

CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

LFS ARQUITECTURA

Web de la organización

www.lfs-arquitectura.com

Logo



Tipo

- Organización empresarial
 Admon Publica
 ONGs
 Otros (tipo)

Tamaño de la organización

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector económico

Architecture and building

Breve descripción de la organización

LFS se fundó en 2007 como estudio de arquitectura, y realizaban todo tipo de proyectos arquitectónicos (casas, viviendas unifamiliares, edificios desde hoteles hasta edificios de oficinas, etc.). Al principio sólo se dedicaban a la redacción del proyecto de construcción. Posteriormente, comenzaron a trabajar no sólo en la redacción de los proyectos de edificación sino también en la construcción. Ofrecen un servicio integral desde el proyecto hasta la entrega del edificio. Hoy en día están más centrados en la obra nueva y en la rehabilitación de edificios. También colaboran con los administradores de fincas para la reforma de las comunidades de propietarios, y la mejora energética,

que como explicará más adelante es una de las nuevas áreas de actuación de la empresa.

Descripción del caso de estudio

El sector de la construcción se vio gravemente afectado por la crisis económica de 2008. Se calcula que al menos cinco millones de trabajadores del sector perdieron su empleo en 2008. El empleo en el sector de la construcción en España fue una de las primeras víctimas de la crisis financiera de 2008. La fuerte dependencia de la economía española del sector de la construcción hizo que la profesión de arquitecto fuera una de las más afectadas por la crisis económica de 2008. Con la caída del sector inmobiliario, y en concreto el de la vivienda nueva, nos encontramos con un sistema sobredimensionado con tendencia a serlo cada vez más, debido por un lado al aumento del número de arquitectos, y por otro a la disminución del número de viviendas visadas, lo que hace que el número de viviendas visadas por arquitecto al año tienda a ser cada vez menor.

El peor momento para la empresa fue la crisis de 2008, ya que fue una crisis que afectó al sector de la construcción y provocó la paralización de la ejecución de obras. Como no se ejecutaban obras, nuestro estudio de arquitectura no tenía encargos para la redacción de proyectos. LFS pasó de un ratio de al menos 15 proyectos/arquitecto/año a 4 en el mejor de los casos. Por este motivo, la empresa llegó a un punto en el que apenas tenía actividad, nos vimos en la necesidad de tomar una decisión, o bien cerrar la empresa o bien buscar una estrategia para poder salvar el estudio de arquitectura. La empresa no podía sobrevivir en esta situación por lo que debíamos tomar una decisión rápida y tomar medidas para afrontar la situación.

Soluciones sugeridas(pros y contras)

Lo primero que hicimos fue planificar una reunión para estudiar la difícil situación de la empresa, discutir las diferentes alternativas y la viabilidad de las mismas.

- Una de las opciones que barajamos debido a la crisis de 2008 y a la mala situación en España para nuestro sector fue la de **emigrar a otros países europeos o incluso a países asiáticos**.
- **Especialización en diferentes sectores** a través de másteres y formación complementaria.
- LFS **nunca consideró la opción de cerrar la empresa**.

LFS mantuvo varias reuniones para plantear alternativas que nos permitieran mantener el negocio en marcha. De las diferentes opciones consideradas por la empresa, LFS descubrió un importante nicho de mercado en el ámbito de la renovación y la rehabilitación de edificios. LFS también descubrió que había un mercado en el que LFS podía trabajar y que era algo nuevo y que era el tema de la eficiencia energética y la mejora de la energía en los edificios.

Los PROS de estas alternativas era que teníamos opciones para no cerrar la empresa y poder seguir trabajando. Otros pros eran que, por ejemplo, la eficiencia energética era un mercado inexplorado y, por tanto, no había mucha competencia.

Los CONTRAS eran que teníamos que formarnos en eficiencia energética. Los contras eran que necesitábamos formarnos en eficiencia energética y que teníamos que hacer una inversión en formación. Otra desventaja era que teníamos que atraer a nuevos clientes, teníamos que dar a conocer nuestros servicios en el ámbito de la eficiencia energética y también teníamos que invertir en el ámbito comercial y de marketing.

Razonamiento de la decisión adoptada

La decisión que tomó LFS fue buscar otras áreas dentro del sector de la construcción que nos permitieran continuar con la actividad de la empresa. El equipo de LFS estudió las diferentes alternativas y la viabilidad de todas ellas y entre ellas **LFS decidió centrarse en el área de la**

rehabilitación de edificios, que era un campo en el que había trabajo por hacer. Además, a partir de 2010, el Ayuntamiento de Granada comenzó a realizar Inspecciones Técnicas de Edificios. Todos los edificios de más de 45 años deben pasar la Inspección Técnica de Edificios cada 10 años. Si se detectan problemas graves, la comunidad debe contratar a un arquitecto para que dirija las obras y volver a pasar la Inspección Técnica de Edificios. Para vender una vivienda de más de 45 años es necesario presentar el certificado. Los profesionales autorizados para **realizar las Inspecciones Técnicas de Edificios** son los que tienen titulación relacionada con la construcción. Por ello, los técnicos más habituales a la hora de realizar las inspecciones técnicas de un edificio son los arquitectos y los arquitectos técnicos, por lo que las Inspecciones Técnicas de Edificios fue otro campo en el que empezamos a abrirnos camino y en aquellas inspecciones en las que se detectaban problemas, LFS era una empresa encargada de realizar el proyecto de reforma y la reforma del edificio, por lo que este fue otro nicho de mercado en el que LFS consiguió abrirse camino

