

Contingencia Covid-19

# EL MODELO GANAR

Antecedentes y oportunidades  
en la industria inmobiliaria

**PMG**   
Business Improvement



- 01** TOMA DE DECISIONES EN CONTINGENCIA:  
EL MODELO GANAR
- 02** IMPACTOS DEL COVID-19 EN EMPRESAS INMOBILIARIAS
- 03** PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE  
CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA
- 04** DESAFÍOS EN EMPRESAS INMOBILIARIAS
- 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:

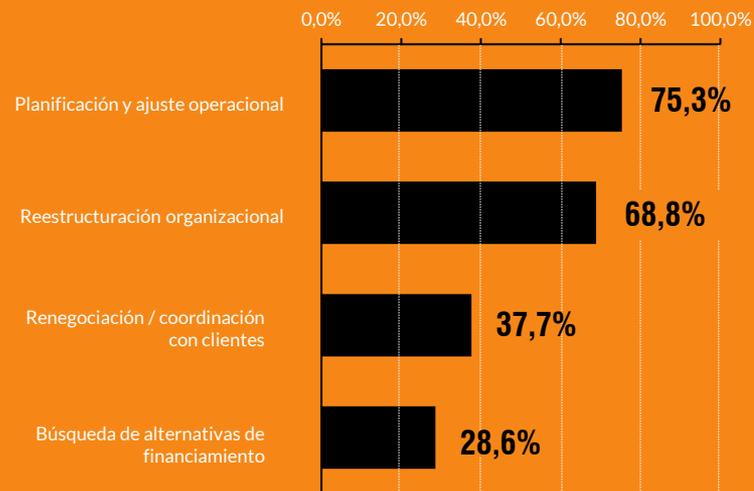
- Recesión económica, con una caída estimada de 2% a 4% del PIB para 2020<sup>1</sup>.
- Disminución de la demanda de bienes durables; en particular, las ventas de viviendas, estimándose un decrecimiento de un 35% para la RM<sup>2</sup>.
- Ajustes a la baja en las inversiones de activos de capital<sup>2</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)



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

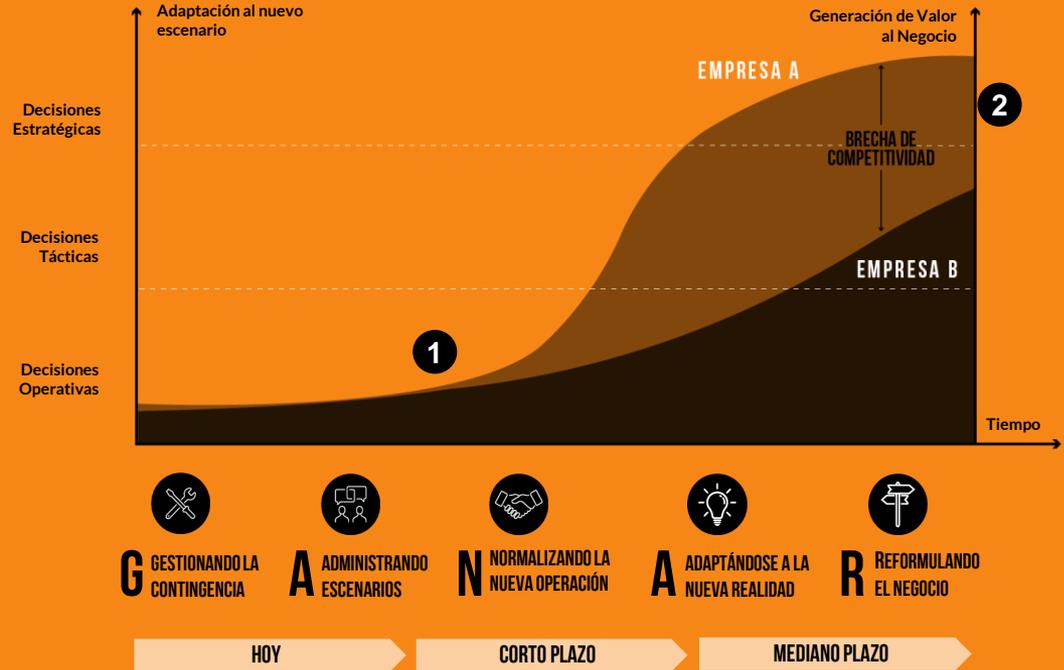
El **modelo GANAR** orienta la toma de decisiones para capturar valor en el largo plazo.

