



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**INDUSTRIA DEL FACILITY MANAGEMENT EN CHILE
Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA ISS**

Tesina de Grado presentada por

Constanza Verónica Cristina Iturriaga Oliva

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Jorge Cea Valencia

Diciembre de 2018

TITULO DE TESINA: “INDUSTRIA DEL FACILITY MANAGEMENT EN CHILE Y PLAN DE COMUNICACIÓN PARA ISS”

AUTOR: Constanza Verónica Cristina Iturriaga Oliva

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA: Jorge Cea V.

Zocimo Campos J.

José Miguel González P.

Santiago, Diciembre 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Constanza Verónica Cristina Iturriaga Oliva

Fecha: 7 Enero de 2019



Esta tesina está dedicada a mi familia:

Pablo Hernández C., mi esposo

Augusto Hernández I., mi hijo

Tomás Hernández I., mi hijo por nacer

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	15
1 CAPÍTULO I – OBJETIVOS	16
1.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2 CAPÍTULO II – ALCANCE	17
3 CAPÍTULO III – ESTADO DEL ARTE	18
3.1 INDUSTRIA DEL OUTSOURCING Y FACILITY MANAGEMENT	18
3.1.1 Outsourcing y facility management en el Mundo	18
3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile.....	22
3.2 ISS.....	30
3.2.1 Modelo de negocios	30
3.2.2 Soluciones y servicios.....	32
3.2.3 Segmentación de clientes	34
3.2.4 Algunas cifras	35
3.2.5 Evolución del marketing y comunicación externa	40
4 CAPÍTULO IV – MARCO TEÓRICO.....	43
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	43
4.1.1 El proceso de la investigación de mercados.....	45
4.2 PLAN DE COMUNICACIÓN	48
4.2.1 Qué es un plan de comunicación.....	48
4.2.2 Cómo elaborar un plan de comunicación.....	49
4.2.3 Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos	53
5 CAPÍTULO V – METODOLOGÍA	56
6 CAPÍTULO VI – FASE EXPLORATORIA	58

6.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	58
6.1.1 Servicios.....	58
6.1.2 Segmentos de clientes	59
6.1.3 Proveedores o competidores	60
7 CAPÍTULO VII – FASE CONCLUYENTE	61
7.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN	61
7.1.1 Necesidad de Información	61
7.1.2 Objetivos de la investigación y necesidad de información	61
7.1.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos.....	62
7.1.4 Procedimiento de recolección de datos	62
7.1.5 Diseño de la muestra.....	63
7.1.6 Recolección de datos.....	64
7.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	65
7.2.1 Perfil de clientes y potenciales clientes.....	65
7.2.2 Conocimiento de la industria y sus servicios	67
7.2.3 Conocimiento de ISS y sus servicios	68
7.2.4 Servicios contratados y evaluación de las empresas proveedoras.....	71
7.2.5 Comunicación de servicios	72
7.3 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN FASE CONCLUYENTE.....	75
8 CAPÍTULO VIII – PLAN DE COMUNICACIÓN.....	77
8.1 PLAN DE COMUNICACIÓN – ISS CHILE	77
8.1.1 Contextualización.....	77
8.1.2 Definición de objetivos	80
8.1.3 Público objetivo	81
8.1.4 Mensaje	81
8.1.5 Canales.....	82
8.1.6 Plan de acción	83
8.1.7 Recursos y fijación de presupuesto	88
8.1.8 Calendario de acciones.....	89
8.1.9 Evaluación de resultados.....	90
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99



ANEXO A: Encuesta	99
ANEXO B: Análisis encuesta	107
ANEXO C: Plan de acción - Detalles	123
ANEXO D: Presupuesto plan de comunicación	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Ingreso según tipo de servicio, 2013	19
Figura 3.2: Ingresos y tasa de crecimiento de la industria del IFM	19
Figura 3.3: Participación de mercado del IFM, 2013	20
Figura 3.4: Ingreso porcentual por tipo de conocimiento del proveedor, 2013	21
Figura 3.5: Desarrollo de mercado de servicios externos de facility (MM US\$)	22
Figura 3.6: Mercado según tipo de servicio (MM US\$)	23
Figura 3.7: Servicios técnicos (MM US\$)	24
Figura 3.8: Servicios infraestructurales (MM US\$).....	24
Figura 3.9: Segmentos de clientes (MM US\$).....	25
Figura 3.10: Segmentos por zona geográfica (MM US\$)	26
Figura 3.11: Participación de mercado de servicios de facility (2015-2016)	26
Figura 3.12: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016)	27
Figura 3.13: Participación de mercado, según servicios técnicos	27
Figura 3.14: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016), servicios técnicos.....	28
Figura 3.15: Participación de mercado, según servicios infraestructurales	29
Figura 3.16: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016), servicios infraestructurales	29
Figura 3.17: ISS - Modelo de Negocios.....	31
Figura 3.18: Modelo IFS	32
Figura 3.19: Entrega de servicios.....	32
Figura 3.20: ISS - Servicios	33
Figura 3.21: Servicios de ISS y porcentaje en facturación	33
Figura 3.22: Segmentación de clientes y tipos.....	34
Figura 3.23: ISS - Algunas cifras	35
Figura 3.24: Mapa de presencia de ISS en el mundo	36
Figura 3.25: Performance de ISS Americas	36
Figura 4.1: Etapas del proceso de investigación	45
Figura 4.2: Metodología FODA	50

Figura 5.1: Etapas de la tesina.....	57
Figura 7.1: Rubro	65
Figura 7.2: Nivel de cargo.....	66
Figura 7.3: Rol en contratación de servicios de outsourcing	67
Figura 7.4: Servicios outsourcing	67
Figura 7.5: Empresas.....	68
Figura 7.6: Empresas v/s Servicios	69
Figura 7.7: Atributos de proveedores servicios.....	70
Figura 7.8: Empresa y servicio contratado.....	71
Figura 7.9: Nota del servicio.....	72
Figura 7.10: Medios de información.....	73
Figura 7.11: Temas de interés	74
Figura 8.1: Ejemplo: Evolución de publicaciones por mes.....	92
Figura 8.2: Ejemplo: Publicaciones por tipo de medios	92
Figura 8.3: Ejemplo: Valorización publicaciones.....	92
Figura 0.1: Mercado – Definición outsourcing.....	107
Figura 0.2: Mercado - Servicios outsourcing.....	108
Figura 0.3: Mercado - Empresas	109
Figura 0.4: Mercado - Empresas v/s Servicios	110
Figura 0.5: Mercado - Contratación de servicios de outsourcing	111
Figura 0.6: Mercado – Empresa y servicio contratado	112
Figura 0.7: Mercado - Nota del servicio	114
Figura 0.8: Mercado - Atributos de proveedores servicios.....	115
Figura 0.9: Comunicación - Medios de información	117
Figura 0.10: Comunicación - Interés en conocer empresas y servicios de outsourcing	118
Figura 0.11: Comunicación - Temas de interés	119
Figura 0.12: Perfil - Rubro.....	120
Figura 0.13: Perfil - Nivel de cargo	121
Figura 0.14: Perfil - Rol en contratación de servicios de outsourcing.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales cifras de las regiones de ISS.....	39
Tabla 2: Presupuesto plan de comunicación resumido	88
Tabla 3: Calendario de acciones plan de comunicación	89
Tabla 4: Ejemplo: VAP por tipo de medio.....	91
Tabla 5: Ejemplo: VAP por publicación.....	91
Tabla 6: Ejemplo: Publicaciones por servicio.....	91
Tabla 7: Indicadores Google Adwords	94
Tabla 8: Respuestas 1.....	107
Tabla 9: Respuestas 2.....	108
Tabla 10: Respuestas 3.....	109
Tabla 11: Respuestas 4.....	110
Tabla 12: Respuestas 5.....	111
Tabla 13: Respuestas 6.....	112
Tabla 14: Pregunta 7	114
Tabla 15: Respuestas 8.....	115
Tabla 16: Respuestas 9.....	117
Tabla 17: Respuestas 10.....	118
Tabla 18: Respuestas 11.....	118
Tabla 19: Respuestas 12.....	120
Tabla 20: Respuestas 13.....	121
Tabla 21: Respuestas 14.....	122
Tabla 22: Presupuesto plan de comunicación	124

RESUMEN EJECUTIVO

La tesina que se desarrolla a continuación, tiene como objetivo general: “Analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, específicamente de empresas proveedoras de servicios de facility management y establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes que contratan estos servicios, para proponer un plan de comunicación adecuado a esta industria.”. (El plan de comunicación, se realiza como caso aplicado a ISS Chile.)

En primer lugar se muestra ciertos estudios existentes, para luego dar paso a una investigación de mercado, donde se intenta averiguar más sobre esta industria, sus servicios y la comunicación en general de este tipo de empresas.

Como conclusión más importante del estudio de mercado, destaca que: hay un alto conocimiento de la industria y sus servicios, pero no tan así de los distintos proveedores. Especialmente de ISS, que está dentro los menos conocidos. Luego, de acuerdo al análisis y los resultados de la investigación, es que finalmente se presenta un plan de comunicación para el año 2019, que contiene cinco sub-planes para llevarlo a cabo, de acuerdo a los objetivos de este, los cuales son:

- Objetivo general: Ser conocidos en el mercado de facility management, como empresa IFS y posicionarse en los segmentos estratégicos definidos por ISS.
- Objetivos específicos:
 - 1) Incrementar las publicaciones en los segmentos objetivos, en varios medios para difundir y fortalecer la estrategia de posicionamiento como proveedor integral de servicios. → **Plan Gestión de Prensa**
 - 2) Apoyar la estrategia comercial y la creación de valor de ISS en los segmentos estratégicos. → **Plan Corporativo**
 - 3) Establecer alianzas para posicionar a ISS en la agenda pública del país. → **Plan Relacional**
 - 4) Aumentar seguidores en LinkedIn y aumentar el flujo de visitas en la página web. → **Plan Posicionamiento Web**



5) Generar recordación y construcción de marca. → **Plan Branding**

Con estos cinco planes, es que se consideran diversas acciones en cada uno de ellos y se realizan a través de distintos canales. Para poder llevarlos a cabo, se necesita un presupuesto para el año 2019 de aproximadamente \$148.000.000 de pesos.

Con este plan, se espera poder posicionar a ISS Chile en la industria del Facility Management, como una empresa integral de servicios de outsourcing de facility y más aún, que sea conocido por entregar soluciones “IFS” (Integrated Facility Services) a sus clientes.

ABSTRACT

The thesis developed below, has as a general objective: "Analyze the industry of outsourcing services in Chile, specifically of companies which provides facility management services and establish the degree of knowledge of customers or potential customers who hire these services, to propose an adequate communication plan for this industry. " (The communication plan is made as an applied case for ISS Chile.)

In the first place it shows existing studies, and then shows a market research, who try to find out more about this industry, its services and communication in general of this type of companies.

As the most important conclusion of the market study, is that: there is a high knowledge of the industry and its services, but not so much of the different suppliers. Especially from ISS, which is the least known. Then, according to the analysis and results of the research, it presents a communication plan for the year 2019, which contains five sub-plans to carry it out, according to the objectives of this, which are:

- General objective: To be known in the facility management market, as an IFS company and to position itself in the strategic segments defined by ISS.
- Specific objectives:
 - 1) Increase publications in the target segments, in various media to spread and strengthen the positioning strategy as a full service provider. → **Press Management Plan**
 - 2) Support the commercial strategy and create value for ISS in the strategic segments. → **Corporate Plan**
 - 3) Establish alliances to position ISS in the public agenda of the country. → **Relational Plan**
 - 4) Increase followers on LinkedIn and increase the visits on the website. → **Web Positioning Plan**



5) Generate awareness and brand building. → **Branding Plan**

These five plans, consider different actions in each of them and through different channels. To be able to carry them out, the company will need a budget for the year 2019 of approximately \$ 148,000,000 Chilean pesos.

With this plan, it is expected to be able to position ISS Chile in the Facility Management industry, as an integral company of outsourcing facility services and even more, to be known for delivering "IFS" (Integrated Facility Services) solutions to its clients.

INTRODUCCIÓN

Hoy, en el mundo empresarial, se vive una realidad donde las empresas del país necesitan cada vez más concentrarse en el *core business*, o en español, en el giro principal de sus negocios. Esto, porque se ha visto que sólo dedicarse al core de su negocio, tiene mayores beneficios que encargarse de todas las operaciones de su compañía. Aquí es donde aparecen los servicios de *outsourcing* o externalización en español, que son ofrecidos por empresas de diferentes tipos.

Ahora, enfocándose en las empresas de outsourcing de servicios de Facility Management¹ es que se hace necesario saber un poco más sobre esta industria, ya que es fundamental para que las empresas proveedoras de este tipo de servicios puedan entregar un servicio que se ajuste a las necesidades del cliente y a su vez sepan qué es lo saben o conocen de ellas, para así poder convertirse en aliados estratégicos, donde ambos se vean beneficiados.

En este contexto, es que se desarrolla esta tesina; donde en primer lugar se muestra qué es lo que se conoce de la industria según estudios formales; para luego dar paso a un estudio de mercado, que busca averiguar más sobre la industria, sus servicios y sobre temas comunicacionales de los distintos proveedores de servicios de Facility Management.

Finalmente, se propone un Plan de Comunicación aplicable a empresas proveedoras de servicios de facility, pero que se muestra mediante el caso aplicado a la empresa ISS Chile.

¹ Facility Management: Suele abreviarse como FM y según la Asociación Internacional de Facility Management (IFMA), el FM es una disciplina que engloba diversas áreas para asegurar y gestionar el mejor funcionamiento de los inmuebles y/o infraestructuras y de sus servicios asociados, a través de la integración de personas, espacios, procesos y de las tecnologías propias de dichos inmuebles o infraestructuras.

CAPÍTULO I – OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, específicamente de empresas proveedoras de servicios de facility management y establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes que contratan estos servicios, para proponer un plan de comunicación adecuado a esta industria.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar y analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, de empresas proveedoras de servicios de facility management.
- Establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes sobre esta industria y sus servicios.
- Proponer un plan de comunicación tipo, adecuado a la industria y en específico para ISS Chile.

CAPÍTULO II – ALCANCE

La investigación se circunscribe en Chile y se realiza para el segmento empresarial, quienes son los clientes o potenciales clientes en la industria del outsourcing (externalización) de servicios de facility management; entre estos servicios se incluyen los de limpieza, alimentación, seguridad, mantenimiento, jardinería, control de plagas, soporte, etc.

El resultado de este estudio y su aplicabilidad, está orientado a empresas que prestan dichos servicios de outsourcing de facility management.

Esta investigación tiene un alcance exploratorio ya que actualmente la industria del outsourcing de servicios de facility management en Chile no está estudiada a fondo y no hay mucha información disponible al respecto. Además, en este tiempo donde las empresas tienen más restricciones presupuestarias, es importante poder ofrecerles productos y servicios que agreguen valor a su negocio. Es por eso que se debe tener un plan de comunicación que permita por un lado, dar a conocer la marca y por otro, los servicios que se ofrecen y su valor agregado, para poder aumentar la cartera de clientes y aumentar las ventas.

Al final de esta tesina, se propone un plan de comunicación específico para la empresa ISS, por lo que se pretende de algún modo contribuir a que ISS pueda utilizar el contenido de marketing y liderazgo para establecer una posición líder en el mercado y llegar a ser el top of mind en proveedores de servicios de facility management.

CAPÍTULO III – ESTADO DEL ARTE

3.1 INDUSTRIA DEL OUTSOURCING Y FACILITY MANAGEMENT

El *outsourcing* es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). En español es equivalente a subcontratación o externalización o tercerización; el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera. El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera.

La idea general del outsourcing es que finalmente la empresa que contrata a otra(s), pueda desarrollar las actividades que son parte del *core* (núcleo) de su negocio, es decir que se dedique a su principal actividad y el resto, lo subcontrate o externalice con otra(s) empresa(s).

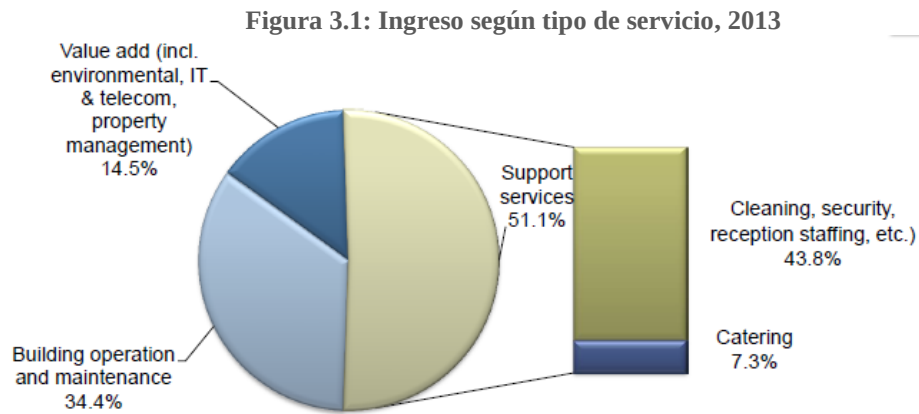
Es así que nace esta industria del outsourcing en múltiples servicios y, específicamente en esta tesina, se enfoca en los servicios de: *facility management* (administración de instalaciones), limpieza, mantenimiento, alimentación, seguridad y soporte.

Cabe destacar que el facility management, engloba diversas áreas para asegurar y gestionar mejor el funcionamiento de instalaciones y sus servicios asociados, mediante la integración de personas, espacios, procesos y las tecnologías propias de las instalaciones. Es así, que una empresa de facility management, puede entregar no sólo un servicio a otra, sino puede administrar varios servicios a su cargo, lo cual es llamado facility management integrado o IFM en su sigla en inglés (Integrated Facility Management).

3.1.1 Outsourcing y facility management en el Mundo

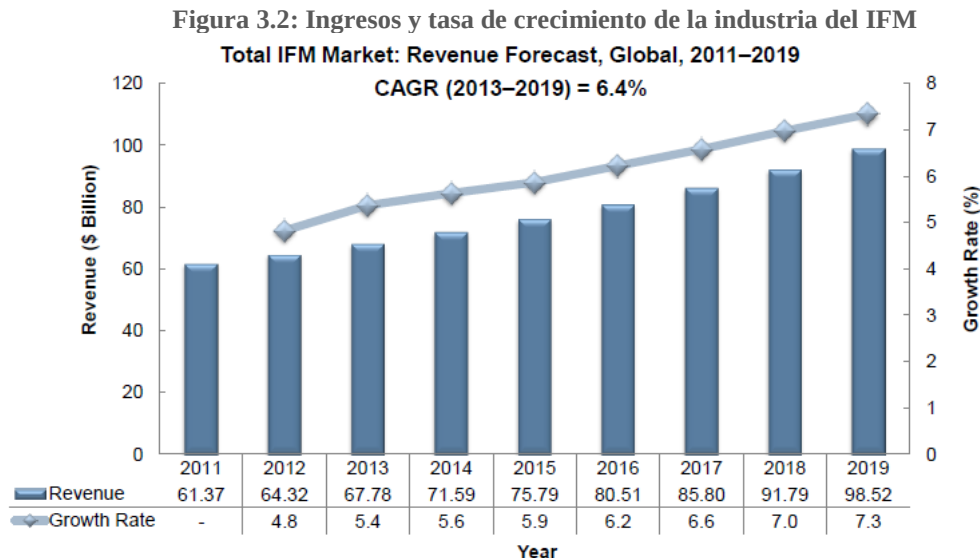
Investigando, no se encuentran disponibles estudios profundos sobre la industria, pero si se encuentran ciertos estudios específicos, como el realizado para ISS (Dinamarca) en el año 2015 por Frost & Sullivan donde se destaca lo siguiente:

Del total de la industria del facility management integrado los ingresos según tipo de servicio, se pueden ver a continuación, en la Figura 3.1, donde se destaca que los servicios de soporte referentes a: limpieza, seguridad, recepción y otros, más catering generan más del 50% del ingreso global en esta industria, junto con más de un 30% para servicios de operación de instalaciones y mantenimiento.



Fuente: Frost & Sullivan

En este mismo estudio, se proyecta en la Figura 3.2 que los ingresos en el mercado global de FM aumentan año a año y la tasa de crecimiento de esta industria sea de un 7,3% para el 2019.

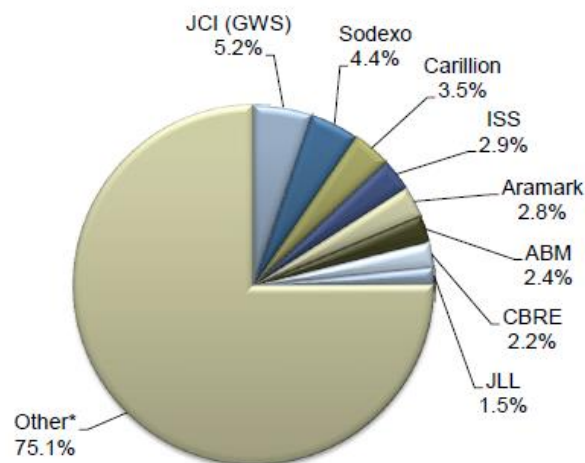


Fuente: Frost & Sullivan (*)

(*) - Total Industria: Europa, Norteamérica, Asia Pacífico y El resto del Mundo.
 - Período de estudio: 2011-2019 (datos 2013)

En cuanto a los competidores en esta industria, se puede ver en la Figura 3.3 que el mercado está muy fragmentado, donde coexisten grandes proveedores nacionales con compañías de facility management internacionales. Entre las cinco compañías con mayor participación de mercado y que en conjunto representan un 18,8% del total del ingreso, se encuentran JCI (Johnson Control's), Sodexo, Carillion, ISS y Aramark; mientras que un 75% del mercado está repartido entre más de 300 compañías proveedores de servicios de facility management. Es así que a nivel global, ISS tiene una participación de mercado del 2,9% del IFM.

Figura 3.3: Participación de mercado del IFM, 2013



Fuente: Frost & Sullivan

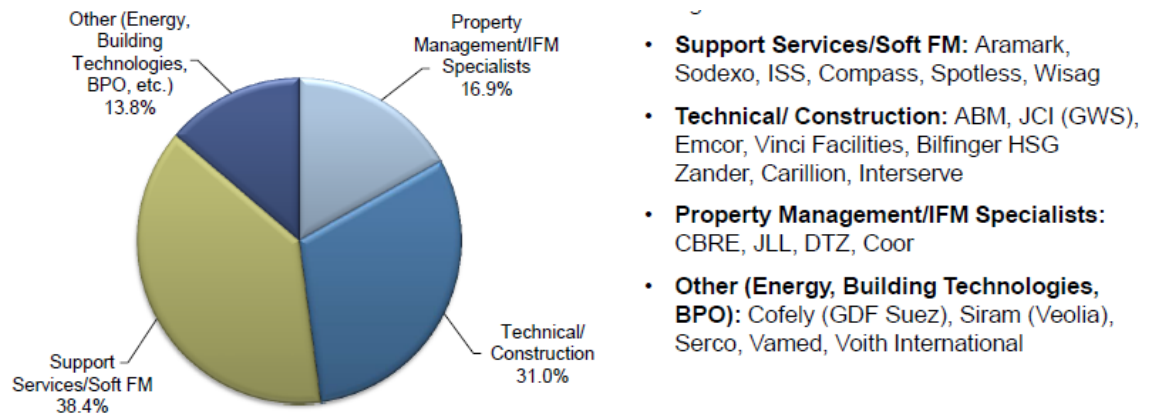
El medio ambiente competitivo tiene las siguientes características más importantes:

- **N° de compañías en el mercado:** 300-350 con un ingreso promedio de más de \$10 millones de dólares.
- **Factores competitivos:** Precio, performance, seguimiento, confiabilidad, relaciones del contratista, experiencia vertical, conocimiento de condiciones locales, huella internacional, experiencia con el medio ambiente.
- **Grupo de usuarios finales claves:** Oficinas, industrial, educación y salud, otros (entretenimiento, retail, infraestructura).
- **Participación de mercado de los top 10:** 27,7%
- **Entrega de servicios:** Directo y subcontratos.

En la Figura 3.4, se observa el ingreso porcentual por tipo de conocimiento del proveedor y se ven algunos de los participantes claves que lideran el mercado del IFM y bajo las categorías en que se encuentran:

- Servicios de Soporte / Soft FM
- Técnico / Construcción
- Gestión de instalaciones / Especialistas del IFM
- Otros (Energía, Tecnologías de Construcción, BPO)

Figura 3.4: Ingreso porcentual por tipo de conocimiento del proveedor, 2013



Fuente: Frost & Sullivan

Perspectivas de la evolución del mercado de FM

Hay un White Paper realizado por ISS que aborda la evolución del facility management y presenta algunas predicciones para el sector. Este estudio concluye que:

- La dirección y las decisiones de FM son consideradas cada vez más factores estratégicos, lo cual se traduce en contratos IFS/IFM regionales y globales.
- El mercado FM está creciendo y los proveedores de estos servicios deben evolucionar para atender las demandas cambiantes de los clientes. Deben ofrecer servicios con valor agregado, proporcionar excelencia y tener flexibilidad para crecer y cambiar junto con el cliente.
- Lo que demandan los clientes es: transferencia de riesgos, reducción de costos, flexibilidad, sostenibilidad, excelencia en los servicios, fiabilidad, agilidad de respuesta. Comodidad y rentabilidad.

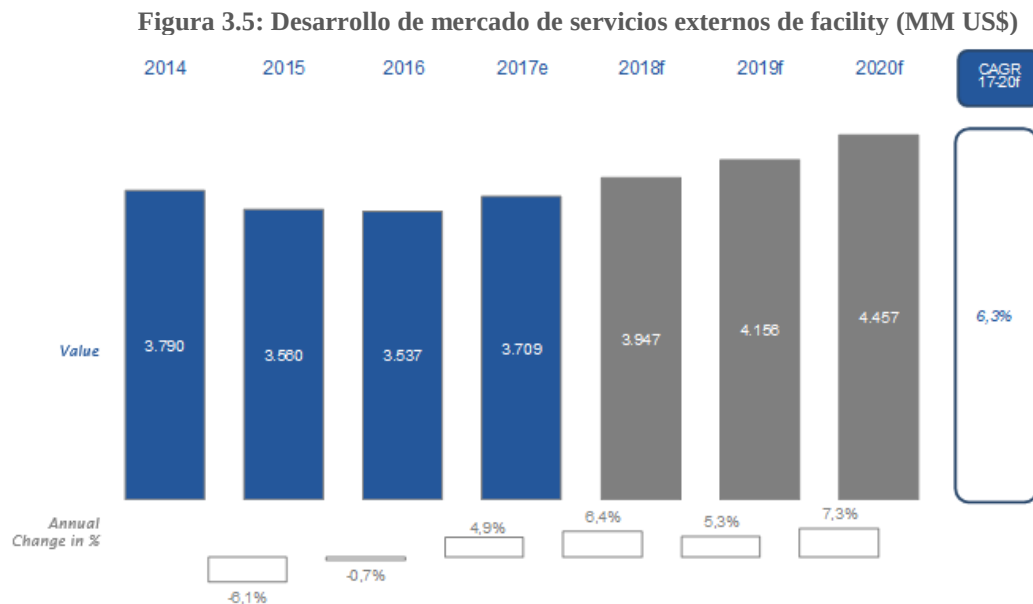
- Las empresas se preocupan cada vez más por su imagen y buscan en un proveedor, a un socio estratégico que proporcione FM de primer nivel.
- El proveedor de FM debe encontrar formas nuevas e innovadoras de convertir los activos inmuebles y las soluciones ofrecidas son cruciales para aumentar la experiencia y satisfacer las demandas de la fuerza laboral del cliente.

3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile

No se encuentran disponibles estudios formales para Chile referentes al facility management, pero sí existe un estudio solicitado por ISS Chile a una consultora internacional, Interconnection Consulting (IC), en 2017, en que se explica el mercado de servicios de facility en Argentina, Brasil y Chile. Enfocando la mirada sólo en Chile, el estudio muestra que:

→ Mercado de servicios externos de facility

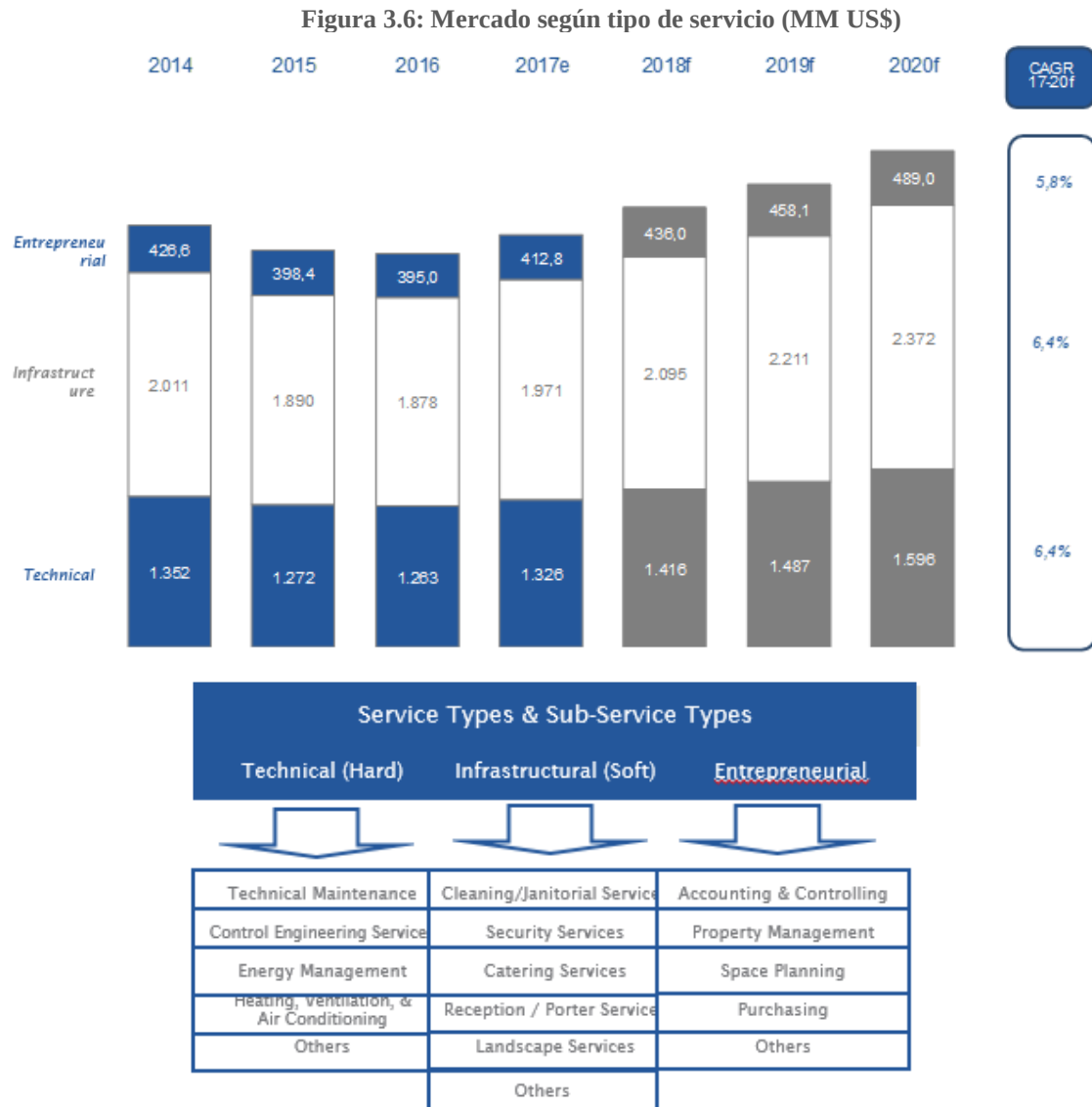
El mercado total de servicios de facility (interno y externo) sería de 10.751 millones de dólares para el año 2019. De este mercado, según se observa en Figura 3.5, se esperan \$4.156 millones de dólares para los servicios externos de facility. Además, la tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR) entre 2017 a 2020 es de un 6,3%, para los servicios externos de facility.



