

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	ANTECEDENTES GENERALES	8
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	11
1.3.	OBJETIVOS.....	11
1.4.	METODOLOGÍA	12
1.5.	MARCO CONCEPTUAL	12
1.6.	ALCANCES.....	14
2.	ANÁLISIS EXTERNO	14
2.1.	ENTORNO GENERAL.....	14
2.2.	ENTORNO DE LA INDUSTRIA	15
2.2.1.	Análisis de Cinco fuerzas de Porter	17
2.3.	ENTORNO COMPETITIVO	17
2.4.	OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	18
2.5.	AMENAZAS DEL ENTORNO	19
3.	ANÁLISIS DE MICONSERJE S.A.	19
3.1.	ORGANIZACIÓN	19
3.2.	CLIENTES	22
3.2.1.	Análisis por administradores	22
3.2.2.	Análisis por comunidad	24
3.2.3.	Análisis por UCOS	26
3.2.4.	Análisis geográfico	27
3.3.	PRODUCTO	29
3.4.	ANÁLISIS COMPETITIVO	31
3.4.1.	Recursos y capacidades	31
3.4.2.	Competencias centrales.....	31
3.4.3.	Ventajas Competitivas.....	31
3.5.	FORTALEZAS	32
3.6.	DEBILIDADES	32
4.	VISIÓN Y MISIÓN DE MICONSERJE S.A.	32
4.1.	VISIÓN.....	32
4.2.	MISIÓN	32
5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	33
5.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
5.2.	PLANES ESTRATÉGICOS.....	36
5.3.	PLANES DE ACCIÓN.....	37
5.3.1.	Alcance de metas.....	43
5.3.2.	Análisis de Sensibilidad.....	48
5.3.3.	Actividades y responsabilidades	49
5.3.4.	Indicadores.....	49
5.4.	BALANCE SCORECARD	50
5.5.	MODELO CANVAS.....	51

6. PRESUPUESTO	51
7. ESCENARIO EN 2016	52
8. CONCLUSIONES.....	55
9. BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Miconserje S.A.	9
Ilustración 2: Ingresos Mensuales v/s Costos Mensuales 2011	10
Ilustración 3: Pasos para el desarrollo de una estrategia competitiva	12
Ilustración 4: Actores de la creación de una comunidad	14
Ilustración 5: Comparación entre competidores de la industria de <i>software</i> para la administración según acceso <i>online</i> para administradores y copropietarios.....	16
Ilustración 6: Porcentaje de administradores en base a total de comunidades	23
Ilustración 7: Distribución del pago de facturación	23
Ilustración 8: Distribución de comunidades según administradores	23
Ilustración 9: Tipo de comunidad	24
Ilustración 10: Tipo de comunidad por uso.....	24
Ilustración 11: Porcentaje de comunidades según tamaño	24
Ilustración 12: Comunidades activas según año de ingreso.	25
Ilustración 13: Porcentaje de permanencia de los clientes según año de ingreso	25
Ilustración 14: UCOS según tipo	26
Ilustración 15: Tipo de copropietarios	26
Ilustración 16: Comunidades que notifican Gasto Común al <i>mail</i>	26
Ilustración 17: Copropietarios que reciben Gasto común al <i>mail</i>	26
Ilustración 18: Comunidades por región	27
Ilustración 19: Comunidades por región y tipo	27
Ilustración 20: Comunidades en RM	28
Ilustración 21: Comunidades en RM por tipo.....	28
Ilustración 22: Tipos de com. en Stgo.	28
Ilustración 23: Comunidades en Stgo. según comuna	28
Ilustración 24: Comunidades en Santiago por tipo	29
Ilustración 25: Grupos de Interés identificados por Miconserje S.A.	33
Ilustración 26: Esquema para la elaboración completa de una estrategia	34
Ilustración 27: Planes estratégicos para Miconserje S.A.....	36
Ilustración 28: Planes de acción para Miconserje S.A.....	38
Ilustración 29: División de planes según relación con metas	44
Ilustración 30: Priorización de planes.....	48
Ilustración 31: <i>Canvas</i> de modelo de negocios de la estrategia propuesta.....	51
Ilustración 32: IMACON con crecimiento constante desde agosto.....	62
Ilustración 33: Permisos de edificación obra nueva en Chile	62
Ilustración 34: Inversión en construcción de viviendas en Chile.....	63

