por separado.

La **sociedad de responsabilidad limitada** o **sociedad limitada**: es una fórmula muy utilizada porque entre otras cosas, limita la responsabilidad al capital aportado y evita que los socios respondan con su patrimonio particular. El número mínimo de socios es uno, y no existe un número máximo, pudiendo ser socios personas físicas o jurídicas (otras sociedades), y la división del capital social está hecho con respecto a **participaciones**. La responsabilidad de los socios es solidaria, y está limitada al capital aportado, este capital social asciende a 3000€ como mínimo, aunque no existe un máximo, y el excedente de los 3000€ no tienen por qué estar formado por aportaciones dinerarias, bien pueden ser aportaciones en especie, que deberán ser valoradas para incluirlas al capital social. El régimen de cotización está regulado por el impuesto de sociedades y el IVA, y los administradores tienen que estar dados de alta pro el régimen de autónomos, mientras que el resto por el régimen general. Cuando los beneficios exceden de los 40.000€, los impuestos comienzan a ser menores que los del autónomo, ya que el impuesto de sociedades es fijo, por tanto, cuando los beneficios de la empresa alcanzan estas cantidades, suele ser habitual el paso al régimen societario. (<http://www.infoautonomos.com/> Guia de constitución Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL))

La **sociedad anónima**: es un tipo societario utilizado para empresas de tamaño grande, con volúmenes de facturación elevados. Se exige un mínimo de un socio, responsable solidario (en el caso de haber más de uno) con un capital mínimo a aportar de 60.00 euros, tributan mediante impuesto de sociedades. El capital está dividido en acciones nominativas o al portador, luego los socios, son accionistas y tienen la potestad de transferir libremente sus acciones. Están regidas o reguladas por la junta general de socios o consejo de administración. Este tipo de sociedades deja de ser práctica para un negocio de un capital limitado como es un estudio, puesto que el capital a aportar es muy elevado y

la gestión administrativa es muy compleja. (<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Anónima (SA))

Las **sociedades laborales** se asemejan en su forma a la sociedad anónima o sociedad limitada, aunque al menos el 51% del capital tienen que estar en manos de los trabajadores, y no puede haber ningún socio con más del 33% de las acciones, por lo que el número mínimo de socios sería de 3. El capital social se mantiene al igual que en las anteriores en 3.000€ (S.L.L) o 60.000€ (S.A.L.). Están sujetas al impuesto de sociedades e IVA, y los socios trabajadores pueden acogerse bien al Régimen Especial de Trabajadores Autónomo, o bien al Régimen General, en el caso de las S.L.L., mientras que en las S.A.L. todos deben acogerse al régimen general de la seguridad social. (<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Anónima Laboral)

La **sociedad profesional** es un caso particular de sociedad limitada que se puso en funcionamiento en el año 2007, con objetivo de que el ejercicio de un desempeño profesional habilitado por una titulación universitaria oficial y la inscripción obligatoria en el Colegio Oficial correspondiente. No es necesario que todos los socios pertenezcan al colectivo profesional, pero si, al menos tres cuartas partes del capital, ya sean personas físicas o jurídicas. Es un tipo societario que evita el intrusismo, garantizando la profesionalidad de los socios.

Como nota aclaratoria, cuando en la definición de los distintos tipos de sociedad, se hace referencia a que los socios responden únicamente con el capital aportado, es siempre y cuando se haya actuado de buena fe y de acuerdo a la legislación vigente, en caso contrario, los responsables de las sociedades pueden ser llamados a responder con su capital personal, o excedida una cifra por vía penal.

En función pues del tipo de estudio, de su tamaño, número de empleados o volumen de facturación, se optaría por cada una de las formas jurídicas que se explican. Parece que la sociedad anónima sobrepasa la forma de un estudio, puesto que salvo contadas excepciones, el capital social exigido es excesivo, y no se suelen pedir unas garantías tan altas a nivel societario.

Resultan muy interesantes la sociedad civil y la comunidad de bienes para uniones temporales entre profesionales o entre varios estudios (véase el desarrollo de un proyecto entre dos estudios, o ente un estudio y una ingeniería). Para la formalización del estudio y en función del número de socios y si estos son a la vez trabajadores o no, resultan interesantes, tanto la sociedad limitada, como la sociedad profesional. (<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Limitada Profesional (SLP))

Se entiende que como otra empresa un estudio pasa por varias fases por lo que es habitual que la forma jurídica vaya cambiando y no permanezca estática en la evolución del estudio. Se buscará la mayor garantía, el menor pago de impuestos, etc., buscando obtener los mayores beneficios.

4. La contabilidad.

La contabilidad en una empresa es el elemento fundamental para controlar gastos e ingresos, y llevando un control paulatino, poder determinar dónde se producen desviaciones que indiquen el porqué de un ocasional aumento o descenso de gastos o beneficios. Como empresa, un estudio debe mantener también una cuidada contabilidad, y esta debe mantenerse como herramienta de gestión.

A continuación se presentan los componentes de los estados contables de una empresa aplicados a un estudio de arquitectura.

4.1 Activos

Los activos del estudio, son los bienes que posee y por los que espera que se genere algún tipo de beneficio presente o futuro. Incluye los bienes con los que cuenta el estudio para poder ejecutar

- Activo no corriente:

Activo no corriente inmovilizado intangible: dentro del total, esta partida ocupa un lugar importante. Para el desarrollo del trabajo y la consecución de los encargos, es necesario contar con una serie de software de trabajo importante para la delineación, cálculo de estructuras, instalaciones, renderizado de imágenes virtuales, programas de diseño y representación, etc. Estos requieren una inversión económica importante y la licencia, en función del programa puede ir renovándose y actualizándose a versiones más modernas.

Activo no corriente inmovilizado material: incluiríamos aquí la adquisición del mobiliario para el estudio así como los ordenadores, impresoras o aparatos de medida. En el caso de Tribeca el local de la oficina no está en propiedad ni se prevé que lo sea, por lo que no lo incluiríamos dentro de esta partida.

Tribeca no presenta inversiones en otras empresas del grupo, ni en activos financieros a largo plazo, así como inversiones inmobiliarias.

- Activo corriente:

En este punto clasificaremos fundamentalmente dos elementos que pertenecen al desarrollo de la actividad, como son:

Deudores y otras cuentas a cobrar: son los derechos de cobro de los clientes procedentes de los honorarios, es el grueso de los activos circulantes en el estudio.

Aparece un elemento fundamental en toda empresa, que permite mantener al día los pagos, es la tesorería. La generación de un gran volumen de caja puede proceder de beneficios obtenidos de la propia actividad del negocio, de la venta de alguna parte de la empresa, lo que puede ser beneficioso o no a largo plazo para los propietarios (por el hecho de que esa parte pueda generar valor o no en el futuro), o bien de alguna ampliación de capital, lo que no sería muy beneficioso para los accionistas por la pérdida del valor general del estudio. (<http://www.rankia.com/>, 8 de septiembre de 2009)

Al igual que ocurría con el activo fijo, en Tribeca no se dan inversiones en activos financieros a corto plazo ni en empresas del grupo.

4.2 Pasivos

Actualmente el estudio no cuenta con pasivos no corrientes y los pasivos corrientes son básicamente los procedentes de facturas de proveedores o de subcontratación de servicios, bien profesionales (como aparejadores y calculistas) o de mantenimiento (como limpieza). Incluiríamos también las deudas a corto plazo por arrendamiento de la oficina, así como acreedores comerciales de provisión de reprografía y material de oficina. También entrarían las periodificaciones a corto plazo (facturas de teléfono, Internet, luz agua, seguros, colegiación).

4.3 Patrimonio Neto

El estudio cuenta con los fondos propios procedentes del capital de los accionistas y de las reservas constituidas cuando se forma la sociedad. También pasan al patrimonio neto las ampliaciones de capital, hechas con remanente de resultados anteriores.

4.4 Balance:

Haremos pues un balance con los elementos que forman parte de la estructura contable de un estudio.

ACTIVO	PATRIMONIO NETO
Activo no corriente	Capital inicial
Activo no corriente inmovilizado intangible	Reservas
Software de trabajo (Programas de dibujo, cálculo, etc.)	Resultado de ejercicios anteriores
Activo no corriente inmovilizado material	PASIVO
Mobiliario	Pasivo no corriente
Ordenadores	Pasivo corriente
Coche	Créditos a largo plazo
Impresoras	Deudas a corto plazo
Activo corriente	Arrendamiento
Deudores y otras deudas a cobrar	Acreedores comerciales
Clientes por prestaciones de servicios	Gastos de papelería
Clientes de dudoso cobro	Reprografía
Tesorería	Periodificaciones a corto plazo
	Teléfono
	Luz
	Agua
	Pago de seguridad social
	Sueldos
	Colegiación
	Mutua de seguros
	Servicios
	Calculistas
	Aparejadores
	Colaboradores
	Reparaciones

4.4-1 Balance

Como ya se observaba cuando hablábamos de los gastos, los pasivos más importantes son los correspondientes a sueldos y a alquiler, los demás pasivos que tienen una entidad mayor son los correspondientes a externalización de trabajos, y eso solo se lleva a cabo cuando se producen proyectos, luego sería un gasto variable y directo.

4.5 El fondo de maniobra

Una parte muy importante del balance es el fondo de maniobra, que mide la capacidad de hacer frente a los pagos a corto plazo. Mientras el resultado sea positivo no hay ningún problema y todo sigue su curso habitual, el problema surge en caso de que sea negativo, por lo que nos veremos sin poder de pagar a alguno de nuestros proveedores o servicios subcontratados. Para hacer frente a un fondo de maniobra puntual es conveniente cerciorarse de si esta situación es temporal, porque el estudio pase por un mal momento, o bien, la situación está en declive y de mantener la línea de trabajo el mantenimiento del estudio se hará insostenible.

