

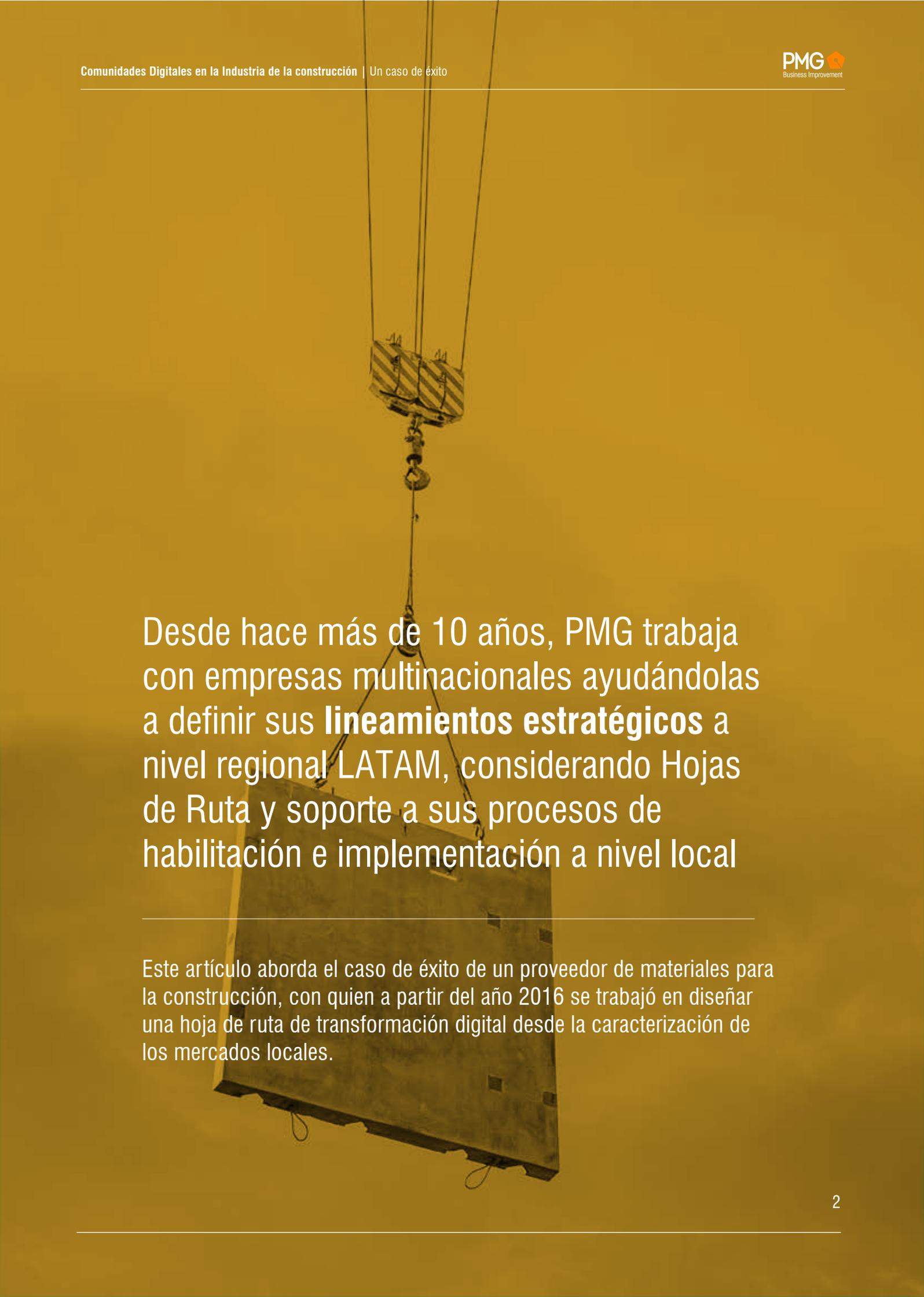
Comunidades Digitales en la Industria de la construcción

| Un caso de éxito

Statistics

Analytics





Desde hace más de 10 años, PMG trabaja con empresas multinacionales ayudándolas a definir sus **lineamientos estratégicos** a nivel regional LATAM, considerando Hojas de Ruta y soporte a sus procesos de habilitación e implementación a nivel local

Este artículo aborda el caso de éxito de un proveedor de materiales para la construcción, con quien a partir del año 2016 se trabajó en diseñar una hoja de ruta de transformación digital desde la caracterización de los mercados locales.

