



Transformación organizacional de Empresas Socovesa

*Preparado por Juan Pablo Martínez, Gte de Asuntos Corporativos y Marketing Corp, Empresas Socovesa
Seminario ESE, Estrategia Inmobiliaria Residencial
03 de Septiembre de 2019*

Índice de contenidos

- ✓ Racional estratégico detrás de la transformación organizacional
- ✓ Análisis de modelos de Estructura Organizacional
- ✓ Gestión del cambio y riesgo personas
- ✓ La nueva estrategia del grupo ES
- ✓ Algunos aprendizajes del caso

¿Por qué empujar un (siempre complejo y doloroso) proceso de transformación organizacional?

Empresa que no evoluciona, que no se adapta a su entorno, se debilita

¿Cuáles son los principales cambios en el mercado, consumidor y empresa que dan origen a la transformación de la estructura organizacional?

Principales cambios y desafíos del contexto

MERCADO

Migración del mercado inmobiliario a edificación en altura

Industria evoluciona desde una estructura de mercado masivo a mercado como sumatoria de nichos

Industria inmobiliaria fortaleciendo su enfoque hacia el cliente

CONSUMIDOR

Consumidor ha premiado con buenos márgenes y velocidades las mejoras de producto

Clientes cada vez más exigentes, buscando propuestas de valor a la medida de sus necesidades

Los clientes son mucho más digitales que ayer (Ppto Digital es más del 50% del Ppto Comunicaciones de Mktg)

EMPRESA

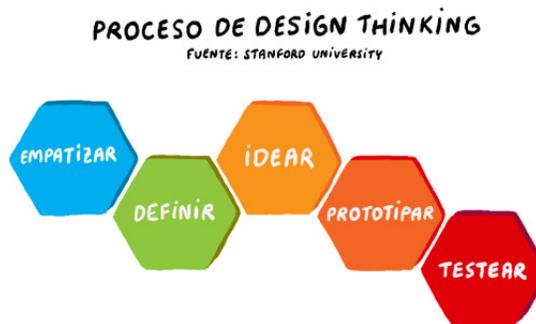
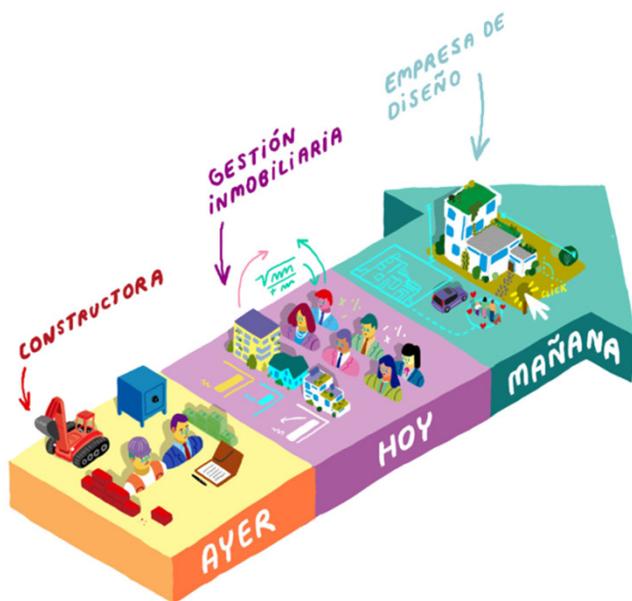
Filiales de Empresas Socovesa han aumentado su grado de similitud

Acotado nivel de aprovechamiento de las ventajas de tamaño del grupo

Oportunidad de recambio generacional en gerencias claves

Porque cambió nuestra visión del negocio y nos parece razonable dar estructura y cuerpo tangible a esta nueva visión

“Queremos convertirnos en una empresa de diseño de productos desde el habitar de las personas, desde como se valoran y usan las viviendas”



¿Por qué empujar un proceso de transformación organizacional?

Porque la experiencia ha sido positiva cuando se han especializado funciones y además tenemos la sensación de no estar aprovechando todas las ventajas de ser un grupo inmobiliario con cierta escala

Soporte Área de Negocios

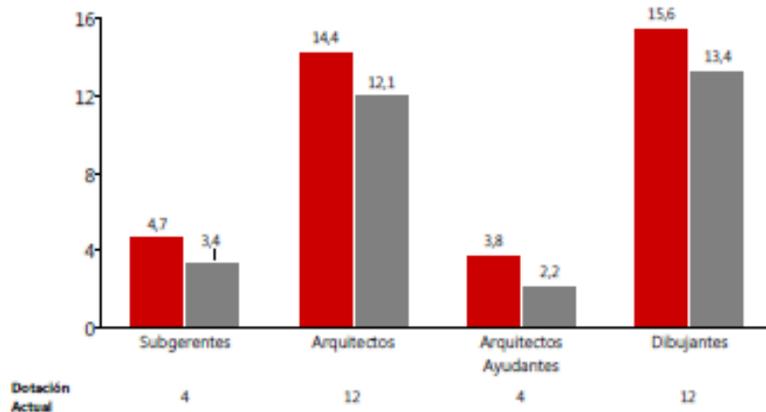
Arquitectura Almagro servicio a Pilares y Soco Stgo
ODI interiorismo a todo el grupo
COSAN construye a Pilares

