

## DIÀLEGS AMB DISSENYADORS ©

Un format senzill per comprendre problemes complexos en la gestió d'estudis de disseny.

### CAPÍTOL 4

**On la situació econòmica de l'estudi s'aclareix, i es fa necessària una decisió: seguim endavant o donem marxa enrere.**

**Els números no mossegueu, solament brinden informació valuosa (si sabem com organitzar-la)**

Per Fernando Del Vecchio.

Novembre 2009

Traducció al català: Marta García.

Març 2010

Aclariment: La present conversa és fictícia, ja que mai gravo les reunions amb clients. Tanmateix, representa els dubtes que es presenten a la pràctica professional quotidiana dels dissenyadors que porten endavant els seus propis Estudis de Disseny, així com d'aquells que treballen de forma independent.

---

Quina relació poden tenir "els números" amb el disseny?

Quina és la importància de conèixer "els números" que resulten de la nostra activitat?

Una de les dificultats de qualsevol empresa nova (estudi de disseny, en aquest cas) és **aconseguir un flux d'ingressos sostingut** per a què el projecte sobrevisqui. Aquest flux d'ingressos, s'aconsegueix cobrant pels serveis realitzats i entregats a clients satisfets.

Una altra de les dificultats de qualsevol empresa nova (estudi de disseny, en aquest cas), és **aconseguir mantenir el compromís dels socis** per aconseguir mantenir a la superfície l'emprenedoria.

El compromís aconseguix mantenir les ganes i la força per seguir endavant, malgrat les dificultats; el flux d'ingressos aconseguix la supervivència. Perdut el compromís, sofreix el flux d'ingressos (encara que això no ocorre immediatament).

Una de les formes de construir compromís, és conèixer clarament la situació (els resultats econòmics i financers) de l'estudi, a fi de **prendre decisions valuoses**.

Al camí entre pensar el projecte del propi estudi de disseny, iniciar-lo i obtenir els primers èxits o beneficis econòmics, ens trobem amb problemes que no havíem pensat, amb la necessitat d'incorporar i desenvolupar habilitats que no posseïem. **Emprendre és un procés d'aprenentatge continu.**

Els "números", forma com molts dissenyadors denominen al resultat econòmic i financer del seu estudi, és una de les activitats a comprendre com a part d'aquest procés d'aprenentatge.

---

Pablo i Soledad són dissenyadors gràfics i han decidit associar-se, per formar un estudi de disseny.

Treballen junts des de fa tres mesos, i han començat a adonar-se d'algunes dificultats que no

tenien fins al moment, de quan treballaven de forma independent o en relació de dependència.

Les oficines de l'estudi de disseny es troben a la casa de Pablo, ja que - pel nivell d'ingressos que tenen actualment - els ha estat impossible llogar un espai de treball diferent.

---

Fernando: - Bon dia.

Pablo: - Hola Fernando. Tenim un munt de coses per conversar amb tu.

Soledad: - Si. Des del moment en què vam conversar sobre l'estudi com una persona (jurídica) diferent de nosaltres... La veritat és que mai no ho havíem pensat d'aquesta manera. No sé, és com que ens ha canviat molt la perspectiva del projecte.

Fernando: - Però es tracta d'un canvi en quina direcció?

Soledad: - Positiva! En realitat, és com si haguéssim pogut pensar en un estudi de disseny i no com dos dissenyadors sense un nord<sup>1</sup>...

Fernando: - Excel·lent. Van tenir oportunitat de conversar sobre la situació actual en quant a clients, ingressos, despeses, etcètera? En definitiva, tots els ítems que els vaig demanar que portessin per veure'ls detalladament.

Pablo: - Si. A partir del que vam parlar l'altre dia, vam estar analitzant els números per posar-los en blanc i negre<sup>2</sup>. I la situació és la següent: els meus ingressos mensuals ascendeixen a tres mil set-cents cinquanta pesos, amb cinc clients amb els quals tinc un acord d'honoraris fix mensual. El detall detallat per client és el que veus aquí anotat (treu de la seva butxaca un paper amb la informació).

Soledad: - I els meus ingressos, amb els tres clients actuals que tinc, ascendeixen a tres mil cinc-cents pesos. El problema és que un d'aquests clients, el més petit, el que em genera mil pesos per mes, deixa de treballar amb mi el mes que ve. La resta dels clients... un em paga mil dos-cents pesos i l'altre, mil tres-cents.

Fernando: - I l'acord d'honoraris és similar al de Pablo, fix mensual?

Soledad: - Si, així és.

Fernando: - I les despeses?

Pablo: - Bé, l'altre dia et vam dir que afortunadament no paguem lloguer perquè treballem a casa meva, així que les despeses - que dividim a la meitat - sumen aproximadament mil nou-cents pesos.

