



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA AGENCIA DE SERVICIOS DE
RELOCACIÓN A EXPATRIADOS EN CHILE”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

PABLO CESAR HENRIQUEZ BETANCOURT

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
MARCELA FLORES TOLEDO

SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2011

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo central de esta tesis es desarrollar un modelo de negocio para una agencia dedicada a prestar servicios de relocalización de expatriados a la zona central de Chile, cuyo foco sea el facilitar el proceso de adaptación para el expatriado y su grupo familiar. En forma general, las compañías multinacionales movilizan a sus ejecutivos como parte de sus estrategias, al considerarlos como un medio para la apertura y desarrollo de su negocio, un elemento clave para controlar la inversión que se está realizando en el país de destino y una forma eficiente de transmitir el conocimiento y cultura de la compañía. Estas destinaciones al extranjero implican altos costos para la multinacional, tanto en los valores asociados al proceso de movilidad en sí, como en aquellos aspectos derivados de un eventual fracaso en la asignación, lo que hace necesario poner en marcha los mecanismos oportunos para que el proceso se realice con un mínimo riesgo. En este contexto, el periodo de adaptación a la nueva cultura y sociedad a la que se enfrenta el expatriado y su familia es clave para garantizar el éxito de los objetivos de la empresa.

Teniendo esto en consideración, se desarrolló un modelo de negocio para una agencia de relocalización caracterizada por centrar la atención en el bienestar del grupo familiar, que ofrece una amplia oferta de servicios, y que es capaz de adaptarse a los requerimientos de las empresas clientes.

La metodología de trabajo incluyó recolección, revisión y análisis de diversas fuentes de datos, incluyendo entrevistas con consultores y ejecutivos de recursos humanos, así como con expatriados y agentes de empresas de relocalización operando en el país, a fin de lograr caracterizar el mercado chileno, conseguir una estimación de su tamaño y desarrollar la mejor estrategia comercial para la agencia.

El principal resultado obtenido por este trabajo es el diseño del modelo de negocio para la agencia de relocalización, con una estrategia de precios y demanda dimensionada para los primeros años de operaciones, que recoge las principales necesidades de los potenciales clientes y beneficiados.

Las conclusiones más importantes de esta tesis incluyen una evaluación positiva de la viabilidad financiera y rentabilidad esperada del proyecto, calculada en un plazo de 5 años, con un VPN de más de \$85 millones para una tasa de rentabilidad exigida del 15% y con un periodo de recuperación menor a 3 años; así mismo, se concluye que las características del mercado nacional favorecen la creación de una agencia de este tipo, al tiempo que se destaca la importancia de mantener un permanente monitoreo del mercado con el fin de proteger el éxito del negocio.

El estudio finaliza con un conjunto de recomendaciones orientadas a futuras acciones de expansión para la agencia, tanto en lo que respecta a su oferta de servicios como en la ampliación de la zona de cobertura dentro del país, manteniendo, sin embargo, el foco en la prestación de servicios de relocalización y enfatizando en la constante mejora y adaptación de la oferta de acuerdo a los estándares internacionales existentes.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO	8
	2.1. OBJETIVOS	8
	2.2. METODOLOGÍA.....	8
	2.3. RESULTADOS ESPERADOS	9
	2.4. MARCO TEÓRICO DE LA EXPATRIACIÓN DE PROFESIONALES.....	10
3.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
	3.1. ESTRUCTURA.....	17
	3.2. PERSONAL.....	17
	3.3. UBICACIÓN.....	17
	3.4. VISIÓN	18
	3.5. MISIÓN.....	18
4.	ANÁLISIS DEL MERCADO	19
	4.1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD	19
	4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE RELOCACIONES	20
	4.3. MERCADO OBJETIVO.....	21
	4.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	22
	4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	25
5.	SERVICIOS.....	30
	5.1. PROPUESTA DE VALOR.....	30
	5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A OFRECER	30
	5.3. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	39
6.	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	40
	6.1. PRECIOS Y MODELO DE INGRESOS	40
	6.2. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	47

6.3. PROMOCIÓN.....	48
6.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	49
7. OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN.....	50
7.1. OPERACIONES	50
7.2. IMPLEMENTACIÓN	58
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	61
8.1. PROYECCIONES DE VENTA.....	61
8.2. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	63
8.3. INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	65
8.4. FACTORES CRÍTICOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	66
8.5. FINANCIAMIENTO.....	75
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
10. REFERENCIAS.....	81
ANEXO A. FILIALES EXTRANJERAS DE MULTINACIONALES EN CHILE.....	84
ANEXO B. PERFIL DE CARGOS	89
ANEXO C. PUBLICACIÓN ESTUDIO CONSULTORA DYNAMISA AÑO 2003.....	94
ANEXO D. DETALLE CÁLCULO DE ESTADO DE RESULTADOS.....	96
ANEXO E. LISTADO DE ENTREVISTAS	99

1. INTRODUCCIÓN

Más de tres décadas de libertad económica han transformado a Chile en una de las economías más destacadas del mundo, caracterizada por un nivel de empuje, apertura y estabilidad poco común. Los incentivos al emprendimiento y la estabilidad política del país han hecho de él un mercado atractivo para empresarios y emprendedores de diferentes lugares del planeta, quienes atraídos por la seguridad institucional y estabilidad de los mecanismos jurídicos han decidido iniciar o trasladar sus actividades productivas dentro de las fronteras del territorio nacional. Hoy en día los economistas describen al país como una nación que avanza al desarrollo, lo que ha sido respaldado al ser el primer país en América del Sur en ser admitido como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) (OECD, 2009).

De acuerdo con el Índice de transnacionalización 2005¹, elaborado por la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD, por sus siglas en inglés), la economía chilena sólo es sobrepasada en el ranking de las economías en desarrollo por Hong Kong-China, Singapur y Trinidad y Tobago (UNCTAD, 2008). El peso de esta inversión es llevado principalmente por compañías multinacionales (CMN) operando en el país y evidencia, sin lugar a dudas, la importancia que dichas compañías representan para la economía nacional. La inversión extranjera directa (IED) materializada entre enero y diciembre de 2007 alcanzó US\$ 1.371 millones, en tanto que la inversión materializada acumulada entre los años 1974 y 2007 alcanza a US\$ 64.700 millones. Los sectores que han recibido la mayor IED son Minería; Electricidad, gas y agua; Servicios Financieros y Comunicaciones. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010)

En el año 2006, la Dirección del Trabajo contabilizaba cerca de 400 CMN con base en Chile, número que se elevaba a más de tres mil al considerar las filiales de empresas extranjeras en el país (Dirección del Trabajo, 2006), la mayoría provenientes de

¹ Este índice mide la relación de los flujos de inversión extranjera directa (IED) sobre la formación de capital fijo para los últimos tres años (2003-2005); la relación de IED sobre el Producto Interno Bruto (PIB); el valor agregado de las filiales extranjeras al PIB y el empleo de las filiales extranjeras en relación con el empleo total para igual, estos tres últimos indicadores para el año 2005

naciones europeas y norteamericanas (ver ANEXO A). El ministerio de Relaciones Exteriores, por su parte, informa que actualmente hay más de cuatro mil empresas extranjeras operando en Chile (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010). Estas empresas han traído consigo un importante número de profesionales desde sus países de origen, destinados con diferentes objetivos, que pueden incluir:

- Fomentar la búsqueda de oportunidades de negocio en nuevos mercados, lograr la captación de socios locales, o conseguir la puesta en marcha de nuevos proyectos, entre otros objetivos comerciales
- Incentivar y promover la transmisión de conocimientos o cobertura de carencias en habilidades o competencias que puedan detectarse, aprovechando las habilidades que estos profesionales calificados tienen para traspasar su conocimiento y experiencia a otros
- Beneficiar o premiar a profesionales ejemplares por sus logros dentro de la empresa matriz; o por el contrario
- Mover a un mal elemento a un entorno lejano, donde pueda afectar en menor cuantía el desarrollo de las actividades que la empresa pretende realizar (ESPINOZA DE LOS MONTEROS, y otros, 2007)

Independientemente de cual sea la causa que justifica a las empresas para realizar estas destinaciones, las compañías deben desarrollar políticas bien definidas a fin de administrar los costos y limitar los riesgos.

De acuerdo a un estudio realizado por Mercer Human Resource Consulting, entre 2005 y 2006 alrededor del 44% de las CMN aumentaron el número de nombramientos internacionales de una subsidiaria a otra. Sin embargo, añade el mismo estudio, la efectividad de las políticas para expatriados varía entre las distintas organizaciones. Si bien las compañías internacionales reconocen la importancia de brindar su apoyo al empleado antes, durante y en el periodo inmediatamente posterior al movimiento, ésta

no es una práctica que todas las empresas lleven a cabo al momento de trasladar a personal fuera de las fronteras del país. Por ejemplo, y de acuerdo a los resultados del citado estudio, sólo seis de cada diez compañías brinda apoyo práctico para los nombramientos internacionales, cifra que sube a casi ocho de cada diez en el caso de empresas norteamericanas y europeas. Este apoyo, normalmente incluye ayuda con los aspectos relativos al traslado, trámites legales o visitas y alojamiento en el país de destino (La Segunda Internet, 2006). “Sin embargo, con frecuencia los empleados y sus familias quedan solos al momento de integrarse a la comunidad anfitriona cuando llegan al nuevo destino”, indica un ejecutivo de una importante consultora de recursos humanos.

Lo anterior ha llevado a realizar este trabajo, que tienen por objeto el diseñar el modelo de negocio para una agencia de relocalaciones que entregue servicios de primer nivel a multinacionales que destinan ejecutivos al país; el foco de la agencia estará en desarrollar un servicio personalizado y dirigido principalmente a la familia del expatriado. La consulta de literatura especializada y entrevistas con consultores, expatriados y ejecutivos de recursos humanos ha permitido desarrollar un modelo de negocio que simplificará la gestión que realizan las compañías en el traslado de profesionales a Chile, disminuyendo así los costos adicionales que esto pudiese originar para la empresa.

2. DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General:

- Desarrollar un modelo de negocio para una agencia dedicada a prestar servicios de relocalización de expatriados en la zona central de Chile, cuyo foco se encuentre en facilitar el proceso de adaptación del expatriado y su grupo familiar, a fin de disminuir las tasas de fracasos en asignaciones al extranjero

2.1.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar las necesidades reales y potenciales en materias de relocalización que tienen los profesionales de empresas multinacionales que se trasladan al país
- Evaluar el mercado de los servicios de relocalización en Chile

2.2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada incluyó la recolección, revisión y análisis de diversas fuentes de datos, así como un levantamiento de información orientado a lograr caracterizar el mercado chileno, conseguir una estimación de su tamaño y desarrollar la mejor estrategia comercial para la agencia; así mismo se realizaron entrevistas tanto con consultores y ejecutivos de recursos humanos, como también con expatriados y agentes de empresas de relocalizaciones operando en el país.

2.2.1. Revisión de fuentes de datos

Las fuentes de datos consultados incluyen estudios de comercialización y desarrollo, reportes referentes a CMN operando en Chile, trabajos relativos a movilidad internacional, así como información referente al mercado de consultoría y servicios de recursos humanos.

2.2.2. Revisión del mercado de relocalaciones en Chile

A fin de consultar los aspectos más importantes del negocio, se desarrolló una investigación respecto al mercado de relocalaciones en el país, con el objeto de conocer los servicios que las actuales agencias ofrecen en el escenario nacional.

2.2.3. Entrevistas a consultores y ejecutivos de recursos humanos, expatriados y a agentes de relocalaciones

Finalmente se sostuvieron entrevistas con consultores y ejecutivos de las áreas de recursos humanos (RR.HH.), así como con expatriados y agentes de relocalaciones, a fin de conocer de primera fuente su visión respecto al estado del mercado de relocalaciones en Chile y las tendencias que presenta la industria.

2.3. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan de este estudio son:

- Diseño del modelo de negocio
- Caracterización de las necesidades de los potenciales clientes y beneficiados
- Estrategia de precios y demanda dimensionada

2.4. MARCO TEÓRICO DE LA EXPATRIACIÓN DE PROFESIONALES

2.4.1. Gestión de expatriados y decisión empresarial

El término expatriado es utilizado en algunas áreas del conocimiento de las ciencias sociales haciendo mención al “individuo que abandona su país de origen, para migrar a otro país de destino, por causas políticas, ideológicas, culturales o religiosas” (LOPEZ, 2005). En el área de la administración, el significado es esencialmente el mismo, con la diferencia de que las causas de la salida del país no tienen un carácter forzoso, sino que corresponden al encargo de realizar actividades profesionales, no existiendo además mayores limitantes para su retorno al país. Expatriado es una persona que temporalmente “vive y trabaja en otro país” (GOMEZ-MEJIA, y otros, 1999).

Hoy, a más de tres décadas de haberse explotado el fenómeno de la globalización empresarial, las asignaciones al extranjero siguen siendo una modalidad importante en la planificación de la estrategia de recursos humanos internacionales (KEOGH, 2007).

Los principales motivos que llevan a las empresas a la expatriación de su personal están relacionados con procesos de expansión internacional, al considerarlos como un medio para la apertura y desarrollo de su negocio, un elemento clave para controlar la inversión que se está realizando en el país de destino y una forma eficiente de transmitir el conocimiento y cultura de la compañía (ESPINOZA DE LOS MONTEROS, y otros, 2007). De esta forma, los expatriados vienen a convertirse no sólo en intérpretes lingüísticos, sino que también lo son en los aspectos financieros, sociales y culturales, especialmente en aquellos casos en los que las filiales del grupo empresarial se ubican en países cuyas culturas presentan grandes diferencias con respecto a la del país de origen (LOPEZ, 2005).