Soporte Área de Apoyo

CSC servicios a todo el grupo
Finanzas Corporativas también consolida servicios

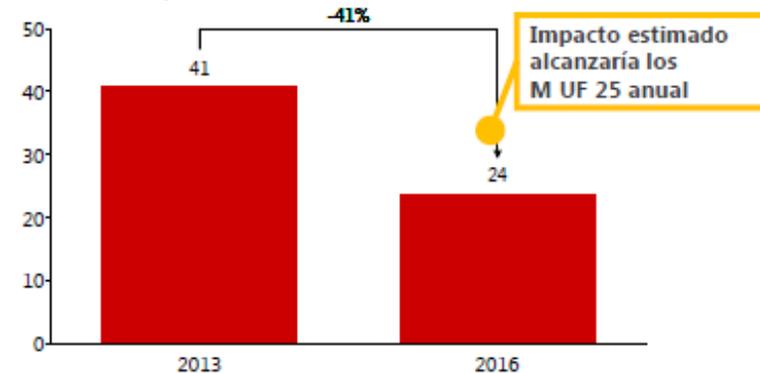
Ejemplo Arquitectura

Dotación promedio requerida por cargo, 2015-2017



Ejemplo Finanzas Corporativas

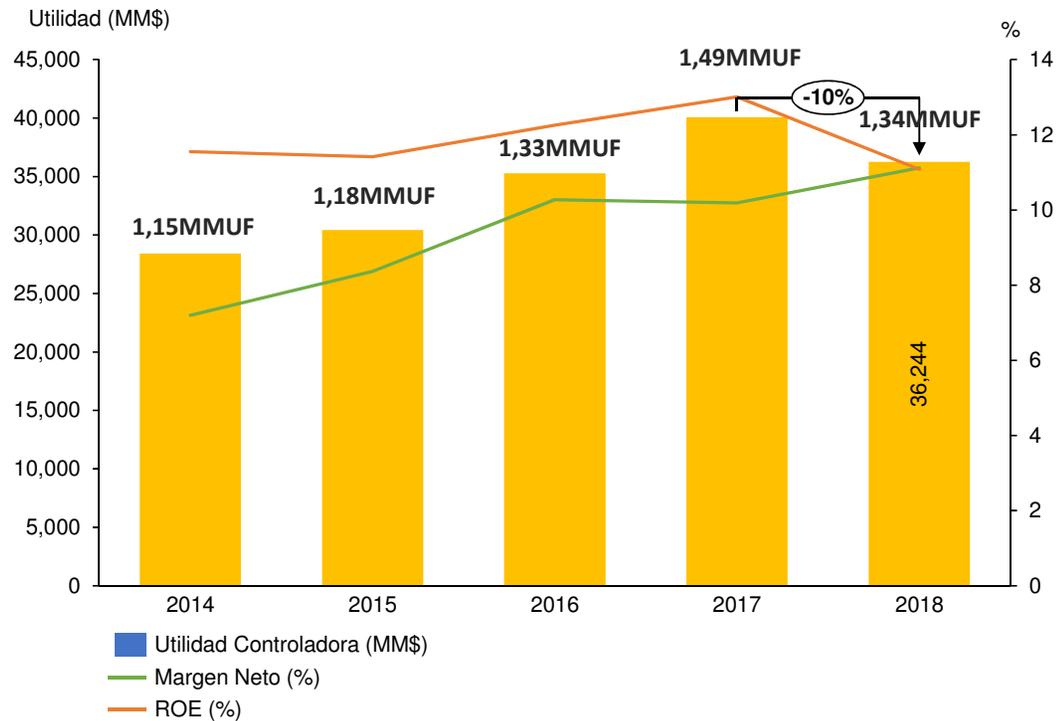
Días de recuperación (días)



¿Por qué ahora?

Los buenos resultados económicos obtenidos durante los últimos 5 años, nos genera el minuto oportuno para pensar con calma y proyectar la compañía al futuro

Resultados ES 2014 a 2018



En definitiva, ¿por qué nos embarcamos en la transformación organizacional?
Queremos adaptar mejor la compañía al nuevo entorno de negocios además de prepararnos para los próximos 10 años.....no buscamos reducir costos



Hace 10 años Socovesa compró Almagro.

PLAN DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL DEBIERA ESTAR COMPLETADO EN 2020:

Socovesa reestructura el *holding* y fusiona áreas clave

La idea, cuenta el gerente general, Mauricio Varela, es que cuatro áreas —arquitectura, inversiones, escrituraciones y construcción— trabajen en conjunto para sus filiales Socovesa Santiago, Almagro y Pilares. • NICOLAS DURANTE

