

Contingencia Covid-19

EL MODELO GANAR

Antecedentes y oportunidades
en la cadena de la construcción
e inmobiliaria



01 TOMA DE DECISIONES EN CONTINGENCIA: EL MODELO GANAR

02 IMPACTOS DEL COVID-19 EN LA CADENA DE VALOR DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS

02.1 | INSIGHTS INMOBILIARIAS

02.2 | INSIGHTS CONSTRUCTORAS

02.3 | INSIGHTS PROVEEDORES DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN

03 PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

04 DESAFÍOS EN LA CADENA DE VALOR DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS



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)



Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en la Construcción, Abril 2020

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

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:

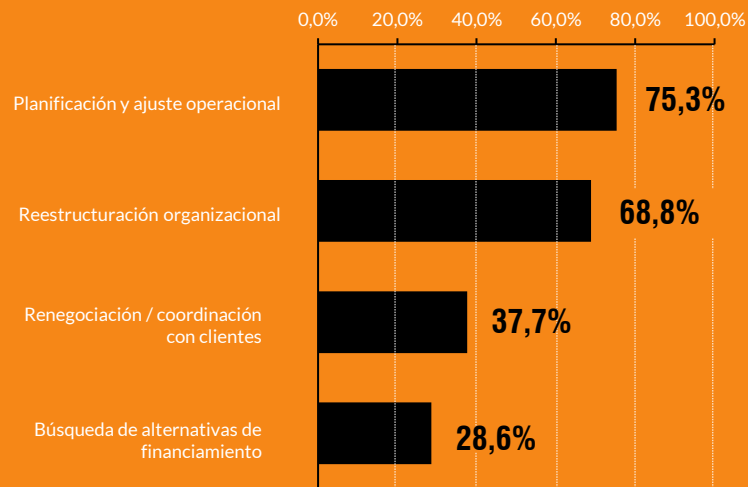
- Recesión económica, con una caída estimada de 2% a 4% del PIB para 2020¹.
- Disminución de la demanda de bienes durables; en particular, las ventas de viviendas, estimándose un decrecimiento de un 35% para la RM².
- Ajustes a la baja en las inversiones de activos de capital².
- Caídas de la inversión en Construcción de un 10,5%; 17% en vivienda privada y 23% en la inversión privada en infraestructura².
- Dificultades para acceso a financiamiento de proyectos (sólo 28,6% de las empresas declara haber resuelto este tema)³.
- Fuerte aumento del desempleo a nivel nacional, estimado en un 12% para el 2020 en el sector de la construcción durante el segundo semestre².
- 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)



¹ Fuente: Entrevista Vittorio Corbo, Pulso (La Tercera), Abril 2020

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

³ 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.

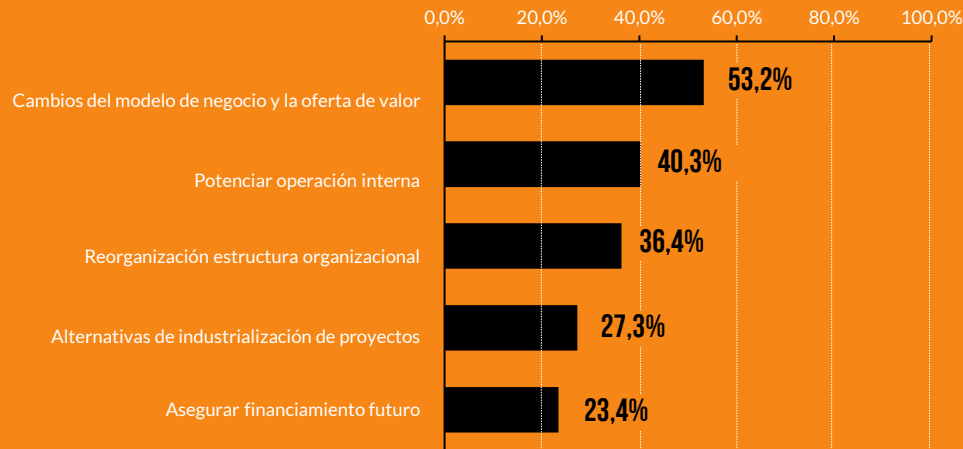
La **nueva “empresa 2.0”** –una empresa más liviana y flexible capaz de adaptar su escala–, será la empresa que saldrá fortalecida de esta situación.

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

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

Las dos primeras etapas de **GANAR** corresponden a: **G**estionar la contingencia y **A**dmistrar 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**adaptar la empresa a esta nueva realidad, entendiendo en profundidad los cambios permanentes en el entorno social y del mercado, **R**reformulando 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

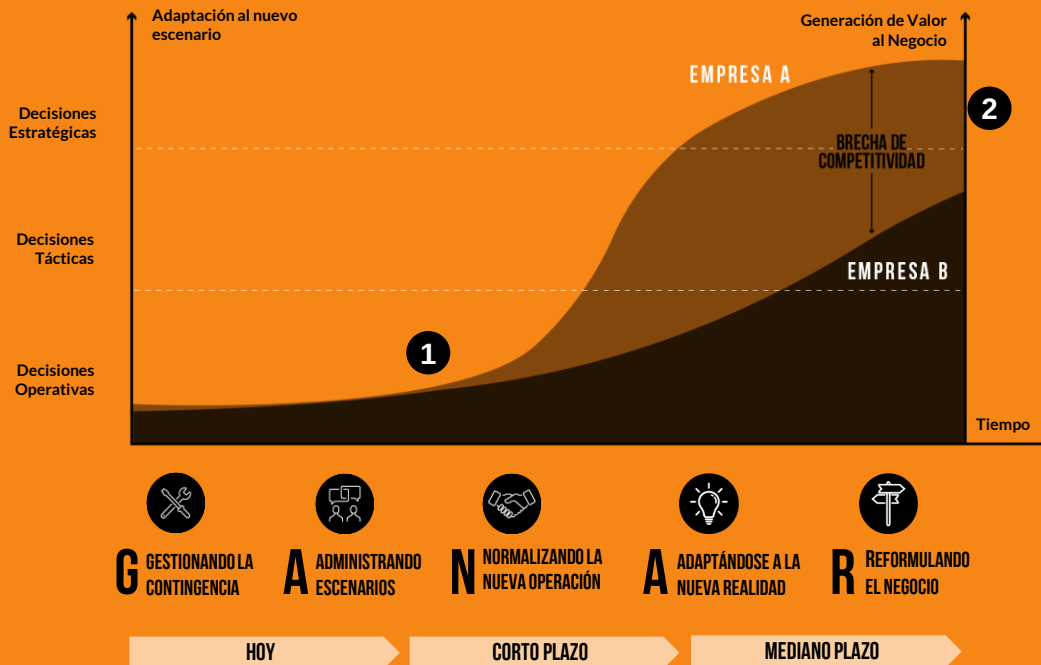
¿POR QUÉ GANAR?

