

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Descripción y preguntas claves a responder	2
3	Alcance	4
3.1	Alcance del Plan de Negocios	4
4	Objetivos y resultados esperados	4
4.1	Objetivo General	4
4.2	Objetivos Específicos	4
4.3	Resultados Esperados	4
5	Marco conceptual	4
5.1	Consultoría	4
5.2	Facility Management	5
5.3	Competencias del Facility Management	6
5.4	Tercerización	7
5.5	Ambientes de trabajo	8
5.6	Evolución del ambiente de trabajo	9
5.7	Proveedores	10
6	Metodología	10
7	Diagnóstico	11
7.1	Análisis del Mercado	11
7.1.1	Mercado de oferta	11
7.1.1.1	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión	12
7.1.1.2	Servicios de arquitectura y técnico relacionado	14
7.1.1.3	Consejo de administración de edificios y condominios	16
7.1.1.4	Acondicionamiento de edificios y obras menores de construcción	18
7.1.2	Mercado de la demanda	20
7.1.3	Mercado potencial	21
7.2	Investigación de mercado	26
7.2.1	Entrevistas en profundidad	26
7.2.2	Definición de la muestra	29
7.2.3	Análisis de los resultados de la investigación de mercado	30
7.2.3.1	El uso y disposición a pago de los servicios	30
7.2.3.2	Decisión de compra	35
7.2.3.3	Perfil de las empresas encuestadas	38
7.2.3.4	Análisis de los clientes	39
7.2.3.5	Análisis de competencia	41
7.3	Análisis de potenciales socios estratégicos	43
7.4	Análisis del entorno	43
7.4.1	Análisis de las tendencias sociales (PEEST)	43
7.4.2	Levantamiento y análisis industria internacional	46
8	Síntesis del diagnóstico	49
8.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	49
8.2	Análisis de los factores externos (EFAS)	51
9	Formulación de la estrategia	55
9.1	Segmentación de mercado	55
9.2	Estrategia competitiva y diseño de la propuesta de valor	55
9.3	Definir Misión y visión	57
9.4	Estrategias de servicios	57

9.4.1	Servicios de Consultoría:.....	57
9.4.2	Gestión de Facility Management	58
9.4.2.1	<i>Operación de edificios</i>	58
9.4.2.2	<i>Servicios de Project Management</i>	58
9.5	Estrategias de precios	58
9.6	Estrategias de comunicación	59
9.7	Plan operacional	60
9.7.1	Estructura organizacional	60
9.7.1.1	<i>Gerente General</i>	61
9.7.1.2	<i>Sugerente de Proyectos</i>	61
9.7.1.3	<i>Jefe de Servicios</i>	62
9.7.1.4	<i>Subgerente Administración y Finanzas</i>	63
9.7.1.5	<i>Administrativo Call Center</i>	63
9.7.2	Plan de dotación	64
9.7.3	Servicios externos.....	64
9.7.4	Herramienta de gestión.....	65
10	Evaluación económica	65
10.1	Inversión requerida.....	65
10.2	Financiamiento	66
10.3	Proyección demanda	66
10.4	Proyección ingresos.....	67
10.5	Costos operacionales y gastos de administración y ventas	67
10.6	Flujo de caja.....	68
10.7	Análisis de sensibilidad	70
11	Conclusión	72
12	Bibliografía	74
13	Anexos	75

Índice Figuras

Figura 7.1 Crecimiento Actividad de asesoramiento empresarial y en materia de gestión (Año 2005 – 2014)	12
Figura 7.2 Crecimiento Actividad de asesoramiento empresarial y en materia de gestión (Año 2005 – 2014)	13
Figura 7.3 Crecimiento Actividad Económica Servicios de arquitectura y técnico relacionado (Año 2005 – 2014)	15
Figura 7.4 Participación de ventas de empresa en Actividad Económica Servicios de arquitectura y técnico relacionado (Año 2005 – 2014)	15
Figura 7.5 Crecimiento rubro económico Consejo de administración de edificios y condominios (Año 2005 – 2014).....	16
Figura 7.6 Comportamiento ventas (MUF) rubro económico Consejo de administración de edificios y condominios (Año 2005 – 2014)	17
Figura 7.7 Ventas (UF) v/s cantidad de empresas rubro económico Consejo de administración de edificios y condominios (Año 2005 – 2014)	17
Figura 7.8 Número de empresas en Chile Rubro Construcción (Año 2005 – 2014)..	18
Figura 7.9 Crecimiento Actividad Económica Acondicionamiento de edificios y Obras menores de construcción (Año 2005 –2014).....	19
Figura 7.10 Crecimiento cantidad empresas Pymes en Región Metropolitana (Año 2005 – 2014)	20
Figura 7.11 Evolución de las ventas (MUF) en empresas Pymes Región Metropolitana (Año 2005 – 2014)	21
Figura 7.12 Ha contratado servicios de asesorías	30
Figura 7.13 Costo hora hombre, servicios de asesorías	30
Figura 7.14 ¿Cuándo fue la última remodelación a los espacios de trabajo?	31
Figura 7.15 ¿Quién ha liderado el gerenciamiento y dirección de obra del proyecto?	31
Figura 7.16 Frente a un nuevo proyecto ¿Cómo realizaría el gerenciamiento y dirección de obra del proyecto?.....	31
Figura 7.17 Costo por metro cuadrado última remodelación.....	32
Figura 7.18 ¿Cuántas personas realizan el servicio de aseo?	32
Figura 7.19 ¿En qué horario se realiza el servicio de aseo?.....	32
Figura 7.20 Servicios de mantención de equipos que se realizan hoy y bajo qué modalidad.....	33
Figura 7.21 Especialidades de mantención de infraestructura que se realizan hoy en la empresa.....	33
Figura 7.22 Como se realizan las mantenciones de equipos e infraestructura hoy en la empresa.....	34
Figura 7.23 Especialidades que han presentado fallas en el último año	34
Figura 7.24 Costo mantenimiento correctivo incurrido durante el último año	34
Figura 7.25 Atractivo de contratar servicios de consultoría para la gestión de espacios administrativos	35
Figura 7.26 Preferencia de pago por servicios de consultoría para la gestión de espacios administrativos	35