En el caso de una situación temporal de fondo de maniobra negativo, y teniendo que hacer frente a facturas diversas, será necesario renegociar el pago de facturas o los plazos para efectuar estos pagos. En el caso de que no se quiera llegar a este extremo por diversos motivos (deterioro de la relación con nuestros proveedores o colaboradores, no causa mala imagen, no infundir sensación de declive), se puede recurrir a solicitar un crédito a corto plazo, que permitirá hacer frente a los pagos pendientes, a cambio de unos gastos que se incluirán como gastos financieros en el próximo balance. En el caso de que la situación se coyuntural, bien por una mala época, bien por un impago de consideración, el estudio puede quedar muy débil, pudiendo llegar a necesitar una inyección de capital, en ese caso, los socios podrían hacer una inyección de capital para garantizar la solvencia

En el caso de que la situación no sea temporal, y comience una época con menos encargos, como la que se comenzó a vivir entorno al año 2008. La causa del cierre de muchos estudios fue debida a no asimilar la situación y

adaptarse. Sería arriesgado en este caso plantear la solicitud de un crédito puesto que no hay certeza de si la situación mejorará y por tanto de si este crédito podrá ser devuelto o no, lo que agravaría aún más la situación. En este caso, las decisiones que se deben tomar pasan por replantearse la estructura del estudio y los costes que este genera, y adaptarlos a una nueva estructura que produce menos ingresos, bien renegociando sueldos con los trabajadores, tarifas de los colaboradores, intentar bajar el precio del alquiler o, en una situación extrema llegar a la suspensión de pagos. En esta situación, el estudio cubre aún todo su pasivo, pero carece de tesorería por lo que no podría hacer frente a los pagos comprometidos.

Para no llegar a este punto, es importante definir dónde se encuentra el punto muerto, que sería la cantidad que habría que facturar para que igualara a los costes, que pese a no haber beneficios, es una situación que puede mantenerse, cubriendo gastos y sobre esa cifra, trabajar.

4.6 Tesorería

El dinero del que se dispone para hacer frente a los pagos es la tesorería y la buena salud de esta depende en gran medida de que los pagos se efectúen dentro de su plazo. Lo más importante en un estudio como en cualquier empresa es que genere beneficios, pero es fundamental que el estado de la tesorería sea positivo, puesto que de no ser así muy probablemente el estudio estaría abocado al cierre.

El estudio de arquitectura utiliza la contabilidad de caja, devengando los movimientos económicos cuando se pagan o cuando se cobran, pero los clientes y proveedores, normalmente utilizan el criterio financiero, es decir que los movimientos adquieren firmeza en el momento que se recibe la factura, y desde este momento hasta que se paga se le debe dinero al proveedor. Es por ello que el estudio debe tener en cuenta las fechas de emisión de las facturas.

Por lo general en las empresas es muy interesante alargar al máximo el tiempo que transcurre entre que se produce el gasto y se ejecuta el pago, puesto que se dispone de más dinero para efectuar otros pagos. En el caso del estudio, esto no tiene tanta importancia puesto que el pago de compras es poco importante. En cambio, dispondrá de mayor liquidez para efectuar sus pagos cuanto más corto sea el tiempo que transcurre desde el ingreso y el cobro, este es el punto fundamental en la gestión de tesorería del estudio.

Se debe tender a pactar el pago con los acreedores al mayor tiempo posible (30, 60 o 90 días), revisándolas cada cierto tiempo e intentar retrasar al máximo siempre el pago en la negociación. Aunque lo interesante es conseguir que los clientes efectúen el pago, y que lo hagan pronto. Para asegurarse el cobro es importante conocer al cliente y su forma de trabajar, intentando que los pagos se efectúen en dinero líquido y no en documentos de pago aplazado. Para organizar los tiempos de cobro, se debe pactar en el contrato de servicios los tiempos y las cantidades de cada cobro, pidiendo una provisión por adelantado.

5. Presupuestación

Nos disponemos a realizar un presupuesto para prever los resultados del ejercicio próximo, es decir la diferencia entre ingresos y gastos. Esto no servirá para llevar un control adecuado e ir revisándolo y actualizándolo.

Pese a que la situación actual no es la que aparece en el presupuesto, añadiremos una persona a administración, hecho necesario para el volumen de trabajo que va adquiriendo el estudio y un delineante, por tanto, el equipo estará formado por:

- 2 arquitectos
- 1 aparejador contratado a tiempo completo
- 1 administrativo
- 1 delineante
- 1 aparejador contratado por obras

El aparejador contratado trabaja a tiempo parcial, el resto de los trabajadores, trabaja a tiempo completo.

El presupuesto se elabora en función de los encargos recibidos durante este año, y la previsión de los trabajos que se prevén realizar.

Una serie de gastos son directamente dependientes del número de encargos, como son seguros, visados, calculistas, etc., estos están contabilizados con un tanto por ciento en relación a los honorarios obtenidos por los encargos procedentes de la redacción de proyectos, así, cada uno de ellos se estima mediante un porcentaje aplicado a la cantidad de ingresos procedentes de los honorarios de proyecto.

Los gastos variables los haremos únicamente en función de los honorarios procedentes de redacción de proyectos y ejecuciones de obra, el resto de trabajos por norma general están excluidos de este tipo de gastos o son despreciables.

Los gastos fijos se mantienen igual que en ejercicios anteriores, sencillamente multiplicando el total de los gastos por 12 meses, puesto que la mayoría se mantiene durante todo el año.

Una serie de gastos son directamente dependientes del número de encargos, como son seguros, visados, calculistas, etc., estos están contabilizados con un tanto por ciento en relación a los honorarios obtenidos por los encargos procedentes de la redacción de proyectos, así, cada uno de ellos se estima mediante un porcentaje aplicado a la cantidad de ingresos procedentes de los honorarios de proyecto.

Los gastos variables los haremos únicamente en función de los honorarios procedentes de redacción de proyectos y ejecuciones de obra, el resto de trabajos por norma general están excluidos de este tipo de gastos o son despreciables.

Los gastos fijos se mantienen igual que en ejercicios anteriores, sencillamente multiplicando el total de los gastos por 12 meses, puesto que la mayoría se mantiene durante todo el año.

PRESUPUESTO ANUAL: AÑO 1

				Presupuesto Anual
INGRESOS				180.000,00 €
m ² proyectados			15.000,00	
Honorarios por m ²			10,00 €	
Honorarios proyectos (15.000,00 m ² x 10,00 €)			150.000,00 €	
Otros honorarios			30.000,00 €	
GASTOS				159.400,00 €
Seguro de responsabilidad civil	5%		7.500,00 €	
Visado	2%		3.000,00 €	
Aparejador por obras	10%		15.000,00 €	
Calculistas	5%		7.500,00 €	
Desplazamientos	2%		3.000,00 €	
Reprografía	1%		1.500,00 €	
Alquiler	500,00 €	12	6.000,00 €	
Electricidad	40,00 €	12	480,00 €	
Agua	35,00 €	12	420,00 €	
Actualización de software			2.000,00 €	
Coste de los empedados				
Arquitectos	35.000,00 €	2	70.000,00 €	
Aparejador	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
Administrativo	13.000,00 €	1	13.000,00 €	
Delineante	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
AMORTIZACIONES				2.000,00 €
Ordenadores			500,00 €	
Software			700,00 €	
Mobiliario			800,00 €	
RESULTADO				18.600,00 €
Impuestos	25%			4.650,00 €
Beneficio después de impuestos				13.950,00 €

5-1 Presupuesto Año 1

Se presenta un presupuesto anual para el primer año, que contempla un volumen de ingresos de 180.000 €, procedentes en su mayoría de proyectos de nueva planta y de rehabilitación. Los gastos son los que ya aparecían en los puntos anteriores, algunos calculados en función del volumen de trabajo y de los gastos generados por los proyectos, y otros se simplifican haciendo una media mensual y su repercusión a final de año.

PRESUPUESTO ANUAL: AÑO 2

				Presupuesto Anual
INGRESOS				195.000,00 €
m ² proyectados			16.500,00	
Honorarios por m ²			10,00 €	
Honorarios proyectos (16.500,00 m ² x 10,00 €)			165.000,00 €	
Otros honorarios			30.000,00 €	
GASTOS				163.150,00 €
Seguro de responsabilidad civil	5%		8.250,00 €	
Visado	2%		3.300,00 €	
Aparejador por obras	10%		16.500,00 €	
Calculistas	5%		8.250,00 €	
Desplazamientos	2%		3.300,00 €	
Reprografía	1%		1.650,00 €	
Alquiler	500,00 €	12	6.000,00 €	
Electricidad	40,00 €	12	480,00 €	
Agua	35,00 €	12	420,00 €	
Actualización de software			2.000,00 €	
Coste de los empedados				
Arquitectos	35.000,00 €	2	70.000,00 €	
Aparejador	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
Administrativo	13.000,00 €	1	13.000,00 €	
Delineante	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
AMORTIZACIONES				2.000,00 €
Ordenadores			500,00 €	
Software			700,00 €	
Mobiliario			800,00 €	
RESULTADO				29.850,00 €
Impuestos	25%			7.462,50 €
Beneficio después de impuestos				22.387,50 €

5-2 Presupuesto Año 2

Según la situación económica y los datos recabados en el estudio de mercado se estima un aumento de los ingresos procedentes de la redacción de proyectos de un 10% sobre el año anterior. Los procedentes de otros trabajos se mantienen estables. Los gastos aumentan en función de su dependencia directa de los proyectos, y se mantienen fijos el resto (por tratarse de un aumento del volumen de trabajo muy leve).