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.





02

GANAR

Impactos del Covid-19 en la
cadena de valor de la
construcción e inmobiliarias

ETAPA “GA”

LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

¿QUÉ SE DEBE HACER?

Actuar con rapidez, ajustando procedimientos de trabajo y de coordinación, planes preventivos y reactivos de acuerdo a las medidas de las autoridades sanitarias, la sustentabilidad financiera y adaptación con las realidades de los clientes.

¿CÓMO SE DEBE HACER?

Minimizar la operación en terreno (obras y fábricas), paralizando operaciones, de ser necesario, implementar el teletrabajo para labores administrativas. Re-negociar plazos y costos con proveedores y clientes, junto con asignar y controlar recursos de acuerdo a metodología ZBB (Zero-Based-Budgeting).

¿RESULTADOS ESPERADOS?

Resguardar la salud de las personas y minimizar impactos en procesos operativos, administrativos, comerciales y financieros de la empresa.

¿QUÉ ÁREAS SERÁN LAS CLAVES?

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



IMPACTO COVID-19 EN LA CADENA DE VALOR DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

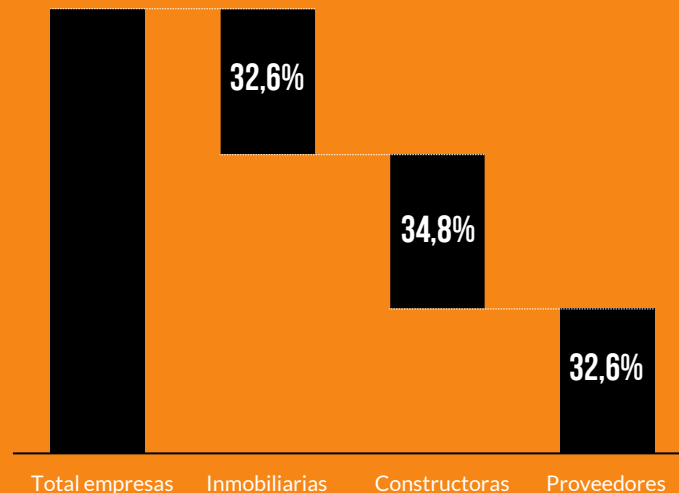
La “crisis del Covid-19” ha generado escenarios desafiantes para mantener la continuidad de las empresas. Se observan **dificultades en las compañías que participan en la cadena de valor de la construcción e inmobiliarias** asociadas a las restricciones por cuarentenas totales y medidas sanitarias que restringen los traslados y despachos, que complican el lugar de trabajo u operación (ejecución), como también los lugares de fabricación o almacenamiento.

PMG confeccionó un **estudio sobre la gestión de las empresas inmobiliarias, constructoras y proveedores de materiales** en esta contingencia, su adaptación al escenario operacional complejo, y se levantaron sus principales preocupaciones operativas y empresariales para el futuro.

Para abordar este aspecto, se realizaron 3 investigaciones: en inmobiliarias del rubro residencial, en empresas constructoras, y en proveedores de la construcción. En cada estudio se logró una participación bastante similar, entre 30 a 35 empresas, con una alta respuesta de aquellas de tamaño medio-alto, contestadas por los líderes de la empresa.

Al analizar los resultados, es posible observar que las grandes inquietudes muestran también **oportunidades** en las compañías para liderar procesos de cambio en búsqueda de nuevos clientes y canales, lograr operaciones más livianas y eficientes, y adoptar nuevas tendencias, entre otros aspectos de relevancia para sus negocios.

ENCUESTAS COVID-19
(Descripción de las muestras)





02.1

GANAR

Impactos del Covid-19 en la
cadena de valor de la
construcción e inmobiliarias

INSIGHTS PARA INMOBILIARIAS

INMOBILIARIAS: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

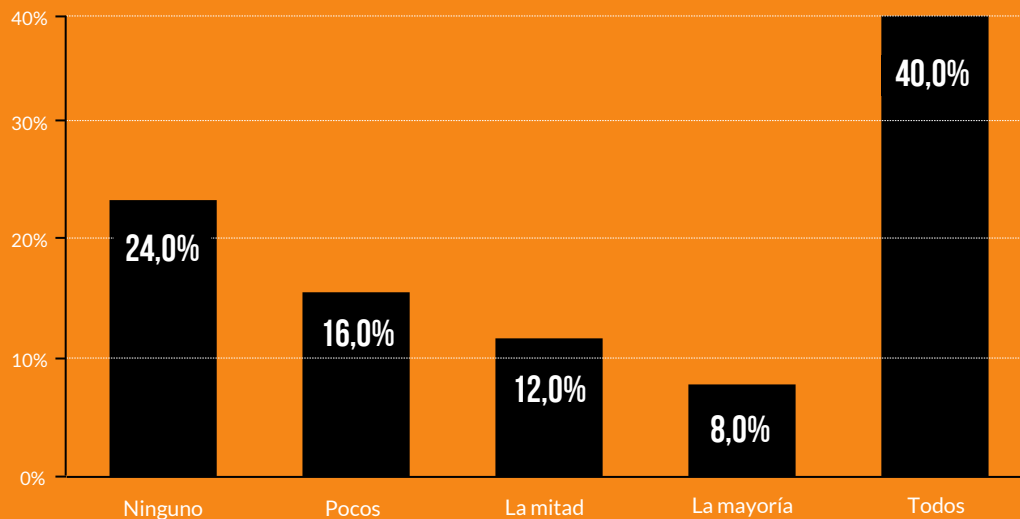
El 60% de quienes respondieron la encuesta construyen más de la mitad de sus proyectos con constructora propia, y 1 de cada 4 externaliza la construcción. **Estos dos modelos tienen implicancias operacionales.**