Fuente: IC

→ Servicios externos de facility según tipo de servicio

En otros aspectos, destaca que los servicios externos de facility, según la segmentación por tipo de servicios que se observa en la Figura 3.6: Mercado según tipo de servicio (MM US\$), el que más crecerá son los servicios infraestructurales respecto a los otros segmentos.

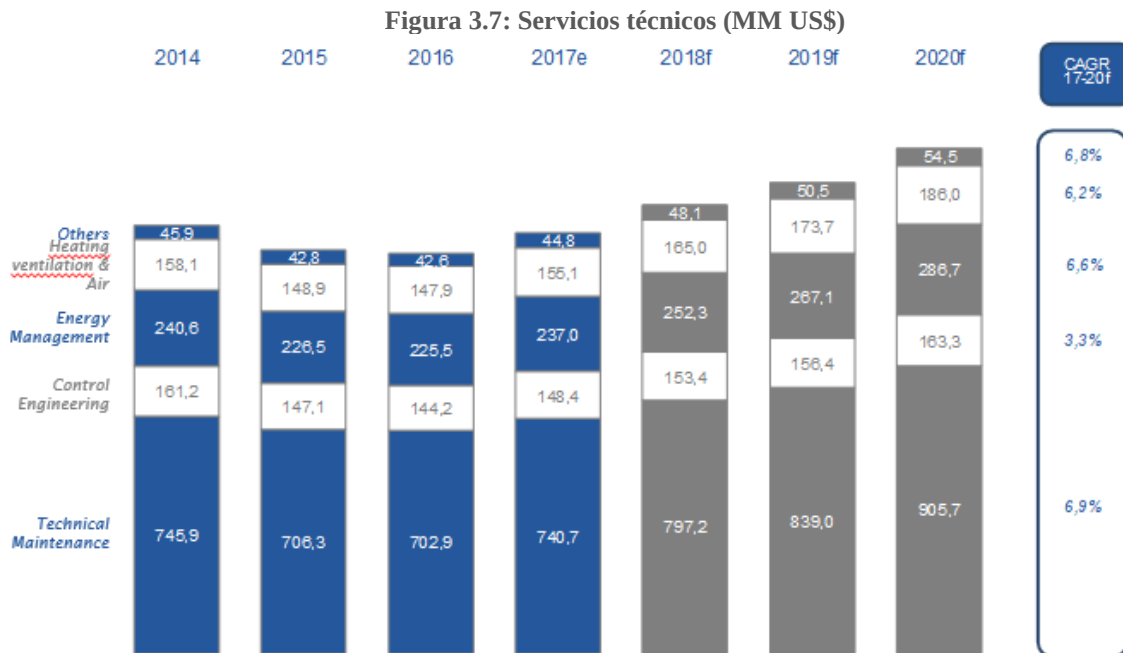


Fuente: IC

Cabe destacar que ISS ofrece servicios del tipo Técnicos (Technical) e Infraestructurales (Infraestructural), que representan alrededor del 90% del mercado de servicios externos de facility.

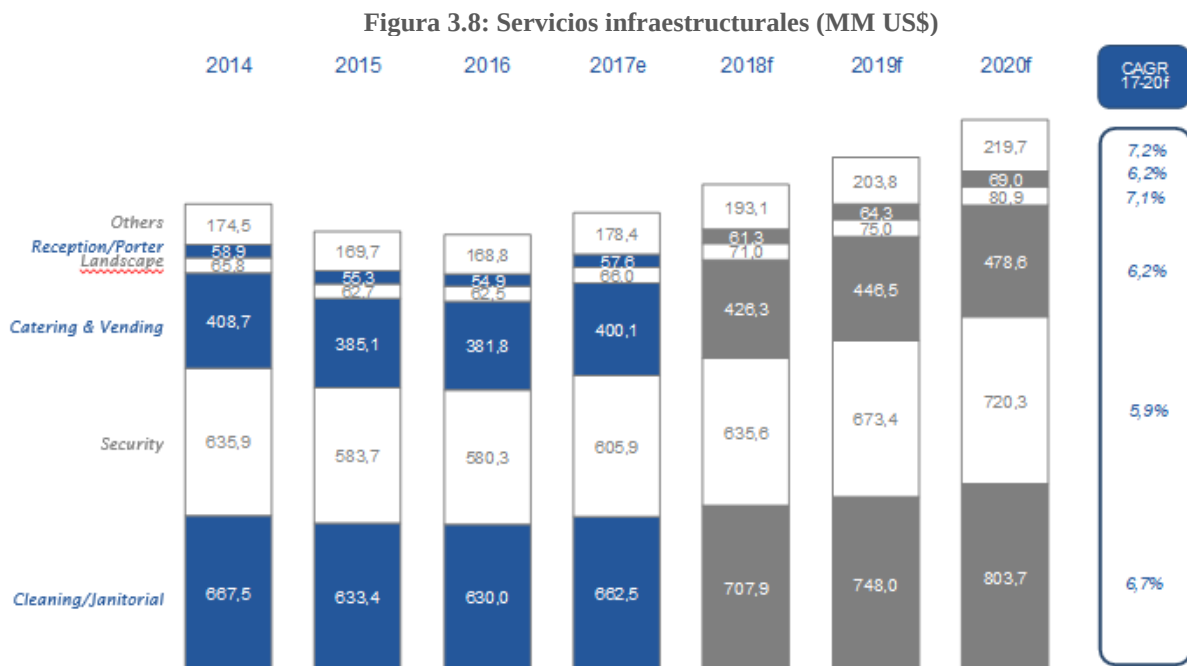
Ahora, viendo más detallado por sub-servicio, estos dos tipos se distribuyen de la siguiente manera:

→ Servicios Técnicos:



Fuente: IC

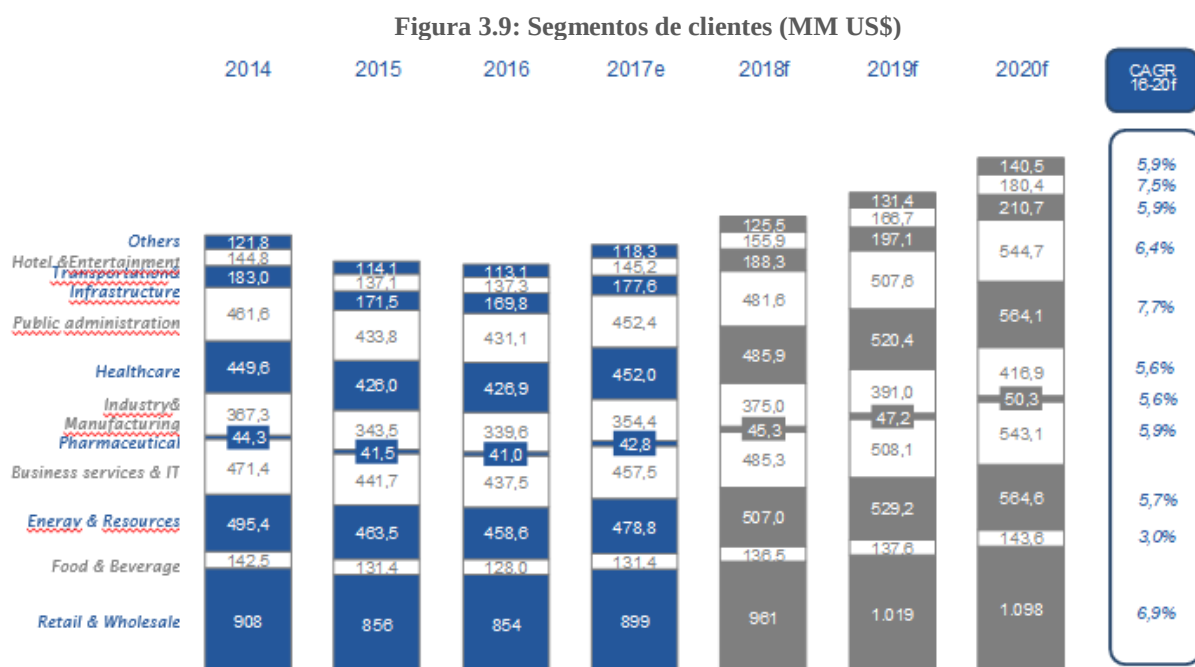
→ Servicios Infraestructurales:



Fuente: IC

→ Servicios externos de facility según segmento de clientes

Viendo ahora, según los segmentos de clientes (Figura 3.9), se observa que mayormente se compone de clientes del área: Retail (Retail & Wholesale), Energía y Recursos (Energy & Resources), Salud (Healthcare), Administración Pública (Public Administration) y Negocios y Telecomunicaciones (Business Services & IT).

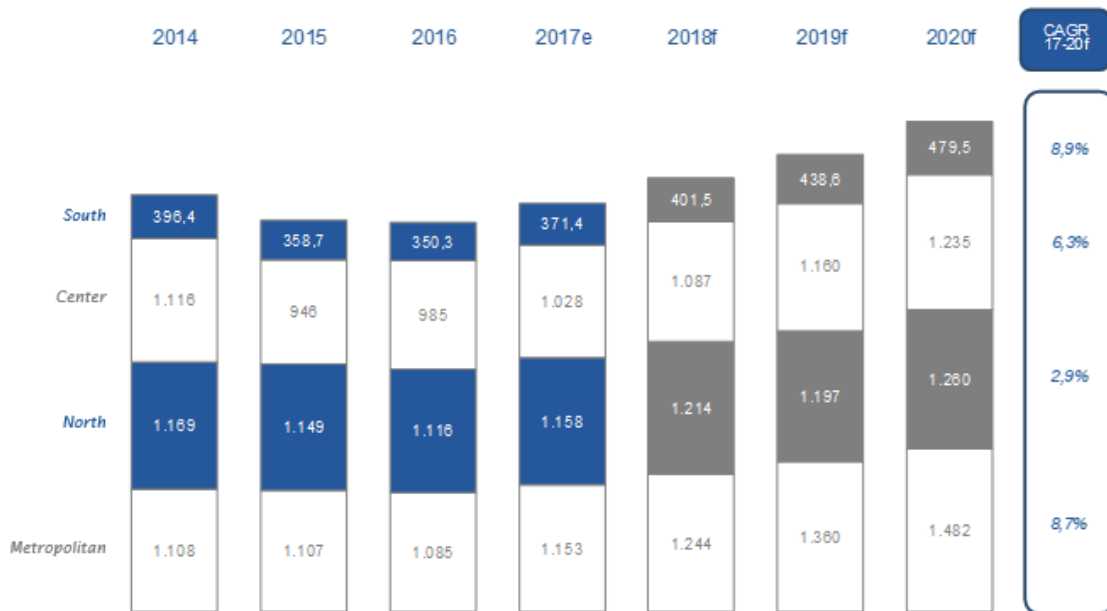


Fuente: IC

→ Servicios externos de facility según zona geográfica

Se observa en la Figura 3.10 que mayormente se concentran los servicios de facility en la región Metropolitana, luego en la zona Sur, le sigue el resto de la zona Centro y finalmente la zona Sur. Sin embargo, la zona Sur del país es en la que se espera un mayor crecimiento entre los años 2017 a 2020.

Figura 3.10: Segmentos por zona geográfica (MM US\$)

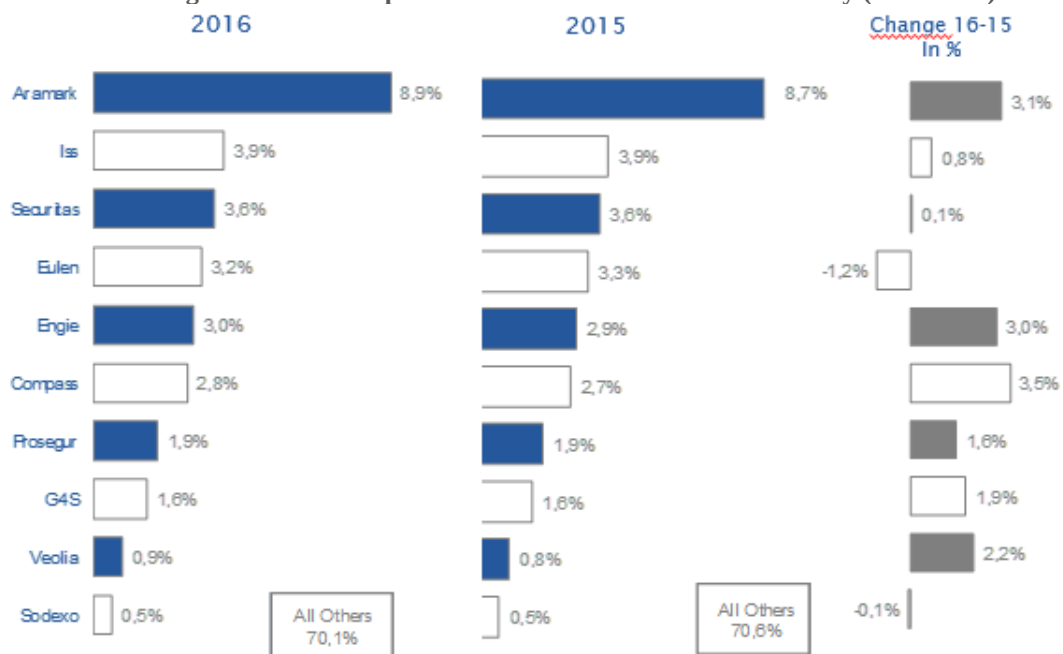


Fuente: IC

→ Análisis de mercado

Este estudio muestra que en 2016 el líder del mercado de servicios de facility en Chile, fue Aramark (8,9%), luego en segundo lugar ISS (3,9%) y en tercer lugar Securitas (3,6%).

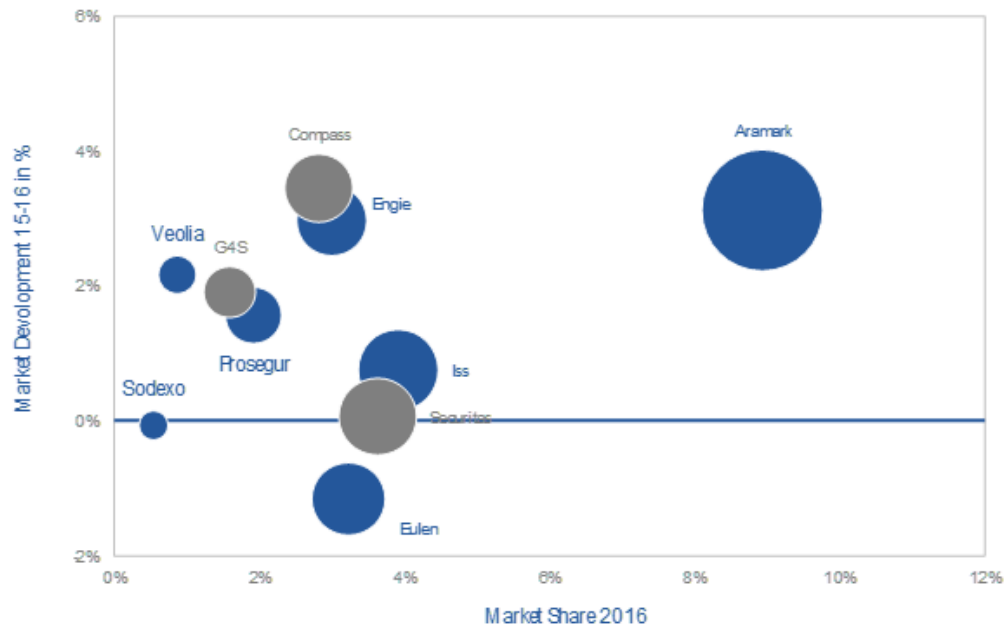
Figura 3.11: Participación de mercado de servicios de facility (2015-2016)



Fuente: IC

Además, se ve en Figura 3.12 que entre los años 2015 y 2016, Aramark, además de ser el líder, es el que más se desarrolló en conjunto con Compass.

Figura 3.12: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016)

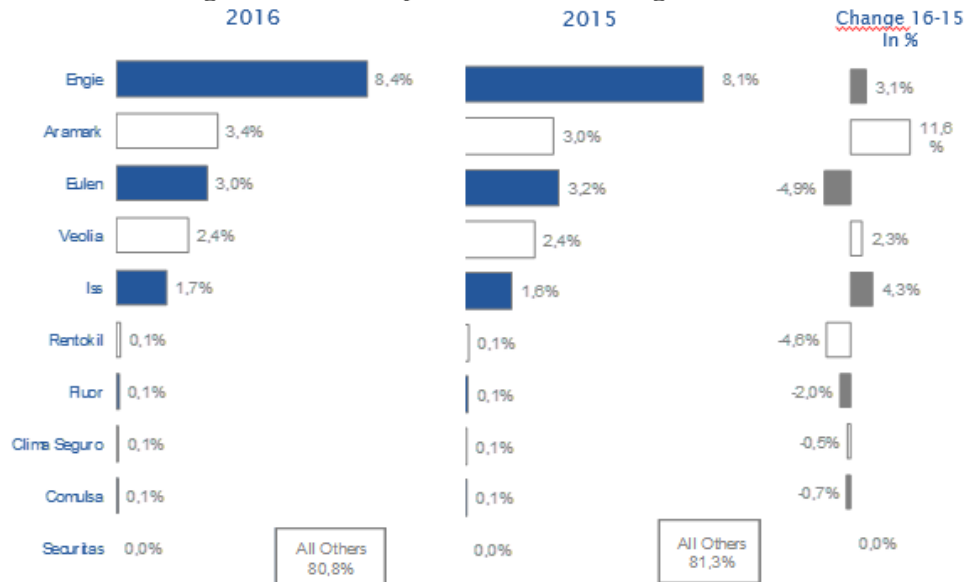


Fuente: IC

Luego, por tipo de servicios se observa lo siguiente:

- Servicios Técnicos: Engie es el líder del mercado e ISS queda en el quinto lugar con un 1,7% de participación.

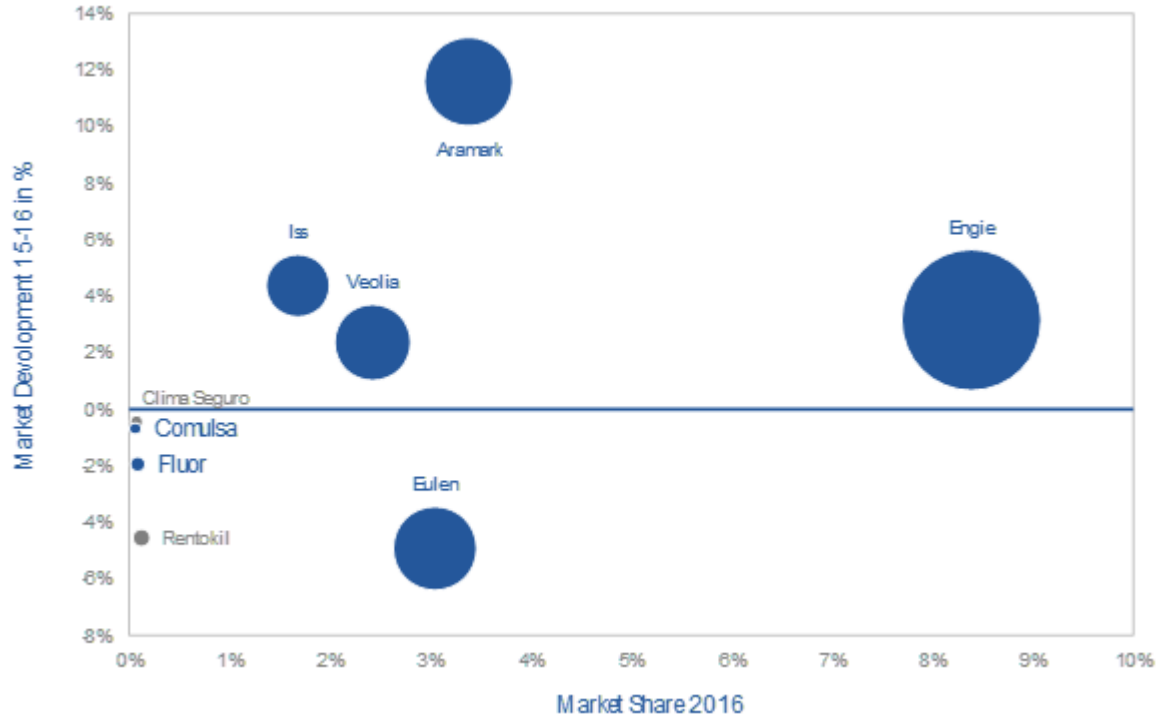
Figura 3.13: Participación de mercado, según servicios técnicos



Fuente: IC

En la Figura 3.14, se observa que Aramark e ISS lo hicieron muy bien en 2016 y se desarrollaron más que los otros competidores del mercado.

Figura 3.14: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016), servicios técnicos

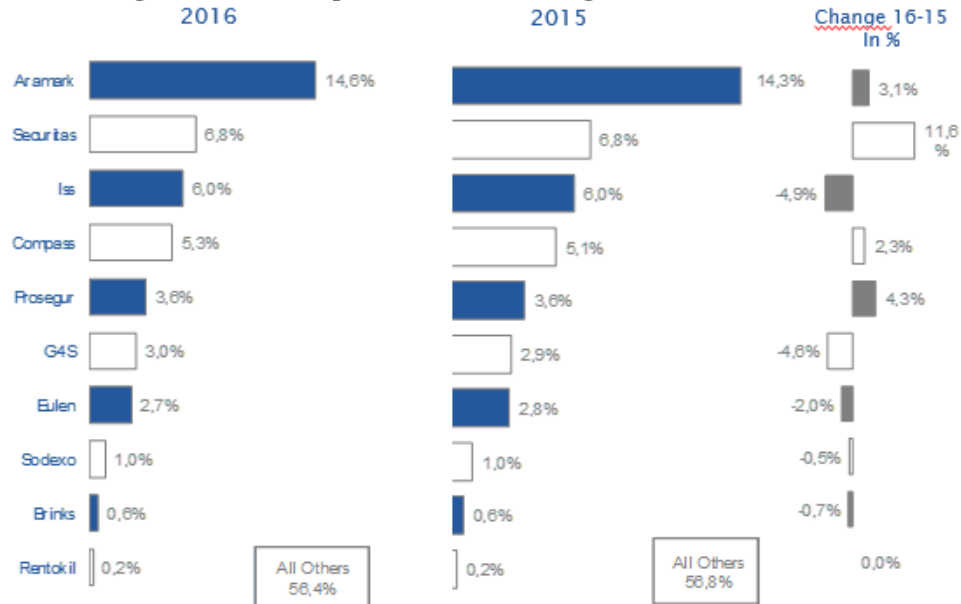


Fuente: IC

→ Servicios Infraestructurales: En la Figura 3.15 se ve que Aramark es el líder del mercado con un 14,6% en 2016, seguido por Securitas con un 6,8% y en tercer lugar se encuentra ISS con un 6% de participación de mercado.

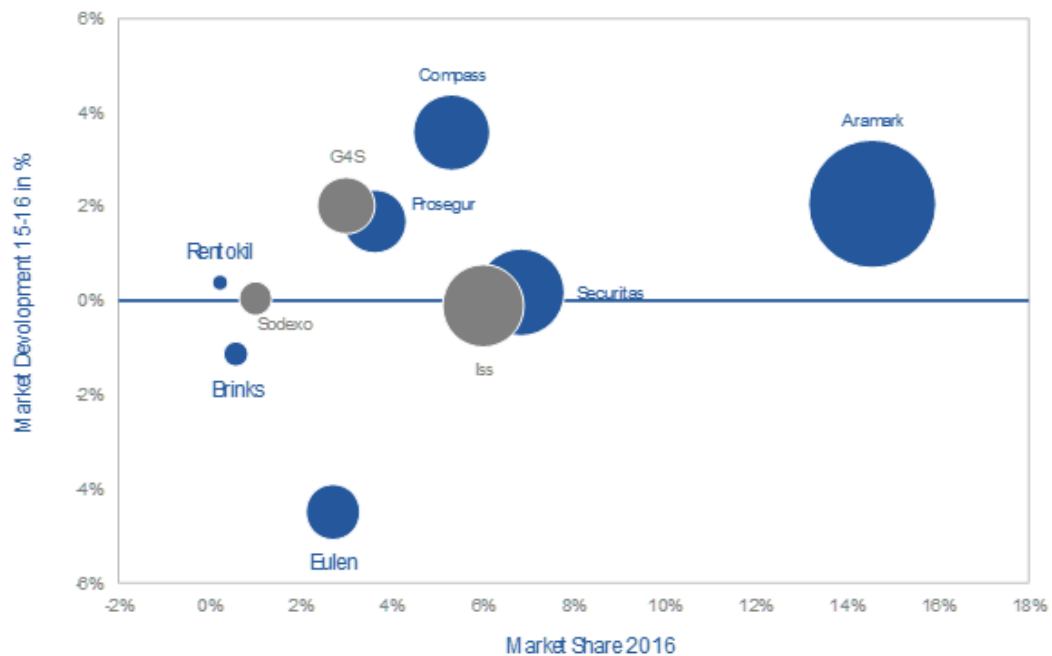
Luego, viendo el desarrollo de mercado en la Figura 3.16, Compass fue el que más se desarrolló en 2016 e ISS no tuvo variación respecto al año anterior.

Figura 3.15: Participación de mercado, según servicios infraestructurales



Fuente: IC

Figura 3.16: Participación de mercado v/s desarrollo de mercado (2015-2016), servicios infraestructurales



Fuente: IC

Este estudio permite dar una primera mirada y aproximación más tangible al mercado del facility en Chile, además de permitir reconocer quiénes son los principales actores que compiten en este mundo.

3.2 ISS

ISS se fundó en Copenhague en 1901 y ha crecido hasta convertirse en uno de los líderes mundiales de Empresas de Servicios de Facility (servicios en instalaciones), con ingresos en 2017 de 79,9 billones de coronas danesas (DKK) (12,5 billones de dólares). Está presente en más de 40 países, ofreciendo sus servicios. Este año 2018, recibió por sexto año consecutivo la máxima calificación en outsourcing del mundo, 5 estrellas, otorgada por la Asociación Internacional de Profesionales del Outsourcing (IAOP: International Association of Outsourcing Professionals).

El secreto de su éxito radica en cómo se adaptan las soluciones a las necesidades de los clientes, cómo se administran los riesgos, y cómo su comprometido equipo, de más de 480.000 colaboradores en todo el mundo, añaden el poder del toque humano en todo lo que se hace.

En Chile, [ISS](#) (ISS Servicios Generales Limitada y otras razones sociales) está presente desde el año 2004, actualmente con más de 15.000 empleados de Arica a Punta Arenas, con más de 300 clientes, atendiendo a más de 3.500 instalaciones todos los días. Desde el año 2016 integra los servicios de catering (alimentación), a través de la adquisición de la empresa [Apunto](#).

ISS Chile tiene ingresos de alrededor de 178 millones de dólares al año.

La visión de ISS es “Ser la mejor organización de servicios del mundo” y el propósito es “Ayudamos a facilitar el propósito de nuestros clientes, convirtiendo sus actividades no centrales en nuestra principal preocupación”.

El lema de ISS a nivel mundial es: “The Power of the Human Touch”.

3.2.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de ISS se basa en la creación de valor para sus clientes, permitiéndoles centrarse en su negocio principal (core business). ISS atiende y mantiene las instalaciones de sus clientes, asegurando que sean lugares seguros, eficientes y agradables, para que así esos clientes puedan perseguir sus propósitos.

ISS, centrándose en los segmentos de clientes seleccionados, ofrece una propuesta de valor basado en la filosofía de la auto-entrega (self-delivery) de los servicios. Por otra parte, ISS está en condiciones de proporcionar múltiples servicios a sus clientes a través de un sistema de servicios integrados (IFS: Integrated Facility Services). Esto permite manejar la conveniencia (ser un único punto de contacto), la productividad y la eficiencia en costos.