Las destinaciones al extranjero contemplan una duración promedio de entre tres y cinco años, con un costo de dos y hasta tres veces superior al que se derivaría de la contratación de un funcionario local para cubrir la posición, lo que puede elevar su valor hasta un millón de dólares americanos al considerar los gastos relacionados con

impuestos, traslados, compensaciones y beneficios que recibe el expatriado (KEOGH, 2007).

Es por esto que, ante un proceso de expatriación, la empresa u organización debe plantearse, en primer lugar, la necesidad de buscar el personal idóneo para los objetivos buscados y, en segundo lugar, deberá poner en marcha los mecanismos oportunos para que desde el momento en que se inicie el proceso de expatriación y hasta la fecha de su retorno el proceso se realice de tal manera que minimice el riesgo de un posible fracaso. En este tenor, en los últimos años la tendencia general entre las grandes empresas y organizaciones transnacionales ha sido aliviar la labor de sus departamento de recursos humanos en lo que respecta a los trámites relacionados con los procesos de movilidad, externalizando las funciones de selección y relocalización del personal en agentes externos a la compañía (PEÑALOZA, 2010).

2.4.2. Variables culturales asociadas a los procesos de expatriación

Dos aspectos claves asociados a los procesos de expatriación son la necesidad de un proceso de capacitación intercultural del expatriado y su familia que incluya, entre otros, la evaluación del potencial de movilidad internacional y la capacidad de aprendizaje de idiomas, y los trámites asociados con el cambio de residencia, mudanzas y aspectos legales propios del movimiento internacional. (LOSADA, 2010)

El expatriado necesita habilidades como flexibilidad mental, adaptación y la capacidad de poder interpretar el contexto sociocultural del país al que se dirige, entendiendo y adaptando de manera correcta las estrategias que se ha planteado la compañía u organización que lo ha destinado. En palabras de Keogh, “debe poseer la combinación de una perspectiva global con la habilidad de saber actual localmente” (KEOGH, 2007).

De acuerdo a Hofstede (Itim International, 2009) las principales diferencias con las que se encontrará un individuo involucrado en una cultura diferente se pueden clasificar en cinco áreas o dimensiones:

- Distancia al poder: correspondiente al grado en el que miembros con menor poder dentro de una sociedad esperan la existencia de diferencias, respecto a los niveles de mayor poder
- Individualismo y colectivismo: se refiere al grado al que las personas esperan valerse por sí mismas o de manera alternativa, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización
- Masculinidad y feminidad: este indicador se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales, en tanto que cooperación, relaciones interpersonales cálidas, preocupación por otros y calidad de vida se asocian con el concepto de feminidad
- Evasión de la incertidumbre: refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. Mide en términos generales la predisposición de las culturas a evitar tomar riesgos
- Orientación a corto o largo plazo: se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo, en contraste a las preocupaciones inmediatas

Estas diferencias, que ayudan a comprender las dificultades socio-culturales con las que el profesional se encontrará en el nuevo escenario, vienen a explicar la importancia de las habilidades mencionadas por Keogh, al tiempo que subrayan el papel que juega un adecuado proceso de adaptación.

De lo anterior es posible desprender cuán importante es que los aspectos logísticos asociados al proceso de movilidad no vengán a sumarse a las dificultades propias que el cambio de entorno cultural producen en el ejecutivo y en su familia.

2.4.3. Variables asociadas al éxito y fracaso en la adaptación y desempeño de profesionales destinados al extranjero

Una asignación internacional implica un reto tanto para el profesional y su familia, como para la compañía multinacional. En efecto, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones es que sus expatriados finalicen su proyecto con éxito y en el menor tiempo posible. A su vez, los profesionales propuestos para ser expatriados muestran, como regla general, incertidumbres relativas al futuro de su carrera profesional, así como a las condiciones personales y profesionales que tendrán que afrontar tanto al inicio de su desplazamiento como al finalizar la asignación (PEÑALOZA, 2010).

De acuerdo a Jack y Stage, el éxito de una asignación al extranjero pasa por cinco aspectos básicos: primero, es importante la cantidad y calidad de información y recursos que se ponen al alcance del ejecutivo durante el proceso de movilidad, tanto en lo referente a sus nuevas condiciones laborales como en lo relativo a las condiciones de vida que a las que se incorporarán él y su familia; un segundo aspecto tiene relación con el respaldo efectivo que percibe el empleado luego de su proceso de arribo, una vez que ha concluido el proceso de acomodación en el nuevo escenario; en tercer lugar, se menciona la participación de consultores externos que apoyen en algunas etapas del proceso de adaptación; el cuarto aspecto alude al establecimiento temprano de un sistema de coaching, que permita alcanzar el máximo potencial del expatriado en el momento en que sea necesario para la empresa; y finalmente, en quinto lugar se menciona la necesidad de vincular al profesional con organizaciones locales ligadas a su actividad profesional en el lugar de la asignación (como por ejemplo con la cámara de comercio local) (JACK, y otros, 2005)

Por otro lado, el fracaso de una asignación internacional puede incluir situaciones como la imposibilidad de aprender nuevos conocimientos o poder adaptarse a la nueva cultura, desde el punto de vista del expatriado, el no poder lograr los objetivos buscados con la asignación, desde el punto de vista de la empresa y, por supuesto, el retorno prematuro del ejecutivo a su lugar de origen sin completar el periodo original de la

asignación (LEE, 2007). En este contexto, los aspectos familiares son, sin duda, uno de los principales temas que la organización debe considerar con el fin de asegurar el éxito del desplazamiento. De hecho, es habitual que la falta de planificación de estos aspectos conlleve en muchas ocasiones el fracaso del objetivo perseguido con la expatriación (ESPINOZA DE LOS MONTEROS, y otros, 2007).

Los resultados de un estudio de movilidad enfocado en el rol que tiene la familia en el éxito de la asignación, incluyen entre los aspectos más importantes (YANG, 2007):

- Dificultades en el aprendizaje de idiomas
- Extensión de la asignación en el extranjero
- Interés personal y familiar en participar de la asignación
- Carga de trabajo y balance de tiempo con el grupo familiar
- Percepción del soporte que entrega la empresa

En relación al retorno sobre inversión para las empresas que envían profesionales al extranjero, es posible señalar que éste es alto en aquellos casos en que:

- La compañía ha puesto el foco de la movilidad internacional en la creación de conocimiento y el desarrollo de liderazgo global, a diferencia de aquellas situaciones en las que sólo se buscan satisfacer necesidades de corto plazo del negocio, realizar la asignación como un premio al empleado, o deshacerse de un elemento conflictivo
- Las habilidades transculturales del expatriado están a un nivel igual o superior que sus habilidades técnicas;
- La asignación al extranjero finaliza con un proceso formal de reintegración a la empresa y país de origen (MALANDRE, 2010)

Sin embargo, y a pesar de este hecho, algunos autores han cuestionado la forma en la que ciertas empresas cuidan, estimulan y preparan correctamente a su personal para este proceso. Existen casos documentados sobre la forma en que ejecutivos expatriados han experimentado sus procesos de movilidad durante las etapas de selección, preparación, adaptación, integración y repatriación, con tasas de éxito sólo del orden del 40% (LOPEZ, y otros, 2007).

2.4.4. Tasas de fracaso de expatriaciones

En relación a las tasas de fracaso de expatriados, las publicaciones existentes presentan importantes variaciones en sus resultados, con estimaciones que indican que entre un 16% y un 70% del personal finaliza la asignación antes de tiempo, dependiendo de la industria y el país de origen y destino; estas cifras, sin embargo, se refieren a cifras de estudios con entre 30 y 40 años de antigüedad, y en muchos casos no cuentan con un respaldo que soporte las aseveraciones. Harzing señala que las tasas de fracaso se ubican en valores significativamente más bajos, conservadoramente en el orden del 5% en lo que se refiere a retornos anticipados (HARZING, 1995); entre los elementos a los que alude la autora para esta baja, incluye los cambios y aprendizajes logrados por las CMN en sus procesos de relocalización. Estas estimaciones coinciden con las apreciaciones de ejecutivos de agencias de relocalización y de departamentos de recursos humanos de firmas internacionales operando en nuestro país, quienes sostienen que la evolución en la selección de los candidatos y sus cualidades para adaptarse a nuevos entornos, así como el soporte que entrega la empresa al grupo familiar, son elementos esenciales en alcanzar bajas tasas de fallo.

2.4.5. Costos por fallas en la expatriación

El costo de un expatriado se mide considerando el éxito o fracaso de la asignación, según lo descrito en 2.4.3. En caso de lograrse los objetivos planteados para todas las partes, esto es tanto para la empresa como para el profesional, se considera la

expatriación como una inversión justificada, mientras que un fracaso implica un alto costo para la compañía y el expatriado.

Diversos estudios valoran de manera diferente el costo que implica un fracaso en la asignación. Malandre estima en unos US\$80.000 el costo de fracaso de un profesional enviado al extranjero, considerando pasajes de avión, pérdidas de oportunidades de negocio, menores ingresos por bajo desempeño y otros costos asociados a traslado e instalación (MALANDRE, 2010); Keogh, por su parte, indica que una destinación de entre tres y cinco años puede implicar un costo de dos y hasta tres veces el valor se derivaría de la contratación de un funcionario local para cubrir la posición, lo que en la práctica puede elevar su valor hasta un millón de dólares americanos al tomar en cuenta los gastos relativos a impuestos, traslados, compensaciones y beneficios que recibe el expatriado (KEOGH, 2007). Una cifra de consenso es la entregada por Yang, quien diferencia entre costos directos e indirectos asociados al proceso; entre los primeros incluye pasajes de avión, gastos asociados a la relocalización, sueldos y beneficios, entrenamiento y desarrollo, con una estimación de US\$250.000 en promedio, dependiendo del nivel o posición del expatriado, país de destinación, tasas de cambio y el reemplazo o no del ejecutivo; los costos indirectos, por su parte, aluden a aquellos derivados de posibles perjuicios en las relaciones con stakeholders en el país de destinación, efectos negativos en el equipo de trabajo, empeoramiento de las relaciones laborales, daños en las relaciones laborales del ejecutivo que puedan repercutir en su desempeño laboral y pérdida de participación de mercado, entre otras. Estos costos indirectos son difíciles de calcular, y podrían significar valores varias veces más altos que los aquí indicados (YANG).

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. ESTRUCTURA

La estructura de la agencia de relocalización contempla una gerencia general, un área de operaciones y un área comercial y financiera. La gerencia general será la encargada de la administración general de la empresa. El área de operaciones estará encargada de realizar la prestación, el control de calidad y la mejora de los servicios ofrecidos por la agencia, así como la capacitación del personal del área. El área comercial y financiera, por su parte, llevará a cabo las tareas de captación de nuevos clientes, la identificación de nuevos servicios que la agencia pueda ofrecer, la gestión de marketing y estrategias comerciales, junto a la gestión financiera de la agencia.

3.2. PERSONAL

El personal estable de la agencia incluye al gerente comercial y los encargados de las áreas de operaciones y área comercial y financiera, además de una secretaria administrativa. El personal también incluye un número variable de agentes de relocalización con contrato freelance, encargados de asesorar y acompañar al ejecutivo y su grupo familiar durante el proceso de relocalización. Un detalle del perfil de cargos se incluye en el ANEXO B.

3.3. UBICACIÓN

Considerando que la mayoría de las grandes empresas extranjeras operando en Chile tienen sus oficinas comerciales en el sector oriente de Santiago y que esta parte de la ciudad es el sitio preferido por expatriados para establecerse en la capital (PEÑALOZA, 2010), la consultora instalará sus oficinas en dicho sector, facilitando la comunicación con sus empresas clientes y sus beneficiarios. En cuanto a conectividad, la ubicación

en la capital ofrece una buena alternativa de movilidad, considerando que la empresa prestará servicio en la zona central del país en una primera etapa.

3.4. VISIÓN

La visión de la agencia es:

Convertirse en una empresa líder en el mercado de relocalaciones en Chile, desarrollando servicios confiables, personalizados y de alta calidad, con una gestión que aprenda de la experiencia, evolucione y logre marcar tendencias en el mercado.

3.5. MISIÓN

La misión de la agencia es:

Ofrecer servicios de relocalación de primer nivel, a fin de facilitar el proceso de adaptación de los ejecutivos extranjeros destinados a Chile, ayudando así a incrementar la rentabilidad de nuestras empresas clientes.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

En la actualidad, hay más de cuatro mil empresas extranjeras operando en Chile, la mayor parte de ellas provenientes de Estados Unidos, España, Canadá, Reino Unido, Australia y Japón (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010). Esta masiva presencia de empresas extranjeras ha traído consigo el fenómeno de la expatriación de ejecutivos a nuestro país.

Entre los atributos con que las empresas describen a estos profesionales se distinguen los adjetivos de *valiosos*, debido a sus conocimientos y *experiencia*, *flexibles*, considerando la adaptación que deben presentar a nuevos entornos culturales, *exitosos*, a fin de que sean capaces de desarrollar sus asignaciones en la mejor forma posible, y *costosos*, por los elevados costos que implica su traslado al nuevo contexto (LOPEZ, 2005).

Es este último punto el que hace que las compañías multinacionales deban poner especial atención en la rápida incorporación de los profesionales a sus nuevas funciones, evitando al máximo elementos distractores que impidan lograr con éxito esta adaptación.

Aun cuando la selección, formación y supervisión profesional del expatriado son elementos claves para evitar su fracaso, existen otros problemas asociados a la adaptación, como escasez de sensibilidad cultural, debilidades en el apoyo social y sobre todo problemas de adaptación de la familia que afectan el proceso de movilidad.