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)



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

INMOBILIARIAS: PRINCIPALES IMPACTOS DEL COVID-19

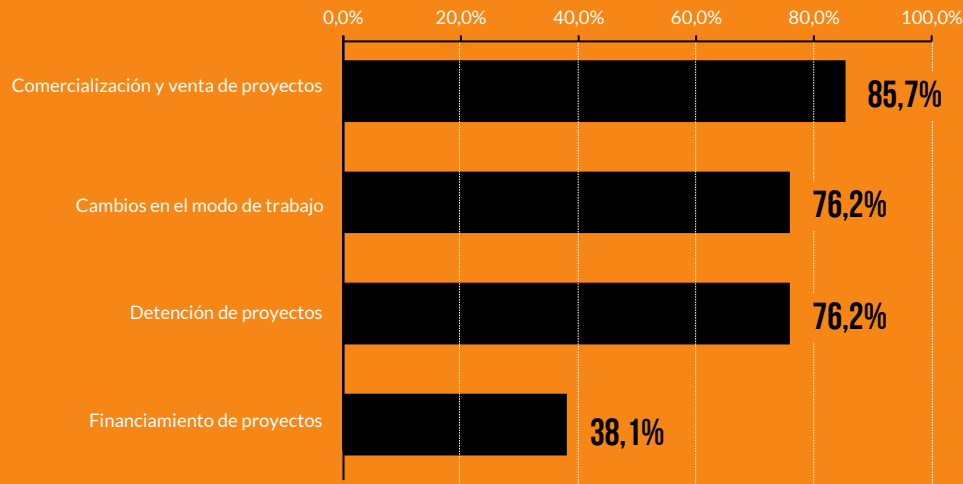
La incertidumbre económica reinante, sumada a medidas de confinamiento y/o distanciamiento social impuestas por la autoridad para hacer frente a la pandemia, han impactado el negocio inmobiliario. El 86% de los encuestados dice haber visto afectadas sus ventas y 3 de cada 4 declararon tener problemas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

INMOBILIARIAS: ACCIONES TOMADAS FRENTE A LA CONTINGENCIA

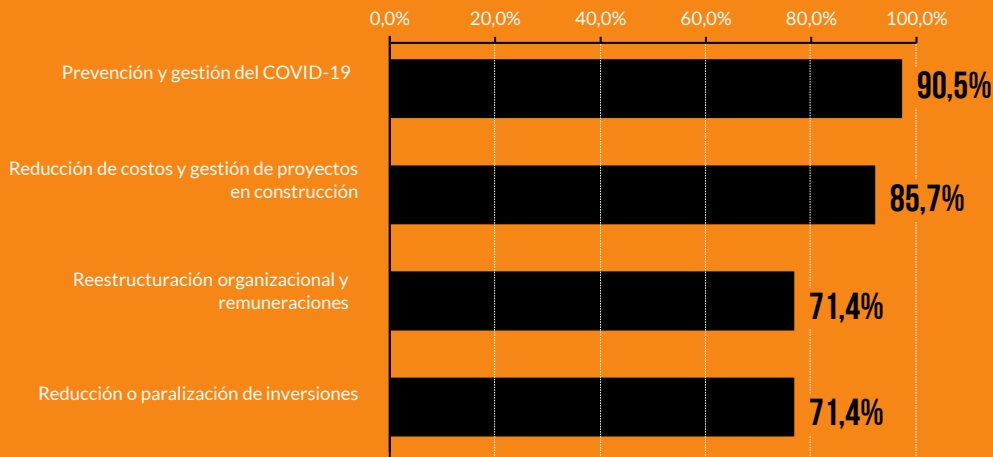
Las acciones ya tomadas por las empresas tienen como objetivo **dar continuidad a la operación** en lo inmediato, y se pueden dividir en dos tipos: las **preventivas**, implementadas en más del 90% de las empresas encuestadas, que adaptan sus procesos a “la nueva normalidad” (por ejemplo, teletrabajo, 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**.

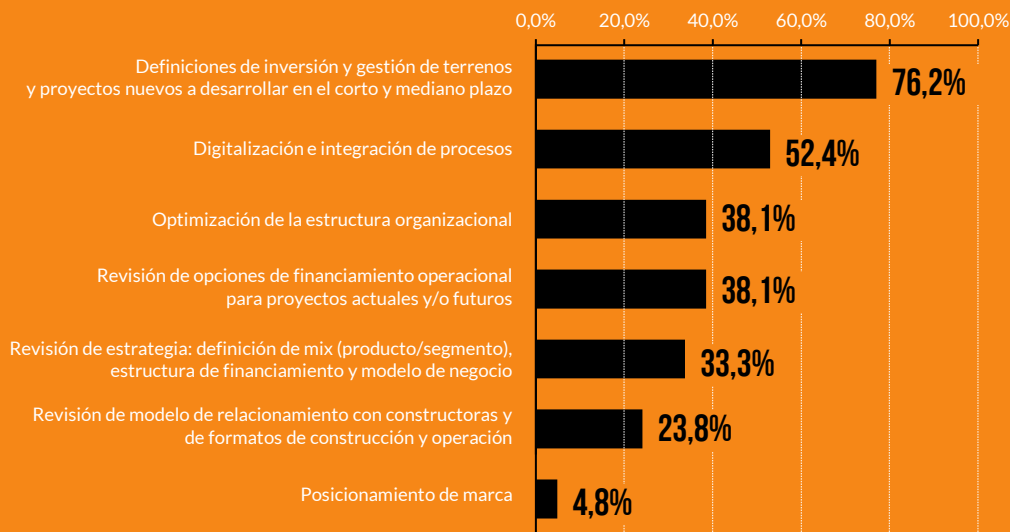
Las inmobiliarias deben adaptar su plan estratégico, lo que significa responder dos preguntas centrales:

