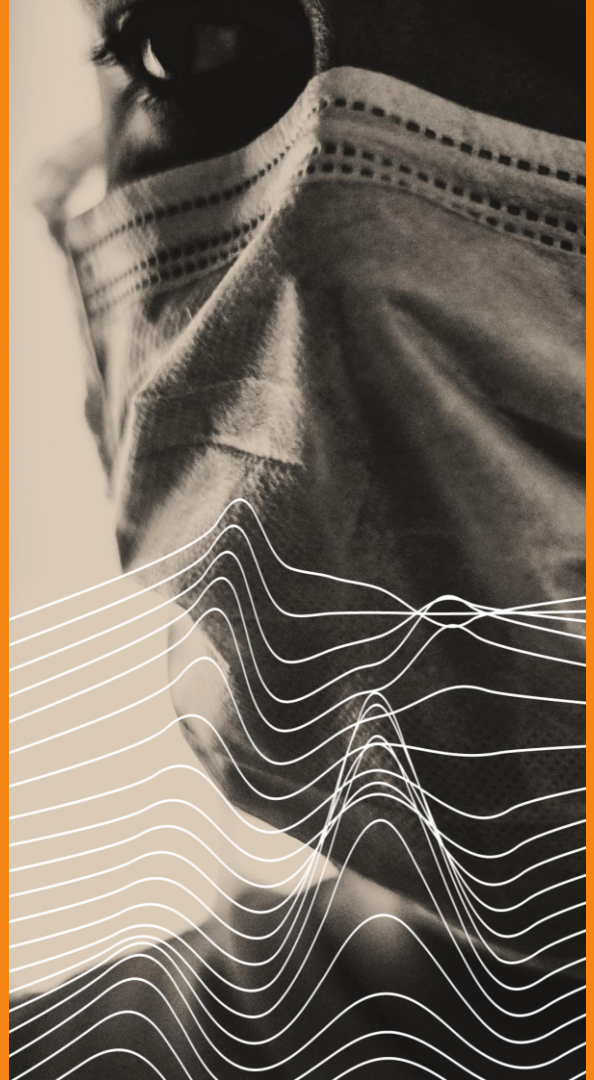
Contingencia **Covid-19**

EL MODELO GANAR

Antecedentes y oportunidades para proveedores de materiales de la construcción

PMG
Business Improvement

PMG
Business Improvement



ÍNDICE DE CONTENIDOS

01 TOMA DE DECISIONES EN CONTINGENCIA: EL MODELO GANAR

02 IMPACTOS DEL COVID-19 EN EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

03 PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA

04 DESAFÍOS PARA EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

05 PRODUCTOS PMG PARA ABORDAR LA CONTINGENCIA A TRAVÉS DEL MODELO GANAR

01

Toma de decisiones en contingencia:

EL MODELO GANAR

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

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:

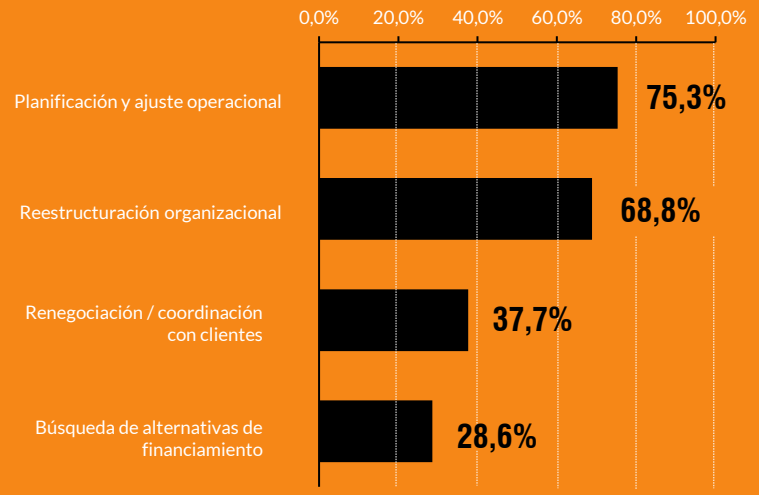
- Recesión económica, con una caída estimada de 2% a 4% del PIB para 2020[1].
- Disminución de la demanda de bienes durables; en particular, las ventas de viviendas, estimándose un decrecimiento de un 35% para la RM[2].
- Ajustes a la baja en las inversiones de activos de capital[2].
- Caídas de la inversión en Construcción de un 10,5%; 17% en vivienda privada y 23% en la inversión privada en infraestructura[2].
- 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 semestre[2].
- 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

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

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.