Figura 3.17: ISS - Modelo de Negocios



Fuente: ISS

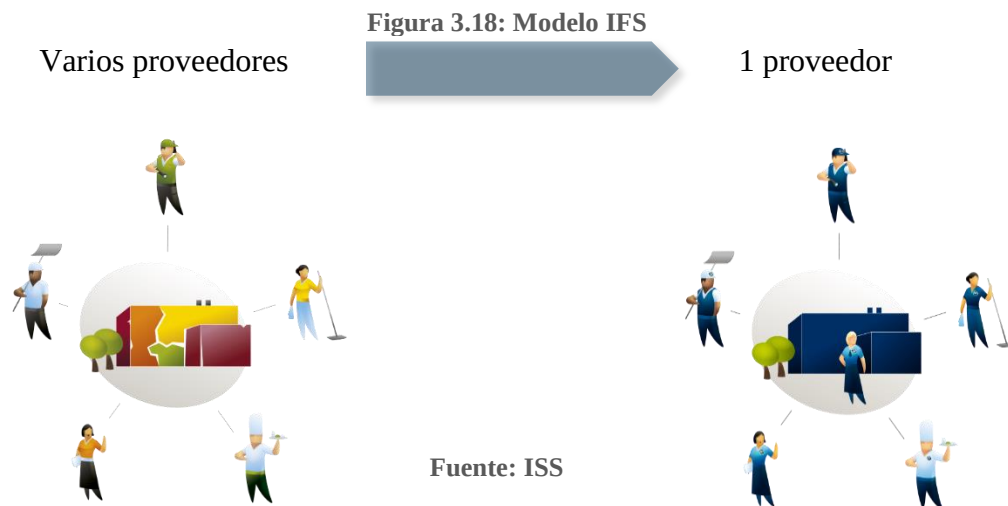
Todo este modelo de negocios de ISS se basa en lo que los clientes quieren:

- Enfocarse en el core de su negocio
- Garantizar el cumplimiento
- Salvaguardar su negocio
- Optimizar los tiempos en sus instalaciones
- Manejar el riesgo
- Proteger el valor de sus activos
- Conveniencia y consistencia
- Ahorro en costos sustentables y transparentes
- Satisfacción del usuario final

3.2.2 Soluciones y servicios

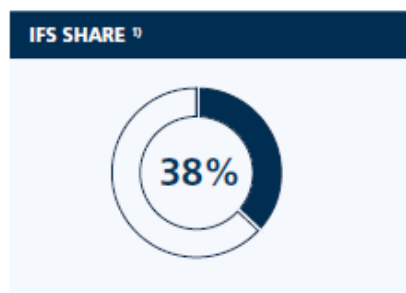
ISS ofrece distintos servicios a las compañías, las cuales no son el core de su negocio. Se enfoca en poder ofrecer soluciones de IFS (Figura 3.18), que consiste en ofrecer múltiples servicios con un administrador de contrato y así la compañía contratante minimiza la subcontratación, obteniendo:

- ✓ Velocidad para adaptarse a los cambios.
- ✓ Un sólo punto de contacto.
- ✓ Misma compañía, misma metodología y mismos valores.
- ✓ No existen márgenes de intermediación.



O simplemente ofrecer un único servicio (Single-services) o multiservicios (Multi-services), de acuerdo a los requerimientos de los clientes. En el reporte anual 2017, se ve que los servicios entregados por ISS, globalmente, fueron en un 38% con IFS.

Figura 3.19: Entrega de servicios



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

En la siguiente Figura 3.20, se puede apreciar los servicios que presta ISS y cómo funciona el Facility Management (FM), a través de un único punto de contacto que administra todos los servicios.

Figura 3.20: ISS - Servicios



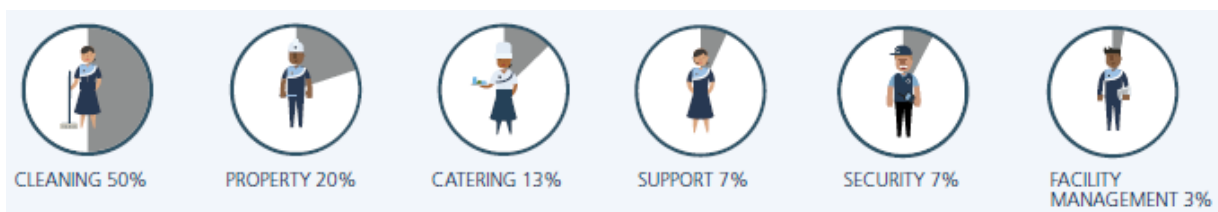
Fuente: ISS

Los servicios ofrecidos por ISS son los siguientes:

- Limpieza: limpieza de oficinas, limpieza industrial, limpieza en altura.
- Soporte: recepción, logística de oficina, call center, mensajería interna, manejo de documentos, fotocopiado, juniors, apoyo de producción, etc.
- Mantenimiento: mantenimiento menor, mantenimiento mayor, jardinería, mudanzas, energía, control de plagas.
- Catering (alimentación): casino, cafetería. (En Chile, a través de la marca “Apunto”).
- Seguridad: guardias, control de accesos, control perimetral, monitoreo y CCTV.
- Facility Management: Administración global de servicios de facility y de espacios.

A nivel global, los porcentajes en facturación, según los servicios se ven en la Figura 3.21.

Figura 3.21: Servicios de ISS y porcentaje en facturación



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

3.2.3 Segmentación de clientes

ISS tiene una segmentación a nivel global, que es utilizada en todos los países. Esta es:

- Business Services & IT: bancos, telefonía, internet, IT, colegios, universidades.
- Energy & Resources: minería, energía, combustibles, cementos, madereras.
- Food & Beverage: alimentos, bebidas.
- Healthcare: hospitales, clínicas, centros médicos.
- Hotels, Leisure & Entertainment: hoteles, casinos, estadios.
- Industry & Manufacturing: industrias, manufactureras.
- Pharmaceuticals: farmacéuticas, laboratorios.
- Public Administration: municipalidades, organismos públicos.
- Retail & Wholesale: malls, grandes tiendas, supermercados.
- Transportation & Infrastructure: aeropuertos, terminales, puertos, transportes, concesionarios de vehículos.

Nota: En el caso de Chile, las instituciones de educación se consideran dentro del segmento de Business Services & IT. En todos los otros países, están dentro de Public Administration.

Figura 3.22: Segmentación de clientes y tipos



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

Por otro lado, los clientes se clasifican internamente, según facturación, por: cuentas claves (key accounts), clientes grandes & medianos (large & medium), pequeños (small) y cuadrillas (route based). Se observa en la Figura 3.22, que ISS en un 52% atiende a clientes de cuentas claves. Estratégicamente, ISS apunta sólo a tener clientes de los dos primeros grupos.

3.2.4 Algunas cifras

Algunas cifras interesantes (Figura 3.23), que aparecen en el Reporte Anual 2017 de ISS, tienen que ver con lo siguiente:

- ✓ ISS el 2017 tuvo exactamente 488.946 empleados alrededor del mundo, que trabajan en los más de 40 distintos países, donde tiene operaciones.
- ✓ Hubo 6.901.337 horas de entrenamiento para los empleados.
- ✓ Se administran más de 1 millón de metros cuadrados de espacio crítico.
- ✓ Más de 10 millones de personas experimentan el IFS.
- ✓ 1,8 millones de comidas son servidas todos los días.
- ✓ Hay cerca de 800 clientes de cuentas claves.

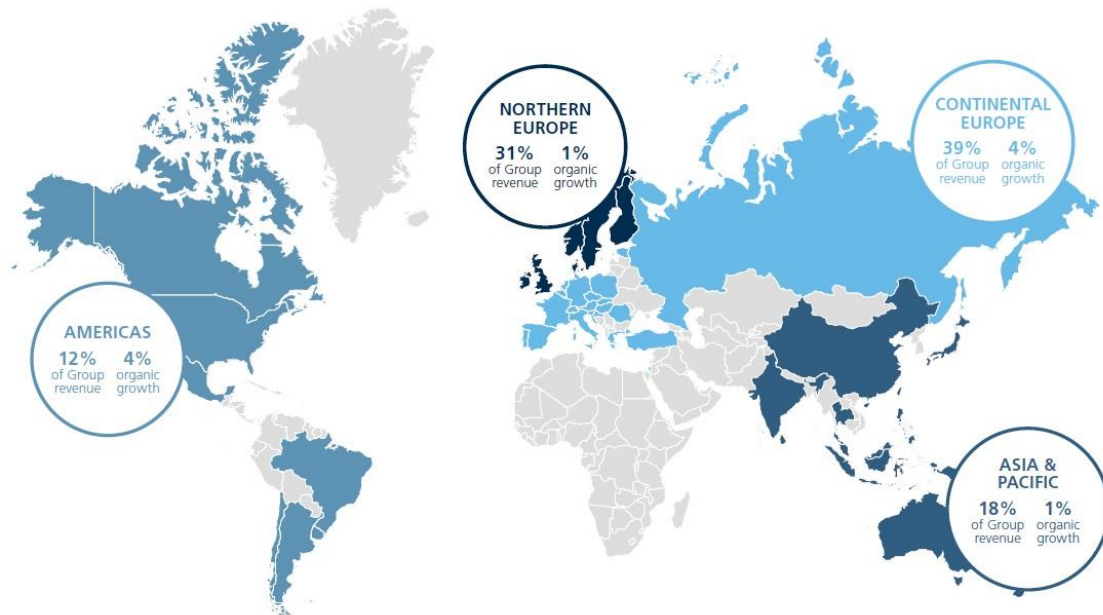
Figura 3.23: ISS - Algunas cifras



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

En la siguiente Figura 3.24, se observa la presencia de ISS en el mundo, donde los ingresos de la región llamada Americas representan el 12% de todo el Grupo ISS, de los cuales Chile representa el 1,4% del grupo, facturando alrededor de 178 millones de dólares al año.

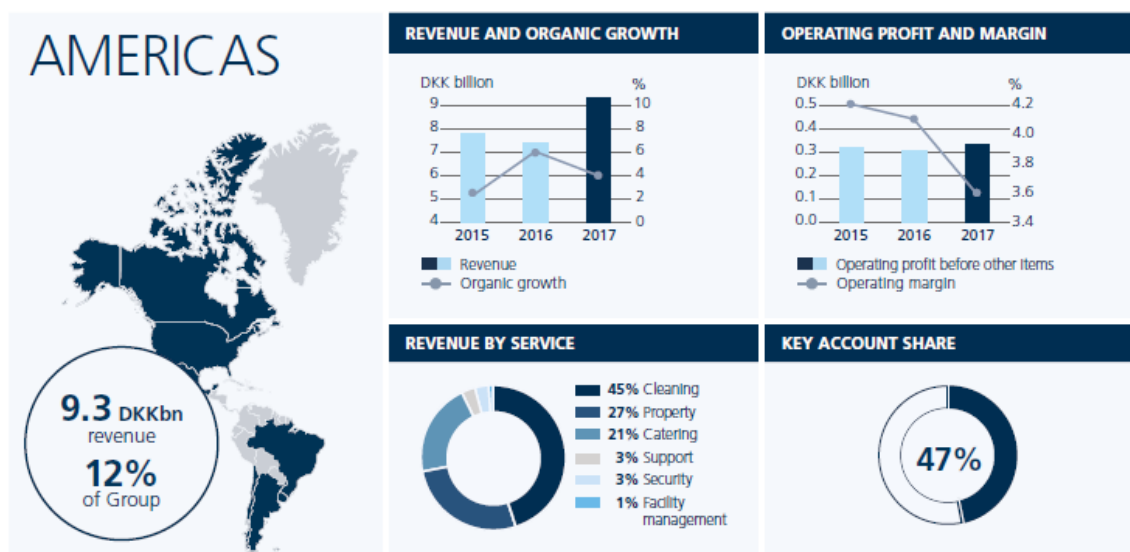
Figura 3.24: Mapa de presencia de ISS en el mundo



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

Además, según se observa en la Figura 3.25, el principal ingreso de la compañía (45%) es por servicios de limpieza, en la región de Americas.

Figura 3.25: Performance de ISS Americas



Fuente: ISS Reporte Anual 2017

En el Reporte Anual 2017 de ISS, se destacan los siguientes puntos en ISS Americas;

El mercado y el foco de ISS

La región de Americas consiste en 2 mercados diferentes – Norteamérica y Latinoamérica. Se tiene una fuerte presencia en ambos mercados, con foco en ofrecer soluciones IFS² a grandes clientes. Los clientes clave pertenecen a los segmentos Business Services & IT, Transportation & Infrastructure e Industry & Manufacturing.

Norteamérica es el mercado de Facility Management más grande del mundo, representando aproximadamente el 27% del mercado mundial de servicios de outsourcing de Facility Management (FM). En 2017, ISS se enfocó en mejorar sus capacidades y posición de mercado en Norteamérica, quedando demostrado por la adquisición en Abril de Guckenheimer, un proveedor de catering líder en el mercado, con capacidades de entrega en todo estados Unidos, que subrayó significativamente el enfoque en soluciones IFS basadas en resultados.

Latinoamérica representa aproximadamente el 4% del mercado global de servicios de outsourcing de FM, y es un mercado con una madurez significativamente menor a Norteamérica. Latinoamérica sigue siendo un mercado importante para ISS ya que varias multinacionales tienen una presencia significativa en ciertas geografías. En 2017, se evaluó el peso de los clientes multinacionales en Latinoamérica y como resultado se iniciaron procesos de desinversión en Argentina y Uruguay. Además, continúa la reestructuración del negocio en Brasil.

En el futuro, se centra en avanzar aún más con entregar soluciones IFS a clientes clave en toda la región. Se continuará calibrando la plataforma de negocios en la región, incluyendo un refuerzo adicional de capacidades de servicios técnicos en Norteamérica e impulsando los procesos de desinversión en Argentina y Uruguay.

Actualización de la estrategia

El 2017 comenzó con una desinversión en paisajismo en Norteamérica, dado que no pertenece al core del negocio de ISS. En 2017, el enfoque clave fue la incorporación e integración de

² IFS: Integrated Facility Services

Guckenheimer – compañía de servicios de alimentación en Estados Unidos. Se ha progresado de acuerdo al plan y se ha conservado la atractiva cartera de clientes de Guckenheimer, los ingresos provenientes de catering de las cuentas ISS y las sinergias de costos van en línea con las expectativas.

Finalmente, en los países donde se han lanzado Centros de Excelencia, se continúa aprovechando los beneficios en términos de volumen y se fortalecen las capacidades. Esto incluye los beneficios de la implementación de programas de adquisición, el despliegue de mejores prácticas y la capacitación e inversión en la administración en el sitio a través de una implementación más profunda de los programas de capacitación y desarrollo.

Cifras financieras

Los ingresos en la región aumentaron en un 26% a DKK³ 9.313 millones (2016: DKK 7.407 millones). El crecimiento orgánico fue del 4%, mientras que el impacto de las adquisiciones y desinversiones, lograron un aumento neto de los ingresos en un 22%. Todos los países, excepto Brasil, obtuvieron tasas de crecimiento orgánico positivas; con Estados Unidos, México y Chile como principales contribuyentes. El crecimiento orgánico fue respaldado, en particular, por los servicios fuera del portafolio de los IFS y la puesta en marcha de los contratos de Clientes Corporativos Globales (Global Corporate Clients) en EE. UU., así como el lanzamiento de contratos en México y Chile. Esto fue parcialmente balanceado por los términos de contrato planificados en Brasil en ciertos segmentos de negocios y con ajustes estructurales de la plataforma comercial.

El beneficio operacional antes de otros descuentos fue de DKK 334 millones, correspondiente a un 3.6% (2016: 4.1%). El margen operativo se vio afectado por los costos de puesta en marcha en contratos IFS, la división de servicios especializados de Norteamérica tuvo bajo rendimiento y los costos relacionados con términos de contrato. Esto fue parcialmente compensado por una mejora en el margen de Chile y un sólido margen en México, impulsado por eficiencias operativas y un alto crecimiento orgánico en ambos países.

³ DKK: Coronas Danesas

Tabla 1: Principales cifras de las regiones de ISS

2017	CONTINENTAL EUROPE	NORTHERN EUROPE
KEY FIGURES	Revenue: 30.9 DKKbn Organic growth: 4% (2016: 3%) Key account share: 41% Operating margin: 6.5% (2016: 6.1%) Employees: 154,222	Revenue: 25.0 DKKbn Organic growth: 1% (2016: 3%) Key account share: 65% Operating margin: 7.1% (2016: 7.5%) Employees: 73,920
BUSINESS HIGHLIGHTS	- Organic growth mainly driven by Turkey, Germany, Switzerland and Austria - Growth supported by contract launches and price increases in Turkey, non-portfolio services and contract launches in Germany as well as the expansion of Novartis and the start-up of Shire in Switzerland and Austria - Overall margin increase supported by increases in France and Spain combined with strong performances in Switzerland, Turkey and Austria following the good growth and the effects of the focus on operational efficiencies - Significant contract wins, including Deutsche Telekom, Teva Pharmaceuticals and Adana Hospital in Turkey	- Organic growth supported by the UK, Denmark and Norway and partly offset by reductions in Sweden - Growth supported by 2016 contract launches and good demand for non-portfolio services - High margin supported by improved margins in the UK and Finland, but more than offset by margin decreases in Sweden due to contract losses and operational challenges as well as reduced margins in Denmark and Norway resulting mainly from contract start-ups - Significant contract wins and extensions, including Telenor across the Nordic countries, Danish Defence, National Westminster Bank and Fullham Road Collaborative
2017	ASIA & PACIFIC	AMERICAS
KEY FIGURES	Revenue: 14.6 DKKbn Organic growth: 1% (2016: 2%) Key account share: 55% Operating margin: 7.1% (2016: 7.5%) Employees: 206,646	Revenue: 9.3 DKKbn Organic growth: 4% (2016: 6%) Key account share: 47% Operating margin: 3.6% (2016: 4.1%) Employees: 53,921
BUSINESS HIGHLIGHTS	- Organic growth supported by strong growth in Singapore, India and Indonesia, partly offset by expected organic revenue reduction in Australia and China - Overall growth supported by the Healthcare segment in Singapore, contract launches and expansion of Global Corporate Clients contracts in India and growth in key accounts in Indonesia - High margin supported by Singapore, Indonesia and Hong Kong following operational efficiencies and cost savings, while margin decreases were seen in Australia, Thailand and China - Significant contract wins, including ABB, Hong Kong Metro, BHP Billiton and Sengkang Hospitals in Singapore	- Organic growth mainly driven by the USA, Mexico and Chile, partly offset by planned contract exits in Brazil - Growth supported by non-portfolio services in the IFS division and start-up of Global Corporate Clients contracts in the USA as well as contract launches in Mexico and Chile - Margin decrease following IFS contract start-up costs, underperformance within the specialised services division in North America and costs related to contract exits in Brazil - Significant contract wins include a retail and wholesale segment contract in North America and Telefónica in Chile - Acquisition of Guckenheimer, a leading US catering company

Fuente: ISS Reporte Anual 2017

3.2.5 Evolución del marketing y comunicación externa

En ISS Chile, desde que nació en 2004 al año 2014, no había acciones estructuradas de marketing (propias de Chile) y lo que se hacía era para ocasiones muy puntuales. No había un área de marketing ni nadie encargado del tema, pero sí se seguía todas las directrices del Corporativo de ISS, de Dinamarca, ya que como base; ISS a nivel mundial debe mantener el mismo branding en todos los países y todo está normado en este sentido. Por lo cual, sólo había que seguir las definiciones que entregaba ISS Dinamarca y aplicarlo en ISS Chile.

Desde 2015 se hizo necesario comenzar a hacer más marketing en la empresa, porque sólo lo establecido ya no bastaba; el negocio empezó a exigir mostrarse más en ese sentido y desde la Gerencia General se definió entrar en eso, dado que ya había una cierta holgura económica para invertir en marketing y la competencia entre los distintos proveedores demandó comenzar a mostrarse más.

Es así, que en 2015, se comenzó un trabajo de definiciones y se realizaron ciertas acciones concretas que en primer lugar, apuntaron a estandarizar el branding de ISS a nivel nacional; como por ejemplo que en todas las sucursales a lo largo del país, debía existir en las oficinas, cuadros corporativos y tener una imagen transversal. Además, se hizo inversión en algunos medios escritos, para aparecer en ciertos especiales de facility management y por otro lado se comenzó a armar un banco de fotos de ISS Chile, donde aparecieran trabajadores chilenos, prestando los distintos servicios en las dependencias de clientes. Para que luego, esto sirviese en otras acciones de marketing, donde se pudiera mostrar la realidad nacional. Fueron en general, acciones muy puntuales, pero en principio, para ordenar lo que ya había y seguir con los lineamientos de ISS Dinamarca.

Luego, en 2016 se siguió con la misma tónica de trabajo del 2015 y además se definió como premisa que cualquier acción de marketing, debía ir en pos de apoyar al área Comercial de la empresa para generar mayor oportunidades de venta. En este sentido, se comenzó a incorporar merchandise corporativo, para poder hacer entrega a los clientes más importantes, en ciertas ocasiones. También se auspició a un equipo de fútbol de segunda división, entre otras acciones. Lo más relevante del 2016 en este sentido, fue que se comenzó a trabajar con una agencia digital, para posicionamiento web, mediante la utilización de la herramienta de

Google Adwords. Lo que se hizo fue principalmente utilizarlo para que ISS apareciera primero en las búsquedas de servicios de outsourcing de facility management, enfocándose en los servicios de: limpieza, seguridad y mantenimiento. Inmediatamente comenzó a dar resultados, ya que el área Comercial empezó a aumentar considerablemente los *leads* o clientes potenciales.

En el año 2017, se continuó con la agencia digital, pero ya incluyendo además el servicio de catering, dado que a fines del 2016 fue cuando se adquirió la empresa Apunto, para así poder proveer servicios de alimentación a los clientes y ofrecer una solución integral. Dada la adquisición de Apunto, fue que se comenzó a enfocar las acciones de marketing en contar a la audiencia sobre esto y se hizo necesario contar con una agencia de comunicaciones que se contrató específicamente para las acciones de apoyo en todo lo referente a la adquisición. Se hizo difusión en medios especializados, en prensa y principalmente para comunicar a los clientes actuales de esta adquisición, de forma de contarles que ya se tenía una solución integral, para así generar cross-selling. Desde ahí se definió mantener la marca de Apunto, ya que el branding de ISS no se ajusta para una empresa de alimentación (colores, gráficas, tipografía, etc.). Esta decisión iba apoyada también, en que en todos los ISS del mundo, se tiene distinta marca para el servicio de Catering, por lo que se siguió con esa recomendación del corporativo.

Es así, que además se comenzó a publicar en revistas más especializadas, se siguió con trabajos de fotografía para el banco de fotos, donde se incluyó fotografías de alimentación, se comenzó a hacer publrreportajes para dar a conocer la empresa, se siguió trabajando con la agencia digital, entre otras cosas. Lo más relevante, es que a fin de año se decidió comenzar un contrato indefinido con la misma agencia de comunicaciones que apoyó la adquisición de Apunto y se comenzó a trabajar en el plan de comunicaciones para el año 2018.

En 2018, se demoró en partir las acciones del plan de comunicación, ya que se seguía definiendo bien las acciones y el plan a realizar y que concordaran con el objetivo estratégico de una nueva directiva de ISS Chile. Es así que lo primero que se realizó con la agencia de comunicaciones iba sólo enfocado en hacer pequeños comunicados de prensa, que dieran a conocer los distintos servicios que ISS ofrece. También se comenzó a publicar en la red profesional de LinkedIn como "ISS Chile", para dar a conocer los servicios, los beneficios de

tener un IFS (Integrated Facility Services o Integración de Servicios de Facility) y dar a conocer los nuevos contratos que se fueron ganando en el año. Especial foco se dio al servicio de catering, donde muchos de los comunicados de prensa fueron sobre alimentación y esto se reforzaba cuando luego de aparecer publicado en la prensa, se compartía la nota, además en LinkedIn. El tema de alimentación, comenzó a dar sus frutos y desde distintos medios (secciones en diarios, radio y televisión) comenzaron a tomar a ISS, con su marca Apunto, como referentes en temas de alimentación saludable y empezaron a solicitar entrevistas con una nutricionista de ISS.

Por otro lado, se continuó trabajando con la agencia digital, para posicionamiento web, pero siempre dando cobertura a todos los servicios. Con la agencia de comunicaciones, también se comenzó a investigar la participación de ISS en distintas ferias, pero en 2018 no se participó en ninguna. Además, se evaluó entrar en algún gremio o asociación, para posicionarse con algunos de los segmentos estratégicos de la compañía y recién a fin de año se asoció a la Aprimin (Asociación de Proveedores Industriales de la Minería), para posicionarse en el segmento de Energy & Resources, ya que se pretende crecer en este segmento, por lo que se debe orientar esfuerzos de marketing en este sentido, para el año 2019.

Los sitios y redes oficiales con los que oficialmente cuenta ISS, en Chile, son:

- ✓ Sitio web ISS Chile: <https://www.cl.issworld.com/>
- ✓ Sitio web Apunto: <http://apunto.cl/>
- ✓ LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/iss-chile-fs/>
- ✓ Landing page Google Adwords: <http://contacto.cl.issworld.com/>

El lema de ISS a nivel mundial; “*The Power of the Human Touch*”, en Chile se utiliza en español, “El Poder del Toque Humano”.

CAPÍTULO IV – MARCO TEÓRICO

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La American Marketing Association, en su definición describe muchas de las aplicaciones y resume el proceso para realizar un proyecto de investigación de mercados:

“La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información: información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo; generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercadeo; y mejorar la comprensión del mercadeo como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información; analiza los resultados y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones.”⁴

Es así que la investigación de mercados contribuye en los siguientes aspectos dentro de las empresas⁵:

- ♦ **En la toma de decisiones básicas:** Proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos e implican una toma de decisiones.
- ♦ **En la tarea de la dirección:** Proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados, de forma de reducir considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.
- ♦ **En la rentabilidad de la empresa:** Contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:
 - Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
 - Perfecciona los métodos de promoción.

⁴ Bennett, Peter. Dictionary of Marketing Terms.

⁵ Muñiz, Rafael. Marketing en el Siglo XXI.

- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el costo de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.

Las aplicaciones y utilidades de la investigación de mercados son las siguientes:

Análisis del consumidor:

- ◆ Usos y actitudes.
- ◆ Análisis de motivaciones.
- ◆ Posicionamiento e imagen de marcas.
- ◆ Tipologías y estilos de vida.
- ◆ Satisfacción de los clientes.

Análisis de producto:

- ◆ Test de concepto.
- ◆ Análisis multiconcepto-multiatributo.
- ◆ Análisis de sensibilidad al precio.
- ◆ Test de producto.
- ◆ Test de envase y/o etiqueta.
- ◆ Test de marca.

Efectividad publicitaria:

- ◆ Pretest publicitario.
- ◆ Postest de campañas.
- ◆ Seguimiento de la publicidad.
- ◆ Efectividad promocional.

Estudios sociológicos y de opinión pública:

- ◆ Sondeos electorales.
- ◆ Estudios de movilidad y transporte.
- ◆ Investigación sociológica.
- ◆ Estudios institucionales.

Medios de comunicación:

- ◆ Audiencia de medios.
- ◆ Efectividad de soportes.
- ◆ Análisis de formatos y contenidos.

Estudios de distribución:

- ◆ Auditoría de establecimientos detallistas.
- ◆ Comportamiento y actitudes de la distribución.
- ◆ Publicidad en punto de venta.

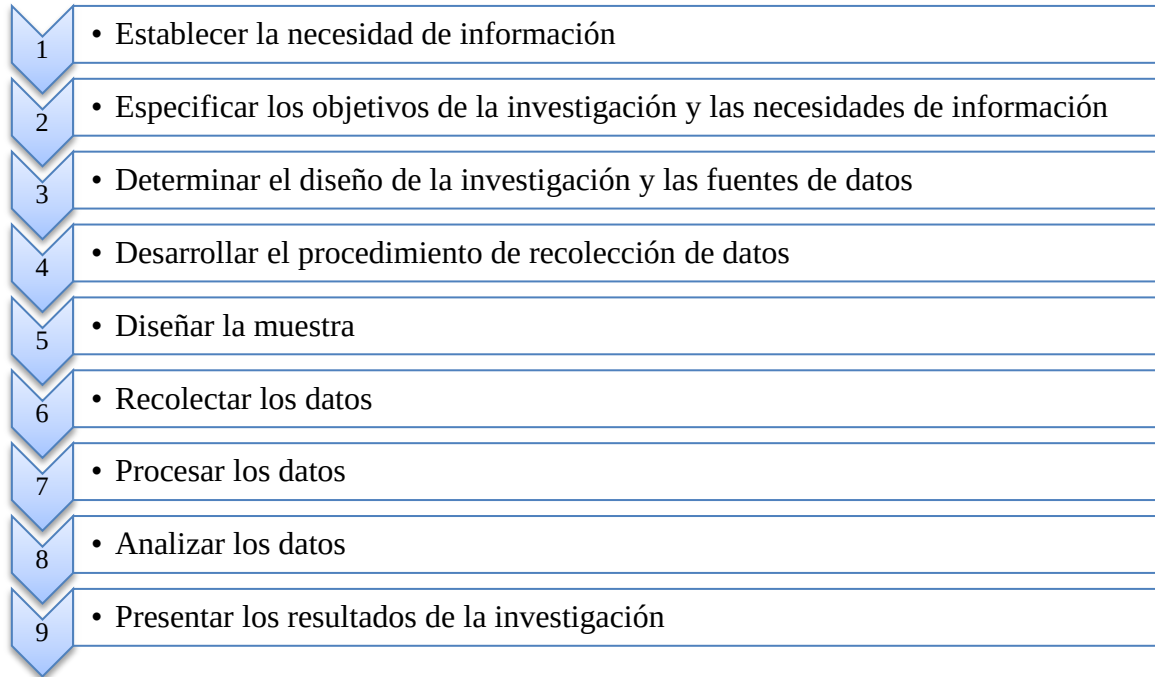
Estudios comerciales:

- ◆ Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
- ◆ Imagen de establecimientos comerciales.
- ◆ Comportamiento del comprador en punto de venta.

4.1.1 El proceso de la investigación de mercados

El proceso de la investigación de mercados⁶ cuenta con nueve pasos, los cuales son interdependientes. Estos son los que se ven a continuación en la Figura 4.1;

Figura 4.1: Etapas del proceso de investigación



Fuente: Kinnear T. y Taylor J. “Investigación de Mercados”

1. Necesidad de información

El primer paso en el proceso de investigación es establecer la necesidad de información de marketing. Se debe entender detalladamente por qué se requiere la información y se debe definir de forma precisa, pues el proyecto de investigación debe suministrar la información pertinente para una adecuada toma de decisiones. En consecuencia, establecer la necesidad de información es una fase crítica y difícil del proceso de investigación.

2. Objetivos de la investigación y necesidades de información

Luego de establecer claramente la necesidad de información, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y hacer una lista de las necesidades específicas de

⁶ Kinnear y Taylor. Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado.

información. Los objetivos responden a la pregunta “¿por qué se realiza el proyecto?” y las necesidades de información responden a la pregunta “¿qué información específica se requiere para lograr los objetivos?”.

