

ORFILA11 ARQUITECTOS: AFRONTANDO LA RECESIÓN¹

Una tarde del mes de noviembre de 2010, José Luis Vargas volvía de su viaje a Brasil con una clara idea del gran desarrollo que estaba experimentando el país y de las posibilidades que se abrían para su empresa, ORFILA11 ARQUITECTOS (O11)². Sin embargo, también tenía grandes dudas sobre cómo podría aprovechar O11 ese desarrollo para crecer de forma rentable y sólida.

En esos momentos, tras el largo periodo de bonanza que había propiciado el *boom* inmobiliario en España, una crisis económica y financiera sin precedentes castigaba fuertemente al sector de la construcción y a los estudios de arquitectura del país. O11 había podido sortear la situación algo mejor que otros estudios, pero, tanto José Luis como su mujer, Araceli Sánchez, también arquitecta y co-fundadora del estudio, sabían que no podían estar ajenos a las tendencias del mercado.

Por esa razón, desde hacía unos años habían comenzado a explorar la posibilidad de desarrollar los mercados internacionales. De la mano de EXTENDA³, José Luis había desarrollado diversas gestiones y contactos en algunos países como Emiratos Árabes, Mozambique y Argentina. Desde finales de 2009, ante la difícil situación del sector en España, había decidido intensificar esta línea, presentándose a varios proyectos internacionales pero aún no había conseguido ganar ninguna oferta.

Era el segundo viaje que José Luis realizaba a Brasil en 2010. En esta ocasión había confirmado sus impresiones iniciales del primer viaje: el pujante crecimiento de la economía y la construcción brasileñas parecía ofrecer oportunidades interesantes para una empresa como la suya.

Sin embargo, en el aeropuerto de Madrid se encontró con Pedro Cantos, arquitecto andaluz con estudio propio y antiguo compañero de carrera, iniciándose entre ambos

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Mercedes González Dugo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2011, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² El nombre Orfila 11 proviene de la dirección del estudio (calle Orfila, número 11) en Sevilla.

³ Extenda, Agencia Andaluza de Promoción Exterior, es una empresa adscrita a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, dedicada a promover la internacionalización de las empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

una animada conversación en la que no tardaron en aparecer comentarios sobre la difícil situación en la que se encontraban los estudios de arquitectura españoles.

- *“Precisamente por eso, Pedro, he estado esta pasada semana en Brasil, conociendo el mercado y explorando las posibilidades que puede haber para nosotros...”.*
- *“¿En Brasil?... ¿Y dices que hay negocio para establecerse allí? No sé cómo lo ves tú, pero yo creo que es más seguro capear el temporal como podemos, recortar los gastos profesionales y personales al máximo, buscar todos los proyectos que puedan salir en España para tratar de llevarnos alguno y así tirar durante estos años. Te deseo buena suerte, si finalmente te decides a lanzarte, pues la necesitarás...”.*

Una vez en su asiento, José Luis no pudo dejar de pensar en los comentarios de Pedro: ¿No sería más sensato olvidarse de iniciar una aventura como la de Brasil? ¿No debería, quizás, dedicar más atención a su negocio actual que aún parecía estar resistiendo a la crisis? ¿Qué opción sería más adecuada en los momentos que se estaban viviendo en España y cómo podría desarrollarla con éxito?

LA EMPRESA

Los inicios de la actividad profesional de Araceli y José Luis se remontaban al año 1997, poco tiempo después de finalizar sus carreras universitarias en Arquitectura. Tras un breve periodo colaborando con varios estudios de arquitectura, sintieron la necesidad de satisfacer sus inquietudes y su deseo de independencia. En 1999 constituyeron un estudio especializado en desarrollar proyectos integrales de arquitectura contemporánea que, con el transcurso de los años, fue logrando cierto reconocimiento en el mercado andaluz.

Sobre el producto que ofrecían, comentaban: *“Hemos encontrado nuestra propia forma de trabajar. No pretendemos desarrollar un estilo de arquitectura propio, pero apostamos por una arquitectura de calidad, donde priman la luz y los espacios”.*

A lo largo de los años, el equipo humano y el volumen de facturación del estudio fueron creciendo proporcionalmente a su actividad. *“No obstante, al igual que la mayoría de los estudios de arquitectura, teníamos una clara orientación al corto plazo y a ‘impulsar proyectos’. Apenas contábamos con estrategia empresarial, organización interna, ni definición del papel que queríamos ocupar en el mercado”*, afirmaba José Luis.

Conscientes de ello, para paliar sus carencias de gestión decidieron cursar un programa de formación en una prestigiosa Escuela de Negocios del Sur de España, con objeto de adquirir una serie de conocimientos y desarrollar habilidades que les permitieran constituir un proyecto empresarial más sólido.

De esta forma, a finales del año 2007, determinaron que debían apostar de forma decidida por desarrollar su negocio como una empresa, abandonando el modelo tradicional de estudio de arquitectos que habían seguido hasta el momento y era tan habitual en el sector. Araceli recordaba:

“La decisión más compleja que tomamos fue dejar de ser ‘Araceli y José Luis’ para convertirnos en ORFILA11 ARQUITECTOS (O11), creando un equipo más vinculado a la empresa: esto supuso hacer frente a unos gastos fijos más altos y comenzar a darnos a conocer como firma y no sólo como profesionales individuales.

Fue un cambio de gran trascendencia, especialmente para José Luis, que pasó a desempeñar una serie de funciones ejecutivas y gerenciales, alejadas de lo que tradicionalmente se ha considerado el trabajo de un arquitecto, dejando la parcela técnica para centrarse en la gestión y crear una empresa con marca propia”.

Equipo y metodología de trabajo

A partir de su constitución como Sociedad Limitada Profesional, en O11 se impuso un nuevo perfil de colaborador. En el modelo anterior, Araceli y José Luis se veían abocados a contratar los servicios de arquitectos de corta experiencia para solucionar las puntas de trabajo. Sufrían de elevadas tasas de rotación y, a veces, de trabajos sin suficiente calidad, por lo que se veían obligados a realizar una intensa supervisión de los trabajos de sus colaboradores.

Con el nuevo modelo, la plantilla se estabilizó, consolidándose un equipo de profesionales de alta cualificación, a quienes se les ofrecía una retribución atractiva y la posibilidad de desarrollar carrera en la empresa. En noviembre de 2010 el equipo de O11 estaba formado por seis personas⁴ y, según Araceli y José Luis, estaba muy vinculado y motivado.

Araceli opinaba al respecto:

“Observamos que los conocimientos y la experiencia del equipo otorgaban a O11 una alta capacidad técnica. A su vez, José Luis y yo nos esforzamos por tratar de profesionalizar los sistemas de trabajo y todo ello permitió alcanzar un elevado grado de productividad y compromiso profesional”.

A su vez, la empresa desarrolló una metodología de trabajo que facilitaba la coordinación del equipo. Todos los miembros de la organización conocían con claridad el contenido de las funciones a realizar, así como los tiempos disponibles y la carga de

⁴ El equipo de O11 estaba integrado por cinco arquitectos (dos de ellos, los socios) y una secretaria. Adicionalmente, contaban con un aparejador y otro arquitecto, que colaboraban habitualmente, así como con el apoyo de estudios de ingeniería para aquellas propuestas que lo exigían técnicamente.