

Brent Perkins ([00:04](#)):

Bienvenido de nuevo a *Digging In* para el episodio final de la temporada 7. Realmente disfruté escuchar a nuestros empleados sobre cómo BG2X está en acción en toda nuestra empresa, y la conversación de hoy no será diferente. Hoy nos estamos poniendo al día con el presidente de la Región 1, Mike Foushee, mientras comparte cómo la Región 1 ha pivotado con la reciente desaceleración del trabajo comercial. También escucharemos al Director de Entrega de Proyectos Federales de la Región 9, Doug Strohmeier, sobre cómo el grupo federal ha tenido que ser muy disciplinado al seleccionar las oportunidades que busca. Ambos compartirán información sobre cómo tener un enfoque selectivo en las oportunidades adecuadas para avanzar en nuestro crecimiento.

([00:48](#)):

Antes de comenzar, me complace dar la bienvenida al miembro más nuevo de mi equipo, el equipo de desarrollo personal, Tavon Arrington. Tavon es el Gerente de Desarrollo Personal en nuestra oficina de Birmingham, y esta será la primera vez que presenta el podcast. Con eso, le daré la palabra a Tavon. Vamos a profundizar en.

Tavon Arrington ([01:12](#)):

Mike, Doug, bienvenidos al podcast.

Mike Foushee ([01:12](#)):

Gracias.

Doug Strohmeier ([01:15](#)):

Gracias.

Tavon Arrington ([01:17](#)):

Hombre, es bueno tenerlos a todos. Estoy emocionado de hablar sobre cómo sus regiones han encontrado formas de adaptarse según sea necesario a medida que continuamos trabajando en el plan BG2X. Estoy muy emocionado personalmente porque, siendo nuevo en el rol de desarrollo personal, una parte de mi viaje ha sido aprender el negocio de Brasfield & Gorrie y tener la oportunidad de hacer muchas preguntas y aprender. Siento que me he vuelto más inteligente desde que comencé con Brasfield & Gorrie. Así que quiero continuar ese viaje con seguridad.

([01:47](#)):

Mike, empecemos contigo. El trabajo comercial ha sido una gran parte de nuestro negocio y un mercado central para el equipo de la Región 1. Como el trabajo comercial se ha ralentizado un poco en los últimos dos años, cuéntenos cómo ha cambiado su grupo durante este tiempo y cómo encontraron formas de mejorar un poco.

Mike Foushee ([02:06](#)):

Si seguro. Tavon, te diré, hombre, me alegro de que sientas que te vuelves más inteligente mientras estás aquí. No sé qué está haciendo B&G para que eso suceda, pero le agradezco que lo diga.

Tavon Arrington ([02:15](#)):

Absolutamente.

Mike Foushee ([02:16](#)):

Ahora, para responder a su pregunta, sí, hemos comenzado a pivotar. La pregunta sobre la desaceleración del trabajo comercial en los últimos dos años es justa. Dicho esto, realmente ha habido una desaceleración principalmente en los últimos seis meses con el mercado de préstamos comerciales entrando en este momento de incertidumbre. Pero dicho esto, nuestra región comenzó a girar hacia el sector industrial alrededor de marzo de 2020, que fue hace más de tres años.

([02:39](#)):

Entonces, cuando llegó COVID, nuestra región estaba más ocupada que nunca, afortunadamente. Teníamos dos divisiones con un volumen anual de más de 200 millones de dólares y una tercera que casi eclipsaba los 300 millones. Tuvimos trabajos como la nueva sede de Google en Atlanta, la nueva sede de Insight Global, la nueva sede de Invesco, Omni Oklahoma City. Muchos de esos grandes trabajos comerciales de uso mixto tenían una duración de 28 a 34 meses, por lo que mantuvieron ocupados a algunos grandes equipos de administración y personal de campo durante mucho tiempo.

