



**Intemper, S.L.**



## 1. Introducción: definición del proyecto empresarial

La empresa Intemper Española S.L. es una compañía familiar líder en el desarrollo, diseño, personalización e instalación de sistemas de impermeabilización y sistemas integrales sostenibles para cubiertas y fachadas.

Francisco Ruiz crea la empresa Intemper en 1971 para desarrollar su actividad en el sector de la impermeabilización, pero con un claro enfoque innovador y vanguardista. Por tanto, en la misma persona concurren las circunstancias de emprendedor, innovador y gestor de la empresa.

Esta empresa con más de 39 años de experiencia en el sector de la impermeabilización y una plantilla que ronda los 90 empleados (un 29,4% mujeres), además de una red externa de 70 equipos de autónomos homologados y una red conformada por 35 empresas instaladoras autorizadas, ha facturado en los últimos años más de 20 millones de euros. Lamentablemente, su estrecha vinculación con el sector de la construcción inmerso en una fuerte crisis ha provocado que en este último año su facturación haya sufrido una fuerte reducción (13 millones de euros).

La mayoría de las compañías, y más aún las familiares, están marcadas por el carácter de su fundador. En este sentido, el fundador y Director General de esta compañía, Francisco Ruiz ha sido claramente un visionario pues hace treinta años, cuando las preocupaciones por la sostenibilidad y el Medio Ambiente aún no existían, apostó decididamente por el equilibrio entre construcción y Naturaleza.

Para entender la misión, la visión, los valores y el modelo de negocio de la compañía hemos de profundizar en las características personales y familiares de su fundador. Así, en su infancia Francisco aprovechaba cualquier oportunidad que tenía en las excursiones familiares a la sierra de Madrid para subirse a los puntos más altos y otear el horizonte. Esta afición, tanto por la naturaleza como por las alturas, ha marcado su posterior actividad



profesional como proyectista y ejecutor de cubiertas. Otro hecho, que determina la orientación de la empresa, como él mismo relata, es la degradación Medioambiental de los entornos urbanos que ha contemplado en los treinta años de actividad desde su posición privilegiada en las cubiertas más altas de Madrid.

### La visión de Intemper

Ser referente internacional de soluciones sostenibles de cubiertas y fachadas, caracterizada por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes y por la creación de nuevos sistemas y tecnologías, logrando una rentabilidad sostenible, y ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados.

### La misión de Intemper

Desarrollar, diseñar, personalizar e instalar sistemas de impermeabilización y sistemas integrales para cubiertas y fachadas aprovechando recursos naturales, tales como la vegetación, el agua o el sol.

Los valores principales que rigen las actividades de esta empresa son:

- **Vocación:** Ofrecer soluciones integrales para cubiertas de edificios.
- **Colaboración:** colaborar en la mejora del diseño y construcción de edificios.
- **Calidad:** Hacer las cosas excelentemente y con buenos productos.
- **Honradez:** Al cliente no se le engaña más que una vez y desaparece. Optamos por, “Dar a cada uno lo que necesita”. Satisfacer sus necesidades. Los productos no se “colocan”.
- **Responsabilidad:** Asumimos nuestros errores y respondemos.
- **Creatividad:** Innovación e investigación.
- **Familia:** Somos una gran familia. Potenciamos las relaciones interpersonales y fomentamos los equipos.
- **Enseñar:** Divulgar el conocimiento. Formar.

## 2. Modelo de negocio

La empresa Intemper y su fundador han apostado decididamente, desde el principio, por el I+D+i en arquitecturas respetuosas con el Medio Ambiente. Su idea de negocio dentro de la Economía Verde surge fruto de observar cómo las grandes urbes han creado grandes aglomeraciones de edificaciones y construcciones que carecen de espacios verdes. Los políticos, urbanistas y arquitectos se han conformado con la creación de espacios verdes entre los edificios. Generalmente, estos espacios suelen ser escasos en número y dimensión, y algunos ni siquiera se merecen el calificativo de verde.



La competencia crítica de Intemper es desarrollar sistemas innovadores de impermeabilización que permitan conciliar la arquitectura con el Medio Ambiente y la eficiencia energética.