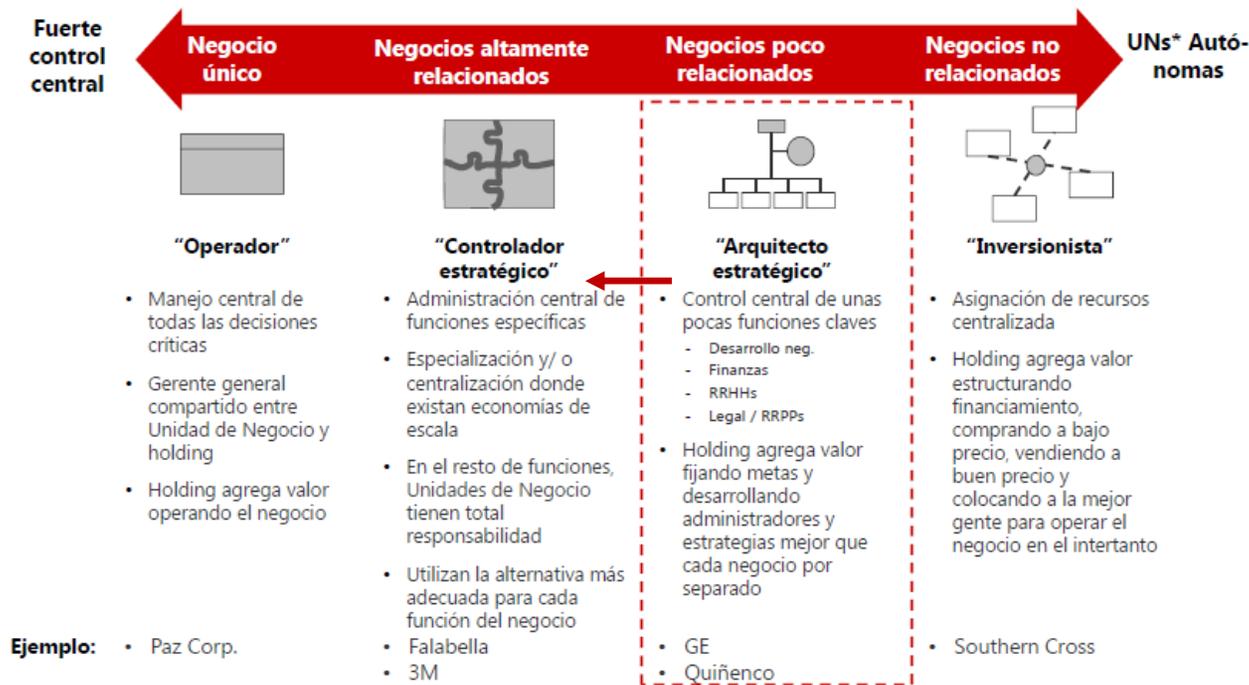
A una década de que Socovesa comprara Almagro, en una de las mayores operaciones de integración en la industria inmobiliaria local, el grupo —vinculado a la familia Gras— decidió hacer un cambio en su estructura organizacional, lo que implicó la fusión de una

presas Socovesa. “Va a quedar una constructora pequeña en Socovesa Santiago, que se va a dedicar solo a hacer casas. Queremos armar un área de construcción grande que se dedique solo a los edificios para las tres filiales”, añade Varela.

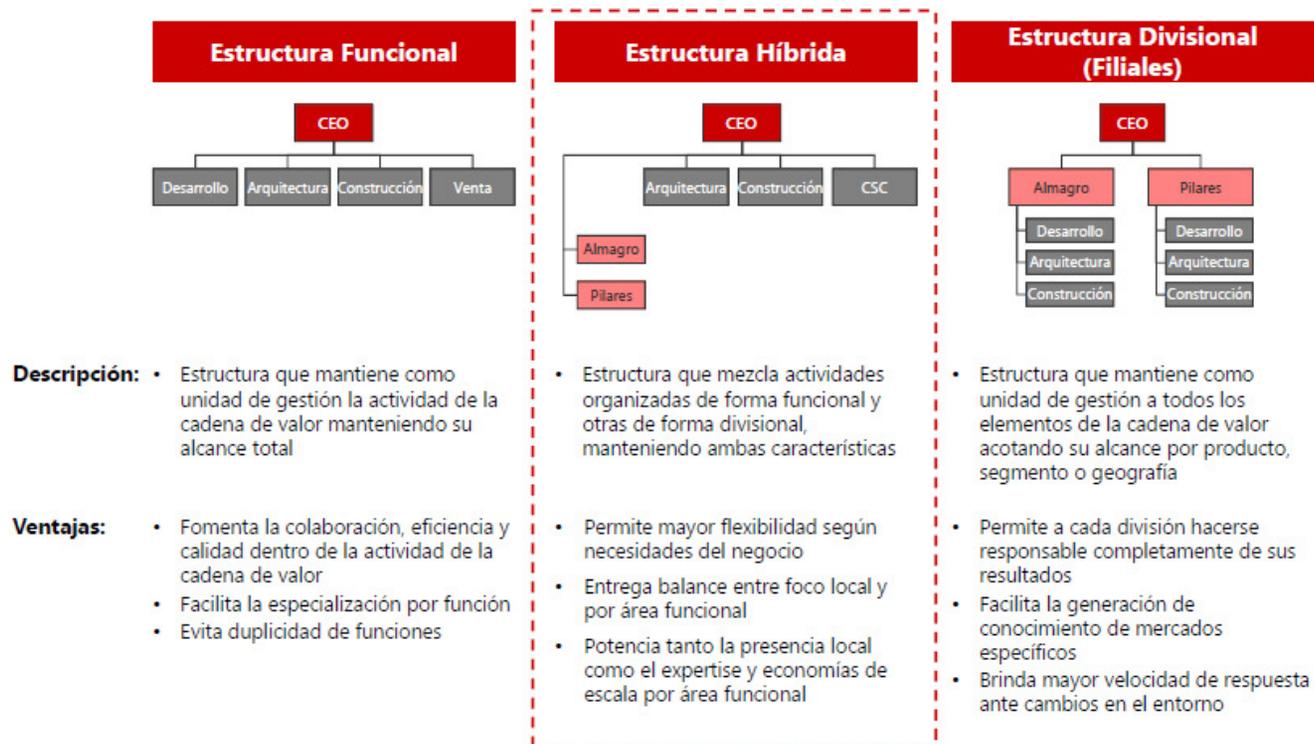
El siguiente paso es...

