

Contingencia Covid-19

# EL MODELO GANAR

Antecedentes y oportunidades  
en la construcción

**PMG**   
Business Improvement



- 01** TOMA DE DECISIONES EN CONTINGENCIA:  
EL MODELO GANAR
- 02** IMPACTOS DEL COVID-19 EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS
- 03** PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE  
CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA
- 04** DESAFÍOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS
- 05** PRODUCTOS PMG PARA ABORDAR LA CONTINGENCIA A  
TRAVÉS DEL MODELO GANAR



01

Toma de decisiones en  
contingencia:

**EL MODELO  
GANAR**

## ENTRE LA CONTINUIDAD OPERACIONAL Y LA INCERTIDUMBRE

Las conversaciones y preocupaciones de los gerentes de empresas, en estos días de pandemia, están marcadas por dos temas centrales: el primero de ellos es qué hacer para mantener el negocio operativo, y el segundo es cómo enfrentar las medidas que tomen las autoridades para controlar el Covid-19 de forma que tenga el menor impacto en su negocio.

Sin duda, el corto plazo se ha tomado la agenda, y los temas de cómo asegurar la sustentabilidad del negocio en el mediano-largo plazo, cuando el Covid-19 (se espera) no sea permanente, no aparecen en las agendas gerenciales.

Las investigaciones de mercado realizadas por PMG durante las últimas semanas muestran que las preocupaciones y las decisiones de los gerentes de empresas del sector de la construcción han estado centradas en resolver el corto plazo y seguir operando el negocio, dedicando sus esfuerzos a resolver, sobre la marcha, las nuevas dificultades del día a día, por sobre la cadena de la construcción e inmobiliarias. La incertidumbre sobre el futuro próximo marca la agenda.

### ¿CÓMO EL COVID-19 HA IMPACTADO EN SU OPERACIÓN?

(% de las empresas que han sido impactadas en los siguientes elementos)



Las previsiones acerca del comportamiento de la economía son inciertas. Los especialistas se atreven a dibujar diversos escenarios de recuperación, sin elementos muy concretos que permitan afirmar que un contexto económico primará sobre otro.

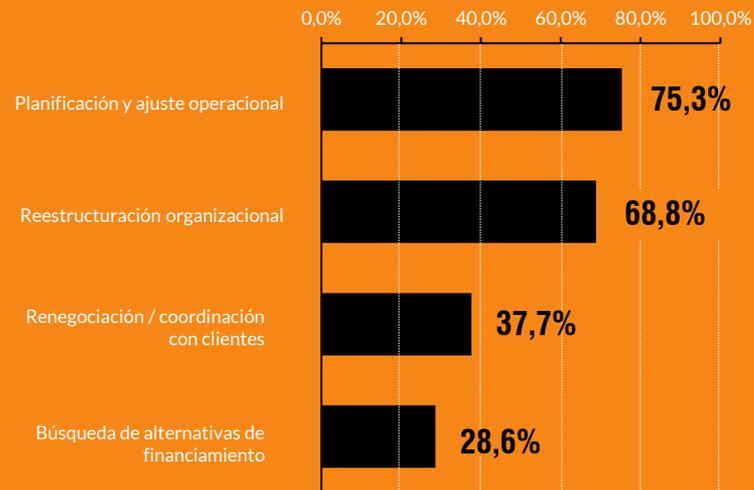
Sin embargo, hay ciertos hechos que están ocurriendo en los mercados que en el futuro próximo **afectarán a las empresas**, y para los cuales hay que estar preparados:

- Recesión económica, con una caída estimada de 2% a 4% del PIB para 2020<sup>1</sup>.
- Disminución de la demanda de bienes durables; en particular, las ventas de viviendas, estimándose un decrecimiento de un 35% para la RM<sup>2</sup>.
- Ajustes a la baja en las inversiones de activos de capital<sup>2</sup>.
- Caídas de la inversión en Construcción de un 10,5%; 17% en vivienda privada y 23% en la inversión privada en infraestructura<sup>2</sup>.
- Dificultades para acceso a financiamiento de proyectos (sólo 28,6% de las empresas declara haber resuelto este tema)<sup>3</sup>.
- Fuerte aumento del desempleo a nivel nacional, estimado en un 12% para el 2020 en el sector de la construcción durante el segundo semestre<sup>2</sup>.
- Menores gastos de las personas en la reparación y mejoramiento del hogar.
- Teletrabajo como un nuevo paradigma laboral.

La **capacidad de las empresas de adaptarse a esta nueva realidad será un requisito clave** para obtener **resultados** en el corto-mediano plazo, y la **sostenibilidad** del negocio.

El futuro, sin duda, es incierto, pero las empresas que logren sobrellevar esta contingencia serán aquellas que sean capaces de capturar las oportunidades que esta crisis genera.

## ADAPTACIÓN: ¿QUÉ TEMAS HAN RESUELTO Y CONSIDERAN QUE OPERAN NORMALMENTE? (% de las empresas que declaran tener resueltos los siguientes temas)



<sup>1</sup> Fuente: Entrevista Vittorio Corbo, Pulso (La Tercera), Abril 2020

<sup>2</sup> Fuente: CChC, Informe de macroeconomía y construcción (MACH 52), Abril 2020

<sup>3</sup> Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en la Construcción, Abril 2020

El escenario a mediano-largo plazo impuesto por el Covid-19 plantea desafíos que la mayoría de las empresas aún no ha resuelto, pero que **pueden transformarse en oportunidades únicas de desarrollo.**

En efecto, a pesar del Covid-19 y sus efectos nocivos para las personas y la economía, las empresas han sido forzadas a implementar un piloto de productividad, lo cual les ha permitido, en la práctica: operar con menos personal tanto operativo como administrativo; trabajar bajo condiciones complejas de entorno; y probar la efectividad de sus procesos, demostrando que aumentos relevantes de eficiencia sí son posibles.

La **nueva “empresa 2.0”** –una empresa más liviana y flexible capaz de adaptar su escala–, será la empresa que saldrá fortalecida de esta situación.

La captura de valor que estas circunstancias han generado, producirá ventajas competitivas para enfrentar la nueva realidad post crisis.

En caso contrario, las empresas que, luego de superada la pandemia, vuelvan a sus antiguas prácticas, serán menos competitivas y menos rentables.

## OPORTUNIDADES: ¿CUÁLES SON LOS TEMAS QUE AÚN NO TIENEN RESUELTO?

(% de las empresas que declaran no haber resuelto los siguientes temas)



# TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

Ganarle a la crisis, y salir fortalecidos de este proceso, está vinculado a las decisiones que las empresas tomen durante este período.