Fernando: - Tenen un detall de les despeses mensuals?

Pablo: - No, no el vaig portar. Però és més o menys el que et dic... mil nou-cents pesos, entre les despeses de telèfon, connexió a internet, i despeses per tramesa de treballs a clients, viàtics per trasllats a entrevistes...

Fernando: - És a dir, i per a representar gràficament la situació, el quadre d'ingressos i despeses es veu més o menys així:

---

<sup>1</sup> Expressió que es refereix al sentit de tenir una direcció clara del treball.

<sup>2</sup> Comprendre la situació econòmica clarament.

## Quadre 1

	Soledad	Pablo
Ingressos		
Client 1	1000	500
Client 2	1300	600
Client 3	1200	600
Client 4		1000
Client 5		1000
Total Ingressos	3500	3700
Despeses	950	950
I - D	2550	2750

Soledad: - Què és "I - D"?

Fernando: - "Ingressos menys despeses"...són els diners que et quedarien a la butxaca, cada mes, tenint en compte el que guanyes i el que pagues. També es pot dir "flux de caixa" o "cash flow" en anglès. És correcte el quadre?

Ambdós: - Si.

Fernando: - El fet que l'estudi no pagui lloguer, significa que Pablo no ha de pagar-lo?

Soledad: - Com? Clar que el paga! I bastant car que ho paga...

Pablo: - No ho sé..., en realitat jo li vaig proposar a Soledad que vingués a la meua casa a treballar i així va sorgir la possibilitat de convertir això en un estudi.

Fernando: - Encara no estic dient que Soledad hagi de pagar alguna cosa...anem en aquesta direcció, però no t'avancis.

Soledad: - Si, durant un parell de mesos, després de deixar el meu treball en relació de dependència, vaig estar treballant des de la meua casa...després vaig haver de mudar-me a un pis més petit - en el qual estic ara - on no puc rebre cap client. Abans pagava un lloguer de dos mil cinc-cents pesos. Per sort puc treballar aquí amb Pablo.

Fernando: - I ara quant pagues?

Soledad: - Però quina relació té això amb allò?

Fernando: - Una relació fonamental, perquè - si bé estem parlant que els socis i l'estudi són persones diferents, el fet és que, de moment, vostès estan treballant de forma independent, encara que creguin que conformen un estudi de disseny. Però la baixa d'un client de la teua cartera afecta aquest projecte d'estudi i a tu en tots els aspectes.

Soledad: - Entenc.

Fernando: - Tornant al tema anterior, com l'estudi funciona en aquest domicili, és l'estudi el que "hauria" de pagar un lloguer per l'espai que utilitza per portar endavant la seva activitat. És a dir, el lloguer que paga Pablo per aquesta casa ascendeix a...

Pablo: - Mil vuit-cents pesos...

Fernando: - Mil vuit-cents pesos que en realitat paga Pablo únicament, per activitats de l'estudi, del qual formen part ambdós. Aquí hauríem de veure, en realitat, quina és la suma

de diners que Soledad ha d'aportar com a sòcia de l'estudi, per pagar el lloguer.

Soledad: - ...

Fernando: - Per portar això a un nivell major de detall, m'agradaria que cada un m'expliqui, de forma aproximada, quina és la quantitat de diners que gasta al mes per viure.

Pablo: - I... no sé. Jo no puc estalviar res, així que et diria que aquests tres mil set-cents pesos que guanyo al mes, m'arriben per viure.

Soledad: - Jo he de pagar un lloguer de nou-cents cinquanta pesos, i com Pablo, al final no estalvio res. Amb la baixa d'ingressos que tindrè a partir del mes que ve, me n'he d'ajustar bastant.

Fernando: - Llavors, fins al dia d'avui, el quadre de situació és el següent:

Quadre 2

	Soledad	Pablo
Ingressos		
Client 1	1000	500
Client 2	1300	600
Client 3	1200	600
Client 4		1000
Client 5		1000
Total Ingressos	3500	3700
Despeses		
Despeses Estudi	950	950
Lloguer Propi	950	1800
Total Despeses	1900	2750
I - D	1600	950
Despeses	1600	950
Estalvi	0	0

Pablo: - Ara m'adono d'on surt tanta roba nova (riures)... et gastes mil sis-cents pesos al mes en...

Soledad: - Bé, són els meus diners, no?

Fernando: - Vegem a part el següent. Pablo paga un lloguer...

Pablo: - De mil vuit-cents pesos al mes.

Fernando: - I les despeses que paguen a la meitat, els nou-cents cinquanta pesos que paga cadascun, què inclouen?

Pablo: - Com et vaig dir abans, decidim compartir totes les despeses de telèfon, internet i les despeses que habitualment tenim per enviar material a clients, els trasllats quan tenim alguna entrevista o presentació...res més.

