



(article publicat a la revista Inde del mes de novembre de 2006)

Un estudi per identificar noves estratègies pes als despatxos d'arquitectura

A la darrera reunió de l'Àgora Empresarial, la plataforma de trobada entre Col·legi i despatxos que ha creat el COAC per millorar la tasca de gestió dels despatxos, es van presentar les conclusions d'un estudi de la competitivitat dels gabinets professionals d'arquitectura, realitzat en base a un treball de benchmarking (estudi comparatiu) de les pràctiques econòmiques i de gestió d'una sèrie de despatxos de Barcelona.

L'escenari en què han de moure's els arquitectes viu una etapa d'incerteses i canvis accelerats. L'augment en el nombre de professionals que s'incorporen anualment a la vida professional (l'any 1994 estaven col·legiats prop de 4.000 arquitectes, mentre avui ja són més de 9.000) que coincideix amb una certa contenció en el volum de contractació; el canvi del marc sociolaboral; la consolidació de nous rols professionals, com el de project-manager; la tendència creixent de les grans promotores a dotar-se de departaments propis d'arquitectura; el major nombre dels despatxos o societats registrades, simultani al procés de reducció en les seves dimensions i a la concentració d'activitat, o el desequilibri creixent entre despeses i ingressos són només alguns dels factors que estan esdevenint claus per configurar el nou horitzó empresarial i laboral dels arquitectes.

Per tal d'ajudar el col·lectiu d'arquitectes a enfrontar amb unes certes garanties aquest escenari canviant, el COAC es va plantejar realitzar una reflexió estratègica que ajudi a orientar les decisions del sector, tant pel que fa a l'organització interna, com a la interrelació amb el seu entorn: administracions, promotors i societat en general. El primer pas en aquest objectiu ha consistit en l'encàrrec a una consultoria -Azertia-, d'un estudi que permeti identificar algunes pràctiques de gestió, més o menys comunes, de sis despatxos d'arquitectura de la Demarcació de Barcelona, de diferents dimensions, i el seu posicionament respecte a les grans tendències que afecten el sector.

Tot i que, donat l'univers d'estudi, les conclusions s'han de prendre com a indicadors generals o orientacions dels diferents moviments que viu el vessant empresarial de l'activitat arquitectònica, es tracta d'un primer document de treball que aporta una visió prou lúcida i acurada i un seguit de propostes que poden ser molt vàlides.

Sobre la dinàmica general

El primer gran apartat de l'estudi s'ocupa de fixar els grans trets que defineixen la dinàmica global de l'arquitectura entesa com a sector d'activitat econòmica. En aquest sentit, una de les primeres constatacions és que, tot i el llarg cicle d'expansió que viu la construcció, l'evolució dels preus finals ha estat molt superior al cost real -el pressupost- de construcció. Mentre, des de fa més d'una dècada el col·lectiu dels arquitectes viu un procés semblant de creixement continu, afavorit en aquest cas per la progressiva incorporació laboral de les dones a la professió i l'arribada d'arquitectes d'arreu del món. Com a conseqüència directa també ha crescut el nombre de societats registrades -162 en 1994 i 690 deu anys després, més de quatre vegades més-, però amb trets tant definitoris com ara l'atomització i una concentració de l'activitat. Així les coses, el treball destaca que malgrat aquesta expansió el mercat potencial (mesurat en m2 a edificar per professional) s'ha mantingut igual o fins i tot ha retrocedit. De la mateixa forma, en els quatre anys que van de 2000 a 2004 el volum d'obra

potencial per societat registrada ha disminuït, passant de 32.000 m2 per societat registrada a poc més de 22.000 m2.

Un segon eix d'anàlisi del context general passa per parar atenció a l'aparició de noves figures professionals, com l'esmentat project-manager o a un procés global de redefinició de les funcions de l'arquitecte, traduïda en moltes ocasions en una major exigència, per exemple en el moment de presentar tota la documentació d'un projecte. Aquest important increment d'entregables associats a un projecte ha suposat un augment de feina molt substancial -tot i l'ajuda inestimable de les noves tecnologies-, que no s'ha vist acompanyat d'un procés semblant pel que fa a les tarifes o honoraris, que s'han mantingut estables, en el millor dels casos.