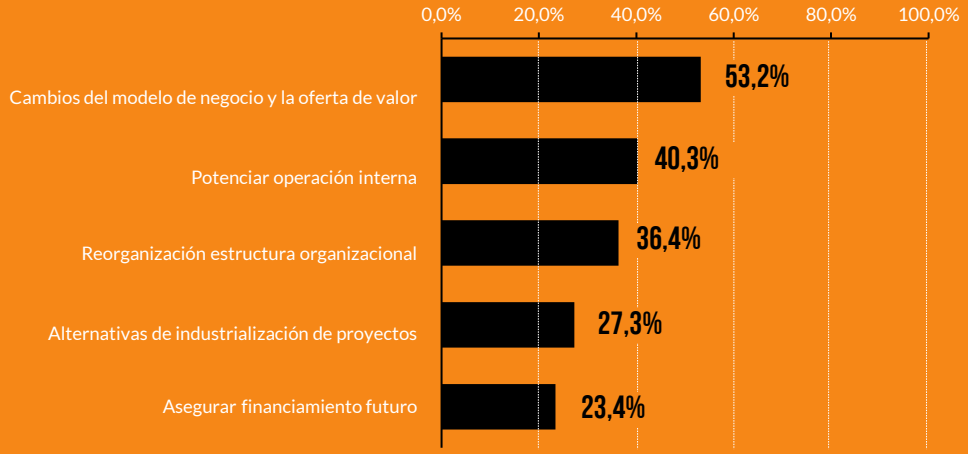
La **nueva "empresa 2.0"** –una empresa más liviana y flexible capaz de adaptar su escala–, será la empresa que saldrá fortalecida de esta situación.

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)



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

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

PMG Business Improvement

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.

GANÁNDOLE A LA CRISIS:

Escenarios para la toma de decisiones gerenciales efectivas

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 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. Relevar iniciativas de transformación digital, de eficiencia de procesos e incremento de productividad alineadas con la generación de valor para clientes y colaboradores.

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

PMG Business Improvement

Las dos primeras etapas de **GANAR** corresponden a: **G**estionar la contingencia y **A**dministrar 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.

LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

Adaptación al nuevo escenario

Generación de Valor al Negocio

DESAFÍO ETAPA GA

Mantener la continuidad operacional y cuidar la sustentabilidad financiera del negocio en el corto plazo, intentando no afectar sus activos estratégicos

DESAFÍO ETAPA N

Capturar las mejoras en la productividad, eficiencia y flexibilidad logradas y recuperar la escala de operación anterior a la crisis

DESAFÍO ETAPA AR

Adaptar y reformular la estrategia y el modelo de negocio, para ser competitivos y sustentables en el nuevo escenario post crisis, entendiendo la profundidad de los cambios permanentes en el comportamiento del mercado

Tiempo

G GESTIONANDO LA CONTINGENCIA

A ADMINISTRANDO ESCENARIOS

N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN

A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD

R REFORMULANDO EL NEGOCIO

HOY → CORTO PLAZO → MEDIANO PLAZO

TOMA DE DECISIONES EN CRISIS

PMG Business Improvement

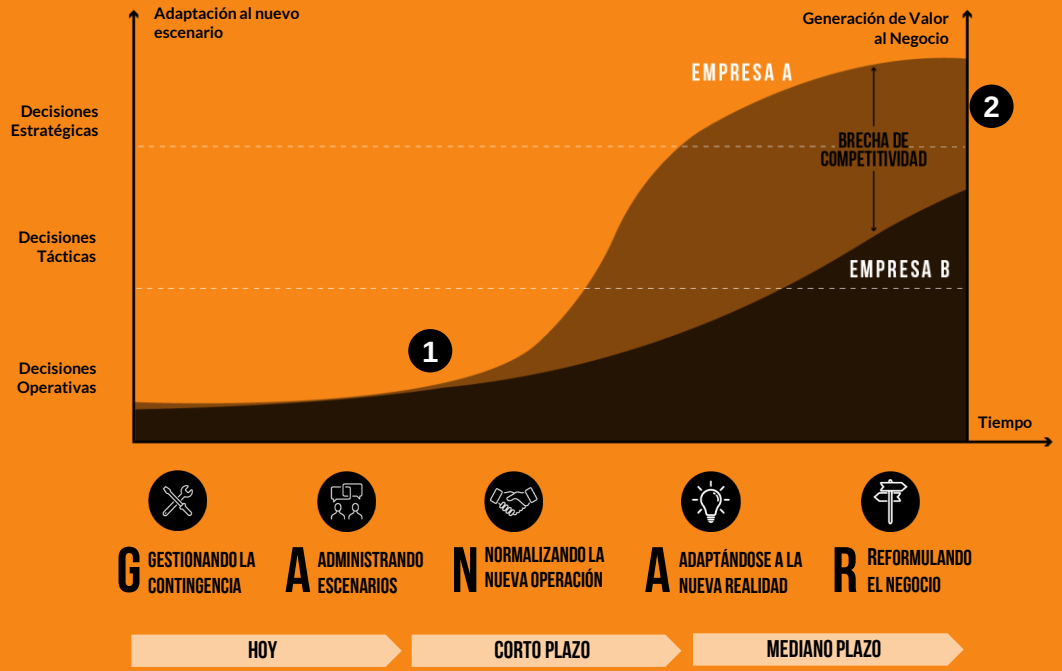
¿POR QUÉ GANAR?