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 inmobiliarias

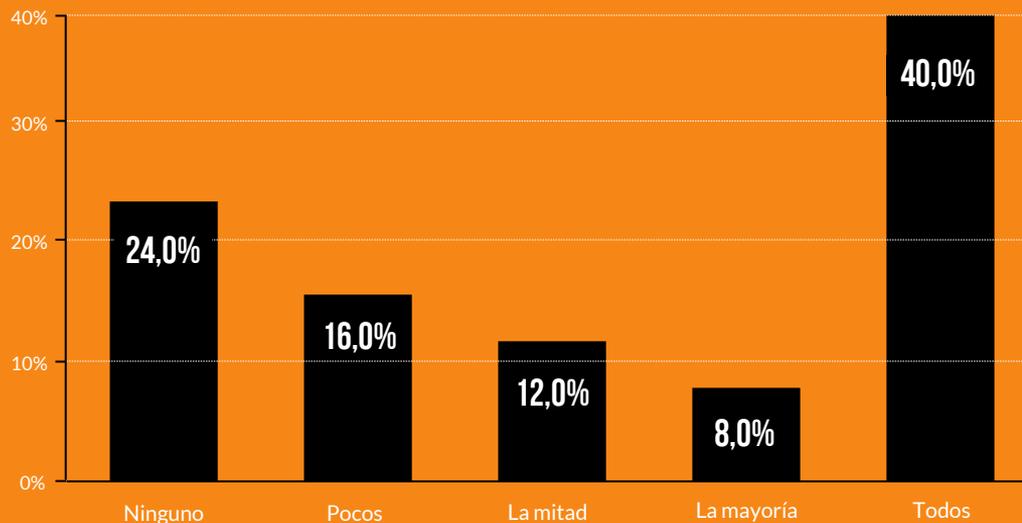
El 60% de quienes respondieron la encuesta construyen más de la mitad de sus proyectos con constructora propia, y 1 de cada 4 externaliza la construcción. **Estos dos modelos tienen implicancias operacionales.**

Los desafíos operacionales son diferentes al administrar de manera directa los problemas de obras, o decidir no iniciar un contrato, respecto a una inmobiliaria que se ubica como mandante y, por lo tanto, en una relación contractual con la constructora.

Este último caso tiene un mayor grado de complejidad, ya que la contingencia obliga a cada constructora a tomar sus propias medidas sobre los proyectos, contrario al primer modelo, en donde la gestión está centralizada; y los intereses, alineados.

## ¿CUÁNTOS PROYECTOS SON CONSTRUIDOS CON CONSTRUCTORA PROPIA?

(% de empresas)



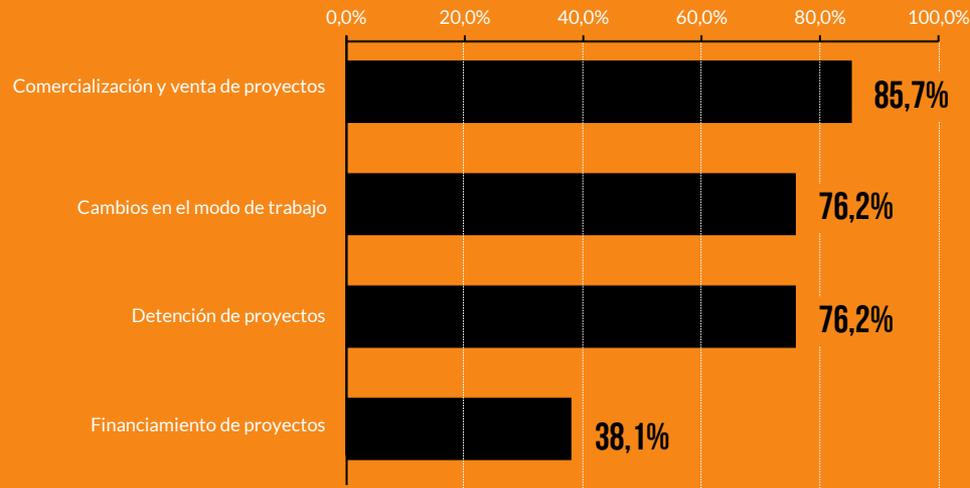
La incertidumbre económica reinante, sumada a medidas de confinamiento y/o distanciamiento social impuestas por la autoridad para hacer frente a la pandemia, han impactado el negocio inmobiliario. El 86% de los encuestados dice haber visto afectadas sus ventas y 3 de cada 4 declararon tener problemas para operar.