([03:12](#)):

Tener \$ 700 millones en pedidos atrasados comerciales cuando golpeó COVID proporcionó a nuestra región la base para aventurarse en un nuevo sector de mercado sin mucho riesgo, lo cual fue una bendición increíble. Primero buscamos esta pequeña renovación de \$2 millones en las instalaciones de Rinnai en Peachtree City. Rinnai es una de las empresas que fabrica calentadores de agua en línea y, sinceramente, tuvimos suerte en ese trabajo. Le ganamos a Kiewit por el proyecto. Probablemente me volví más agresivo de lo que nadie diría que es prudente hacer, pero quería ganarlo y lo ganamos.

([03:49](#)):

Ese trabajo en realidad hizo una transición de una pequeña innovación de \$ 2 millones a una expansión de la instalación de \$ 10 millones donde revisamos completamente su sistema MEP, instalamos cinco cámaras ambientales, rehacemos por completo su laboratorio de I + D. Luego, al terminar ese trabajo, Rinnai nos entregó sus nuevas instalaciones, que es una planta de ensamblaje de \$50 millones para sus calentadores de agua en Griffin, Georgia. Aproximadamente a la mitad de ese trabajo, ganamos una expansión de \$20 millones para Advanced Auto Parts. Luego, mientras hacíamos eso, ganamos un proyecto de \$ 50 millones para Porsche en las instalaciones de Hapeville, que era una expansión de pista de dos millas y una instalación de restauración de autos clásicos desde cero.

([04:30](#)):

Una vez más, esto no fue realmente intencional. Nuestro pivote fue producto del golpe de COVID y la luz se encendió un poco para pensar, hombre, el mundo va a cambiar. Nuestra diversidad de sectores de mercado para todo B&G probablemente experimentará un cambio, ya sea en el próximo año o en los próximos cinco años. Creo que confiamos en decir que va a haber un cambio.

([04:53](#)):

Entonces comenzamos a enfocarnos un poco más hacia el lado industrial. Miramos hacia arriba hoy y es un enfoque real. En este momento, estamos haciendo una empresa conjunta en la planta embotelladora de Coca-Cola en Macon con Region Five. Tenemos más de mil millones de dólares en actividades industriales en este momento para clientes como Kubota y J&J, Club Car y Old Castle. Ese número no incluye los \$300 millones en actividades de misión crítica que tenemos en curso. Tenemos dos proyectos de JV potenciales con Region Six, probablemente más de cinco JV internos potenciales con Region Five. Estamos en camino de comenzar un nuevo grupo industrial en Atlanta con el que esperamos comenzar a operar en el '24, '25. Sin duda, es un momento emocionante para la Región Uno.

Tavon Arrington ([05:36](#)):

Lo escucho, hombre. Eso es genial. Realmente parece que las regiones de ustedes dieron un paso atrás y comenzaron a pensar mucho. Sé que escucho mucho la palabra pensar en nuestra empresa, pero la forma en que te moviste realmente nos hizo mejores. Estoy seguro de que hubo momentos en los que también sentiste un gran desafío para pensar un poco o tal vez buscar algunos trabajos en un sector diferente. ¿Fue incómodo para usted y su equipo?

Mike Foushee ([06:03](#)):

Absolutamente. Cuando entramos en cualquier entorno comercial, ya sea una casa multifamiliar de gran altura, una nueva sede de oficinas o un hotel de uso mixto, quiero decir, entramos en cualquier habitación contra cualquier competidor que tengamos en el país, y sentimos que somos los mejores. en la habitación sin duda. Entonces, hay mucha confianza que viene con eso, y esa confianza conduce a muchos trabajos ganados.