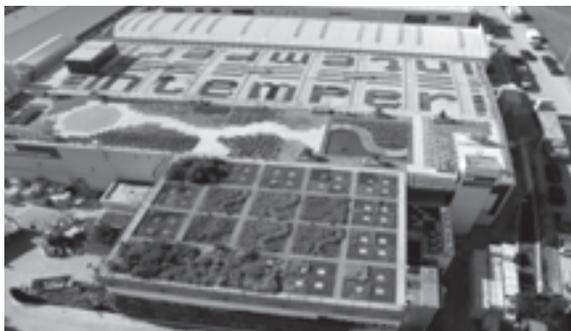
Aunque, *a priori*, el cliente pueda ser cualquier persona física o jurídica que posea o gestione un edificio con cubierta plana susceptible de ser impermeabilizada, en la práctica el usuario final es generalmente asesorado por prescriptores profesionales, como pueden ser los estudios de arquitectura o ingenierías. Por esta razón, las acciones comerciales de esta empresa son dirigidas hacia estos prescriptores a los cuales se les ofrece soluciones que permitan aprovechar mejor los espacios, que buscan la simplicidad y que traen la naturaleza al hábitat diario.

Los principales productos que ofrecen son: soluciones de impermeabilización, azoteas ecológicas, fachadas vegetales y cubiertas ecológicas.

Los gestores de Intemper tratan de gestionar de manera estratégica su capital social o relacional. En este sentido, mantienen estrechas relaciones de cooperación con proveedores (la empresa alemana FDT), con instaladores externos (70 equipos de autónomos homologados), con competidores (35 empresas instaladoras autorizadas), con los clientes (prescriptores) y con los investigadores (Cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid).

Aunque lógicamente todas las organizaciones tienen que gestionar de manera estratégica un importante número de *stakeholders* o grupos de interés, algunos de éstos ostentan mayor poder o incidencia en las decisiones o resultados de las empresas que otros. Para Mercedes Ruiz (Subdirectora General de Intemper) los principales *stakeholders* de Intemper son: las Administraciones Públicas y Órganos reguladores como responsables de incentivar mediante ayudas públicas y premiar las buenas prácticas con el Medio Ambiente (por ejemplo, calificando las construcciones y que dicha calificación repercuta en una fiscalidad verde); los prescriptores constituyen otro grupo importante para la empresa, ya que son ellos los que tienen que estar convencidos de la idoneidad de estos sistemas e incluirlos en sus proyectos; los agentes del sistema de I+D (Cátedra Intemper con la Universidad Politécnica de Madrid), ya que la sostenibilidad de la ventaja competitiva de Intemper reside en la constante innovación de los sistemas que ofrecen (en las instalaciones de Colmenar Viejo Intemper aprovechan distintas partes de las instalaciones para proyectos experimentales).

IMAGEN 1



La empresa Intemper a nivel nacional tiene presencia estable en Madrid (sede central), Sevilla (comerciales y técnicos), Valencia (comerciales y técnicos), Canarias (comerciales y técnico) y Barcelona (centro logístico, comerciales y técnicos). A nivel internacional se encuentra en sus primeras etapas teniendo presencia estable en Portugal (Intemper Portugal) y representación en Francia, Italia, Colombia, Argentina, Chile y Emiratos Árabes mediante acuerdos con consultores, prescriptores o empresas de impermeabilización de estos países.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa Intemper está garantizada, según sus gestores, ya que está cimentada en una capacidad dinámica de I+D+i orientada a la búsqueda constante del equilibrio entre la construcción y el Medio Ambiente. En este sentido, aunque en el año 1981 patentaron la Losa Filtrón a nivel europeo, esta empresa no basó únicamente su modelo de negocio en la explotación de esa innovación de producto; de hecho, una vez que la patente ha expirado consideran que este producto se terminará convirtiendo en un *commodity*.

### 3. Innovación

El espíritu visionario e innovador del fundador Francisco Ruiz ha impregnado a toda la empresa y a todos sus empleados. Esto hace que puedan surgir iniciativas innovadoras de cualquier parte de la empresa, desde un comercial, un técnico o un operario de la fábrica.