Habrán **implicancias operativas y financieras importantes** debido a tener que enfrentarse a una paralización de obras, o verse obligado a cerrar una sala de ventas.

Al respecto, muchas empresas han respondido en forma ágil, implementando medidas que antes se consideraban difíciles de aplicar, por ejemplo, el **teletrabajo**. Del mismo modo, se ha acelerado la **apertura y/o fortalecimiento de canales digitales o remotos** para gestionar la venta, desafío que no está del todo resuelto.

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

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



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Inmobiliarias, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 31 empresas

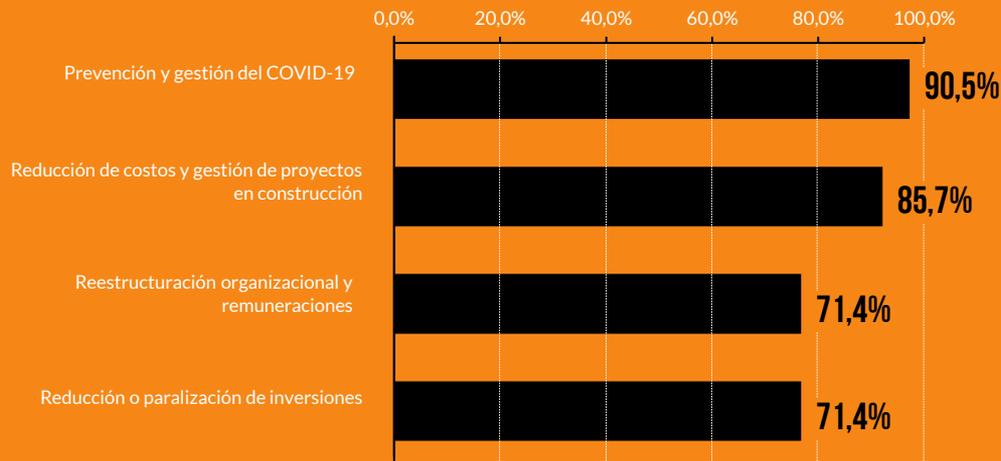
Las acciones ya tomadas por las empresas tienen como objetivo **dar continuidad a la operación** en lo inmediato, y se pueden dividir en dos tipos: las **preventivas**, implementadas en más del 90% de las empresas encuestadas, que adaptan sus procesos a “la nueva normalidad” (por ejemplo, teletrabajo, venta on-line, etc.), y las de **control y gestión de caja**, que han implicado reducir costos y paralizar inversiones.

Sin embargo, el escenario actual y sus proyecciones obligan a preguntarse: ¿qué hacer con la empresa cuando el distanciamiento social y las restricciones operativas amenazan con instalarse en el largo plazo? ¿qué hacer si la “nueva normalidad” deja de ser vista como algo pasajero, transformándose en permanente?

Los ejecutivos se deben mover con rapidez para alinear las operaciones y la organización con el fin ejecutar estas acciones mencionadas, a fin de planificar el destino de sus negocios.