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)

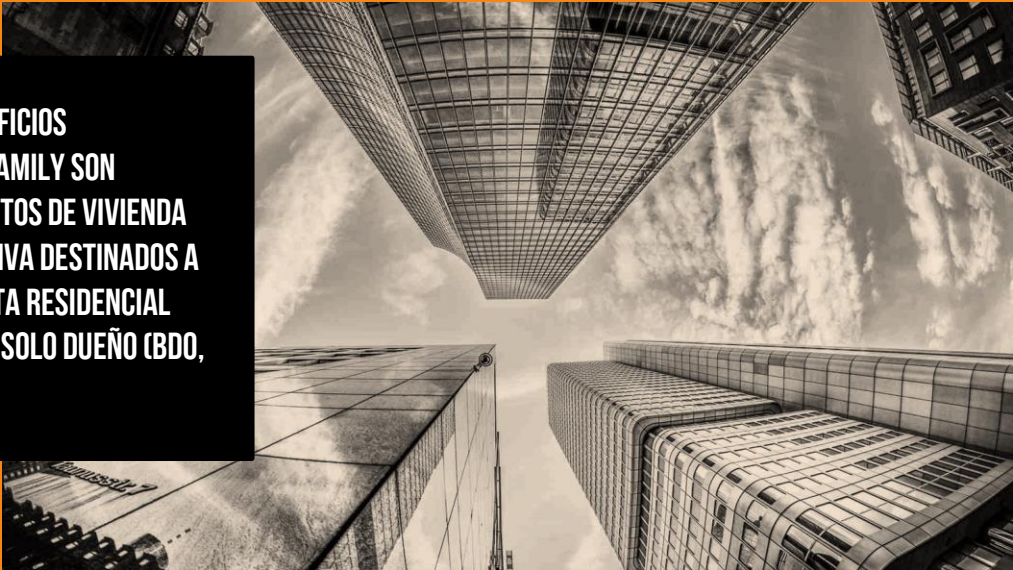


Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Inmobiliarias, Abril 2020
Tamaño de la muestra: 31 empresas

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.



02.2

GANAR

Impactos del Covid-19 en la
cadena de valor de la
construcción e inmobiliarias

INSIGHTS PARA CONSTRUCTORAS

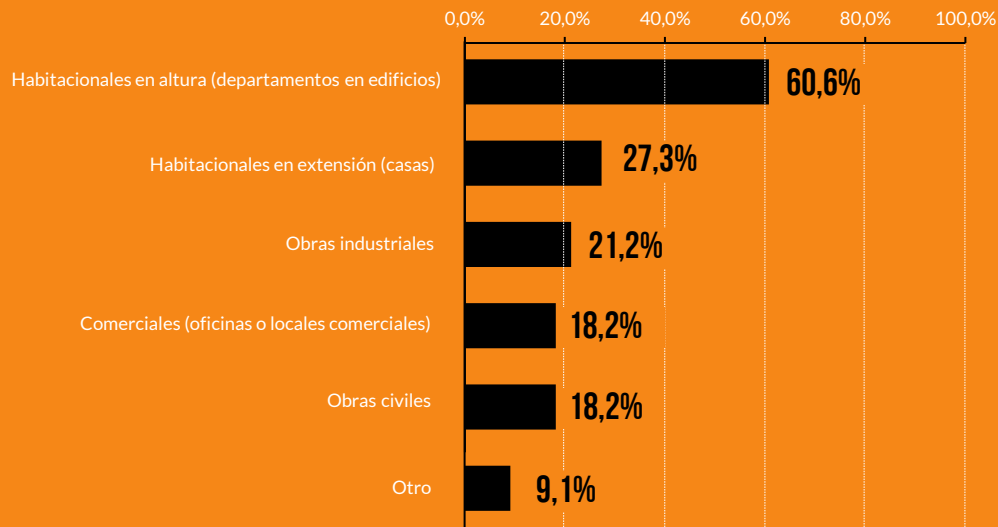
CONSTRUCTORAS: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

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 infraestructura¹.

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

¹ PMG-CChC (2012). Estudio de productividad.

CONSTRUCTORAS: PRINCIPALES IMPACTOS DEL COVID-19

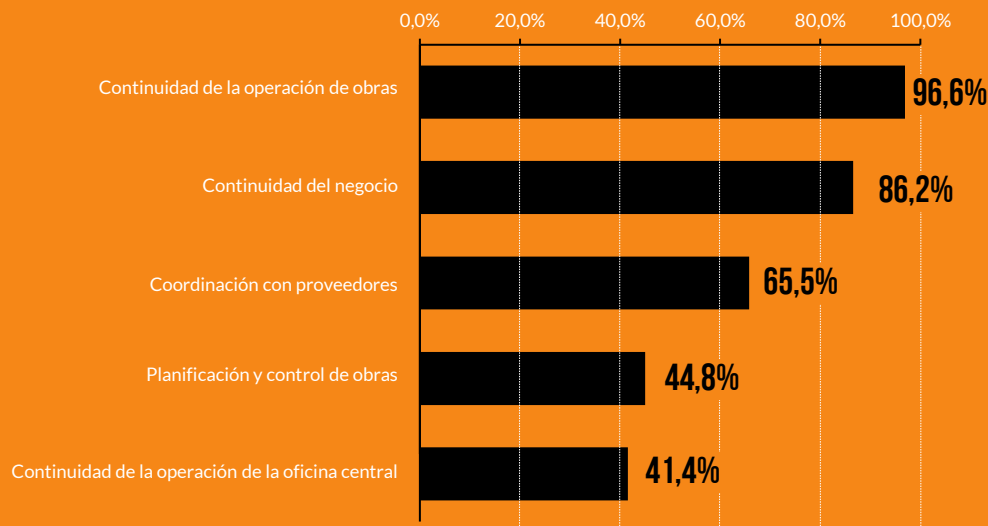
El impacto operativo ha sido muy alto, **afectando la continuidad operacional y del negocio sobre el 86%** de las empresas, según la encuesta. Las posibilidades de realizar trabajos presenciales en obras se vieron muy reducidas. Esto se explica al considerar que las constructoras son fábricas que se 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.