Ilustración 35: Tipo de comunidades por región y uso	65
Ilustración 36: Tipo de comunidades por comuna y uso.	65
Ilustración 37: Total de categorías que se encuentran en el Catálogo de Servicios	66
Ilustración 38: Dimensiones de <i>Banner</i> a poner en Miconserje.cl	67
Ilustración 39: Ejemplo de <i>banner</i> a usar en el mail de notificación de colilla de cobro .	67
Ilustración 40: Ejemplo de publicidad en el reverso de la cuenta a usar en impresión del Gasto Común	68
Ilustración 41: Relación porcentual del total de ingresos percibidos según tipo.....	86
Ilustración 42: N° de nuevas comunidades según concepto	87
Ilustración 43: Coherencia del <i>Balance Scorecard</i> con la estrategia propuesta.....	96
Ilustración 44: <i>Canvas</i> del modelo de negocios de Miconserje.cl	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis de Cinco fuerzas de Porter	17
Cuadro 2: Porcentaje adeudado en el mes de Sept. 2012.....	22
Cuadro 3: Escenario en que no se aplica ningún plan de acción	44
Cuadro 4: Alcance potencial de cada plan de acción.....	45
Cuadro 5: Porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.....	45
Cuadro 6: Metas propuestas para cada plan de acción para cumplir con objetivos estratégicos	46
Cuadro 7: Resultado escenario con metas anteriores.....	46
Cuadro 8: <i>Balance Scorecard</i> para Miconserje S.A.	50
Cuadro 9: Presupuesto de la estrategia en el período 2013-2014. Valores en (CLP \$) .	52
Cuadro 10: Comparación escenario estrategia propuesta versus regalar sitio	53
Cuadro 11: Relación escenario de estrategia propuesta con cobro diferenciado.....	54
Cuadro 12: Relación de planes estratégicos con sus planes de acción	69
Cuadro 13: Ejemplo contenido archivo de proyectos inmobiliarios de la CBC	72
Cuadro 14: Ejemplo de Gasto Total de un proyecto en el período de estudio	72
Cuadro 15: Porcentaje del Gasto Total del período de estudio sobre la Inversión Total del proyecto.....	73
Cuadro 16: Ejemplo de Gasto en Construcción de un proyecto en período de estudio .	73
Cuadro 17: Ejemplo de edificios a construir por año de un proyecto	73
Cuadro 18: Estimación de edificios construidos en inversiones mayor a US\$ 15 MM ...	73
Cuadro 19: Inversión en construcción a nivel país (Noviembre 2012)	73
Cuadro 20: Porcentaje de proyectos sobre US\$ 15 MM de total inversión a nivel país .	74
Cuadro 21: Gasto total en proyectos inmobiliarios de edificios en US\$ MM	74
Cuadro 22: Estimación de número de edificios a construir a nivel país	74
Cuadro 23: Estimación de proyectos anuales a nivel país que son atractivos para Miconserje S.A.	75
Cuadro 24: Estimación de tarifa mensual según alcance de usuarios	77
Cuadro 25: Costos de impresión	77
Cuadro 26: Resumen análisis cuantitativo de publicidad a través de Miconserje S.A....	78
Cuadro 27: Porcentaje de proyectos inmobiliarios a alcanzar para cumplir metas	79
Cuadro 28: Porcentaje de contactos potenciales a atrapar para cumplir metas.....	80

Cuadro 29: Porcentaje que se debería obtener por concepto de publicidad para alcanzar meta.....	81
Cuadro 30: Cuadro resumen porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.	81
Cuadro 31: Escenario sin ningún plan de acción	82
Cuadro 32: Parámetros utilizados en el escenario con todos los planes de acción	83
Cuadro 33: Variables.....	83
Cuadro 34: Valor de las variables para un escenario aceptable	84
Cuadro 35: Resultado escenario con variables anteriores	84
Cuadro 36: Escenario con todos los planes de acción detallado.	85
Cuadro 37: Escenario con todos los planes de acción en conjunto	88
Cuadro 38: 1% adicional anual en alianzas con inmobiliarias	88
Cuadro 39: Aumento de \$10 por departamento del precio de Miconserje.cl.....	88
Cuadro 40: Disminución período gratis de promoción de 3 meses a 1 mes	89
Cuadro 41: Disminución período gratis de promoción de 3 a 2 meses	89
Cuadro 42: Variación de 1 UF en la tarifa del Catálogo de Servicios.....	89
Cuadro 43: Disminución de fuga de clientes en 1 comunidad.....	90
Cuadro 44: Aumento período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 meses a 1 año.....	90
Cuadro 45: Disminución período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 a 3 meses.....	90
Cuadro 46: Alianzas con inmobiliarias sin período gratis	91
Cuadro 47: Aumento de captura de contactos de promoción de venta de 8 a 9.....	91
Cuadro 48: Cuadro de actividades y responsabilidades según plan de acción.....	92
Cuadro 49: Cuadro de indicadores según plan de acción	94
Cuadro 50: Detalle mensual del Presupuesto período 2013-2015.....	98