## ¿QUÉ ACCIONES HA DEBIDO REALIZAR PARA ENFRENTAR LA CONTINGENCIA?

(% de empresas que realizaron las siguientes acciones)



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Inmobiliarias, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 31 empresas

# INMOBILIARIAS: TEMAS AÚN POR RESOLVER

Todas las empresas declaran tener elementos sin resolver asociados a los impactos del Covid-19 y, en acuerdo con lo anteriormente señalado, más del 75% de ellas aún tiene pendiente **definir la estrategia de inversiones** para lo que resta de 2020 y 2021. Esto, de no ser resuelto en el corto plazo, pone en riesgo la sostenibilidad de una inmobiliaria.

Hacerlo no será fácil, ya que requiere planificación, dirección y determinación en momentos de incertidumbre. Del mismo modo, se requiere una “nueva empresa”, más liviana, ágil y moderna, con mayor adaptación por foco en el cliente y el mercado, y en consecuencia, una adecuada propuesta de valor. Esto es lo que en PMG se ha acuñado bajo el concepto de **empresa 2.0**.

Las inmobiliarias deben adaptar su plan estratégico, lo que significa responder dos preguntas centrales:

1. ¿Dónde localizar las inversiones y hasta dónde llevar la razón de endeudamiento?
2. ¿Cuáles van a ser los segmentos foco? ¿Qué productos ofrecer a cada segmento?

Afrontar este desafío requiere que la empresa optimice y digitalice sus procesos, y racionalice su estructura organizacional.

## ¿CUÁL(ES) DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS AÚN DEBE RESOLVER?

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

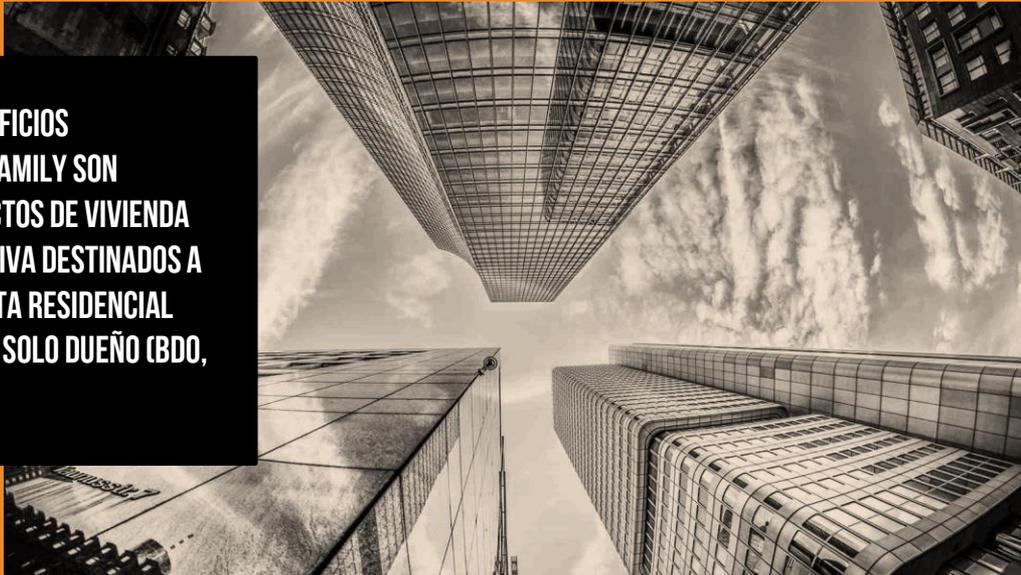


Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Inmobiliarias, Abril 2020  
Tamaño de la muestra: 31 empresas

El principal punto común de las preocupaciones declaradas por las empresas es la **incertidumbre asociada** tanto a temas de gestión como de los niveles de caja, actividad y proyecciones de venta. Del mismo modo, quienes respondieron la encuesta dicen estar preocupados por no tener claridad sobre el tamaño de la empresa futura, su estructura organizacional, su financiamiento de proyectos y sus nuevas inversiones. Todo esto plantea desafíos estratégicos y tácticos a la inmobiliaria.

El negocio inmobiliario es apalancado e intensivo en capital, y depende de la liquidez de sus activos, por lo cual, en esta contingencia, también será un tema relevante el valor que tomen éstos y el nivel al que se establezca la demanda.