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 empresas proveedoras de materiales de construcción

PROVEEDORES: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA E IMPACTOS

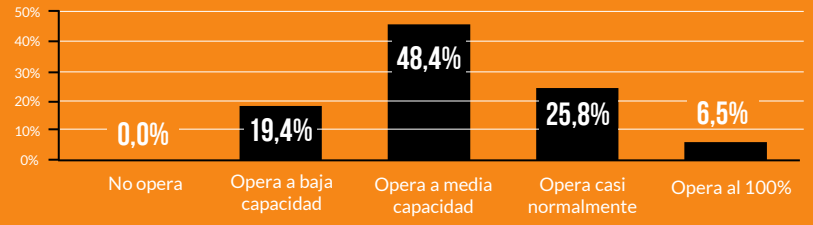
El **71%** de los proveedores encuestados son **fabricantes de productos en Chile** (la mitad de ellos son holding internacionales), versus empresas que sólo importan y/o distribuyen productos de la construcción.

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.

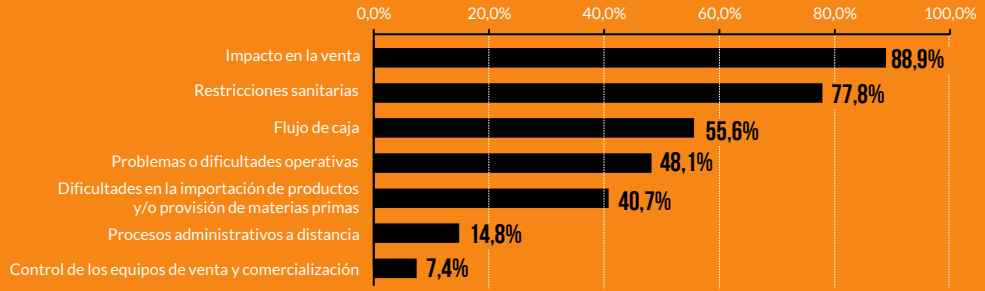
¿EN QUÉ SITUACIÓN ESTÁ LA OPERACIÓN ACTUAL DE SU FÁBRICA?

(% 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.

1 COORDINACIÓN DIGITAL

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.

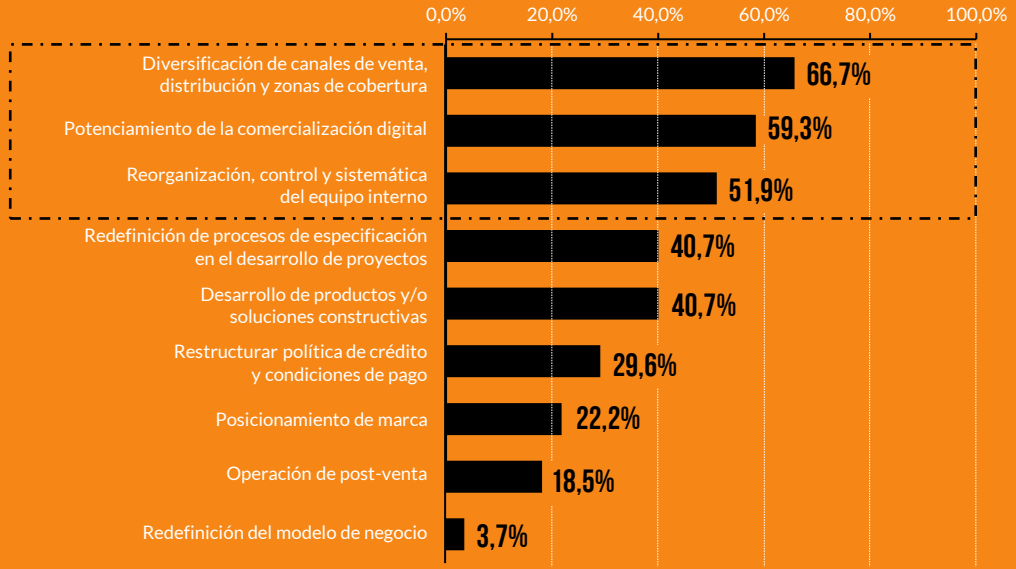
Fuente: PMG, Encuesta impacto Covid-19 en Proveedores de materiales, Abril 2020
Tamaño de la muestra: 31 empresas

PROVEEDORES: OPORTUNIDADES

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.