PRESUPUESTO ANUAL: AÑO 3

			Presupuesto Anual
INGRESOS			228.000,00 €
m ² proyectados		19.800,00	
Honorarios por m ²		10,00 €	
Honorarios proyectos (15.000,00 m ² x 10,00 €)		198.000,00 €	
Otros honorarios		30.000,00 €	
GASTOS			190.000,00 €
Seguro de responsabilidad civil	5%	9.900,00 €	
Visado	2%	3.960,00 €	
Aparejador por obras	10%	19.800,00 €	
Calculistas	5%	9.900,00 €	
Desplazamientos	2%	3.960,00 €	
Reprografía	1%	1.980,00 €	
Alquiler	500,00 €	12	6.000,00 €
Electricidad	40,00 €	12	480,00 €
Agua	35,00 €	12	420,00 €
Actualización de software			2.000,00 €
Coste de los empedados			
Arquitectos	35.000,00 €	2	70.000,00 €
Aparejador	15.000,00 €	1	15.000,00 €
Administrativo	13.000,00 €	1	13.000,00 €
Delineante	15.000,00 €	2	30.000,00 €
Marketing	300,00 €	12	3.600,00 €
AMORTIZACIONES			2.000,00 €
Ordenadores		500,00 €	
Software		700,00 €	
Mobiliario		800,00 €	
RESULTADO			36.000,00 €
Impuestos	25%		9.000,00 €
Beneficio después de impuestos			27.000,00 €

5-3 Presupuesto Año 3

El incremento de ingreso durante este año se estima mayor, aumentando un 20 % el volumen de ingresos procedentes de la redacción de proyectos, y en 10.000 € aquellos procedentes de otros labores (valoración inmobiliaria y redacción de informes principalmente), basados igualmente en la previsión del estudio de mercado.

En los gastos se incluye a un nuevo delineante, que soporta parte del trabajo que se incrementa y sirve de refuerzo del equipo, y además se incluye una

partida de marketing subcontratada a otra empresa que se dedica al mantenimiento de página web, posicionamiento web y redes sociales, además de la difusión de imagen corporativa.

Para que los presupuestos en el transcurso del año sean efectivos es necesario llevar el correspondiente control presupuestario por varios motivos. En primer lugar nos servirá para ir adaptando el presupuesto a lo que realmente va pasando, las modificaciones irán principalmente en la parte de gastos variables y en los ingresos, puesto que el mayor o menor volumen de trabajo condiciona estos gastos. Además un buen control presupuestario será beneficioso en ejercicios posteriores.

				Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
				Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real
INGRESOS				180.000,00 €							
m² proyectados			15.000,00								
Honorarios por m²			10,00 €								
Honorarios proyectos (15.000,00 m² x 10,0			150.000,00 €								
Otros honorarios			30.000,00 €								
GASTOS				159.400,00 €							
Seguro de responsabilidad civil	5%		7.500,00 €								
Visado	2%		3.000,00 €								
Aparejador por obras	10%		15.000,00 €								
Calculistas	5%		7.500,00 €								
Desplazamientos	2%		3.000,00 €								
Reprografía	1%		1.500,00 €								
Alquiler	500,00 €	12	6.000,00 €								
Electricidad	40,00 €	12	480,00 €								
Agua	35,00 €	12	420,00 €								
Actualización de software			2.000,00 €								
Coste de los empedados											
Arquitectos	35.000,00 €	2	70.000,00 €								
Aparejador	15.000,00 €	1	15.000,00 €								
Administrativo	13.000,00 €	1	13.000,00 €								
Delineante	15.000,00 €	1	15.000,00 €								
AMORTIZACIONES				2.000,00 €							
Ordenadores			500,00 €								
Software			700,00 €								
Mobiliario			800,00 €								
RESULTADO				18.600,00 €							
Impuestos		25%									
Beneficio después de impuestos				13.950,00 €							

5-4 Control presupuestario

El control presupuestario sirve para comprobar si se están cumpliendo los objetivos, es decir los presupuestos en función de los datos reales. Nos valdremos de dos presupuestos más, un presupuesto por trimestres (que es el periodo normal de facturación del estudio), con la cantidad repercutida tanto de ingresos como de gastos y este presupuesto a su vez se desdobra entre el presupuesto y la realidad. El control de los presupuestos se llevarán a origen del año, es decir, cada ejercicio comenzará en enero y los presupuestos trimestrales deberán ir referenciados a este mes. Este control presupuestario podría hacerse por mes también, pero puesto que los periodos de

facturación y liquidación abarcan trimestres completos, nos ceñiremos en este trabajo a esos periodos.

La detección de desviaciones en el presupuesto nos indica que no se están cumpliendo los objetivos, y nos obligarán a tomar ciertas decisiones para encauzar las cuentas en las pautas marcadas.

El historial presupuestario de varios ejercicios, revisados convenientemente por periodos puede generar mucha información, que puede ser interesante, sobre épocas de mayor afluencia de clientes o mayor número de encargos, cuando estos efectúan los pagos, etc. Lo que nos puede facilitar un mayor control de gastos, como la contratación temporal de trabajadores en épocas de auge, o la reducción de ciertos gastos fijos cuando el número de trabajos va en declive, o sencillamente el reparto de tareas durante todo el periodo, lo que facilita la organización a medio-largo plazo del trabajo.

6. Rentabilidad de los proyectos

El planteamiento de Tribeca pasa por tratar de aceptar todos los encargos que llegan, con las premisas que condicionan cada uno de los proyectos. Hay que partir de la base de que todos los encargos no son igual de rentables y pese a tender a no rechazar ningún encargo (siempre y cuando la promotora respete las condiciones de trabajo del estudio y se negocien los honorarios de una forma razonable), si es conveniente definir qué proyectos generan altos beneficio, cuales generan un beneficio bajo y cuáles de ellos son deficitarios, con el fin de establecer posteriormente una forma de trabajo que intente suplir las carencias de aportación económica que plantean algunos trabajos. Este estudio de la rentabilidad de los trabajo será útil únicamente si se está dispuesto a cambiar la forma de enfrentarse a los mismos con el fin de obtener mayor beneficio.

Para calcular la rentabilidad de un proyecto podremos utilizar varios sistemas estimativos.

Un primer sistema es la contabilidad por proyectos. El sistema no debe hacerse por proyectos concretos, puesto que implicaría un gran esfuerzo, y los resultados no tendrían mucha utilidad. Se trata pues de llevar una contabilidad única para todos los trabajos, que a la vez calcula los beneficios de los proyectos concretos. Se trata de encontrar una relación entre el coste del trabajo del arquitecto y los delineantes. Es un método utilizado en industria, con volúmenes de trabajo muy altos, por lo que es difícil extrapolarlo a un estudio de arquitectura.

La imputación por costes pretende separar los gastos generados por cada proyecto, esto resulta fácil a la hora de imputar trabajos externos, como la factura del calculista, o de materia, como la reprografía. Para establecer la inversión temporal que cada integrante del equipo ha invertido en cada proyecto, y contabilizarla, bien diariamente, bien semanalmente, cada empleado debe apuntar la cantidad de tiempo invertida en cada proyecto. Un punto más adelante estaría el poder definir el tiempo invertido en cada uno

de los procesos, con lo que además este método podría servir para reorganizar el modo de trabajo dentro del estudio.

Otro método para definir la rentabilidad de un trabajo es el control presupuestario, que se basa en separar la contabilidad por proyectos, utilizando la parte antes citada del presupuesto, la parte real, las correcciones que se hacen contrastando el presupuesto con la realidad. Esto permite encasillar en el tiempo la redacción del proyecto, y nos permite cotejar los gastos que se han generado en este periodo. Los costes variables se imputan como en el método anterior, mientras que los costes fijos e indirectos se distribuyen entre en función de un parámetro, que puede ser el número de horas trabajado, el número de metros cuadrados proyectados, o el número de planos. Este método es interesante para las mediciones, valoraciones, redacción de informes, porque usamos variables que nos indican claramente la variación del coste del trabajo. En función de la tasa obtenida, se repercutirán los costes totales indirectos.

El margen de contribución es la diferencia entre ingresos y costes variables. Da nombre a este método, que suma todos los costes fijos y se los resta a los márgenes de contribución, obteniendo el beneficio.

El análisis por coste estándar es muy interesante para buscar la perfección de los procesos, descomponiéndolos en actividades básicas. Se aplican los costes indirectos repercutidos a la actividad básica. El fin de este método es la continua mejora de la eficiencia en tiempo y en rentabilidad del proceso, pese a ello es muy complicado llevarla a efecto pues supone una constante revisión del trabajo de los integrantes del equipo. La diferencia fundamental con el método de control presupuestario, es que define unos objetivos, en lugar de analizar los costes reales.

7. Honorarios profesionales

La práctica totalidad de ingresos generados en Tribeca provienen de honorarios profesionales, pues no cuenta con inversiones inmobiliarias, financieras o acciones en otras empresas, de la sociedad o ajenas al ejercicio de la arquitectura. Al ser la única fuente de ingresos el cobro de los honorarios, resulta fundamental que estos sean adecuados al servicio prestado y que separadamente, es decir por trabajos, se obtengan beneficios en función de los costes que generan.

Definiremos el precio, como el dinero que un cliente abona a cambio de un servicio en el caso del estudio. Pues bien, parece que lo equilibrado es que este precio cubra por una parte los costes generados por la creación de este servicio y a la vez generar los beneficios que ya estimábamos en los puntos anteriores. En épocas de decadencia, el límite inferior de los beneficios pueden ser iguales a los costes y renunciar a los beneficios por dividendo, pero este punto es peligroso, puesto que cualquier merma en los ingresos, haría que el estudio fuera deficitario, con las consecuencias que ya se han comentado. Por otra parte el límite superior de los honorarios viene marcado por el precio de mercado, que depende de varios factores, como el personal que integra el equipo, si el trabajo aporta valor (y cual) o el riesgo que asume el cliente al contratar servicios.

El precio indica además el posicionamiento del estudio, la experiencia, el reconocimiento, la capacidad de afrontar retos o proyectos innovadores, harán que los clientes opten por un estudio con unos honorarios más altos.

Así también está condicionado por el mercado y la competencia. Dentro del mercado existen varios rangos, por lo que el estudio debe fijar los precios en el rango de aquellos que cuenten con unas infraestructuras similares, desarrollen el mismo tipo de proyectos, experiencia y reconocimiento. Siendo así y teniendo en cuenta la oferta y la demanda, el estudio que aumente su precio por encima de esta media, recibirá menos encargos por encontrarse por encima de su rango, y aquel que proponga unos honorarios inferiores, recibirá un mayor número de encargos.

Antes esto no era así, hasta 1997, el Colegio de arquitectos se encarga del cobro de los proyectos, y a los precios que este marcaba en función de un baremo de honorarios en función del tipo de trabajo y de su tamaño. El cobro estaba asegurado, pues sólo se podía retirar el encargo del colegio una vez fuera abonado su importe, por lo que las dudas sobre impago se reducían enormemente y el estudio tenía la garantía de que su precio era el precio de mercado.