3. Fuentes de datos y diseño de la investigación

Luego de la etapa anterior, se debe diseñar el proyecto de investigación formal e identificar las fuentes de datos apropiadas para el estudio. El diseño de la investigación es el plan básico que guía la recolección de datos y analiza las etapas de la investigación. Las fuentes de datos pueden ser internas o externas a la organización. Las fuentes internas contienen los estudios previos y antecedentes. Las fuentes externas incluyen informes comerciales de investigación, revistas de negocios, informes industriales, informes gubernamentales, etc. Si los datos no están disponibles a través de las fuentes internas o externas, se debe recopilar nuevos datos por medio de entrevistas, observación, experimentación o simulación. Los demás pasos en el proceso de investigación, están relacionados con los datos recopilados a través de estas fuentes.

4. Procedimiento para la recolección de datos

Se debe establecer un vínculo efectivo entre las necesidades de información y las preguntas que se hará o las observaciones que se grabarán. Esta tarea es principalmente del investigador y el éxito del estudio depende de establecer este vínculo.

5. Diseño de la muestra

Primero, se requiere una definición precisa de la población de la cual se va a extraer la muestra. Luego, se debe clasificar el método para seleccionar la muestra, según si es un procedimiento probabilístico o no probabilístico. En tercer lugar se debe calcular el tamaño de la muestra.

6. Recopilación de datos

Este proceso es crítico, puesto que generalmente involucra un gran porcentaje del presupuesto de investigación y una gran parte del error total de los resultados de la investigación.

7. Procesamiento de datos

Luego de que se recopilan los datos comienza el procesamiento de éstos, el cual incluye funciones de edición y codificación. La edición consiste en que el formato de los datos sea legible y consistente. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas, de modo que se puedan utilizar números para representar esas categorías. Así, los datos quedan listos para su análisis.

8. Análisis de datos

El análisis de datos debe ser compatible con las necesidades de información. Se lleva a cabo utilizando software apropiados para el análisis de datos.

9. Presentación de los resultados

Los resultados de la investigación se presentan a través de un informe escrito y una presentación oral. Los hallazgos de la investigación deben estar dirigidos hacia las necesidades de información de la situación de decisión.

4.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación forma parte de cualquier organización y según Peter Drucker, quien es considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX, *“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.”*

En una compañía, a nivel interno, la comunicación permite que exista un consenso y así hay un compromiso de todos en remar hacia la misma dirección. A nivel externo, es necesario establecer las acciones que permitan mejorar y rentabilizar la comunicación entre la empresa y los clientes. Esta necesidad de comunicación, tanto interna como externa, se resuelve con un Plan de Comunicación, que permita alcanzar los objetivos definidos del negocio.

Por lo tanto, con un Plan de Comunicación, se puede definir, planificar y ejecutar las acciones que ayudarán a conseguir los objetivos planteados por la organización.

A continuación, en las secciones 4.2.1 y 4.2.2 se explica qué es y cómo elaborar un plan de comunicación, según un extracto de la metodología obtenida de un e-book realizado por la IEBS⁷ – Innovation & Entrepreneurship Business School – de España, llamado “Plan de Comunicación: Creación, Ejecución y Medición de un Plan de Comunicación en una Organización”. Luego, en la sección 4.2.3 se ve lo mismo, simplificado en 9 pasos de cómo elaborar un plan de comunicación.

4.2.1 Qué es un plan de comunicación

Un plan de comunicación es un documento que recoge la situación, estrategia, recursos, acciones y objetivos de comunicación de una organización, tanto a nivel interno como externo. Este plan sirve de hoja de ruta a todos los departamentos y cualquier tipo de organización que quiera planificar, ejecutar y desarrollar su comunicación puede elaborarlo.

⁷ IEBS. Plan de Comunicación: Creación, Ejecución y Medición de un Plan de Comunicación en una Organización. e-book.

El plan de comunicación es flexible y debe revisarse periódicamente para adaptarlo a los continuos cambios que se producen en la sociedad y a las nuevas herramientas digitales que nacen.

Es importante elaborar y aplicar un plan de comunicación dentro de una organización, ya que es una inversión segura que reportará beneficios a corto y largo plazo, tales como:

- ✓ Ordenar las tareas.
- ✓ Guiar el trabajo de la comunicación.
- ✓ Planificar, desarrollar y medir los objetivos de comunicación.
- ✓ Promover el análisis de los resultados.
- ✓ Evitar la dispersión que puede provocar el trabajo diario.
- ✓ Incentivar la propuesta de ideas creativas.
- ✓ Impulsar la innovación en la organización.

4.2.2 Cómo elaborar un plan de comunicación

Todo plan de comunicación estratégico, debe contener y desarrollar los siguientes puntos:

→ Resumen Ejecutivo

Se redacta una vez que se haya concluido el plan. Es un resumen, o introducción, que aporta una visión global sobre lo que se va a encontrar dentro del documento. Resume las principales necesidades, objetivos y recomendaciones que se contemplaron en el plan de comunicación.

→ Mapa de Situación Corporativo

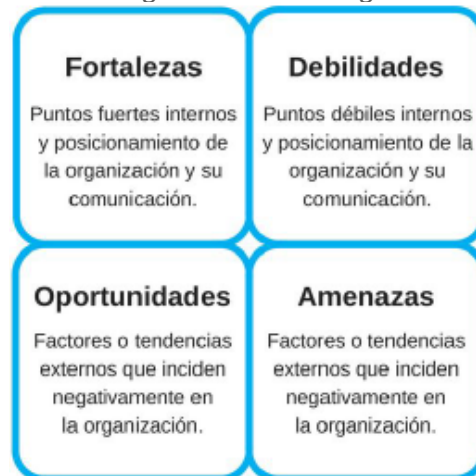
Es un análisis tanto interno como externo de la organización. Así. Se obtiene una visión clara del pasado, presente y futuro de la empresa, algo fundamental para poder definir los objetivos de comunicación. Los puntos que se definen son:

- Datos básicos de la organización.
- Historia, trayectoria y resultados.
- Portafolio de productos y servicios.
- Presencia en mercados.

- Visión estratégica.
- Elementos de diferenciación.
- Organigrama.
- Modelo de management.
- Cultura organizacional.
- Públicos.
- Alianzas estratégicas.
- Indicadores clave de impacto.
- Análisis de la competencia.

Con estos puntos, ya se tiene la información necesaria para elaborar el análisis FODA de la empresa. Se trata de una metodología de estudio de la situación de la organización, analizando las características internas (Fortalezas y Debilidades) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Figura 4.2: Metodología FODA



Fuente: e-book Plan de Comunicación, IEBS

→ Mapa de Comunicación

Con el mapa de comunicación se obtiene una visión, interna y externa, de la situación de la comunicación de la empresa, lo que permite detectar las necesidades y prioridades comunicativas a desarrollar en el plan. Los puntos que se definen son:

- Comunicación y modelo de gestión.
- Reputación.
- Marca.
- Iniciativas de comunicación (relato, mensajes clave, media, experiencia de comunicación por públicos, indicadores clave de impacto, análisis de la competencia).

→ Ejes estratégicos y acciones asociadas

Se puede definir la visión estratégica como el escenario ideal en el que le gustaría estar a la organización. Basándose en la situación corporativa y comunicativa que se describió en los puntos anteriores, se puede definir hacia dónde quiere encaminarse la empresa en términos de comunicación. De esta forma se marca los objetivos y las acciones para alcanzarlos.

Los objetivos deben ser SMART, lo que significa: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Asignables (Assignable), Realizables (Realistic) y Temporalmente acotados (Time-related).

Es aconsejable contar con la participación de todo el equipo para desarrollar el plan de comunicación, ya que aquí es donde deben surgir cuántas más ideas creativas e innovadoras mejor.

→ Modelo de Gestión de la Comunicación

El modelo de gestión de la comunicación se desarrolla en base a las acciones que se definieron dentro de cada uno de los ejes estratégicos establecidos para alcanzar nuestros objetivos. Es necesario tener establecidas y definidas todas las acciones que cada departamento debe conocer y realizar para alcanzar el éxito propuesto.

Básicamente, el modelo de gestión de la comunicación versará sobre las acciones que cada departamento llevará a cabo para cumplir con la estrategia propuesta.

Para presentar dicho modelo es en formato de cuadrícula o cronograma, donde se establecen las acciones a realizar, en qué momento se aplica cada una y qué persona o personas de los diferentes departamentos de la empresa se encarga de ejecutarlas.



→ Cronograma

El plan de comunicación es un documento vivo que evoluciona al ritmo al que lo hace la organización. Por ello, cualquier acción contemplada en el plan debe modularse y adaptarse a los cambios que se produzcan en la empresa y su entorno.

Es un documento en formato cuadrícula que sirve para visualizar todas las acciones que se desea llevar a cabo para la consecución de los objetivos. Es lo que se conoce como el calendario de ejecución de las acciones.

Los datos esenciales que debe contener el cronograma son los siguientes: las acciones a realizar, el año o los años en que se ejecutarán, durante cuántos meses se aplicarán y la prioridad de las mismas (aquí se puede indicar con los números 1, 2 o 3 el nivel de prioridad de cada una).

→ Indicadores

Los indicadores son los parámetros que indican si la acción ejecutada ha tenido éxito o no. Cuando se ejecutan las acciones que se han contemplado en el plan de comunicación es importante conocer su alcance e impacto.

Una vez que se han definido los objetivos, canales y herramientas necesarias para su ejecución, será el momento de establecer los KPI's que señalan si nuestros objetivos de comunicación se están cumpliendo. La medición es necesaria, por ello, se establecerán los distintos cuadros de mando para cualquier canal y soporte en el que se esté implementando las acciones de comunicación de nuestro plan.

→ Presentación del Plan de Comunicación

Llegó el momento de dar a conocer el plan de comunicación a toda la organización. Para alcanzar logros significativos producto de la aplicación del plan que se ha elaborado, es esencial contar con el compromiso y participación activa del equipo humano. Solo así se consigue que toda la organización reme hacia la misma dirección.

También se ofrece la oportunidad a otros departamentos de proponer nuevas ideas que siempre son bienvenidas.

4.2.3 Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos

Visto lo anterior, hay 9 puntos imprescindibles que debe contener un plan de comunicación:

1) Contextualización

Como contextualización se entiende el análisis tanto externo como interno de la empresa. Para ello, es de gran utilidad recurrir a estudios y datos estadísticos, así como herramientas que aporten la máxima información sobre dónde está la compañía y cómo está el mercado que la rodea, eso ayudará a establecer los objetivos de forma coherente.

- **Análisis del entorno (externo):** Se debe llevar a cabo un estudio de mercado para analizar todo lo relacionado a lo externo a la empresa. Es decir cómo se encuentra el mercado en que se desarrolla la actividad, quién es la competencia, cómo se comporta, etc. Para ello o se puede recurrir a una empresa que lleve a cabo el estudio de mercado o bien, a través de un proceso de investigación y análisis de estudios y datos estadísticos que proporcionen la máxima información del entorno de la empresa.
- **Análisis de la empresa (interno):** Se realiza para detectar posibles oportunidades, amenazas así como debilidades y fortalezas. Para ello, es de suma utilidad la realización de un análisis FODA.

2) Definición de objetivos

Éste es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta en la elaboración de un plan estratégico de comunicación. De una correcta definición de los objetivos a alcanzar dependerá la efectividad del plan de comunicación. Un correcto establecimiento de objetivos exige tener en cuenta la denominada regla SMART, que se habló en el capítulo 4.2.2.

Luego, habrá que definir las acciones para llevar a cabo estos objetivos. Estos, de acuerdo a los recursos de la empresa y lo óptimo sería establecer no más de cuatro objetivos de comunicación.

3) Público objetivo

¿A quién nos dirigimos? ¿Quién es nuestro público objetivo? ¿Qué edad tiene? ¿A qué se dedica? ¿Es principalmente hombre o mujer? ¿Qué nivel de ingresos tiene? ¿Dónde reside? ¿Qué intereses tiene? ¿Qué hace en su tiempo libre? Etc. Estas son algunas de las preguntas que no pueden quedar sin respuesta en nuestro plan de comunicación empresarial.

Se debe decidir a quién dirigir la comunicación y para ello es indispensable conocer muy bien al público objetivo, así como los medios y canales de comunicación que usan a diario. De ello dependerá el tono, el mensaje, los canales, y en general todo lo relacionado con la comunicación que se utilice.

4) Mensaje

Es lo que se quiere comunicar dirigido al público objetivo definido anteriormente y con un estilo y un tono de comunicación adecuado.

Claves para un buen mensaje:

- Claro, conciso y directo.
- Gramatical y ortográficamente perfecto.
- Con un lenguaje adecuado al público objetivo.
- Tono adecuado al público objetivo y a los objetivos.
- Mensaje con contenido acorde a las necesidades e intereses del público objetivo.

5) Canales

El análisis de todos los puntos anteriores arrojarán los datos suficientes para poder elegir qué canales se van a utilizar para comunicarse con el público objetivo.

Canales de comunicación offline

- Radio y televisión
- Prensa escrita
- Revistas especializadas
- Mobiliario urbano, cartelera, vallas publicitarias
- Actos de relaciones públicas y otros eventos
- Otros

Canales de comunicación online

- Web
- Blog
- Redes sociales
- Newsletter, boletines
- Otros

6) Plan de acción

Tras haber estudiado el entorno, establecido los objetivos, analizado el público objetivo, definido el mensaje, elegido qué canales se van a utilizar, evaluado los recursos y establecido el presupuesto, ha llegado el momento de establecer las acciones que ayudarán a cumplir los objetivos establecidos en el plan de comunicación.

7) Recursos y fijación de presupuesto

Para poder implementar el plan de comunicación, es necesario conocer con exactitud los recursos con los que se cuenta (materiales y no materiales) y cuánto se va a destinar a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de comunicación:

- Partida económica a destinar.
- Empleados y/o recursos humanos necesarios.
- Formas de obtener los recursos necesarios para la ejecución del plan de comunicación.
- Etc.

8) Calendario de acciones

Para poder medir los resultados es necesario que las acciones se establezcan en el marco de un calendario. Cada acción tendrá una duración determinada así como una continuidad.

9) Evaluación de resultados

Esta evaluación de resultados indicará si se está cumpliendo los objetivos o, en caso contrario se debe mejorar o cambiar algunas de las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento.

CAPÍTULO V – METODOLOGÍA

La metodología de desarrollo de la tesina se basa en el orden en que se presentan los objetivos específicos, ya que cada uno contribuye al cumplimiento del objetivo general y además permiten tomar como base cierta información para el cumplimiento del objetivo específico siguiente.

El objetivo general: *“Analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, específicamente de empresas proveedoras de servicios de facility management y establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes que contratan estos servicios, para proponer un plan de comunicación adecuado a esta industria.”*. Se cumple al unificar toda la información obtenida mediante el cumplimiento de todos los objetivos específicos, los cuales se representan en tres etapas explicadas a continuación:

→ **Etapas 1**, tiene que ver con el primer objetivo: *“Estudiar y analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, de empresas proveedoras de servicios de facility management.”*

En la primera etapa, corresponde a una fase exploratoria, donde se concluye sobre la información de estudios realizados anteriormente, el cual es presentado en detalle en el Estado del Arte (Capítulo 3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile). Esto permite dar una primera mirada y aproximación más tangible al mercado del facility en Chile, además de permitir reconocer quiénes son los principales actores que compiten en este mundo. Esta información, es luego utilizada como base para desarrollar la siguiente etapa de fase concluyente.

→ **Etapas 2**, tiene que ver con el segundo objetivo: *“Establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes sobre esta industria y sus servicios.”*

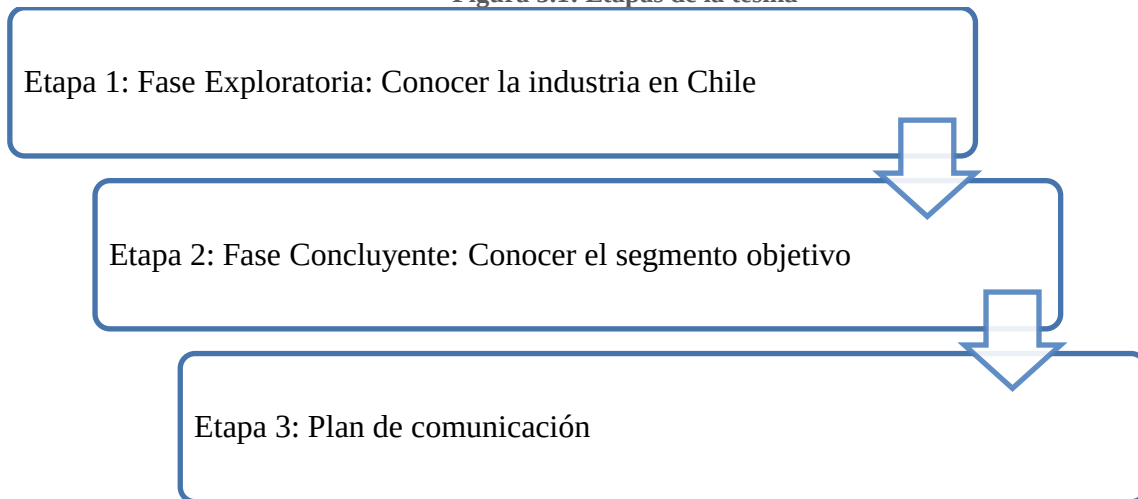
Esta segunda etapa, corresponde a una fase concluyente, donde se hace una investigación de mercado mediante una encuesta que se realiza al segmento objetivo. Para así, con el análisis de toda la información recabada, poder establecer el grado de conocimiento de la industria y sus servicios, por parte del segmento objetivo.

→ **Etapas 3**, tiene que ver con el tercer objetivo: *“Proponer un plan de comunicación tipo, adecuado a la industria y en específico para ISS Chile.”*

En la tercera etapa, con toda la información y análisis obtenidos en las dos etapas anteriores, es posible elaborar paso a paso el plan de comunicación apropiado a esta industria, ejemplificando con la empresa ISS Chile.

Las etapas correspondientes a cada objetivo específico se resumen en la siguiente figura:

Figura 5.1: Etapas de la tesina



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI – FASE EXPLORATORIA

6.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica se puede ver en detalle en el Capítulo 3.1 INDUSTRIA DEL OUTSOURCING Y FACILITY MANAGEMENT, donde se puede ver la situación en el Mundo y en Chile; pero para fines de la investigación que se realiza en este estudio es muy relevante lo visto en el Capítulo 3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile, ya que muestra el caso de Chile y permite acotar el espectro de la investigación de mercado que se realiza en el Capítulo VII.

Si bien no hay muchos estudios formales respecto de la industria del facility management, gracias a un estudio solicitado por ISS a una compañía externa, es que se puede obtener más información sobre ingresos según: los servicios, segmentos de clientes y proveedores o competidores en Chile. Para ver todo el detalle, remitirse a la sección 3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile.

Como punto más relevante de dicho estudio, es que para el año 2019 en Chile, en total se proyecta tener ingresos del orden de \$4.156 millones de dólares para los servicios de outsourcing de facility management, por lo cual existe un gran potencial de crecimiento para ISS y con ello se hace necesario contar con un plan de comunicación que dé a conocer la compañía al mercado, para poder alcanzar una mayor cuota de mercado respecto a años anteriores.

6.1.1 Servicios

El estudio previo existente, muestra que para el año 2019, los ingresos de la industria, representarán alrededor del 90% del total (\$3.698 millones de dólares) del mercado de servicios externos de facility, para los servicios catalogados como Técnicos (Technical) e Infraestructurales (Infrastructural); los cuales corresponden a los servicios que efectivamente entrega ISS Chile.

Por lo que los servicios que se investigarán en la fase concluyente son:

- Alimentación (Catering) → Infraestructural
- Informáticos (mesas de ayuda, etc)
- Limpieza → Infraestructural
- Mantenimiento → Technical
- Seguridad → Infraestructural
- Soporte (call center, recepcionistas, mensajería, junior, etc) → Infraestructural
- Otro

6.1.2 Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes y que son de interés para ISS Chile en la investigación que viene a continuación, son los mismos presentados en el Estado del Arte:

- Administración Pública
- Alimentos y Bebestibles
- Energía y Recursos
- Farmacéutica
- Hoteles y Entretenimiento
- Industria y Manufactura
- Retail y Venta al por mayor
- Salud
- Servicios Financieros, Negocios y Tecnología
- Transporte e Infraestructura
- Otro

De aquí destaca el hecho de que para el 2019, los ingresos de esta industria mayormente se compone de clientes del área: Retail (Retail & Wholesale), Energía y Recursos (Energy & Resources), Salud (Healthcare), Administración Pública (Public Administration) y Negocios y Telecomunicaciones (Business Services & IT).

6.1.3 Proveedores o competidores

El estudio presentado en el Estado del Arte, muestra que en 2016 el líder del mercado de servicios de facility en Chile, fue Aramark (8,9%), luego en segundo lugar ISS (3,9%) y en tercer lugar Securitas (3,6%).

Es así, que de los proveedores o competidores más relevantes detectados, y además de otros que son de interés para ISS Chile, es que se decide investigar en la fase concluyente a:

- Apunto
- Aramark
- Casino Express
- Compass
- Eulen
- G4S
- ISS
- Maclean
- Mago Chic
- Prosegur
- Próxima
- Securitas
- Sodexo

Con estos tres puntos definidos es posible acotar la investigación que viene en el capítulo siguiente y así poder orientar el plan de comunicación acorde a esto.

CAPÍTULO VII – FASE CONCLUYENTE

7.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

7.1.1 Necesidad de Información

La necesidad de información de esta investigación va enfocada netamente en conocer al segmento objetivo, que son los clientes o potenciales clientes de empresas proveedoras de servicios de facility management. Por lo que se requiere información, en primer lugar, sobre si conocen esta industria y luego sobre sus gustos y preferencias en cuanto a cómo sería más efectivo ver alguna comunicación en empresas de este rubro.

Todo esto, en el fondo para poder detectar el nivel de conocimiento de esta industria por parte del segmento objetivo y además, poder detectar formas más acertadas para poder llegar con un mensaje a ellos, mediante un plan de comunicación adecuado.

7.1.2 Objetivos de la investigación y necesidad de información

El objetivo general de la investigación es: *“Analizar la industria del outsourcing de servicios en Chile, específicamente de empresas proveedoras de servicios de facility management y establecer el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes que contratan estos servicios, para proponer un plan de comunicación adecuado a esta industria.”*

Para ello, de los objetivos específicos de esta tesina, la necesidad de información proviene principalmente del segundo objetivo y también es importante tener en consideración el tercero, ya que se necesita averiguar por dónde orientar el plan de comunicación.

Para lograr determinar el grado de conocimiento del segmento objetivo hacia la industria del outsourcing, la información necesaria está relacionada con:

- Ver el grado de conocimiento del significado de “Outsourcing”.
- Determinar los servicios de outsourcing más conocidos.

- Ver el grado de conocimiento de los clientes o potenciales clientes, sobre los distintos proveedores de servicios de outsourcing.
- Asociación de marca de los distintos proveedores versus los servicios.
- Percepción de atributos en proveedores.

Además, ver sus preferencias y perfil con respecto a:

- Formas de información/comunicación.
- Contenidos.
- Nivel de cargo.
- Rol en la toma de decisión de contratación de servicios.

7.1.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos

Los datos que se desean recoger no se pueden obtener por medio de fuentes existentes, ya que no se ha encontrado información del tipo que se investiga. Es por esto que se realiza una encuesta para recopilar los datos.

La fuente de datos son personas claves en la toma de decisiones en la adquisición de servicios de facility management, dentro de las empresas.

La encuesta completa se encuentra en el ANEXO A: Encuesta.

7.1.4 Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de los datos, se hace una encuesta online, a través de SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com/>), la cual pretende recoger todas las impresiones del segmento objetivo, las cuales son posteriormente analizadas.

7.1.5 Diseño de la muestra

Definición de la población: La población total de la que se obtiene la muestra no es posible calcularla, ya que corresponde a personas que trabajan en empresas y que además tienen un rol clave en la decisión de contratación de servicios de facility management o tienen posiciones en altos cargos dentro de una compañía, que finalmente igual pueden influir en este tipo de decisiones.

- ◆ Elemento: Personas de altos cargos dentro de compañías.
- ◆ Unidades de muestreo: Personas de altos cargos dentro de compañías.
- ◆ Alcance: Empresas en Chile.
- ◆ Tiempo: Desde el 30 de Octubre al 14 de Noviembre del 2018.

Método de selección de la muestra: El método de selección de la muestra es un procedimiento no probabilístico, por medio de una *muestra por conveniencia*. Esto se debe a la dificultad para acceder a los contactos de empresas que sean claves en la decisión de contratación de servicios de facility management.

Al utilizar un muestreo por conveniencia y tomando en cuenta la facilidad de realizar una encuesta online (vía web), se decide enviar a todos los contactos posibles que se tienen mediante bases de datos, por correo electrónico.

Tamaño de la muestra: Al ser un muestreo no probabilístico, por conveniencia, para la determinación del tamaño de la muestra simplemente se decide realizar entre 60 y 100 encuestas en total.

7.1.6 Recolección de datos

La recolección de datos se realiza mediante la plataforma web SurveyMonkey, en la siguiente dirección: https://es.surveymonkey.com/r/industria_facility_management. Esta encuesta online se envía por correo electrónico a una base de datos del segmento en cuestión.

Finalmente, se obtuvieron 132 encuestas completas.

Características de la investigación:

Elemento
Personas de altos cargos dentro de compañías.
Unidad de muestreo
Personas de altos cargos dentro de compañías.
Alcance
Empresas en Chile.
Tiempo
Desde el 30 de Octubre al 14 de Noviembre del 2018.
Marco muestral
Bases de datos de ejecutivos de empresas en Chile.
Tamaño muestral
132 encuestas
Tipo de muestra
No probabilístico, por conveniencia.
Proceso de la encuesta
Se envían por correo electrónico.

7.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

En esta sección se presentan los análisis más relevantes de la encuesta. Los análisis y gráficos en detalle por cada pregunta, se encuentran en el ANEXO B: Análisis encuesta.

Tamaño de la muestra: 132 personas

7.2.1 Perfil de clientes y potenciales clientes

Preguntas 12-13-14

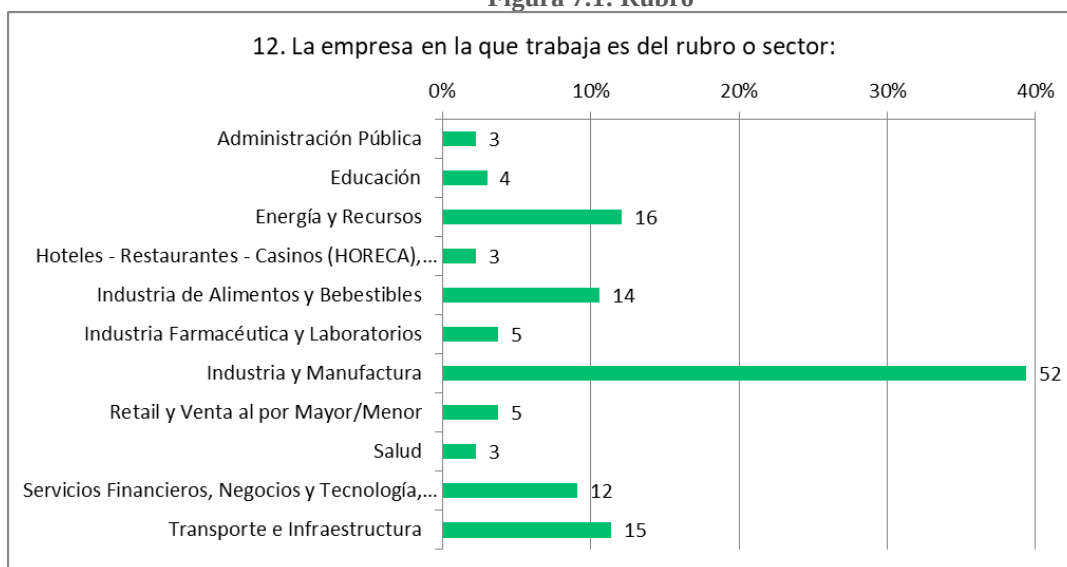
Rubro

La muestra se compone principalmente de personas que trabajan en el rubro de:

- Industria y Manufactura → Representan el 39%
 - Energía y Recursos
 - Transporte e Infraestructura
 - Industria de Alimentos y Bebestibles
 - Servicios Financieros, Negocios y Tecnología, Servicios Varios
- } Representan el 43%

Todos ellos representan más del 80% de la muestra.

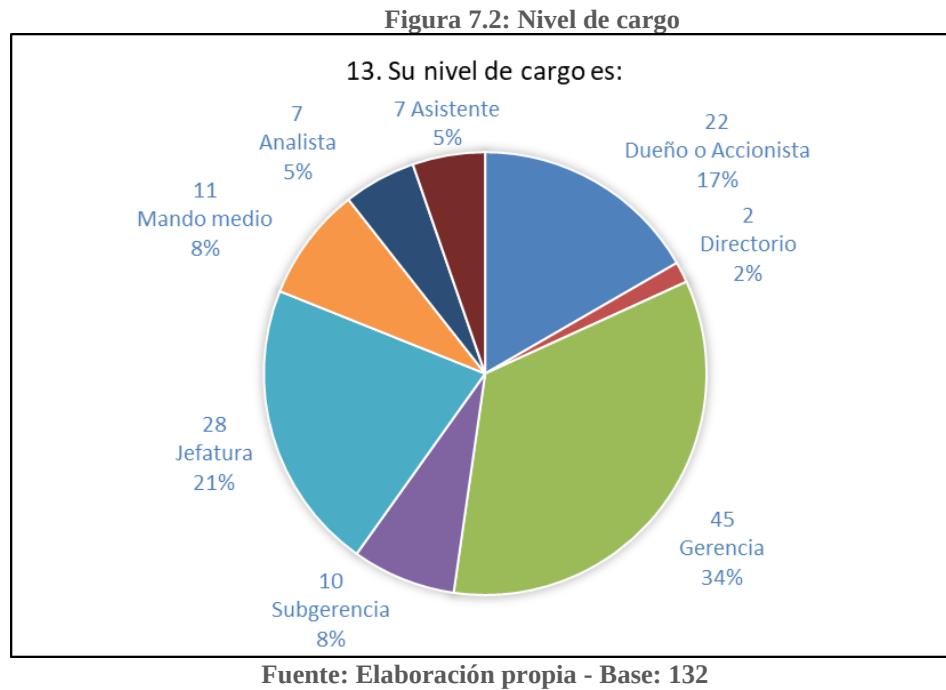
Figura 7.1: Rubro



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Nivel de cargo

Según nivel de cargo, la mayor parte de la muestra es de nivel de Gerencia, Jefaturas y Dueños o Accionistas. Todos ellos suman más del 70% de los encuestados y por lo tanto, se supone que tienen algún grado de poder o rol en la toma de decisiones.