1

Contexto

Proyecto de Comunidades Digitales

Las personas, cuando desean emprender un proyecto de reparación, ampliación o remodelación de su casa, suelen vivir una difícil experiencia; en primer lugar, tienen que buscar un profesional que les diseñe y detalle técnicamente su proyecto, luego, buscar un maestro instalador o subcontratista de confianza que les ejecute el trabajo, y, finalmente, escoger un distribuidor donde comprar los materiales requeridos para la obra. En muchos casos, estas simples actividades se transforman en un calvario, ya que se requiere que el dueño de casa interactúe y coordine con varias personas (agentes) distintas y desconocidos para él.

Dado lo anterior, desde la perspectiva de un proveedor de soluciones constructivas, el hecho de mejorar la experiencia del dueño de casa en su proceso de realizar su proyecto constructivo puede constituirse en una importante oportunidad comercial, ya que facilitando y orquestando este proceso, su demanda por soluciones constructivas podría crecer fuertemente.

En este caso, nuestro cliente, proveedor de soluciones constructivas, tenía el desafío estratégico de llegar con mayor fuerza e incrementar sus ventas al segmento de dueños de casa, ya que se estimaba que existía un importante potencial de negocios no explotado a cabalidad. Un elemento importante de destacar y clave para este caso era la existencia de un grupo de instaladores que se identificaban con la solución constructiva, promocionaban sus ventajas y no trabajaban con productos de la competencia. Esta era una característica única a nivel regional.

Con el objetivo de potenciar a estos instaladores fidelizados, se trabajó en desarrollar una vinculación a través de plataformas tecnológicas que permitiera formalizar y conectar, en una **Comunidad Digital**, al grupo de instaladores fidelizados de la marca con sus clientes. En concreto, queríamos entregarles herramientas que los ayudaran a hacer más eficiente su negocio y así asegurar la recompra del producto.

Situación inicial de los agentes de la cadena de valor del Proveedor



El desafío del proveedor de la solución constructiva se centró en cómo orquestar a los **tres agentes** que venían después en su cadena de valor, aprovechando la ventaja de tener instaladores fidelizados con la marca.

Situación propuesta de los agentes de la cadena de valor del Proveedor



2

Proceso de diseño

El diseño de la comunidad se dividió en **tres grandes etapas**: Desarrollo de inputs, Diseño de la comunidad y Habilitación.



El principal input es definir los objetivos de la comunidad, separados en objetivos principales y secundarios. El principal objetivo definido fue: **Mejorar la experiencia del Jefe de hogar en el desarrollo de proyectos de construcción**. Otros objetivos declarados están focalizados en la empresa proveedora, como son: aumentar participación de mercado y fidelizar a distribuidores e instaladores.

Customer Journey

Foco en la experiencia del cliente

Para dar forma a estos objetivos, es fundamental entender las necesidades y dolores de los agentes, para lo cual se utiliza la metodología del **Customer Journey Map**. Mediante esta metodología, se identificaron los pasos relevantes de la experiencia de compra del Jefe de hogar cuando desea llevar a cabo sus proyectos de remodelación, reparación o ampliación:

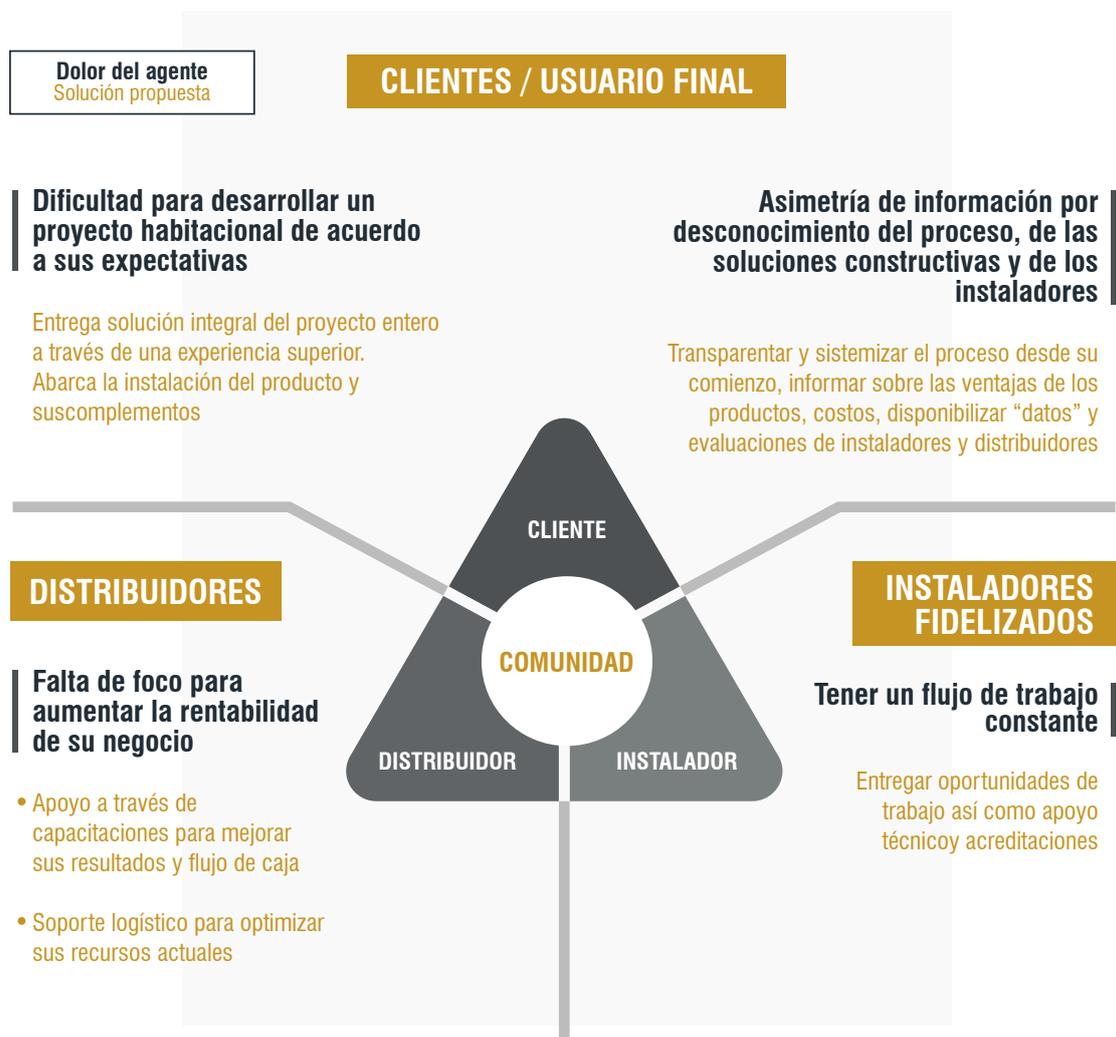


Para cada paso, se levantaron los dolores (inconformidades) de cada agente asociado, como la falta de información, desconocimiento del proceso e incertidumbre de los tiempos y costos, interacción con múltiples agentes y desconfianza de contratar a alguien desconocido. Desde aquí nacieron las oportunidades que permitirían mejorar la experiencia del cliente y a la vez poder aumentar las ventas y fidelizar a más instaladores.



Propuesta de valor

Como resultado del ejercicio anterior, se seleccionaron los dolores más significativos de cada agente y se propuso una solución para abordarlos mediante la plataforma digital.



2.1 Desarrollo de inputs**2.2** Diseño de la Comunidad**2.3** Proceso de Habilitación

Iniciativas

El diseño de la Comunidad toma como base los objetivos y la propuesta de valor definidos en el paso anterior. Contempla un conjunto de iniciativas, las que se clasifican en estructurales (directamente relacionadas a la propuesta de valor definida) y complementarias (contribuyen en agregar valor de acuerdo a los objetivos definidos).

Estructurales

- Acreditación de capacidad
- Evaluación de servicios
- Entrega de información técnica mínima por agente
- Modelo de pago y comisiones integradas
- Algoritmo de compra sugerida para distribuidores
- Lenguaje del proceso y entregables estandarizado
- Integración de provisiones complementarias
- Tienda virtual que provee mix complementario
- Apoyo integral al proyecto
- Generar certeza en los valores de las soluciones

Complementarias

- Servicio de retiro de residuos
- Integrar a los transportistas
- Estructuración sistemas de post venta (reclamos, dudas, entre otros)
- Chat de consultas online
- Disponibilizar stock y mix proveedor
- Servicio de bolsa de trabajo
- Apoyo virtual al desarrollo de la comunidad
- Generación de casos de éxito