El estudio como empresa tiene la motivación de aumentar sus beneficios y una forma de hacerlo es aumentar el precio fundado de los servicios que presta. Para ello se plantean los siguientes caminos:

- La exclusividad en ofrecer un servicio, o bien que este servicio lo ofrezcan pocos estudios.
- Si el volumen de trabajo es alto, aumentar el precio, con el riesgo de merma de algún encargo.
- Buscar un nicho de mercado o explorado o plantearlo.

Para establecer el precio del servicio es necesario tener presente valor que el cliente percibe e intentar conseguir su satisfacción. El cociente prestaciones /precio define al relación entre estudio y cliente, por lo que el precio va unido al servicio que se presta y los factores del servicio que el cliente percibe. En este punto el estudio debe innovar en servicios que aun generando un coste bajo, tengan la capacidad de conseguir un alto grado de satisfacción en el cliente y por tanto poder aumentar el precio. Por tanto al valoración del precio de un servicio tiene un carácter objetivo y cuantificable, como es la relación coste-beneficio, pero también un matiz subjetivo basado en la percepción del cliente de un servicio.

Para definir el precio en función de los costes utilizaremos distintos medios, que serán los que se aplicarán a los honorarios cobrados a los clientes. Esto es una práctica muy habitual, y que en Tribeca se lleva a cabo, que es dar la opción al cliente de elegir el método de valoración de los honorarios.

El método de **cálculo de honorarios por horas**, estima los honorarios del estudio en función del número de horas invertidas en el proyecto, conociendo previamente el cliente el valor de la hora de trabajo de cada uno de los integrantes del equipo. Es una práctica que requiere mucha confianza en el estudio para que este no aumente las horas reales invertidas en el encargo. Además, el cliente no conoce de antemano el coste exacto del servicio puesto que se cobrarán las horas invertidas al finalizar el trabajo.

Para llevar a cabo este método es necesario estimar el precio por hora trabajada de cada uno de los integrantes del equipo, precio que deberá presentarse de antemano al cliente una vez se decida por utilizar este método de cobro. Para calcular este precio se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

La cifra total mínima de ingresos para el año es la suma de lo siguiente:

- Costes variables
- Costes fijos
- Amortizaciones en curso
- Beneficio esperado

Una vez obtenida habrá que calcular el número de horas trabajadas de cada uno de los integrantes del equipo.

Para calcular el **precio de la hora del estudio** se divide la cifra total mínima de ingresos entre la suma de horas totales trabajadas.

Para calcular el **precio de la hora del arquitecto** y del resto de trabajadores, se ponderan los ingresos del coste laboral de cada uno de ellos en tanto por ciento, es decir si los costes laborales del arquitecto son del 45 % del total, supondrá el 45 % de la cifra total mínima entre el número de horas totales trabajadas.

Es muy interesante para un estudio definir el coste de la hora trabajada, así como el coste de cada plano, o el coste de proyectar cada metro cuadrado.

En el caso de Tribeca utilizaremos el presupuesto que se elaboró en el punto anterior.

Para calcular los costes de la hora de cada uno de los empleados se aplican un total de 2000 horas trabajadas al año para aquellos que lo hacen a jornada completa (los arquitectos, el administrativo y el delineante), y 1200 para el aparejador en plantilla que lo hace a media jornada. Así mismo no se incluye el pago de impuestos, pues se entiende que no es un coste para la empresa, sino una merma de los beneficios. Los gastos generales se reparten entre los cinco trabajadores fijos del estudio.

En el cálculo del coste de los arquitectos se estima que de él depende toda la facturación porque es quién coordina todo el trabajo, al haber dos arquitectos en el equipo, los gastos variables se dividen entre los dos.

				Presupuesto Anual
INGRESOS				180.000,00 €
m ² proyectados			15.000,00	
Honorarios por m ²			10,00 €	
Honorarios proyectos (15.000,00 m ² x 10,00 €)			150.000,00 €	
Otros honorarios			30.000,00 €	
GASTOS				159.400,00 €
Seguro de responsabilidad civil	5%		7.500,00 €	
Visado	2%		3.000,00 €	
Aparejador por obras	10%		15.000,00 €	
Calculistas	5%		7.500,00 €	
Desplazamientos	2%		3.000,00 €	
Reprografía	1%		1.500,00 €	
Alquiler	500,00 €	12	6.000,00 €	
Electricidad	40,00 €	12	480,00 €	
Agua	35,00 €	12	420,00 €	
Actualización de software			2.000,00 €	
Coste de los empedados				
Arquitectos	35.000,00 €	2	70.000,00 €	
Aparejador	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
Administrativo	13.000,00 €	1	13.000,00 €	
Delineante	15.000,00 €	1	15.000,00 €	
AMORTIZACIONES				2.000,00 €
Ordenadores			500,00 €	
Software			700,00 €	
Mobiliario			800,00 €	
RESULTADO				18.600,00 €
Impuestos	25%			4.650,00 €
Beneficio después de impuestos				13.950,00 €

7-1 Presupuesto anual: Año 1

El cálculo se realiza de forma ideal, es decir entendiendo que todos los trabajadores trabajan todas las horas y al mismo rendimiento, hecho que no se da en la realidad, por lo que se debe incluir un factor de corrección para que las horas improductivas no sumen al coste total de la hora, luego este factor de corrección incrementará el valor del precio de la hora.

Concepto	Método	Cálculo
Coste de hora de estudio	gastos totales/ horas estudio	80,70 €
Coste de hora de arquitecto	Costes directos + Costes variables + (gastos generales/5) /horas de arquitecto	27,965 €
Coste de hora de aparejador	Costes directos + (generales/5) /horas de aparejador	14,32 €
Coste de hora de delineante	Costes directos + (generales/5) /horas de delineante	7,79 €
Coste de hora de administrativo	Costes directos + (generales/5) /horas de administrativo	7,59 €
Coste de hora genérica de estudio	Gastos totales/ horas trabajadores	17,54 €

7-2 Cálculo por horas del estudio

En el caso de que el cliente utilice este método, en su factura se incluye el desglose de las horas trabajadas por cada uno de los integrantes del equipo, y a que ha dedicado este tiempo, hecho que cada trabajador tendrá que anotar para en su caso, justificar ante el cliente. Tribeca no cuenta con ellos puesto que no utiliza habitualmente este método de cobro, pero existen programas de software que automáticamente cuentan el tiempo invertido en cada archivo y por consiguiente puede contabilizarse el tiempo que cada encargo ha requerido.

Con los cálculos realizados se obtiene como resultado el coste repercutido por horas, pero no podemos apartarnos de la línea mantenida de que un estudio de arquitectura es una empresa y como tal, lo ideal es que genere beneficios para sus accionistas en forma de dividendos, por tanto, al valor obtenido se le añadirá un tanto por ciento que los accionistas estimen que deben obtener como beneficios. Este porcentaje debe estar como se citaba anteriormente dentro de los precios de mercado y manteniendo el matiz subjetivo del que se vale el cliente al valorar la satisfacción por los servicios recibidos. En esta línea, en el mundo de la construcción y muy a groso modo, se estima que las constructoras trabajan con un beneficio industrial entorno al 19 %, que es el margen de beneficio por obra ejecutada. Pues bien sirviéndonos de esta cifra aplicaremos un incremento del 19% neto en el valor de la hora trabajada, con lo que el precio por hora de servicio, y las tarifas del estudio Tribeca para ejercicio próximo se estiman en:

Concepto	Precio definitivo
Precio de hora de estudio	96,03 €
Precio de hora de arquitecto	33,28 €
Precio de hora de aparejador	17,04 €
Precio de hora de delineante	9,27 €
Precio de hora de administrativo	9,03 €
Precio de hora genérica de estudio	20,88 €

7-3 Cálculo por horas del estudio

Este método de trabajo tiene interés tanto para el estudio como para el cliente en trabajos de poca entidad y duración estimada, puesto que el contacto con el cliente se da con mucha frecuencia y este puede percibir el grado de implicación y el número de informes o de propuestas que recibe. También se

utiliza con clientes del sector (véase contratistas o promotores con una dilatada experiencia), que puedan cuantificar y valorar si el trabajo ejecutado requiere efectivamente lo facturado por el estudio.

Una variación del método anterior es el **precio por horas más gastos**, se trata de calcular los costes del trabajo, excluyendo los costes directos que no correspondan a trabajadores, así el cliente obtendrá una factura en la que aparezca por una parte la tarificación laboral estimada, y por otra los costes directos que de la redacción del trabajo ha obtenido. Se excluyen por tan en el cálculo del precio de la hora tanto los costes materiales, como los trabajos externalizados.

Concepto	Método	Cálculo
Coste de hora de estudio	gastos totales/ horas estudio	61,95 €
Coste de hora de arquitecto	Costes directos + Costes variables + (gastos generales/5) /horas de arquitecto	18,59 €
Coste de hora de aparejador	Costes directos + (generales/5) /horas de aparejador	14,32 €
Coste de hora de delineante	Costes directos + (generales/5) /horas de delineante	7,79 €
Coste de hora de administrativo	Costes directos + (generales/5) /horas de administrativo	7,59 €
Coste de hora genérica de estudio	Gastos totales/ horas trabajadores	13,47 €

7-4 Precio por horas más gastos

Con este método todo se detalla hasta el extremo, se incluyen y detallan llamadas de teléfono, reuniones, horas de trabajo de estudio, impresión y reprografía, envíos, etc. Es la manera más rigurosa para que el cliente vea justificados los honorarios pagados. Con el presupuesto para el próximo ejercicio en Tribeca, obtendremos un listado de precios tal y como el que se presenta a continuación.