Així les coses, en el segon apartat del treball, centrat en els principals indicadors de la gestió dels despatxos estudiats, s'estableix que la seva rendibilitat no presenta un patró definit al 100 per 100. Cada despatx, en funció de la seva estructura i especialització, presenta uns paràmetres diferents de rendibilitat, tot i que es fixen alguns mínims de viabilitat, com ara un ingrés mínim per hora facturada de 30-40 €/hora i el treball en projectes amb cert grau d'especificitat (equipaments) i dimensió (habitatge plurifamiliar). La major part dels sis estudis presenten comptes d'explotació positius, tot i que ho aconsegueixen a base de contenció en els sous i rendes generades. En aquest sentit, cal assenyalar que la remuneració mitjana per persona contractada és només de 12.000-14.000 € (incloent autònoms a temps parcial).

Un altre dels indicadors estudiats és l'activitat comercial, on aquest treball de recerca detecta la mancança d'una acció clara i continuada, a diferència del que passa en d'altres subsectors de serveis especialitzats, com ara les enginyeries o les consultories. Així, les principals vies per captar nous clients són la confiança o el boca-orella, en el cas d'encàrrecs privats, i els concursos, en el cas dels públics. Pel que fa a la promoció directa, la publicitat es veu com a contradictòria amb les essències de la professió, en certa forma plasmades el codi deontològic del Col·legi.

Aquesta precarietat en les tasques comercials és extensible, en moltes ocasions, als sistemes de gestió de projectes i recursos no gaire elaborats i sense massa capacitat d'intervenció per part del despatx. De tota manera, el grau de planificació i control de projectes no és el mateix en tots els despatxos, donat que, com resulta lògic, els despatxos de major dimensió tenen una major estructuració de la feina.

Sobre sortides professionals, preus i acció comercial

Després dels dos punts preliminars, l'estudi de benchmarking estableix un seguit de propostes i conclusions dividits en quatre grans grups. En primer lloc, per fer front a l'elevat increment del nombre d'arquitectes en actiu i la concentració de projectes es proposa: potenciar el creixement dels despatxos per guanyar dimensió i capacitat d'accedir a nous mercats; promoure l'obertura de nous mercats i facilitar noves sortides professionals al col·lectiu a través de la formació continuada o l'ampliació de la Borsa de Treball, entre d'altres accions.

Pel que fa al creixent desequilibri entre cost de producció i ingressos per projecte, algunes de les accions a desenvolupar passarien per: promoure una guia bàsica d'entregables per cada tipologia de projecte, on quedessin clars els mínims exigibles i els extrems que s'haurien de facturar a banda; establir una feina de vigilància u observatori de bones pràctiques, tot evitant les baixes temeràries, sobretot als concursos públics i col·laborar amb les diferents administracions per avaluar els criteris arquitectònics incorporats en l'obra pública i valorar la introducció de possibles millores.

Com a tercer gran àmbit, per tal de potenciar l'acció comercial continuada i resultat d'una major capacitat de planificació, l'estudi proposa elaborar una guia i organitzar jornades informatives sobre

la importància de la tasca comercial als despatxos; potenciar els canals de comunicació (revista del COAC i d'altres publicacions) on els despatxos puguin publicar els treballs realitzats.

Per últim, subratlla la necessitat de pal·liar la falta de planificació i control conjunt de la cartera de projectes que tenen molts despatxos, posant al seu abast l'accés a instruments de gestió per assolir una organització més estructurada i no tan precària com l'actual, basada en el treball autònom i la flexibilitat total de la plantilla. Un manual sobre la planificació i gestió de la cartera de projectes, acompanyat de jornades per remarcar la seva importància cabdal; la selecció, prova pilot i presentació d'alguns programes de gestió de projectes i la recerca d'ajudes entre les administracions per potenciar la implantació d'aquestes eines són les mesures proposades en aquest darrer punt.

Val a dir que a la darrera reunió de l'Àgora Empresarial es va recomanar a la Junta de Govern del COAC la conveniència de demanar a l'empresa consultora l'ampliació del nombre de despatxos inclosos a l'estudi, per tal de dotar les seves conclusions d'un veritable valor estadístic.

© Col·legi d'Arquitectes de Catalunya