Es en este sentido donde los aspectos logísticos asociados al proceso de relocalización cobran importancia en el proceso, como elementos facilitadores de la correcta incorporación del profesional a sus labores.

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE RELOCACIONES

El mercado de las relocalaciones es un servicio inserto en el área de los recursos humanos, y consiste en facilitar la instalación de un profesional trasladado a otro país. Los principales servicios que proporcionan las agencias de relocalización consisten en localización de vivienda y colegios, asesorías en trámites legales, y gestión del acceso a servicios públicos o privados. Estos servicios permiten al profesional incorporarse al trabajo inmediatamente, evitándole la realización de estas gestiones.

4.2.1. El mercado de relocalaciones en Chile

Actualmente el mercado de relocalaciones en Chile se encuentra caracterizado por dos grupos de empresas: un primer grupo lo constituyen grandes consultoras que entregan servicios de asesoría integral a empresas transnacionales en las áreas de: inmigración (incluyendo aspectos legales y servicios asociados), soporte en gestiones relacionadas a compromisos tributarios de la empresa y, como una tercer área, ofreciendo servicios de relocalización (PEÑALOZA, 2010); el segundo grupo lo conforman empresas que han derivado a prestar servicios de relocalización a partir de otros negocio relacionados, como corretajes de propiedades, servicios de mudanzas, asesorías legales a inmigrantes o entrenamiento cultural, sin mantener un foco exclusivo en los servicios de relocalización.

En cuanto a los clientes a los que sirven estas empresas, tanto grandes como pequeñas consultoras dirigen su atención a CMN movilizandolos al país, siendo sólo las pequeñas consultoras derivadas de otros servicios quienes muestran una posición más abierta a asesorar también a personas naturales llegando al país.

De acuerdo a un estudio de la consultora Dynamisa en 2003 (ver ANEXO C), las grandes empresas operando en el país consideran el “poseer el conocimiento apropiado” y la “capacidad de lograr efectivamente resultados concretos” como las características más valoradas al momento de contratar un servicio de consultoría, relegando al tercer y quinto lugar, respectivamente, características como “nivel de

precios razonable” o “prestigio de la consultora”. (Dynamisa, 2003). Así mismo, y conforme a las opiniones recogidas por ejecutivos de RR.HH. de multinacionales operando en el país, la capacidad de respuesta de la consultora también es un elemento importante a la hora de contratar un servicio.

4.3. MERCADO OBJETIVO

4.3.1. Caracterización

Los clientes objetivo corresponden a empresas transnacionales operando en Chile, y que destinan personal desde el extranjero a fin de realizar funciones en las regiones Metropolitana, V y VI.

Cifras de la Dirección del Trabajo indican que las empresas internacionales operando en el país lo hacen principalmente en los ámbitos de la industria (20,48%), el comercio (16,49%), las finanzas (15,96%) y los servicios a empresas (9,84%) (Dirección del Trabajo, 2006). Este mismo estudio indica además que sobre un 96% de estas empresas provienen de regiones distintas a América Latina, principalmente de América del Norte (48,1%) y Europa (40,2%).

Por otra parte, los resultados de la Sexta Encuesta Laboral de la Dirección del Trabajo 2008 hacen mención a la relación existente entre las remuneraciones de trabajadores extranjeros de acuerdo a su país de procedencia. Este estudio señala que un 29,1% del total de trabajadores provenientes de países no latinoamericanos logra remuneraciones superiores a los 12 ingresos mínimos mensuales (\$1.908.000 de la época), representando el mayor porcentaje presente en este tramo. (Dirección del Trabajo, 2009)

Estos datos permiten deducir que los clientes objetivos serán principalmente CMN que traen a expatriados de países fuera de América Latina, a desarrollarse en las ramas comerciales de la industria, el comercio, las finanzas y los servicios a empresas, y que escogerán como lugar de residencia la Región Metropolitana o sus dos regiones vecinas.

4.3.2. Estimación del tamaño del mercado relevante

Actualmente no existe un fuente única y clara que indique el número de expatriados en Chile. Usando como base el número de transnacionales con presencia en Chile, cuyo número sobrepasa los cuatro millares, es posible estimar el número de ejecutivos internacionales que podrían encontrarse trabajando en el país. De acuerdo a las apreciaciones de ejecutivos de empresas de relocalización y de RR.HH. entrevistados, el número de expatriados fácilmente podría superar los 5.000 individuos. Un cálculo conservador, que ubique al menos a la mitad de ellos en la Región Metropolitana, permite estimar en 2.500 personas el tamaño del mercado para una agencia que ofrezca servicios de relocalización en la zona central del país². Para objetos de este estudio se considerará que el tamaño de mercado relevante para la agencia de relocalización se encuentra en el orden de los 2.000 ejecutivos o profesionales que anualmente se trasladan a desarrollar labores comerciales con base en la zona central de nuestro país.

4.4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.4.1. Poder de negociación de los clientes

Las potenciales empresas clientes del servicio de relocalización se encontrarán con un mercado caracterizado por dos grupos de empresas: el primer grupo incluye a las grandes consultoras internacionales, que cuentan con un reconocido prestigio y respaldo, y que pueden ofrecer otros servicios además del de relocalización; el segundo grupo, por su parte, contiene a un importante número de pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios similares a los que esta agencia ofrece en su concepto general, pero con un menor grado de personalización. Esto implica que los clientes cuentan con un alto poder de negociación al poder elegir entre diferentes actores en el mercado.

² Según lo expresado por una ejecutiva de un servicio de mudanzas y transporte internacional, cuya empresa anualmente realiza alrededor de 200 traslados de ejecutivos al país, esta cifra podría ser incluso mayor, al considerar a funcionarios diplomáticos y estudiantes que cada año vienen a realizar actividades a Chile.

4.4.2. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de los que dependerá la agencia de relocación incluyen profesionales externos que prestaran asesorías legales, contables o similares, sumados a empresas de corretajes de propiedad, compra y venta de automóviles, prestadores de servicios públicos y privados, entre otros. Debido a la amplia oferta de cada uno de estos proveedores, el poder de negociación con el que cuentan es bajo y no ofrece mayores problemas para la agencia de relocación, situación que no se prevé varíe de manera representativa tanto en el mediano como en el largo plazo.

4.4.3. Amenaza de nuevos competidores

Las bajas barreras de entrada que ofrece un servicio de relativamente sencilla implementación hacen alta la amenaza de nuevos competidores. Por otro lado, si bien el mercado chileno es relativamente pequeño, las condiciones sociopolíticas del país lo han convertido en un destino atractivo para varias multinacionales, con un mercado en alza que puede ser interesante para la aparición de nuevos competidores. Lo anterior implica que, tanto en el corto como en el mediano plazo, la amenaza de nuevos competidores mantendrá este alto nivel.

4.4.4. Amenaza de productos sustitutos

Como posibles sustitutos surge la opción de que las CMN gestionen internamente la relocación de sus expatriados. Según lo sostenido por un consultor en materia de recursos humanos, la tendencia durante los últimos años ha sido hacia la externalización de los servicios en esta materia, con lo cual se concluye que tanto en el mediano como en el largo plazo la amenaza de sustitutos al modelo de relocación planteado continuará descendiendo.

4.4.5. Rivalidad de competidores

De acuerdo a Dynamisa, el número de consultoras en el año 2003 ascendía a unas 300 compañías (Dynamisa, 2003), cifra que ha aumentado en un 50% en los últimos años, llegando a más de 450 firmas hoy en día (Publiguias, 2010). Esto refleja el incremento que ha experimentado el mercado en el último tiempo, Tal como se mencionó anteriormente, el mercado de las empresas que ofrecen servicios de relocalización puede caracterizarse en dos grupos: un bajo número de grandes empresas consultoras con presencia internacional, y una alta cifra de pequeñas empresas que ofrecen servicios de relocalización, muchas de ellas derivadas de otros negocios o vinculadas a entrenamientos de inmersión cultural.

Conforme a lo investigado, las grandes compañías consultoras se valen de pequeñas empresas a fin de cumplir con los requerimientos de sus clientes en el área de las relocalaciones, por lo cual más que un competidor, estas consultoras pueden transformarse en un cliente más para la agencia de relocalaciones. Por otro lado, es en el grupo de las pequeñas empresas donde se pueden encontrar los principales competidores de la agencia, considerando las características de los servicios que se ofrecen, siendo el principal elemento diferenciador el servicio personalizado y enfocado en la adaptación del grupo familiar que esta agencia entrega, caracterizado por un programa de apoyo a la solución de problemas y necesidades del expatriado y su familia una vez que ya ha finalizado el proceso de relocalización propiamente tal. De lo anterior se desprende que, al menos en el corto y mediano plazo, los distintos grupos de competidores de la agencia de relocalación ofrecen tanto oportunidades como amenazas al negocio, las cuales deben ser consideradas previo al inicio de las operaciones.

4.4.6. Conclusiones del análisis de la industria

El análisis de las fuerzas del mercado presenta un escenario de oportunidades para la creación de una agencia de relocalación de expatriados en el país, ya sea en el corto o

mediano plazo. Aspectos importantes para definir el inicio del negocio serán la propuesta de valor que la empresa pueda entregar al cliente (sea éste una empresa trasnacional o una consultora de gran tamaño buscando delegar sus servicios) y la forma en la que se puedan aprovechar las oportunidades que actualmente la industria ofrece para la creación del negocio. Importante consideración merece el proceso de captación y desarrollo de clientes en un mercado pequeño, pero con un atractivo para potenciales nuevos participantes, tanto en lo que respecta a clientes como en cuanto a nuevos competidores, siendo estos últimos una de las mayores amenazas para la creación de la agencia. A este respecto, serán clave los aspectos diferenciadores que la agencia pueda ofrecer en relación a sus competidores, especialmente en cuanto a presentar un enfoque exclusivo en la prestación de los servicios ofrecidos, sin incursionar en otras áreas, tal como ocurre actualmente con otras agencias de la industria.

4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de los elementos externos al mercado y a la industria involucra la situación económica del país, la estabilidad política que se presenta en el escenario local, el escenario social en el que se desarrollará la actividad comercial, así como también el estudio de los factores ambientales, tecnológicos y legales que pudiesen afectar el funcionamiento de la agencia de relocación.

4.5.1. Factores económicos

El desarrollo económico del país, caracterizado por un nivel de apertura y estabilidad poco común en la región, han hecho favorables las condiciones tanto para la llegada de nuevas CMN al país, como para que aquellas que ya se encuentran instaladas puedan incrementar el tamaño de sus operaciones, convirtiendo a la nación en una plataforma en la región (El Mercurio, 2004).

El manejo de la pasada crisis económica fue un hecho que llamó profundamente la atención en el mercado internacional, con lo cual el país ha fortalecido su imagen en dicho escenario. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, la lenta recuperación de las economías más desarrolladas y las falencias mostradas por sus sistemas financieros, sumados al reducido tamaño de mercado del país, son elementos que podría afectar a la inversión extranjera en la emergente economía nacional (MARSHALL, 2010), por lo cual es importante mantener la visión en posibles efectos externos que pudiesen afectar el éxito de un negocio tan íntimamente ligado y dependiente de capitales y recursos humanos provenientes desde el extranjero.

4.5.2. Factores políticos

El escenario político del país, por su parte, se ha caracterizado por una seguridad institucional y estabilidad de los mecanismos jurídicos que controlan el accionar económico nacional. De acuerdo a la opinión expresada por expertos en inversiones, la llegada al gobierno de la nueva coalición ha venido a dar una señal positiva para el incremento de la inversión (ORELLANA, 2010), que en el caso de la IED, es sostenida principalmente por las compañías multinacionales operando en el país. Clave en este aspecto es poder mantener la autonomía e independencia que presentan las instituciones reguladoras y fiscalizadoras (como por ejemplo el Banco Central) para poder seguir dando esta imagen de transparencia y firmeza, y poder sostener e incrementar por esta vía el nivel de inversión y credibilidad alcanzada por el país.

4.5.3. Factores sociales

El entorno social figura como un elemento central para el negocio, ya que son las diferencias en estos aspectos los principales factores que pueden afectar el proceso de adaptación del grupo familiar en el país, afectando de este modo al éxito en la asignación que pueda lograr el ejecutivo. Uno de los principales resultados que se

persigue mediante la creación de esta agencia, es contribuir a disminuir al máximo el impacto que las diferencias culturales pueden ejercer en contra de dicho éxito.

Las actuales características de la sociedad chilena, inmersa en una economía global, con un constante incremento en sus indicadores de desarrollo, con muy bajos niveles de corrupción y un aceptable nivel de seguridad pública, especialmente al compararlo con otros países de la región, contribuyen a aumentar la atractividad del país como un destino para la instalación de compañías multinacionales. La constante evolución positiva que ha experimentado nuestra sociedad, especialmente en los últimos años, permite confiar en que se mantendrá dicha tendencia en el futuro, existiendo aún un amplio espacio para mejorar, en áreas como salud y educación, y que podrían jugar en contra del éxito de una asignación al país.

4.5.4. Factores ambientales

Si bien el país y su zona central en general ofrecen condiciones ambientales favorables, con un clima mediterráneo y una marcada diferencia entre las temporadas seca y lluviosa, las condiciones ambientales de la Región Metropolitana han sido caracterizadas por presentar históricamente altos niveles de contaminación atmosférica. Esta característica puede afectar el proceso de adaptación del expatriado y su grupo familiar, por lo cual es necesario que se considere como un tópico de discusión entre la agencia de relocación, la empresa multinacional y la familia en proceso de relocación.