Rol en la contratación de servicios

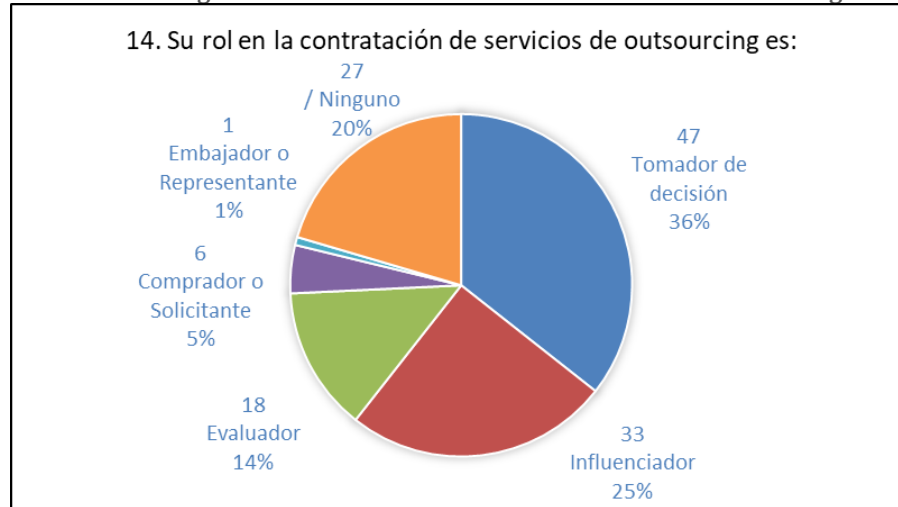
Aquí se observa el rol que poseen los encuestados, en la contratación de servicios de outsourcing, donde se destaca que:

- El 80% de la muestra posee algún rol y, por consiguiente, el 20% no ejerce ningún rol en la contratación de servicios de outsourcing.
- El 36% es tomador de decisión y el 25% es influenciador. Por lo que más del 60% influye directamente en la contratación de servicios.

Por lo tanto, entendiendo la relevancia de estos dos puntos, se considera importante tomar en cuenta todos los resultados de esta investigación, ya que son opiniones de personas que tienen un rol importante en la toma de decisiones de contratación de servicios de outsourcing, dentro

de las empresas. Así, las soluciones que se entregan en esta tesina, son orientados en pos de los resultados obtenidos.

Figura 7.3: Rol en contratación de servicios de outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

7.2.2 Conocimiento de la industria y sus servicios

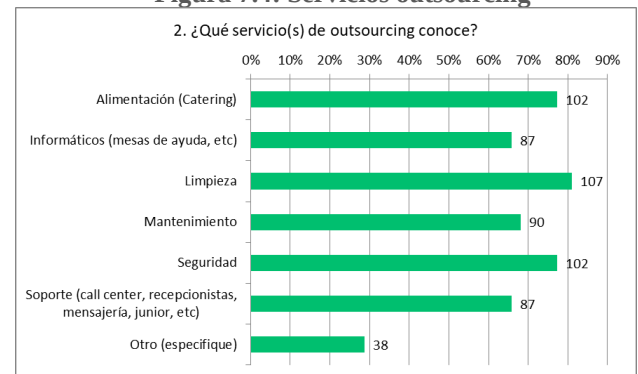
Preguntas 1-2

En primer lugar, se observa que el 86% de las personas tiene un alto conocimiento del significado de la palabra “outsourcing”, por lo que inicialmente da luces de que las personas entienden algo sobre el tema (detalle en ANEXO B: Análisis encuesta – Pregunta 1).

Luego, se observa en la Figura 7.4, que sobre los servicios de outsourcing, si bien de todos se tiene un alto conocimiento, de más a menos conocidos, son:

- Limpieza (81%)
- Alimentación y Seguridad (77%)
- Mantenimiento (68%)
- Soporte e Informáticos (66%)

Figura 7.4: Servicios outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

7.2.3 Conocimiento de ISS y sus servicios

Preguntas 3-4-8

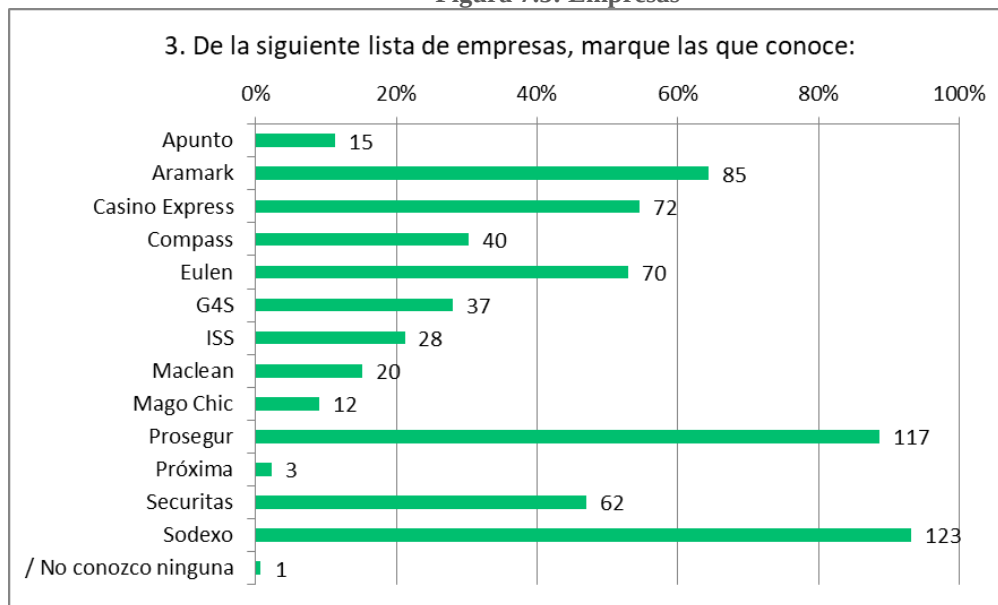
En la encuesta se trata de identificar el conocimiento que hay respecto a las empresas más representativas de la industria del facility management y que entregan mayormente los servicios comentados en el punto anterior. Esto es un elemento importante para saber si ISS (ISS para todos los servicios; incluyendo Apunto, marca para el servicio de catering) como marca, es conocida o no y así poder definir cómo trabajar la comunicación de ISS.

Los resultados muestran en la Figura 7.5, que las empresas más conocidas son: Sodexo (93%), Prosegur (89%), Aramark (64%), Casino Express (55%), Eulen (53%) y Securitas (47%).

Las menos conocidas son: Próxima (2%), Mago Chic (9%), Apunto (11%), Maclean (15%), ISS (21%), G4S (28%), Compass (30%).

Se observa que ISS y Apunto están entre las empresas menos conocidas, por lo que para el plan de comunicación, se debe orientar los esfuerzos en el conocimiento de marca y tratar de igualarse a la competencia que están altamente reconocidos.

Figura 7.5: Empresas



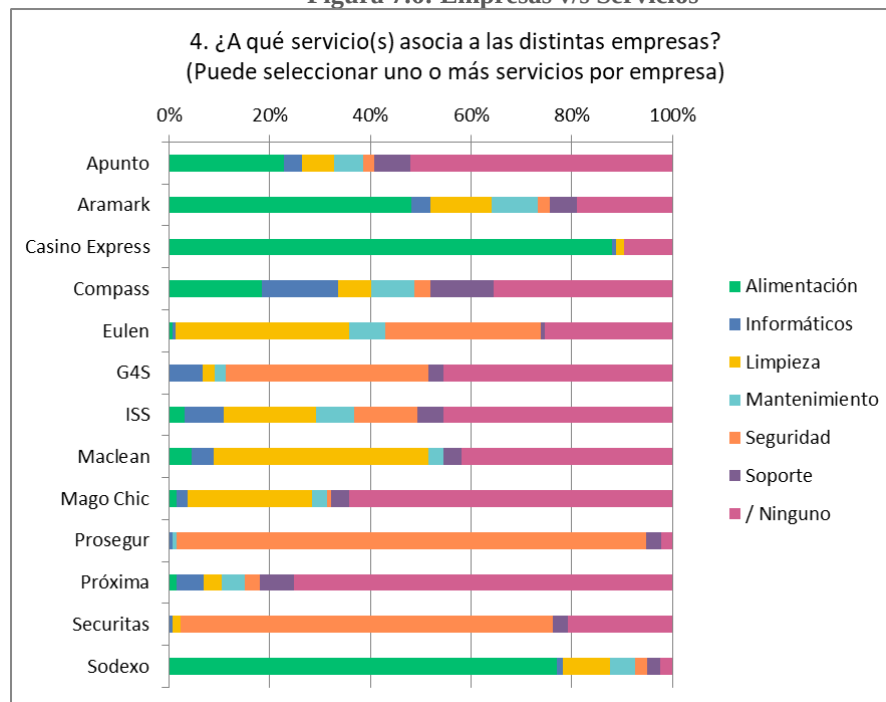
Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Otro aspecto muy importante, es la asociación percibida de las distintas empresas respecto a los servicios que entregan. Esto es fundamental, para poder determinar si sólo por el nombre de la empresa (ISS y Apunto) se asocia a algún servicio y por lo tanto, determinará si se

requieren esfuerzos comunicacionales adicionales, para que la marca sea, además de conocida, asociada correctamente a los servicios que entrega. En este punto, se puede determinar según la Figura 7.6, que:

- Un 55% de los encuestados, no asocia ISS a ningún servicio. En el caso de Apunto ocurre de igual forma.
- Del restante 45%, asocia:
 - ISS: Limpieza 22%, Seguridad 15%, Mantenimiento 9%, Informáticos 9%, Soporte 6%, Alimentación 4%.
 - ISS ofrece todos los servicios, excepto los servicios informáticos.
 - En el caso de los servicios de alimentación, ISS ofrece los servicios, pero siempre bajo el nombre de “Apunto - Una empresa ISS”.
 - Apunto: Alimentación 24%, luego; Soporte, Limpieza, Mantenimiento, Informáticos y Seguridad, todos ellos suman el 27%.
 - En el caso de Apunto, sólo ofrece servicios de alimentación, por lo que claramente se tiene un gran desconocimiento del servicio que ofrece.

Figura 7.6: Empresas v/s Servicios



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Con este resultado, se observa que para ambos casos hay un gran desconocimiento de los servicios que ofrecen, tanto ISS como Apunto. Esto se ve reafirmado, con el análisis anterior, donde Apunto e ISS, están entre las marcas más desconocidas. Por lo cual, el plan de comunicación que se ofrece como solución, debe considerar una fuerte difusión tanto de la marca, como de sus servicios; siempre tratando de posicionarlos como se requiere.

Ahora, viendo en la Figura 7.7, la percepción que se tiene respecto a distintos atributos para cada empresa proveedora de servicios de outsourcing de facility management, se destaca principalmente que, en el caso de ISS y Apunto:

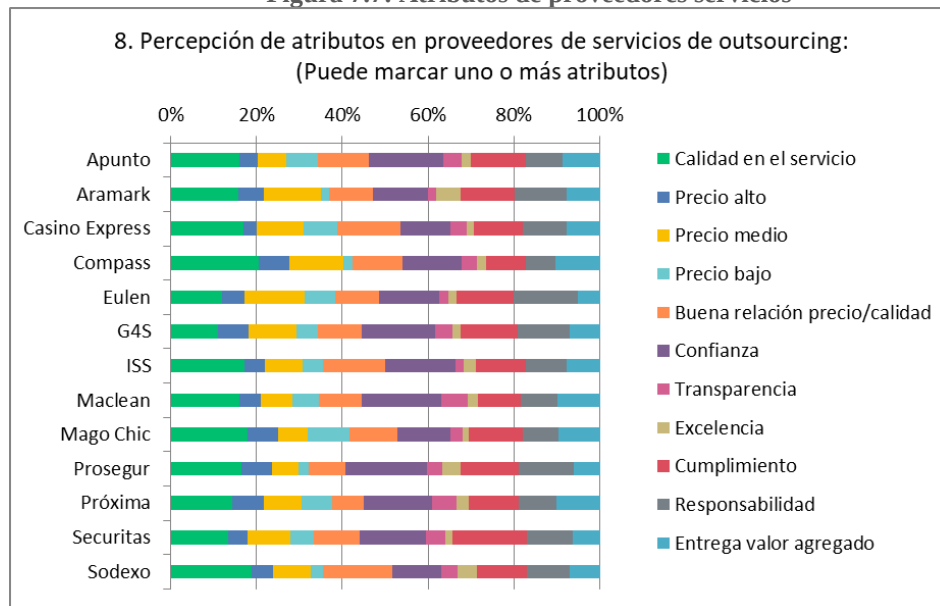
ISS:

- El atributo que se percibe mayormente es la *Calidad en el servicio* 14%, luego le sigue *Confianza* 13% y existe una *Buena relación precio/calidad* 11%.
- Un 48% dice no conocer a la empresa.

Apunto:

- El atributo que se percibe mayormente es la *Confianza* 12%, luego le sigue *Calidad en el servicio* 11% y *Cumplimiento* 9%.
- Un 54% dice no conocer a la empresa.

Figura 7.7: Atributos de proveedores servicios



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

7.2.4 Servicios contratados y evaluación de las empresas proveedoras

Preguntas 5-6-7

El 70% de los encuestados, tiene contratado en su empresa algún servicio de outsourcing. Esto corresponde a 93 personas en total (detalle en ANEXO B: Análisis encuesta – Pregunta 5).

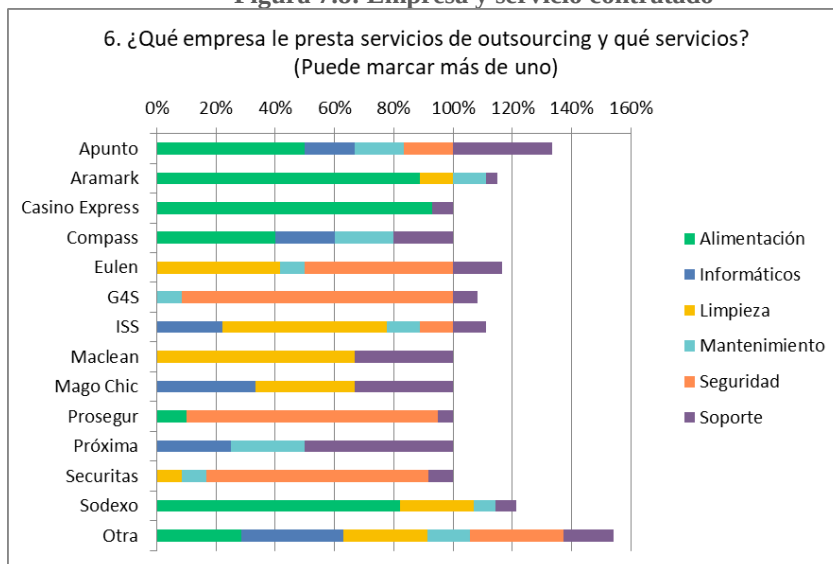
De ellos, se logra determinar en la Figura 7.8, qué empresas les prestan servicios y cuáles son.

Lo más importante a destacar, es que los proveedores mayormente contratados son: Sodexo con alimentación, Aramark con alimentación, Prosegur con seguridad. En contraste, las empresas menos contratadas son: Maclean, Magochic, Próxima y Compass.

Ahora, viendo lo que ocurre en el caso de ISS y Apunto, se logra determinar que:

- Tanto ISS como Apunto no se perciben correctamente respecto a los servicios que entregan o lo encuestados realmente no saben qué servicios se les presta en su empresa. Esto se afirma, ya que ISS no presta servicios informáticos y Apunto entrega sólo Alimentación. Por lo tanto, aislando esos errores;
- En el caso de Apunto, sólo 3 personas comentan que en su empresa les prestan servicios de alimentación.
- En el caso de ISS, de las 9 personas que dicen tenerlos como proveedor; el 56% de ellos tienen contratados servicios de Limpieza, un 11% Mantenimiento, 11% Seguridad y 11% Soporte.

Figura 7.8: Empresa y servicio contratado

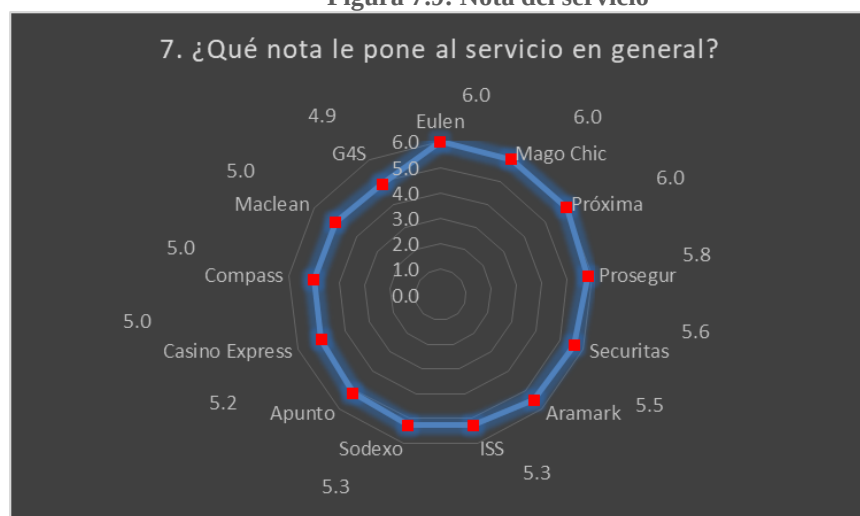


Fuente: Elaboración propia - Base: 93

Luego, un punto importante es evaluar (de 1 a 7) cómo es el servicio en general para las distintas empresas proveedoras y según se observa en la Figura 7.9; los mejores evaluados son las empresas Eulen, Mago Chic y Próxima; los tres con nota 6.0.

Para el caso de ISS, su evaluación es de 5.3 y Apunto, 5.2. Estas notas son más bien parejas por lo que da luces de que ISS, junto con su empresa Apunto, estaría entregando un servicio consistente. Esta nota no se considera mala, pero tampoco buena, por lo que da espacio a mejoras.

Figura 7.9: Nota del servicio



Fuente: Elaboración propia - Base: 93

Importante sería, que el Plan de Comunicación a desarrollar en esta tesina, considere comunicar las buenas prácticas en la entrega de servicio, para así poder mejorar esta nota según cómo se percibe.

7.2.5 Comunicación de servicios

Preguntas 9-10-11

Es relevante poder determinar cuáles son los medios de comunicación preferidos para la comunicación de servicios de outsourcing, de forma de poder orientar en este sentido el plan de comunicación propuesto. Viendo esto, se observa en la Figura 7.10 que:

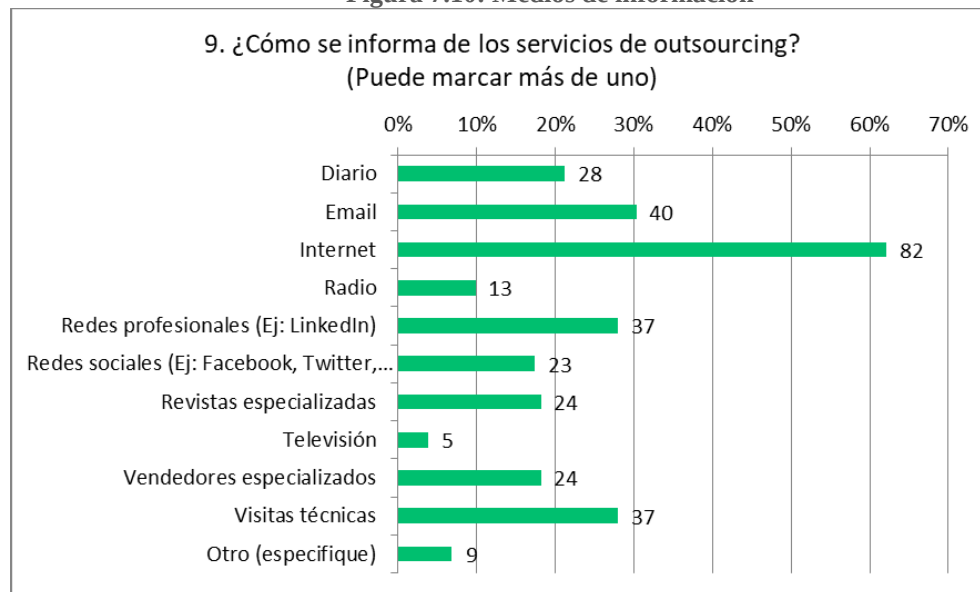
- El medio preferido por la mayoría, es Internet.
- Luego muy por debajo sigue: Email, Redes profesionales y Visitas técnicas.

- Luego, siguen en menor número los medios escritos tales como: diario y revistas especializadas y además, vendedores especializados.
- Los medios que menos se utilizan son Televisión y Radio.

Según esto, el plan de comunicación, en cuanto a la información de servicios debe estar fuertemente orientado en los medios que tienen que ver internet y redes sociales, pero sin dejar el lado de contacto directo con el cliente, mediante las visitas técnicas y vendedores especializados. Por otro lado, a pesar de que los medios tradicionales, como lo son los escritos, son menos preferidos en este sentido, pueden ser utilizados para posicionamiento de marca, gracias a la masividad o que apuntan a ciertos nichos de interés.

Y si por algún motivo se considera una acción en televisión o radio, esta debe tratar de ser del tipo de comunicación no pagada.

Figura 7.10: Medios de información

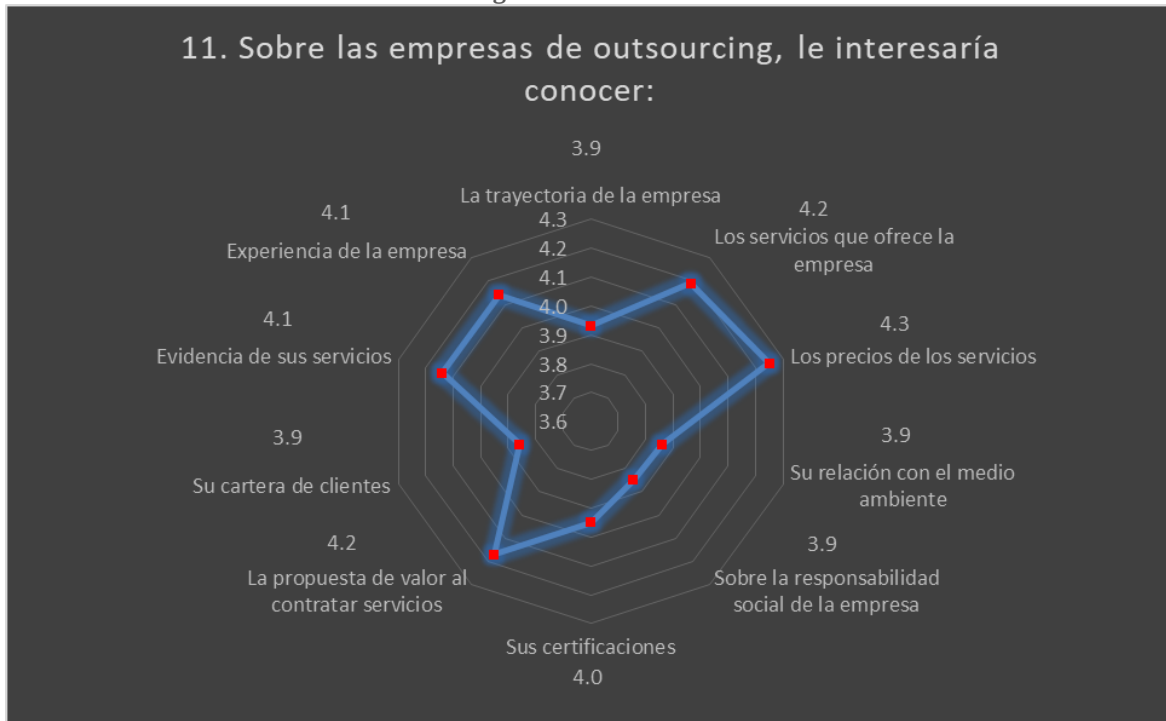


Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Otro punto necesario a saber es sobre los temas relevantes a comunicar y que sean de interés para las empresas que contratan servicios de outsourcing de facility management. En este sentido, se observa en la Figura 7.11 que los temas de más interés son aquellos que tienen que ver esencialmente con el servicio a entregar y luego, los temas más propios de la empresa que provee el servicio. En orden de mayor a menor interés, los temas son:

1. Los precios de los servicios → servicio
2. Los servicios que ofrece la empresa → servicio
3. La propuesta de valor al contratar servicios → servicio
4. Evidencia de sus servicios → servicio
5. Experiencia de la empresa → empresa
6. Sus certificaciones → empresa
7. La trayectoria de la empresa → empresa
8. Su relación con el medio ambiente → empresa
9. Su cartera de clientes → empresa
10. Sobre la responsabilidad social de la empresa → empresa

Figura 7.11: Temas de interés



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

7.3 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN FASE CONCLUYENTE

La investigación que se realiza, tiene como principales objetivos ver:

- Conocimiento de la industria, proveedores y servicios de outsourcing de facility management.
- Asociación de los distintos proveedores de servicios de outsourcing de facility management, versus los servicios que ofrecen y analizar la percepción que se tiene respecto a los distintos proveedores.
- Preferencias respecto a formas de información/comunicación y contenidos de interés sobre la industria.

Dado estos objetivos, se realizó una encuesta a personas de altos cargos en las empresas, donde se logró recopilar 132 encuestas, en aproximadamente 2 semanas. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia y finalmente el perfil de los encuestados, correspondió a:

- Rubro: cerca del 40% trabaja en empresas del rubro Industria y Manufactura.
- Nivel de cargo: más del 70% corresponden a gerentes, jefes, y dueños o accionistas, por lo que se subentiende que tienen algún grado de poder o rol en la toma de decisiones.
- Rol en contratación de servicios: más del 60% tiene un rol directo o influye directamente en la contratación de servicios (tomador de decisión e influenciador).

Dado el perfil de personas que participó en la investigación, es que las respuestas obtenidas se toman como válidas y por lo tanto, el plan de comunicación que se propone en el capítulo siguiente, va enfocado en esos resultados.

Sobre los resultados obtenidos, los que más destacan son:

- Hay un alto conocimiento de la industria y sus servicios, pero no tan así de los distintos proveedores. Especialmente de ISS, está dentro los menos conocidos, donde sólo un 21% de los encuestados lo conoce.

- Centrándonos en ISS, un 55% no asocia la marca ISS a ningún servicio y del restante 45%, lo relacionan principalmente a servicios de limpieza y seguridad.
- Ahora viendo la marca Apunto, la cual es la marca de ISS para el servicio de alimentación, un 55% no asocia la marca a ningún servicio y del restante 45%, una parte lo relacionan principalmente a alimentación. De todas formas, en un alto porcentaje, asocian a Apunto a otros servicios.

De estos dos últimos puntos se observa que el plan de comunicación debe ir a reforzar y mostrar los servicios que se ofrecen, ya que no hay una claridad en esto por parte de los que contratan o son usuarios de estos servicios.

Ahora viendo los atributos percibidos de cada marca. ISS y Apunto (más detalle en capítulo 7.2.3 Conocimiento de ISS y sus servicios), se recomienda tratar de potenciarlos en el plan de comunicación y tratar de destacar aquellos otros que sean importantes de reforzar según interés de ISS.

Al ver cómo es la evaluación de aquellos que tienen contratados los servicios de ISS y Apunto, son evaluados con nota 5.3 y 5.2 respectivamente. Por lo tanto, se recomienda que el plan de comunicación considere mostrar las buenas prácticas en la entrega de servicio, para así poder mejorar la nota a futuro.

Por último, al consultar sobre los medios preferidos para informarse de los servicios y proveedores de esta industria, en gran parte se prefiere que sea a través de Internet y luego; email, redes profesionales y visitas técnicas, lo cual demuestra que hay un cierto interés de conocer más profundamente y a nivel más técnico sobre la industria. Esto es importante a considerar para el plan de comunicación.

Sobre los contenidos de interés; en primer lugar se prefiere conocer todo lo relacionado con el servicio (precio, servicio, propuesta de valor, evidencia) que se ofrece y en menor grado, todo lo relacionado con la empresa (experiencia, certificaciones, trayectoria, medio ambiente, cartera de clientes, responsabilidad social). Esto es relevante, para poder dar foco en los contenidos que se abordarán y considerarán para el plan de comunicación del capítulo siguiente.

CAPÍTULO VIII – PLAN DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se establece el plan de comunicación propuesto para ISS Chile, donde se presentará mediante los nueve pasos vistos en el Capítulo 4.2.3 Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos. Este plan será para enfocarse en el año 2019 y por lo tanto todas las acciones serán acotadas a este. Sin embargo, esto se puede extender y reevaluar para los próximos años, dependiendo de su efectividad.

8.1 PLAN DE COMUNICACIÓN – ISS CHILE

8.1.1 Contextualización

Análisis del entorno (externo)

El análisis externo se muestra en detalle en el Capítulo 3.1.2 Outsourcing y facility management en Chile y en el Capítulo 7.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA, de aquí como resumen:

- **Mercado:** Hay un alto conocimiento de la industria y sus servicios, pero no tan así de los distintos proveedores. Especialmente de ISS, está dentro los menos conocidos, donde sólo un 21% de los encuestados lo conoce.
- **Segmentos de clientes:** Según la segmentación de ISS, los que contratan servicios de facility, de más a menos son:
 - Retail y venta al por mayor/ menor
 - Energía y recursos
 - Servicios financieros, negocios y tecnología, servicios varios
 - Administración pública
 - Salud
 - Industria y manufactura
 - Transporte e infraestructura
 - HORECA, entretenimiento y tiempo libre
 - Industria de alimentos y bebestibles
 - Otros

- Industria farmacéutica y laboratorios
 - **Competencia:** Los principales competidores en Chile de acuerdo a su participación de mercado, según los ingresos del año 2016, son: Aramark 8,9%, luego le sigue ISS 3,9%, Securitas 3,6%, Eulen 3,2%, Engie 3,0%, Compass 2,8%, Prosegur 1,9%, G4S 1,6%, Veolia 0,9%, Sodexo 0,5% y otros 70,1%.
 - **Servicios de outsourcing de facility:** Los que más se contratan son los Infraestructurales (limpieza, seguridad, catering, jardinería, apoyo de personal, otros), luego Técnicos (mantenimiento técnico, gestión de energía, HVAC (Heating, Ventilation & Air Conditioning), servicio de ingeniería de control, otros) y finalmente los *Entrepreneurial* (contabilidad y control, gestión de instalaciones, planeación del espacio, compras, otros). Cabe destacar que en el ámbito en que se desenvuelve ISS es en los dos primeros tipos de servicios; Infraestructurales y Técnicos.
- Ahora si se ve los competidores, según estos dos grupos de servicios, los top 5 son:
- Infraestructurales: Aramark 14,6%, Securitas 6,8%, ISS 6,0%, Compass 5,3%, Prosegur 3,6%.
 - Técnicos: Engie 8,4%, Aramark 3,4%, Eulen 3,0%, Veolia 2,4%, ISS 1,7%.