Existen 4 modelos puros para estructurar un holding en función de su nivel de involucramiento

Empresas Socovesa tomó la decisión de migrar desde el modelo de Arquitecto Estratégico al de Controlador Estratégico (fortalecimiento del poder central).

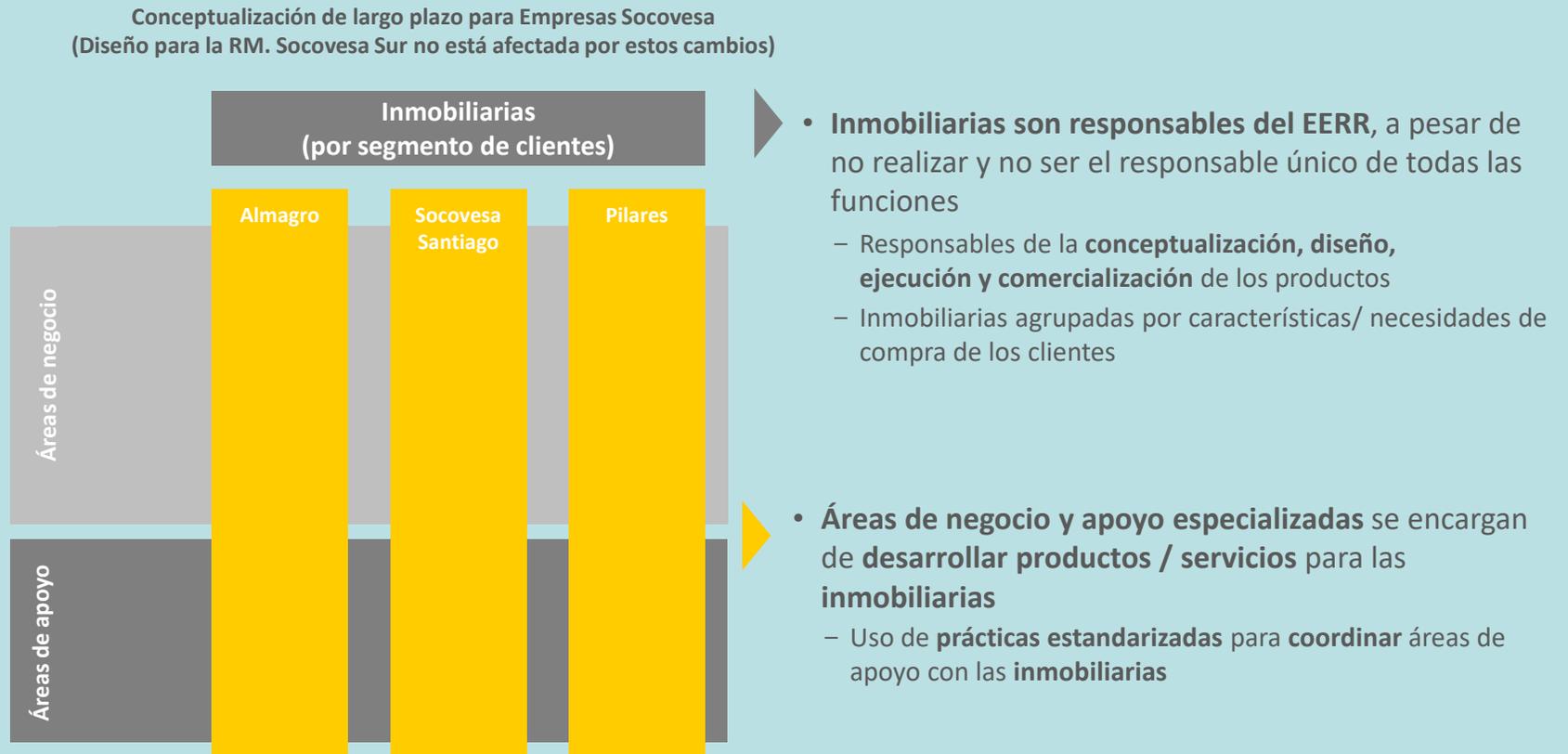


Empresas Socovesa tomó la decisión de evolucionar desde la estructura de filiales a una estructura híbrida (entre Divisional & Funcional)



Entonces, ¿cómo se llevó la visión conceptual “*empresa de diseño*” a la estructura organizacional?