4.5.5. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos que pudiesen afectar el éxito del negocio pueden ser considerados desde dos aspectos: en primer lugar, como un elemento que pueda influir en el proceso de adaptación cultural en el país, afectando directamente a la familia y con ello al expatriado y a la empresa cliente y, en segundo lugar, al considerar a las

tecnologías como elementos que pudiesen ser incorporados en el funcionamiento y desarrollo del negocio.

El primer punto hace mención principalmente a la disponibilidad de elementos tecnológicos a los que el grupo familiar pueda tener acceso durante su periodo de permanencia en el país. Como ha sido mencionado, el mercado objetivo corresponde a CMN norteamericanas y europeas destinando profesionales a nuestro país. A este respecto, es correcto mencionar que el acceso a tecnologías con el que pueden contar el expatriado y su grupo familiar durante su periodo de permanencia en el país no se diferencia en mayor grado del acceso al que puedan tener en su país de origen.

El segundo punto tiene relación con la forma en que las tecnologías pueden permitir mejorar el servicio que presta la agencia de relocación. En este aspecto, es necesario considerar elementos que permitan, por ejemplo, mejorar la comunicación con el grupo familiar o hacer más fácil y expedito el acceso a información de manera oportuna durante todo el proceso para cada una de las partes involucradas.

4.5.6. Factores legales

El último elemento a considerar tiene relación con el entorno legal en el que la agencia operaría. Cambios en regulaciones que pudiesen afectar a la agencia se vinculan a nuevas legislaciones que afecten a la inversión extranjera en el país, o a las regulaciones relacionadas con el trabajo de extranjeros en el territorio nacional. En cuanto al primer punto, un ejemplo claro es la situación relacionada con un aumento en el royalty que pagan las empresas en el sector minero, y que amenaza directamente a la entrada de futuras inversiones en ese sector; aun cuando estas prácticas no se han extendido a otras industrias, ni se han convertido en una práctica general, lo cual crea cierto grado de tranquilidad en el mediano plazo, es necesario considerarlas como un elemento que pudiese afectar el flujo de clientes para la agencia. En cuanto a las legislaciones que regulan el trabajo de extranjeros en el país, los principales ámbitos de importancia tienen relación con limitantes al porcentaje de extranjeros que pueden

encontrarse trabajando en las empresas nacionales, aspecto que sin embargo no afecta mayormente a los niveles ejecutivos donde se concentra el mercado de la agencia.

4.5.7. Conclusiones al análisis del entorno

Del análisis del entorno se desprende que existe un escenario apropiado para la creación de una agencia de relocación de expatriados en el país. Los principales elementos que sustentan esta aseveración se derivan de la situación económica y política del país, con una economía estable y abierta a nuevas inversiones extranjeras, que permite suponer un constante flujo de clientes, cautivados, además, por la estabilidad política de la nación, y que confiarían en Chile como un mercado atractivo para mantener y establecer nuevas filiales. Así mismo, la tendencia del desarrollo social a nivel nacional apunta a un escenario en que las diferencias con sociedades más evolucionadas continuaran disminuyendo, favoreciendo así a la atractividad del país, pero manteniendo distinciones que seguirán haciendo necesaria la participación de agentes externos que colaboren en el proceso de adaptación a la nueva cultura. Los factores tecnológicos, por su parte, no evidencian, al menos en el corto plazo, elementos que pudiesen afectar el éxito de la agencia, ofreciendo incluso espacios de nuevas oportunidades, especialmente en materia de comunicación y acercamiento con el expatriado.

Por otro lado, un aspecto que podría afectar el éxito del negocio, desde el punto de vista de producir una baja en el flujo de expatriados con familia movilizándose al país, tienen relación con el escenario ambiental, especialmente en la Región Metropolitana, debido a las malas condiciones del aire; este aspecto se presenta como un punto negativo en el análisis del entorno, y como ha sido mencionado, merece un espacio de discusión entre la agencia, la compañía multinacional cliente y el expatriado. Lo mismo se concluye en lo que respecta al escenario legal, el cual también incluye elementos que podrían aquejar el éxito de la agencia, especialmente en lo que respecta a cambios en regulaciones que afecten el flujo de inversión extranjera, por lo cual merece un monitoreo permanente, a fin de planificar acciones que minimicen los efectos negativos que pudiesen originar.

5. SERVICIOS

5.1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de esta agencia es poder facilitar el proceso de adaptación de ejecutivos de CMN que han sido destinados a la zona central del país mediante la ejecución de servicios de relocalización personalizados y de primer nivel, dirigidos al profesional y especialmente a su grupo familiar.

Estos servicios, detallados en el siguiente punto, contribuirán a minimizar las causas de fracaso del ejecutivo en su nueva asignación por medio de:

- Atenuar el impacto emocional y social que se origina por el cambio de país y cultura
- Acortar los tiempos de adaptación
- Disminuir los elementos distractores que pudiesen afectar el desempeño del expatriado

Siguiendo esta misma línea, la agencia de relocalización incluye un programa personalizado y enfocado especialmente en facilitar la adaptación del grupo familiar a su nueva residencia: durante su primer año de permanencia en el país, y sin costo adicional para la multinacional, la agencia entrega asesoría al expatriado y su familia en aspectos como la contratación de servicios o proveedores, contacto con personal técnico o de mantenimiento, contribuyendo así de manera sustancial en la mejora de la calidad de vida del beneficiario del servicio y su grupo familiar.

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A OFRECER

Los servicios que la agencia de relocalización ofrecerá a sus clientes se agrupan en cinco programas, que consideran la etapa en el proceso de movilidad en la que se encuentra el expatriado, y las necesidades específicas que puede presentar junto a su grupo familiar.

5.2.1. Programa de orientación, con visita previa a la llegada definitiva al país

Este programa, que considera la visita inspectiva que el expatriado realizará al país, tiene como objetivo asesorar y orientar al profesional de manera general respecto a la ciudad, barrios residenciales, tipos de vivienda existentes, servicios médicos y servicios comerciales, entre otros. Este programa incluye:

- Contacto previo con el expatriado a objeto de definir sus necesidades y preferencias. Este contacto, realizado a través de correo electrónico, incluye un cuestionario tipo que recoge las principales necesidades del profesional y su familia. A partir de esta información se elabora un cronograma para la visita y se informa de este itinerario al profesional
- Traslado desde el aeropuerto al hotel el día de arribo. En este primer contacto se entrega un pack con información útil como mapas, folletos y una guía práctica de la vida en la ciudad, elaborada por la agencia. Se incluye además una copia del itinerario y se revisan los detalles de la agenda para los días siguientes
- Aproximación a la ciudad: visita a posibles residencias, colegios, jardines infantiles; apreciación general de servicios urbanos como comercios y lugares de esparcimiento en la zona residencial elegida. Tiene una duración aproximada de dos a cuatro días, dependiendo de las necesidades del expatriado o las condiciones que haya impuesto la empresa multinacional. En este recorrido se recogen la mayor cantidad de antecedentes, como gustos y preferencias del expatriado, a fin de trabajar en la etapa siguiente del proceso de relocación
- Una vez finalizadas las visitas programadas, se sostiene una reunión final con el expatriado, en la que el agente debe asegurarse de haber considerado sus preferencias respecto de aspectos relevantes como la vivienda, establecimiento educacional (si corresponde) y estilos de vida. Esto permitirá que al momento de regresar nuevamente al país ya esté en marcha la próxima fase de búsqueda

- Traslado desde el hotel al aeropuerto el día de partida
- Como último punto, se mantiene contacto con el expatriado vía correo electrónico para aclarar temáticas que hayan quedado pendientes durante la visita de inspección, o para despejar dudas que puedan haber surgido luego de ella. Además, a través de este medio se indicará el grado de avance en la búsqueda de vivienda y otros

Beneficios para el cliente: disminuye las posibilidades de fracaso originado por el impacto cultural que ocurre en el traslado definitivo del expatriado y su familia al país. Prepara al profesional para ambientarse en la nueva cultura.

Beneficios para el expatriado: acelera el proceso de adaptación, ofrece una mejor imagen del nuevo lugar de residencia, ayuda a disminuir los niveles de ansiedad que se crean previo a trasladarse a un nuevo entorno.

5.2.2. Programa de orientación, sin visita previa a la llegada definitiva al país

En caso de no concretarse una visita previa a la llegada definitiva al país, existe un programa alternativo al programa anterior, que considera:

- Contacto con el expatriado a objeto de definir sus necesidades y preferencias. Este contacto, realizado a través de correo electrónico, incluye un cuestionario tipo que recoge las principales necesidades del profesional y su familia. A partir de esta información se elabora un listado con posibilidades de viviendas y sectores residenciales
- Envío de un pack electrónico con información de posibles zonas residenciales, destacando presencia de colegios, jardines infantiles, clínicas y servicios urbanos, además de una guía práctica de vida en la ciudad

- Mediante la recolección de las impresiones del expatriado, al finalizar esta etapa el agente debe asegurarse de tener una imagen clara respecto de las preferencias de vivienda, establecimiento educacional (si corresponde) y estilos de vida del expatriado y su familia. Esto permitirá que al momento de su llegada al país ya esté en marcha la próxima fase de búsqueda
- En todo momento se mantendrá contacto con el expatriado vía correo electrónico para aclarar puntos o despejar dudas que puedan surgir en el proceso. Además, a través de este medio se indicará el grado de avance en la búsqueda de vivienda y otros

Este programa también se considera para asignaciones de corto plazo, en las cuales el expatriado se desplaza al exterior por periodos menores a un año, generalmente sin familia (KEOGH, 2007), y en el que una visita previa podría no considerarse necesaria.

Beneficios para el cliente: disminuye las posibilidades de fracaso originado por la falta de adaptación cultural que ocurre en el traslado definitivo del expatriado y su familia al país. Prepara al profesional para ambientarse en la nueva cultura.

Beneficios para el expatriado: acelera el proceso de adaptación; le ofrece una mejor imagen del nuevo lugar de residencia.

5.2.3. Programa de instalación definitiva en el país

Este programa tiene como objetivo conseguir la ubicación definitiva del expatriado y su familia en una ubicación que cumpla con los requerimientos del grupo familiar. Se compone de cuatro servicios: instalación del expatriado y su familia, orientación en el entorno, asesoría en gestión intercultural y asesoría legal.

a. Instalación del expatriado y su familia en la nueva vivienda

El servicio de instalación del expatriado y su familia incluye:

- Traslado desde el aeropuerto al hotel o lugar de residencia temporal, así como los traslados dentro de la ciudad, si fuese necesario.
- Asesoría en el proceso de búsqueda final y trámites de arriendo de la vivienda seleccionada, incluyendo realización de contrato de arrendamiento, pago de garantías y comisiones inmobiliarias, acompañando al expatriado en la toma de posesión del inmueble y colaborando en la revisión del inventario en los casos que corresponda
- Apoyo en trámites portuarios relacionados con la internación y traslado de bienes de la familia desde el extranjero
- Asesoría en la selección final y matrículas en colegios y/o jardines infantiles. Ya evaluadas las opciones educativas y conforme a la escolaridad previa de los niños, lengua de origen, calendarios educativos y preferencias de los padres, se conciertan y organizan entrevistas en los colegios seleccionados y se acompaña al apoderado y alumno(s) a las mismas. Una vez escogido el establecimiento educacional se asiste a la familia en el proceso de postulación, inscripción y en todos los trámites necesarios
- Asesoría en la selección y compra en supermercado y de mobiliario y artículos necesarios para lograr la habitabilidad de la vivienda seleccionada; se incluye además la puesta en contacto con personal técnico calificado para realizar las modificaciones necesarias de acuerdo a las necesidades y mobiliario del grupo familiar. En forma paralela, se coordina con empresas proveedoras de servicios como telefonía fija y móvil, internet, cable, gas, seguros y otros, según las necesidades existentes

b. Orientación en el entorno

El servicio de orientación en el entorno es de vital importancia para lograr la fácil adaptación del expatriado y su familia al medio en el que se están insertando. Este servicio incluye:

- Reunión con el grupo familiar, si este así lo requiere, en la que se señalan las características de la comuna en la cual viven, familiarizándolo con todos los servicios que presta a sus residentes
- Recorrido por la zona de residencia, llevándolo a conocer supermercados, lavanderías, principales centros comerciales, gimnasios, restaurantes, iglesias, centros de esparcimiento, cines, parques, teatros, etc.
- Entrega de información detallada del sistema de salud, listado de farmacias, clínicas y hospitales con direcciones y números telefónicos, listado de comisarías y servicios de emergencia, así como direcciones de entidades bancarias, entre otros

c. Asesoría en gestión intercultural

En el caso que la empresa lo solicite, o en aquellas situaciones en las que no se haya realizado un apropiado proceso de preparación a la nueva cultura, la agencia podrá sugerir y contactar al profesional con consultoras especializadas en gestión intercultural, así como también con institutos de idioma en caso que se requiera

d. Asesoría legal

El servicio de asesoría legal contempla orientación en trámites migratorios y visas, tanto para el expatriado como para su familia. Este servicio incluye:

- Asesoría en trámites relativos a la obtención y renovación de visa temporaria o visa sujeta a contrato de trabajo, obtención de permanencia definitiva, obtención y renovación de visa para la familia del expatriado, obtención de cédula de identidad para extranjeros y licencia de conducir
- Asesoramiento en apertura de cuentas bancarias y obtención de licencia de conducir
- Asesoría en la realización de contratos con personal de servicio doméstico

El Programa de instalación definitiva en el país, con sus cuatro servicios, es el programa de apoyo al expatriado más completo del mercado, permitiendo tanto al expatriado como a la empresa multinacional, obtener importantes beneficios.