¿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

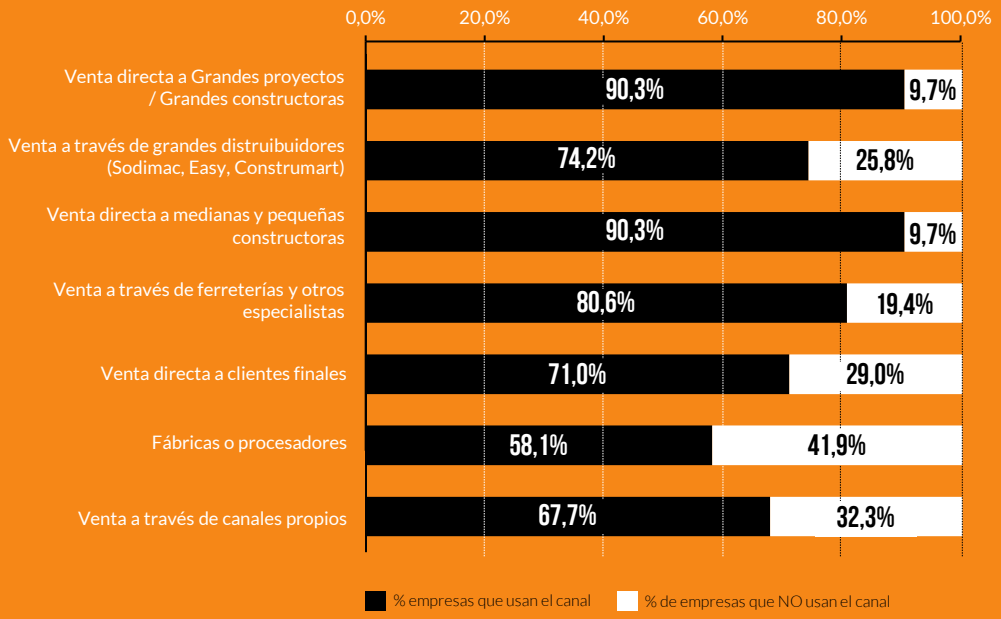
PROVEEDORES: OPORTUNIDADES

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

PROVEEDORES: OPORTUNIDADES

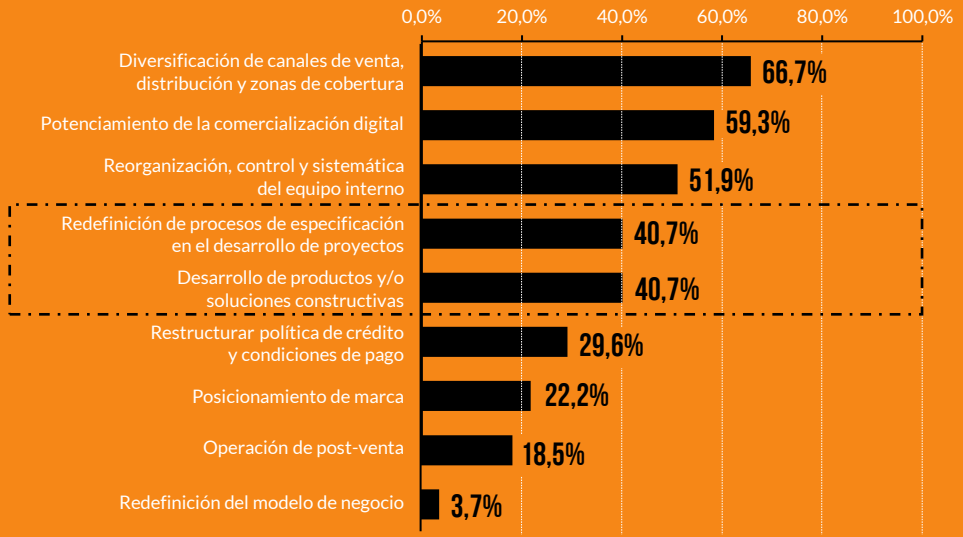
Como desafíos de mediano y largo plazo, se observa espacio para que los proveedores desarrollen su **propuesta de valor hacia las constructoras**, las que tienen el desafío de lograr la continuidad operacional y productividad en obra. Así, existe oportunidad en:

- 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.