Concepto	Precio definitivo
Precio de hora de estudio	73,72 €
Precio de hora de arquitecto	22,12 €
Precio de hora de aparejador	17,04 €
Precio de hora de delineante	9,27 €
Precio de hora de administrativo	9,03 €
Precio de hora genérica de estudio	16,03 €

7-5 Precio por horas más gastos

El método del **precio por componente** plantea la misma base de cálculo que los métodos anteriores, pero por el contrario utiliza como referencia en lugar de la hora otro componente que el cliente recibe dentro de su servicio, por ejemplo precio por planos, o bien por el número de páginas de un informe. El cliente conoce desde el primer momento el importe de los honorarios que

tendrá que pagar cuando acabe su encargo. Resulta un método interesante para un cliente que haga muchos encargos al estudio, como informes o estudio de viabilidad y valoraciones. El cliente valora en este método otros componentes como la seriedad, el cumplimiento de los plazos o la rapidez.

PRECIO POR COMPONENTE					
Proyecto	nº de planos	Honorarios	Precio por plan	Precio medio por plan	478,54 €
Horozco 7	8	4.300,00 €	537,50 €		
Beato Diego de Cádiz 10	11	4.900,00 €	445,45 €		
República Dominicana 5-7	13	6.400,00 €	492,31 €		
Cardoso 26	9	3.950,00 €	438,89 €		
Informe	nº de página	Honorarios	Precio por págir	Precio medio por págir	75,95 €
Manzanares 3	3	200,00 €	66,67 €		
Charco 7	7	500,00 €	71,43 €		
San Francisco Javier 7	2	200,00 €	100,00 €		
Ruiz de Bustamante	3	200,00 €	66,67 €		
San José 46	10	750,00 €	75,00 €		

7-6 Precio por componente

En el caso de cobrar por planos, habría que estudiar los proyectos realizados, que han obtenido una rentabilidad adecuada, cuantificar los planos y dividir entre los ingresos. Puesto que este método pretende ser rentable y beneficioso para el estudio, se cuantificarán solamente los proyectos que a priori han sido rentables, o bien, todos los proyectos del ejercicio que estimemos que se ha obtenido una rentabilidad adecuada.

El método de **precio por metro cuadrado** es una adaptación del método de coste por horas, en el que el componente que define el precio es el metro cuadrado. En función del trabajo, se facturará por metro cuadrado construido, o calculado o ejecutado, y se le denominará unidad facturable. En función del tipo de encargo, normalmente proyectos, el precio por metro cuadrado variará. Este método tiene la ventaja para el cliente que antes de hacer el encargo puede tener un presupuesto definitivo sobre el precio de trabajo. Para el estudio tiene un riesgo mayor, puesto que en el caso de correcciones y modificaciones del proyecto, el estudio asume los costes, de ahí que este método implique una mayor coordinación y eficiencia para ser rentable.

Método de **precio por costes y beneficios**, es un método que se rige por la subjetividad. El cliente y el estudio pactan un precio fijo, y sobre el se reparten al 50% el exceso de los costes de estudio se reparten entre el cliente y el estudio a partes iguales. Es interesante para las dos partes, puesto que ambos

tienen que hacer frente a un exceso de costes, por lo que el estudio debe contenerse. Tiene los inconvenientes anteriores, que son la posible falta de confianza del cliente en el estudio a la hora de cobrar los honorarios, y por otra parte, el cliente puede conocer los costes para próximos encargos, hecho que no es interesante para el estudio, puesto que pierde su fuerza negociadora.

El método de **precios a estándar** pretende cobrar por estándares, que son procesos que definen el modus operandi del equipo. Se tiende a pensar que este método no puede aplicarse a estudios de arquitectura pues el producto es siempre diferente (generalmente no se proyectan dos casa iguales o dos bloques de viviendas), pero el sistema se refiere a la estandarización del método, a los procesos de trabajo.

Una parte interesante de este método es que para poder llevarlo a cabo se debe crear un estándar, un modelo de trabajo, se puede llegar a conocer en profundidad los procesos y permite valorar con más detalles los costes por procesos.

Para realizar las mediciones de obra, se utilizan unos programas específicos que definen las diferentes partidas de una obra (los elementos que la constituyen, como metros lineales de muro, tabiques, ventanas., etc.) con un precio por unidad (bien sea unidad, metro cuadrado o metro lineal) y a cada una de ellas se les da un valor numérico en función de la variable de la que se trate, con lo que se obtiene el valor total del edificio desglosado en partidas. Pues se plantea utilizar un programa de mediciones, como el que se utiliza para la presupuestación e ir introduciendo los procesos, de manera que los estándares actúan como si fueran las unidades de obra y se les añade la medición que corresponda en cada proyecto. Se obtiene por tanto el precio del servicio (como en el caso anterior se obtenía el valor de construcción del edificio).

Es un método muy interesante cuando se utiliza y se revisa constantemente, pues ajustándose al estándar y puliendo los procesos, se puede ajustar mucho el presupuesto obtenido y competir en precio con otros estudios pudiendo llegar a ser muy competitivos.

El método por **volumen de obra** divide los honorarios en función de las etapas de las que consta un proyecto, es decir, se va presupuestando y se va cobrando en función del avance del proyecto, así el cliente tiene la posibilidad de controlar la evolución de su proyecto y los costes que va generando. Así pues en primer lugar se haría un estudio de viabilidad, luego un anteproyecto, después un proyecto básico y finalmente el proyecto de ejecución. Una vez terminado el proyecto y habiéndose el cliente decidido por una contrata, comenzaría la dirección de obra. Cada uno de estos procesos se va presupuestando, redactando, presupuestando y cobrando mientras el cliente quiera. El sistema utilizado para este método de cobro son los baremos orientativos que ofrecen los colegios de arquitectos, aunque el precio final suele ser negociado entre cliente y estudio.

Una variante del método anterior es el **precio fijo**, que aúna en un solo presupuesto el total de los honorarios técnicos que conlleva la redacción del proyecto y el control y la ejecución de las obras. El precio total de los servicios suele ser inferior al método anterior, puesto que se contratan de manera definitiva todos los trabajos a precio cerrado. Se plantea el cobro en fases, según vaya avanzando la redacción del proyecto, y el cliente vaya viendo cumplidos los objetivos, por otra parte se hace una provisión de fondos para hacer frente a los primeros gastos que genera la redacción del proyecto y cumple también las veces de una fianza si no se conoce previamente al cliente.

Un método mixto de cobro es el **precio fijo y por costes para imprevistos**, que se basa en el método del precio fijo para el grueso del encargo, y una tarifa adicional para imprevistos. Para desarrollar este método es interesante añadir al grueso del encargo todo aquello que se prevea que va a ser necesario para la redacción dejando un margen para imprevistos. Se obtiene mayor margen por el grueso del encargo que por los trabajos adicionales.

Por último el método de precio por **prestaciones diferenciales**, se utiliza cuando hay competidores, es decir, el cliente pide presupuesto por un servicio, y además pedirá también presupuesto a otro estudio. El método se basa en competir en precio con otros estudios (variable objetiva), y pone

precio o valor económico a aquellos componentes que añaden valor al estudio. De esta forma el estudio que añade valor a alguno de sus servicios, los pone de manifiesto frente a sus competidores. En la época actual, con mucha competencia entre estudios es un método muy interesante.

8. Organización del equipo

Pese a que el equipo es limitado, es fundamental la organización. Como se explicaba en la presentación de Tribeca, dos socios arquitectos gestionan el estudio.

El arquitecto tiene una formación muy con perfil técnico, creativo y artístico, pero sin ningún matiz de gestión de un estudio ni nociones económicas. Por el contra, la mayoría de los arquitectos tienen como meta crear su propio estudio tras unos años de formación en otros centros de trabajo, durante estos años el arquitecto continúa con su formación técnica y creativa, pero no es hasta el momento que funda su propio estudio, bien sólo, bien asociado con más arquitectos, cuando tiene que enfrentarse tanto a la gestión económica como a la organización del equipo. No son pocos los conocimientos necesarios para que esta gestión dual lleve a buen puerto al arquitecto al frente de su propio negocio, y normalmente estos conocimientos más tarde que pronto se van adquiriendo de la propia experiencia, por errores cometidos, fracasos económicos o mala gestión del capital humano.

En la gran mayoría de los estudios, el arquitecto además de ser accionista y socio es un integrante más del equipo, cumpliendo las veces de coordinador y gestor y apartándose ligeramente de los aspectos técnicos, o al menos, del desarrollo.

A la hora de formar el equipo para el estudio es importante tener en cuenta los trabajos que se prevén y la carga de trabajo que cada uno va a necesitar, y en función de esto se estimarán las personas necesarias para desarrollarlos. En el caso de estudio, Tribeca es un estudio pequeño donde los integrantes del equipo en ocasiones desempeñan varias funciones, se requiere que el personal sea versátil para poder afrontar distintos trabajos y los nuevos requerimientos del mercado.

8.1 Relación laboral

La relación laboral del estudio con el trabajador es un tema que interesa a ambos y debe quedar siempre claro para ambos cual es esta y como se formaliza. Es evidente que en la situación coyuntural en que se encuentra la economía del país, y concretamente el sector de la construcción, no hace nada fácil la integración de nuevo personal al equipo. La incertidumbre sobre la aparición de nuevos encargos es grande y por tanto el hecho de contratar a alguien se sopesa con mucho detenimiento. El alto coste de mantenimiento de un empleado, muy por encima de lo que el empleado percibe en su salario, hace que la integración de nuevos trabajadores busque fórmulas alternativas a la contratación indefinida. Esta relación laboral puede formalizarse mediante varios tipos de contrato:

El **contrato laboral** marca la relación ente estudio y empleados, en la que los empleados son subordinados del coordinador del equipo y el estudio tiene la responsabilidad de hacerse cargo de los pagos periódicos a sus empleados. Esta relación puede ser interrumpida en cualquier momento por las dos partes. En el caso de que sea el empleado quién quiera marcharse del estudio, deberá avisar con un margen razonable de quince días, y una vez cumplido este plazo el empleado abandonará el estudio. En el caso contrario de que el estudio quiera acabar con esta relación, sin motivo justificado, efectuará un despido improcedente, por el cual tendrá que indemnizar a trabajador con el sueldo de una serie de días trabajados pro año, más el sueldo del empleado mientras se ejecuta el despido. Actualmente y como se citaba antes este tipo de contrato en un estudio implica una gran seguridad en el futuro laboral, por lo que se tiende a prescindir de él en favor de otro tipo de relación laboral menos restrictiva.