Beneficios para el cliente: disminuye las posibilidades de fracaso originado por el impacto cultural que ocurre en el traslado definitivo del expatriado y su familia al país. Reduce el número de horas que el profesional deberá preocuparse de trámites personales relacionados con el proceso de relocalación, permitiendo que pueda concentrarse efectivamente en asumir sus nuevas funciones.

Beneficios para el expatriado: facilita de manera importante el proceso de relocalación en lo que respecta a aspectos logísticos. Entrega el apoyo necesario para que el profesional y su familia puedan desenvolverse sin mayores complicaciones en un entorno nuevo, facilitando la adaptación y asimilación en la nueva cultura.

5.2.4. Programa de apoyo a las necesidades del expatriado y su familia, posterior a su instalación definitiva en el país

El objetivo de este programa es realizar un seguimiento periódico del expatriado y su familia, con el fin de proporcionarle soporte y contacto con servicios y profesionales una vez que se ha completado exitosamente su proceso de instalación en el país.

Este programa contempla los siguientes servicios:

- Contacto quincenal o mensual con el expatriado o el grupo familiar, a objeto de tomar conocimiento de necesidades que puedan presentar
- Pago de servicios básicos por cargo de la compañía multinacional o del expatriado
- El expatriado o su familia podrán solicitar a la agencia de relocalización que los contacte con fabricantes de muebles, servicios de decoración y cortinaje, agencias de servicio doméstico, distribuidores de herramientas tecnológicas y de comunicación, compra y venta de vehículos, servicios de mantención como jardinería, gasfitería y electricidad, cerrajería o pintura, entre otros.

Este servicio no tendrá costo alguno para la empresa durante el primer año.

Beneficios para el cliente: disminuye las posibilidades de fracaso originado por la desadaptación cultural que se produce a nivel familiar en los primeros meses de estadía en el nuevo país. Reduce el número de horas que el profesional deberá preocuparse de trámites domésticos durante el primer periodo en su nueva posición, minimizando los elementos que puedan afectarle de manera indirecta en su rendimiento laboral.

Beneficios para el expatriado: facilita el proceso de adaptación en lo referente a ayudar resolver las necesidades que se puedan presentar en relación con la vivienda u otros. Entrega el apoyo necesario para que el profesional y su familia puedan desenvolverse sin mayores complicaciones en un entorno nuevo, facilitando la adaptación y asimilación en la nueva cultura.

5.2.5. Programa de apoyo al expatriado (y su familia) previo a su partida del país

El objetivo de este servicio es que la salida del país del expatriado sea lo más eficiente y prolija posible. El programa consiste en:

- Asesoría en la rescisión de contratos, cancelación de servicios y coordinación para pago final de cuentas pendientes
- Asistencia para contratar personal para reparar, pintar o reponer aquello que se haya dañado en el inmueble y hacer devolución de la propiedad en los términos pactados en el contrato de locación
- Contratación de servicios de embalaje, mudanza y transporte internacional
- Asesoría legal en la elaboración de la documentación necesaria para concretar la salida del país

Beneficios para el cliente: acelera el trámite de salida, acortando los periodos en los cuales el profesional no está desarrollando funciones. Permite que el expatriado realice un eficiente traspaso de funciones a su sucesor, sin elementos que lo distraigan, al tiempo que prepara la forma de enfrentar su nueva asignación. Disminuye las posibilidades de demandas o acciones legales originadas por omisiones del expatriado y que pudiesen afectar la imagen de la empresa.

Beneficios para el expatriado: disminuye los niveles de estrés que se originan por un nuevo proceso de relocalización; acota las posibilidades de demandas o acciones legales originadas por omisiones del expatriado y que pudiesen afectar su imagen o su exitosa salida del país.

Figura 1 Resumen programas disponibles



Fuente: Elaboración propia

5.3. VENTAJAS COMPETITIVAS

La ventaja competitiva de este modelo de negocio es por la vía de la diferenciación del servicio. Esta diferenciación se logra mediante la entrega de una amplia oferta de servicios personalizados especialmente orientados a la familia del expatriado, entendida ésta como un factor gravitante en el proceso de adaptación en el nuevo entorno social.

La amplia oferta de servicios que la agencia de relocalización ofrece se logra mediante la agregación de la oferta ya existente, incorporando además prácticas y modelos utilizados por empresas del rubro en otros países. Con esto logra ser la agencia de relocalización con el portafolio de servicios más completo en el país

La personalización de servicios se logra mediante la asignación de un único agente de relocalización dedicado al proceso de relocalización del expatriado y su familia, quien estará asesorando al grupo familiar durante todo el proceso. Además se incluye el “Programa de apoyo a las necesidades del expatriado y su familia, posterior a su instalación definitiva en el país” (5.2.4), programa que apunta a entregar un soporte y respaldo al grupo familiar una vez finalizado el proceso de instalación en la nueva residencia, facilitando el contacto con los servicios de mantención u otras necesidades que se puedan presentar, disminuyendo así los elementos distractores que puedan afectar al profesional en el desarrollo de las funciones por las cuales fue destinado al país, y constituyéndose en un elemento de apoyo al proceso de adaptación de la familia a la nueva cultura.

6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

6.1. PRECIOS Y MODELO DE INGRESOS

6.1.1. Precios del mercado de relocación

De acuerdo a la información levantada en entrevistas con ejecutivos de agencias de que prestan servicios de relocación, y con funcionarios de los departamentos de RR.HH. de empresas que contratan estos servicios, los valores de prestación varían dependiendo de la empresa que contrata éstos (en función de sus programas de movilidad) y las características del profesional y su grupo familiar. El rango en el que es posible contratar estos servicios se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Valores promedios servicios de relocación familia
de dos adultos y dos niños

Servicios	Valor mínimo	Valor máximo	Promedio	Horas/hombre aproximado	Precio hora/hombre
Búsqueda de vivienda, colegio y trámites legales	\$ 1.200.000	\$ 3.000.000	\$ 2.100.000	140	\$ 15.000

Fuente: Entrevistas a ejecutivos de agencias de relocación y a empleados de departamentos de recursos humanos de CMN que contratan estos servicios.

El valor promedio por hora/hombre será el utilizado como valor referencial a fin de estimar los precios a cobrar por la agencia de relocación.

6.1.2. Precios a cobrar por los servicios

Considerando una estimación del número de horas por cada servicio, y el valor promedio por hora/hombre de los servicios existentes en el mercado, calculados en la Tabla 1, se calcularán los precios a cobrar por cada uno de los programas y servicios que los componen.

a. Programa de orientación, con visita previa a la llegada definitiva al país

De acuerdo a los servicios incluidos en el programa, los valores a cobrar son los siguientes:

Tabla 2

Valores “Programa de orientación con visita previa al país”

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Contacto previo con el expatriado	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Traslado aeropuerto-hotel	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Aproximación a la ciudad y sus alrededores (4 días)	24	\$ 15.000	\$ 360.000
Reunión de coordinación final	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Traslado hotel-aeropuerto	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Contacto previo a la llegada definitiva	4	\$ 15.000	\$ 60.000
TOTAL PROGRAMA			\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia

b. Programa de orientación, sin visita previa a la llegada definitiva al país

En relación a los servicios incluidos en el programa, los valores a cobrar son los siguientes:

Tabla 3

Valores “Programa de orientación sin visita previa al país”

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Contacto previo con el expatriado	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Contactos con proveedores	6	\$ 15.000	\$ 90.000
TOTAL PROGRAMA			\$ 150.000

Fuente: Elaboración propia

c. Programa de instalación definitiva en el país

Los valores a cobrar por los servicios incluidos en el programa se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 4

Valores “Programa de instalación definitiva en el país:
instalación en la nueva vivienda”

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Traslado aeropuerto-hotel o residencia temporal	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Proceso de arriendo de vivienda seleccionada (3 días)	18	\$ 15.000	\$ 270.000
Apoyo trámites portuarios	12	\$ 15.000	\$ 180.000
Selección de colegios y/o jardines infantiles (3 días)	18	\$ 15.000	\$ 270.000
Selección y compra de mobiliario y otros (3 días)	18	\$ 15.000	\$ 270.000
TOTAL SERVICIOS			\$ 1.050.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Valores “Programa de instalación definitiva en el país:
orientación en el entorno”

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Entrega información servicios básicos	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Recorrido por la zona de residencia (1/2 día)	4	\$ 15.000	\$ 60.000
TOTAL SERVICIOS			\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Valores "Programa de instalación definitiva en el país:
asesoría en gestión intercultural"

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Reunión grupo familiar	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Contratación de servicios (1/2 día)	4	\$ 15.000	\$ 60.000
TOTAL SERVICIOS			\$ 90.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Valores "Programa de instalación definitiva en el país:
asesoría legal"

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Asesoría en trámites de Visa (2 días)	12	\$ 15.000	\$ 180.000
Asesoría en apertura de cuentas bancarias (1/2 día)	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Asesoría en contratos (1/2 día)	4	\$ 15.000	\$ 60.000
TOTAL SERVICIOS			\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia

d. Programa de apoyo a las necesidades del expatriado y su familia, posterior a su instalación definitiva en el país

De acuerdo a los servicios incluidos en el programa los valores a cobrar son los siguientes:

Tabla 8

Valores “Programa apoyo posterior a instalación definitiva en el país”
(mensual, a partir del segundo año)

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Contacto mensual	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Pago de servicios	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Contacto con servicios de mantención	6	\$ 15.000	\$ 90.000
TOTAL PROGRAMA (mensual)			\$ 150.000

Fuente: Elaboración propia

e. Programa de apoyo al expatriado (y su familia) previo a su partida del país

En relación a los servicios incluidos en el programa los valores a cobrar son los siguientes:

Tabla 9

Valores “Programa de apoyo previo a la partida del país”

Servicio	Horas/hombre	Valor horas/hombre	Valor servicio
Asesoría en rescisión de contratos	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Asistencia en contratación personal de reparación	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Contratación de servicios de embalaje y mudanza	3	\$ 15.000	\$ 45.000
Asesoría en documentación para salida del país	6	\$ 15.000	\$ 90.000
TOTAL SERVICIOS			\$ 255.000

Fuente: Elaboración propia

El resumen de los valores para cada uno de los programas se presenta más adelante, en la Tabla 10.

Tabla 10

Resumen de valores de los distintos programas

Programa	Valor Programa
Orientación con visita previa al país (*)	\$ 600.000
Orientación sin visita previa al país	\$ 150.000
Instalación definitiva (*)	\$ 1.530.000
• Instalación nueva vivienda	\$ 1.050.000
• Orientación en el entrono	\$ 90.000
• Asesoría en gestión intercultural	\$ 90.000
• Asesoría legal	\$ 300.000
Apoyo posterior a instalación	\$ 150.000
Apoyo previo a partida del país (*)	\$ 255.000
PAQUETE BÁSICO DE RELOCACIÓN (Incluye *)	\$ 2.385.000

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Márgenes de contribución unitarios por servicio

El cálculo de los márgenes de contribución considera los siguientes supuestos:

- El pago que recibirá el agente de relocalación por la ejecución de cada programa es de \$40.000 más un bono de combustible de \$15.000 por día de servicio, de acuerdo a lo señalado en las tablas anteriores; no se efectúan pagos por horas, siendo éstas solo unidades para el cobro de los servicios a la multinacional
- Los costos relacionados a arriendos, pagos de mes de garantía, elaboración de contratos, así como los cargos legales referentes al proceso de inmigración, serán traspasados a la empresa transnacional, por lo que no se incluyen ni en el costo de los programas ni en los márgenes

El cálculo de los márgenes operacionales para cada servicio se incluye en la Tabla 11:

Tabla 11

Margen operacional a obtener de los distintos programas

Programa	Valor Programa	Pago diario agente	Bono combustible	Margen operacional
Orientación con visita previa (*)	\$ 600.000	\$ 160.000	\$ 60.000	\$ 380.000
Orientación sin visita previa	\$ 150.000			\$ 150.000
Instalación definitiva (*)	\$ 1.530.000	\$ 520.000	\$ 195.000	\$ 815.000
• Instalación nueva vivienda	\$ 1.050.000	\$ 360.000	\$ 135.000	\$ 555.000
• Orientación en el entrono	\$ 90.000	\$ 20.000	\$ 7.500	\$ 62.500
• Asesoría en gestión intercultural	\$ 90.000	\$ 20.000	\$ 7.500	\$ 62.500
• Asesoría legal	\$ 300.000	\$ 120.000	\$ 45.000	\$ 135.000
Apoyo posterior a instalación	\$ 150.000			\$ 150.000
Apoyo previo a partida (*)	\$ 255.000			\$ 255.000
PAQUETE BÁSICO RELOCACIÓN (Incluye *)	\$ 2.385.000	\$ 680.000	\$ 255.000	\$ 1.450.000

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Relación entre precios y valor creado

Para estimar el valor creado a la empresa transnacional mediante un adecuado proceso de relocación, se considerará:

- Que el costo directo de fracaso de un profesional enviado al extranjero es de US\$250.000, con una tasa de cambio de \$500 por dólar. No se considerarán los costos indirectos mencionados en 2.4.5, cuyo cálculo incrementaría el valor creado para la CMN
- Que la tasa fracaso de expatriados sin un adecuado servicio de relocación que permita su adaptación en el país de destino es del orden del 10%
- Que un adecuado proceso de relocación disminuirá la tasa de fracaso en un 7%
- Que una empresa transnacional cliente destina 5 ejecutivos anualmente al país

Considerando que una compañía multinacional tenga un comportamiento típico de acuerdo a estos supuestos, y que contrate los servicios detallados en la Tabla 10, incurriría en los costos y generaría los ahorros detallados a continuación:

Tabla 12
Ahorro total y Valor generado para la multinacional

Descripción	Costo por persona	Costo total anual
Costo por servicios de la agencia de relocación	\$ 2.385.000	\$ 11.925.000
Costo actual por fracaso del expatriado	\$ 12.500.000	\$ 62.500.000
Costo futuro estimado por fracaso del expatriado	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000
Ahorro total para la CMN	\$ 6.365.000	\$ 31.825.000
% Valor generado captado agencia de relocación	27,26%	27,26%
% Valor generado captado por la CMN	72,74%	72,74%

Fuente: Elaboración propia

El ahorro total para la CMN se obtiene a partir de la diferencia entre el “Costo actual por fracaso del expatriado” y “Costo futuro estimado por fracaso del expatriado”, menos el “Costo por servicios de la agencia de relocación”. El valor generado corresponde entonces al ahorro total que logra la empresa internacional, sumado a los ingresos percibidos por la agencia de relocación.