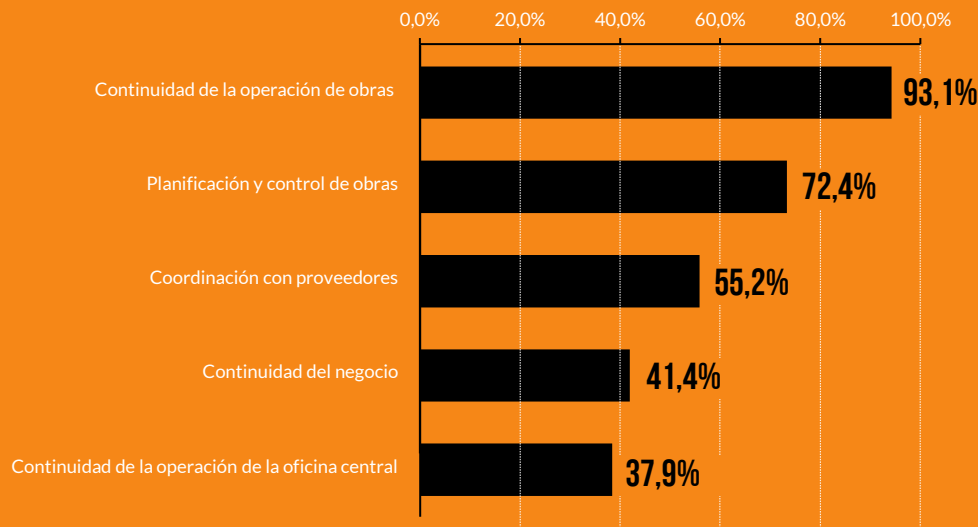
Esto ha implicado hacer ajustes en la estructura, renegociar con clientes y proveedores, efectuar rebajas en las remuneraciones y evaluar mayor subcontratación o la búsqueda de soluciones prefabricadas. De manera subyacente, se visualiza la incorporación del teletrabajo en las oficinas centrales o equipos 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%¹) 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%¹) 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/>

¹ Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Constructoras, Abril 2020



02.3

GANAR

Impactos del Covid-19 en la
cadena de valor de la
construcción e inmobiliarias

INSIGHTS PARA PROVEEDORES
DE MATERIALES

PROVEEDORES: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA E IMPACTOS

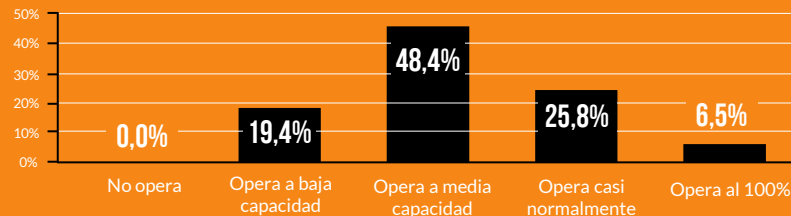
El **71%** de los proveedores encuestados son **fabricantes de productos en Chile** (la mitad de ellos son holding internacionales), versus empresas que sólo importan y/o distribuyen productos de la construcción.

Todas las fábricas se encontraban en funcionamiento (no detenidas), gracias a los esfuerzos de las compañías por sostener la **continuidad operacional**, con implementación de protocolos sanitarios y medidas de contingencia. Sin embargo, un **68% está operando a media capacidad o menos**.

Estos resultados se explican principalmente por una **menor demanda** y por la imposición de **restricciones sanitarias**. La cifra irá variando de acuerdo al ingreso y salida de comunas en cuarentena. Además, el impacto que esto genera en la demanda de sus clientes podría repercutir en **ajustes en su dotación operacional** en el mediano plazo, en la medida que no logren recuperar volúmenes normales de operación.

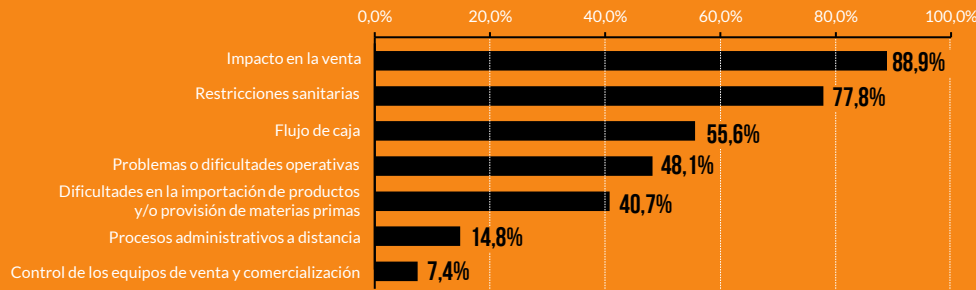
¿EN QUÉ SITUACIÓN ESTÁ LA OPERACIÓN ACTUAL DE SU FÁBRICA?