El **contrato temporal** se pacta entre el trabajador y el estudio por un tiempo determinado, que además está regulado por ley, y tienen una fecha de comienzo y una fecha de fin de la relación. Para el estudio en la actualidad resulta muy interesante este tipo de contrato, pues se puede pactar con un profesional la contratación de sus servicios pro ejemplo para el desarrollo de un proyecto de mayor entidad, o bien para llevar a cabo alguna tarea que

coyunturalmente tenga que ser realizada por algún encargo concreto. Tiene la ventaja para el estudio de que una vez finalizado el plazo no tendrá ninguna vinculación obligada con el empleado. También los trabajadores contratados de manera temporal tienden a no sentirse identificados al máximo con la empresa, por lo que implicación será menor.

Los **contratos de prácticas** y los **becarios** son relaciones laborales que se dan entre el estudio y normalmente estudiantes o jóvenes con los estudios recién terminados, y que dedican un tiempo semanal a desarrollar una tarea. Los becarios tienen el matiz de la formación, se entiende que el becario aprende durante su estancia en el estudio, a la vez que recibe una remuneración y el estudio recibe una ayuda del practicante. El gran problema de las becas es que las condiciones legales necesarias son muy restrictivas, y generalmente es muy complicada la viabilidad para el estudio. En cambio los contratos en prácticas tienen una serie de requerimientos más livianos, por lo que suele recurrirse a ellos con más frecuencia. Es necesario un convenio de colaboración con el centro educativo, donde los alumnos tienen que haber superado un número alto de créditos y su duración está limitada a la mitad del curso académico.

Este tipo de contratos es interesante para ambos, pues el estudiante se forma y el estudio recibe una ayuda. Pese a que socialmente sean criticados, con el pretexto de que las empresas contratan a estudiantes para pagarle menos y que desarrollen el mismo trabajo que un titulado con experiencia, esto es totalmente falso, la inversión temporal que el practicante necesita, además de la reestructuración del equipo para integrar al nuevo miembro durante un periodo máximo de seis meses tiene unos costes altos para el estudio, que si se tradujeran en dinero por inversión temporal, aumentarían gravosamente el valor que las practicas suponen para la empresa.

El **contrato mercantil** es un acuerdo entre profesionales libres, o entre empresas, en que una de ellas paga a la otra por un servicio concreto. La transacción se realiza por el servicio prestado y no implica una vinculación temporal ni con el profesional ni con la empresa en su caso. Es un contrato muy utilizado en el estudio de arquitectura para subcontratar los cálculos de

las estructuras, de las instalaciones o la dirección de ejecución de los aparejadores. En épocas inciertas como la actual es un método muy extendido y muy interesante para los estudios, puesto que se paga por servicio encargado (se entiende que va a ser cobrado) y a la vez se conoce previamente el importe del mismo, con lo que la tesorería del estudio lo agradecerá. En el caso de utilizarse con frecuencia, supone el mayor gasto de la empresa en comparación con el resto. La problemática en este tipo de contratos surge cuando se producen de forma continuada, puesto que estaría escondiendo una relación laboral sin ningún tipo de vínculo formal. Pese a todo, no está claro dónde está el límite jurídico de la relación en lo que a contratos mercantiles se refiere.

El estudio de arquitectura, debe tener un núcleo gestor capaz de hacer frente a las demandas de los clientes, por lo que requiere que los integrantes del equipo estén bien formados. El número de trabajadores estará condicionado por el volumen de trabajo. Si el número de encargos es de una cantidad adecuada y constante en el tiempo, se debe recurrir a contratos laborales que incluyan de forma permanente a nuevos trabajadores en el equipo para hacer frente al desarrollo de los trabajos. Pero en entornos inciertos donde el número de encargos se realiza de forma irregular con altos y bajos en el volumen de facturación, es más interesante para la rentabilidad del estudio el contrato temporal o los contratos mercantiles con empresas del sector o profesionales que supongan una inyección de personal en épocas de mayor volumen de trabajo.

8.2 El arquitecto como coordinador

Como ya se comentaba al inicio de este punto, el arquitecto ocupa el lugar más alto en la organización del estudio, hace las veces de jefe, y por tanto es quién tiene que marcar las líneas de trabajo y mandar a los demás. Para que el arquitecto pueda mantener su rango, debe mantener la autoridad sobre los demás, pero sin ser autoritario, simplemente cada integrante del equipo debe conocer cuál es su posición y de quién dependen para hacer bien su trabajo.

El arquitecto ante todo debe buscar la eficiencia en su equipo. De la experiencia a la que se hacía referencia al comienzo del trabajo se ha podido observar que existen varios caminos para obtener la eficiencia de los trabajadores.

El primero consiste en que el equipo trabaje a gusto, con una buena coordinación y reparto de tareas, una revisión del trabajo periódica, y horario bien organizado y tabulado, sin excesos ni horas extraordinarias. Es fundamental que el coordinador escuche los problemas, quejas, inquietudes de los trabajadores sin mucha demora y, si son razonables, actuar en consecuencia, hacer ver a los trabajadores que el arquitecto tiene las ideas claras con respecto al trabajo a desarrollar, lo que transmitirá seguridad al equipo. Es muy importante la transparencia, ser claros en todo momento con los trabajadores, evitando esconder hechos que deben conocer, y haciéndoles partícipes, en cierta medida, de las inquietudes y preocupaciones del estudio.

El segundo camino para obtener la eficiencia, es muy dañino para el equipo, se trata del autoritarismo del coordinador. Un jefe que riñe constantemente, que no tiene una actitud llevadera con los trabajadores y que no es capaz de separar su vida personal de su vida profesional, infunde miedo en sus trabajadores, que con tal de evitar ser abroncados, trabajarán más tiempo del necesario e intentando no cometer errores. Al final el empleado conseguirá una rutina de trabajo que le permita desarrollar sus labores cumpliendo los objetivos. En este tipo de centros de trabajo el ambiente está enrarecido, existe mucha tensión entre compañeros y miedo al jefe, por lo que los empleados tienden a buscar alternativas, ya sea en otros estudios o emprendiendo un camino en solitario. Este hecho es si cabe más pernicioso para el equipo pues al haber una baja, el resto de trabajadores deberán hacerse cargo del trabajo que este trabajador deja pendiente.

En Tribeca se plantea el primer camino como el único en la búsqueda de la eficiencia y de convertir el grupo en equipo. La **motivación** es una de las patas en que está fundada la eficiencia, se debe buscar el grado de convicción de los empleados como que trabajan en algo propio, esta participación puede

ser una participación real, con la transmisión a los empleados más fieles y con más experiencia una parte de la propiedad del estudio y por tanto hacerlos partícipes de los dividendos, o bien remunerar por objetivos, con lo que si el equipo funciona con eficiencia, cuanto mayor sea el beneficio del estudio, mayor será también la remuneración de los empleados. Esta participación también puede obtenerse incluyendo a los trabajadores más expertos en las reuniones de gobierno, donde se marcan las pautas de trabajo del estudio y donde puedan participar en la creación de la estrategia, haciéndola suya. La **iniciativa** del empleado debe ser valorada y fomentada por el estudio, esto lleva a que el trabajador tenga más libertad y más independencia a la hora de tomar decisiones, y a la vez tiene la capacidad de aportar nuevas ideas al equipo. Es importante seleccionar aquellas iniciativas que aporten valor al estudio y descartar las demás, aunque siendo atendidas y valoradas.

La coordinación del equipo pretende conseguir que en el estudio se trabaje de forma armoniosa, en que cada empleado tenga claro cuál es su papel, pero teniendo en cuenta las necesidades de los demás. Es fundamental que los tiempos de espera entre que uno termina un trabajo y el otro comienza se reduzcan al mínimo exponente, de manera que en el estudio no haya nunca nadie sin nada que hacer. Los trabajadores deben conocer el estado del proyecto, saber que partes de él están sujetas a modificaciones y cuales están terminadas y así avanzar, trabajando en paralelo.

9. Estudio de mercado y plan de marketing

9.1 Análisis de situación

Tribeca cuenta con una trayectoria de 18 meses de vida aproximadamente, aunque los integrantes del equipo cuentan con experiencia profesional previa, hecho que favorece el posicionamiento en el mercado. Los servicios que se ofrecen son variados con un amplio abanico en el sector de la arquitectura, la construcción, el asesoramiento y la valoración. Hasta el momento el cliente suele ser un propietario promotor con unas necesidades concretas, bien sea para solucionar un problema, regularizar la situación de algún inmueble, reparaciones puntuales de edificios requeridos o los demás supuestos que se explican en el desarrollo del trabajo.

Se abre además un nuevo campo tras la propuesta de un promotor en el extranjero, tanto a nivel geográfico, como tipo de trabajo y modelo de desarrollo. Se trata de la apertura al mercado marroquí inicialmente, y con una posterior expansión a otros países u otros medios de difusión.

La meta es posicionarse en el mercado de la arquitectura prefabricada, en principio únicamente mediante el diseño de sistemas modulares que resuelvan situaciones que se extiendan en un periodo medio o largo. Tribeca se mantendría en la rama del diseño, mientras que la producción sería cometido de otra empresa.

El sistema ideado se compone de módulos prefabricados, que se transportan en contenedores marítimos, y que permiten varias soluciones en función de su colocación, combinándose ente ellos, pueden conseguirse espacios de distinto tamaño y amplitud para dar solución a distintos requerimientos. Estos módulos permiten la colocación de elementos húmedos, como baños y cocinas. La construcción de los edificios se hace en seco, sin necesidad de mortero, con uniones mecánicas. Permite la colocación en paralelo, o superpuesta, con lo que pueden obtenerse edificios de varias plantas de altura.

