



STRATEGY • ANALYTICS • TRANSFORMATION



**Fundación ITeC - Instituto de Tecnología de la Construcción de Cataluña
Resumen ejecutivo del Plan Estratégico 2022-2025**

Barcelona, 19 de abril de 2022

Un paso esencial en esta nueva estrategia era reforzar la Misión y la Visión del ITeC para que marquen el camino en los próximos años

Misión del ITeC

“Somos una fundación privada que trabaja transversalmente para el sector de la construcción con el objetivo de mejorar la eficiencia a lo largo del ciclo de vida mediante la generación y transferencia de conocimiento en toda la cadena de valor del sector”

Visión del ITeC

“Queremos ser la institución que apoye al sector de la construcción con una voluntad de servicio a escala global, un modelo de organización basado en sistemas colaborativos y un enfoque al ciclo de vida integral de la construcción: diseño, construcción, explotación, mantenimiento y fin de vida, teniendo como guía los ejes de transformación actual del sector: Sostenibilidad, Digitalización e Industrialización”

Basado en el elevado número de iniciativas de futuro analizadas, el ITeC es una institución que presenta una salud de negocio muy sólida

El ITeC ha definido los objetivos para el horizonte 2025 y ha hecho una valoración económica de su viabilidad...

... donde se llegará a una facturación de 6,75MM€, un EBITDA del 15% y un superávit del 9%

Se han trabajado más de 400 iniciativas estratégicas de las cuales una cuarta parte fundamentan el nuevo plan

Ejes prioritarios de acción:

1- Diferenciación y actualización mediante innovación

- Identificar las nuevas necesidades de los beneficiarios
- Invertir en soluciones innovadores
- Potenciar el uso de herramientas para la digitalización, la sostenibilidad y la industrialización

2- Desarrollo en Nuevos mercados

- Evaluar y desarrollar nuevas oportunidades
- Incrementar la facturación por cliente
- Creación de una red de stakeholders

3- Optimización de estructura

- Reestructuración de departamentos
- Organización en red contando con stakeholders externos para la creación y actualización de contenidos

Un total de 403 oportunidades detectadas por parte de personal del ITeC, Patrones, clientes y equipo de Altair

Se han seleccionado **106 iniciativas** de las cuales **64 ayudan al crecimiento** y **42 desarrollan mejoras en los procesos y organización** del ITeC

La gran ventaja competitiva es el conocimiento y su equipo técnico pero debe mejorar su capacidad de generar ingresos

El ITeC presenta una serie de Puntos Fuertes que garantizan el futuro desarrollo...

- Equipo técnico especializado e implicado con un gran conocimiento
- Prestigio de institución referente en el sector de la construcción
- Portfolio de servicios y productos amplio y de calidad
- Servicio de atención al cliente y de soporte excelente, muy resolutivo y con atención personalizada
- Governance muy desarrollado e integrado en la manera de trabajar de la casa, con métricas y controles de objetivos
- Muy buen servicio para la homologación de productos
- Cultura colaborativa en la mayoría de departamentos

... y una serie de puntos débiles que debemos tener en cuenta

- Dificultad en traducir los conocimientos en fuente de ingresos
- Recursos económicos limitados
- Alta curva de aprendizaje en algunos departamentos
- Deficiente interacción entre TIC y el resto de departamentos
- Excesiva burocracia para la gestión del flujo de trabajo
- Usabilidad de los aplicativos muy mejorable
- El nuevo ERP no ha dado los resultados esperados y manca una herramienta de gestión administrativa global
- Falta de previsión de los departamentos en las acciones de comunicación

Las Inversiones por parte de la Unión Europea pueden ser un buen incentivo para trabajar con proactividad con las Instituciones

El ITeC afronta una serie de oportunidades que son el punto de partida de las iniciativas de futuro...

- Fuerte inversión de Europa en la construcción sostenible y la rehabilitación
- Necesidad del sector de un asesoramiento para incorporar las nuevas tecnologías
- Crecimiento y penetración de la metodología BIM en el sector
- Tendencias cada día más fuertes de industrialización, digitalización y nuevos estilos de vida
- Otras CCAA podrían necesitar bases de datos similares a la del BEDEC

... a la vez hay una serie de amenazas que deben ser interpretadas para paliar su efecto

- Existencia de competidores de áreas específicas con alta calidad, mejores precios y recursos
- Riesgo de que los usuarios no quieran introducir sus elementos en el banco de datos
- Necesidades del sector que el ITeC no tenga recursos para atender
- Riesgo de fuga de conocimiento por atracción hacia otras empresas más tecnológicas

Los beneficiarios del ITeC muestran una percepción de producto de calidad y un buen Servicio de soporte pero la organización puede mejorar

El ITeC tiene un portfolio de productos y servicios muy bien valorados por los usuarios con áreas de mejora...