Análisis de la empresa (interno)

El análisis de la empresa que se ve a continuación, se enfoca en lo más propio de ISS y además en su situación comunicacional más reciente.

→ **Fortalezas:**

- ISS posee un modelo de negocios que le permite proporcionar múltiples servicios a sus clientes a través de un sistema de servicios integrados (IFS: Integrated Facility Services). Por lo que para el cliente, tiene beneficios como tener un único punto de contacto, la productividad y la eficiencia en costos.
- Es una empresa sólida que cuenta con experiencia internacional, por lo que se puede potenciar el contenido comunicacional con este hecho.
- La cartera de clientes que tiene ISS Chile es muy variada, de todas las industrias y son de renombre para el país.

→ **Debilidades:**

- ISS no atiende clientes pequeños. Atiende sólo clientes medianos y grandes; que corresponden a clientes que con los servicios que se les presta, facturen por sobre los \$10.000.000 mensuales. Por lo tanto, se debe dejar claro y apuntar con el plan de comunicación a clientes medianos y grandes.
- El sitio web con el que cuenta [ISS Chile](#), está estandarizado y sigue el mismo modelo de todos los países, de acuerdo a los lineamientos de ISS Dinamarca. Por lo que no es posible realizar cambios mayores; ni de contenido, ni visual.
- La marca ISS como tal, no es conocida. Ocurre lo mismo con la marca Apunto (marca para el servicio de catering).

→ **Oportunidades:**

- Al no ser una empresa posicionada en los servicios de mantenimiento, seguridad, catering y soporte, existe oportunidad de posicionarse como se desee.
- Como ya es una empresa conocida sólo por servicios de limpieza, puede ser un enganche para comunicar que se tiene un portafolio completo de soluciones (IFS).
- ISS ya cuenta con un LinkedIn, como “[ISS Chile](#)”, desde principios de 2018, que tiene alrededor de 1.150 seguidores (a Diciembre 2018). Por lo que se debe potenciar esta herramienta para llegar con mensajes claros al público objetivo.
- Tener una marca distinta para el servicio de catering (Apunto) y otra (ISS), para el resto de los servicios, es ideal; ya que normalmente está el prejuicio de parte de las empresas contratantes, las que no quieren que “el mismo que le limpia el baño, le haga la comida”. Usualmente lo comentan los clientes, por lo que es una oportunidad y una ventaja competitiva, el hecho de tener dos marcas distintas, para que vean que funcionan de forma separada).

→ **Amenazas:**

- Desconocimiento de ISS como empresa integral de servicios en el mercado. Sólo se asocia como empresa de Limpieza.

- Los competidores están mucho mejor posicionados que ISS en el mercado, en cuanto a los servicios que ofrecen.

8.1.2 Definición de objetivos

En primer lugar es importante recordar tres puntos estratégicos sobre ISS Chile, de forma de poder orientar el plan de comunicación y que siempre todas las acciones apunten a estos;

- ✓ Estrategia de marca: Ser reconocido como marca “ISS” en Chile y en el Mundo, mostrando consistencia en todos los países donde está presente. Todo definido por el corporativo de ISS, en Dinamarca.
- ✓ Estrategia de posicionamiento: Posicionarla en la industria del Facility Management, como una empresa integral de servicios de outsourcing de facility y más aún, que sea conocido por entregar soluciones “IFS” (Integrated Facility Services) a sus clientes.
- ✓ Segmentos estratégicos:
 - Servicios financieros, negocios y tecnología, servicios varios: Dado que la mayoría de los contratos IFS que tiene ISS son en este segmento de clientes.
 - Catering
 - Retail y venta al por mayor/ menor
 - Zona Norte – Energía y recursos
 - Zona Sur - Industria y manufactura + Industria de alimentos y bebestibles

Sumado al contexto anterior (8.1.1 Contextualización) es que los objetivos del plan de comunicación son:

Objetivo general: Ser conocidos en el mercado de facility management, como empresa IFS y posicionarse en los segmentos estratégicos definidos por ISS.

Objetivos específicos:

- 1) Incrementar las publicaciones en los segmentos objetivos, en varios medios para difundir y fortalecer la estrategia de posicionamiento como proveedor integral de servicios. → **Plan Gestión de Prensa**

- 2) Apoyar la estrategia comercial y la creación de valor de ISS en los segmentos estratégicos. → **Plan Corporativo**
- 3) Establecer alianzas para posicionar a ISS en la agenda pública del país. → **Plan Relacional**
- 4) Aumentar seguidores en LinkedIn y aumentar el flujo de visitas en la página web. → **Plan Posicionamiento Web**
- 5) Generar recordación y construcción de marca. → **Plan Branding**

8.1.3 Público objetivo

El público objetivo al cual va orientado el plan de comunicación tiene las siguientes características:

- ✓ Personas (hombres o mujeres) que trabajan en empresas grandes o medianas.
- ✓ Específicamente personas de altos cargos; que sean tomadores de decisión o influenciadores en la contratación de servicios de facility management.
- ✓ Medios y canales de comunicación preferidos: Internet principalmente, luego prefieren Email, Redes profesionales y Visitas técnicas. Por último, también se informan por medios escritos tales como: Diario y Revistas especializadas, y además, Vendedores especializados.

8.1.4 Mensaje

El mensaje a transmitir al público objetivo, en cada uno de las publicaciones o contenidos en general, debe tener las siguientes características:

- ✓ Claro, conciso y directo: No dejar espacio a dudas sobre el (los) servicio(s) que se entregan.
- ✓ Lenguaje: Profesional y técnico
- ✓ Tono: Debe ser un tono cercano, que demuestre y potencie en el contenido comunicacional, el lema de ISS, “El Poder del Toque Humano”.
- ✓ Mensaje: Siempre explicando claramente los beneficios de tener como socio estratégico a ISS y potenciar las ventajas de contratar un IFS (Integrated Facility Services).

8.1.5 Canales

Los canales que se van a utilizar son los que fueron identificados en el capítulo 7.2.5 Comunicación de servicios, y son aquellos que prefiere el público objetivo de acuerdo a la encuesta. Estos son:

Canales de comunicación online:

- ✓ Boletines vía e-mail.
- ✓ LinkedIn.
- ✓ Amarillas.
- ✓ Sitios Web: dos; uno para ISS y otro para Apunto.
- ✓ Google: mediante la utilización de la herramienta de Adwords.

Estos son elegidos, porque al público objetivo le interesa principalmente informarse por medios de Internet y además, porque son los medios que ya se utilizan en ISS y sólo se debe potenciar y/o reorientar sus contenidos.

Canales de comunicación offline:

- ✓ Ferias: Exponor.
- ✓ Asociaciones: APRIMIN (Asociación de Proveedores Industriales de la Minería) e ICARE (Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas).
- ✓ Revistas especializadas: para posicionamiento de marca en distintos segmentos de clientes; principalmente minería e industria.
- ✓ Directorios de empresas.
- ✓ Diarios: para posicionamiento de marca en distintos segmentos de clientes y servicios
- ✓ Televisión: sin invertir en este medio
- ✓ Radio: sin invertir en este medio

Estos medios son los seleccionados, dado que se abordarán con distintas estrategias, que se detallan en el siguiente punto 8.1.6 Plan de acción.

Canales de comunicación presencial:

- ✓ Visitas técnicas / Vendedores especializados

Es muy importante no perder el contacto directo con el cliente en este tipo de negocio, ya que ISS pasa a formar parte del cliente, transformándose en un socio estratégico, por lo que es fundamental, desde el principio, estar visible de cara al cliente.

8.1.6 Plan de acción

El plan de acción de comunicación, se presenta de acuerdo a cada objetivo:

Plan Gestión de Prensa

Objetivo 1: Incrementar las publicaciones en los segmentos objetivos, en varios medios para difundir y fortalecer la estrategia de posicionamiento como proveedor integral de servicios.

Acciones:

- ✓ Publicidad TV/Radio: Participación en TV/Radio cada vez que el medio solicite la presencia de ISS. Cabe destacar que no se pretende invertir en estos medios, pero si se apunta a participar en estos medios, gracias a publicaciones hechas en prensa escrita y/o prensa online.
- ✓ Publicidad – Impresa:
 - Anuario Colegio Nuestra Señora del Camino 2018: En Enero de 2019 se publicará un aviso de ISS. Todos los años se participa en este anuario, ya que es un cliente con servicio de catering.
 - Directorio Minero (DIRECMIN) 2020: En Abril de 2019, se debe renovar un aviso publicitario y un reportaje de ISS. Esto para posicionarse en el segmento de clientes de Energía y Recursos.
 - Directorio SOFOFA 2020: En Junio de 2019, se debe renovar un aviso publicitario y un reportaje de ISS. Esto para posicionarse en el gremio del sector industrial, específicamente en los segmentos de clientes de ISS de Industria y Manufactura e Industria de Alimentos y Bebestibles.

- Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos (rojo) 2020: En Agosto de 2019, se debe renovar un aviso publicitario y un reportaje de ISS.
- Revista Negocios Globales o Gerencia: Se publicará 3 veces en el año (Febrero, Junio, Octubre) un aviso y reportaje, destacando el IFS y otros temas relevantes.
- Revista Minería Chilena: Se publicará 3 veces en el año (Abril, Agosto, Diciembre), para posicionarse en el segmento de Energía y Recursos.
- ✓ **Publicación en Prensa: Comunicados de Prensa:** Se preparará 2 comunicados de prensa por semana, destacando y hablando de distintos temas de ISS, que se difundirán a los distintos medios de comunicación. Estos temas se revisarán según una grilla mensual de contenidos. Cabe destacar que no se pagará en estos medios y sólo corresponde a la gestión que haga la agencia de comunicaciones, con sus contactos de prensa de los distintos medios.

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

Plan Corporativo

Objetivo 2: Apoyar la estrategia comercial y la creación de valor de ISS en los segmentos estratégicos.

Acciones:

- ✓ **Apoyo al Área Comercial: Toolkit Comercial;** consiste en un kit conformado por una carpeta de cuero, que adentro tiene un brochure de ISS, un cuaderno, un lápiz y un pendrive (con presentación de ISS). Este, será entregado por los Key Account Managers (KAM) Comerciales en visitas técnicas, a clientes potenciales. Habrá 800 unidades disponibles para el año 2019 (poco más de 6 unidades por mes por cada KAM (son 10 KAM)), las cuales se mandarán a hacer 200 en cada trimestre. Esto servirá para hacer branding de ISS y a su vez permite que los KAM tengan una herramienta de comunicación hacia el cliente y que quede en manos de él.

Responsable: ISS.

- ✓ Ferias/Seminarios/etc.: Exponor 2019; esta se realizará 27 al 30 de Mayo de 2019, en Antofagasta, en la cual ISS deberá participar como expositor. Esto para posicionarse en el segmento estratégico de Energía y Recursos.

Responsable: ISS – Agencia de Comunicaciones Factor C; será quien gestione todo para participar.

- ✓ Newsletters: Boletín a clientes ISS; se enviará 1 mensual. El contenido será diverso, siempre enfocándose en los beneficios de contratar un IFS y mostrando evidencia del servicio entregado a clientes.

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

Plan Relacional

Objetivo 3: Establecer alianzas para posicionar a ISS en la agenda pública del país.

Acciones:

- ✓ Relaciones Públicas: Estas acciones van enfocadas en el Directorio y Gerencia de ISS, donde quienes lo conforman, deben asistir a ciertos eventos o actividades (seminarios, congresos, cenas, desayunos, coloquios, etc.) que sean de interés para ISS, a medida que se vayan presentando. De esta forma, ISS se irá posicionando con personas de altos cargos de otras empresas socias de estos grupos.
 - ICARE (Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas): Se adherirá en Febrero 2019 a esta corporación, de forma de participar en las actividades que se realicen.
 - APRIMIN (Asociación de Proveedores Industriales de la Minería): A esta asociación se adhirió en Noviembre 2018, así que se deberá renovar en el mismo mes del 2019. Esto para participar en las actividades que sea realicen con el fin de posicionarse en el segmento estratégico de ISS, Energía y Recursos, que se desarrolla principalmente en la zona norte del país.
 - Desayuno de prensa: Este desayuno, se realizará para ciertos medios de interés para ISS, donde se invitará a personas claves de esos medios en conjunto con

los ejecutivos de ISS, para que conversen sobre un tema adhoc al Facility Management. De esta forma los medios directamente podrán conocer a ISS y podrían tomar a ISS como referentes.

Responsable: ISS - Agencia de Comunicaciones Factor C; será la encargada de evaluar las acciones donde se participará y gestionar todo lo necesario.

Plan Posicionamiento web

Objetivo 4: Aumentar seguidores en LinkedIn y aumentar el flujo de visitas en la página web.

Acciones:

- ✓ Publicidad - Online: Aviso permanente en [Amarillas](#) (Directorio de empresas de Chile). Renovación del aviso que ya se tiene (ver en ANEXO C: Plan de acción - Detalles).

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

- ✓ Generación de Leads: Campañas permanentes por cada servicio (Limpieza, Mantenimiento, Seguridad. Catering) que entrega ISS, mediante el servicio de [Google Adwords](#) (detalle del servicio ver en ANEXO C: Plan de acción - Detalles), que se mantendrá por el año 2019.

Responsable: Agencia Norte Digital.

- ✓ Red Profesional [LinkedIn](#): Se publicará 3 veces por semana (Lunes, Miércoles y Viernes), contenidos que tienen que ver con temas netamente “Corporativo” (sobre los servicios de ISS o temas varios), “Blog” (notas sobre temas publicados en el Blog de [ISS España](#)), “Noticias” (principalmente sobre adjudicaciones de contratos, que antes son publicados en el sitio web, sección [Noticias](#)) y “Empleos” (notas sobre empleos que se ofrecen en el sitio web de [Trabajando](#)).

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

✓ Sitio Web:

- [ISS](#): Se publicará 1 nota semanal (Miércoles) en la sección de [Noticias](#), con contenido corporativo y principalmente noticias de adjudicaciones de contratos. El resto del sitio web no es posible modificar mayormente, por lo que sólo se irá simplificando ciertos textos que son densos de leer.
- [Apunto](#): Se publicará 1 “[Receta del Chef](#)” al mes.

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

Plan Branding

Objetivo 5: Generar recordación y construcción de marca.

Acciones:

- ✓ Brochure: Hacer un nuevo brochure de ISS, donde se tome como base el existente y se potencie el lema “El Poder del Toque Humano”, junto a la marca ISS. Este brochure será entregado en ferias, dentro del Toolkit Comercial y en alguna ocasión que amerite.

Responsable: Agencia de Comunicaciones Factor C.

- ✓ Merchandise/Regalos Corporativos: Mandar a hacer pins, colleras, lápices; para que puedan ser entregados a personas de altos cargos, en reuniones de relacionamiento, congresos, seminarios, etc.; en los que se asista de Aprimin e Icare.

Responsable: ISS.

- ✓ Fotografías/Video: Realización de 2 sesiones de fotografías de los trabajadores de ISS entregando los distintos servicios en instalaciones de clientes, para tener una variedad que pueda ser utilizada en los avisos que se publiquen. Además, hacer un video corporativo de ISS, destacando el lema y destacando el IFS.

Responsable: ISS - Agencia de Comunicaciones Factor C.

- ✓ Marketing Interno: Mandar a hacer banderas, calendarios y cuadros corporativos; para repartir en todas las oficinas de ISS, de modo de mantener una consistencia en todas las sucursales del país y destacar la marca.

Responsable: ISS

8.1.7 Recursos y fijación de presupuesto

Los recursos y presupuesto del plan de comunicación para el año 2019, que serán necesarios para poder realizar todas las acciones previstas, se resume en:

Tabla 2: Presupuesto plan de comunicación resumido

PLAN	AREA	ITEM	TOTAL ESTIMADO	% TOTAL
		TOTAL	147,965,752	100%
RECURSOS	Agencia	Agencia Comunicaciones - Factor C (100 UF/mes)	33,078,948	22%
	Recursos Humanos	Jefe de Marketing (\$2.5M mensual)	30,000,000	20%
		Diseñador (\$0.8M mensual)	9,600,000	6%
	Recursos Extras	Seminarios, Avisos, Campañas, Gastos varios, etc.	2,400,000	2%
GESTIÓN DE PRENSA	Publicidad - TV/Radio	-	0	0%
	Publicidad - Impresa	Anuario Colegio Nuestra Señora del Camino	300,000	0%
		Directorio Minero (DIRECMIN)	1,000,000	1%
		Directorio SOFOFA	435,000	0%
		Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos (rojo)	640,000	0%
		Revista Negocios Globales o Gerencia	1,560,000	1%
		Revista Minería Chilena	1,560,000	1%
CORPORATIVO	Apoyo al Área Comercial	Toolkit - Carpetas	4,032,000	3%
		Toolkit - Cuadernos	2,920,000	2%
		Toolkit - Lápicos	2,864,000	2%
		Toolkit - Brochure	2,360,000	2%
		Toolkit - Pendrives	4,340,000	3%
	Ferias/Seminarios/etc.	Exponor 2019	20,000,000	14%
	Newsletters	Boletín - Envíos masivos (100 USD/mes)	822,000	1%
RELACIONAL	Relaciones Públicas	Membresía: ICARE	1,614,804	1%
		Membresía: APRIMIN	6,850,000	5%
		Desayuno de prensa	500,000	0%
POSICIONAMIENTO WEB	Publicidad - Online	Amarillas (\$2M anual)	2,000,000	1%
	Generación de Leads	Agencia Digital Google Adwords - Norte Digital	8,640,000	6%
BRANDING	Brochures	Brochure - Impresión	1,180,000	1%
	Merchandise/Regalos Corporativos	Merchandise - Pins	100,000	0%
		Merchandise - Colleras	95,000	0%
		Merchandise - Lápicos	780,000	1%
		Premios Concurso LinkedIn - Bigbox	560,000	0%
	Fotografías/Video	Fotos	1,000,000	1%
		Video Corporativo	4,000,000	3%
	Marketing Interno	Banderas ISS	104,000	0%
		Calendarios	2,360,000	2%
		Cuadros Corporativos	270,000	0%

Fuente: Elaboración propia

Con todo esto incluido, se necesitará contar con un presupuesto para el plan de comunicación de: \$148.000.000 de pesos aproximadamente.

El detalle mensual se encuentra en el ANEXO D: Presupuesto plan de comunicación.

8.1.8 Calendario de acciones

Las acciones del plan de comunicación para ISS se calendarizaran para el año 2019, de la siguiente forma:

Tabla 3: Calendario de acciones plan de comunicación

PLAN	AREA	ITEM	ACCIÓN	#	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTIÓN DE PRENSA	Publicidad - TV/Radio	Participación en TV/Radio	Gestión cada vez que los medios soliciten (\$0)													
	Publicidad - Impresa	Anuario Colegio Nuestra Señora del Camino	Publicación de contenido + aviso	1	1											
		Directorio Minero (DIRECMIN)	Publicación de contenido + aviso	1				1								
		Directorio SOFOFA	Publicación de contenido + aviso	1					1							
		Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos (rojo)	Publicación de contenido + aviso	1								1				
		Revista Negocios Globales o Gerencia	Publicación de contenido + aviso	3		1				1				1		
		Revista Minería Chilena	Publicación de contenido + aviso	3				1				1				1
	Publicación en Prensa	Comunicados de Prensa (2 por semana)	Gestión de contenido en distintos medios (\$0)	105	10	8	8	9	9	8	9	9	8	10	8	9
CORPORATIVO	Apoyo al Área Comercial	Toolkit Comercial	KAM entrega cada vez a clientes potenciales	800												
	Ferias/Seminarios/etc.	Exponer 2019	Participación en feria	1					1							
	Newsletters	Boletín - Envíos masivos (1 por mes)	Envío de contenido a clientes ISS	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RELACIONAL	Relaciones Públicas	ICARE	Participación en actividades													
		APRIMIN	Participación en actividades													
		Desayuno de prensa	Gestión de desayuno con distintos medios	1		1										
POSICIONA-MIENTO WEB	Publicidad - Online	Amarillas	Aviso permanente													
	Generación de Leads	Agencia Digital Google Adwords - Norte Digital	Campañas permanentes - por servicios													
	Red Profesional	LinkedIn (Lu-Mi-Vi)	Publicación de contenidos	156	13	12	13	13	14	12	14	13	13	13	13	13
	Sitio Web	ISS (Mi)	Publicación de "Noticias"	52	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
		Apunto (1 por mes)	Publicación sección "Recetas del chef"	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
BRANDING	Brochures	Brochure - Impresión	Hacer un nuevo brochure de ISS	1				1								
	Merchandise/Regalos Corporativos	Merchandise - Pins, Colleras, Lápices	Mandar a hacer	1		1										
		Premios Concurso LinkedIn - Bigbox	Realización concurso LinkedIn	1						1						
	Fotografías/Video	Fotos	Realización sesión fotografía	2			1							1		
		Video Corporativo	Realización video	1			1									
	Marketing Interno	Banderas ISS	Mandar a hacer	1		1										
		Calendarios	Mandar a hacer	1	1											
		Cuadros Corporativos	Mandar a hacer	1							1					

Fuente: Elaboración propia

Comentarios:

- Participación en TV/Radio: Se realiza cada vez que los medios soliciten entrevista o similar. No se invertirá en estos medios.
- Toolkit Comercial: La entrega se hace cada vez que los diez Key Account Managers (KAM Comerciales) de ISS, vayan a las visitas técnicas en instalaciones de clientes potenciales. Habrán 800 kits disponibles en el año (app. 6 kits mensual por KAM).
- Participación en ICARE/APRIMIN: Cada vez que haya eventos de interés, para el Directorio o Gerencia de ISS.
- Amarillas/Google Adwords: Son avisos/campañas permanentes que se encuentran activas en la web.

8.1.9 Evaluación de resultados

Para poder evaluar el plan de comunicación y ver la efectividad de las acciones que se realizan, es necesario contar con Reportes de Gestión mensual con distintos indicadores o secciones, que deberá proporcionar la Agencia de Comunicaciones; en este caso Factor C.

Para ello, lo que se solicita es que se presente en el Reporte de Gestión mensual, lo siguiente:

I. Equipo

1. Responsables de la Agencia de Comunicaciones
2. Responsables de ISS

II. Trabajos realizados

1. LinkedIn / Acciones
2. Página Web ISS Chile y Apunto / Acciones
3. Contenidos de prensa / Difundidos
4. Newsletter / Acciones
5. Otras acciones / Acciones y status, que correspondan al mes en cuestión

III. Monitoreo informativo

1. Envío diario de monitoreo de publicaciones de ISS, notas de prensa y además publicaciones de la competencia.

IV. Clipping gestionado por la Agencia de Comunicaciones / Selección de los artículos o recortes de prensa en los que ISS ha aparecido en forma de noticia.

1. (Mostrar cada publicación)
2. ...

V. ROI: Se muestra a través de un ejemplo:

1. **VAP:** Valorización de cm/columna de valor publicitario en el medio.

Tabla 4: Ejemplo: VAP por tipo de medio

Tipo de medio	N° publicaciones	VAP	Alcance (Tiraje)
Diario	9	\$ 7.251.815	365.700
Televisión	0	-	-
Revista	0	-	-
Prensa Online	16	\$ 4.950.000	4.890.299
Radio	1	\$ 1.340.000	6.100.000
Total	26	\$ 13.541.815	11.355.999

Fuente: Elaboración propia

Luego, esto mismo, pero detallado por cada publicación en cada medio.

Tabla 5: Ejemplo: VAP por publicación

Publicación	Medio	VAP	Alcance (Tiraje)
Publicación 1	Diario X	\$ 700.000	13.500
...			
Total	26	\$ 13.541.815	11.355.999

Fuente: Elaboración propia

2. Tabla resumen de publicaciones por servicio:

Tabla 6: Ejemplo: Publicaciones por servicio

Servicio	N° publicaciones
Catering	18
Mantenimiento	4
Seguridad	1
Limpieza	0
Soporte	0
Corporativo / FM	3
Total	26

Fuente: Elaboración propia

3. Gráfica: Evolución de publicaciones por mes.

Figura 8.1: Ejemplo: Evolución de publicaciones por mes



Fuente: Elaboración propia

4. Gráfica: Publicaciones por tipo de medio.

Figura 8.2: Ejemplo: Publicaciones por tipo de medios



Fuente: Elaboración propia

5. Gráfica: Valorización publicaciones.

Figura 8.3: Ejemplo: Valorización publicaciones



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, comparando los Reportes de Gestión mes a mes, será posible ir viendo la efectividad de las acciones determinadas y la gestión de la Agencia de Comunicaciones, respecto al plan de comunicación. De esta forma, se podrá ir viendo si se va cumpliendo los objetivos del plan, o si se debe mejorar o cambiar algunas acciones para así cumplirlos.

-

Así mismo, es que la agencia de comunicaciones, debe enviar un informe mensual de gestión de LinkedIn, que debe contener los siguientes indicadores (del mes y comparado con los meses anteriores):

- ✓ **Publicaciones totales por categoría:** Es la totalidad de post (publicaciones) que hubo en relación a las categorías definidas para LinkedIn, como “Corporativo”, “Blog”, “Noticias” y “Empleos”.
- ✓ **Impresiones totales por categoría:** Es el total de veces que las publicaciones por categoría fueron mostradas a los miembros de LinkedIn.
- ✓ **Interacciones totales por categoría:** Es la suma total de clics e interacciones de las publicaciones por categoría.
- ✓ **Tasa de interacción:** Es la relación entre la suma de clics e interacciones totales frente al total de impresiones por categoría.

Aparte de estos indicadores, la agencia debe enviar un análisis por post publicado, análisis de la competencia y recomendaciones de cómo seguir.

-

Por otro lado, para ver los resultados de las campañas que se realizan permanentemente de Google Adwords, por la Agencia Norte Digital, es que se continuará analizando los Reportes de Gestión mensual que ya son enviadas por la agencia.

En estos reportes, se puede ver gráficamente y en tablas de datos, los distintos indicadores que se detallan a continuación:

Tabla 7: Indicadores Google Adwords

Termino	Explicación
Costo	Inversión real en Google (no incluye la comisión)
CPC	Costo por Clic, es el precio pagado por cada clic en una campaña de marketing digital.
CPM	Costo por 1.000 impresiones, es el costo por que el anuncio sea desplegado 1.000 veces
CPA	Costo por Adquisición, el costo por cada acción generada (llenar formulario, comprar, etc.)
CTR	Clic Through Rate, porcentaje de clics sobre las impresiones totales
CTA	Call-to-Action, llamada a la acción que se superpone a los anuncios de video
Impresiones	Se cuenta cada vez que el anuncio aparece en una página de resultados de la búsqueda o en otro sitio de la Red de Google.

Fuente: Reporte mensual de Norte Digital

--

Con estos tres reportes; de la agencia de comunicaciones y de la agencia digital, es que se puede medir efectivamente cómo va funcionando todo de acuerdo al plan de comunicación.

CONCLUSIONES

En esta tesina, con el estudio e investigación de mercado que se realiza sobre la industria del outsourcing de servicios de facility management, da cuenta de que definitivamente es una industria de la que no se tiene mucho conocimiento y sólo aquellas personas relacionadas directamente al tema, dentro de las empresas, conocen un poco más al respecto.

Queda mucho más aún por investigar en esta industria, ya que la muestra obtenida en este estudio es acotada y permite dar luces de: qué tanto se conoce y cómo funciona la industria, de sus intereses y preferencias, de lo que es valorado en un proveedor de servicios de facility management, de la evaluación de proveedores de aquellas empresas donde tienen contratados estos servicios y de cómo les interesa conocer más de la industria.

Por todo esto, es que se recomienda hacer un estudio con un mayor alcance, donde se pueda obtener una muestra de mayor tamaño y llegar a todo tipo de empresas; de forma de poder corroborar lo aquí obtenido o bien con esta nueva información, poder readecuar las conclusiones que fueron base para la creación de un plan de comunicación, que en este caso fue aplicado para ISS Chile, pero perfectamente se puede aplicar a un proveedor con características similares a ISS.

De todas formas, esta tesina puede dar pie a la realización de estudios complementarios que sirvan para entender un poco mejor esta industria, que actualmente no se conoce tanto, pero que cada vez está siendo más solicitada por todas las empresas del país.

Por otro lado, es importante mencionar, que comunicacionalmente hay mucho por explotar en esta industria, ya que como es vista como soporte para las empresas, no es tomada muy en cuenta y no se hace mucho al respecto; pero si hubiera una empresa, ISS u otra, que se atreva a innovar en este sentido, la autora de la tesina cree que esa empresa sería pionera en el mundo empresarial (comunicacionalmente hablando).

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

BENNETT, Peter. Dictionary of Marketing Terms. Chicago: American Marketing Association, 1988. 117 p.

FROST & SULLIVAN. Global IFM Market: Service Integration, Contract Globalisation, and Value-added Services will Drive Continuous Revenue Growth. Estudio para ISS A/S, 2015. 157 p.

IEBS. Plan de Comunicación: Creación, Ejecución y Medición de un Plan de Comunicación en una Organización. e-Book, 2016. 19 p. Descarga en:
<https://www.iebschool.com/recursos/plan-comunicacion/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_content=banner&utm_campaign=R039> [consulta: 20 Septiembre 2018]

INTERCONNECTION CONSULTING. Facility Services in Argentina, Brazil and Chile 2017. Estudio para ISS Chile, 2017. 260 p.

ISS. Perspectivas de la Evolución del Mercado de FM. White Paper, 2014. 20 p.

KELLER, K. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado. 4ª ed. México, McGraw-Hill, 1993. 812 p.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª ed. México, Pearson Educación, 2006. 814 p.

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª ed. España, Centro de Estudios Financieros, 2010. 424 p.



UTFSM, Apunte de Marketing II. Modelos de Investigación de Mercados. 70 p.

UTFSM, Texto Resumen Marketing II. Investigación de Mercados. 147 p.