Aquellas empresas que se focalicen sólo en administrar el corto plazo, tendrán menos posibilidades de ser competitivas cuando la crisis sea parte de la historia; al contrario, aquellas que no resuelvan correctamente el corto plazo y se centren sólo en el futuro, podrían desaparecer en el camino.

Dado el escenario actual, se plantean algunas interrogantes centrales: ¿qué cambios serán permanentes cuando la pandemia amaine y cuáles serán transitorios? ¿A qué deberá adaptarse la empresa y qué probablemente la obligue a cambiar su modelo de negocio?

Para responder lo anterior, **PMG desarrolló el modelo GANAR**, una invitación a mirar la crisis con una visión estratégica: considerar las variables claves para tomar las decisiones necesarias que permitan superar la situación actual, y al mismo tiempo, identificar y accionar las oportunidades que mejorarán la competitividad en el futuro próximo.

## Modelo GANAR

Escenarios de toma de decisiones gerenciales para superar exitosamente la crisis:



**G**

### GESTIONANDO LA CONTINGENCIA

Tomar las decisiones adecuadas que permitan darle operacionalidad y sustentabilidad al negocio para enfrentar la disminución de la demanda y proteger sus fuentes de valor.



**A**

### ADMINISTRANDO ESCENARIOS

Realizar un manejo responsable de los recursos y problemas que surgen de la crisis. Replantear nuevos presupuestos ante posibles escenarios, cuidando no afectar los activos y relaciones estratégicas, a través de procesos colaborativos con clientes, proveedores y colaboradores.



**N**

### NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

Diseñar un plan de acción para recuperar la escala anterior a la crisis, incorporando medidas para aumentar la eficiencia y efectividad de la fuerza de ventas, potenciar canales de venta no presenciales, instaurar la práctica del teletrabajo e incorporar tecnologías para hacer el trabajo más eficiente.



**A**

### ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD

Entender en profundidad el nuevo entorno social y de negocios, los cambios clientes y proveedores; analizar como el modelo de negocio y la estructura organizacional se adaptará a esta nueva realidad.



**R**

### REFORMULANDO EL NEGOCIO

Diseñar la estrategia para transformar sustentablemente el negocio, generando las capacidades de adaptación al nuevo escenario. Releva iniciativas de transformación digital, de eficiencia de procesos e incremento de productividad alineadas con la generación de valor para clientes y colaboradores.

## GANÁNDOLE A LA CRISIS:

Escenarios para la toma de decisiones gerenciales efectivas

## LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

Las dos primeras etapas de **GANAR** corresponden a: **G**estionar la contingencia y **A**lministrando los escenarios que permitan operar y sustentar el negocio en el corto plazo, protegiendo los activos estratégicos.

Una vez controlada la contingencia, la tarea es **N**ormalizar la nueva operación, focalizándose en recuperar la escala anterior a la crisis, capturando las mejoras en la productividad y eficiencia logradas producto de ésta.

Las etapas finales de **GANAR** consideran **A**daptar la empresa a esta nueva realidad, entendiendo en profundidad los cambios permanentes en el entorno social y del mercado, **R**eformulando la estrategia y, si fuese necesario, el modelo de negocio, para ser competitivos y sustentables en el nuevo escenario post crisis.

Las empresas que puedan concretar sus procesos estratégicos al nuevo entorno, serán las ganadoras, ya que lograrán desarrollar ventajas respecto a sus competidores en sus respectivos mercados. Pensar, gestionar y actuar bajo el modelo **GANAR** implica enfocar a la empresa en acelerar este proceso de adaptación.



# TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

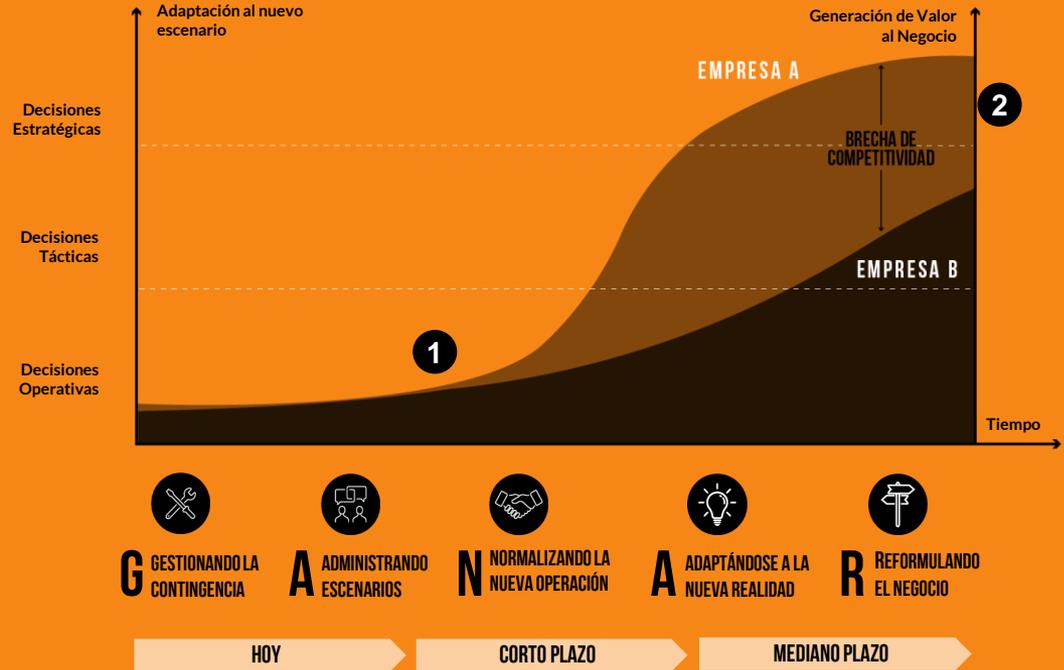
El **modelo GANAR** orienta la toma de decisiones para capturar valor en el largo plazo.

En la gráfica, se observa dos empresas que pasaron por la etapa de Administración de escenarios (punto 1), donde la empresa A posteriormente inicia un proceso de cambio estratégico del negocio, adaptando su propuesta de valor a las necesidades del "nuevo cliente", y su modelo de negocio, a la nueva realidad competitiva.

Por su parte la empresa B, no logra mirar adelante, y su mirada queda puesta en la urgencia de corto plazo.

