

DISEÑO & INNOVACIÓN 5.0¹

“La verdad, Domingo, no sé cómo atajar estos temas que nos vienen preocupando desde hace tiempo y cada vez con más intensidad. Nuestros equipos de Abu Dabi y de Portugal no terminan de encajar con la forma de hacer que tenemos aquí en la central; se resisten a cumplir los protocolos establecidos y a respetar los criterios de ofertas —entre otras cosas, porque dicen que no se adaptan al mercado de allí, que son burocráticos. En fin, que no les echan cuenta; además, como están lejos, no nos da tiempo a reaccionar.

Por otra parte, ya ves, la presión por el teletrabajo va en aumento; ahora resulta que hay unos cuantos más que también se quieren ir a Canarias y la Costa del Sol, y, para peor, justo son los tres arquitectos de residencial, tu mano derecha en muchos proyectos. Esto no hará más que aumentar las complicaciones que estamos teniendo para coordinarnos y para tener unos informes fiables y a tiempo de las horas dedicadas a los proyectos.

En fin, por esto, por el tema de los incentivos variables y por más cosas que tú ya sabes, me da la sensación de que estamos perdiendo esa cohesión, espíritu de equipo y confianza que siempre nos ha caracterizado. Me preocupa, porque creo que no es una mera percepción, sino una realidad que nos está afectando, a riesgo de que se nos vaya el estudio de las manos”.

Esto comentaba Miguel a su socio y amigo Domingo, a finales de enero de 2024.

EL ESTUDIO DE ARQUITECTURA Y SU EVOLUCIÓN

Miguel Fernández y Domingo Zulategui, amigos desde la infancia —primero compañeros del colegio y luego de la carrera de Arquitectura— tras graduarse, empezaron a ejecutar

¹Caso del la División de investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

algunos proyectos juntos, allá por el año 1998; ese fue el origen de su actual sociedad, el estudio de arquitectura Diseño & Innovación 5.0, S.L. (D&I 5.0).

Además de la brillantez técnica y creativa, ambos socios tuvieron suficiente espíritu emprendedor para practicar la profesión y a la vez montar una empresa. En enero de 2024 la sociedad contaba con más de ochenta personas en plantilla y dos delegaciones fuera de España.

La sede y oficinas centrales estaban ubicadas en un moderno edificio de una tradicional y elegante ciudad del norte de España, ámbito original donde se desarrolló el estudio.

Debido a una serie de proyectos adjudicados en las principales ciudades de Portugal, tras la reactivación económica del sector inmobiliario en los años 2014 y 2015, decidieron abrir una oficina comercial de promoción; luego, en 2016, establecieron una delegación permanente del estudio en Lisboa, en un emblemático edificio del centro de la ciudad.

Asimismo, desde mediados de 2018, D&I 5.0 había ganado la adjudicación de unos proyectos en Catar, relacionados con las infraestructuras para el mundial de futbol de 2022, a los que le siguieron otros proyectos en los Emiratos Árabes Unidos. Por ello, a finales de 2021, abrieron la segunda delegación estable fuera de España; esta vez, en Abu Dabi.

A inicios de 2024 en la oficina central en España trabajaban cincuenta y cinco profesionales y doce asistentes, tanto técnicos como de la estructura administrativa y de servicios². Lisboa contaba con una plantilla permanente de seis profesionales y un asistente; Abu Dabi, de ocho profesionales y dos asistentes. Ambas delegaciones recibían el apoyo desde España, con desplazamientos puntuales para asistir a los proyectos, según las necesidades.