INTERNET

IEBS - Innovation & Entrepreneurship Business School, España [En línea]

<<https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>> [consulta: 20 Septiembre 2018]

ISS sitio web [En línea]

<<http://www.issworld.com/>>

ISS Chile sitio web [En línea]

<<http://www.cl.issworld.com/>>

ISS Reporte Anual 2017 [En línea]

<<http://www.annualreport.issworld.com/2017/>> [consulta: 27 Agosto 2018]

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Hola!

Esta encuesta trata de la Industria del Facility Management; de las empresas proveedoras involucradas y sus servicios.

Es confidencial y sólo tiene fines académicos, como requisito para terminar mi postgrado en la Universidad Técnica Federico Santa María.

La encuesta consta de 14 preguntas y tomará menos de 9 minutos.

¡Muchas gracias por participar!

Aceptar

* 1. Marque la definición de "Outsourcing" ("Externalización"), que más se acerca a lo que conoce: 

- ☐ Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo del core de su negocio (de su actividad principal).
- ☐ Proceso en cual una organización se encarga de la Subcontratación o Tercerización de todas las actividades de su negocio.
- ☐ Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo de parte de su actividad.
- ☐ Proceso en cual una organización se encarga de todas las actividades de su negocio, sin Subcontratar o Tercerizar.
- ☐ Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo de todo su negocio (completo).

* 2. ¿Qué servicio(s) de outsourcing conoce?

- ☐ Alimentación (Catering)
- ☐ Informáticos (mesas de ayuda, etc)
- ☐ Limpieza
- ☐ Mantenimiento
- ☐ Seguridad
- ☐ Soporte (call center, recepcionistas, mensajería, junior, etc)
- ☐ Otro (especifique)

* 3. De la siguiente lista de empresas, marque las que conoce:

- ☐ Apunto
- ☐ Aramark
- ☐ Casino Express
- ☐ Compass
- ☐ Eulen
- ☐ G4S
- ☐ ISS
- ☐ Maclean
- ☐ Mago Chic
- ☐ Prosegur
- ☐ Próxima
- ☐ Securitas
- ☐ Sodexo
- ☐ / No conozco ninguna

* 4. ¿A que servicio(s) asocia a las distintas empresas?

(Puede seleccionar uno o más servicios por empresa) 

	Alimentación	Informáticos	Limpieza	Mantenimiento	Seguridad	Soporte	/ Ninguno
Apunto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aramark	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Casino Express	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compass	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eulen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G4S	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ISS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maclean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mago Chic	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prosegur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Próxima	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Securitas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sodexo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 5. ¿En su empresa tienen contratado algún servicio de outsourcing?

- ☐ Sí
☐ No
☐ No sé

*** 6. ¿Qué empresa le presta servicios de outsourcing y qué servicios?**

(Puede marcar más de uno) 

	Alimentación	Informáticos	Limpieza	Mantenimiento	Seguridad	Soporte
Apunto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aramark	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Casino Express	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compass	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eulen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G4S	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ISS	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maclean	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mago Chic	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prosegur	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Próxima	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Securitas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sodexo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Otra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Otra (especifique)

*** 7. ¿Qué nota le pone al servicio en general?**

(Evalúe de 1 (mínimo) a 7 (máximo), y 0 en caso que no le preste servicios) 

Nota

Apunto	
Aramark	
Casino Express	
Compass	
Eulen	
G4S	
ISS	
Maclean	

Mago Chic	
Prosegur	
Próxima	
Securitas	
Sodexo	

* 8. Percepción de atributos en proveedores de servicios de outsourcing:

(Puede marcar uno o más atributos) ☐

	Calidad en el servicio	Precio alto	Precio medio	Precio bajo	Buena relación precio/calidad	Confianza	Transparencia	Excelencia	Cumplimiento	Responsabilidad	Entrega valor agregado	/ No conozco este proveedor
Apunto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aramark	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Casino Express	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compass	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eulen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G4S	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ISS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maclean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mago Chic	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prosegur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Próxima	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Securitas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sodexo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 9. ¿Cómo se informa de los servicios de outsourcing?

(Puede marcar más de uno) 

- ☐ Diario
- ☐ Email
- ☐ Internet
- ☐ Radio
- ☐ Redes profesionales (Ej: LinkedIn)
- ☐ Redes sociales (Ej: Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- ☐ Revistas especializadas
- ☐ Televisión
- ☐ Vendedores especializados
- ☐ Visitas técnicas
- ☐ Otro (especifique)

* 10. ¿Le interesa conocer más acerca las empresas y servicios de outsourcing?

- ☐ Sí
- ☐ No

* 11. Sobre las empresas de outsourcing, le interesaría conocer:

(Marque su grado de acuerdo o desacuerdo a los siguientes comentarios) 

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
La trayectoria de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Los servicios que ofrece la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Los precios de los servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Su relación con el medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
Sobre la responsabilidad social de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sus certificaciones	☐	☐	☐	☐	☐
La propuesta de valor al contratar servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Su cartera de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Evidencia de sus servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

* 12. La empresa en la que trabaja es del rubro o sector:

- ☐ Administración Pública
- ☐ Educación
- ☐ Energía y Recursos
- ☐ Hoteles - Restaurantes - Casinos (HORECA), Entretenimiento y Tiempo Libre
- ☐ Industria de Alimentos y Bebestibles
- ☐ Industria Farmacéutica y Laboratorios
- ☐ Industria y Manufactura
- ☐ Retail y Venta al por Mayor/Menor
- ☐ Salud
- ☐ Servicios Financieros, Negocios y Tecnología, Servicios Varios

☐ Transporte e Infraestructura

* 13. Su nivel de cargo es: 

- ☐ Dueño o Accionista
- ☐ Directorio
- ☐ Gerencia
- ☐ Subgerencia
- ☐ Jefatura
- ☐ Mando medio
- ☐ Analista
- ☐ Asistente

* 14. Su rol en la contratación de servicios de outsourcing es: 

- ☐ Tomador de decisión
- ☐ Influenciador
- ☐ Evaluador
- ☐ Comprador o Solicitante
- ☐ Embajador o Representante
- ☐ / Ninguno

ANEXO B: ANÁLISIS ENCUESTA

En esta sección se muestran todos los resultados de la encuesta (ordenados por pregunta) mediante las tablas de las respuestas y sus gráficos correspondientes, además de comentarios.

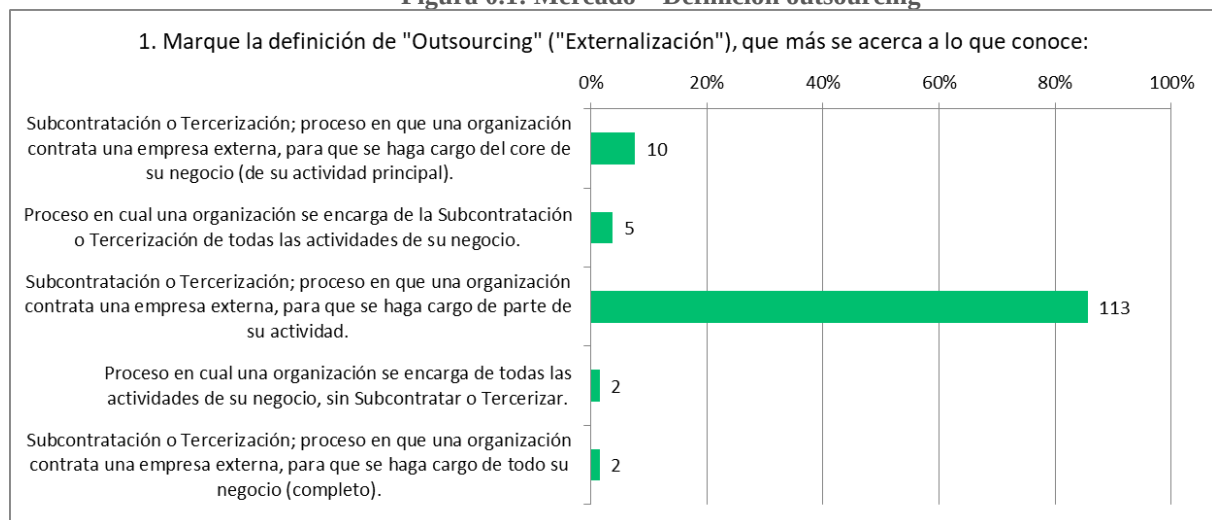
Tamaño de la muestra: 132 personas

Pregunta 1: Marque la definición de "Outsourcing" ("Externalización"), que más se acerca a lo que conoce:

Tabla 8: Respuestas 1

	%	#
Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo del core de su negocio (de su actividad principal).	8%	10
Proceso en cual una organización se encarga de la Subcontratación o Tercerización de todas las actividades de su negocio.	4%	5
Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo de parte de su actividad.	86%	113
Proceso en cual una organización se encarga de todas las actividades de su negocio, sin Subcontratar o Tercerizar.	2%	2
Subcontratación o Tercerización; proceso en que una organización contrata una empresa externa, para que se haga cargo de todo su negocio (completo).	2%	2
Total		132

Figura 0.1: Mercado – Definición outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Aquí se puede apreciar que el 86% de los encuestados sí sabe el significado del término "Outsourcing" y por lo tanto, se desprende que en algún grado entienden del tema en cuestión.

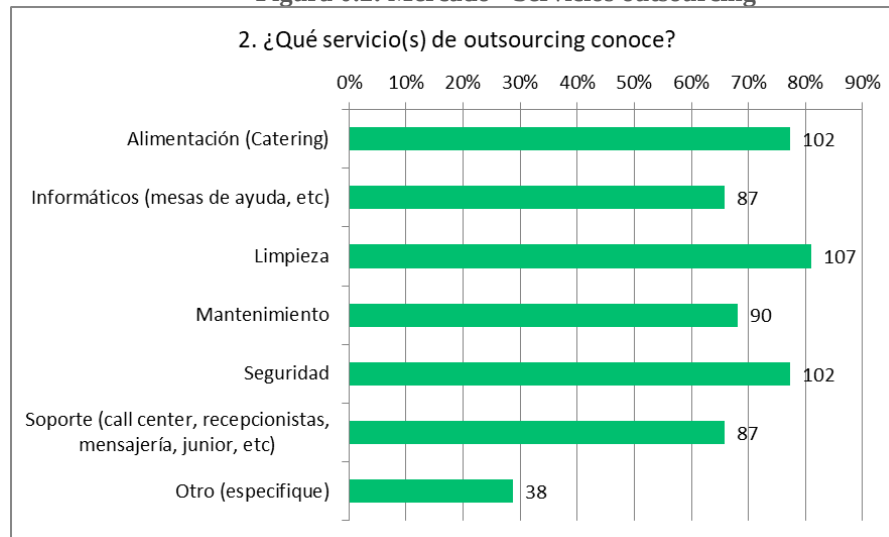
Pregunta 2: ¿Qué servicio(s) de outsourcing conoce?

Tabla 9: Respuestas 2

	%	#
Alimentación (Catering)	77%	102
Informáticos (mesas de ayuda, etc)	66%	87
Limpieza	81%	107
Mantenimiento	68%	90
Seguridad	77%	102
Soporte (call center, recepcionistas, mensajería, junior, etc)	66%	87
Otro (especifique)	29%	38
Total		132

*Otro: Cobranzas, Contabilidad, Administración y Finanzas, Remuneraciones, RRHH, Tronadura, Perforación, Movimientos de tierra, Construcción (electricidad, gasfitería, ceramistas, pinturas, etc), Reposición, Picking, Envasado, Secretarías, Personal Transitorio, Arriendo de Baños, Hotelería, Manejo de Residuos, Arriendo de Equipos y Maquinarias, Transporte, Auxiliar de apoyo en hospitales y clínicas, Conserjería, Marketing, Comunicaciones, Mantenimiento de redes de distribución eléctrica, Capacitación de personal, Operación de plantas mineras, Reparación de redes de pesca, Producción de líneas específicas, otros.

Figura 0.2: Mercado - Servicios outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Se observa que todos los servicios de outsourcing mencionados son conocidos, pero mayormente; limpieza, alimentación y seguridad.

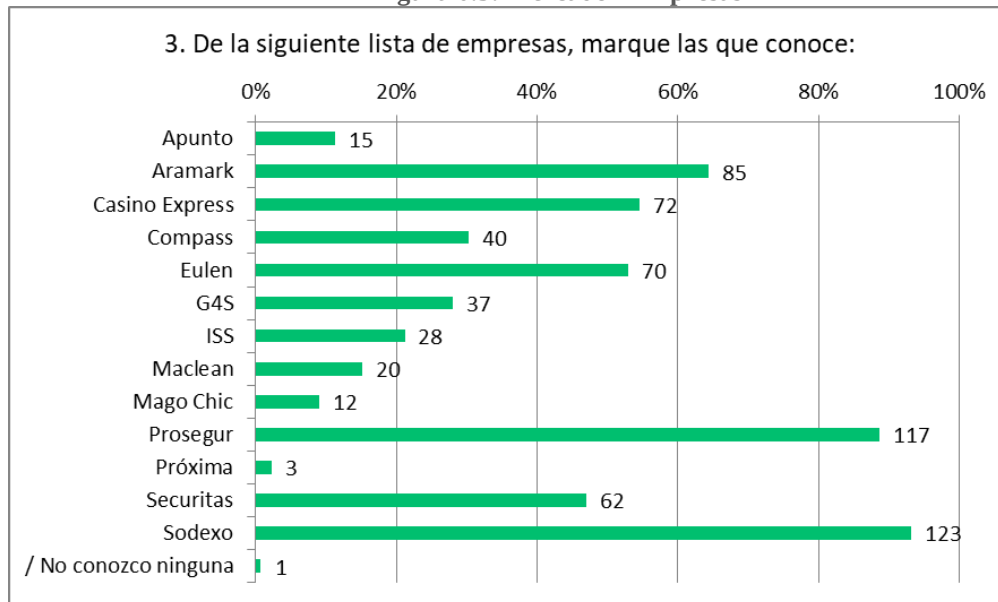
Cabe destacar que muchos de los que calificaron en la categoría “Otro”, corresponden a las otras categorías mencionados.

Pregunta 3: De la siguiente lista de empresas, marque las que conoce:

Tabla 10: Respuestas 3

	%	#
Apunto	11%	15
Aramark	64%	85
Casino Express	55%	72
Compass	30%	40
Eulen	53%	70
G4S	28%	37
ISS	21%	28
Maclean	15%	20
Mago Chic	9%	12
Prosegur	89%	117
Próxima	2%	3
Securitas	47%	62
Sodexo	93%	123
/ No conozco ninguna	1%	1
Total		132

Figura 0.3: Mercado - Empresas



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Las empresas más conocidas por ranking son:

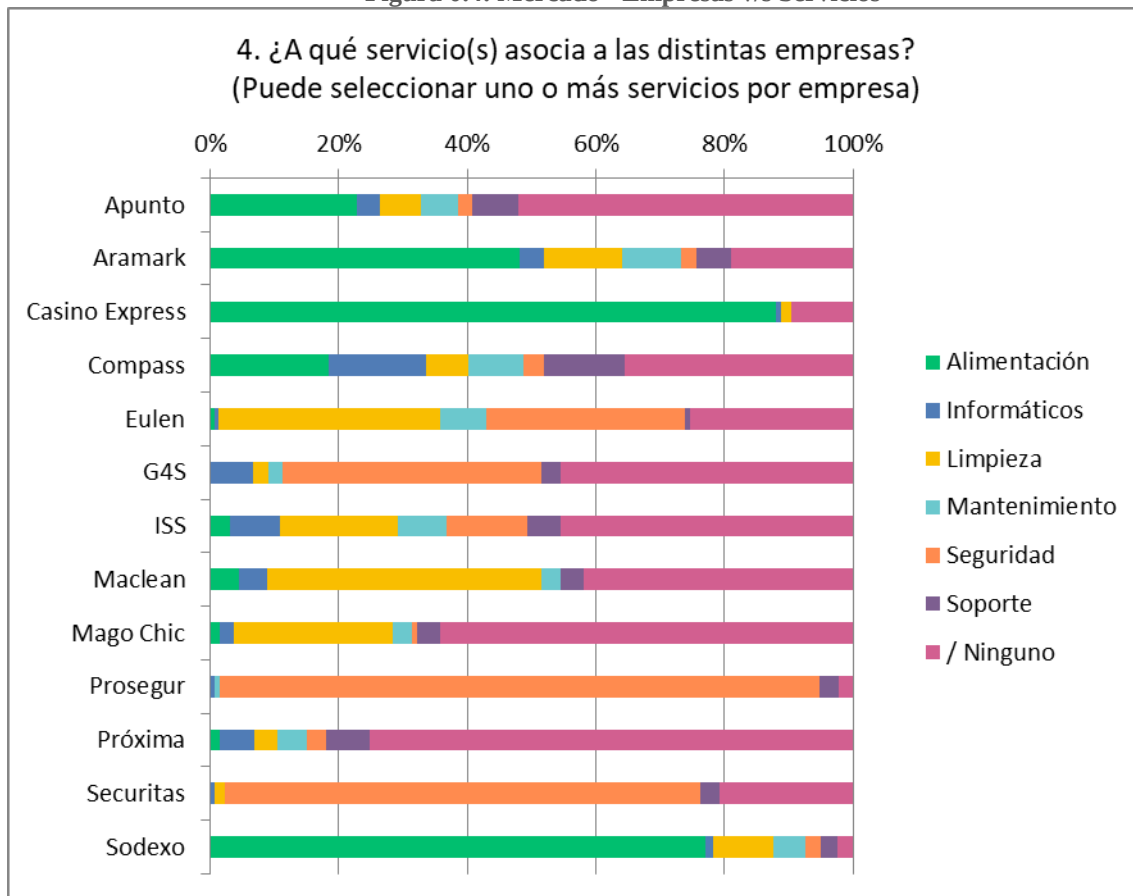
- | | | |
|------------------|-------------|--------------|
| 1 Sodexo | 6 Securitas | 11 Apunto |
| 2 Prosegur | 7 Compass | 12 Mago Chic |
| 3 Aramark | 8 G4S | 13 Próxima |
| 4 Casino Express | 9 ISS | |
| 5 Eulen | 10 Maclean | |

Pregunta 4: ¿A qué servicio(s) asocia a las distintas empresas? (Puede seleccionar uno o más servicios por empresa)

Tabla 11: Respuestas 4

	Alimentación		Informáticos		Limpieza		Mantenimiento		Seguridad		Soporte		/ Ninguno		Total
Apunto	24%	32	4%	5	7%	9	6%	8	2%	3	8%	10	55%	73	132
Aramark	60%	79	5%	6	15%	20	11%	15	3%	4	7%	9	23%	31	132
Casino Express	89%	118	1%	1	2%	2	0%	0	0%	0	0%	0	10%	13	132
Compass	21%	28	17%	23	8%	10	10%	13	4%	5	14%	19	41%	54	132
Eulen	1%	1	1%	1	43%	57	9%	12	39%	51	1%	1	32%	42	132
G4S	0%	0	7%	9	2%	3	2%	3	41%	54	3%	4	46%	61	132
ISS	4%	5	9%	12	22%	29	9%	12	15%	20	6%	8	55%	72	132
Macleán	5%	6	5%	6	44%	58	3%	4	0%	0	4%	5	43%	57	132
Mago Chic	2%	2	2%	3	25%	33	3%	4	1%	1	4%	5	65%	86	132
Prosegur	0%	0	1%	1	0%	0	1%	1	96%	127	3%	4	2%	3	132
Próxima	2%	2	5%	7	4%	5	5%	6	3%	4	7%	9	76%	100	132
Securitas	0%	0	1%	1	2%	2	0%	0	76%	100	3%	4	21%	28	132
Sodexo	94%	124	2%	2	11%	15	6%	8	3%	4	3%	4	3%	4	132
														Total	132

Figura 0.4: Mercado - Empresas v/s Servicios



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Esta gráfica es relevante para poder determinar la percepción que se tiene respecto de las distintas empresas y a qué servicios se asocian. Sin embargo, esta pregunta requiere un análisis más profundo, el cual se ve con detalle en el **Error! Reference source not found.** – Pregunta 4.

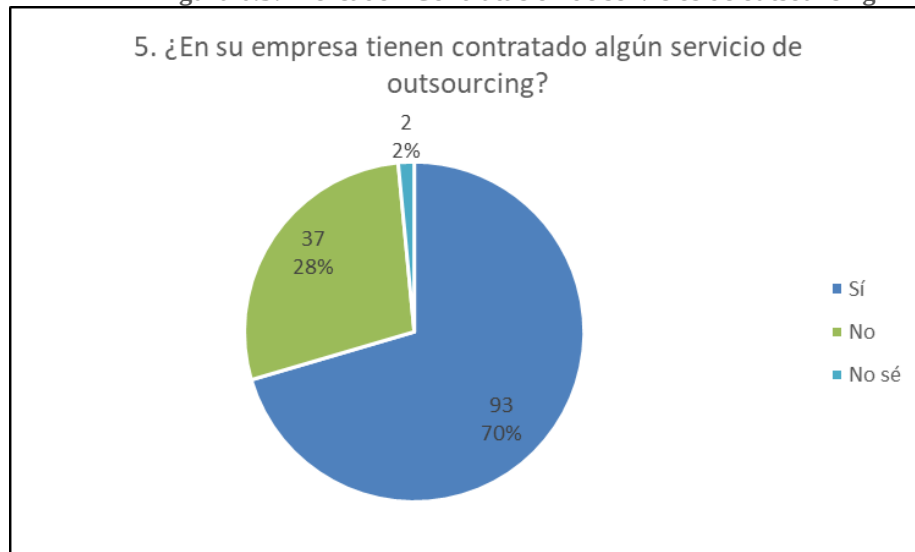
Cabe destacar, que algunas empresas, mayormente no son asociadas a ningún servicio en particular, por lo que se podría inferir que aparte de no ser empresas conocidas por los encuestados, ni siquiera por el nombre se pudo inferir algún servicio. Estas empresas corresponden principalmente a: Próxima, Mago Chic, Apunto e ISS.

Pregunta 5: ¿En su empresa tienen contratado algún servicio de outsourcing?

Tabla 12: Respuestas 5

	%	#
Sí	70%	93
No	28%	37
No sé	2%	2
	Total	132

Figura 0.5: Mercado - Contratación de servicios de outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

El 70% de los encuestados, tiene contratado en su empresa algún servicio de outsourcing. Esto corresponde a 93 personas en total y éstos serán la base para las próximas dos preguntas (6 y 7).

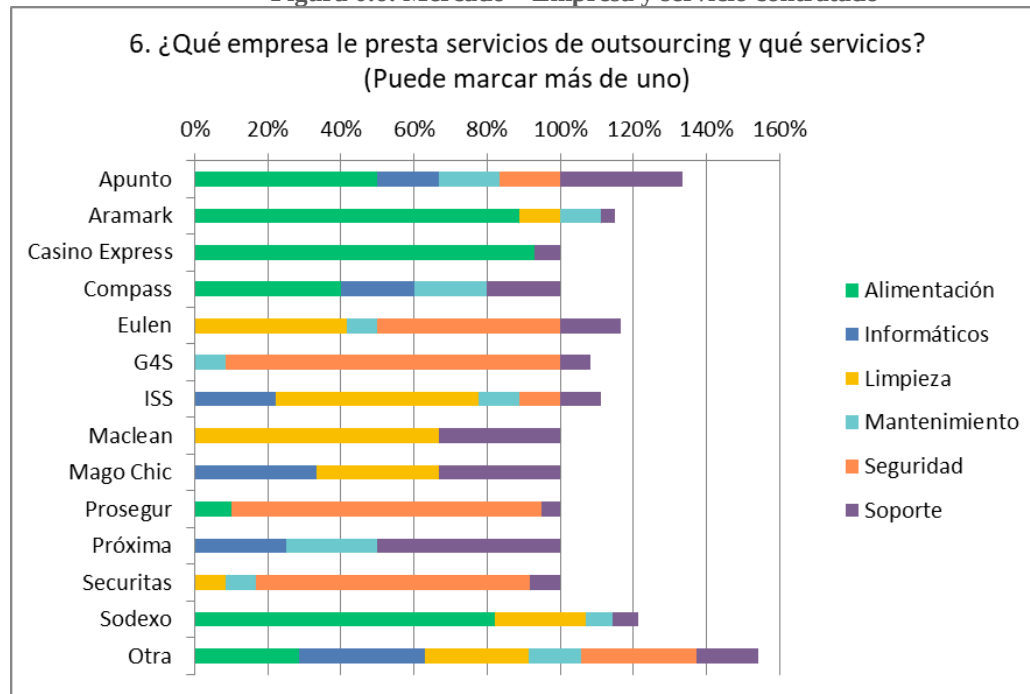
Pregunta 6: ¿Qué empresa le presta servicios de outsourcing y qué servicios? (Puede marcar más de uno)

Tabla 13: Respuestas 6

	Alimentación		Informáticos		Limpieza		Mantenimiento		Seguridad		Soporte		Total Encuestados	Total Servicios
Apunto	50%	3	17%	1	0%	0	17%	1	17%	1	33%	2	6	8
Aramark	89%	24	0%	0	11%	3	11%	3	0%	0	4%	1	27	31
Casino Express	93%	13	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	7%	1	14	14
Compass	40%	2	20%	1	0%	0	20%	1	0%	0	20%	1	5	5
Eulen	0%	0	0%	0	42%	5	8%	1	50%	6	17%	2	12	14
G4S	0%	0	0%	0	0%	0	8%	1	92%	11	8%	1	12	13
ISS	0%	0	22%	2	56%	5	11%	1	11%	1	11%	1	9	10
Maclean	0%	0	0%	0	67%	2	0%	0	0%	0	33%	1	3	3
Mago Chic	0%	0	33%	1	33%	1	0%	0	0%	0	33%	1	3	3
Prosegur	10%	2	0%	0	0%	0	0%	0	85%	17	5%	1	20	20
Próxima	0%	0	25%	1	0%	0	25%	1	0%	0	50%	2	4	4
Securitas	0%	0	0%	0	8%	1	8%	1	75%	9	8%	1	12	12
Sodexo	82%	23	0%	0	25%	7	7%	2	0%	0	7%	2	28	34
Otra	29%	10	34%	12	29%	10	14%	5	31%	11	17%	6	35	54
Otra (especifique)													24	0
													Total	93
													Omitida	39

*Otra: Sonda, Somacor, Amipass, Denox, Suite 2000, Softland y otros proveedores locales o pequeños.

Figura 0.6: Mercado – Empresa y servicio contratado



Fuente: Elaboración propia - Base: 93

Aquí se observa los distintos servicios que son prestados a las empresas donde trabajan esas 93 personas, que afirman que en su empresa les prestan servicios de outsourcing.



Cabe mencionar que hay ciertos errores en las respuestas, ya que por ejemplo en el caso de Apunto, empresa que sólo ofrece servicios de Alimentación, aparece como que prestara otros servicios. Lo mismo ocurre con ISS, la cual no presta servicios informáticos.

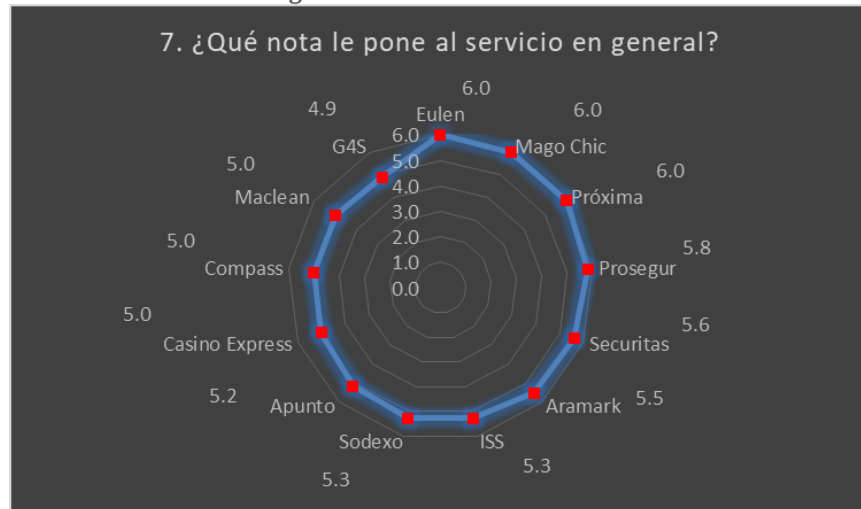
Por lo tanto, lo más importante a destacar, es que los proveedores mayormente contratados son: Sodexo con alimentación, Aramark con alimentación, Prosegur con seguridad. En contraste, las empresas menos contratadas son: Maclean, Magochic, Próxima y Compass.