([06:26](#)):

Entrás en una reunión para buscar una planta de ensamblaje de calentadores de agua en línea y honestamente no tienes idea de lo que estás haciendo. Hay mucha preparación. Quiero decir, honestamente, B&G ha hecho un trabajo tan excelente a lo largo de los años que, quiero decir, ganamos mucho trabajo solo con el nombre y el currículum de B&G. Una vez más, estamos increíblemente bendecidos de estar aquí, y nos apoyamos en las espaldas de las personas que nos precedieron. Pero sí, ciertamente es un desafío caminar en estos escenarios ahora donde sientes que eres el novato de las personas que están persiguiendo proyectos. Pero quiero decir, me gusta eso. La gente que me conoce y conoce a nuestro grupo sabe que somos muy competitivos y nos encantan los retos. Nos encanta ganar. Pero algo que nos impide caer en la complacencia es el hecho de que cuando vas a tratar de conquistar nuevos terrenos y no eres el mejor en eso, hombre, encenderá un fuego en ti para revitalizar tus jugos competitivos.

Tavon Arrington ([07:20](#)):

Si absolutamente. Doug, tengo una pregunta para ti. Sé que el grupo federal es uno de nuestros focos estratégicos dentro de BG2X y estamos entusiasmados con el crecimiento de nuestro mercado con el grupo federal, pero también sabemos que una parte de nuestro plan de crecimiento implica ser disciplinados en la selección de oportunidades. Sé que hay un sinfín de oportunidades en las que podemos involucrarnos, y también he oído que a veces rechazar un trabajo ha sido parte de eso, que es probable que ganemos. ¿Por qué crees que eso es importante? Así que háganos un poco sobre el viaje de todos ustedes.

Doug Strohmeier ([07:56](#)):

Estoy feliz de hacer eso, Tavon. El contexto es importante para entender cómo llegamos a un punto de disciplina. Quiero jugar con algo que Mike acaba de mencionar, el nombre y el currículum que tiene Brasfield & Gorrie. Vengo de otra empresa en 2001 cuando me uní a B&G. Así que sabía de la reputación, pero realmente no entendía lo que era Brasfield & Gorrie hasta que llegué aquí por algunos años y realmente entendí la profundidad y amplitud de las relaciones que tenemos en el mercado de la construcción del sureste.

([08:28](#)):

Cuando entré en federal, no había una división federal. Realmente nació de que Birmingham Utilities estaba haciendo un pequeño trabajo para el gobierno federal y Birmingham Commercial, el grupo de

Trey Clegg, había reunido un poco de atención. Esto estaba sucediendo justo antes de que llegara la Gran Recesión. Entonces, el momento podría haber sido mejor al enfocarse realmente en lo federal porque la competencia aumentó significativamente.

([08:55](#)):

Pero lo único que nos dimos cuenta rápidamente que no teníamos en el mercado federal fue el nombre o la reputación. Un grupo de B&G se reunió con la GSA en Atlanta y Brian Murray, que ha estado con nosotros durante varios años, organizó esa reunión. Se estaban reuniendo en la oficina de la agencia gubernamental y la gente allí realmente no tenía idea de quiénes éramos. Brian dijo: "Caminemos hacia la ventana. ¿Ves esas grúas torre y ese letrero azul? Ese es uno de nuestros edificios". Así que lo han estado haciendo durante quién sabe cuántos años han visto a Brasfield & Gorrie en Atlanta. No tenía idea de quiénes éramos. Así que no teníamos ni el nombre ni la reputación, pero teníamos la fuerza de voluntad y el apoyo del nivel ejecutivo para ir descifrando el mercado federal .

([09:42](#)):

El gobierno federal, las agencias de las que nos escuchará hablar, la Administración de Servicios Generales, GSA o el Cuerpo del Ejército, NAVFAC, estas entidades son similares a los administradores de programas. Son el agente del gobierno para ejecutar la construcción. Hemos tenido que trabajar mucho para conocer el mercado, saber dónde encajamos, aprender a ganar. Me di cuenta muy rápidamente cuando me involucré con el Hospital Fort Benning en 2009: "Vaya, no sabemos cómo hacer esto y tenemos que aplicar algunos recursos para resolverlo". Creo que para nuestro crédito, y quiero darle a Alan Anthony... Alan se jubiló recientemente de B&G, pero quiero darle crédito por ver realmente la necesidad de poner algunos recursos generales para descubrir cómo ganar este trabajo y escribir alto. propuestas de calidad porque muchas veces podemos ganar y perder en el papel.