En ese sentido, y sumado a que la opción de arrendar se volverá más atractiva, debido a las restricciones de acceso a créditos hipotecarios, se refuerza que **las inmobiliarias deberán redefinir sus modelos de negocio**, mirando no sólo la venta sino también el negocio de renta, donde el multifamily entra como opción atractiva en el mix de proyectos de la empresa.



**LOS EDIFICIOS  
MULTIFAMILY SON  
PROYECTOS DE VIVIENDA  
COLECTIVA DESTINADOS A  
LA RENTA RESIDENCIAL  
CON UN SOLO DUEÑO (BDO,  
2019).**

Respecto al usuario final de la cadena de inmobiliarias y constructoras, es necesario generar foco por parte de las empresas respecto de las nuevas tendencias y necesidades que surgen desde sus clientes.

El **teletrabajo cambiará muchas cosas** y está claro que se puede trabajar adecuadamente de forma remota y eficiente. De esta manera, se abre una serie de desafíos para **adaptar los productos inmobiliarios** y, al menos, “nivelar la cancha” para que un cliente pueda optar por una variedad de alternativas que se adecúen mejor a su estilo de vida. A la vez, desafía a los mercados de oficinas (teletrabajo), centros comerciales (ecommerce) y hoteles (tipo de turismo).



**EL TELETRABAJO ES UNA  
NUEVA TENDENCIA QUE EL  
COVID-19 HA IMPUESTO  
SOBRE LAS VIDAS DEL  
USUARIO FINAL, Y QUE  
DEBE SER INCORPORADO  
COMO VARIABLE DE  
DISEÑO DE LOS  
PRODUCTOS  
INMOBILIARIOS.**



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

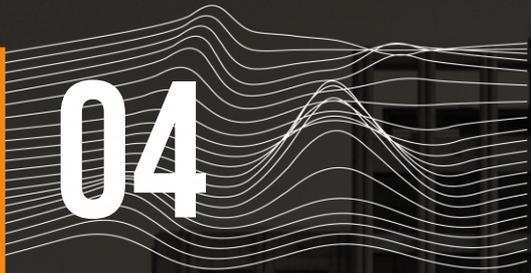
## EFFECTOS DE LA CRISIS

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
Clientes finales e inversores más digitalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inmobiliarias</li> <li>● Proveedores</li> <li>● Distribuidores</li> <li>● Subcontratistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenciamiento de canales digitales</li> <li>● Los consumidores van prefiriendo procesos digitales de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de ventas análogos</li> <li>● Exceso de relevancia a interfaces físicas</li> </ul>	<p>Aceleramiento de los consumidores utilización de herramientas digitales</p>
Ecosistemas y plataformas digitales emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inmobiliarias</li> <li>● Distribuidores</li> <li>● Cliente final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Surgen nuevas plataformas e intermediarios</li> <li>● Privacidad de datos y ciberseguridad se transforman en claves</li> <li>● Trabajo entre los distintos agentes se va generando a través de internet</li> <li>● Aparecen nuevos servicios para la reparación, mantención y remodelación habitacional</li> <li>● Automatización y sensorización de productos habitacionales</li> </ul>	<p>Falta de estrategia y cultura digital</p>	<p>Trabajar con datos y plataformas es más común</p>



04

# GANAR

Desafíos en empresas  
inmobiliarias

## 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.



## INMOBILIARIAS



### N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

- Potenciamiento de plataformas de ventas a través de internet, buscando sistemas de realidad virtual y la aplicación de herramientas de marketing digital
- Implementación y profundización de metodologías BIM en los proyectos
- Implementación del teletrabajo como política de empresa
- Creación de nuevos productos inmobiliarios de acuerdo a las nuevas necesidades de los segmentos emergentes luego de la crisis, especialmente productos de menor precio
- Aceleración del modelo rentas (multifamily), como alternativa a una caída potencial de la venta de productos nuevos
- Incorporación de herramientas digitales para reducción de costos y gestión eficiente del procesos de negocio