Por esta razón, no existe un departamento estable de I+D, sino que la innovación en Intemper se gestiona por proyectos *ad hoc*. En este sentido, en función de la iniciativa que se quiera desarrollar, y una vez que sea aprobado por el Comité de Dirección, se forma un grupo multidisciplinar encargado de desarrollar dicho proyecto. Actualmente, Intemper se halla inmerso en cuatro proyectos en paralelo, y en todos ellos esta presente el fundador Francisco Ruiz, ya que éste ha delegado en su hija, Mercedes Ruiz, la gestión diaria de la empresa y, a sus 66 años, dedica la mayor parte del tiempo a su verdadera pasión,

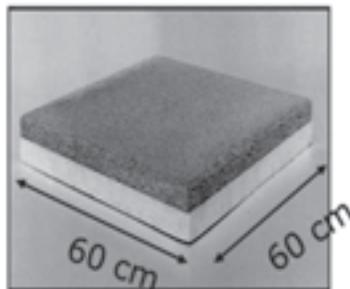


la innovación. En uno de los proyectos esta trabajando junto a su proveedor alemán de láminas de impermeabilización (FDT); otro proyecto es el de la fachada natural; otro equipo trabaja en cuestiones relacionadas con las losas solares; y, por último, junto a investigadores de la Cátedra de la Politécnica de Madrid están llevando a cabo estudios de medición del CO<sub>2</sub>.

La empresa realiza todo tipo de innovaciones. En relación con las innovaciones de producto, sus hitos más importantes son:

- Cubiertas pendiente cero (1975)
- Losa Filtrón (1981)
- 1ª Cubierta ecológica (1994)
- Sistema TF ecológico aljibe (1996)
- Fachada vegetal (2001)
- Evalon Solar (2004)
- Losa Filtrón madera (2007)
- Losa Filtrón solar (2008)

IMAGEN 2



En relación con las innovaciones de procesos, su filosofía de mejora continua (*kaizen*) ha llevado a la empresa a introducir múltiples mejoras tales como: un punto de control de calidad (automatizado) en medio del proceso de fabricación de las losas filtrón, cuando la losa todavía esta fresca y se pueden reciclar todos los materiales (anteriormente sólo tenían un punto de control al final del proceso). También en el área de depósitos de materiales han construido un túnel de secado para darles la humedad óptima a los materiales. Adaptaciones de maquinarias de fabricación a propuesta de un técnico.

La empresa también introduce innovaciones tanto a nivel organizativo como en acciones comerciales (marketing). Por ejemplo, los comerciales se asignan a prescriptores y no a zonas geográficas, ya que los arquitectos o ingenieros prefieren trabajar siempre con el mismo comercial con el que ya han establecido una relación de confianza con independencia



de dónde se realice la obra. Esto puede ir en detrimento de la eficiencia en costes, pero a favor de un servicio de calidad.

En términos generales, la empresa Intemper generalmente impulsa innovaciones graduales o incrementales en soluciones de cubiertas y fachadas, aunque, en determinados momentos se hayan producido innovaciones radicales, tales como las fachadas naturales a requerimiento de unos prescriptores a los comerciales de la empresa.

La empresa dispone de una Intranet donde las principales herramientas y aplicaciones están integradas, lo cual proporciona una gran trazabilidad a la hora de identificar quién ha proyectado una determinada obra, los costes, quiénes son los encargados etc.

Gestionar la información y el conocimiento es vital para una empresa como Intemper, comprometida con la mejora continua y con la innovación. El responsable de Calidad y el Comité de Dirección, que está constituido por la Dirección General y todas las direcciones de las áreas principales de la empresa, reciben los siguientes *inputs*:

- No conformidades con agentes externos (proveedores tanto de mano de obra como de materiales).
- Sistema Interno de gestión de incidencias: cuando algún cliente interno detecta cualquier problema u observa el incumplimiento de la normativa interna o del plan de calidad rellena una hoja de incidencia.
- Reclamaciones de clientes y cuestionarios de satisfacción.

Toda esta información es analizada y se adoptan las correspondientes medidas correctivas (costes de no calidad) o preventivas (costes de calidad). De igual manera, esos *inputs* informativos pueden constituir la base de las posteriores innovaciones de producto, procesos u organizativas.