Procesos

Para dar forma a las iniciativas, se diseñaron los procesos asociados a la Comunidad, asegurando el cumplimiento de la propuesta de valor. Los procesos se agrupan en **3 macro procesos**, junto con sus respectivas reglas de negocio, descritos a continuación:



2.1 Desarrollo de inputs

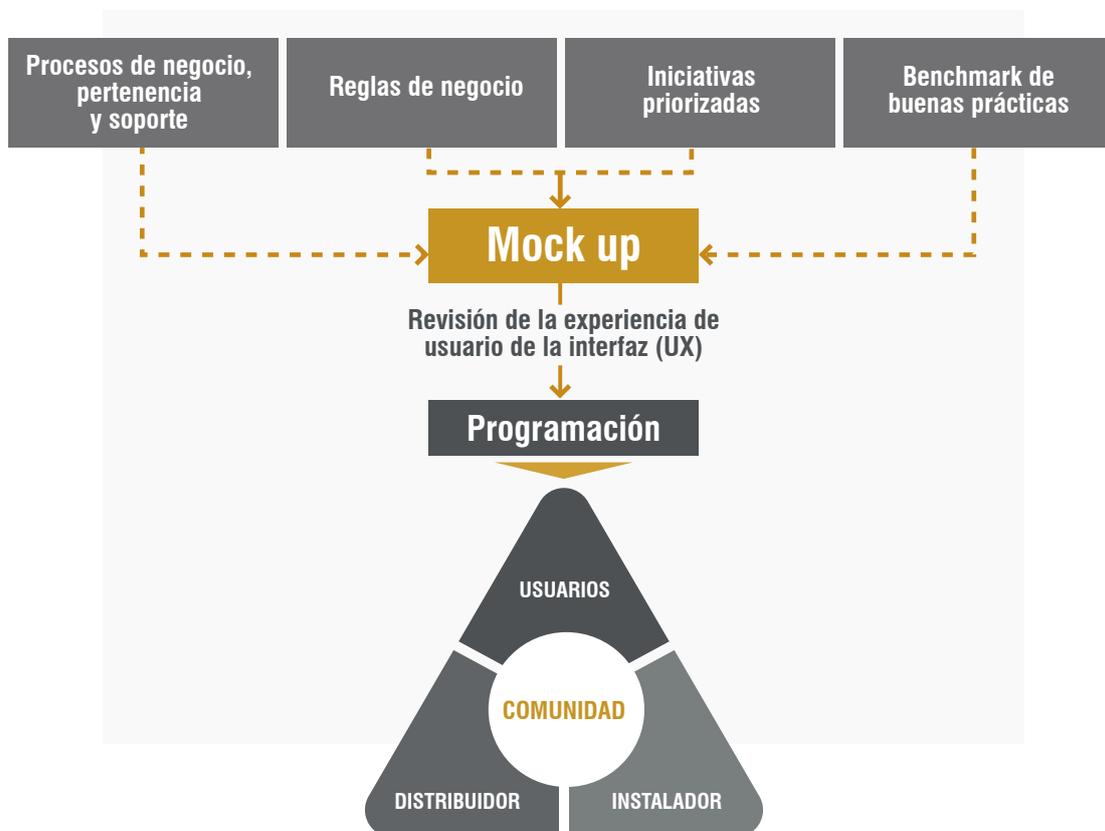
2.2 Diseño de la Comunidad

2.3 Proceso de Habilitación

Mock up

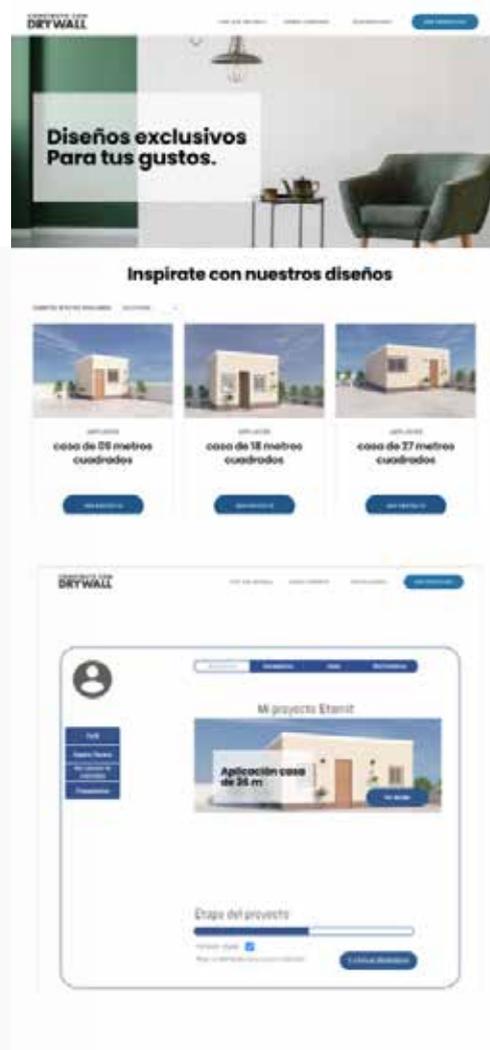
Los **mock up** son maquetas utilizadas para reflejar el diseño de la plataforma, integrando las iniciativas, procesos y reglas de negocio ya definidos, y un benchmark de buenas prácticas en plataformas digitales. Cada mock up fue diseñado bajo una **metodología ágil**, definiendo etapas, prioridades, instancias de revisión y desarrollo continuo, con el fin de llegar con un mínimo producto viable.

Los **mock up** son inputs para la programación de la plataforma y requieren ser validados por profesionales de experiencia de usuario.



2.1 Desarrollo de inputs **2.2** Diseño de la Comunidad **2.3** Proceso de Habilitación

Mock up //ejemplos



2.1 Desarrollo de inputs**2.2** Diseño de la Comunidad**2.3** Proceso de Habilitación

Habilitación

La habilitación es el proceso de preparación de la empresa antes de la implementación de la plataforma digital que soporta la Comunidad. Este proceso implica definir un conjunto de elementos que PMG identificó y asesoró al cliente:

- **Equipo de trabajo:** Debe ser multidisciplinario, guiado por un comité directivo, con indicadores claves que monitoreen las mejoras en la experiencia del cliente.
- **Bases de datos:** La arquitectura de las BBDD debe responder a los objetivos de la comunidad, por lo tanto su estructura debe propiciar la escalabilidad del negocio, compartir un lenguaje común, segura, interconectada y adaptable.
- **Modelo de ingresos:** Transparencia en la distribución de ingresos a repartir del total pagado por el cliente, según el alcance del proyecto ejecutado. Cada agente conoce y está de acuerdo con esta distribución.