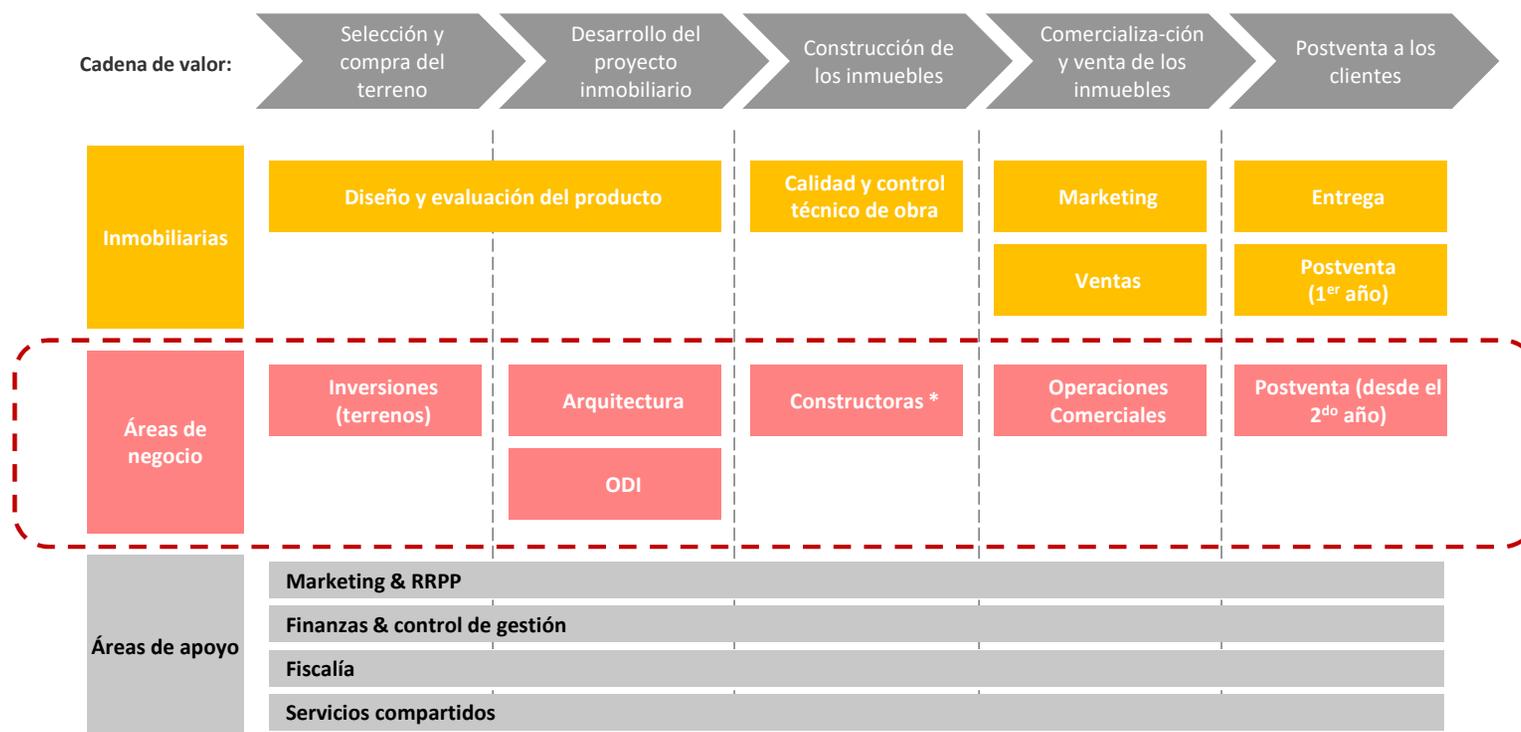
Inmobiliarias (fusión desarrollo + comercial) dedicadas al core del negocio, enfocadas por segmento de clientes, soportadas por áreas especialistas e idealmente más fuertes



Fuente: Consultoría Especialización de Funciones; Matrix Consulting

Las principales funciones que se buscó especializar

Terrenos, arquitectura, constructoras y operaciones comerciales



- Constructora Almagro se mantiene dentro de Inmobiliaria Almagro. No se ven cambios en los próximos dos años, respecto a la forma como está estructurada.
NOTA: Esta estructura de funciones puede tener variaciones a lo largo de su implementación.

Principales beneficios de la modernización organizacional

1. Fortalecer el foco en el cliente. Potenciar el diseño y comercialización de proyectos inmobiliarios aún más conectados con las necesidades de los segmentos específicos de la demanda.
2. Potenciar especialización de funciones, para generar valor apalancando expertise y escala del grupo
3. Contar con una organización más flexible y escalable, que nos facilite el crecimiento a futuro.
4. Facilitar la transferencia de mejores prácticas y mejoras de procesos dentro de la compañía.
5. Generar algunas eficiencias operativas a nivel de grupo

¿Cuáles son los principales riesgos de corto plazo en la etapa de implementación de la transformación organizacional?

Principales riesgos de implementación

Mitigadores propuestos

Resistencia cultural frente al cambio

- **Nueva cultura y forma de operar**, distinta a las actuales de las filiales, podría generar **resistencia al cambio** por pérdida de sentido de pertenencia y dificultad para trabajar

- Gestión del cambio y personas
- Diseño a detalle de ajustes con equipos

Fuga de talentos por incertidumbre

- **Cargos ajustarían sus roles** por lo que podrían ser menos atractivos, generando potenciales salidas no deseadas
- **Incetidumbre** por posibilidad de que se avencinen nuevos cambios podría generar **paralización** o **desmotivación**

- Gestión del cambio y personas
- Sistema de incentivos

Discontinuidad operacional (menos ventas) por descoordinación entre áreas

- **Cambio de liderazgos y nuevas metodologías** podrían producir **descoordinación** entre áreas de segmentos y áreas corporativas, generando una menor eficiencia

- Gestión del cambio y personas
- Sistema de gobierno

Toda transformación organizacional conlleva “riesgo personas”.