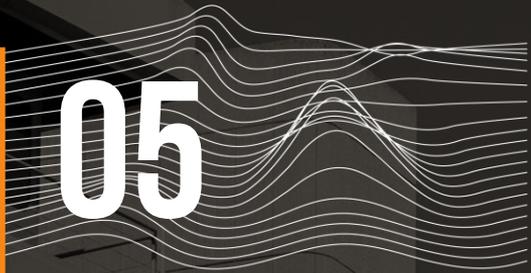


### A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD



### R REFORMULANDO EL NEGOCIO

- Focalización y concentración en aquellos clientes y modelos de negocios que agregan más valor
- Priorización en segmentos de viviendas de menor precio
- Rediseño de la experiencia de compra y sistema de ventas del cliente inmobiliario con foco en la experiencia digital y plataformas digitales
- Simplificación de los procesos en proyectos digitalizando y automatizando (potenciamiento de BIM)
- Adquisición de empresas que representan integración en las propuestas de valor
- Diseño e implementación de una estrategia digital como pilar del negocio: herramientas de marketing digital, omnicanalidad en la venta, realidad virtual, inteligencia artificial, utilización de datos para diagnósticos y decisiones comerciales y de postventa, y plataformas digitales
- Impulso del negocio del arriendo y administración de activos (multifamily) como una alternativa a la caída de demanda por compra
- Comprensión profunda del nuevo cliente y sus nuevos requerimientos de viviendas más aisladas y con todos los servicios más cerca

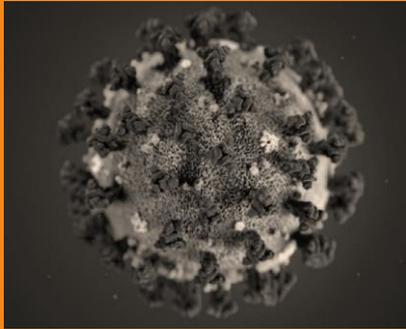


05

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 PMG PROPONEMOS EL MODELO GANAR, EL CUAL ATERRIZAMOS EN NUESTRA OFERTA DE VALOR PARA INMOBILIARIAS, CONSTRUCTORAS Y PROVEEDORES DE MATERIALES 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 PARA INMOBILIARIAS



# PRODUCTOS PARA INMOBILIARIAS



## PRODUCTO 1 : PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INMOBILIARIAS



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cómo debe reorganizarse la estructura financiera de la empresa y flujos futuros?
- ¿Qué tipo de proyectos se desarrollarán?
- ¿Qué tipos de terrenos por tipo de proyectos?
- ¿Para qué segmentos de cliente por tipo de proyectos?
- ¿El modelo de negocio actual es el adecuado para enfrentar la nueva realidad?
- ¿Son las estructuras de capital y de socios adecuadas para el nuevo escenario?
- ¿Qué otros productos y/o servicios se pueden ofrecer para complementar la oferta?
- ¿Qué procesos y funciones se pueden optimizar de acuerdo a la realidad de proyectos futura? (digitalizar, industrializar, externalizar o reducir, etc.)
- ¿Qué procesos se van a transformar con la nueva realidad?

## PRODUCTO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA INMOBILIARIAS

### OBJETIVO

Diseñar el plan estratégico de la empresa que permita abordar de manera exitosa la contingencia y la incertidumbre futura, reconfigurando los activos, flujos financieros, adaptando la propuesta de valor y procesos centrales. Lo anterior a través de un proceso participativo de co-diseño.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las principales prioridades del grupo.
- Enriquecer el proceso de planificación estratégica, con información de la industria, segmentos de clientes, tipos de servicios y cadenas de valor que complementen la actual visión de los ejecutivos de la empresa.
- Diagnosticar las capacidades de la organización y los procesos centrales necesarios para la implementación de un proceso de cambio asociado al nuevo plan estratégico.
- Realizar un proceso participativo de construcción de un plan estratégico, considerando actividades a desarrollar en el corto (0 - 1 año), mediano (1 - 2 años) y largo plazo (>2 años).
- Identificar procesos que deben ser modificados, optimizados o digitalizados para abordar la estrategia.
- Consensuar en la organización los objetivos, metas y proyectos prioritarios (actuales y futuros) que debe abordar la empresa, estableciendo secuencia temporal, prelación de las iniciativas y recursos requeridos para su implementación.
- Formalizar un tablero de control simple que permita el monitoreo y control de los objetivos estratégicos, objetivos operacionales y seguimiento al proceso de implementación estratégica.
- Determinar el impacto del plan estratégico, a partir de los proyectos prioritarios.