Fernando: - Vegem el següent: vostès treballen aproximadament... quantes hores al mes com a estudi de disseny a la casa de Pablo?

Soledad: - Més o menys deu hores... entre vuit i deu hores al dia.

Fernando: - Cinc dies a la setmana? Sis?

Soledad: - Només de dilluns a divendres. De vegades, jo treballo els dissabtes des de casa meva...

Fernando: - Bé, però fem el càlcul partint de nou hores al dia, per vint dies hàbils al mes. Això ens dona cent vuitanta hores mensuals sobre un total de - en mitjana - trenta dies per vint-i-quatre hores... set-cents vint hores. El percentual d'ús de l'estudi ascendeix, llavors, el vint-i-cinc per cent del total d'hores mensuals. Per això, el vint-i-cinc per cent del lloguer pagat, hauria de ser assumit per l'estudi. Quant és? Quatre-cents cinquanta pesos. Dividit en dos, dos-cents vint-i-cinc pesos.

Soledad: - Els números mai em van agradar... però el que crec que em diran ara m'agradarà molt menys. És a dir, ara no només em veig en la situació on tinc un client menys, sinó que he de pagar una part del lloguer de l'estudi...

Pablo: - Encara no hem vist els números, no et preocupis.

Fernando: - Això no és per a què es preocupin; simplement tracto de que compreguin quina és la situació. I la situació és la següent, tenint en compte que res no canvia, llevat dels ajusts que hem conversat aquí, que només afecten a Soledad:

Quadre 3

	Soledad	Pablo
Ingressos		
Client 1	0	500
Client 2	1300	600
Client 3	1200	600
Client 4		1000
Client 5		1000
Total Ingressos	2500	3700
Despeses		
Despeses Estudi	950	950
Lloguer Estudi	225	225
Total Despeses	1175	1175
I - D	1325	2525
Lloguer Personal	950	1350
Despeses	1600	950
Flux Caixa	-1225	225

Soledad: - Em vull morir... (riures)

Fernando: - La teva situació és la següent: amb la baixa del teu client, i l'aportament a realitzar per pagar la teva contribució a l'estudi com a pagament del lloguer de l'espai, tenint en compte el teu nivell actual de despeses... el teu dèficit mensual és de mil dos-cents vint-i-

cinc pesos.

Pablo: - Complicat...

Fernando: - En canvi, la situació de Pablo és diferent, perquè a partir del que hem considerat, la seva situació canvia: abans no li sobrava res, i ara passa a tenir dos-cents vint-i-cinc pesos mensuals disponibles per a despeses extremes.

Soledad: - Bé per tu...podràs comprar-te uns pantalons nous...aquests no te'ls vas treure en quatre mesos (riures).

Fernando: - De tota manera, m'agradaria presentar-los el següent quadre, on es reflecteix exactament el mateix resultat, però tenint en compte que conformen un estudi de disseny:

Quadre 4

	Estudio		Soledad	Pablo
Ingressos		Ingressos	1325	2525
Client 1	500			
Client 2	600	Despeses		
Client 3	600	Lloguer	950	1350
Client 4	1000	Despeses	1600	950
Client 5	1000	Total Despeses	2550	2300
Client 6	1300			
Client 7	1200	Flux Caixa	-1225	225
Total Ingressos	6200			
Despeses				
Pablo	2525			
Soledad	1325			
Lloguer	450			
Despeses	1900			
Total Despeses	6200			
Flux Caixa	0			

Soledad: - No canvia res...

Fernando: - Els números no canvien...

Soledad: - Llavors?

Fernando: - El que poden veure és el següent: L'estudi té un ingrés mensual, a partir del mes que ve, de sis mil dos-cents pesos. Això, tenint en compte una cartera de l'estudi, conformada per set clients.

Pablo: - Els clients són de l'estudi, i no de qui els hagi aportat...

Fernando: - Podem començar a considerar-ho així. Però si continuem considerant que cadascun continua cobrant pel servei als seus anteriors clients, tenint en compte les despeses que m'han informat i el lloguer que paga l'estudi a casa teva, llavors l'estudi li estaria pagant a Pablo un total de dos mil cinc-cents vint-i-cinc pesos...

Pablo: - Per què?

Fernando: - Mirin el quadre: els ingressos dels teus antics clients sumen tres mil set-cents pesos, a la qual cosa restem nou-cents cinquanta pesos de despeses i dos-cents vint-i-cinc pesos del lloguer de l'estudi. En el cas de Soledad, tenint en compte els seus ingressos de dos mil cinc-cents pesos pels seus dos antics clients, menys els nou-cents cinquanta pesos de despeses i dos-cents vint-i-cinc pesos de lloguer...l'estudi li estaria pagant un total de mil tres-cents vint-i-cinc pesos.

