



NOMBRE DE LA EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

**NBC "NEW BUILDING CONSORTIUM"**

NOMBRE DEL PROYECTO

Redefinición del plan estratégico de exportación

PRESIDENTE O GERENTE DE LA EMPRESA

XXX

LOCALIZACIÓN

Valencia (Sede Central)

NUMERO DE EMPLEADOS

Más de 100

AÑO DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA

2011

CONSULTORA QUE PRESENTA EL CASO

**GB CONSULTORES FINANCIEROS Y TRIBUTARIOS**

## PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO

Resulta evidente tras la contracción nacional de la demanda de vivienda así como de la nueva construcción en general, además de las especialmente notorias restricciones de la demanda inducida estatal y de la reducción sistemática de la misma como resultado directo de la reducción de gasto público presupuestario, que un gran número de empresas dedicadas al suministro, instalación, diseño y ejecución de cualquier edificación u obra civil, se encuentran excedentarias de capacidades técnicas, personales y en conclusión, dimensionales para poder acomodarse al nicho de mercado restante a nivel nacional con el fin de poder realinear su tamaño con dicho mercado para –al menos- el próximo lustro.

Este excedente obliga a la deconstrucción del objeto de la industria, así como del re análisis de las ideas-fuerza existentes en su *core business*, que no puede ser otro que la calidad y la profesionalidad de una industria asentada en dar a las necesidades de ocupación vertical una solución habitacional de la tradicional "llave en mano" como signo identificativo de la realización entre la empresa y el promotor, el cual una vez realizado el mandato, deja en manos de la industria la totalidad de la gestión del proyecto y su finalización bajo las normativas y exigencias del mercado y de sus necesidades concretas.

El desafío por tanto partía en redefinir los objetivos de industrias primarias y secundarias o auxiliares de edificación y/u obra civil sobre la necesidad de creación de mercado foráneo al nacional ante el paulatino y creciente estancamiento de éste y, definir nuevas aptitudes con el fin de aperturar nuevos nichos de mercado en el extranjero y aprovechar el excedente en capital humano e industrial de las empresas del consorcio.

Este nuevo enfoque tendría desafíos de segundo orden, como completar los servicios y productos ofrecidos por el consorcio en todas sus facetas así como buscando las necesarias alianzas y correspondencias comerciales para completar el proceso de externalización, lo cual en sí mismo representaba un desafío de aprendizaje, adaptación y mejora constante.

## RETOS ESTRATÉGICOS

Estratégicamente se manifestaban limitaciones de escala, conocimiento o mercado así como presencia y consolidación en mercados de nueva factura.

Una de las mayores limitaciones para todo proceso de internacionalización es siempre por propia naturaleza la definida por la competencia y concurrencia en el nuevo mercado, así como el aseguramiento de la calidad, competitividad y eficacia en el tiempo de entrega del producto o servicio requerido. Las preguntas sobre el qué ofrecer, a quién, cómo, y sobre todo, cómo interiorizar las nuevas formas de negocio en la estructura económico-financiera de la empresa eran retos fundamentales del proceso, que requerían de una información en tiempo real sinergizando estructuras de contorno entre todos los miembros y complementar tecnologías virtuales de comunicación no presencial para aprovechar los nuevos medios tecnológicos al alcance de las empresas para llegar a más mercados, más clientes y más proyectos empresariales que aquellos limitados por el desplazamiento comercial agresivo podía permitir.

## SOLUCIÓN PLANTEADA

La Consultora decidió rediseñar el plan estratégico de cada uno de los miembros del consorcio para posteriormente realinear éstos planes estratégicos individuales al del colectivo, creando de este modo el consorcio.