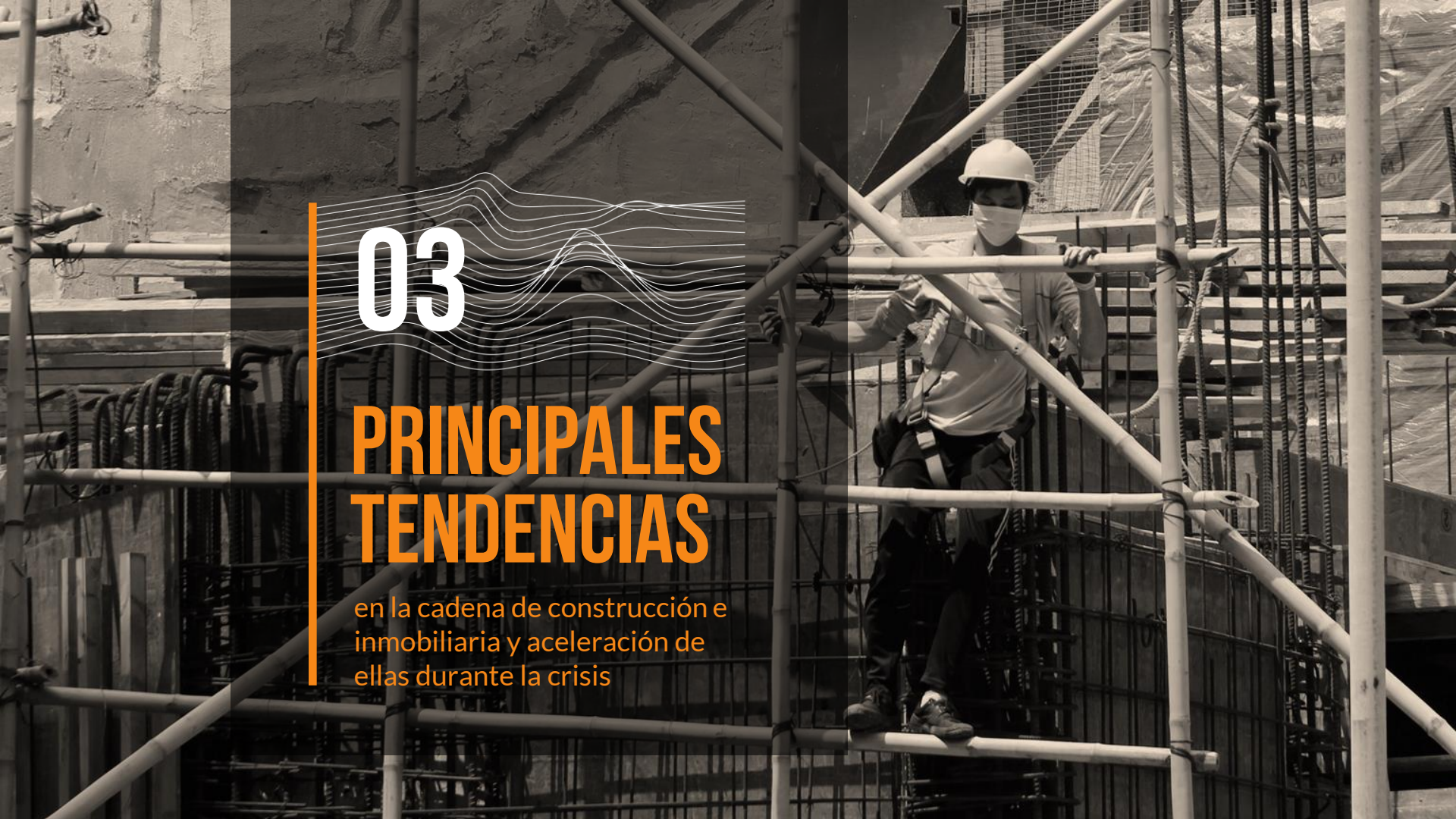
Todo lo anterior debe centrarse en resolver dolores actuales del cliente, aumentando la productividad y sustentabilidad en sus proyectos.