Pregunta 7: ¿Qué nota le pone al servicio en general? (Evalúe de 1 (mínimo) a 7 (máximo), y 0 en caso que no le preste servicios)

Tabla 14: Pregunta 7

	0 (no nos presta servicios)			1		2		3		4		5		6		7		Total			Nota promedio ponderado	#
Apunto	90%	52	0%	0	0%	0	0%	0	2%	1	5%	3	3%	2	0%	0	58		Apunto	5.2	6	
Aramark	66%	45	0%	0	0%	0	0%	0	1%	1	15%	10	16%	11	1%	1	68		Aramark	5.5	23	
Casino Express	79%	49	0%	0	0%	0	5%	3	0%	0	8%	5	6%	4	2%	1	62		Casino Express	5.0	13	
Compass	93%	52	0%	0	0%	0	2%	1	0%	0	2%	1	4%	2	0%	0	56		Compass	5.0	4	
Eulen	81%	48	0%	0	0%	0	0%	0	2%	1	0%	0	14%	8	3%	2	59		Eulen	6.0	11	
G4S	82%	49	0%	0	0%	0	3%	2	2%	1	7%	4	7%	4	0%	0	60		G4S	4.9	11	
ISS	88%	49	0%	0	0%	0	0%	0	2%	1	5%	3	5%	3	0%	0	56		ISS	5.3	7	
Maclean	96%	52	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	4%	2	0%	0	0%	0	54		Maclean	5.0	2	
Mago Chic	96%	52	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	4%	2	0%	0	54		Mago Chic	6.0	2	
Prosegur	71%	45	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	13%	8	8%	5	8%	5	63		Prosegur	5.8	18	
Próxima	96%	51	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	4%	2	0%	0	53		Próxima	6.0	2	
Securitas	83%	48	0%	0	0%	0	0%	0	2%	1	5%	3	9%	5	2%	1	58		Securitas	5.6	10	
Sodexo	59%	40	0%	0	4%	3	0%	0	3%	2	12%	8	16%	11	6%	4	68		Sodexo	5.3	28	
																Total	93		Total		93	
																Omitidas	39		Omitidas		39	

Figura 0.7: Mercado - Nota del servicio



Fuente: Elaboración propia - Base: 93

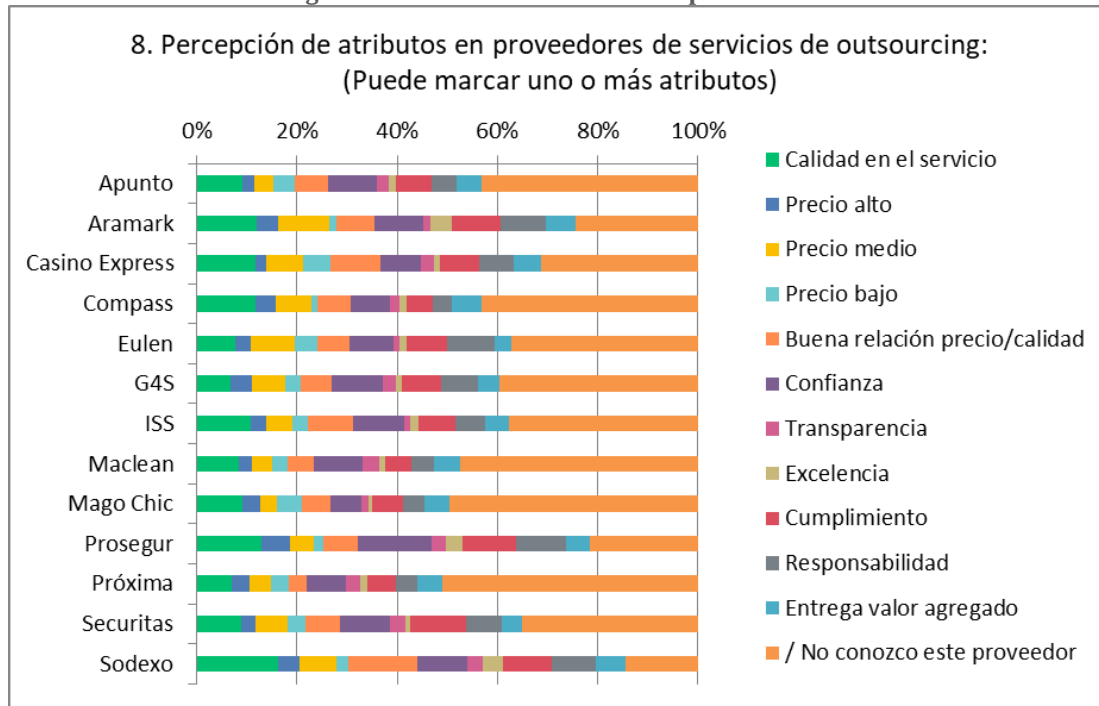
En la gráfica, se puede observar que los mejores evaluados son Eulen, Mago Chic y Próxima; los tres con nota 6.0. Por el contrario, el peor evaluado es G4S con nota 4.9.

Pregunta 8: Percepción de atributos en proveedores de servicios de outsourcing: (Puede marcar uno o más atributos)

Tabla 15: Respuestas 8

	Calidad en el servicio		Precio alto		Precio medio		Precio bajo		Buena relación precio/calidad		Confianza		Transparencia		Excelencia		Cumplimiento		Responsabilidad		Entrega valor agregado		/ No conozco este proveedor		Total
Apunto	11%	15	3%	4	5%	6	5%	7	8%	11	12%	16	3%	4	2%	2	9%	12	6%	8	6%	8	54%	71	132
Aramark	19%	25	7%	9	16%	21	2%	3	12%	16	15%	20	2%	3	7%	9	15%	20	14%	19	9%	12	39%	51	132
Casino Express	17%	22	3%	4	11%	14	8%	10	14%	19	11%	15	4%	5	2%	2	11%	15	10%	13	8%	10	45%	59	132
Compass	14%	18	5%	6	8%	11	2%	2	8%	10	9%	12	2%	3	2%	2	6%	8	5%	6	7%	9	50%	66	132
Eulen	9%	12	4%	5	11%	14	5%	7	8%	10	11%	14	2%	2	2%	2	10%	13	11%	15	4%	5	45%	59	132
G4S	8%	11	5%	7	8%	11	4%	5	8%	10	13%	17	3%	4	2%	2	10%	13	9%	12	5%	7	49%	65	132
ISS	14%	18	4%	5	7%	9	4%	5	11%	15	13%	17	2%	2	2%	3	9%	12	8%	10	6%	8	48%	63	132
Maclean	10%	13	3%	4	5%	6	4%	5	6%	8	11%	15	4%	5	2%	2	6%	8	5%	7	6%	8	55%	73	132
Mago Chic	10%	13	4%	5	4%	5	5%	7	6%	8	7%	9	2%	2	1%	1	7%	9	5%	6	5%	7	54%	71	132
Prosegur	20%	27	9%	12	8%	10	3%	4	11%	14	23%	31	5%	6	5%	7	17%	22	16%	21	8%	10	34%	45	132
Próxima	8%	10	4%	5	5%	6	4%	5	4%	5	8%	11	3%	4	2%	2	6%	8	5%	6	5%	7	55%	72	132
Securitas	11%	15	4%	5	8%	11	5%	6	9%	12	13%	17	4%	5	2%	2	14%	19	9%	12	5%	7	45%	60	132
Sodexo	31%	41	8%	11	14%	19	5%	6	27%	35	19%	25	6%	8	8%	10	19%	25	17%	22	11%	15	28%	37	132
																								Total	132

Figura 0.8: Mercado - Atributos de proveedores servicios



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Esta pregunta se hizo para poder determinar la percepción que se tiene respecto de las distintas empresas y a qué atributos se asocian.

De las respuestas, se puede desprender que:

- ✓ Más del 50% de los encuestados no conoce a: Maclean, Próxima, Mago Chic, Apunto y Compass.
- ✓ Sodexo, Prosegur y Aramark, se encuentran entre las más conocidas.
- ✓ Para cada empresa proveedora de servicios de outsourcing, los dos atributos más importante son:
 - Apunto → Confianza - Calidad en el servicio
 - Aramark → Calidad en el servicio – Precio medio
 - Casino Express → Calidad en el servicio – Buena relación precio/calidad
 - Compass → Calidad en el servicio - Confianza
 - Eulen → Responsabilidad – Precio medio y Confianza
 - G4S → Confianza - Cumplimiento
 - ISS → Calidad en el servicio - Confianza
 - Maclean → Confianza – Calidad en el servicio
 - Mago Chic → Calidad en el servicio – Confianza y Cumplimiento
 - Prosegur → Confianza – Calidad en el servicio
 - Próxima → Confianza – Calidad en el servicio
 - Securitas → Cumplimiento - Confianza
 - Sodexo → Calidad en el servicio – Buena relación precio/calidad

Sin embargo este análisis inicial, esta pregunta requiere de un análisis más profundo, el cual se ve con detalle en el ANEXO C: Otros gráficos y tablas – Pregunta 8.

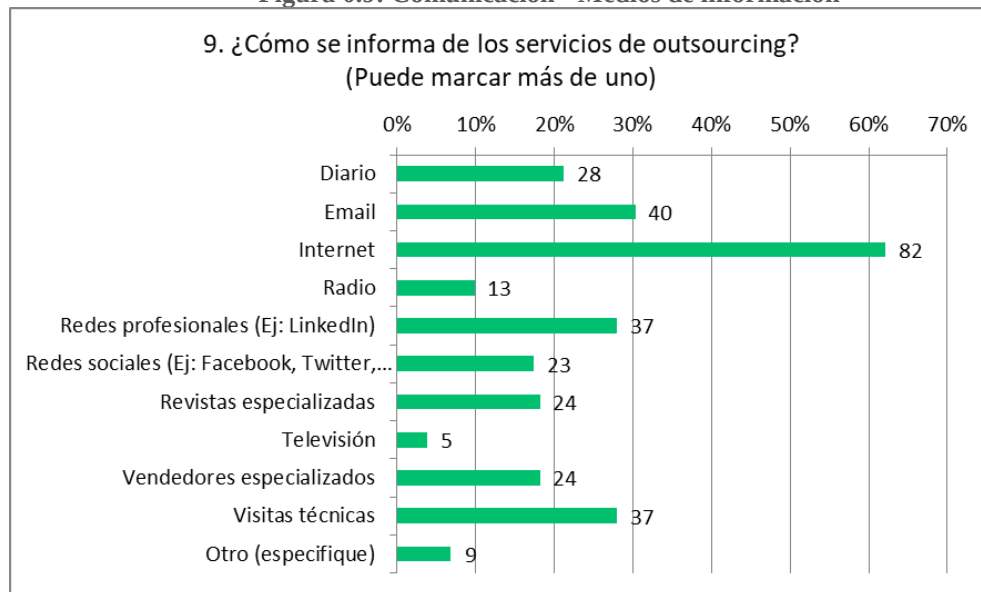
Pregunta 9: ¿Cómo se informa de los servicios de outsourcing? (Puede marcar más de uno)

Tabla 16: Respuestas 9

	%	#
Diario	21%	28
Email	30%	40
Internet	62%	82
Radio	10%	13
Redes profesionales (Ej: LinkedIn)	28%	37
Redes sociales (Ej: Facebook, Twitter, Instagram, etc.)	17%	23
Revistas especializadas	18%	24
Televisión	4%	5
Vendedores especializados	18%	24
Visitas técnicas	28%	37
Otro (especifique)	7%	9
Total		132

*Otro: Contactos, Boca a boca, Licitación, En el trabajo, otros.

Figura 0.9: Comunicación - Medios de información



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Aquí se puede observar que el medio de información preferido es Internet. Luego, por debajo; Email, Redes profesionales y Visitas técnicas.

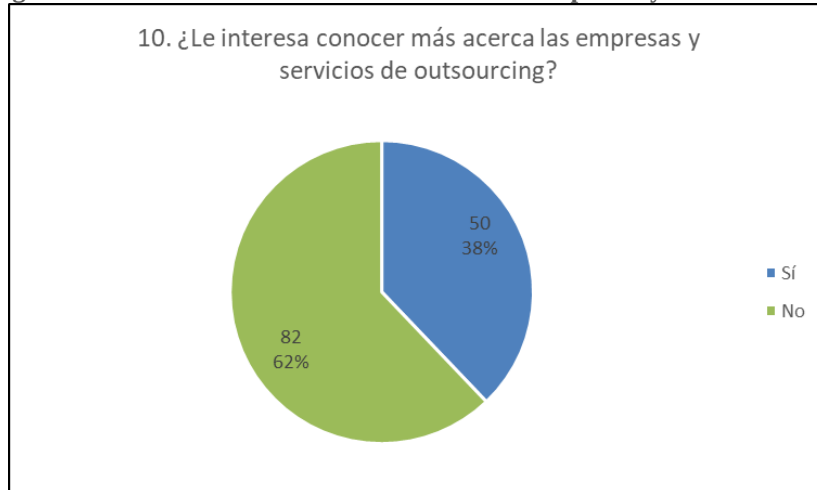
Los medios que menos se utilizan para informarse de los servicios de outsourcing son Televisión y Radio.

Pregunta 10: ¿Le interesa conocer más acerca las empresas y servicios de outsourcing?

Tabla 17: Respuestas 10

	%	#
Sí	38%	50
No	62%	82
Total		132

Figura 0.10: Comunicación - Interés en conocer empresas y servicios de outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

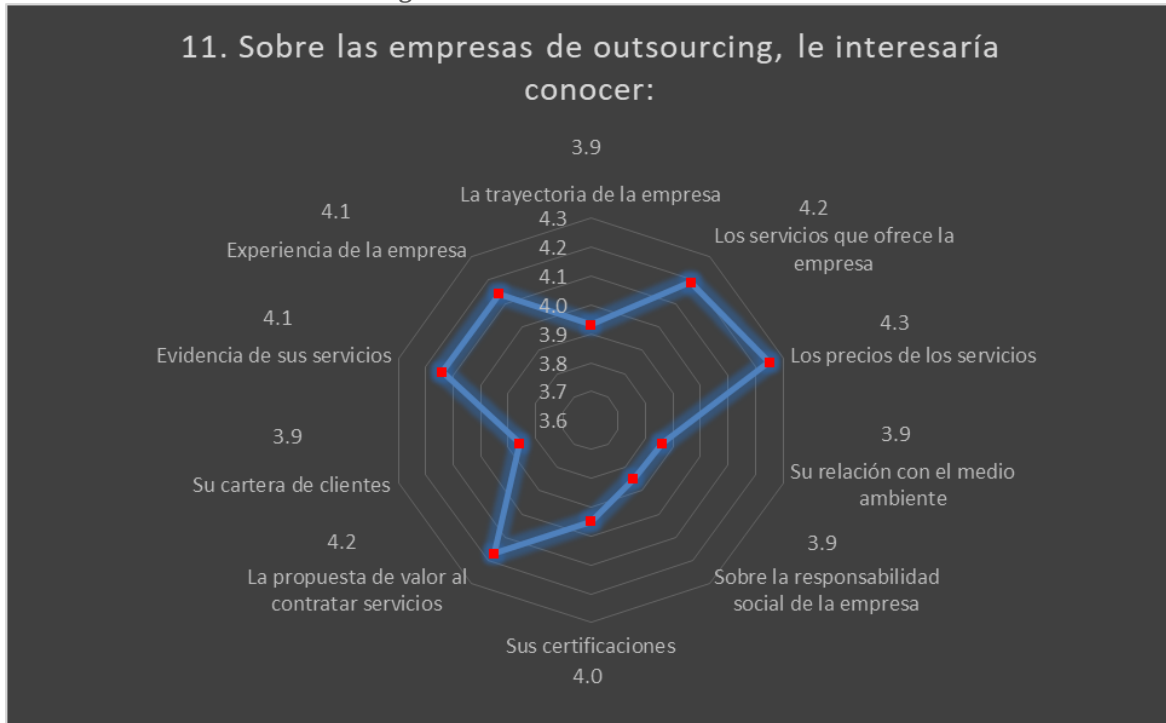
Sólo el 38% de los encuestados tiene interés en conocer más acerca de las empresas y servicios de outsourcing,

Pregunta 11: Sobre las empresas de outsourcing, le interesaría conocer: (Marque su grado de acuerdo o desacuerdo a los siguientes comentarios)

Tabla 18: Respuestas 11

	Completamente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo		Completamente de acuerdo		Total	Promedio ponderado
La trayectoria de la empresa	9%	12	0%	0	13%	17	45%	59	33%	44	132	3.9
Los servicios que ofrece la empresa	8%	10	1%	1	5%	7	38%	50	48%	64	132	4.2
Los precios de los servicios	8%	10	0%	0	7%	9	31%	41	55%	72	132	4.3
Su relación con el medio ambiente	11%	14	0%	0	15%	20	41%	54	33%	44	132	3.9
Sobre la responsabilidad social de la empresa	11%	14	0%	0	14%	19	44%	58	31%	41	132	3.9
Sus certificaciones	10%	13	1%	1	13%	17	38%	50	39%	51	132	4.0
La propuesta de valor al contratar servicios	7%	9	0%	0	10%	13	36%	48	47%	62	132	4.2
Su cartera de clientes	7%	9	2%	3	19%	25	42%	56	30%	39	132	3.9
Evidencia de sus servicios	7%	9	1%	1	11%	14	35%	46	47%	62	132	4.1
Experiencia de la empresa	8%	10	1%	1	10%	13	33%	44	48%	64	132	4.1
Total											132	

Figura 0.11: Comunicación - Temas de interés



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

*Para hacer el análisis de esta pregunta, se puso valor de 1 a 5, según el grado de desacuerdo a acuerdo. Según esto, se obtuvo un promedio ponderado de cada comentario.

Los temas de mayor a menor interés sobre las empresas de outsourcing son:

11. Los precios de los servicios → servicio
12. Los servicios que ofrece la empresa → servicio
13. La propuesta de valor al contratar servicios → servicio
14. Evidencia de sus servicios → servicio
15. Experiencia de la empresa → empresa
16. Sus certificaciones → empresa
17. La trayectoria de la empresa → empresa
18. Su relación con el medio ambiente → empresa
19. Su cartera de clientes → empresa
20. Sobre la responsabilidad social de la empresa → empresa

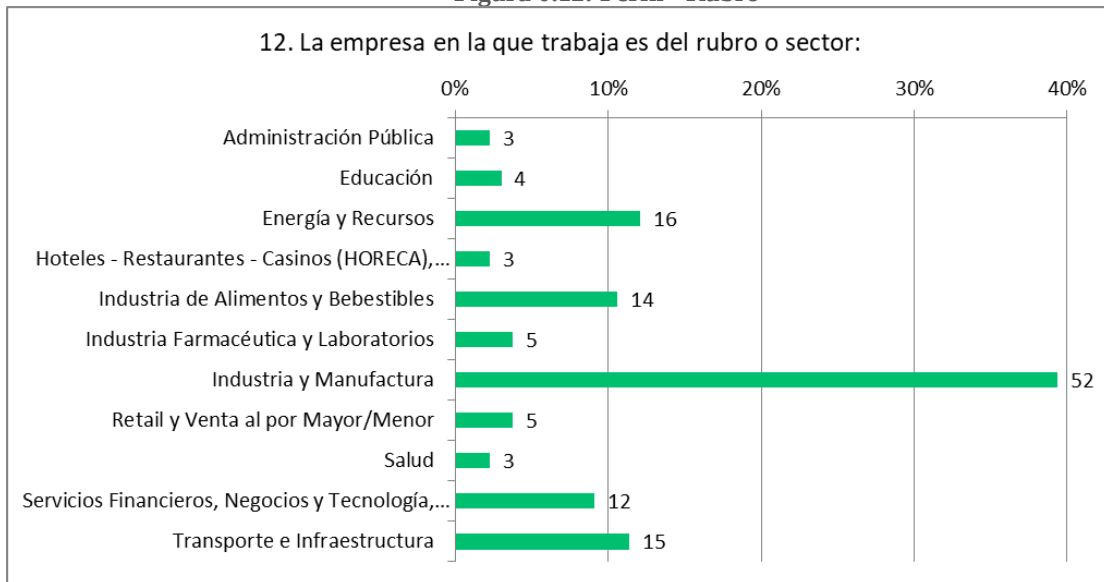
Se observa que los temas de más interés son aquellos que tienen que ver esencialmente con el servicio a entregar y luego, los temas más propios de la empresa que provee el servicio.

Pregunta 12: La empresa en la que trabaja es del rubro o sector:

Tabla 19: Respuestas 12

	%	#
Administración Pública	2%	3
Educación	3%	4
Energía y Recursos	12%	16
Hoteles - Restaurantes - Casinos (HORECA), Entretenimiento y Tiempo Libre	2%	3
Industria de Alimentos y Bebestibles	11%	14
Industria Farmacéutica y Laboratorios	4%	5
Industria y Manufactura	39%	52
Retail y Venta al por Mayor/Menor	4%	5
Salud	2%	3
Servicios Financieros, Negocios y Tecnología, Servicios Varios	9%	12
Transporte e Infraestructura	11%	15
Total		132

Figura 0.12: Perfil - Rubro



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Aquí se observa el perfil de los encuestados, respecto al rubro de la empresa en la cual trabajan.

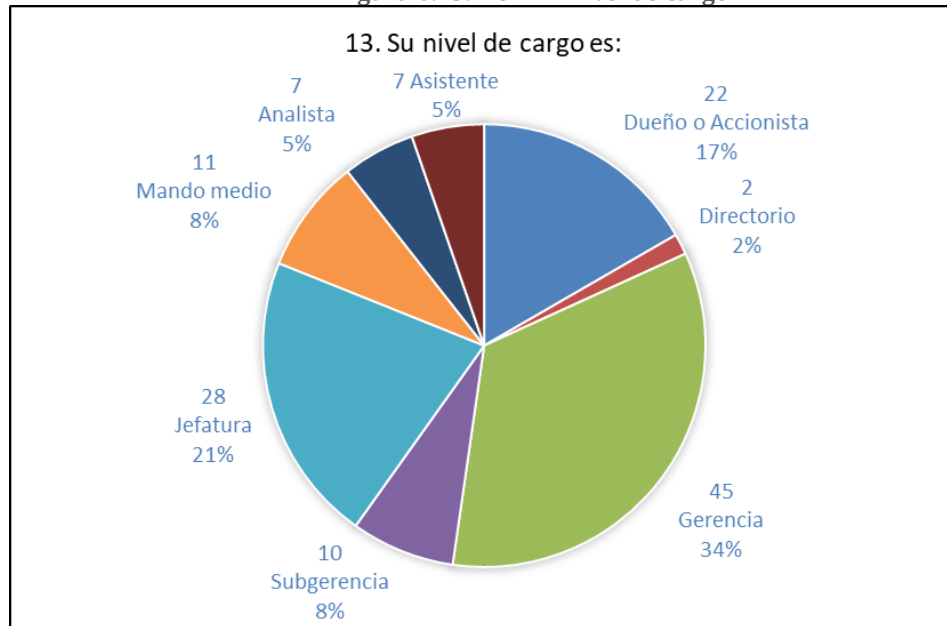
La mayor parte, cerca del 40% pertenece al rubro de Industria y Manufactura.

Pregunta 13: Su nivel de cargo es:

Tabla 20: Respuestas 13

	%	#
Dueño o Accionista	17%	22
Directorio	2%	2
Gerencia	34%	45
Subgerencia	8%	10
Jefatura	21%	28
Mando medio	8%	11
Analista	5%	7
Asistente	5%	7
Total		132

Figura 0.13: Perfil - Nivel de cargo



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

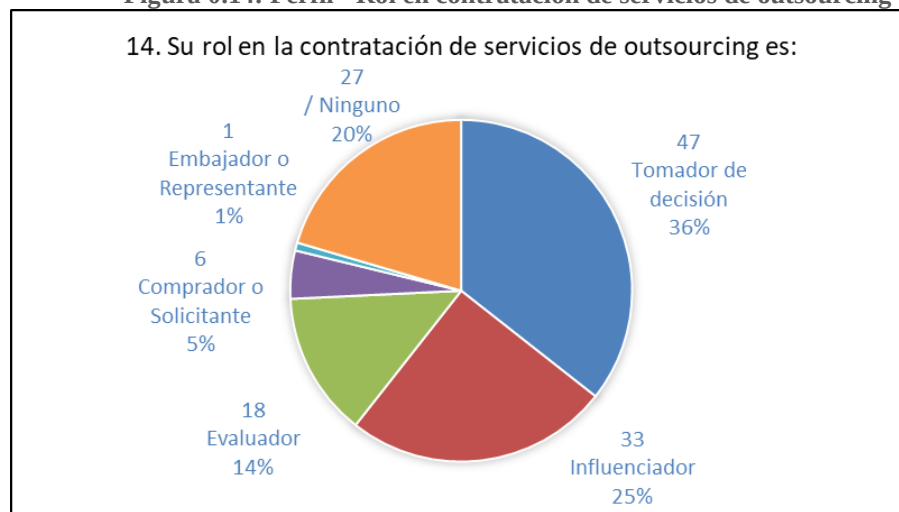
Siguiendo con el perfil de los encuestados, la mayor parte de ellos, tienen un nivel de cargo de Gerencia, Jefaturas y Dueños o Accionistas. Todos ellos suman más del 70% de los encuestados y por lo tanto, se supone que tienen algún grado de poder o rol en la toma de decisiones. Esto se puede reafirmar con la siguiente Pregunta 14.

Pregunta 14: Su rol en la contratación de servicios de outsourcing es:

Tabla 21: Respuestas 14

	%	#
Tomador de decisión	36%	47
Influenciador	25%	33
Evaluador	14%	18
Comprador o Solicitante	5%	6
Embajador o Representante	1%	1
/ Ninguno	20%	27
Total		132

Figura 0.14: Perfil - Rol en contratación de servicios de outsourcing



Fuente: Elaboración propia - Base: 132

Aquí se observa el rol que poseen los encuestados, en la contratación de servicios de outsourcing, donde se destaca que:

- El 80% de la muestra posee algún rol y, por consiguiente, el 20% no ejerce ningún rol en la contratación de servicios de outsourcing.
- El 36% es tomador de decisión y el 25% es influenciador. Por lo que más del 60% influye directamente en la contratación de servicios.

Por lo tanto, entendiendo la relevancia de estos dos puntos, se considera importante tomar en cuenta todos los resultados de esta investigación, ya que son opiniones de personas, que en su mayoría, tienen que ver con el tema estudiado y tienen algún rol en la toma de decisiones de contratación de servicios de outsourcing, dentro de las empresas en las cuales trabajan. Así, las soluciones entregadas en esta tesina, son orientados en pos de los resultados obtenidos.

ANEXO C: PLAN DE ACCIÓN - DETALLES

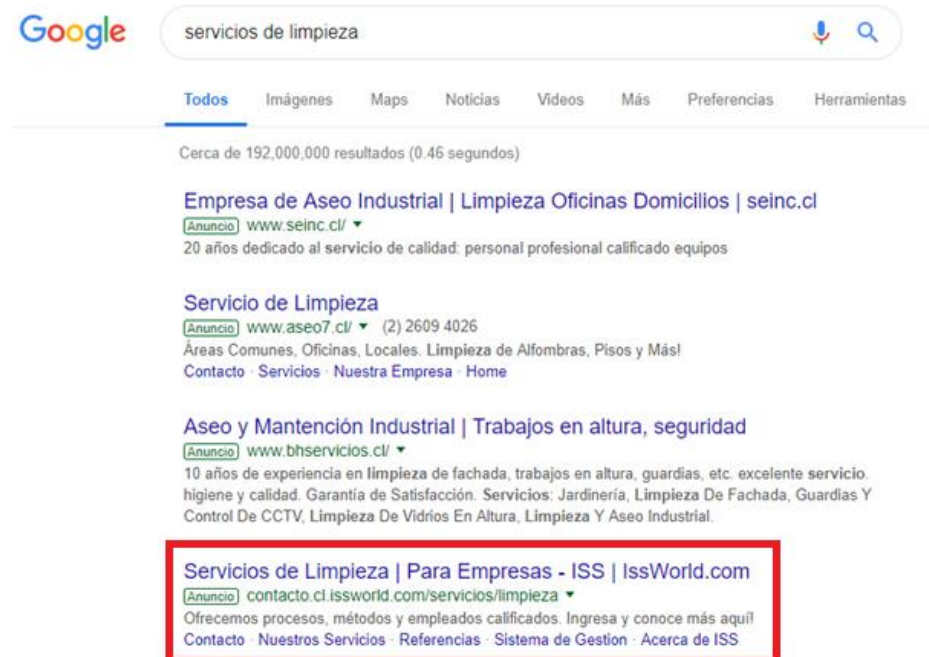
Plan Posicionamiento web

Amarillas: Aviso permanente



→ https://www.amarillas.cl/fichas/iss-facility-services_73249938415873203/

- Google Adwords: Servicio de Google que consiste en tener anuncios patrocinados y aparecen en la página de resultados, junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. A lo que apunta ISS, es aparecer dentro de los tres primeros lugares. Ejemplo:



→ <http://contacto.cl.issworld.com/>



ANEXO D: PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN

El presupuesto para el plan de comunicación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22: Presupuesto plan de comunicación

PLAN	AREA	ITEM	#	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ESTIMADO	% TOTAL
		TOTAL		14,000,746	10,118,148	11,711,746	14,040,746	27,211,746	8,726,746	11,610,746	9,179,148	7,711,746	11,860,746	14,061,746	7,731,746	147,965,752	100%
RECURSOS	Agencia	Agencia Comunicaciones - Factor C (100 UF/mes)		2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	2,756,579	33,078,948	22%
	Recursos Humanos	Jefe de Marketing (\$2.5M mensual)	1	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	30,000,000	20%
		Diseñador (\$0.8M mensual)	1	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	9,600,000	6%
	Recursos Extras	Seminarios, Avisos, Campañas, Gastos varios, etc.		200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000	2%
GESTIÓN DE PRENSA	Publicidad - TV/Radio	-														0	0%
	Publicidad - Impresa	Anuario Colegio Nuestra Señora del Camino	1	300,000												300,000	0%
		Directorio Minero (DIRECMIN)	1				1,000,000									1,000,000	1%
		Directorio SOFOFA	1						435,000							435,000	0%
		Directorio Nacional Empresas y Ejecutivos (rojo)	1								640,000					640,000	0%
		Revista Negocios Globales o Gerencia	3		520,000				520,000				520,000			1,560,000	1%
		Revista Minería Chilena	3				520,000				520,000				520,000	1,560,000	1%
CORPORATIVO	Apoyo al Área Comercial	Toolkit - Carpetas	800	1,008,000			1,008,000			1,008,000			1,008,000			4,032,000	3%
		Toolkit - Cuadernos	800	730,000			730,000			730,000			730,000			2,920,000	2%
		Toolkit - Lápicos	800	716,000			716,000			716,000			716,000			2,864,000	2%
		Toolkit - Brochure	800	590,000			590,000			590,000			590,000			2,360,000	2%
		Toolkit - Pendrives	800	1,085,000			1,085,000			1,085,000			1,085,000			4,340,000	3%
	Ferias/Seminarios/etc.	Exponor 2019						20,000,000								20,000,000	14%
	Newsletters	Boletín - Envíos masivos (100 USD/mes)		68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	822,000	1%
RELACIONAL	Relaciones Públicas	Membresía: ICARE			807,402						807,402					1,614,804	1%
		Membresía: APRIMIN												6,850,000		6,850,000	5%
		Desayuno de prensa			500,000											500,000	0%
POSICIONA- MIENTO WEB	Publicidad - Online	Amarillas (\$2M anual)		166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	2,000,000	1%
	Generación de Leads	Agencia Digital Google Adwords - Norte Digital		720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	8,640,000	6%
BRANDING	Brochures	Brochure - Impresión	400				1,180,000									1,180,000	1%
	Merchandise/Regalos Corporativos	Merchandise - Pins	150		100,000											100,000	0%
		Merchandise - Colleras	15		95,000											95,000	0%
		Merchandise - Lápicos	500		780,000											780,000	1%
		Premios Concurso LinkedIn - Bigbox	10						560,000							560,000	0%
	Fotografías/Video	Fotos	2			500,000						500,000				1,000,000	1%
		Video Corporativo	1			4,000,000										4,000,000	3%
	Marketing Interno	Banderas ISS	2		104,000											104,000	0%
		Calendarios	2000	2,360,000												2,360,000	2%
		Cuadros Corporativos								270,000						270,000	0%

Fuente: Elaboración propia