Plantilla D&I 5.0 en enero 2024	Profesionales	Asistentes	Total
España	55	12	67
Abu Dabi	8	2	10
Lisboa	6	1	7
Total	69	15	84

Tabla 1: Detalle de la plantilla a inicios de enero de 2024
Fuente: datos de la empresa

En cuanto al negocio en sí, tras superar con gran esfuerzo las crisis —tanto la del 2008-2013, como luego la pandemia de 2019-2021— el estudio en su conjunto había

² Como se detalla más adelante en el texto, en la categoría de “profesionales” se incluían arquitectos, arquitectos técnicos, delineantes proyectistas, diseñadores, técnicos de diseño y modeladores BIM, entre otros. Y en la categoría “asistentes” estaba contemplado el personal de administración, relaciones institucionales y la estructura de servicios centrales.

alcanzado una facturación de casi trece millones de euros en 2023, con un resultado operativo de más de dos millones de euros³.

La evolución de las cuentas de resultados resumidas de los últimos cinco años fue la siguiente:

Años	2019		2020		2021		2022		2023	
Detalle (en miles de euros y % sobre ingresos)	€	% s/ Ing	€	% s/ Ing	€	% s/ Ing	€	% s/ Ing	€	% s/ Ing
Ingresos (facturación) ⁴	9.478 €	100%	6.484 €	100%	7.725 €	100%	10.342 €	100%	12.950 €	100%
Subcontratas y serv Prof. ⁵	-1.590 €	-17%	-1.037 €	-16%	-1.468 €	-19%	-1.913 €	-19%	-2.294 €	-18%
Coste de personal ⁶	-4.862 €	-51%	-4.208 €	-65%	-4.475 €	-58%	-5.378 €	-52%	-6.447 €	-50%
Gastos Servicios Generales ⁷	-1.516 €	-16%	-1.225 €	-19%	-1.348 €	-17%	-1.862 €	-18%	-1.968 €	-15%
Resultado operativo	1.509 €	16%	14 €	0%	434 €	6%	1.189 €	12%	2.241 €	17%

Tabla 2: Cuentas de resultados resumidas de los últimos cinco años
Fuente: datos de la empresa

La cartera ya comprometida, los proyectos en desarrollo y las alentadoras perspectivas auguraban continuar en la senda de crecimiento a dos dígitos durante el trienio 2024-2026; de hecho, como parte de los planes, estaba sobre la mesa la posibilidad de abrir una nueva oficina en Ámsterdam, puesto que se habían concretado unos proyectos en esa región que se estaban gestionando desde España. En opinión de Miguel y Domingo, el mercado allí ofrecía amplias posibilidades de negocio dada la buena acogida y repercusión que los proyectos de D&I 5.0 habían tenido en las redes sociales y medios del sector inmobiliario, de la arquitectura y del diseño de interiores; querían seguir creciendo, aprovechando que el mercado estaba en una tendencia alcista⁸.

Los principios del estudio y la esencia de su negocio

Desde sus inicios, Miguel y Domingo tuvieron muy claro apuntar alto en su concepción de la arquitectura. Conscientes de sus reconocidas capacidades y del impacto y prestigio

³ Cierre provisional del ejercicio 2023 a falta de una última revisión por parte de la asesoría contable, antes de formular las cuentas anuales de la sociedad.

⁴ Los ingresos generalmente se desglosaban en el proyecto básico, el proyecto de ejecución y la dirección de obras, que en el caso de D&I 5.0 SL. esta última en algunos proyectos se subcontrataba.

⁵ Comprendía los honorarios de los servicios de profesionales que en algunos proyectos era necesario subcontratar, así como los visados, tramitaciones, seguros, reprografías, muestras y maquetas, entre otros.

⁶ En esta partida se incluía el coste total de todo el personal, tanto de los profesionales como de los asistentes.

⁷ Esta partida incluía todos los gastos de estructura de la oficina central, de Lisboa y de Abu Dabi, es decir, todos los servicios generales no incluidos directamente en los proyectos, como los gastos de *marketing*, gestión de redes sociales, otros servicios profesionales, dirección, arrendamientos, servicios financieros y amortizaciones, entre otros.

⁸ Se puede consultar el siguiente link: <https://www.pwc.es/es/real-estate/tendencias-mercado-inmobiliario-europa-2024.html>