En el largo plazo (punto 2), los efectos de la toma de decisiones bajo el modelo GANAR se reflejarán en una **brecha de competitividad de mediano plazo**, donde la empresa A tiene ventajas respecto a la empresa B.

## ¿POR QUÉ GANAR?





02

GANAR

Impactos del Covid-19 en  
empresas constructoras

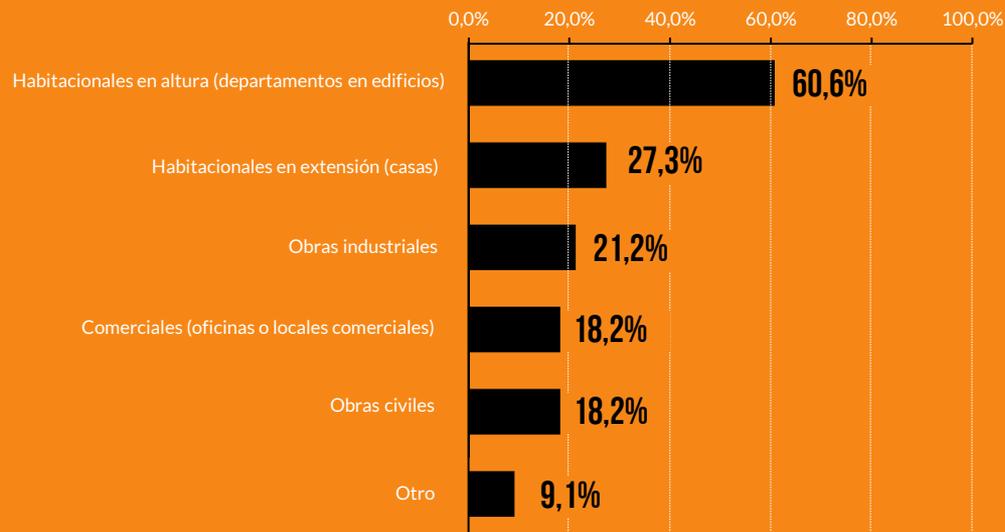
# CONSTRUCTORAS: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Las constructoras encuestadas están focalizadas en la edificación de proyectos residenciales, principalmente en **edificios de departamentos (60%)**. Esto indica que son muy **intensivas en mano de obra**, considerando que las obras de edificación requieren 3 veces más mano de obra que las de infraestructura<sup>1</sup>.

Son empresas de **tamaño medio** (promedio cercano a 10 obras) y con una leve inclinación al desarrollo de obras para terceros, es decir, con un mayor foco en la relación contractual con mandantes.

## ¿QUÉ TIPO DE PROYECTOS CONSTRUYE ACTUALMENTE?

(% de empresas que construyen los siguientes tipos de proyectos)



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Constructoras, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 33 empresas

<sup>1</sup> PMG-CChC (2012). Estudio de productividad.

# CONSTRUCTORAS: PRINCIPALES IMPACTOS DEL COVID-19

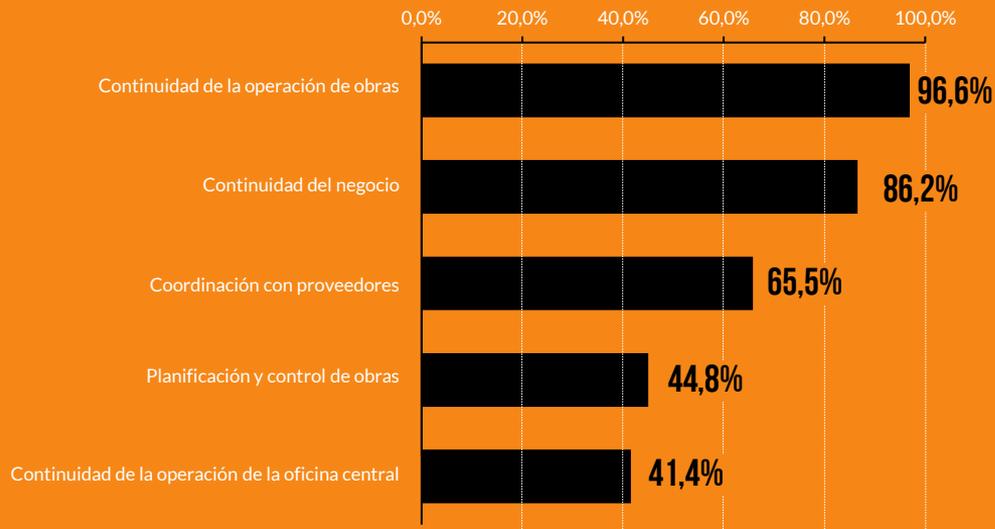
El impacto operativo ha sido muy alto, **afectando la continuidad operacional y del negocio sobre el 86%** de las empresas, según la encuesta. Las posibilidades de realizar trabajos presenciales en obras se vieron muy reducidas. Esto se explica al considerar que las constructoras son fábricas que se instalan en terreno (*in situ*), y que la alternativa de trabajo remoto sólo aplica a áreas centrales y de apoyo a las obras.

Al no existir la incorporación masiva de soluciones constructivas prefabricadas (con proveedores), el impacto en la continuidad y la dependencia de la mano de obra se ven acentuadas en el lugar de trabajo.

**Este tipo de negocios son de baja rentabilidad**, con un 5% a 6% margen promedio sobre la venta. Esto hace que, al afectarse sus operaciones por detenciones o no inicio de obras, entran rápidamente en deseconomías de escala, con oficinas centrales que representan alto gasto operacional y con flujos de caja que se resienten. Es decir, **se acentúan los problemas de capital de trabajo y liquidez** que, en condiciones normales, son financiados por los proveedores y por los anticipos de los contratos.