### BENEFICIOS

- Definir objetivos, lineamientos y metas para la organización.
- Reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.
- Generar compromiso y motivación.
- Poder cambiar de manera factible, flexible y permanente.

### ENTREGABLES

- Diagnóstico de mercado
- Planificación estratégica
- Indicadores y tablero de control
- Recomendaciones de implementación
- Opcional: habilitación - implementación

# PRODUCTOS PARA INMOBILIARIAS



## PRODUCTO 2 : DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS DE RENTA



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cuáles son los fundamentos de que el mercado de rentas es un buen mercado?  
¿Cuál es el benchmark con mercados más desarrollados?
- ¿Los activos disponibles actuales sirven o no para multifamily?
- En caso de ser un proyecto atractivo, ¿cómo conservar el activo?
- ¿Cuál debe ser la estructura de financiamiento y requerimientos de capital (etapa construcción y etapa operación)?
- ¿Cuál es la estructura organizacional óptima para el desarrollo? ¿Cuál es la estructura necesaria para operar?
- ¿Qué herramientas de promoción y gestión son necesarias para enfrentar de mejor modo la nueva realidad?

NOTA: Los **edificios multifamily** son proyectos de vivienda colectiva destinados a la renta residencial con un solo dueño (BDO, 2019).

## PRODUCTO 2 : DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS DE RENTA

### OBJETIVO

Desarrollar un plan de transformación de proyectos a multifamily a partir del análisis de factibilidad de transformación de proyectos o utilización de activos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la oferta.
- Caracterizar competidores: cuotas de participación de mercado, productos, amenities, servicios, oportunidades y mejores prácticas.
- Identificar y caracterizar modelos de operación de actores relevantes e identificación general de brechas en la oferta de capacidades / servicios ofrecidos por la empresa.
- Caracterizar la demanda.
- Analizar perfiles de cliente, tipos de composición familiar, nichos de mercado, preferencias geográficas, tendencias y factores de decisión.
- Identificar propuesta de valor de los competidores relevantes en Chile (Level - Asset - Greystar - Acciona) y análisis competitivo de la empresa sobre sus competidores.
- Definir estrategia y modelo de negocio multifamily (mediante procesos de co-diseño).
- Definir los productos y servicios con mayor atractivo para la empresa en el segmento multifamily.
- Definir propuesta de valor multifamily.
- Identificar los factores clave de éxito y potenciales riesgos asociados a la implementación.
- Formalizar la estrategia multifamily.

### BENEFICIOS

- Reorientar la estrategia financiera de la empresa asociada al desarrollo de proyectos a partir de la transformación de proyectos de venta a renta.
- Aumentar el *Cap Rate* de las propiedades en renta a partir del modelo de negocio asociado a multifamily
- Utilizar la experiencia y know how de PMG para el análisis y reenfoco de proyectos y terrenos de la inmobiliaria.

### ENTREGABLES

- Reporte de análisis de proyectos y potencial transformación a multifamily
- Reporte de análisis de la cartera de terrenos y potencial uso para multifamily
- Estrategia de habilitación e implementación de la transformación



## PRODUCTO 3: TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cómo vender en la nueva realidad?
- ¿Cuáles deben ser las etapas del pipeline comercial? ¿Quiénes deben participar en ese pipeline?
- ¿Cómo lograr que un proceso de venta no presencial se concrete?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para un proceso que requiere distancia social?
- ¿Qué metodologías o herramientas se requieren implementar? (Ejemplo: CRM, ERP, BIM, otros) ¿Cómo debe ser el proceso para implementar?
- ¿Cuál es el perfil y el rol del nuevo vendedor virtual?
- ¿Cómo se diseña el producto – servicio para la nueva realidad?
- ¿Cómo se integran los bancos en el sistema? ¿Notarías? ¿Dirección de Obras Municipales?
- ¿Cuál es el dimensionamiento y estructura para la nueva realidad digital de ventas? ¿Cuál debería ser la estrategia para generar el cambio?

