

## CASO SAVILLS PORTUGAL<sup>1</sup>

A mediados del año 2024 Patricia De Melo, CEO de Savills Portugal, estaba reflexionando sobre los resultados del año anterior y sus planes estratégicos para los siguientes tres años. Aunque estaba muy satisfecha de los resultados de la última adquisición de una empresa en Oporto, que les permitió diversificar de forma importante el alcance o cobertura geográfica de sus operaciones, en su mente bullían especialmente algunos retos.

Lo que en esos momentos más le preocupaba a Patricia eran básicamente tres temas: 1) la inteligencia artificial y los avances tecnológicos; 2) el personal y su productividad; y 3) la situación geopolítica en Iberia, Europa y el mundo.

Respecto a la inteligencia artificial y al desarrollo tecnológico, su pensamiento se centraba en todos los cambios que se podían generar en los procesos y procedimientos, y en las consecuencias que ello tendría en los servicios y en la sostenibilidad. ¿Cómo repercutirá *block chain*, *big data* o *machine learning* en los servicios? El sector inmobiliario se estaba profesionalizando de manera muy ágil y la tecnología permitía innovar de forma disruptiva. Además de las necesidades de los inversores y los clientes, surgían conceptos nuevos como edificios inteligentes, *smart building*, *smart hotels*, etc. Para el sector de oficinas, por ejemplo, la cercanía o la proximidad y los espacios flexibles y compartidos —como los *co-working*— ganaban terreno.

En relación con el personal y su productividad, veía con gran preocupación que cada vez era más difícil liderar personas; que éstas necesitaban más apoyo y motivación que en épocas anteriores, y que, con el trabajo remoto, facilitado por la tecnología y el pasado COVID, se dificultaba la medición de su productividad. Por otro lado, el sector se profesionalizaba y aumentaba su eficiencia de manera creciente. Tanto los inversores, como los clientes y los financiadores exigían más transparencia y eficacia. El paso de la economía de la propiedad a la economía del acceso, tan relacionado con el sector inmobiliario, exigía empleados con características y competencias nuevas. Esto era así, tanto para el sector inmobiliario de la vivienda, como para el industrial o el comercial.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isaura Lopez, con la colaboración del profesor Eduardo Olaya Estefan, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2024, 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](mailto:casos@santelmo.org).

En cuanto a la situación geopolítica, los cambios que se estaban gestando en Iberia y en Europa, así como las consecuencias de las guerras, generaban incertidumbres en los inversores. Un tema muy importante era la imagen del país frente a inversores y financiadores. Las políticas de los gobiernos y la relación privada-pública eran cada vez más críticas. En un contexto en el que los gobiernos afrontaban desafíos relacionados con el clima y las infraestructuras, los proyectos inmobiliarios estaban replanteando el modo en que las ciudades podrían satisfacer las necesidades sociales y medioambientales. Por ejemplo, era muy relevante la descarbonización de la economía y parecía que el parque inmobiliario era responsable de la tercera parte de las emisiones del CO2 y del 40% del consumo energético a nivel mundial. En todo el mundo estaban surgiendo nuevas ciudades inteligentes: Songdo<sup>2</sup>, en Corea del Sur, se había levantado sobre terrenos ganados al Mar Amarillo; la Fundación Bill Gates tenía planes para desarrollar Belmont City<sup>3</sup>, a partir de cero, en el desierto de Arizona; el Reino de Arabia Saudí estaba edificando una ciudad nueva llamada Neom<sup>4</sup> que integraba el complejo flotante de Oxagon, un centro industrial avanzado abastecido por energías renovables...

Sí, Patricia estaba satisfecha del desarrollo de Savills en Portugal<sup>5</sup> y de la nueva adquisición en Oporto, que ella había liderado. Sentía que se estaban cumpliendo los objetivos de consolidar Savills y facilitar su sostenibilidad a largo plazo; sin embargo, no dejaba de pensar en todos los cambios futuros y la velocidad y aceleración de los mismos.

## SAVILLS

Savills fue fundada en 1855 en el Reino Unido. En 2024 era uno de los principales agentes inmobiliarios del mundo con más de 40.000 colaboradores en setenta países. Savills ponía la confianza de los clientes en el centro de su actividad empresarial. Procuraba entender a fondo sus necesidades y perspectivas para poder ofrecerles soluciones a medida, adecuadas a su visión de futuro.