LAS FACCIÓNES DE UN PROCESO DE CAMBIO



¿Cómo se gestionó el riesgo personas?

Contratando a consultores especialistas en gestión del cambio, promoviendo el trabajo participativo de los equipos y finalmente comunicando y alineando a nuestra gente

1

+

2



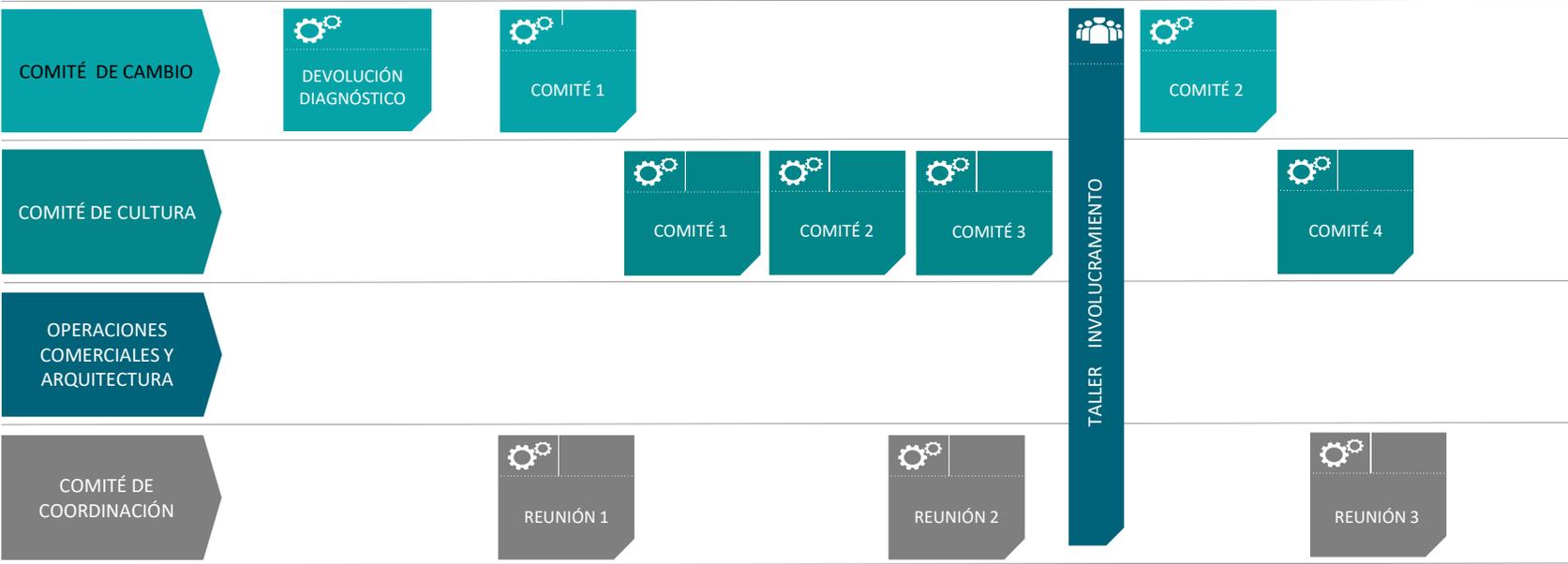
Definición colaborativa y participativa del relato que le da sentido al cambio
(Visión, propósito y estrategia)

Comunicación del relato y alineación de los equipos



Se definió una estructura de comités, con diferentes niveles y participantes de todas las filiales, para gestionar el cambio

Ejemplo estructura Etapa 1 – Definiciones Estratégicas



En talleres ampliados de trabajo, se definieron participativamente los elementos claves de la nueva cultura de ES



Fotos: Taller de trabajo "Definiendo la cultura de ES".

ADN HISTÓRICO

Emprendimiento

Adaptación

Hacer las cosas bien

Respeto cultural

Éxito y aprendizaje del error

Preocupación por la formación de equipos

Orientación a resultados

Profesionalismo

No seguir corrientes

Sentido en lo que hacemos / meritocracia / diversidad

CAMBIOS

COSAS QUE OCURREN EN EL ENTORNO, EN LA INDUSTRIA O EN LA ORGANIZACIÓN QUE NOS DESAFÍAN

- > Clientes cada vez más exigentes, buscando propuestas de valor a la medida.
- > Migración del mercado inmobiliario a edificación en altura y mayor competencia.
- > Evolución del negocio inmobiliario hacia el diseño de productos.
- > Incremento de la competencia como sumatoria de nichos.
- > Menor diferenciación entre filiales.

Alineados en torno a:

PROPÓSITO

Mejoramos la vida de las personas, diseñando y construyendo espacios de calidad.

ESTRATEGIA

1. Diseño y venta de valor
2. Transformación de la estructura organizacional
3. Diseño digital y transformación de la constructora
4. Desarrollo sostenible y vinculación con el entorno
5. Desarrollo de talento y trabajo colaborativo.
6. Foco en el volumen de negocio y rentabilidad

ESTRUCTURA QUE INTEGRA PARA ALCANZAR MAYOR EFICIENCIA



CULTURA

Nuestros cimientos: 8 principios compartidos

TALENTO

Evaluación del desempeño en coherencia con la cultura organizacional.