(% de empresas cuyas fábricas están en la siguiente situación)



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

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



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

PROVEEDORES: ACCIONES TOMADAS FRENTE A LA CONTINGENCIA

Las acciones ejecutadas para enfrentar la contingencia se agrupan en **3 ideas centrales** asociadas a potenciar el negocio:

1. **82%** de los proveedores declara haber implementado nuevas formas de coordinar los equipos de ventas, sin embargo, el **52%** aún requiere reorganizar el equipo e implementar una sistemática comercial de forma digital.
2. **40%** ya ha implementado o potenciado sus canales de venta online, declarando que la venta presencial disminuirá y será reemplazada por un proceso comercial digital, monitoreado y estandarizado. Es un tema incipiente, el **60%** lo declara como un tema no resuelto.
3. **67%** manifiesta la necesidad de diversificar canales de venta, distribución y zonas de cobertura, siendo su principal preocupación, pero sólo el **19%** ha adaptado su logística para entrega de lotes de acuerdo a las necesidades de estos nuevos canales.

COORDINACIÓN DIGITAL 1



2 VENTA DIGITAL



3 DIVERSIFICACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**LAS PRINCIPALES TENDENCIAS PARA
AFRONTAR EL COVID-19 ESTÁN ASOCIADAS A
LA DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL.**

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

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



Sumado a lo anterior, aparece como un imperativo **diversificar los canales de ventas** (distribuidores), aumentando las zonas de cobertura respectivas y potenciando, para dichos efectos, la venta digital que posee un menor costo de servir a la forma tradicional.

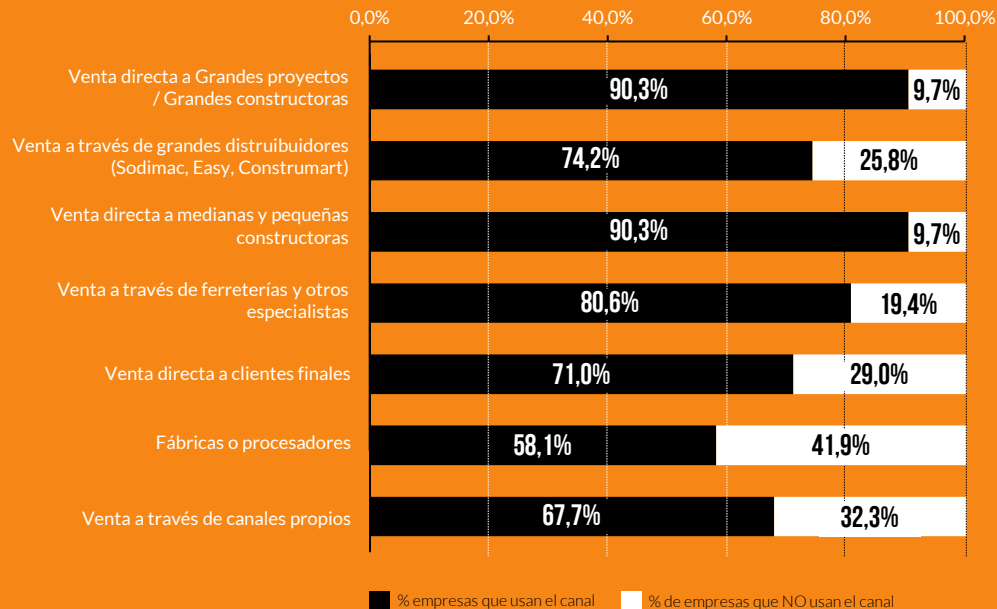
Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Proveedores de materiales, Abril 2020
Tamaño de la muestra: 31 empresas

El estudio permitió identificar **canales no abordados** por los proveedores de materiales de la construcción.

Los clientes evitan visitar tiendas de **grandes distribuidores**, donde existe una gran concentración de personas, a pesar de que éstos cuentan con todos los permisos para operar y han implementado medidas de prevención. Al combinar este efecto con la implementación de zonas de cuarentena en las principales ciudades del país, este ha sido el canal más afectado, donde los meses de marzo y abril ya reportaron menores ventas que el año pasado.

Por el contrario, los canales de **ferreterías y otros canales especialistas**, que poseen tiendas de menor tamaño y están más diversificados en sus zonas de cobertura, han registrado alzas en venta retail, por lo que se prevé una restructuración de los canales de venta, con un cambio en participación relativa de los formatos de conveniencia y cercanía.

¿CUÁLES SON LOS CANALES DE VENTA UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS?



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

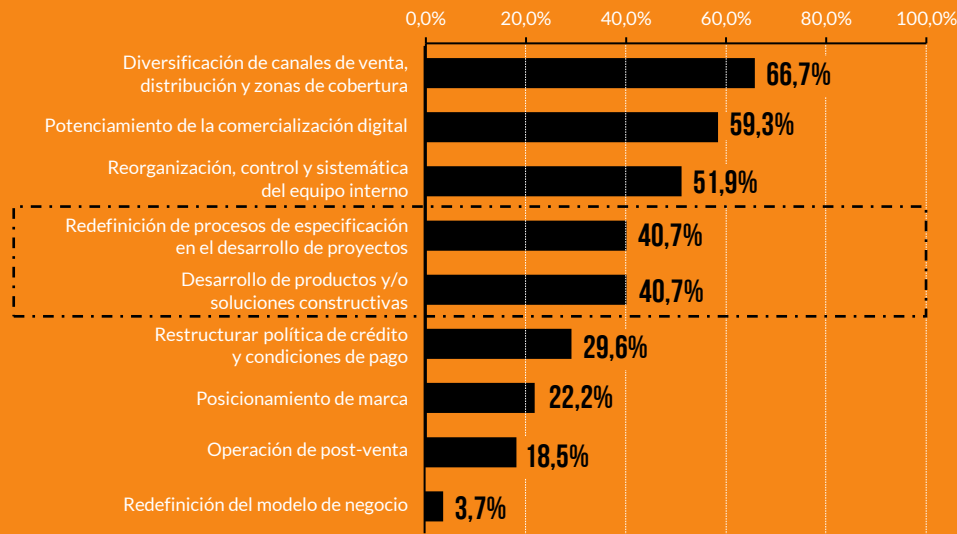
Como desafíos de mediano y largo plazo, se observa espacio para que los proveedores desarrollen su **propuesta de valor hacia las constructoras**, las que tienen el desafío de lograr la continuidad operacional y productividad en obra. Así, existe oportunidad en:

- Apoyo en el desarrollo de proyectos en etapa de diseño, en particular, los procesos de especificación bajo metodología BIM.
- Desarrollo de productos, soluciones y sistemas constructivos que fomenten la industrialización y estandarización de procesos en obra.
- Facilitar la comunicación y coordinación en obra a través de canales digitales que permitan una entrega *just in time* y un costo de servir menor.