¿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

PMG Business Improvement

EFECTOS DE LA CRISIS

PRINCIPAL TENDENCIAS	PRINCIPALES AGENTES AFECTADOS	PRINCIPALES ELEMENTOS CONSIDERADOS	PRINCIPALES BARRERAS	EFECTOS 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 - *Real estate as a service* • 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 • *Big data* 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

PMG Business Improvement

EFECTOS DE LA CRISIS

PRINCIPAL TENDENCIAS	PRINCIPALES AGENTES AFECTADOS	PRINCIPALES ELEMENTOS CONSIDERADOS	PRINCIPALES BARRERAS	EFECTOS 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 para empresas proveedoras de materiales de construcción

ETAPA "N"

PMG Business Improvement

¿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 autómona, 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.

LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

ETAPA "AR"

PMG Business Improvement

¿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.

LOS DESAFÍOS DE CADA ETAPA DE GANAR

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

PMG Business Improvement

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
- Evalaución 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

- 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

R REFORMULANDO EL NEGOCIO

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

PMG Business Improvement

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

- 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

R REFORMULANDO EL NEGOCIO

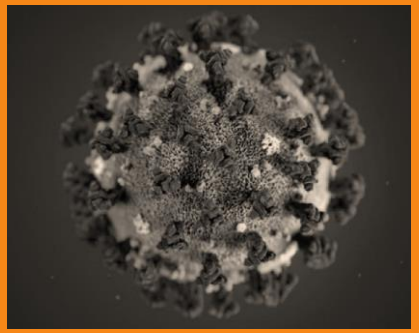
05

Productos PMG para abordar la contingencia a través del modelo

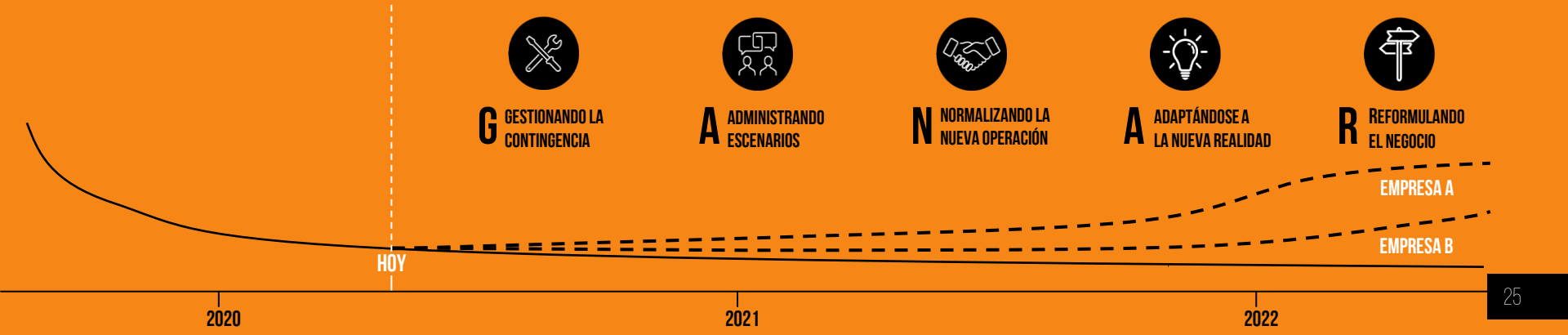
GANAR

INTRODUCCIÓN A LOS PRODUCTOS PMG

PMG Business Improvement



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 PROVEEDORES DE MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN A TRAVÉS DEL **DESARROLLO DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.**



PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

	G GESTIONANDO LA CONTINGENCIA	A ADMINISTRANDO ESCENARIOS	N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN	A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD	R REFORMULANDO EL NEGOCIO
ESTRATEGIA			Go to Market digital		
PROCESOS Y EXCELENCIA OPERACIONAL	Sistemática comercial - virtual			Estrategia de cobertura para clientes atomizados	

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

INDUSTRIALIZACIÓN

SUSTENTABILIDAD / ECONOMÍA CIRCULAR

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

	G GESTIONANDO LA CONTINGENCIA	A ADMINISTRANDO ESCENARIOS	N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN	A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD	R REFORMULANDO EL NEGOCIO
ESTRATEGIA			Go to Market digital		
PROCESOS Y EXCELENCIA OPERACIONAL	Sistemática comercial - virtual			Estrategia de cobertura para clientes atomizados	

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

INDUSTRIALIZACIÓN

SUSTENTABILIDAD / ECONOMÍA CIRCULAR

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PRODUCTO 1 : GO TO MARKET DIGITAL

PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cómo cambian las tendencias de consumo de los distintos segmentos de clientes? ¿Cuáles serán permanentes y cuáles serán transitorias?
- ¿Cuáles serán las rutas al mercado más efectivas y eficientes en estos nuevos escenarios?
- ¿Cómo hacer eficiente el costo de servir en el *go to market*?
- ¿Qué tan desarrollada está la atención digital de la empresa a distintos segmentos de clientes? ¿En qué caso convendrá llegar directo a clientes finales? ¿Cuál debe ser la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los canales que crecerán?
- ¿Qué rol juegan los canales digitales?
- ¿Qué rol juegan los distribuidores en este escenario digital?
- ¿Cómo mantener la relación y coordinación con los clientes?
- ¿Qué se debe hacer con los planes de fidelización que se mantienen?
- ¿Qué estrategias tomarán los distribuidores afectados?
- ¿Es necesario implementar logística de lote pequeño?