6.2. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.1 será el área comercial y financiera la encargada de realizar las tareas de captación y asesoría a nuevos clientes. De esta forma, el encargado de dicha área será el responsable de fijar reuniones y visitas a los departamentos de RR.HH. de las compañías multinacionales que pertenecen al segmento de clientes objetivos, oportunidad en que se deberán describir los beneficios

que se generarán para la empresa a través de la contratación de los servicios de relocalación.

6.3. PROMOCIÓN

Como ha sido mencionado anteriormente, las grandes empresas operando en el país consideran el poseer el conocimiento apropiado, la capacidad de respuesta y la aplicabilidad de las soluciones ofrecidas como las características más valoradas al momento de contratar un servicio de consultoría, relegando a posiciones inferiores características como nivel de precios razonable o prestigio de la consultora. De estos cinco factores, los primeros cuatro pueden considerarse como variables controladas por la agencia de relocalación y su personal, y pueden demostrarse de manera rápida y efectiva en los primeros contactos con la empresa cliente.

De esta forma, durante los primeros cuatro meses se plantea realizar un proceso de difusión, orientado por los resultados del estudio de mercado mencionado más adelante en 7.2.1, y que apunte a crear una cartera de clientes para la agencia, considerando las siguientes actividades:

- Entrevistas directas con ejecutivos de recursos humanos de CMN ubicadas en el segmento objetivo, informando de la existencia de la agencia, a fin de posicionar la marca en el mercado. En estas visitas se hará entrega de carpetas informativas, detallando los planes ofrecidos y los beneficios a los que la multinacional accede producto de la utilización de los servicios de relocalación
- En forma paralela, y con el objeto de crear conciencia de la importancia de un adecuado proceso de relocalación, se publicarán artículos en medios escritos vinculados al mundo empresarial y de los negocios, informando las dificultades y costos que implican los procesos de movilidad para las CMN, enfatizando, principalmente, en la importancia de realizar un servicio de relocalación con orientación a la familia del expatriado

- Durante este periodo, se procurará además participar en seminarios empresariales a fin de poder generar relaciones y contactos en el medio
- Desarrollo de una página web en inglés y español, que incluya un detalle de los servicios incluidos en los programas de la agencia, y que alojará material de consulta útil para los ejecutivos y su familias

En una segunda etapa, y en base a los resultados obtenidos en la ejecución de los servicios de relocalización, se incluirán testimonios exitosos entre los elementos de difusión; estos testimonios incluirán opiniones de ejecutivos de RR.HH. de empresas clientes, ejecutivos expatriados y familiares de estos. Se procederá a una segunda etapa de toma de contacto con aquellas multinacionales en el segmento objetivo que habiendo mostrado interés, no hayan solicitado servicios a la agencia.

6.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de la agencia se basa en la diferenciación del servicio mediante la personalización de la asesoría que se entrega al expatriado y especialmente a su grupo familiar. Con una amplia oferta de servicios como respaldo, este servicio personalizado y enfocado en la familia se constituirá en el atributo central en torno al cual construir la marca en el corto plazo, a fin de conseguir rápidamente testimonios de clientes satisfechos que permitan confiar en el servicio.

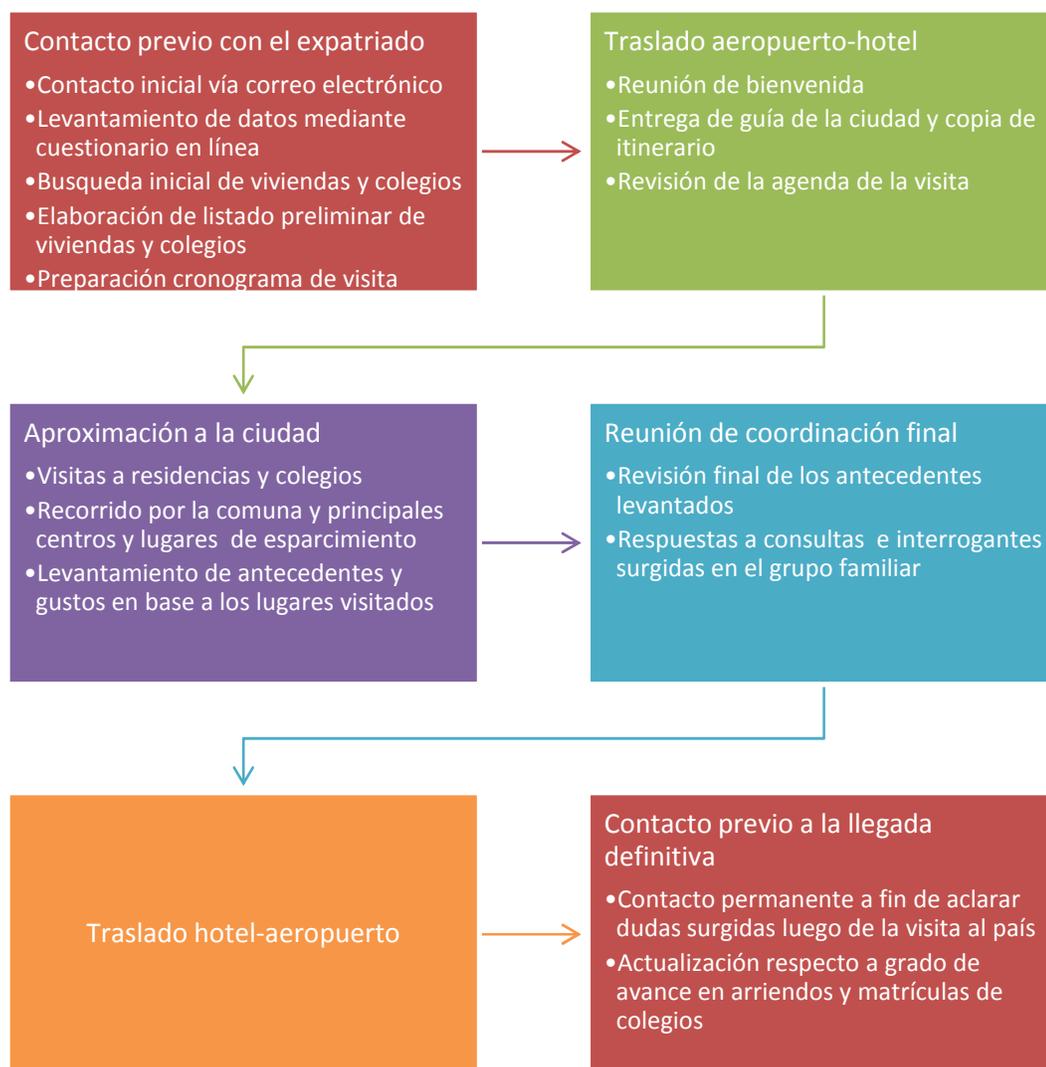
7. OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN

7.1. OPERACIONES

El conjunto de actividades que realiza la agencia de relocalación incluye la toma de requerimientos de la empresa multinacional para realizar la relocalación del expatriado, el contacto directo con éste y su grupo familiar durante la etapa de relocalación, así como también con los agentes externos prestadores de servicios.

Figura 2

Actividades asociadas al
“Programa de orientación con visita previa al país”
Responsable: Agente de relocalación



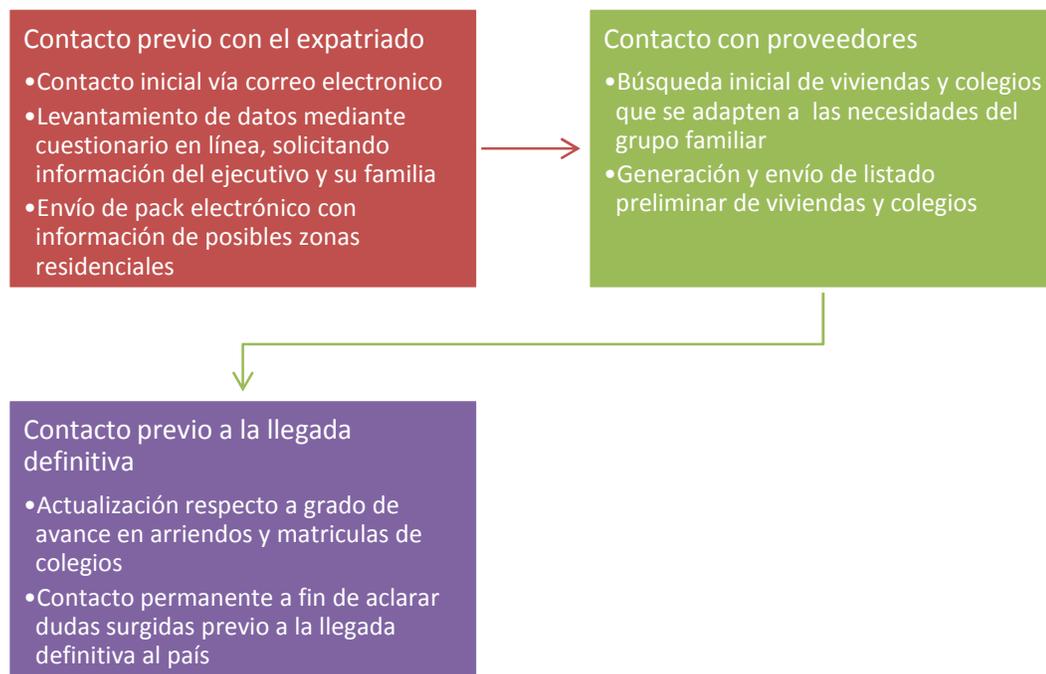
Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Detalle de actividades

Las ilustraciones desde la Figura 2 hasta la Figura 9 describen las principales actividades a realizar de acuerdo a los distintos programas ofrecidos por la agencia. En cada una de las actividades que desarrollan los agentes de relocalización, reportan directamente al encargado de operaciones, quien será el nexo entre éstos y la multinacional (Figura 10).

Figura 3

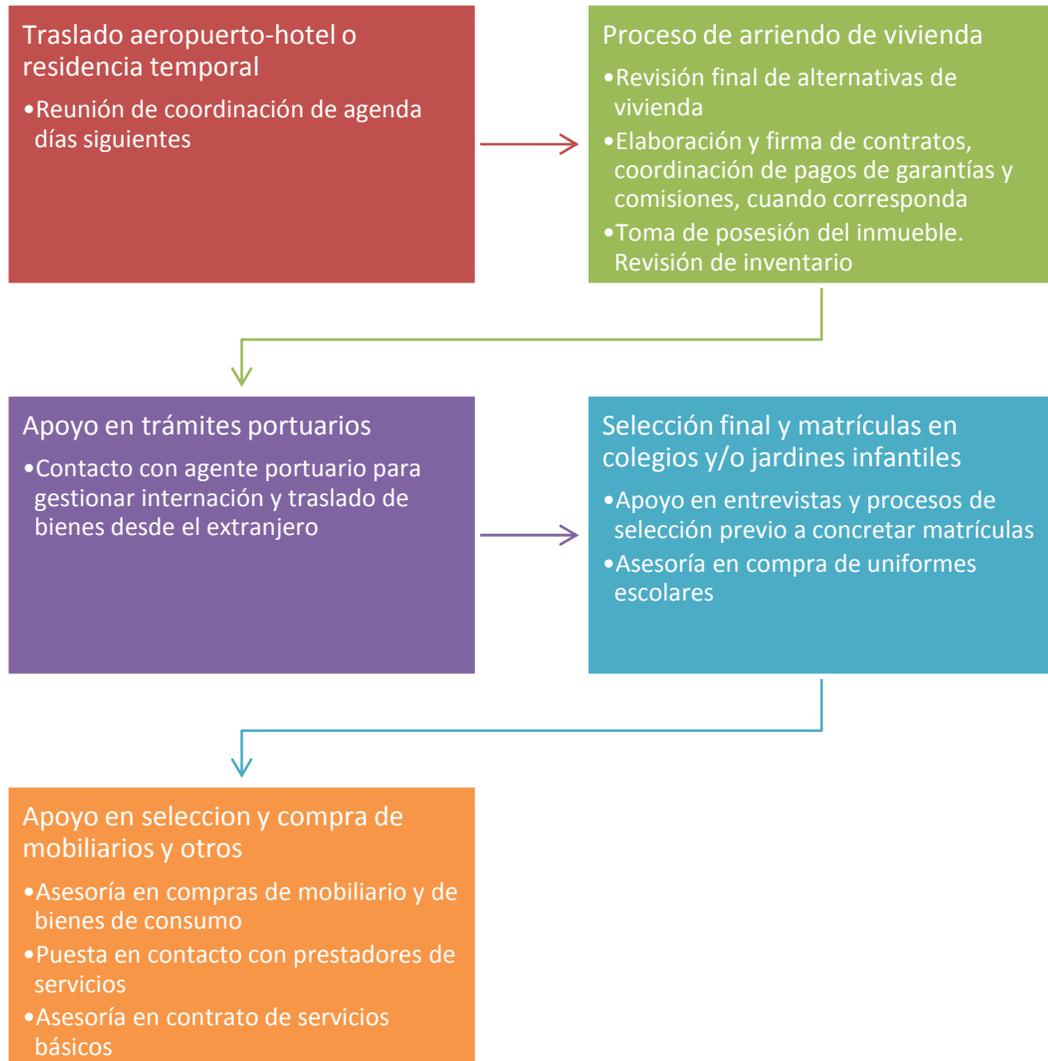
Actividades asociadas al
“Programa de orientación sin visita previa al país”
Responsable: Encargado de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Actividades asociadas al
“Programa de instalación definitiva en el país: instalación en la nueva vivienda”
Responsable: Agente de relocalación