Soledad: - I aquí s'explica que m'estarien faltant mil dos-cents vint-i-cinc pesos al mes per continuar mantenint el nivell de despeses personals que tinc fins avui.

Fernando: - I s'expliquen els dos-cents vint-i-cinc pesos d'excedent que tindria Pablo a partir del mes que ve.

Soledad: - Ok.

Fernando: - El que hem fet fins ara és, només, posar en clar els comptes del projecte d'estudi i els comptes personals, a partir del mes que ve. I és així, llevat que decideixin una altra cosa.

Soledad: - Una altra cosa com què?

Fernando: - Si estan buscant que aquest projecte d'estudi es converteixi en un estudi, llavors és possible que decideixin fer un balanç diferent en quant a la divisió del treball, la seva coordinació, el seu nivell de repartiment d'ingressos, la seva projecció d'estalvi per a la renovació d'equips, per a la recerca d'un espai de treball fora de la casa de Pablo...etcètera.

Pablo: - Com seria això?

Fernando: - Mirem novament l'últim quadre. I et pregunto a tu, Pablo: El tipus de treball que estàs fent per als teus anteriors clients, avui clients de l'estudi, és una cosa que pugui fer Soledad?

Pablo: - Si, de fet, de vegades m'ha ajudat...quant té temps lliure...que és bastant últimament (riures).

Soledad: - Si, més d'una vegada hem treballat únicament per als seus clients, per alguna entrega urgent...

Fernando: - Ho pregunto pel següent: ara que comencen a veure que els clients són de l'estudi, i com han treballat de forma conjunta com si els clients ja no fossin d'un o d'un altre, em sembla que la forma d'anar integrant dos professionals com vostès en una sola entitat, l'estudi, és definir un nivell d'ingrés (que l'estudi li pagui a cadascun) d'acord al tipus de treball que cadascun faci. Aquesta quantitat de diners pot ser la mateixa per a cadascun dels socis.

Pablo: - Ok.

Fernando: - Aquest quadre és solament una possibilitat.

Quadre 5

	Estudio		Soledad	Pablo
Ingressos		Ingressos	1925	1925
Client 1	500			
Client 2	600	Despeses		
Client 3	600	Lloguer	950	1350
Client 4	1000	Despeses	1600	950
Client 5	1000	Total Despeses	2550	2300
Client 6	1300			
Client 7	1200	Flux Caixa	-625	-375
Total Ingressos	6200			
Despeses				
Pablo	1925			
Soledad	1925			
Lloguer	450			
Despeses	1900			
Total Despeses	6200			
Flux Caixa	0			

Fernando: - Aquí veiem que, a partir de l' ingrés mensual de l'estudi de sis mil dos-cents pesos, tenint en compte les despeses d'operació i el lloguer de l'espai, si defineixen que cada un de vostès aporta la mateixa quantitat d'esforç i dedicació, llavors l'estudi pot pagar-li, a cadascun de vostès, mil nou-cents vint-i-cinc pesos.

Pablo: - I jo m'he d'ajustar en les meves despeses personals...

Fernando: - L'estudi també té que ajustar-se...perquè no sobra un sol pes.

Soledad: - I jo també, encara que menys que abans...

Fernando: - Així és, però aquesta és solament una possibilitat perquè avaluiïn. A més, tinguin en compte que aquest càlcul és simplement una foto, on s'indica aquest potencial nivell d'ingressos, si res no canvia. És a dir, en cas que continuïn mantenint la mateixa cartera de clients amb el mateix nivell d'ingressos i de despeses. El que haurém de fer en una altra oportunitat és projectar un flux de caixa (d'ingressos menys despeses mensuals) al llarg de diversos mesos, per anar veient com i en quant hauran d'incrementar els ingressos per suportar el creixement natural de l'estudi.

Soledad: - No entenc què és això del creixement natural...

Fernando: - Més endavant l'anirem tractant, però ara el que hauries de considerar és que, si desitgen comprar o renovar un equip, sembla no haver-hi diners...

Soledad: - Jo alguns estalvis tinc...

Fernando: - Aquests diners són personals, no de l'estudi.

Pablo: - Així és...el diners han de sortir de les activitats i del treball de l'estudi.

Soledad: - Bé, després d'aquest cop de realitat que hem tingut avui, crec que és millor que

ens anem a reflexionar una mica (riures).

Fernando: - Espero que la reflexió no inclogui tornar enrere...donar marxa enrere amb la idea de l'estudi de disseny.

Pablo: - No, per a res. Almenys jo tinc clar que, malgrat la claredat dels números, malgrat que m'ajustaré bastant per sortir d'aquesta situació compartida, el projecte segueix endavant.

Solitud: - Jo també.

Fernando: - Me n'alegro molt per ambdós. Ens veiem la pròxima reunió.