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

PRODUCTO 1 : GO TO MARKET DIGITAL

OBJETIVO

Diseñar un nuevo modelo de go to market eficiente y efectivo a partir de los cambios y oportunidades derivados de los cambios de mercado y de los consumidores. El proceso de diseño considera la revisión y validación en un proceso participativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar cambios relevantes en las tendencias de consumo digital y presencial.
- Analizar eficiencia y efectividad de los canales de venta por segmento.
- Re-estructurar los canales de la empresa con sus clientes actuales mediante iniciativas de digitalización, definiendo un proceso comercial digital, monitoreado y estandarizado por segmento, buscando la eficacia de su cadena de valor y disminuyendo el costo de servir.
- Re-definir la cadena de valor con todos los agentes (distribuidores mayoristas, especialistas, tiendas, etc.) buscando llegar a más clientes y segmentos.
- Identificar *quick wins* sobre la estructura de canales actual para alcanzar los estándares definidos en los puntos anteriores.
- Identificar *quick wins* sobre los procesos comerciales y logísticos para adaptarse a los canales digitales, integrando alternativas digitales, planes de fidelización, ajuste de lotes, entre otros.

BENEFICIOS

- Enriquecer la estrategia de la empresa al integrar visión del tamaño de mercado y la ruta hacia los segmentos.
- Desarrollar el canal digital que permite optimizar del modelo de go to market en términos de eficiencia y eficacia.
- Fidelizar a los clientes actuales.
- Identificar potenciales nuevos clientes y/o nuevas ventas como resultado de la digitalización.

ENTREGABLES

- Modelo go to market co-diseñado e implicancias estratégicas en la cadena de valor
- Listado de *quick wins* digitales, comerciales y logísticos para la adopción del nuevo modelo

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

	G GESTIONANDO LA CONTINGENCIA	A ADMINISTRANDO ESCENARIOS	N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN	A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD	R REFORMULANDO EL NEGOCIO
ESTRATEGIA			Go to Market digital		
PROCESOS Y EXCELENCIA OPERACIONAL	Sistemática comercial - virtual			Estrategia de cobertura para clientes atomizados	

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

INDUSTRIALIZACIÓN

SUSTENTABILIDAD / ECONOMÍA CIRCULAR

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PRODUCTO 2 : ESTRATEGIA DE COBERTURA PARA CLIENTES ATOMIZADOS

PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Dónde están las ferreterías independientes? ¿Qué ofrecen?
- ¿Cómo se podría potenciar el canal ferretero para compensar la baja de venta en otros canales?
- ¿Qué oportunidades digitales y no presenciales se pueden usar para una eficiente cobertura comercial?
- ¿Cómo hacer eficiente el costo de servir en canales más atomizados como las ferreterías?
- ¿Cuáles son las constructoras medianas y pequeñas? ¿Cuáles pueden ser atendidas directamente?
- ¿Qué necesidades especiales tienen las medianas y pequeñas constructoras? ¿Cuál será la propuesta de valor a estos nuevos clientes?
- ¿Cómo controlar la gestión comercial en esta nueva cartera de clientes?
- ¿Qué procesos internos e incentivos deben ajustarse para atender estos nuevos segmentos?
- ¿Es necesario implementar logística de lote pequeño y/o fraccionamiento de carga?

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PRODUCTO 2 : ESTRATEGIA DE COBERTURA PARA CLIENTES ATOMIZADOS

OBJETIVO

Desarrollar un modelo de atención al canal de ferreterías y/o venta directa a constructoras medianas y pequeñas, que permita aumentar la cobertura de mercado, con un plan de implementación con propuestas de acción en el corto y mediano plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y seleccionar segmento de distribuidores de menor tamaño (ferreterías) a abordar (región, tamaño, especialización).
- Identificar y seleccionar segmentos prioritarios donde abordar proyectos de menor tamaño (inversión productiva, infraestructura pública, edificación).
- Identificar *quick wins* que sustenten una propuesta de valor de mutuo beneficio y con resultados tempranos.
- Diseñar e implementar un modelo de atención bajo una metodología agile, con fuerte soporte digital.
- Medir resultados y controlar la gestión comercial de forma virtual, para luego hacer ajustes para la implementación de nuevas iniciativas.