En 2024 Savills Portugal era una empresa de servicios inmobiliarios moderna, con un centro de trabajo en Lisboa y otro en Oporto. Tenía 170 personas en plantilla y prestaba servicio a todo tipo de activos en Portugal —grandes centros comerciales, edificios de oficinas, plataformas industriales... Tenía un profundo conocimiento local respaldado por una consultora con la capacidad de crear y anticipar oportunidades comerciales. El asesoramiento y los servicios que prestaba Savills Portugal podían atender las necesidades de un solo activo o de una cartera completa, y ayudaba tanto en el funcionamiento diario de la propiedad como en estrategias a largo plazo.

---

<sup>2</sup><https://www.xataka.com/ecologia-y-naturaleza/que-fue-songdo-ciudad-corea-sur-que-prometio-ser-futuro-no-dos-decadas-despues-1>

<sup>3</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Belmont\\_\(California\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Belmont_(California))

<sup>4</sup> <https://www.neom.com/en-us>

<sup>5</sup> Ven en Anexo 1 facturación y EBITDA de los últimos cinco años

## Historia

En septiembre de 1998 Patricia había fundado en Portugal su empresa MELO E LIZ Lda., una empresa de servicios de arquitectura y diseño interior enfocada al sector terciario (oficinas y tiendas). En el año 2005 Patricia y Paulo<sup>6</sup> Silva fusionan sus dos compañías. Más tarde, la empresa española Aguirre Newman, consultora independiente y líder en asesoramiento inmobiliario en España, entra en Portugal adquiriendo el 100% de varias empresas y, Patricia y Paulo, en 2007, deciden fusionar su empresa con Aguirre Newman, quedándose con un porcentaje del capital de Aguirre Newman Portugal. Patricia y Paulo pasan a ser administradores ejecutivos de Aguirre Newman con responsabilidades separadas: Patricia de las áreas de negocios no transaccionales y Paulo de las áreas de negocios transaccionales<sup>7</sup>.

La crisis del sector inmobiliario comienza para ellos en 2009 y tiene su peor ejercicio en 2011, único en el que la empresa registra pérdidas. Tras un año de negociaciones, en diciembre de 2017, Savills —consultora inmobiliaria internacional— adquirió el 100% de Aguirre Newman Ibérica. El equipo ejecutivo aprovecha la solidez de los equipos existentes en Aguirre Newman Portugal y España. Paulo Silva mantiene su cargo de *head of country* de Portugal y Patricia de Melo se confirma como CEO en ese país.

Santiago Aguirre, presidente del Consejo de Administración de Savills Aguirre Newman, comentó en enero de 2018:

*“A lo largo de más de treinta años de historia, nos hemos convertido en una empresa líder en el sector inmobiliario en España y Portugal. Hemos mantenido una evolución constante basada en una estrategia de crecimiento sostenido, con un sólido compromiso y apuesta por el talento, la innovación y las aplicaciones de valores éticos y empresariales que compartimos con Savills. Creemos firmemente en la calidad profesional de nuestro equipo, que antepone el interés de nuestros clientes y establece con ellos relaciones de confianza basadas en la dedicación y la visión a largo plazo”.*

En enero de 2018, la rama portuguesa de Savills Aguirre Newman cambiaba su nombre por Savills Portugal, con un equipo de 43 personas. Patricia de Melo e Lis, CEO de Savills Portugal, comentaba en ese momento:

*“El cambio de marca a Savills Portugal es un paso importante en la evolución de la empresa. Nos complace poder consolidar nuestra integración con Savills a nivel global y esperamos aumentar nuestra presencia en todo el país, lo que nos permitirá continuar expandiendo la naturaleza transfronteriza de nuestro trabajo.*

---

<sup>6</sup> Paulo Silva había creado su compañía de Real State, COSMOPOLITA, en enero del año 2000.

<sup>7</sup>También podemos clasificar los negocios en: negocios transaccionales —básicamente se trataba de operaciones individuales con un principio y un fin (reformas, compras o ventas de inmuebles, ...) que generaban un *fee* o porcentaje del monto de la compraventa— y negocios no transaccionales —que generaban una vinculación más recurrente y a largo plazo con el cliente, como son la consultoría, las valoraciones, certificaciones, gestión de inmuebles, administración de carteras de inversión inmobiliaria, arquitectura, etc