... con áreas de mejora que deben ser abordadas con diversos ámbitos de los aspectos de la organización que deben evolucionar

- Percepción buena del conocimiento que tiene el ITeC: tanto información como metodología y conocimiento técnico para aplicar en la construcción
- Dificultad con los aplicativos de algunos productos
- Larga relación entre los clientes y el personal y buena atención al usuario
- Introducirse en mercados extranjeros nuevos mediante una propuesta telemática
- Mejorar la comunicación de lo que hace el ITeC, creando una red de transmisión y presencia en el sector, que se traduzca en ventas a corto plazo
- Planificar la innovación de manera proactiva marcando desde Dirección Técnica las nuevas iniciativas según el mercado
- Cambiar la cultura de los departamentos técnicos mejorando el enfoque comercial, y la de comercial mejorando su conocimiento técnico
- Renovar la oferta de servicios y selección de proyectos en función de la potencial necesidad del sector (demanda)
- Introducir desde los departamentos tareas de análisis y objetivos de la productividad

De las 106 iniciativas estratégicas, 64 son de crecimiento del negocio y 42 se enfocan en la optimización

Se han identificado 64 oportunidades estratégicas de crecimiento para ser implantadas en el período 2022 a 2025 ...

... al mismo tiempo, las iniciativas con foco de optimización son 42 y se clasifican según la mejora organizativa, reingeniería y la automatización de procesos

- **Core Business:** 22 iniciativas relacionadas con el incremento de facturación derivada de la actividad y la cartera de actuales clientes
 - **Innovación:** 18 iniciativas focalizadas en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios solicitados para la actual cartera de clientes
 - **Expansión:** 12 iniciativas de crecer en nuevos mercados y clientes usando los productos existentes
 - **Diversificación** relacionada: 12 iniciativas relacionadas con la oferta y nuevos mercados mediante la adquisición o el desarrollo de nuevas líneas de negocio
-
- **Organización:** 17 iniciativas enfocadas a la ruptura de silos departamentales y a la mejora de la comunicación entre departamentos
 - **Reingeniería:** 17 iniciativas relacionadas con el rediseño de los workflows con foco en la optimización de procesos end-to-end
 - **Automatización:** 8 iniciativas con foco en la automatización de procesos actuales y nuevos para mejorar y aumentar el capital humano

Existen una serie de líneas de actuación donde el Patronato y el equipo directivo aportaran valor de forma continua

El ITeC tiene un patronato de altísimo nivel que debe ser un elemento de acción para llevar a cabo proyectos específicos ...

... al mismo tiempo y junto con el equipo directivo impulsar ejes de transformación continuos que ayudaran a tener éxito para reforzar el posicionamiento

Ejemplos de iniciativas o proyectos específicos:

- Abrir la representación del Patronato a otras Administraciones Públicas y/o representantes del sector
 - Definir un programa de Comisiones: Construyendo el futuro, Industrias auxiliares, Precios y Otras
 - Definir una nueva estructura del Patronato revisando el nombre de miembros y la posibilidad de definir lugares permanentes y rotativos
-
- Continuar el camino de transformación del BEDEC haciéndolo más colaborativo (mejorar a partir de aportaciones de los propios usuarios que la están usando), como si fuera la Wikipedia de la construcción
 - Fomentar alianzas con terceros para la explotación de nuestras herramientas/capacidades fuera de las actuales fronteras como el pacto con Climatetrad
 - Impulsar la transformación digital a través del nuevo ERP (o el actual mejorado) que incorpore la mayor parte de los procesos con posibilidad de conectarse a otras herramientas auxiliares del mercado
 - Definir la “filosofía de actuación técnica” para los próximos 4 años enfocada a la mejora del sector

El Plan Estratégico es exigente y por eso es importante poner atención a una serie de factores clave de éxito

Factores clave de éxito para implantar el plan estratégico y conseguir los resultados esperados

- Recibir el soporte del Patronato para asegurar la implantación de las iniciativas en especial de esas de crecimiento y desarrollo de negocio
- Establecer ciclos cortos de revisión del plan en función de los resultados obtenidos y establecer nuevos ajustes y rectificaciones cuando sea necesario mediante un «Rolling» plan
- Repartir entre el equipo directivo los objetivos y responsabilidades igual que en los incentivos para llegar a los resultados esperados
- Hacer que se hable del plan estratégico en clave interna de manera muy frecuente
- Impulsar dentro del equipo un espíritu de «start-up» para que las distintas estrategias encuentren la rapidez y agilidad que necesitan para implantarse.
- Simplificar la estructura organizativa y con enfoque en innovación, acción comercial, desarrollo de producto y back-office
- Poner énfasis en la renovación de la tecnología que soporta los principales aplicativos y productos
- Simplificar y focalizar el cuadro de comandos en los objetivos del plan