BENEFICIOS

- Identificar oportunidades a partir de necesidades no cubiertas en nuevos canales de distribución.
- Diversificar riesgo del negocio al incorporar nuevos canales y clientes.
- Adaptar el modelo de comercialización que permita capturar oportunidad en escenarios de incertidumbre.

ENTREGABLES

- Identificación y priorización de oportunidades
- Impactos en estructura y procesos
- Modelo de atención ajustado (propuesta de valor)
- Evaluación económica
- Recomendaciones para la sostenibilidad y escalamiento

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

	G GESTIONANDO LA CONTINGENCIA	A ADMINISTRANDO ESCENARIOS	N NORMALIZANDO LA NUEVA OPERACIÓN	A ADAPTÁNDOSE A LA NUEVA REALIDAD	R REFORMULANDO EL NEGOCIO
ESTRATEGIA			Go to Market digital		
PROCESOS Y EXCELENCIA OPERACIONAL	Sistemática comercial - virtual			Estrategia de cobertura para clientes atomizados	

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

INDUSTRIALIZACIÓN

SUSTENTABILIDAD / ECONOMÍA CIRCULAR

PRODUCTIVIDAD

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PRODUCTO 3 : SISTEMÁTICA COMERCIAL - VIRTUAL

PREGUNTAS A RESPONDER:

- ¿Cuál ha sido el impacto en la comercialización de productos y servicios del hecho de no poder llevar a cabo una venta presencial?
- ¿Cuál ha sido el impacto en el trabajo en equipo y desempeño de cada vendedor del hecho de coordinar y supervisar su gestión de forma virtual?
- ¿Cómo mantener la relación y coordinación con los clientes? ¿Puede el equipo de venta diseñar nuevas rutinas comerciales a través de canales digitales?
- ¿Puede el equipo de venta mejorar la planificación de esas rutinas comerciales?
- ¿Se deben incorporar nuevos indicadores para medir el desempeño del equipo bajo este nuevo escenario?
- ¿El actual sistema de incentivos es suficiente para lograr el comportamiento esperado en el equipo comercial?
- ¿Cómo ayudar a los jefes y vendedores a enfrentar los nuevos desafíos comerciales?

PRODUCTOS PARA PROVEEDORES

PMG Business Improvement

PRODUCTO 3 : SISTEMÁTICA COMERCIAL - VIRTUAL

OBJETIVO

Adaptar las rutinas comerciales a la situación actual, mediante la instauración efectiva de una sistemática comercial virtual en el equipo de ventas y sucursales, que asegure la sostenibilidad de los resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar impactos de la situación actual en resultados, lealtad, fuga de clientes, estructura de ventas, modelo de incentivos, sistemáticas comerciales, cobertura de mercado y elementos críticos de funciones de apoyo.
- Establecer y adaptar KPIs y tableros de acuerdo a la nueva realidad.
- Lograr un proceso rápido y exitoso de implementación de un modelo de venta en el equipo comercial, reflejándose en una mejora o sostenibilidad de resultados de ventas y contribución.
- Instalar pilotos de implementación de sistemática comercial, de manera de diseñar, adaptar y habilitar los elementos requeridos para el escalamiento del modelo.
- Escalar la sistemática, seguimiento continuo, feedback, entrenamiento, fortalecimiento y ajustes, de ser necesario, de manera remota.
- Entrenamiento de agentes de cambio, a fin de asegurar mejoras permanentes en gestión comercial.

BENEFICIOS

- Contar con rutinas comerciales adaptadas a la nueva realidad.
- Proveer de herramientas al equipo comercial que le permitan sostener y mejorar sus resultados.
- Monitorear de forma virtual, sistemática y estandarizada los resultados de la compañía.
- Acompañar a los líderes de los equipos de venta en el proceso de cambio.

ENTREGABLES

- Reporte de diagnóstico comercial
- Sistemática comercial adaptada: Tableros, KPIs, reportes requeridos, reuniones remotas periódicas, dinámicas de acción
- Manual de sistemática comercial: panel de ventas, plan de visitas, plan de acción, minutas de reuniones, reporte de resultados obtenidos y alertas
- Reporte para escalamiento de resultados, manual de auditorias, factores críticos y recomendaciones para asegurar la instauración permanente de la sistemática comercial

PMG
Business Improvement