Fuente: Elaboración propia

Figura 5

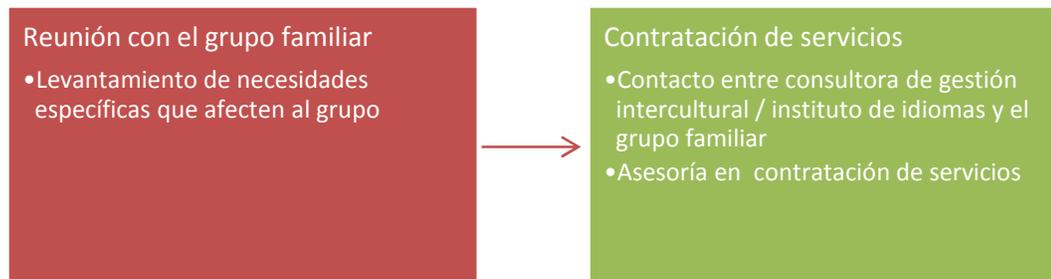
Actividades asociadas al
“Programa de instalación definitiva en el país: orientación en el entorno”
Responsable: Agente de relocalación



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

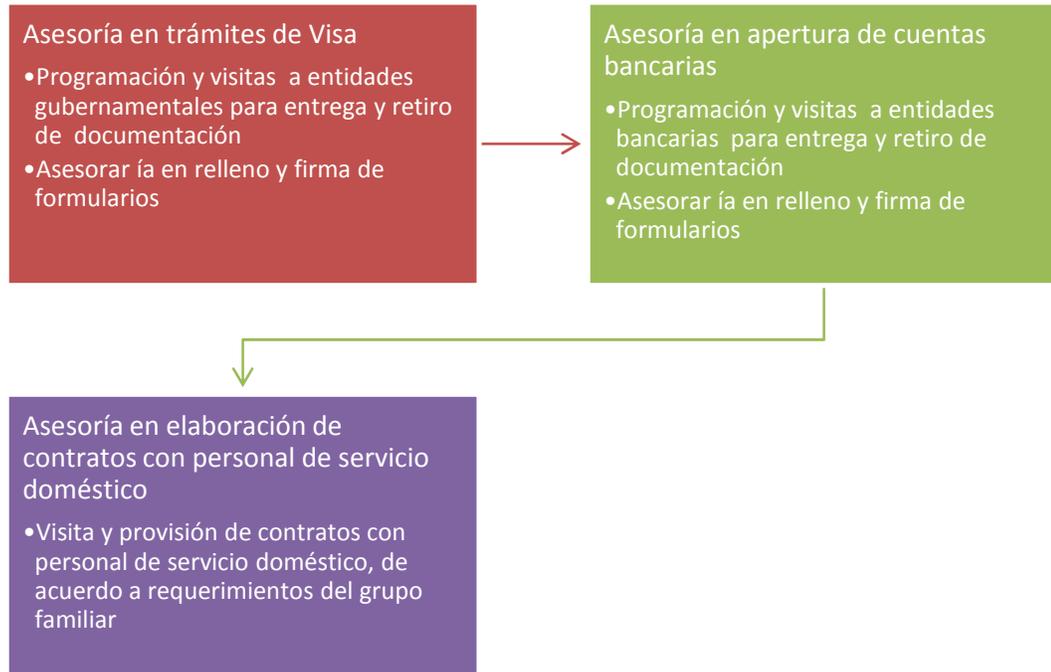
Actividades asociadas al
“Programa de instalación definitiva en el país: asesoría en gestión intercultural”
Responsable: Agente de relocalación



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

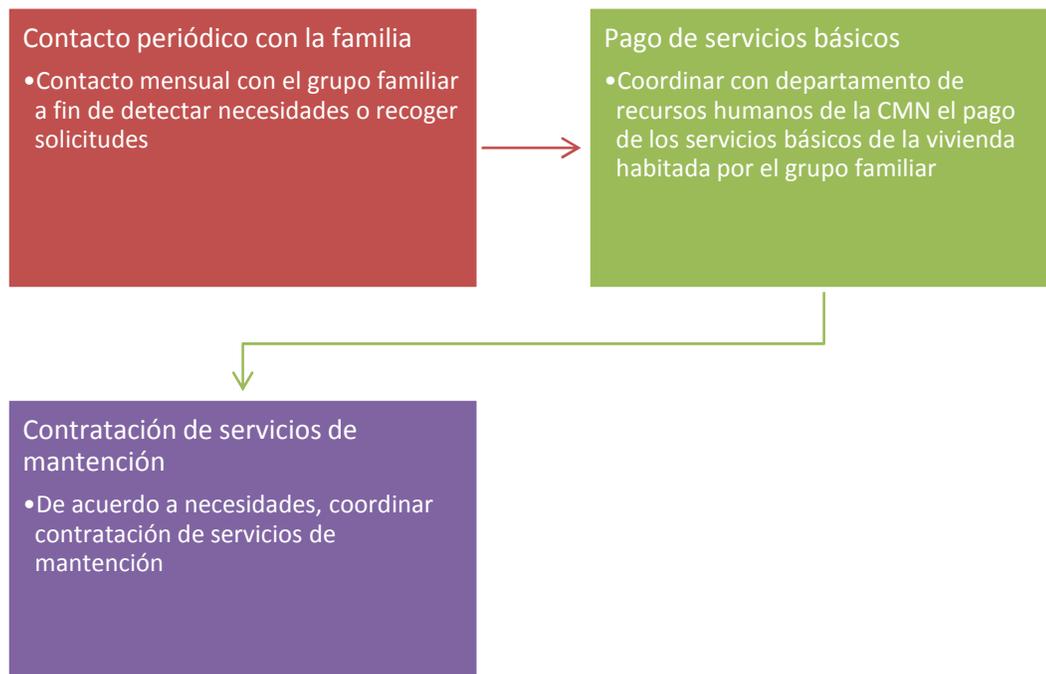
Actividades asociadas al
“Programa de instalación definitiva en el país: asesoría legal”
Responsable: Agente de relocalación



Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Actividades asociadas al
“Programa de apoyo posterior a la instalación definitiva en el país”
Responsable: Encargado de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 9

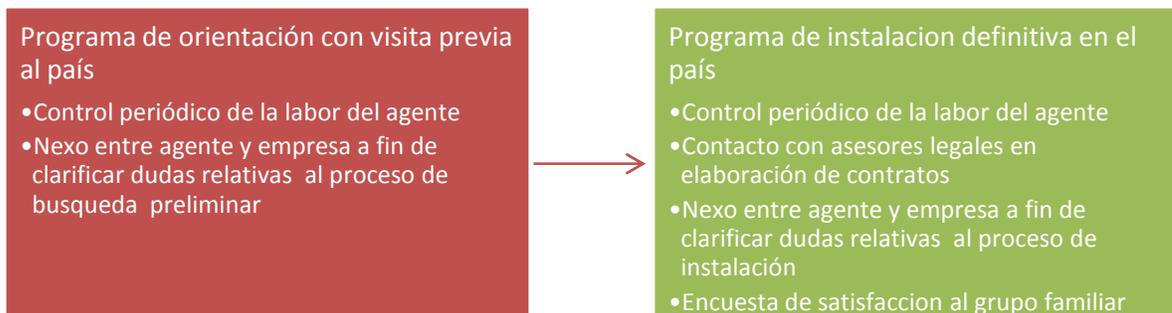
Actividades asociadas al
“Programa de apoyo previo a la partida del país”
Responsable: Encargado de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Otras actividades asociadas al encargado de operaciones



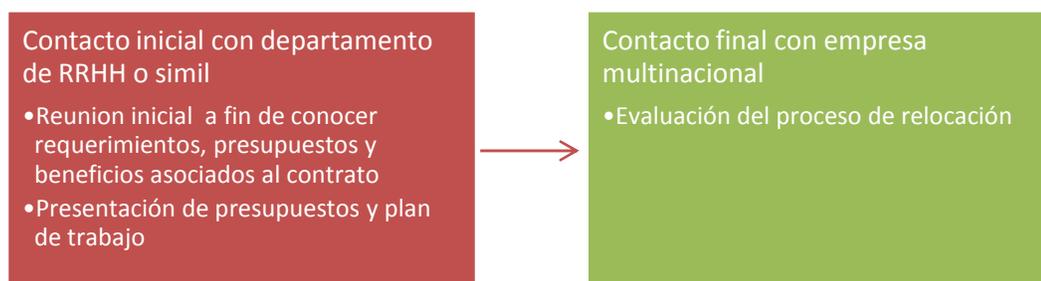
Fuente: Elaboración propia

La supervisión que el encargado de operaciones realiza sobre los agentes de relocalización, así como la encuesta de evaluación de la satisfacción del expatriado y su familia con el servicio, obedecen a sus funciones de control de calidad y mejora de los servicios ofrecidos por la agencia. Será función suya, además, mantener una cartera de proveedores de todos los servicios relacionados con el proceso de relocalización.

Las actividades relacionadas con el contacto inicial con la CMN, la elaboración de presupuestos, firmas de contratos y convenios, así como la recepción de la evaluación final del servicio que realice la empresa cliente, estarán a cargo del encargado del área comercial y financiera.

Figura 11

Actividades asociadas al encargado del área comercial



Fuente: Elaboración propia

De manera adicional, en forma periódica se llevarán a cabo reuniones de coordinación entre el gerente general y los encargados de áreas, a fin de actualizar la oferta de servicios, corregir deficiencias dentro de los procesos y capacitar a los agentes de relocalización

7.2. IMPLEMENTACIÓN

7.2.1. Periodo de implementación

El periodo de implementación se iniciará con, a lo menos, un mes de anticipación al inicio del proceso de difusión descrito en 6.3. Durante este periodo se realizará un estudio de mercado tendiente a conocer principalmente el estado en el que se encuentran los movimientos de ejecutivos internacionales de empresas transnacionales en el segmento objetivo, y las proyecciones existentes en el corto y mediano plazo en cuanto a nuevas empresas arribando al país, esto a fin de poder orientar de mejor manera las acciones comerciales durante el periodo de puesta en marcha del proyecto. Del mismo modo, durante esta etapa se llevarán a cabo los procesos de contratación del personal, el diseño final de los servicios en conjunto con los profesionales contratados, así como el arriendo y adecuación de instalaciones, además de la selección y capacitación de los agentes de relocalización. Es importante mencionar que el periodo de implementación e inicio de las operaciones debiese, además, considerar la existencia de periodos de estacionalidad involucrados en los traslados de personal, los que, en el caso de expatriados con hijos en edad estudiantil, generalmente coinciden con el desarrollo del año escolar (GARCÍA, 2010).

7.2.2. Infraestructura física y tecnológica

La infraestructura física y tecnológica inicial necesaria incluye mobiliario, artículos de oficina, equipos de comunicación y redes, papelería y diseño web. Los valores se detallan en la Tabla 13:

Tabla 13

Inversión inicial en tecnología e infraestructura física

Ítem	Inversión inicial
Computadores	\$ 1.500.000
Impresora multifuncional	\$ 600.000
Comunicaciones y redes	\$ 400.000
Diseño portal web	\$ 200.000
Total tecnología	\$ 2.700.000
Escritorios y mobiliario	\$ 800.000
Otros elementos	\$ 400.000
Total activos fijos	\$ 1.200.000
Artículos oficina	\$ 200.000
Diseño gráfico y papelería	\$ 800.000
Total otras inversiones iniciales	\$ 1.000.000
TOTAL INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	\$ 4.900.000

Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Personal requerido

Los valores presentados en la Tabla 14 indican el personal requerido para el primer año separado en cuatrimestres (Ct.) y para los cuatro años siguientes.

Tabla 14

Personal requerido

Cargo	Año 1			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3				
Gerente general	1	1	1	1	1	1	1
Encargado de operaciones	1	1	1	1	1	1	1
Encargado área comercial y financiera	1	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1
Agentes de relocación	5	7	8	10	10	12	13

Fuente: Elaboración propia

Los costos de remuneraciones asociados al personal requerido se incluyen en la Tabla 15, más adelante. Las remuneraciones de los agentes de relocalización dependen de los servicios que presten, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 11 (página 46).