Solución implementada en la práctica

Para poder poner en práctica las decisiones tomadas tuvimos que:

1. Invertir en la formación del personal sobre cuestiones específicas relacionadas con la renovación de edificios.
2. Estrategias de marketing para atraer a nuevos y cambiantes segmentos. Tuvimos que trabajar mucho más en la parte comercial y de marketing, ya que era un área en la que no habíamos trabajado antes y tuvimos que hacer un gran esfuerzo para darnos a conocer. Algunas de las estrategias que desarrollamos para atraer clientes fueron:
 - ✓ Tener planes de financiación. Ofrecer diferentes opciones de pago.
 - ✓ Acuerdos con entidades financieras para ampliar el crédito a sus clientes.
 - ✓ reducir el coste de los servicios pero ofrecer la máxima calidad
 - ✓ buscar soluciones de alto impacto.
3. Reforzar con los clientes nuestro compromiso con ellos y explicarles sutilmente las acciones y medidas que adoptamos en nuestros servicios. Ofrecemos servicios de mantenimiento y reparación.
4. Otra de las medidas fue priorizar los recursos, reducir el gasto en las áreas donde podíamos hacerlo para poder invertir en otras áreas que eran fundamentales en ese momento, como la formación. Optimizar los recursos más que nunca. Es importante encontrar el equilibrio adecuado entre la reducción de costes y la inversión, y entre la flexibilidad y la estabilidad.
5. Evaluar la estructura organizativa de FLS. La descentralización de la toma de decisiones permitió aprovechar mejor la experiencia de las personas. En tiempos de crisis, cargar a unas pocas personas con las decisiones puede limitar la capacidad de experimentar y adaptarse.
6. Era importante crear un ambiente de apertura en el que todos los miembros de nuestro equipo se sintieran libres de hacer preguntas incómodas y tomar decisiones difíciles.

Lección aprendida

- Tomar decisiones empresariales estratégicas. Para la toma de decisiones en FLS tuvimos que definir el problema; analizar las alternativas; asociar los posibles efectos de cada una de ellas; elegir, evaluar. A veces se toman decisiones sin saber si lo que se hace va a resolver el problema real.
- Adaptar nuestros productos o servicios a las nuevas circunstancias del mercado. LFS aprendió la importancia de la adaptabilidad a un mercado cambiante.
- Sacar lo mejor de las circunstancias adversas. Aprendí que en tiempos de crisis hay que

centrarse en las oportunidades más que en luchar contra las amenazas.

- Estar preparado para futuras crisis. El hecho de que LFS haya superado una crisis le da la experiencia necesaria para poder afrontar futuras crisis, al menos en cuanto a la forma de actuar y tomar decisiones
- Que el buen liderazgo juega un papel crucial
- Obtenga información de tus clientes. Es importante contar con diferentes fuentes de datos para obtener una visión más holística de cómo sus clientes han cambiado su comportamiento y sus percepciones.
- Solicitar la opinión de tus clientes sobre los cambios de hábito.

Conexión con las habilidades del Proyecto

- **Tomar las decisiones estratégicas correctas** en la situación de crisis que teníamos en la empresa provocada por la crisis económica de 2008. En aquellos tiempos de cambio, la toma de decisiones estratégicas era la única forma de ser viable en un entorno complejo como el de la crisis de 2008.
- **Transición a la gerencia.** La motivación de los empleados de LFS es esencial para el buen funcionamiento de la empresa. Y en tiempos difíciles, esta motivación se vuelve aún más importante. Por eso, en tiempos de crisis era esencial reconocer la situación. Las crisis existen. Forman parte de las empresas y de los sistemas económicos. No son agradables, pero están ahí. Un reconocimiento precoz y realista permitió tomar las medidas más adecuadas para paliar sus efectos y proporcionar un estímulo dinamizador.
- **Liderazgo Efectivo.** En tiempos difíciles en las empresas, un buen liderazgo es más necesario que nunca, ya que hay que guiar a los equipos a través del cambio. Así, la capacidad del líder se pone a prueba. En ese sentido, el liderazgo y el trabajo en equipo fueron cruciales para atravesar con éxito las transiciones en las empresas, como los tiempos de crisis que vivimos en 2008.
- **Feedback y comunicación.** Es en estos momentos de incertidumbre y crisis cuando la empresa debe reforzar más que nunca su comunicación corporativa. Transmitir el control de la situación y proporcionar información veraz son dos de los principales objetivos de la comunicación de crisis en la empresa. Mantener una comunicación abierta y transparente. Crear un entorno de colaboración y un buen ambiente de trabajo. Adoptar un estilo de comunicación abierto para que los empleados se sientan escuchados en esos momentos difíciles. Es fundamental que en momentos de incertidumbre y crisis como el que estamos viviendo en la empresa se cultive y fomente el sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa, mostrándoles la importancia de su papel en ella y cómo afecta al éxito de la misma.