#### 4. Cultura

La cultura corporativa de una empresa suele estar fuertemente determinada por los principios o valores de su fundador. Así, en Intemper, como se ha comentado anteriormente, se fomenta la actitud participativa de todos sus empleados, y toda iniciativa o mejora propuesta por cualquiera de estos, ya sean comerciales, personal de mantenimiento, técnicos, jefes de obra, jefe de logística etc., es considerada y analizada.

Intemper es una empresa que al estar orientada totalmente a la innovación debe tener una cierta proactividad al riesgo. En esta línea, la estructura organizativa es horizontal en aras, por un lado, de favorecer y estimular la comunicación fluida y flexible y, por otro lado, apostar por el *empowerment* o delegación de responsabilidades en cada una de las áreas organizativas de la empresa. En este sentido, cada uno de los jefes de las distintas áreas es responsable y tiene cierta autonomía para tomar decisiones.



En definitiva, Francisco Ruiz ha conseguido en su empresa desarrollar una cultura corporativa innovadora, apostando por el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan a la empresa estar en continua adaptación con su entorno, e ir convirtiendo los cambios externos en oportunidades y, consecuentemente, en ventajas competitivas.

## 5. Configuraciones organizativas y capital humano

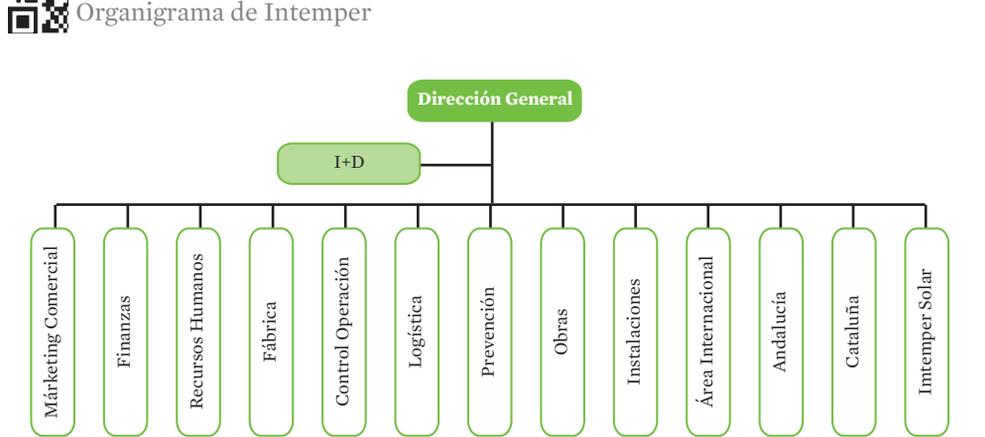
Como se puede observar en el organigrama de Intemper, la estructura organizativa es híbrida entre funcional y divisional. Intemper tiene una estructura eminentemente funcional. Las competencias de cada uno de los departamentos o áreas principales de la empresa son las siguientes:

- **Departamento técnico comercial:** efectúan el estudio de proyectos, colaboran con la dirección facultativa y/o la propiedad en la elaboración y diseño de los sistemas de impermeabilización. Asesoran y definen detalles constructivos. Informan del funcionamiento de los sistemas y de sus componentes a los proyectistas y constructores. Realizan una valoración económica de los sistemas más adecuados a las necesidades planteadas.
- **Departamento de marketing:** se divide en publicidad y en comunicación y RRPP. Se organiza un plan estratégico anual de marketing, en función de los objetivos generales y se desarrolla el plan operativo.
- **Departamento de obras:** compuesto por profesionales, técnicos y especialistas, ejecutan las obras contratadas a Intemper. Coordinan, supervisan y dirigen equipos de operarios instaladores que previamente han sido formados por la empresa. Controlan el cumplimiento de la normativa en la ejecución de las obras. Colaboran con los jefes de obra de la constructora en la coordinación de los trabajos dentro de los planes generales. Aseguran las medidas de seguridad apropiadas. Coordinan con logística las entregas de materiales en obras (lugar, fecha, acceso para el transporte y cantidades).
- **Departamento de logística:** se encarga de enviar los materiales y gestionar los inventarios, envíos de materiales y transportes y almacenaje. El transporte de los materiales es subcontratado. En cuanto al almacenaje, Intemper fabrica bajo pedido de proyectos, así sólo mantienen un stock de seguridad para los agentes externos que instalan sus sistemas y que, por tanto, resulta complicado de prever su demanda.
- **Departamento de control de operaciones:** es el área encargada de la recogida de información del departamento comercial y la traslada a Obras y a Logística. Genera la apertura del expediente de cada operación. Estudia individualmente la rentabilidad de cada operación considerando cada obra como un centro de coste.
- **Administración:** en este departamento hemos incluido las áreas de Facturación, Contabilidad, Gestión de cobros y Recursos Humanos.