## ¿CÓMO EL COVID-19 HA IMPACTADO SU OPERACIÓN?

(% de empresas que fueron impactadas en los siguientes elementos)



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Constructoras, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 33 empresas

# CONSTRUCTORAS: TEMAS AÚN POR RESOLVER

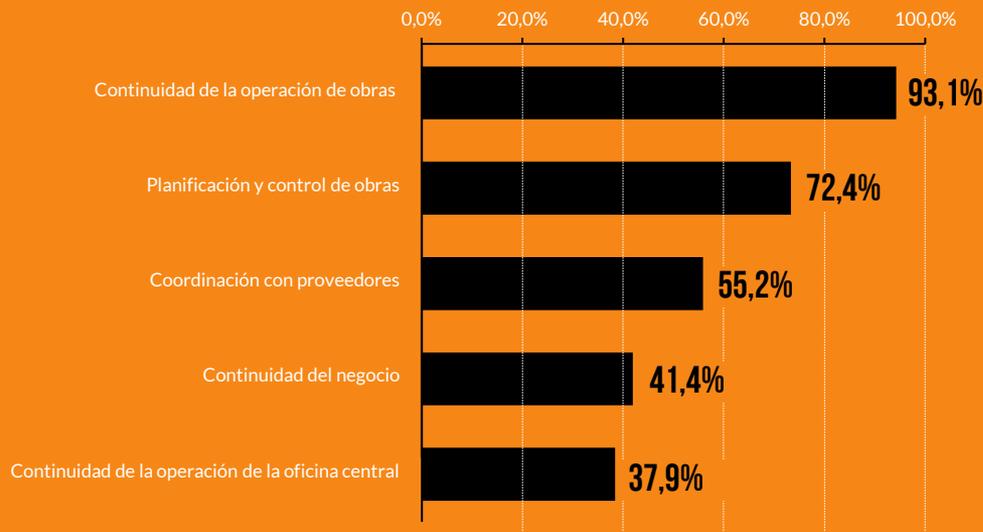
Las acciones tomadas tienen directa relación con los impactos generados por la contingencia del Covid-19, donde el 93% de las empresas ha **priorizado el resguardo de la operación** (incluyendo control de contagios), y luego, la **administración del negocio**, manteniendo su continuidad.

Esto ha implicado hacer ajustes en la estructura, renegociar con clientes y proveedores, efectuar rebajas en las remuneraciones y evaluar mayor subcontratación o la búsqueda de soluciones prefabricadas. De manera subyacente, se visualiza la incorporación del teletrabajo en las oficinas centrales o equipos de administración de obras, lo cual, como es de esperar, ha sido realizado con mucha dificultad.

Las implicancias de estas acciones afectan el core del negocio, por lo que se requiere **analizar la organización y la estructura habitual de la compañía** ante estos eventos críticos. Así, se ve que la **priorización de la subsistencia** genera un escenario muy complejo en términos de organización y sus capacidades.

Esta “nueva empresa”, que no necesariamente vela por una operación ajustada al escenario post crisis, se distingue como el eslabón más impactado en la cadena de valor de constructoras e inmobiliarias.

## ¿QUÉ ACCIONES SE HAN EJECUTADO PARA ENFRENTAR LA CONTINGENCIA? (% de empresas que ejecutaron acciones en los siguientes ámbitos)



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Constructoras, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 33 empresas

# CONSTRUCTORAS: MAYORES PREOCUPACIONES

Al indagar por los principales temas que quedan por resolver, la mayoría de las empresas (90%<sup>1</sup>) declara la continuidad del negocio, lo cual conlleva a lograr ejecutar obras en un menor plazo, ajustarse a un menor nivel de obras y elaborar planes de eficiencia operacional y reducción de gastos permanentes.

Pocas empresas (27%<sup>1</sup>) están preocupadas por la **estandarización e industrialización de procesos constructivos** junto con las **formas de coordinación temprana con proveedores y subcontratos**.

El modelo actual de las constructoras (con sus estructuras, procesos internos y de relación con proveedores vigentes) ha perdido capacidad para adaptarse a un escenario de mayor complejidad. Las empresas tenderán a ser más pequeñas, más eficientes, más flexibles, para operar con éxito y, a la vez, con **importantes transformaciones a lo digital** (BIM, ERPs, coordinación virtual con proveedores, teletrabajo) de manera de optimizar sus interacciones y procesos.

Esto hace referencia a **nueva constructora, la empresa 2.0**. Se prevé que se cuestionará profundamente la estrategia y organización, cuyo modelo debe migrar hacia el **posicionamiento como socio estratégico de los mandantes** que ofrece alternativas eficientes y económicas a sus productos.

LA CONSTRUCCIÓN INDUSTRIALIZADA ES UNA TENDENCIA QUE PERMITE LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS, AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD DE LAS OBRAS, LO CUAL, EN TIEMPOS DE LA CONTINGENCIA, ES UNA PRÁCTICA ATRACTIVA DE REPLICAR.



Fuente: <https://www.autodesk.com/redshift/es/construccion-industrializada/>

<sup>1</sup>Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Constructoras, Abril 2020



03

# PRINCIPALES TENDENCIAS

en la cadena de construcción e  
inmobiliaria y aceleración de  
ellas durante la crisis

# PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

## EFFECTOS DE LA CRISIS

PRINCIPAL TENDENCIAS	PRINCIPALES AGENTES AFECTADOS	PRINCIPALES ELEMENTOS CONSIDERADOS	PRINCIPALES BARRERAS	EFFECTOS DE LA CRISIS
Cambios en el consumidor final de la cadena	Todos los agentes de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> <li>El comprador o arrendador buscará lugares donde se concentren servicios y esté todo más cerca</li> <li>Continuará en aumento el mercado de arriendo versus el mercado de venta</li> <li>Reducción del mercado de ventas y potencial reducción de precios</li> <li>Mayor especialización de REaaS - <i>Real estate as a service</i></li> <li>Aumento de iBuyers a través de plataformas digitales</li> </ul>	Adaptación lenta de inmobiliarias e inversionistas	Aceleramiento en los cambios del consumidor
Industrialización, automatización y estandarización en procesos de construcción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inmobiliarias</li> <li>Constructoras</li> <li>Instaladores</li> <li>Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de elementos prefabricados / industrializados</li> <li>Control y soporte digital es un nuevo estándar</li> <li>Estandarización de procesos, indicadores y ciclos sistemáticos de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca capacitación de capital humano</li> <li>Barreras en proyectos de mandantes estatales</li> <li>Subcontratistas e instaladores poco profesionalizados</li> <li>Aversión al riesgo</li> </ul>	Aceleramiento de la tendencia de utilización de herramientas digitales y procesos remotos de coordinación
Digitalización en procesos y su coordinación en proyectos y construcción	Todos los agentes de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización BIM</li> <li>Integración temprana y colaborativo entre agentes</li> <li><i>Big data</i> y utilización de datos para optimizar diagnósticos y toma de decisiones</li> <li>Sistemas contractuales con alineamiento de incentivos</li> <li>Estandarización y automatización de procesos constructivos y proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca capacitación en el capital humano</li> <li>Poca inversión en metodologías, procesos y tecnología</li> <li>Baja utilización de datos disponibles para procesos de decisión</li> </ul>	Aceleración del entorno por más trabajo digital

# PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

## EFFECTOS DE LA CRISIS

PRINCIPAL TENDENCIAS	PRINCIPALES AGENTES AFECTADOS	PRINCIPALES ELEMENTOS CONSIDERADOS	PRINCIPALES BARRERAS	EFFECTOS DE LA CRISIS
Digitalización de rutas al mercado y distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constructoras</li> <li>● Distribuidores</li> <li>● Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenciamiento del e-commerce en constructoras pequeñas y subcontratistas</li> <li>● Mayoristas y home improvement bajo presión</li> <li>● Desintermediación toma importancia para ciertos segmentos</li> <li>● Mayor transparencia de precio va ganando espacio en la propuesta de valor</li> <li>● Servicio al consumidor es el producto</li> <li>● La tienda retail se transforma en tienda física y centro logístico</li> <li>● Fortalecimiento de la distribución y cadena de suministro</li> </ul>	Poca tecnología y digitalización de ciertos canales de distribución	Aceleramiento de estrategias más multicanal y con más ventajas logísticas para diversificar riesgo
Proveedores con nuevos modelos de negocios hacia integración de nuevos servicios y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores</li> <li>● Distribuidores</li> <li>● Instaladores</li> <li>● Constructoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer de sistemas y soluciones por sobre productos</li> <li>● Mejora del servicio al cliente considerando procesos digitales de atención</li> <li>● Sustentabilidad como tendencia</li> <li>● Potenciamiento de venta digital con menos costos de servir</li> <li>● Foco en comercialización de valor agregado en productividad más que en precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Privilegio de precios por sobre comercialización de mayor productividad en obra</li> <li>● Falta de integración temprana en proyectos y construcción</li> </ul>	Diversificación de riesgos en canales, productos habituales



04

# GANAR

Desafíos en empresas  
constructoras

## LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

### ¿QUÉ SE DEBE HACER?

Co-diseñar y priorizar con el equipo un conjunto de iniciativas que tiendan a digitalizar los procesos, sistemas y tecnologías, que permitan sostener los niveles de eficiencia productiva logrados en el negocio, manteniendo una empresa liviana, escalable, flexible, mejor comunicada y con una estructura organizacional más plana.

### ¿CÓMO SE DEBE HACER?

A través de células de trabajo ágiles e interdisciplinarias, que sean capaces de implementar de forma autónoma, pero coordinada, las iniciativas diseñadas, y consolidar los resultados de forma sustentable.

### ¿RESULTADOS ESPERADOS?

Lograr una operación eficiente, una organización más liviana y flexible, con procesos más simples, efectivos y apoyados en tecnologías digitales, fortaleciendo canales de atención y venta remotos, estableciendo prácticas de coordinación y comunicación interna con clientes y proveedores.

### ¿QUÉ ÁREAS SERÁN LAS CLAVES?

Las áreas claves de la empresa, en esta etapa del proceso, son las áreas operacionales y comerciales, así como las áreas de personas, finanzas y TI, que habilitan la transformación digital de procesos de trabajo.



# ETAPA “AR”

## LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

### ¿QUÉ SE DEBE HACER?

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTEMPLE:

- Entender en profundidad los cambios permanentes en el entorno social y en el comportamiento del mercado y clientes.
- Analizar adquisiciones de empresas que representen integración en las propuestas de valor.
- Evaluar cambios del modelo de negocio, maximizando flexibilidad en términos de recursos y costos.
- Profundizar la transformación cultural y digital.

### ¿CÓMO SE DEBE HACER?

FORMULAR UNA HOJA DE RUTA DE TRANSFORMACIÓN QUE INCLUYA:

- Definir los lineamientos para la transformación estratégica del negocio.
- Generar iniciativas estratégicas que se adapten a la nueva situación competitiva.
- Implementar, dar seguimiento y controlar las iniciativas mediante la utilización de metodologías ágiles, para asegurar rapidez y flexibilidad en el proceso de cambio.

### ¿RESULTADOS ESPERADOS?

- Organizaciones livianas, eficientes, ágiles, especialistas, que sean capaces de adaptar su escala a las situaciones contingentes.
- Decisiones basadas en datos.
- Digitalización e integración para sus procesos fundamentales.
- Innovación basada en estructuras flexibles.

### ¿QUÉ ÁREAS SERÁN LAS CLAVES?

Todas las áreas de la empresa son clave para sustentar los cambios, requiriendo liderazgos fuertes en cada una de ellas.



## CONSTRUCTORAS



### N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

- Restablecimiento de la operación de obras a una escala menor a la antes de la crisis
- Formalización de las medidas sanitarias y procedimientos para obras y cadena de suministro
- Renegociación con bancos nuevas líneas de crédito, asegurando el control operacional y financiero de obras
- Evaluación de la automatización a través de tecnología de procesos administrativos y de control de obras
- Adopción preliminar de BIM como metodología de gestión de proyectos constructivos
- Ajuste de las estructuras organizacionales a la nueva escala de operación
- Formalización procesos de integración temprana, operacional y digital con proveedores y distribuidores
- Estudio de la incorporación de la industrialización y de tecnologías constructivas menos intensivas en mano de obra
- Estudio de la implementación del teletrabajo como política de empresa a nivel de oficinas centrales

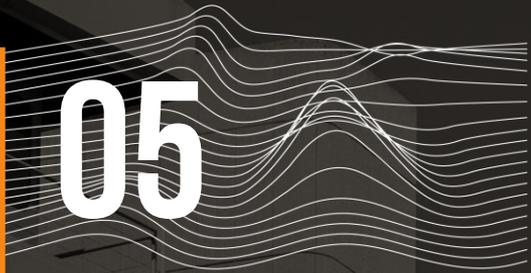


### A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD



### R REFORMULANDO EL NEGOCIO

- Implementación de políticas de teletrabajo en oficinas centrales
- Instalación y uso intensivo de BIM y tecnologías digitales de apoyo a la gestión de obras
- Integración digital temprana con proveedores y distribuidores
- Estandarización de administración y control del obras
- Industrialización de la construcción como pilar estratégico del negocio
- Transformación digital del negocio como un imperativo estratégico para competir
- Ajuste de la estructura organizacional, y en particular, de la oficina central a nuevos requerimientos de escala y digitales
- Potenciamiento de subcontratos flexibles y con capacidades digitales
- Foco en la eficiencia y control digital de procesos constructivos y administrativos
- Generación de cultura de servicio a las obras desde oficina central