Para ello, en una primera fase, la consultora analizó económico-financieramente cada una de las empresas intervinientes así como mediante un análisis DAFO estratégico analizó la generación de sinergias y clúster de información en campos en los que los socios se pudieran complementar, así como repartiendo responsabilidades dentro de la operativa del consorcio al fin de que el nuevo proyecto no fuere un escalar sobre el coste humano o financiero de ningún miembro en particular, el objetivo era ser más competitivos vía costes, productos, servicios, calidad y profesionalidad, lo que requería de unos estándares de calidad que debían darse en todos los miembros y todos baremarse bajo los mismos criterios.

Definidos procesos y baremos, en una segunda fase había que determinar los productos por los cuales el consorcio pudiera competir con garantías con otros concurrentes, ello requería una nueva definición de productos y servicios corporativos, que ningún socio podría ser ofrecer sin el consorcio, lo que suponía que cada socio tendría su actividad habitual y en ningún caso sería dependiente del consorcio, con lo cual se cumplía la premisa de complementariedad y desarrollo de mercado, no de sustitución de aquél, lo que podía deformar el proceso de toma de decisiones en el consorcio.

En un tercera fase, se han realizado procesos de prospección comercial para la búsqueda, atracción y realización de proyectos de expansión del consorcio, los cuales ya han pasado a la fase final de inicio de actuaciones y edificaciones, por lo que el proceso de internacionalización ya ha tenido lugar en la fase inicial, quedando la concreción de obra finalista y la entrega de la obra finalizada al cliente.

## APLICACIÓN POR LA EMPRESA

Las empresas del consorcio redefinieron sus capacidades tecnológicas y humanas hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes en la prestación de soluciones, alcanzando con creces sus expectativas y proporcionando servicios integrados, desde el diseño, desarrollo y ejecución de sus proyectos, utilizando tecnologías de vanguardia, los materiales de mayor calidad y los sistemas constructivos adecuados, para obtener el mejor rendimiento a su inversión.

De igual forma, el resultado individual de las empresas del consorcio y del conjunto en general ha sido consolidarse como empresas del sector de la construcción y auxiliares líderes en diseño y construcción global, mejorando constantemente sus capacidades para ofrecer la mejor calidad y costes en construcción y servicios, lo que ha supuesto nuevos procesos, sinergias y actividades internas y externas a las empresas y a las estructuras o grupos de trabajo a todos los niveles de las empresas integrantes del consorcio.

A mayor abundamiento de lo anterior, las empresas del consorcio han podido reconvertir aplicaciones de valor añadido de sus idiosincrasias particulares a las necesidades del grupo, dando más calidad y profesionalidad al conjunto que por la simple adición de las partes se hubiera obtenido, facilitando arquitecturas verticales de procesos que contienen a más de un socio pero que cada socio responsabiliza, interioriza y aplica generando cultura de consorcio hacia fuera como imagen corporativa y producto final al alimón que hacia dentro, mejorando el funcionamiento del mismo en un proceso abierto, de diálogo y mejora constante.

## RESULTADO DE ÉXITO

El resultado ha sido múltiple en diversas de las realidades empresariales del consorcio, en primer lugar, se ha creado nueva empresa, productos y servicios. En segundo lugar, se ha creado nuevo mercado, clientela y se le está ya realizando

nuevos proyectos auxiliares distintos y complementarios a los que el consorcio en un primer momento estimó, aumentando la concurrencia de actividades de las entidades miembros en las actuaciones realizadas por el consorcio.

Finalmente, el consorcio ha cumplido el objetivo inicial del mismo, que era, absorber la capacidad ociosa de los integrantes del mismo y dedicarla a proyectos innovadores y de expansión, no tomando como referencia una alternativa de producto inferior si no uno de calidad superior aprovechando el *know-how* de los socios en particular y de las empresas del consorcio en general.

El consorcio además ya está demostrando una capacidad inducida de autogeneración de nuevos clientes, por lo que la introspección inicial y el marcar, seguir, objetivizar y completar los objetivos estratégicos marcados en la cultura del consorcio y en su nueva estrategia a seguir han sido parte fundamental del éxito del proyecto.