- **Fábrica:** este departamento se encarga fundamentalmente de controlar y gestionar los stocks de *inputs* o materia prima; realizar la producción de losas Filtrón; control de calidad del producto y el Mantenimiento de la maquinaria.

Aparte de la estructura funcional, Intemper está organizada de manera divisional, en función de la zona geográfica, el producto o el cliente: Área internacional, Andalucía, Cataluña, Intemper Solar.

FIGURA 1 Organigrama de Intemper

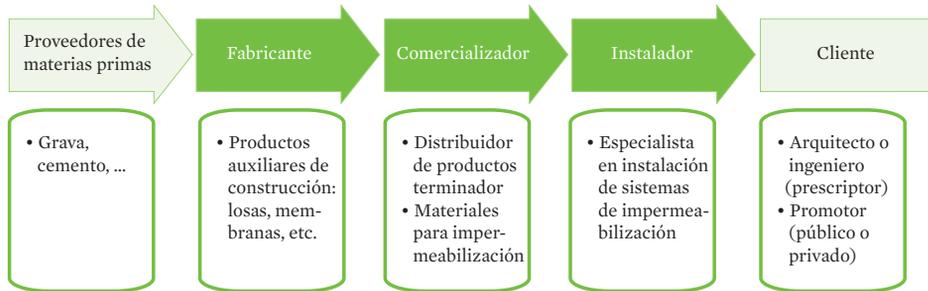


Como puede observarse en el organigrama, Intemper está configurada como una organización flexible donde las mejoras o innovaciones pueden surgir de cualquier parte o área. Es una estructura bastante horizontal donde todas las áreas ostentan la suficiente motivación y autonomía para emprender y afrontar los cambios del entorno, y donde la información y el conocimiento fluyen con facilidad.

Por otro lado, la Dirección General ha considerado que una empresa cuyas bases de ventaja competitiva fueran la innovación, la calidad y la mejora continua debía tener una estructura integrada. Así, aunque Intemper inicialmente sólo era un instalador de sistemas de impermeabilización, a partir de 1981 comenzó un proceso de integración vertical hacia atrás; en primer lugar, distribuyendo y comercializando productos vinculados a la impermeabilización, tanto importados como productos de origen español; y, en segundo lugar, desarrollando un producto único y patentado como la losa Filtrón, cuya fabricación fue subcontratada inicialmente, hasta que en 1991 se creó en Colmenar Viejo una fábrica propia altamente automatizada. La interacción y comunicación entre los técnicos, comerciales y operarios de fábrica son el principal manantial de donde surgen o emanan muchas de las mejoras e innovaciones de esta empresa. Ésta es la razón por la cual hace tres años se decidió que los comerciales, que se hallaban en Madrid cerca de los prescriptores, debían de estar en las instalaciones de Colmenar Viejo junto a los técnicos.



**FIGURA 2**  
Cadena de valor de Intemper



## 6. La estrategia de la empresa

La Dirección General marca el objetivo global a alcanzar por la empresa y los directores generales determinan los objetivos en cada una de distintas áreas para contribuir a alcanzar dicho objetivo final. En el Comité de Dirección se realiza un seguimiento de la implantación de la estrategia formulada y de la consecución de objetivos. Intemper, con el fin de extender los objetivos generales en toda la organización, cuenta con un Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard* en donde se requiere de la colaboración y el compromiso de todos los empleados en aras del éxito final de la empresa.