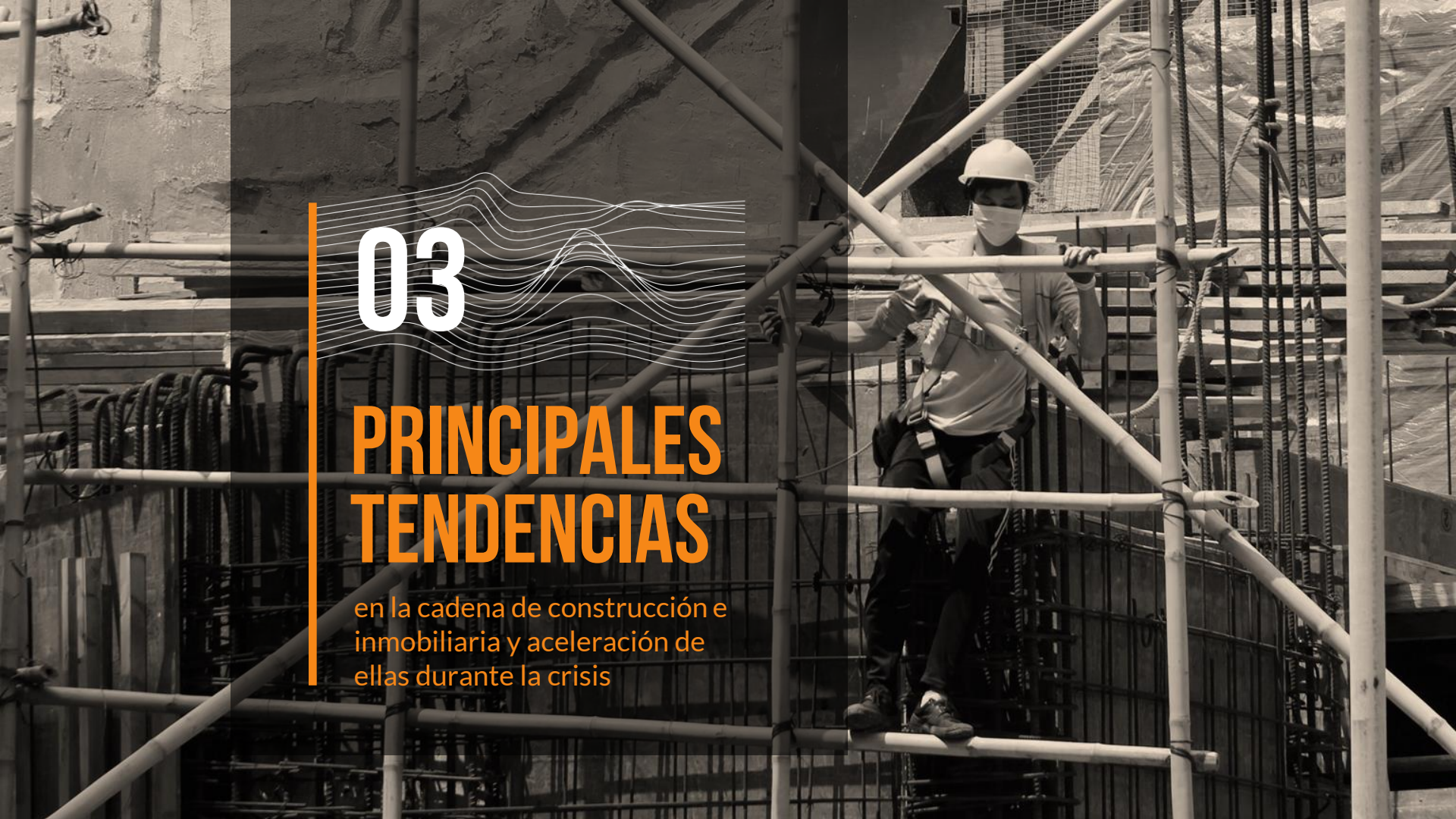
Todo lo anterior debe centrarse en resolver dolores actuales del cliente, aumentando la productividad y sustentabilidad en sus proyectos.