([10:34](#)):

Volví e investigué un poco. Creo que escribí 20 propuestas en 2012. En ese entonces perseguíamos mucho y ganamos un poco. Avance rápido esos 10 años, perseguimos un poco y ganamos mucho. Le doy crédito, volviendo a su pregunta, Tavon, es que tuvimos que tener la disciplina para saber a qué decir sí y qué decir no, incluso rechazar algunas oportunidades. Eso es algo con lo que muchos grupos de la empresa se enfrentan en este momento, y son los recursos humanos.

([11:04](#)):

Solo tenemos un número finito de gerentes de proyecto, superintendentes e ingenieros de campo para todos, y tenemos que aplicarlos de una manera realmente estratégica que produzca buenos retornos para Brasfield & Gorrie y excelentes trabajos para nuestros clientes. Decir sí a lo incorrecto puede ser bastante arriesgado en nuestro negocio. Puedes hacer que la gente se quemé. Podría ser arriesgado financieramente. Puede estirar su propia capacidad, la capacidad de los subcontratistas. Creo que eso es solo parte de esa cuestión de disciplina. Espera tener una buena relación con el cliente, como la tenemos con muchos de nuestros clientes federales, y puede entablar un buen diálogo para explicar realmente la razón por la cual y "Oye, todavía queremos hacer tu trabajo. Lo haremos". Estaré allí para ti la próxima vez, pero este no es adecuado para nosotros y es por estas razones".

Tavon Arrington ([11:53](#)):

Sí, hay mucha sabiduría en eso, y quiero quedarme allí por un momento porque creo que es fundamental desde un punto de vista personal, estar dispuesto a saber cuál es tu sí, pero también desde un punto de vista profesional. Pero estamos en un negocio muy competitivo y ya lo dijimos, estamos en un negocio relacional. Las relaciones son muy importantes, y cuando le dices a alguien que no, incluso si le das razones reales por las que dices que no, a veces tal vez sientes: "Hombre, estamos arruinando la

relación aquí". Entonces, ¿cómo ha sido esa respuesta? Mike, si tienes algún ejemplo en la Región 1. Creo que eso es realmente crítico porque creo que existe el temor de que vivamos con eso si digo que no o si rechazo algo, no tendré la oportunidad de volver a ello en el futuro.

Mike Foushee ([12:43](#)):

Sí, no, no podría estar más de acuerdo. Estamos en una buena posición en la que tenemos que rechazar muchos trabajos simplemente debido a los recursos y la capacidad. De lo que hablamos mucho y lo que les digo mucho a mis clientes es que una de las peores cosas que B&G puede hacer es aceptar un trabajo para el que no estamos preparados. Cada uno de nuestros clientes espera un desempeño A+, y si enviamos un equipo al lugar equivocado bajo las estipulaciones de contrato equivocadas, la ubicación geográfica equivocada, puede convertirse en un desastre con bastante rapidez y nada de eso es divertido para nadie.

([13:13](#)):

Así es realmente como lo hacemos con la mayoría de nuestros clientes para decir: "Mira, sé que he estado viniendo a verte durante dos años y te he estado rogando por trabajo, y has puesto esta oportunidad para mí en una bandeja de oro y ahora estoy diciendo que no, y no estás feliz conmigo. Dicho esto, aquí están las razones por las cuales, y todo lo que podemos hacer es ser honesto y transparente con usted. Pero lo peor que lo que podemos hacer es aprovechar esta oportunidad en el entorno equivocado, y ambos miramos hacia arriba en dos años y potencialmente nunca querremos volver a vernos, lo cual no es la forma correcta de hacerlo".