- **Aprendizajes y mejora continua:** Desde un panel de control, monitorear indicadores como conversión, ticket promedio, lealtad y ROI de iniciativas de marketing, que incentiven nuevos desarrollos y mejoras a la plataforma. Cada mejora se debe trabajar bajo una metodología agile y debe especificar sus implicancias en procesos claves como el esfuerzo comercial sobre distribuidores, instaladores, logística, cobranza y marketing.
- **Transparencia:** conocer el valor del proyecto desde el inicio, proceso único y no modificable por los agentes. La reputación de los agentes se basa en la valoración de los mismos agentes de la comunidad.
- **Reputación social y confianza entre extraños:** la plataforma genera beneficios que los motiva a participar y permanecer. La evaluación entre agentes es un incentivo para hacerlo bien mientras que esta reputación social habilita, o posibilita, la confianza entre extraños.

3 Resultados esperados

Una vez habilitada la Comunidad, el cliente debe proceder a la fase de implementación de la plataforma digital. Esta fase contempla iniciar con un piloto, asegurando que se desarrolle en un alcance geográfico acotado y con un volumen de transacciones y agentes controlado.

La implementación debe realizarse en los siguientes pasos:

- a.** Capacitar instaladores en la solución constructiva de remodelaciones, reparaciones y ampliaciones
- b.** Convocar instaladores y distribuidores
- c.** Habilitar sistemas
- d.** Campaña de marketing
- e.** Lanzamiento del piloto

Dentro de los resultados esperados de este proceso se encuentran:

- Aumento del volumen de transacciones online a través de la plataforma digital
- Aumento de ingresos debido al efecto sustitución de productos comprados a través de la plataforma
- Fidelización de instaladores y distribuidores a la marca
- Aumento de penetración de mercado
- Aumento de satisfacción de clientes

4 Cierre

Invitamos a visitar otras publicaciones de PMG en los siguientes links:

<https://www.pmgchile.com/editorial/descargables/>

<https://www.pmgchile.com/editorial/articulos-y-noticias/>

PMG 

Business Improvement