VISIÓN

QUE ASPIRAMOS ALCANZAR EN 2025

SER UNA EMPRESA DE DISEÑO CENTRADA EN EL HABITAR.

Lo anterior se manifestará en:

1. Rentabilidad y sintonía de los proyectos con el consumidor.
2. Ser una sola empresa.
3. Construcción eficiente planificada y productiva.
4. Buenas relaciones con stakeholders y comunidades de los proyectos.
5. Buen clima laboral. Atracción y retención del talento.
6. Crecimiento orgánicamente al 10% promedio anual, con margen bruto entre 28% y 32%

La nueva visión de Empresas Socovesa

Ser una empresa de diseño centrada en el habitar

La visión se sostiene en una estrategia de 5 pilares y ejes de trabajo

1. Diseño y venta de valor
2. Transformación de la estructura organizacional
3. Diseño digital y transformación de la construcción (Disrupción digital)
4. Desarrollo sostenible y vinculación con el entorno
5. Desarrollo de talento y trabajo colaborativo

Nuestro propósito

**Mejoramos la vida de las personas,
diseñando y construyendo espacios de calidad.**

La nueva cultura de Empresas Socovesa

Nuestros cimientos

1. Si quieres proyectarte en el tiempo, juega limpio. Ética, transparencia.
2. Si quieres ser parte de esta gran empresa, colabora más allá de tu área. Colaboración.
3. Si es información útil y relevante, comunícala oportunamente. Comunicación.
4. Si necesitas hacer cosas distintas, busca y acepta nuevas miradas. Innovación/diversidad.
5. Si te preocupas por tu gente, ellos se preocuparán por los resultados. Pertenencia/personas.
6. Si ves un talento en tu equipo, poténcialo. Meritocracia
7. Si el cliente no está siendo considerado, asegúrate de ponerlo en la conversación . Cliente.
8. Si quieres seguir siendo número uno, observa tu entorno. Mirada hacia afuera.



El trabajo de comunicaciones internas ayudó a informar las decisiones y dar legitimidad a los cambios

Lo más leído del 2018
martes 8 de enero, 2019.

Transformación Organizacional

El sueño de trabajar todos juntos es un hecho: nos cambiamos de casa
1.427 views
48 likes

Colaborar, integrar, trabajar multidisciplinariamente. Estos conceptos, que son parte del proceso de cambio que hoy vive Empresas Socovesa y sus filiales, no sólo tendrán como resultado una nueva estructura y una nueva cultura, sino que requerirá de una nueva distribución física. Por eso, la idea de un solo edificio para todas las marcas hoy ya es una realidad.

Un paso nuevo en la evolución de Empresas Socovesa
1.328 views
28 likes

Cambio. Quizá la manera más simple de definirlo, sería decir que no es más que la transición de un estado a otro. En nuestro caso comenzó con la contratación de la consultora CLA, líder en transformaciones organizacionales. Finalizada esta primera parte, ahora entramos en una nueva fase del proceso de cambio.

NOTICIA DESTACADA
José Gras: "Nos estamos preparando para crecer"
1.708 views | 36 likes | Ya no me gusta | 10 dislikes

En su entrevista, el nuevo gerente general inmobiliario de Pileas cuenta cómo se están organizando al interior de la filial para alinearse al plan de modernización de la compañía.

NOTICIA DESTACADA
"Tenemos la oportunidad de convertirnos en una empresa aún más enfocada en el consumidor y con aún mejores productos"
1.176 views | 43 likes | Ya no me gusta | 17 dislikes

A partir de abril del 2019 Pablo Hachim, gerente comercial de Almagro, tomará el liderazgo de la filial y se convertirá en su gerente general. Dentro del proceso de cambio, hoy está enfocado...

NOTICIA DESTACADA
Daniel Escobar: "En Empresas Socovesa hay ganas de cambiar sin tener una crisis y eso es increíble"
564 views | 30 likes | Ya no me gusta | 11 dislikes

Daniel Escobar es el nuevo Gerente de Operaciones Comerciales en Empresas Socovesa. Ingeniero Civil Industrial de profesión, ambientalista en su corazón, deportista en sus ratos libres...

NOTICIA DESTACADA
Daniel Álamos, gerente de Arquitectura: "Nuestra área tiene mucho que ganar en este cambio"
359 views | 32 likes | Ya no me gusta | 4 dislikes

El gerente corporativo de Arquitectura de Empresas Socovesa tiene un norte claro y ese es ser un aporte al proceso de diseño de producto con una estructura más participativa y flexible.

NOTICIA DESTACADA
La transformación de las constructoras vendrá de la mano de la digitalización y la filosofía lean
1.810 views | 24 likes | Ya no me gusta | 0 dislikes

El 2019 marca el inicio de un proceso de transformación y una nueva posición para Empresas Socovesa. Para ello se requiere la implementación de un nuevo camino para crear un ejercicio que...

NOTICIA DESTACADA
Nueva Gerencia de Inversiones empieza a tocar tierra firme
1.606 views | 1.527 likes | Ya no me gusta | 0 dislikes

Almagro, Pileas y Socovesa Santiago. Tres filiales buscando terreno y trabajando independientemente. El objetivo: tomar buenas posiciones en la ciudad. Una estructura que...