([13:43](#)):

Hay algunos clientes a los que absolutamente no les diremos que no. Esos clientes son los benefactores de nosotros al decir no a los demás, pero quiero decir, así es realmente como lo posicionamos. Solo para decir, hombre, a veces el mejor trabajo que puedes ganar es el que no. Es solo asegurarse de que la búsqueda sea la oportunidad correcta.

Doug Strohmeier ([14:00](#)):

Eso es muy cierto, Mike. Como dijiste, pasaste dos años cultivando un cliente y luego tienes que ir a decirles: "No puedo hacerlo". Eso es difícil de hacer. Creo que es importante para nuestra gente ver a alguien como usted en su puesto de Presidente Regional dispuesto a hacer esas cosas difíciles porque demuestra que el trabajo tiene que ser el adecuado para Brasfield & Gorrie. A veces, la respuesta correcta es: "No, lo siento, no podemos hacerlo". El cliente inteligente, el tipo de cliente con el que queremos trabajar, realmente comprende y aprecia el hecho de que si no podemos obtener los recursos correctos en el momento y lugar correctos, eso perjudica a el cliente en lugar de un servicio para el cliente. Tuvimos dos o tres de ellos recientemente en los que el cliente estaba muy interesado en que compitiera Brasfield & Gorrie, y creo que estaban muy entusiasmados con nosotros, pero tuvimos que decir que no.

Tavon Arrington ([14:57](#)):

Sí. Creo que lo que escuché, espero que las personas que escuchan el podcast estén escuchando, es que pensamos en nuestra gente y en los cimientos de nuestra empresa, los líderes de nuestra empresa que piensan en lo que es mejor, y no queremos poner en riesgo a nuestra empresa o a nuestra gente.

Doug Strohmeier ([15:12](#)):

Esta es una pregunta que tengo para Mike. Con los cambios en la movilidad que ha producido COVID, algunas personas se están desarraigando de estados con impuestos altos, mudándose a estados con impuestos bajos. Tenemos grandes operaciones en tres estados sin impuestos estatales sobre la renta, y creo que esos estados están creciendo como locos. Tengo curiosidad, al observar su mercado, ¿cómo se ve eso?

Mike Foushee ([15:35](#)):

Sí. Así que ha sido muy interesante. En el Sudeste, que es donde se están mudando la mayoría de los estados del noreste y algunos de los estados del oeste, mientras que el comercio se ha debilitado, hemos visto un gran impulso en el sector multifamiliar. Creo que tenemos un promedio de 600 nuevos residentes en o alrededor de Atlanta por semana. Las tasas de interés no han ayudado al mercado de casas unifamiliares, por lo que hay más razón por el hecho de que estamos viendo viviendas multifamiliares... Quiero decir, ese mercado sigue funcionando bien. Ahora, creo que estamos absolutamente en un punto de inflexión, pero todavía tenemos suficientes clientes existentes como Allen Morris que aportan una gran cantidad de capital y tienen un buen grupo de sociedades donde parte del trabajo multifamiliar continúa moviéndose. Pero estamos en una buena posición porque tenemos mucho más trabajo que, digamos, algunos lugares como Ohio. O Nueva York ciertamente se ha desacelerado, así que estamos bendecidos de esa manera.

Tavon Arrington ([16:35](#)):

Puedo escucharlos hablar todo el día, pero quiero terminar con una pregunta más que creo que es muy importante. ¿Cómo diría que nuestra voluntad de pivotar nos prepara para el éxito?

Doug Strohmeier ([16:49](#)):

Siempre hemos sido, en mi experiencia, una empresa bastante reflexiva y estratégica. Pienso en las historias de los fundadores que escuché sobre cómo la persistencia en ingresar al cuidado de la salud se remonta a fines de los años 60 con el Sr. Darnall , y entrar al trabajo de la planta de tratamiento con el Sr. Anthony, y nosotros tener el trabajo comercial con el Sr. Gorrie.