Figura 7.27 ¿Cómo evaluaría la opción de consolidar la gestión de sus activos inmobiliarios en un solo proveedor?	36
Figura 7.28 ¿Cómo valoraría los siguientes beneficios de contar con un único proveedor de gestión de activos inmobiliarios?	36
Figura 7.29 Frente a una propuesta de externalización de gestión de infraestructura, ¿Qué importancia le daría a los siguientes atributos del servicio?	36
Figura 7.30 ¿Qué sistema de mantención le resulta más atractivo?	37
Figura 7.31 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un contrato consolidado de mantención de equipo preventiva?	37
Figura 7.32 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un contrato consolidado de mantenciones preventivas de infraestructura?	38
Figura 7.33 ¿Cuál es la actividad de la empresa?	38
Figura 7.34 ¿Qué superficie útil (M2) de oficinas administrativas tiene la empresa?	39
Figura 7.35 Valoración de atributos de los competidores por los clientes	42
Figura 7.36 Evolución del crecimiento del PIB (% anual), periodo 2005 - 2014	44
Figura 7.37 Población total v/s Tasa de natalidad 2004 - 2014	45
Figura 7.38 Evolución de población activa, % mujeres, periodo 2004 - 2014	46
Figura 7.39 Modelo de Gestión de Inmuebles	48
Figura 8.1 Resumen análisis de Porter	51
Figura 9.1. Segmentación	55
Figura 9.2 Estrategias competitivas de Porter	56
Figura 9.3 Estrategia competitiva	56
Figura 9.4 Plan de Promoción	60
Figura 9.5 Estructura organizacional	60
Figura 9.6 Proyección de dotación	64
Figura 10.1 Inversión inicial	65
Figura 10.2 Tabla de amortización	66
Figura 10.3 Proyección de la demanda (Participación de mercado)	66
Figura 10.4 Proyección de la demanda (Metros cuadrados)	66
Figura 10.5 Proyección de ventas	67
Figura 10.6 Proyección gastos de administración y ventas	68
Figura 10.7 Flujo de caja con financiamiento de tercero	69
Figura 10.8 Flujo de caja con financiamiento de capital propio	70
Figura 10.9 Flujo de caja – Disminución ventas 20%	70
Figura 10.10 Flujo de caja – Disminución ventas 10%	71
Figura 10.11 Flujo de caja – Aumento ventas 10%	71
Figura 10.12 Flujo de caja – Aumento ventas 20%	71

Índice Tablas

Tabla 7.1 Rubro Económico de acuerdo año tributario 2015	11
Tabla 7.2 Rubro Económico año tributario 2015, permitirá caracterizar el mercado de los servicios de consultoría y gestión de FM	12
Tabla 7.3 Participación N° de empresas y ventas (MUF) por región en Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión	14
Tabla 7.4 Participación N° de empresas y ventas (MUSD) por región en Servicios de arquitectura y técnico relacionado	16
Tabla 7.5 Participación N° de empresas y ventas (MUF) por región; Rubro Consejo de administración de edificios y condominios	18
Tabla 7.6 Participación N° de empresas y ventas (MUF) por región en Actividad económica Acondicionamiento de edificios y Obras menores de construcción	19
Tabla 7.7 Representación empresas en Chile (Año comercial 2014).....	20
Tabla 7.8 Desagregación de los tipos de dispositivos activos con los que cuentan las empresas, según tamaño	22
Tabla 7.9 Distribución de las empresas según disposición de computadores de escritorio y/o portátiles de los trabajadores según sector económico y tamaño.....	22
Tabla 7.10 Distribución de las empresas según disposición de computadores de escritorio y/o portátiles de los trabajadores en RM, según sector económico y tamaño.....	23
Tabla 7.11 Distribución del número de computadores en las empresas en RM, según tamaño.....	23
Tabla 7.12 Rubros y cantidad de empresas con 10 o más computadores en RM, según tamaño.....	24
Tabla 7.13 Metros Cuadrados por empresa y totales, en RM y Pymes	25
Tabla 7.14 Información empresas entrevistadas.....	26
Tabla 7.15 Empresas relacionadas a FM, respuestas de entrevistados	29
Tabla 7.16 Análisis Servicios de Consultoría por tamaño de empresa	39
Tabla 7.17 Análisis Servicios Project Management por tamaño de empresa.....	40
Tabla 7.18 Análisis Servicios Facility Management por tamaño de empresa.....	40
Tabla 7.19 Análisis de decisión de compra de Servicios de Consultoría y Gestión de Management por tamaño de empresa.....	41
Tabla 7.20 Lo que más valoran los encuestados por empresa	42