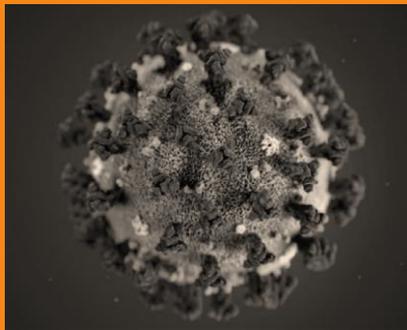


05

Productos PMG para  
abordar la contingencia a  
través del modelo

**GANAR**

# INTRODUCCIÓN A LOS PRODUCTOS PMG



INDEPENDIENTE DEL ESCENARIO DE RECUPERACIÓN, EXISTE ACUERDO EN QUE LA ECONOMÍA SE VERÁ AFECTADA POR LA MAYOR CRISIS GLOBAL DESDE LA GRAN DEPRESIÓN DE 1929. EN ESTE ESCENARIO, LAS EMPRESAS DEBEN ACTUAR CON VELOCIDAD EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE ACCIÓN. PARA ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES EN **EMPRESAS CONSTRUCTORAS**, EN PMG PROPONEMOS EL **MODELO GANAR**, EL CUAL ATERRIZAMOS EN NUESTRA OFERTA DE VALOR A TRAVÉS DEL **DESARROLLO DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS**.



**G** GESTIONANDO LA CONTINGENCIA



**A** ADMINISTRANDO ESCENARIOS



**N** NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN



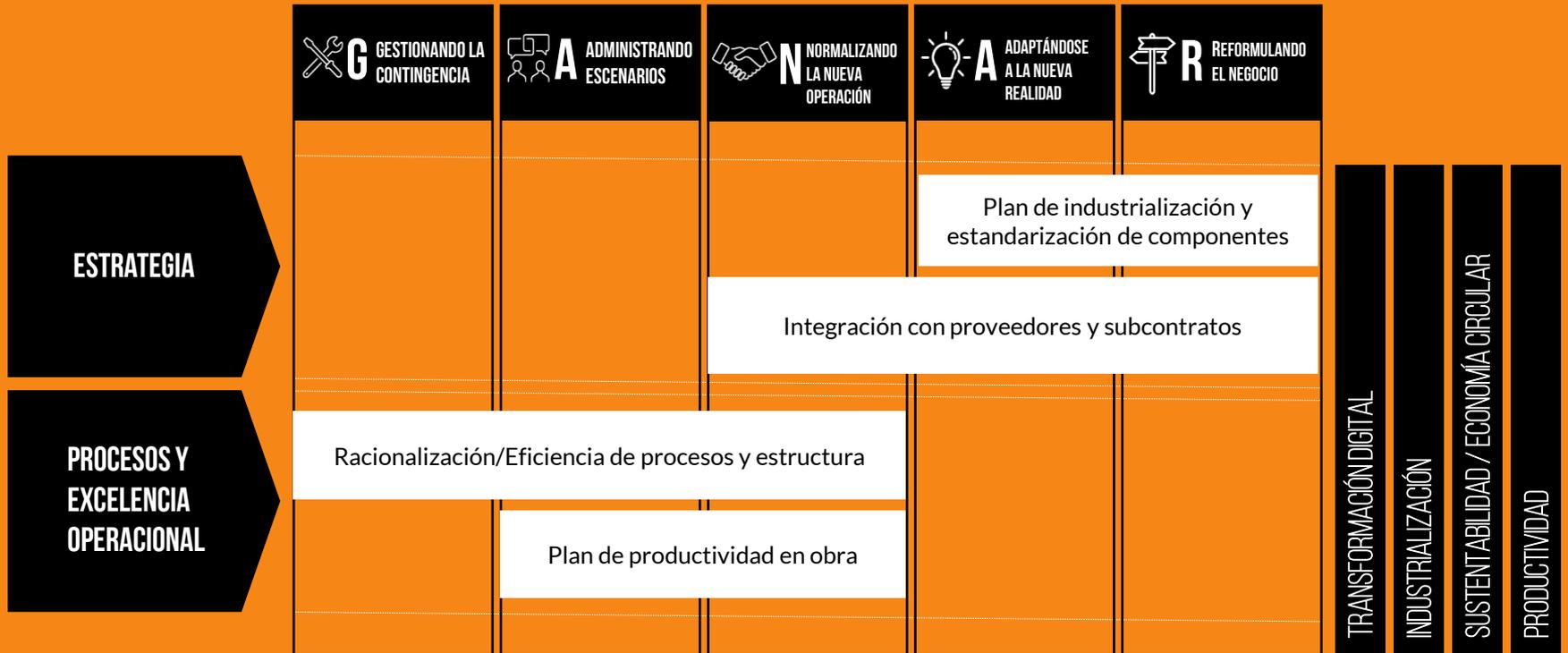
**A** ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD



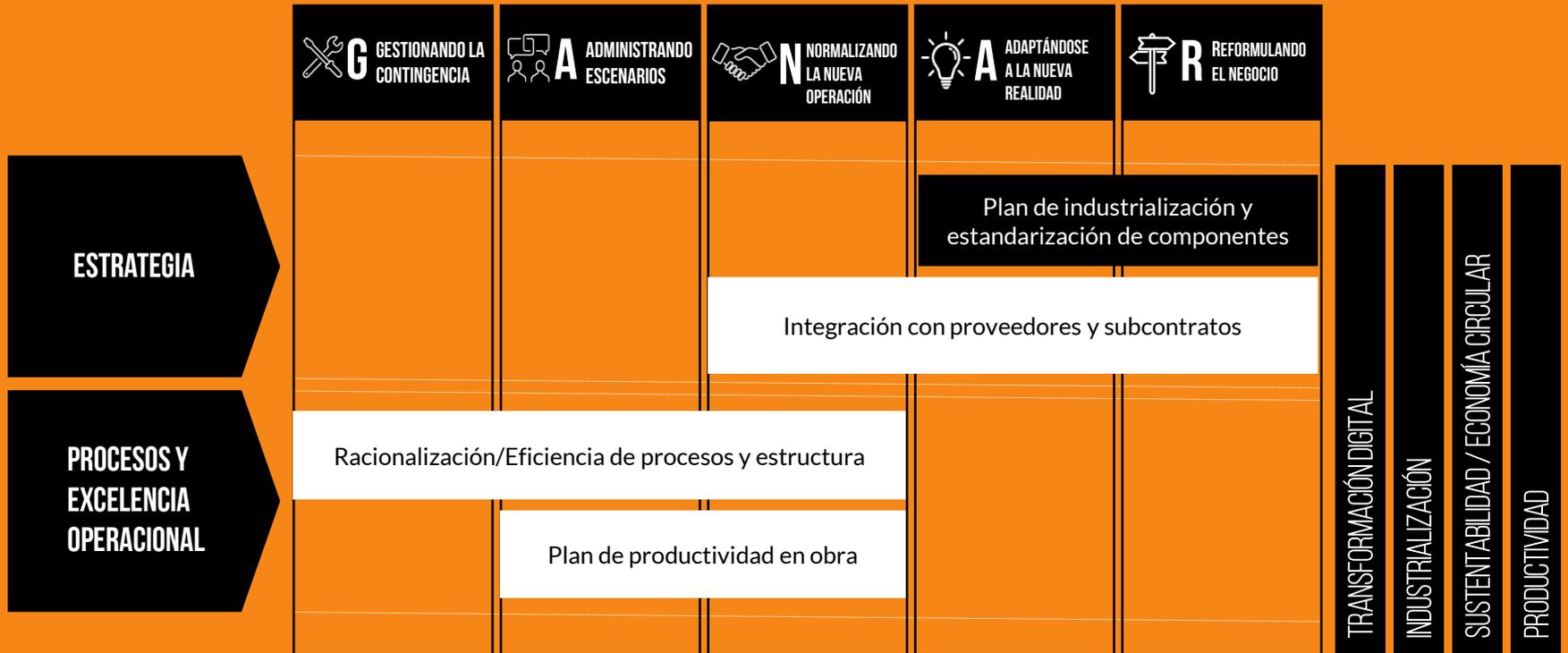
**R** REFORMULANDO EL NEGOCIO



# PRODUCTOS PMG PARA CONSTRUCTORAS



# PRODUCTOS PMG PARA CONSTRUCTORAS



## PRODUCTO 1: PLAN DE INDUSTRIALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE COMPONENTES



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cómo incorporar componentes industrializados a la obra?
- ¿Cuáles son los costos ocultos y totales de cada partida en la obra que sean susceptibles a industrializar?
- ¿Qué capacidades deben cambiar?
- ¿Cómo deben cambiar los procesos y secuencia constructiva?
- ¿Cómo capturar los beneficios de la industrialización?
- ¿Cómo lograr la coordinación de la obra con las fábricas de los proveedores?
- ¿Con qué proveedores trabajar?
- ¿Cómo debe cambiar el proceso de planificación y las actividades que realiza la oficina técnica de la obra?
- ¿Cuánto podrían mejorar los plazos y costos de la obra?
- ¿Cómo se implementa la industrialización en terreno?

## PRODUCTO 1: PLAN DE INDUSTRIALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE COMPONENTES

### OBJETIVO

A partir de los objetivos y escenarios de desarrollo de la empresa, diseñar un proceso de planificación y de implementación en terreno de soluciones estandarizadas e industrializadas en la obra que permita el desarrollo eficiente y competitivo de los proyectos. Lo anterior desarrollado de forma participativa, involucrando a los actores clave de la organización de modo de facilitar la habilitación e implementación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de los procesos en obra identificando brechas y oportunidades que existen en torno a la incorporación de procesos estandarizados e industrializados.
- Definir y consensuar el estado deseado de los procesos relevantes sujetos de análisis.
- Identificar y evaluar opciones específicas de partidas industrializadas y estandarizadas.
- Rediseñar la metodología constructiva en obra, los estándares de trabajo y los métodos de coordinación que transformen el proceso constructivo en un proceso productivo industrializado.
- Hacer parte a la organización del proceso de rediseño, mediante talleres de co-diseño.
- Realizar el diseño con un enfoque práctico que asegure una implementación en el menor tiempo posible para asegurar la operatividad del modelo definido.
- Generar indicadores que permitan tomar decisiones y dar trazabilidad.
- Determinar un plan de implementación acordado con la organización y activar su desarrollo.

### BENEFICIOS

- Sacar la obra a tiempo frente a la reducción de mano de obra.
- Permitir pasar de productos a soluciones integradas.
- Disminuir los costos de transacción.
- Reducir tiempo y errores.
- Estandarizar la instalación, facilitar la capacitación.
- Promover alianzas y coordinación de agentes.
- Optimizar los procesos de negociación.

### ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico
- Documentación del rediseño de soluciones y procesos estandarizados e industrializados
- Habilitación - Implementación piloto
- Acompañamiento

# PRODUCTOS PARA CONSTRUCTORAS



## PRODUCTO 2: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES Y SUBCONTRATOS



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Qué ventajas se pueden obtener en la integración temprana de proveedores y subcontratistas al proyecto?
- ¿Es posible mejorar la coordinación de proveedores y subcontratos?
- ¿Cómo simplificar los procesos de compra y abastecimiento para facilitar la coordinación?
- ¿Qué rol juegan los equipos de planificación?
- ¿Qué rol juega abastecimiento?
- ¿Cómo lograr una vinculación eficiente entre los equipos de terreno y los equipos de adquisiciones?
- ¿Cómo mantener un control efectivo del avance que permita cumplir plazos y acuerdos con subcontratos y proveedores?
- ¿Cómo evitar los reprocesos en terreno? ¿Cómo incorporar a los subcontratos en la metodología constructiva y en la lógica del autocontrol?
- ¿Cómo alinear objetivos entre los equipos de la obra y mis proveedores?
- ¿Cuál es la metodología más efectiva para generar integración con proveedores y subcontratistas?

## PRODUCTO 2: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES Y SUBCONTRATOS

### OBJETIVO

A partir de los objetivos y escenarios de desarrollo de la empresa, diseñar e implementar un modelo de coordinación colaborativa y eficiente que permita a proveedores, subcontratos y la obra, cumplir los plazos de manera eficiente y competitiva, minimizando errores y reprocesos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las partidas más incidentes en costos y plazos.
- Analizar los costos de las partidas seleccionadas del punto de vista global, considerando costos de materiales, de mano de obra, de trabajo rehecho y plazos.
- Identificar y evaluar opciones específicas de partidas industrializadas y estandarizadas.
- Rediseñar la metodología, estándares de trabajo y coordinación con los proveedores y subcontratos que se sumen al proceso y proyectos de forma colaborativa.
- Determinar los desafíos específicos a desarrollar con cada proveedor o subcontratos (entrega en kits, entrega JIT, entrega en punto de colocación, otros).
- Diseñar un modelo de vinculación con proveedores que finalice con un acuerdo de trabajo conjunto en condiciones de colaboración.
- Hacer parte a la organización del proceso de rediseño, mediante talleres de co-diseño.
- Realizar el diseño con un enfoque práctico que asegure una implementación en el menor tiempo posible para asegurar la operatividad del modelo definido.
- Generar indicadores que permitan tomar decisiones y dar trazabilidad.
- Determinar un plan de implementación acordado con la organización y activar su desarrollo.