([17:11](#)):

La conciencia de que la diversificación de los tipos de construcción es importante, es un entendimiento crucial que se debe tener, y creo que realmente ha influido en la cantidad y los tipos de sectores de mercado en los que trabajamos. Creo que en gran medida tal vez cuando comencé, la atención médica comercial realmente dominaban. Quiero decir, si eso fuera un gráfico circular, sería como el 70, el 80 % del gráfico circular. Ahora el pastel es mucho más grande, pero esos porcentajes son mucho más pequeños, y creo que habla del giro hacia la diversificación, el potencial de una mayor rentabilidad a cambio de un mayor riesgo. Sin embargo, otra parte de la sabiduría de pivotar hacia sectores de mercado y estar dispuesto a cambiar es darle a nuestra gente oportunidades para explorar cosas nuevas. Es realmente genial ver que el talento se libera en nuevas partes del mercado de la construcción, y estoy muy emocionado de ver a dónde va.

Mike Foushee ([18:15](#)):

Nuestra gente es tan talentosa como parece y estamos entusiasmados con el rumbo que tomará, pero nuestra diversidad en todos los sectores del mercado en los que trabajamos es una gran parte de lo que nos hace quienes somos y por qué estamos bien estructurados. para sobrellevar algunos malos tiempos económicos. De hecho, disfruto entrar en presentaciones con clientes que no nos conocen muy bien porque cuando les mostramos la composición de nuestra empresa, todos los sectores del mercado en

los que estamos y ven bancos de prueba para la NASA, y ven estadios. y ven grandes instalaciones de tratamiento de aguas residuales y luego ven torres de prueba para thyssenkrupp , quiero decir, sus ojos están bien abiertos y dicen: "Hombre, no tenía idea". Me gusta mucho decírselo a nuestros clientes. Quiero decir, "Si puedes construirlo, B&G puede hacerlo". No creo que muchos de nuestros competidores sean realmente capaces de decir eso. Así que es una gran parte de lo que nos hace quienes somos.

Tavon Arrington ([19:09](#)):

Doug, Mike, muchas gracias por su tiempo, su sabiduría. Sé que todos los que escuchen este podcast se irán mejor como personas, pero también como líderes en esta empresa. Así que muchas gracias chicos.

Doug Strohmeier ([19:21](#)):

De nada. Gracias por tenerme.

Mike Foushee ([19:23](#)):

Sí, gracias.

Brent Perkins ([19:27](#)):

Bueno, espero que hayas disfrutado mucho escuchar a Mike y Doug. Quiero terminar este episodio con una cosa buena. Durante nuestros ayuntamientos recientes, presentamos Impact Week, un nuevo esfuerzo de toda la compañía para maximizar nuestro compromiso de tener un fuerte impacto en nuestras comunidades a través de donaciones y servicios. Mientras lanzamos la Semana de Impacto, estamos retirando la Semana de Liderazgo, que ha cumplido bien su propósito de ayudar a desarrollar y fortalecer una cultura en la que todos son líderes. Como parte de la Semana del Impacto, ofreceremos un nuevo programa de coincidencias BG2K para fomentar la participación de los empleados y maximizar nuestro impacto colectivo. La compañía igualará las donaciones de los empleados realizadas a través de las recaudaciones de fondos de su oficina, dólar por dólar, hasta \$2,000 por empleado. Compartiremos más detalles en los próximos meses sobre el programa de emparejamiento. Eso es muy emocionante.

([20:26](#)):

Quiero agradecerles por acompañarnos en otra gran temporada de *Digging In* . Como siempre, nos encantaría escuchar sus comentarios. Comuníquese con nosotros en podcast@brasfieldgorrie.com. Cúdense y nos vemos pronto para la temporada 8.