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

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



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



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

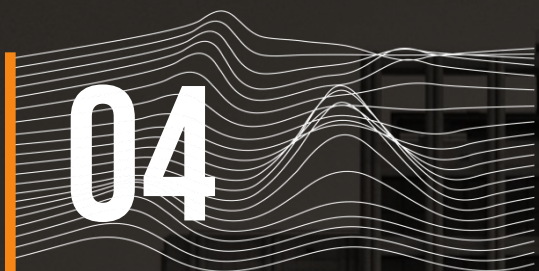
EFFECTOS DE LA CRISIS

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	- El comprador o arrendador buscará lugares donde se concentren servicios y esté todo más cerca - Continuará en aumento el mercado de arriendo versus el mercado de venta - Reducción del mercado de ventas y potencial reducción de precios - Mayor especialización de REaaS - <i>Real estate as a service</i> - Aumento de iBuyers a través de plataformas digitales	Adaptación lenta de inmobiliarias e inversionistas	Aceleramiento en los cambios del consumidor
Industrialización, automatización y estandarización en procesos de construcción	- Inmobiliarias - Constructoras - Instaladores - Proveedores	- Uso de elementos prefabricados / industrializados - Control y soporte digital es un nuevo estándar - Estandarización de procesos, indicadores y ciclos sistemáticos de innovación	- Poca capacitación de capital humano - Barreras en proyectos de mandantes estatales - Subcontratistas e instaladores poco profesionalizados - Aversión al riesgo	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	- Utilización BIM - Integración temprana y colaborativo entre agentes <i>Big data</i> y utilización de datos para optimizar diagnósticos y toma de decisiones - Sistemas contractuales con alineamiento de incentivos - Estandarización y automatización de procesos constructivos y proyectos	- Poca capacitación en el capital humano - Poca inversión en metodologías, procesos y tecnología - Baja utilización de datos disponibles para procesos de decisión	Aceleración del entorno por más trabajo digital
Clientes finales e inversores más digitalizados	- Inmobiliarias - Proveedores - Distribuidores - Subcontratistas	- Potenciamiento de canales digitales - Los consumidores van prefiriendo procesos digitales de atención	- Procesos de ventas análogos - Exceso de relevancia a interfaces físicas	Aceleramiento de los consumidores utilización de herramientas digitales

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	• Constructoras • Distribuidores • Proveedores	• Potenciamiento del e-commerce en constructoras pequeñas y subcontratistas • Mayoristas y home improvement bajo presión • Desintermediación toma importancia para ciertos segmentos • Mayor transparencia de precio va ganando espacio en la propuesta de valor • Servicio al consumidor es el producto • La tienda retail se transforma en tienda física y centro logístico • Fortalecimiento de la distribución y cadena de suministro	Poca tecnología y digitalización de ciertos canales de distribución	Aceleramiento de estrategias más multicanal y con más ventajas logísticas para diversificar riesgo
Ecosistemas y plataformas digitales emergentes	• Inmobiliarias • Distribuidores • Cliente final	• Surgen nuevas plataformas e intermediarios • Privacidad de datos y ciberseguridad se transforman en claves • Trabajo entre los distintos agentes se va generando a través de internet • Aparecen nuevos servicios para la reparación, mantención y remodelación habitacional • Automatización y sensorización de productos habitacionales	Falta de estrategia y cultura digital	Trabajar con datos y plataformas es más común
Proveedores con nuevos modelos de negocios hacia integración de nuevos servicios y productos	• Proveedores • Distribuidores • Instaladores • Constructoras	• Ofrecer de sistemas y soluciones por sobre productos • Mejora del servicio al cliente considerando procesos digitales de atención • Sustentabilidad como tendencia • Potenciamiento de venta digital con menos costos de servir • Foco en comercialización de valor agregado en productividad más que en precios	• Privilegio de precios por sobre comercialización de mayor productividad en obra • Falta de integración temprana en proyectos y construcción	Diversificación de riesgos en canales, productos habituales



04

GANAR

Desafíos en la cadena de
valor de la construcción e
inmobiliarias

ETAPA “N”

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 CONTEMPLA:

- 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.



DESAFÍOS N-AR EN LA CADENA DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS

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

DESAFÍOS N-AR EN LA CADENA DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS

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

- 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



R REFORMULANDO EL NEGOCIO

DESAFÍOS N-AR EN LA CADENA DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS

DISTRIBUIDORES



N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

- Potenciamiento de sistemas de ventas no presenciales, buscando la omnicanalidad
- Uso de tiendas como centros logísticos para atender entregas a constructoras pequeñas y medianas
- Evaluación de la integración digital con proveedores, de forma de hacer eficiente la gestión de stocks
- Ajuste de sus líneas de créditos y seguros a clientes al nuevo escenario de riesgo
- Priorización de proveedores con capacidades digitales, y respaldo financiero
- Implementación de sistemas más desarrollados de acceso restringido y sanitización ("tienda segura")
- Priorización de proveedores que ofrezcan soluciones constructivas que requieran menos mano de obra por sobre productos



A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD



R REFORMULANDO EL NEGOCIO

- Rediseño del modelo de tiendas como centro logístico
- Redefinición de estrategias de cobertura de tiendas
- Potenciamiento del ataque de clientes como constructoras pequeñas y ferreterías
- Inversión en sistemas logísticos de alta tecnología
- Implementación de políticas de teletrabajo en funciones administrativas
- Inversión en plataformas de venta y servicios
- Integración digital con proveedores y clientes
- Potenciamiento de servicios a los consumidores tanto en la preventa como en la postventa
- Ajuste de la estructura organizacional a nuevos requerimientos de escala y digitales
- Incorporación de Incentivos al Click & Collect como método de compra seguro

DESAFÍOS N-AR EN LA CADENA DE LA CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIAS

PROVEEDORES DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN



N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

- Restablecimiento de la operación de plantas a una escala menor a la antes de la crisis
- Restablecimiento de la cadena de suministro, pero de forma más vulnerable
- Estudio de la implementación del teletrabajo como política de empresa
- Formalización de las medidas sanitarias para plantas y cadena de suministro
- Ajuste de las estructuras organizacionales a la nueva escala de operación
- Avances primarios de transformación digital en procesos básicos
- Nuevas políticas de crédito de acuerdo al nuevo escenario de riesgo



A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD



R REFORMULANDO EL NEGOCIO

- Generación de estrategia de sistemas y soluciones por sobre productos
- Diversificación de rutas al mercado multicanal y procesos digitales para disminuir riesgos
- Incorporación de nuevos modelos de negocios basados en plataformas
- Generación estrategias de ventas no presenciales hacia formatos de cercanía, bajando su costo de servir
- Integración, coordinación temprana y especificación en proyectos de construcción
- Potenciamiento por agregación de valor a agentes por sobre el precio, integrándose a procesos de constructoras e inmobiliarias
- Evaluación y generación de estrategias de marca y distribución directa a constructoras medianas y pequeñas
- Asociación con instaladores para potenciar la venta de soluciones instaladas
- Ajuste de la estructura organizacional a nuevos requerimientos de escala y digitales
- Implementación de políticas de teletrabajo