En virtud de lo anterior, se puede afirmar que desde la Dirección General se planifican las actuaciones estratégicas esenciales; no obstante, los gestores de Intemper aceptan el importante peso que en una empresa innovadora tiene la estrategia emergente, de hecho, la introducción en algunos productos y mercados son consecuencia de decisiones que han surgido o emanado en la práctica, como, por ejemplo, las fachadas verticales o su presencia en la Expo de Shanghái que podría precipitar su internacionalización a los países asiáticos.

La estrategia de la empresa se puede encuadrar claramente en la diferenciación, sin olvidar que hoy en día el ser eficiente en costes es un requisito imprescindible para sobrevivir. En este sentido, como venimos comentando desde el principio, Intemper trata de diseñar sistemas o soluciones individualizadas sostenibles en función de los requerimientos de los prescriptores o clientes finales, llevando a cabo estudios pormenorizados de pluviometría y otras características del entorno para que los sistemas se adapten y rindan a nivel óptimo en cada localización.

Otro comportamiento estratégico de Intemper es la diversificación en productos o sectores relacionados. La búsqueda de soluciones de impermeabilización en armonía con la naturaleza ha concatenado la posterior penetración de la empresa en las fachadas naturales o en el sector solar (Intemper Solar).

En esta continua búsqueda de adaptación a los cambios y requerimientos del entorno, la innovación o el I+D constituye el “leitmotiv” de Intemper.



Otra de las actuaciones estratégicas clave de Intemper reside en su actitud proactiva en el desarrollo continuo de capacidades organizativas en aras de conseguir la adaptación sostenible a entornos altamente volátiles y competitivos. En esta dirección, uno de los objetivos principales de la empresa es que el 60% de sus empleados tienen que recibir alguna acción formativa a lo largo del año. Por otro lado, cada tres meses se organizan Jornadas Técnicas Internas para fomentar que se comparta conocimiento y se desarrollen capacidades interdepartamentales.

Por último, dos comportamientos estratégicos característicos de Intemper son la gestión estratégica del capital social y la “co-opetition” o cooperación competitiva. Ambos conceptos dotan a la empresa de una notable flexibilidad y le permiten el acceso a recursos o mercados que están ubicados en otras empresas o incrustados en sus relaciones.

### 7. El círculo virtuoso de la empresa

El corazón y el origen de todas las actividades de la empresa se halla en la innovación o I+D, nutriéndose este núcleo a su vez del *feedback* que recibe de las cuatro áreas principales de la empresa: el diseño, donde se proporcionan soluciones individualizadas y diferenciadas para cada uno de los clientes; la fabricación, donde se emplean *inputs* de alta calidad y se realizan estrictos controles de calidad; la comercialización, donde tanto los técnicos como los comerciales de la empresa, a través de visitas personales, seminarios, jornadas de puertas abiertas en la fábrica, tratan de convencer a los prescriptores de la idoneidad de los sistemas Intemper, así como, toman buena nota de los requerimientos e inquietudes de los prescriptores; y la ejecución, donde directamente, o bajo la supervisión de la empresa, se trata de materializar con máxima calidad las soluciones proyectadas.

 FIGURA 3  
Círculo virtuoso de Intemper





## 8. Conclusiones

En la siguiente tabla mostramos de manera esquemática los elementos principales que caracterizan el modelo de negocio de la empresa Intemper.