### BENEFICIOS

- Reducir costos de construcción y logísticos.
- Aumentare la competitividad.
- Optimizar los procesos y plazos de construcción en conjunto.
- Facilitar la coordinación temprana e integrar a los proveedores en el ciclo de vida de los proyectos.
- Generar valor, colaboración y eficiencia en la cadena.
- Potencia el trabajo bajo un modelo colaborativo.
- Producir ahorros conjuntos al transparentar información costos.

### ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico de oportunidades en las partidas
- Documentación del diseño de la metodología colaborativa de trabajo con proveedores y de los desafíos específicos a desarrollar con cada uno de ellos.
- Indicadores y tablero de control
- Habilitación - implementación piloto
- Acompañamiento

# PRODUCTOS PARA CONSTRUCTORAS



## PRODUCTO 3: RACIONALIZACIÓN/EFICIENCIA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Es necesario modificar la estructura de administración de obras?
- ¿De qué tamaño debe ser la oficina central para mantener la competitividad en costos para los nuevos tiempos?
- ¿Cuáles procesos o servicios son externalizables y cuáles no?
- ¿Qué estructura es la adecuada para responder a los nuevos desafíos?
- ¿Es necesario crear o modificar cargos y roles?
- ¿Cómo crecer con una estructura liviana, ágil y con mayor flexibilidad?
- ¿Cómo reducir pensando en la eficiencia?
- ¿Qué rol tendrá la transformación digital?
- ¿Qué procesos, a raíz de la nueva realidad, pueden ser simplificados, automatizados o digitalizados? ¿Qué procesos serán priorizados para su simplificación, digitalización y automatización?
- ¿Cómo desarrollar una organización y procesos que permitan la sostenibilidad de la empresa?
- ¿Cómo mantener el *know how* dentro de la empresa?

## PRODUCTO 3: RACIONALIZACIÓN/EFICIENCIA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA

### OBJETIVO

A partir de los objetivos y escenarios de desarrollo de la empresa, diseñar una organización eficiente y sustentable, junto con los procesos y modelos de operación necesarios. Lo anterior, desarrollado de forma participativa, involucrando a los actores clave de la organización de modo de facilitar la habilitación e implementación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los procesos y las áreas operativas y de apoyo que han sido impactadas por ajustes de personal u otra modificación.
- Definir y consensuar el estado deseado de dichos procesos y estructura asociada.
- Identificar las brechas y oportunidades que existen para la correcta operación de los procesos sujetos de análisis.
- Rediseñar los procesos, buscando optimizarlos, digitalizarlos y automatizarlos.
- Hacer parte a la organización del proceso de rediseño, mediante talleres de co-diseño.
- Realizar el diseño con un enfoque práctico que asegure una implementación en el menor tiempo posible para asegurar la operatividad del modelo definido.
- Generar indicadores que permitan tomar y automatizar decisiones y que den trazabilidad.
- Determinar un plan de implementación acordado con la organización y activar su desarrollo.

### BENEFICIOS

- Enfocar los principales recursos en las principales actividades de valor de la empresa.
- Reducir ineficiencias operativas, generar mayor adaptación al cliente y mayores beneficios.
- Especificar correctamente el valor.
- Eliminar acciones que no generan valor y estandarizar aquellas que aportan valor.
- Aumentar visibilidad y control.
- Reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.
- Mejorar la comunicación.

### ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico
- Documentación del rediseño de organización y de los procesos consensuados
- Habilitación - implementación piloto
- Acompañamiento

# PRODUCTOS PARA CONSTRUCTORAS



## PRODUCTO 4: PLAN DE PRODUCTIVIDAD EN OBRA



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cómo gestionar en las condiciones actuales los costos, plazos y calidad de las obras?
- ¿Cómo agregar certeza en la ejecución y entrega de los proyectos?
- ¿Cómo lograr ahorros en algún ámbito? ¿Dónde están las oportunidades?
- ¿Cómo eliminar o minimizar las acciones de post venta?
- ¿Cómo aumentar el control de manera eficiente? ¿Qué capacidades deben cambiar?
- ¿Cómo asegurar la correcta ejecución sin trabajo rehecho?
- ¿Cómo identificar si los pagos están excedidos respecto de cada trabajo?
- ¿Cómo mantener un control efectivo del avance que permita gatillar las siguientes partidas?
- ¿Qué cargos clave deben ser potenciados?
- ¿Cómo alinear objetivos entre los equipos de la obra y oficina central?
- ¿Cómo generar procesos de presupuestos y planes que permitan retroalimentación y aprendizaje?

## PRODUCTO 4: PLAN DE PRODUCTIVIDAD EN OBRA

### OBJETIVO

A partir de los objetivos y escenarios de desarrollo de la empresa, fortalecer los procesos, sistemas y personas en la empresa, con el fin de aumentar la productividad y convertir la empresa en referente de la industria chilena. Lo anterior, desarrollado de forma participativa, involucrando a los actores clave de la organización de modo de facilitar la habilitación e implementación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de los procesos en obra.
- Definir y consensuar el estado deseado de los procesos relevantes.
- Identificar las oportunidades de mejora relevantes en los procesos analizados.
- Rediseñar las metodologías, estándares, actividades, roles, responsables y atribuciones en todo el ciclo de gestión de obras.
- Hacer parte a la organización del proceso de rediseño, mediante talleres de co-diseño.
- Realizar el diseño con un enfoque práctico que asegure una implementación en el menor tiempo posible para asegurar la operatividad del modelo definido.
- Generar indicadores que permitan tomar decisiones y den trazabilidad.
- Determinar un plan de implementación acordado con la organización y activar su desarrollo.
- Generar estrategia y procesos que permitan el cambio en la organización y personas.

### BENEFICIOS

- Reducir costos de construcción.
- Aumentar la competitividad.
- Fortalecer los procesos en obra.
- Contar con un proceso estandarizado.
- Facilitar la coordinación temprana.
- Entregar mayor certeza de plazos y costos.
- Medir la mejora continua y no basarla en percepciones

### ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico
- Documentación del diseño de metodologías, estándares, actividades, roles, responsables y atribuciones
- Habilitación - implementación piloto
- Acompañamiento