9.2 Demografía del mercado.

En cuanto a los aspectos geográficos, el mercado está dividido en tres grupos básicamente. Por una parte se encuentran los proyectos de rehabilitación, Inspecciones Técnicas de Edificios e informes, que se mueven en el ámbito de la bahía de Cádiz, abarcando los municipios de Cádiz, El Puerto de Santa María, Puerto Real y San Fernando. Otro grupo integraría los proyectos de nueva planta, promociones privadas o de la administración, encargos que se producen a nivel regional, tanto en Andalucía como en Extremadura, con actuaciones de momento puntuales en el resto de las regiones del territorio nacional, a expensas sobre todo de concursos abiertos o de colaboraciones con otros estudios. Finalmente están las actuaciones y encargos que antes se citaban, y que se centrarán en un principio en el vecino reino de Marruecos, y que cuya apertura a otros países del Magreb se plantea para un futuro.

Existen varios grupos demográficos como potenciales clientes. En primer lugar se encuentra el promotor privado, propietario de una finca urbana en mal estado que se pone en contacto con el estudio para cumplir algún requerimiento, bien oficial, bien de algún inquilino de la finca. Este tipo de intervenciones tiene un carácter técnico de consolidación estructural y obras de salubridad. Este tipo de cliente tiene una edad comprendida entre 50-80 años, se trata de personas de edad madura, que ha recibido un patrimonio en forma de herencia o han adquirido las fincas a lo largo de su vida y en la actualidad supone un plus en su medio de vida o en ocasiones, es su sustento.

Por otra parte se encuentran los promotores privados de nueva planta o ampliaciones de edificios existentes. Su edad se sitúa entre 40 y 60 años, y sus requerimientos van encaminados a la construcción de primeras o segundas viviendas, o ampliaciones de las mismas. Dentro de los promotores privados se encuentra otro grupo compuesta por personas físicas o jurídicas que plantean la construcción de con ánimo de lucro. Es conveniente diferenciar entre los dos grupos, puesto que las pretensiones de cada uno de ellos son diferentes, así como sus requerimientos formales y técnicos, así como las exigencias económicas, los plazos y la flexibilidad en general.

Finalmente se encuentra el promotor de edificios modulares. En este caso se trata de personas físicas o jurídicas, de nacionalidad marroquí, principalmente (aunque no se descarta el desarrollo de modelos de viviendas modulares prefabricadas para entornos protegidos donde la construcción pesada pueda no estar permitida), para levantarlas en lugares de difícil acceso, zonas deprimidas geográficamente, a las que sea complicado acceder por operarios, o transportar la maquinaria necesaria para la edificación tradicional.

9.3 Tendencias y crecimiento del mercado.

La situación actual del mercado de la construcción se encuentra muy deprimida. Según idealista.com (<http://www.idealista.com/> (Los principales desafíos a los que se enfrenta el sector inmobiliario, 6 febrero 2014), España cuenta con un stock actual de 1,72 millones de viviendas según el informe presentado por la consultora Acuña y Asociados, estimando que hasta 2022 no será absorbido este stock; en otros artículo también publicados en el mismo portal, con fuentes distintas cifran en alrededor de 680.000 el número de inmuebles en stock, situadas heterogéneamente dentro del territorio nacional. Por tanto las cifras de que se dispone son muy dispares en función de la fuente que se consulte puesto que en cada uno de los recuentos se añaden, o no distintas cifras, tales como segundas viviendas o viviendas heredadas que se encuentran desocupadas. Sea como fuere el número de inmuebles desocupados es muy elevado y dada la situación económica global del país y las estadísticas de compra-venta, se prevé que este stock de viviendas no se consuma hasta pasados unos diez años. Asimismo cabe destacar que la distribución de viviendas vacías no es homogénea. Existen zonas con un elevado número de viviendas y que se prevé que sean ocupadas con mayor celeridad por su situación demográfica o su fluencia de turistas. Las expectativas apuntan a que dada una bajada importante de los precios y el tamaño del stock, muchos de los inmuebles sean adquiridos por extranjeros como primera o segunda vivienda, o bien sean utilizados como apartamentos

turísticos. (<http://www.idealista.com/> Un tercio de viviendas podría venderse como alojamiento vacacional, según fomento, 15 octubre 2012)

El mercado de vivienda de nueva planta se prevé estancado, con un crecimiento bajo, aunque el hecho de que exista zonas con mayor demanda propiciaría la construcción de nuevos inmuebles. Por su parte, las fincas situadas en los cascos históricos de las ciudades, son requeridas por los organismos oficiales a fin de mantener y conservar la imagen de la ciudad antigua, por lo que sus propietarios tienen la obligación de mantenerlas con unas condiciones mínimas de ornato y seguridad estructural, por lo que la demanda de rehabilitación de edificios en estos entornos protegidos se mantiene estable. Es por esto que en un periodo corto de tiempo el nicho de mercado se enfoca en la rehabilitación y consolidación de edificios, que en zonas costeras como Cádiz y su provincia, se irá abriendo hacia la reconstrucción o replanteo de viviendas (es decir, edificios antiguos que se encuentran en desuso, redistribuirlos y plantear nuevas viviendas en ellos) y más adelante, la construcción de edificios de nueva planta (son los proyectos más interesantes económicamente).

En cuanto al uso de viviendas y edificios prefabricados, se plantean como una alternativa de construcción en zonas aisladas, con infraestructuras p pobres que hacen difícil y caro el acceso de materiales de construcción, así como no aseguran una buena calidad del resultado final por no disponer de medios ni personal cualificado. Se presenta como un producto con un precio final equilibrado, más barato que la construcción tradicional, durable, y con unos requerimientos de personal y maquinaria mínimos, obteniéndose como resultados edificios versátiles y con una vida útil semejante a la de un edificio de construcción tradicional. En zonas del Magreb se utilizan edificios en ruina técnica como colegios, hospitales o centros de salud, estos edificios de tamaño medio, pero con necesidades de garantía estructural y de salubridad se presentan como los principales clientes de los módulos prefabricados, que permiten la construcción, en una primera fase de hasta dos plantas de altura. Otra alternativa para este tipo de arquitectura, es la construcción de edificios auxiliares y secundarios en espacios deportivos, ya sean polideportivos

cubiertos, pistas al aire libre, hipódromos, etc., funcionando como edificios de vestuarios, salas de reuniones, cantinas o recepción.

Con la situación coyuntural actual se buscan alternativas más económicas que busquen la calidad y se abren a nuevos productos que a un menor precio satisfagan las necesidades de los usuarios.

9.4 Análisis DAFO

Se plantean las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del estudio con respecto al sector de la construcción y los estudios de arquitectura y la situación actual y la previsión de los próximos ejercicios. (Keller, P. y Keller K. Dirección de Marketing (2012))

Fortalezas.

Se trata de un equipo completo pero reducido y versátil, con gastos reducidos que permiten soportar épocas de decadencia o de baja de encargos. El capital es propio, por lo que no existe la presión de acreedores en el caso de impagos. Los precios que ofrece el estudio son muy competitivos y se adaptan al tipo de encargo.

Oportunidades.

En un mercado cambiante, la posibilidad de abrir fronteras, ya sea con capital nacional o extranjero. La capacidad de desarrollo de distintos tipos de trabajos, dan cabida a un gran número de clientes. Por experiencias previas, y con el posicionamiento del estudio, optar a realizar obras para cadenas comerciales, ya sean alimentación o restauración.

Debilidades.

Se trata de un estudio con una limitación de personal, absorbido en su trabajo y con pocas posibilidades (el tiempo está ocupado con las tareas técnicas del estudio) de desarrollar las tareas de relaciones públicas y publicidad. Falta de personal para la presentación de proyectos a concursos de obra pública, lo

que genera ingreso, con honorarios interesantes. Dependencia de la disposición de servicios profesionales externos (topógrafo, calculista, etc.)

Amenazas.

Fundamentalmente la competencia feroz que en ocasiones abarata los precios, (pese a ofrecer un peor servicio) y la situación coyuntural que pueda comprometer la llegada de nuevos encargos.

9.5 Competencia y oferta del producto.

Tribeca presenta un servicio competitivo en precio y calidad de los trabajos, con experiencia en el sector (los ámbitos que antes se citaban) y con una experiencia probada y basta de los integrantes del equipo

La competencia en el desarrollo de proyectos tradicionales (bien sean proyectos de nueva planta, o rehabilitaciones) es muy elevada. Esto hace que desde la liberalización de los precios de los servicios profesionales que estaban regulados por los colegios oficiales, cada estudio o cada profesional tiene libertad para poner precio a su trabajo. Este hecho unido al intrusismo por parte de otros colectivos profesionales, lleva a la bajada de los precios, por norma general y abusiva en ocasiones. Tribeca no tiene como competidores a profesionales de otras ramas y estudios de precio muy reducido, puesto que el servicio que ofrece está ajustado en precio, pero también en calidad, por lo que aquellos estudios que ofrecen precios bajos, ofrecen a su vez un servicio muy por debajo de la oferta de nuestro estudio. En cuanto a calidad del servicio, la amplia experiencia en el sector de la rehabilitación de edificios antiguos e históricos, hacen de Tribeca un estudio puntero y de difícil competencia. Por suerte este nicho de mercado, aun habiendo caído en sus cifras, se mantiene activo y con perspectivas de aumentar.

En cuanto a las propuestas de arquitectura prefabricada, Tribeca ha diseñado una serie de edificios, que además de ser modulares, son fácilmente transportables, todos sus elementos caben en un contenedor de transporte

marítimo, con lo que lo hace muy manejable tanto para periplos por mar, como sobre ruedas remolcados por un camión. Es una técnica novedosa con poca competencia y basada en la calidad, el precio, la necesidad de un personal cualificado estandarizado y la rapidez.

9.6 Claves para el éxito.

Se entienden como claves de éxito el ofrecer un servicio profesional, completo y a un precio competitivo. El cliente debe quedar satisfecho con la atención y con el servicio ofrecido, dispuesto a contar con Tribeca para posteriores trabajos. Muy importante la gestión de los tiempo, cumplimiento de los plazos y gestión burocrática del cliente ante los organismos oficiales. En muchas ocasiones el cliente acude con un problema, y además del servicio técnico, quiere evitar complicaciones sobre temas que le puedan generar algún tipo de inquietud, y que teóricamente son temas que conciernen al promotor (gestiones con organismos públicos, pagos de licencia, resolución de incidencias, etc.). La innovación y la continua actualización son fundamentales para ofrecer un buen servicio, y contar con las últimas tecnologías, tanto para proyectar, como instalaciones y demás elementos proyectados. Tener muy presente la eficiencia energética y el respeto por la naturaleza en las intervenciones, puesto que además de añadir valor al estudio, está primado desde las administraciones públicas con subvenciones ayudas y financiación a fondo perdido.