## PRODUCTO 3: TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

### OBJETIVO

Aumentar las ventas, reduciendo y haciendo más eficiente el proceso comercial a partir del rediseño de actividades e interacciones en entornos digitales, que permitan a la empresa entregar una experiencia de servicio con la marca diferenciadora y única. Lo anterior a partir de la habilitación e implementación de un proceso de transformación digital.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los mercados en los que se puede participar con las soluciones definidas.
- Identificar, a partir de las cadenas de valor de los distintos segmentos, dónde se encuentran las oportunidades de introducción de soluciones / productos al mercado.
- Definir los objetivos estratégicos y tácticos para la comercialización de las soluciones / productos.
- Diseñar propuesta de valor para el(los) segmento(s) prioritario(s) a nivel táctico.
- Consensuar en la organización los objetivos, metas e iniciativas prioritarias a abordar, estableciendo secuencia temporal, prelación de iniciativas y recursos requeridos para la implementación.
- Definición de una estructura organizacional que soporte la implementación de la estrategia a desarrollar.
- Plantear herramientas tecnológicas que alimenten la gestión del área comercial para el desarrollo del plan.
- Realizar un proceso participativo para la construcción del plan comercial estandarizado, asegurando el alineamiento de todos los equipos desarrolladores.
- Definir el pipeline de ventas, sus agentes, herramientas e indicadores.

### BENEFICIOS

- Rediseñar el proceso comercial, a partir de la eficiencia y diferenciación, resguardando la experiencia del cliente y la interacción de éste con la marca.
- Desarrollar capacidades digitales de comercialización dentro de la organización.
- Mejorar el desempeño de las ventas.
- Reposicionar la empresa en el nuevo escenario de desarrollo contingente.

### ENTREGABLES

- Reporte de conceptualización del proceso comercial
- Plan de habilitación del proceso comercial
- Habilitación de la transformación a partir de metodologías ágiles
- Acompañamiento en la implementación

# PRODUCTOS PARA INMOBILIARIAS



## PRODUCTO 4 : RACIONALIZACIÓN 2.0



### PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Qué estructura es la adecuada para responder a los nuevos desafíos de procesos comerciales y operacionales digitales y tamaño de la empresa?
- ¿Cómo crecer con una estructura liviana y ágil?
- ¿Qué es externalizable y qué no?
- ¿Cuál es el trato adecuado con los socios?
- ¿Cómo mantener el know how dentro de la empresa?
- ¿Cómo desarrollar una organización y procesos que permitan la sostenibilidad de la empresa?
- ¿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 hacer los cambios de los procesos? ¿Qué metodologías y herramientas tecnológicas se deben implementar para realizar estos cambios? ¿Cuáles están disponibles y/o subutilizadas en la empresa?

## PRODUCTO 4 : RACIONALIZACIÓN 2.0

### 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 necesarias para la nueva realidad. Lo anterior desarrollado de forma participativa, involucrando a los actores clave de la organización de modo de facilitar la habilitación e implementación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y consensuar el estado deseado de los procesos relevantes y estructura organizacional adecuada.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos dada la nueva realidad.
- Identificar las oportunidades de mejora relevantes en los procesos sujetos de análisis.
- Rediseñar los procesos, buscando optimizarlos y minimizar los errores.
- Hacer parte a la organización del proceso de rediseño e identificación de oportunidades de mejora, 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 implementación mediante la revisión y apoyo en la implementación de los procesos de evaluación en un piloto.

### BENEFICIOS

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

### ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico
- Rediseño de organización y de los procesos digitalizados o automatizados
- Habilitación - implementación piloto
- Opcional: acompañamiento