NOTICIA DESTACADA
Consulta interna: Reescribamos juntos el ADN de Empresas Socovesa
833 views | 24 likes | Ya no me gusta | 0 dislikes

En junio de este año se creó un Comité de Cultura. Este, formado por diez personas de la compañía, tuvo como primer objetivo: debatir las ideas de cuáles podrían ser los principios compartidos.

NOTICIA DESTACADA
Un paso nuevo en la evolución de Empresas Socovesa
1.347 views | 28 likes | Ya no me gusta | 1 dislike

Cambio. Quizá la manera más simple de definirlo, sería decir que no es más que la transición de un estado a otro. En nuestro caso comenzó con la contratación de la consultora CLA, líder en transformaciones organizacionales. Finalizada esta primera parte, ahora entramos en una nueva fase del proceso de cambio.

NOTICIA DESTACADA
Por un 2019 con más selfies como éstas
1.106 views | 23 likes | Ya no me gusta | 13 dislikes

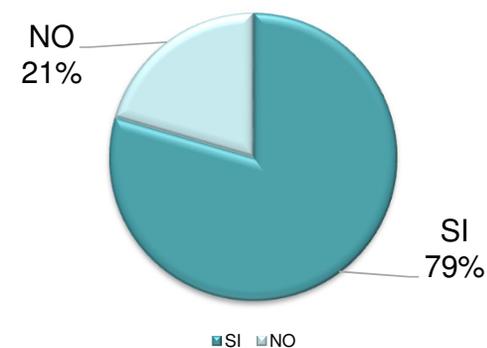
Gracias al apoyo de todo el equipo, logramos transmitir uno a uno nuestro nuevo manifiesto estratégico que contiene un propósito, una visión de largo plazo, un plan con 5 pilares y 8 principios culturales...

Exteralidad positiva del proceso

Poner todo por escrito con alto nivel de involucramiento de nuestra gente y por lo tanto, con mayor nivel de legitimidad



Total de participantes en reuniones de bajada realizadas hasta la fecha



Alto involucramiento en la estrategia por parte de la gente

Facción mas arraigada...

**“Me sumo si entiendo el para qué
y me involucran”**

En segundo lugar, pero lejos de la primera preferencia:

“Sí es necesario pero no a cualquier costo”

**El trabajo con las personas, definiciones y comunicación, nos ha permitido transformar la estructura organizacional minimizando los costos en nuestros equipos.
Un cambio con menos dolor (pero no exento de dolor)**

Dentro del proyecto de transformación organizacional

Los principales cambios implementados durante el 2018-2019

A nivel corporativo

1. Operaciones Comerciales

- Se contrató nuevo gerente para Operaciones Comerciales de ES
- El área ya funciona integradamente y cumplieron el Ppto de escrituración 2018

2. Arquitectura

- La Gerencia de Arquitectura de Almagro pasó a ser la Gerencia de Arquitectura Corporativa y le presta servicios al grupo

3. Gerencia de Inversiones

- Se define a Rodrigo Bertelsen, ex Gerente de Desarrollo de Almagro como líder de la Gerencia de Inversiones (inicio abril 2019).

4. Construcción

- La entrada de BIM y la filosofía Lean son las fuerzas que van a ir generando transformaciones en las constructoras buscando mejorar la planificación y la productividad en la construcción.
- No se ven cambios en los próximos dos años, respecto a la forma como está estructurada la Constructora Almagro.

A nivel de líneas de negocio

1. Pilares

- Se instaló a José Gras como el nuevo gerente general de Pilares
- Carlos Leyton (ex Desarrollo Almagro) se incorporará como Gerente Inmobiliario de Pilares.

2. Almagro

- A partir de abril del 2019 Pablo Hachim, gerente comercial de Almagro, toma el liderazgo de la filial. Enrique Quevedo deja su rol de Gerente General de Almagro para asumir como asesor del Directorio.
- Gabriel Hernandez asume como Gerente Inmobiliaria

3. Socovesa Santiago

- Valeria Gori asume como Gerente General de la filial
- COSAN pasa a reportar al corporativo

Algunos aprendizajes del proceso de cambio

1. Para hacer transformaciones importantes...
 - a) No basta solo con una buena estrategia. Hay que mezclar lo duro y lo blando. La estrategia con el liderazgo y las comunicaciones
 - b) Los buenos consultores ayudan mucho. Sin ellos, avanza todo mucho más lentamente
 - c) Hay que involucrar a mucha gente. Sin participación, los cambios no adquieren legitimidad.

2. Gracias a la transformación organizacional y a la definición de los 5 pilares estratégicos, “Pusimos la empresa en marcha” (frase de Comité de Estrategia, Agosto 2019). Ahora tenemos un “happy problem” que es ordenar las prioridades de nuestra gente.

3. Más células y menos silos: Cada vez nos hace más sentido la creación de células con talentos diferentes -que vengan de diferentes áreas o gerencias- para empujar iniciativas y proyectos específicos.



Transformación organizacional de Empresas Socovesa

*Preparado por Juan Pablo Martínez, Gte de Asuntos Corporativos y Marketing Corp, Empresas Socovesa
Seminario ESE, Estrategia Inmobiliaria Residencial
03 de Septiembre de 2019*