9.7 Estrategias de marketing.

La estrategia de marketing de un estudio va muy encaminada a la presentación personal, el boca a boca, o la imagen de corporativa. Pese a no ser un sector en que la publicidad haya estado muy presente, a situación coyuntural y la regeneración del mercado hacen que cada vez se utilicen más los medios de difusión que las nuevas tecnologías ofrecen.

9.8 Posicionamiento

Tribeca Pretende posicionarse como un estudio serio, con una experiencia que lo avala pero a la vez moderno y adaptado a las nuevas modalidades de trabajo y las nuevas tecnologías. La experiencia en el sector es un aval importante y potente y la regeneración con personal joven, hace que esta experiencia se actualice y se canalice a las técnicas actuales.

9.9 Estrategias

Se plantean una serie de medios y estrategias para dar a conocer el estudio, la forma de trabajo, los servicios y la experiencia en el sector. Se utilizan medios tradicionales, que para una empresa que tiene un ámbito de intervención relativamente reducido (a priori local o regional), son aun efectivos, y también se recurren a medios actuales que faciliten a los nuevos usuarios tanto el contacto como la localización y los servicios. Es fundamental definir la imagen corporativa y tener claros los conceptos que se desean transmitir y, que se definen en los apartados anteriores.

Logo: es el elemento por el que en adelante se reconocerá el estudio, según el concepto que se tiene del estudio, de los valores que se quieren transmitir, estará compuesto por texto (con el nombre del estudio) y por una imagen identificativa. Estos tienen un carácter sobrio, sencillo, con letras clásicas, pero sin filigranas, de trazo fino y grandes espacios, que deje patente la experiencia en el sector, con colores simples (blanco, negro y escala de grises). Debe transmitir a la vez sensación de modernidad, y eso se pretende conseguir con el propio logo, que evocan la simplicidad de los sillares de un muro, o la forma que consiguen las manzanas de un casco antiguo, con su cuidado desorden. Se añade el texto de "arquitectura y diseño", puesto que es necesario que se relacione la imagen de la empresa con el servicio que se ofrece.



Página web: actualmente es impensable que una empresa se presente sin un sitio web de acceso inmediato, en el que se presenten los servicios que se ofrecen, la experiencia previa, la localización y al ámbito de trabajo, premios, y una muestra de los trabajos realizados. Ello conlleva unos costes iniciales, y unos costes de mantenimiento y actualización o renovación.

Redes sociales (Instagram, Facebook, twitter): son un medio poco costoso que en la actualidad tiene un gran seguimiento por su elevado número de usuarios. Favorecen el seguimiento de la empresa en el tiempo, poniendo de manifiesto los avances, novedades, ofertas, nuevos proyectos, etc. El caso de Instagram se basa en imágenes, con comentarios, luego sería la rama de las redes sociales más "artística", donde se publica la evolución de las obras, imágenes curiosas, o resultados finales que sean agradables y con imágenes favorecedoras. El caso de Facebook y twitter ofrecen una visión más completa, en Facebook se tiende a mostrar la evolución completa del estudio, los pasos que va dando y el rumbo de la empresa, no solo con imágenes, sino con publicaciones escritas, enlaces a páginas de interés o de las que bebe la formación del estudio, sería como consultar el día a día del estudio y conocer su estado actual. El caso de twitter es quizás el más público de todos donde continuamente se va actualizando la información de otros, novedades, rumores, reflexiones, propias y ajenas, por lo que en función de los mensajes publicado o compartidos, se imprime carácter al perfil. El gran problema (que a su vez es la gran ventaja) es que la red social para resultar atractiva y haga un servicio favorable al estudio, tiene que estar viva, constantemente compartiendo información y actualizándose, el hecho del abandono de la red social transmite abandono de la empresa en este medio.

Cartelería: un método tradicional de promoción es colocar un cartel en un balcón, fachada o valla que cubre la obra. Es una forma de hacer patente que se trabaja, el tipo de obra que se realiza y permite al usuario diferenciar entre el antes y el después.

Relaciones sociales y profesionales: es probablemente la forma más clásica de obtener encargos en un despacho de servicios profesionales. El arquitecto, además de trabajar en el estudio, es habitual que participe en coloquios, tertulias, mesas redondas, asistencia a conferencias, tanto formativas desde el punto de vista técnico como culturales. Es en estos círculos donde el arquitecto se da a conocer, intercambia opiniones y pueden surgir relaciones que favorezcan la obtención de encargos. Por otra parte las relaciones personales, y las que de estas surjan favorecen de igual manera la proposición de joint ventures, encargos o contactos.

10. Conclusiones

Con la redacción de este trabajo se ha querido plantear un modelo de gestión completo y genérico de un estudio de arquitectura, identificando los principales agentes, desgranado la contabilidad, las distintas alternativas societarias y contractuales para la formación del equipo, la figura del arquitecto como coordinador del equipo y de las relaciones con el cliente o los distintos sistemas de cálculo de honorarios y valoración de los servicios prestados. Todo ello aplicado al caso de Tribeca, como estudio de tamaño medio, con pretensiones de crecimiento en una situación para nada favorable como muestra el análisis de mercado y plantando distintas alternativas y nichos de trabajo.

Se presenta a Tribeca como un estudio de reciente formación, pero con vasta experiencia de sus integrantes, que permite afrontar gran variedad de servicios, con toques de frescura y actualizado a las nuevas tecnologías, y se pretende imprimir el carácter del que la mayoría de los estudios de arquitectura carecen, el afrontar la prestación de servicios profesionales desde el punto de vista empresarial, formalizando aspectos fundamentales de la carrera empresarial en la gestión del estudio y aplicando los conocimientos impartidos en el master a la organización del equipo y a los resultados.

Se han identificado los gastos del estudio y utilizado como base para clasificarlos dentro de su importancia y procedencia, para un posterior uso, así como la asignación de activos, pasivos y patrimonio neto, que se plasman en el balance. Junto con los datos de la previsión de mercado obtenidos del análisis de situación de la experiencia previa del estudio, se han cuadrado los presupuestos estimados a medio plazo, con un incremento estimado anual de la facturación, y que se propone que sea revisado y actualizado a lo sumo trimestralmente, hecho que hará que se puedan ajustar en mayor medida los gastos en función de los ingresos reales y se vayan actualizando a fin de obtener mayor beneficio.

En cuanto a las previsiones del mercado y el plan de marketing, se ha estudiado la situación actual del mercado inmobiliario español, con números

globales que hacen patente la situación coyuntural del sector. Pese a esto Tribeca mantienen un nicho de mercado, que hace de base para el mantenimiento del estudio y se plantean diferentes alternativas de mercado en las que posicionarse tanto a nivel regional como internacional, plantando soluciones arquitectónicas acordes con la situación actual. Se estudia mediante un análisis DAFO las posibilidades del estudio y se plantean como medidas de promoción varias propuestas, que se dividen al igual que los nichos de mercado que se plantean en el estudio en un grupo de clientes tradicional y por otra parte se abren aprovechando las nuevas tecnologías como medio de promoción interesante y con unos costes muy interesantes para un estudio del tamaño de Tribeca.

Tras la redacción del trabajo y la consecución de Máster en Dirección de Empresas, se hace patente la deficiencia en la formación de los arquitectos en aspectos de desarrollo empresarial, que se manifiesta en un desconocimiento de los conceptos que rigen una empresa y que motivan en último término una gestión que no siendo pésima es deficiente y manifiestamente mejorable, y para la consecución de esta mejora, se plantea la aplicación de los puntos que en el trabajo se proponen a modo de análisis y control, a la vez que marcar las líneas de futuro y la revisión constante.

11. Bibliografía

- FELDMAN, JONATHAN (2012): *Project Management Gets Lean*. InformationWeek 1324 (Feb 13, 2012): 29-32.

- Torrealba Lopez, Álvaro Luis (2003): *Project organization design, a methodological approach for project management, project planning and organization models in engineering and architecture*. Universidad Politécnica de Valencia (Spain), ProQuest, UMI Dissertations Publishing. 3076300.

- Salvatierra-Garrido, Jose (2011): *Value theory in lean construction*. Pasquire. Journal of Financial Management of Property and Construction.

-<http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes.../tema.../Teoria-Costes.pdf> Open course ware.

-<http://www.infoautonomos.com/> Crear una sociedad. Comparativa de formas jurídicas.

-<http://www.crear-empresas.com/> Formas jurídicas de constitución de empresas.

-<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL).

-<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Anónima (SA).

-<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Anónima Laboral.

-<http://www.infoautonomos.com/> Guía de constitución Sociedad Limitada Profesional (SLP).

-Alicia Barroso de Vega; Eduardo Luis Tasca, Macchi: *Sistemas de información contable (I)* (2001)

-Manuel Larrán Jorge, María Vélez Elorza, Teresa García Valderrama: *Transparencias MBA 2013-2014*, Información contable. Universidad de Cádiz. (2013-2014)

- Antonio Martín Prius: Transparencias MBA, Dirección de Operaciones. Universidad de Cádiz. (2013-2014)
- Gonzalo Garcia: Dirigir y rentabilizar un estudio de arquitectura (I): más beneficios y más organización. (2007)
- Gonzalo Garcia: Crear un estudio en tiempos de crisis. (2010)
- <http://www.idealista.com/> (6 febrero 2014) Los principales desafíos a a los que se enfrenta el sector inmobiliario,
- <http://www.idealista.com/> (15 octubre 2012) Un tercio de viviendas podría venderse como alojamiento vacacional, según fomento,
- Keller, P. y Keller K. (2012). Dirección de Marketing
- <http://www.rankia.com/>(8 de septiembre de 2009) Tesorería en el activo del balance.