 <b>TABLA 1</b> Cuadro resumen	
<b>Elecciones del modelo de negocio</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio</b>
Metas del proyecto empresarial	Innovación permanente en soluciones integrales de cubiertas y fachadas que compatibilicen la arquitectura con los recursos naturales.
Cliente objetivo	Los prescriptores concienciados no sólo con las soluciones estéticas sino también con modelos arquitectónicos sostenibles y verdes.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Fabricación, comercialización e instalación de materiales de impermeabilización y soluciones integrales de cubiertas y fachadas. También desarrolla actividades en el sector de energía solar.
Capital relacional de la empresa	El capital social es uno de sus recursos principales. Mantiene una estrecha relación con la empresa proveedora alemana de láminas de impermeabilización, colaborando incluso en proyectos de investigación. Posee una red externa de instaladores, tanto autónomos, como empresas. Y colabora con investigadores (Cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid) en el desarrollo de nuevas innovaciones.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	I+D (actividad clave), Diseño (diseñan cada cubierta de cada edificio según las necesidades y usos concretos seleccionando los sistemas, materiales y especies vegetales más adecuados), Compras (sistema de evaluación de proveedores), Fabricación (intenso grado de automatización), Marketing/Ventas, Distribución, Instalación, Servicios al cliente (garantía decenal).
Competencias esenciales controladas por la empresa	La competencia esencial básica de Intemper es la capacidad innovadora de desarrollar soluciones integrales sostenibles en cubiertas y fachadas.
Estructura de costes	Busca una estructura de costes lo más flexible apostando por los costes variables. Filosofía just-in-time en la producción y almacenamiento, agentes externos en la instalación, subcontratación del transporte y alianzas estratégicas en la investigación.
Ingresos	Los ingresos de esta empresa proceden de ofrecer soluciones innovadoras, diferenciadas e individualizadas para cubiertas y fachadas que compatibilizan naturaleza y arquitectura, principalmente, en España.
Sostenibilidad del modelo de negocio	La ventaja competitiva de la empresa yace en capacidades dinámicas de generar continuamente nuevas soluciones en cubiertas y fachadas, que sean respetuosas con el Medio Ambiente y proporcionen eficiencia energética, lo cual, otorga una importante sostenibilidad al modelo de negocio.



TABLA 2

## Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Fomentar en los prescriptores y en la sociedad en general, la necesidad de desarrollar soluciones arquitectónicas sostenibles y respetuosas con el Medio Ambiente.
Cliente objetivo	La situación económica actual obliga a la empresa a buscar nuevos clientes en mercados internacionales.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	La participación de la empresa en distintos proyectos de innovación (láminas de impermeabilización (FDT), fachada natural, losas solares, medición del CO <sub>2</sub> ) marcará el devenir futuro de la empresa.
Capital relacional de la empresa	La gestión estratégica de las relaciones con los stakeholders continuará siendo uno de los pilares de su éxito empresarial.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La empresa continuará apostando por la innovación como el corazón de toda su cadena de valor, ya que ésta puede y debe surgir de cualquier parte de la organización. La integración de actividades, la flexibilidad de su estructura organizativa, las sinergias, la gestión del conocimiento y la formación continua de sus empleados dotan a Intemper de la flexibilidad requerida para enfrentarse a los cambios en el entorno.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Las capacidades dinámicas relacionales e innovadoras permitirán a Intemper continuar siendo el referente nacional e internacional en soluciones arquitectónicas sostenibles.
Estructura de costes	La empresa seguirá apostando por una alta eficiencia en costes sobre todo en los componentes commodities o actividades donde sea difícil diferenciarse de la competencia.
Ingresos	La intensa crisis en el sector de la construcción español ha afectado a los ingresos de la empresa. Por esta razón, Intemper apuesta por los sistemas ecológicos, la energía solar y los mercados internacionales como las fuentes de ingresos con mayor potencial en los próximos años. Además de otras oportunidades de negocio que surjan de sus actuales proyectos de investigación.
Sostenibilidad del modelo de negocio	La creciente sensibilidad de la sociedad tanto por las cuestiones Medioambientales, así como, el mayor interés por la utilización de energías verdes y su uso eficiente hace que el negocio siga presentando una importante viabilidad siempre y cuando la empresa continúe innovando y adaptándose a las exigencias de su entorno.



## 9. Clave del éxito: Cómo aunar naturaleza y arquitectura

Francisco Ruiz, y su empresa Intemper, constituye un ejemplo de visión, anticipación y adaptación constante a los cambios del entorno. Así, esta empresa ha identificado en la creciente preocupación de la sociedad por el intenso y continuo deterioro del Medio Ambiente, y en la escasez de espacios verdes en las grandes urbes, un gran nicho de mercado.

El éxito y sostenibilidad de este modelo de negocio se cimienta en la búsqueda constante de soluciones innovadoras. Para este fin, la empresa ha apostado desde el principio por establecer y gestionar estrechas relaciones con sus *stakeholders*, así como, por desarrollar capacidades dinámicas en el área de la innovación que permitan a la empresa estar continuamente adaptada a las exigencias y cambios de su entorno.

Por último, destacar que la implicación de las administraciones públicas en incentivar y regular la utilización de soluciones arquitectónicas sostenibles resulta vital para el desarrollo de este sector.