Tabla 15
Remuneraciones mensuales primer año

Cargo	Salario
Gerente general	\$ 3.000.000
Encargado área de operaciones	\$ 2.500.000
Encargado área comercial y financiera	\$ 2.500.000
Secretaria	\$ 400.000
Agentes de relocalización	-
TOTAL REMUNERACIONES	\$ 8.400.000

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. PROYECCIONES DE VENTA

Las proyecciones de venta de los servicios de relocalización prestados por la agencia se basan en los siguientes supuestos:

- El servicio de relocalización es de fácil introducción y conocido en el mercado
- Los costos de realización del servicio son relativamente bajos para el CMN
- Durante el primer año se pretende lograr una participación de mercado del 4%, que crecerá a 6% durante el segundo y tercer año, a 7% durante el cuarto ejercicio y finalizara cerca del 8% de participación de mercado en el quinto año
- Durante el primer cuatrimestre, mensualmente se concretarán tres contratos por “Programas de orientación, con visita previa la llegada definitiva al país” más “Programa de instalación definitiva en el país”. Esta cifra debieran elevarse a gradualmente hasta cinco al finalizar el primer año y aumentar durante los años siguientes hasta ocho ventas mensuales
- Durante el primer cuatrimestre, mensualmente se comercializaran dos “Programas de orientación, sin visita previa la llegada definitiva al país” más “Programa de instalación definitiva en el país”, cifra que se incrementará hasta llegar a cinco ventas durante el quinto año
- Sólo un 50% de los servicios de relocalización contratados mantendrá el “Programa apoyo posterior a instalación definitiva en el país”
 - A partir del segundo cuatrimestre y durante el resto del primer año, mensualmente se concretará la contratación mensual de dos “Programas de apoyo previo a la partida del país”; esta cifra se duplicará y mantendrá durante el segundo y tercer año, elevándose a seis durante el quinto año

Tabla 16

Estimación del número de programas vendidos

Programa	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Programa de orientación, con visita previa a la llegada definitiva al país	12	16	20	48	72	72	84	96
Programa de orientación, sin visita previa la llegada definitiva al país	8	12	12	32	48	48	60	60
Programas de instalación definitiva en el país	20	28	32	80	120	120	144	156
Programa apoyo posterior a instalación definitiva en el país	0	0	0	0	40	60	60	72
Programas de apoyo previo a la partida del país	0	8	8	16	48	48	60	72

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estas estimaciones para la cantidad de programas vendidos, en la Tabla 17 se presentan las proyecciones de ingresos por ventas de los servicios de la agencia.

Tabla 17Estimación de ingresos por concepto de venta de programas
(en millones de pesos)

Programa	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Programa de orientación, con visita previa a la llegada definitiva al país	7,20	9,60	12,00	28,80	43,20	43,20	50,40	57,60
Programa de orientación, sin visita previa la llegada definitiva al país	1,20	1,80	1,80	4,80	7,20	7,20	9,00	9,00
Programas de instalación definitiva en el país	30,60	42,84	48,96	122,40	183,60	183,60	220,32	238,68
Programa apoyo posterior a instalación definitiva en el país	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	9,00	9,00	10,80
Programas de apoyo previo a la partida del país	0,00	2,04	2,04	4,08	12,24	12,24	15,30	18,36
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	39,00	56,28	64,80	160,08	252,24	255,24	304,02	334,44

Fuente: Elaboración propia

8.2. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA

Considerando las estimaciones y análisis realizados anteriormente, el Estado de Resultados y Flujo de Caja para los cinco primeros años se presenta en la Tabla 18

- Los valores de ingresos y costos de venta, margen de contribución e inversiones, corresponden a los valores descritos en las tablas anteriores
- Los costos de operación corresponden a la remuneración del encargado del área de operaciones
- El resto de las remuneraciones (con excepción de los agentes de relocalización) se incluyen en el ítem Gastos generales de administración
- Las remuneraciones del periodo de implementación se incluyen junto a las correspondientes al primer cuatrimestre
- La depreciación de equipamiento tecnológico se realizó de acuerdo a la normativa del Servicio de Impuestos Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2002). Inversiones posteriores en los ítems depreciados corresponden a los costos de reposición
- La estimación del capital de trabajo se realizó sobre un 10% de los ingresos por venta de servicios
- Detalles respecto a cálculos de valores desagregados se incluyen en el ANEXO D

Tabla 18

Estado de resultados y flujo de caja
(en millones de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Ingresos de venta		39,00	56,28	64,80	160,08	252,24	255,24	304,02	334,44
Costos de venta		16,94	23,54	27,28	67,76	101,64	101,64	121,44	132,66
Margen de contribución		22,06	32,74	37,52	92,32	150,60	153,60	182,58	201,78
Margen de contribución %		56,6%	58,2%	57,9%	57,7%	59,7%	60,2%	60,1%	60,3%
Costos fijos		44,68	37,18	37,18	119,04	111,04	111,04	111,04	111,04
Costos de operación		10,00	10,00	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Marketing		1,00	0,50	0,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Gastos generales y de administración		33,68	26,68	26,68	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04
EBITDA		-22,62	-4,44	0,34	-26,72	39,56	42,56	71,54	90,74
EBITDA %		0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	15,7%	16,7%	23,5%	27,1%
Depreciación		0,20	0,20	0,20	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Utilidad bruta		-22,82	-4,64	0,14	-27,32	38,96	41,96	70,94	90,14
Utilidad bruta imponible		-22,82	-27,46	-27,32	-27,32	11,63	41,96	70,94	90,14
Impuesto 17%					0	1,98	7,13	12,06	15,32
Utilidad neta		-22,82	-4,64	0,14	-27,32	36,98	34,82	58,88	74,81
Utilidad neta %		0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	14,7%	13,6%	19,4%	22,4%
Depreciación		0,20	0,20	0,20	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Inversión tecnología	-2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,49	-0,49	-0,49	-0,49
Inversión activos fijos	-1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,11	-0,11	-0,11	-0,11
Otras inversiones iniciales	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión en capital de trabajo	-3,00	-0,90	-1,73	-0,85	-3,48	-18,74	-0,30	-4,88	-3,04
Total inversiones	-7,90	-0,90	-1,73	-0,85	-3,48	-19,35	-0,90	-5,48	-3,65
Recuperación capital de trabajo									33,44
Flujo de caja neto	-7,90	-23,52	-6,17	-0,51	-30,20	18,23	34,52	54,00	105,21
Flujo de caja acumulado	-7,90	-31,42	-37,59	-38,10	-38,10	-19,87	14,66	68,66	173,87

Fuente: Elaboración propia

8.3. INDICADORES DE EVALUACIÓN

A fin de evaluar la rentabilidad del proyecto se procede al cálculo del Valor Presente Neto (VPN), de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

El cálculo del VPN se realiza mediante la ecuación:

$$VPN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i} \quad \text{Ecuación 1}$$

Donde:

- I_0 : Inversión Inicial
- F_i : Flujo neto anual
- t : Tasa de rentabilidad exigida
- n : Años de duración del proyecto

El VPN se calcula considerando una tasa de rentabilidad de 15%, bastante más alta que la que renta un fondo mutuo de riesgo moderado, en el orden del 5% (Banco Santander, 2010), para un periodo de 5 años, de acuerdo a los datos de la Tabla 18.

Por su parte, el valor de la TIR se obtiene de despejar la tasa de rentabilidad exigida (t) en la Ecuación 1

Tabla 19

Valor Presente Neto (VPN) (en millones de pesos)
y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Indicador	Valor
VPN	85,51
TIR	73,53%

Fuente: Elaboración propia

De los valores obtenidos en el Estado de resultados y flujo de caja (Tabla 18), es posible desprender que el PRI del proyecto se encuentra entre el segundo y tercer año, con un valor aproximado a 2,58 años.

8.4. FACTORES CRÍTICOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Si bien los resultados presentados tanto en éste como en los capítulos anteriores han sido favorables respecto a la factibilidad de poner en funcionamiento la agencia de relocación, existen ciertos elementos que deben ser analizados previo a concluir este estudio.

Considerando que el análisis se ha realizado sobre la base de supuestos en cuanto a participación de mercado, precios de venta y otras hipótesis relativas a los incrementos que se experimentarán en los volúmenes de venta en el periodo analizado, sumado esto al alto monto de los costos fijos en relación al margen de contribución, se considera que un factor crítico para el éxito de la agencia se encuentra en la cantidad de ventas que se concreten.

Bajo este argumento, se analizarán tres estimaciones adicionales a partir de los datos presentados hasta ahora (situación base): un primer escenario pesimista, en el que no se registran ventas de programas durante el primer año, un segundo escenario pesimista, con ventas sólo a partir del segundo cuatrimestre, y un tercer escenario, esta vez optimista, en el que se obtienen y mantienen contratos por el doble de lo estimado en la situación base. En estos tres casos se analizará el efecto que las variaciones en las ventas de programas producen sobre los indicadores VAN y TIR, así como en el periodo de recuperación de la inversión realizada en el proyecto.

8.4.1. Primer escenario pesimista

El primer escenario pesimista, que puede ser originado por una insuficiente promoción o inadecuada implementación, una alteración en el tamaño del mercado por alguno de los factores considerados en 4.4 o 4.5, o por una mala gestión de los recursos de la agencia, considera los mismos supuestos del escenario base, con excepción de:

- Durante el primer año la agencia no logra concretar la venta de ninguno de los programas incluidos en su oferta de servicios
- A partir del segundo año, las ventas se comportan con un retraso de un año respecto a la situación base
- A raíz de la ausencia de ventas, la administración opta por duplicar los gastos en marketing durante el segundo y tercer cuatrimestres del primer año, y durante todo el segundo año

Del Estado de resultados y flujo de caja que se presenta en la Tabla 20, es posible obtener conclusiones respecto a la viabilidad del proyecto. De acuerdo a estas cifras, el periodo de recuperación de la inversión se encuentra entre el cuarto y el quinto año, donde se alcanza un flujo positivo con la recuperación del capital de trabajo. Por otro lado, el cálculo del VPN y de la TIR indican lo inviable del proyecto, con un valor presente neto negativo y una tasa de rentabilidad cercana a cero, muy por debajo de la exigida. En la Tabla 21 se presentan los resultados de los indicadores VPN y TIR.

Tabla 20

Estado de resultados y flujo de caja
asumiendo que no se registran ventas durante el primer año de operaciones
(en millones de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Ingresos de venta		0,0	0,0	0,0	0,0	160,1	252,2	255,2	304,0
Costos de venta		0,0	0,0	0,0	0,0	67,8	101,6	101,6	121,4
Margen de contribución		0,0	0,0	0,0	0,0	92,3	150,6	153,6	182,6
Margen de contribución %		-	-	-	-	58%	60%	60%	60%
Costos fijos		44,7	37,7	37,7	120,0	112,0	111,0	111,0	111,0
Costos de operación		10,0	10,0	10,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Marketing		1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Gastos generales y de administración		33,7	26,7	26,7	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
EBITDA		-44,7	-37,7	-37,7	-120,0	-19,7	39,6	42,6	71,5
EBITDA %		0%	0%	0%	0%	0%	16%	17%	24%
Depreciación		0,2	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Utilidad bruta		-44,9	-37,9	-37,9	-120,6	-20,3	39,0	42,0	70,9
Utilidad bruta imponible		-44,9	-82,8	-120,6	-120,6	-141,0	-102,0	-60,1	10,9
Impuesto 17%					0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Utilidad neta		-44,9	-37,9	-37,9	-120,6	-20,3	39,0	42,0	69,1
Utilidad neta %		0%	0%	0%	0%	0%	15%	16%	23%
Depreciación		0,2	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Inversión tecnología	-2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Inversión activos fijos	-1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Otras inversiones iniciales	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en capital de trabajo	-3,0	3,0	0,0	0,0	3,0	-16,0	-9,2	-0,3	-4,9
Total inversiones	-7,9	3,0	0,0	0,0	3,0	-16,6	-9,8	-0,9	-5,5
Recuperación capital de trabajo									30,4
Flujo de caja neto	-7,9	-41,7	-37,7	-37,7	-117,0	-36,3	29,7	41,7	94,6
Flujo de caja acumulado	-7,9	-49,6	-87,3	-124,9	-124,9	-161,3	-131,5	-89,9	4,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Valor Presente Neto (VPN) (en millones de pesos)
y Tasa Interna de Retorno (TIR)
asumiendo que no se registran ventas durante el primer año de operaciones

Indicador	Valor
VPN	-46,74
TIR	0,90%

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Segundo escenario pesimista

Este segundo escenario pesimista asume que existe una baja en las ventas originada por una insuficiente promoción o inadecuada implementación del negocio, una alteración de corto plazo en el tamaño del mercado o una mala gestión de los recursos de la agencia. Este escenario considera los mismos supuestos del escenario base, con excepción de:

- Durante los primeros cuatro meses la agencia no logra concretar la venta de ninguno de los programas incluidos en su oferta de servicios
- A partir del segundo cuatrimestre y durante el resto del primer año, las ventas se comportan con un retraso de cuatro meses respecto a la situación base
- A partir del segundo año, los niveles de ventas mantienen un retraso de un año respecto al escenario base
- A raíz de la ausencia de ventas, la administración opta por duplicar los gastos en marketing durante el segundo y tercer cuatrimestres del primer año, y durante todo el segundo año

Tabla 22

Estado de resultados y flujo de caja
asumiendo que no se registran ventas durante el primer cuatrimestre de operaciones
(en millones de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Ingresos de venta		0,0	41,0	56,3	97,3	163,7	252,2	255,2	304,0
Costos de venta		0,0	16,9	23,5	40,5	67,8	101,6	101,6	121,4
Margen de contribución		0,0	24,1	32,7	56,8	95,9	150,6	153,6	182,6
Margen de contribución %		-	59%	58%	58%	59%	60%	60%	60%
Costos fijos		44,7	37,7	37,7	120,0	112,0	111,0	111,0	111,0
Costos de operación		10,0	10,0	10,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Marketing		1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Gastos generales y de administración		33,7	26,7	26,7	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
EBITDA		-44,7	-13,6	-4,9	-63,2	-16,1	39,6	42,6	71,5
EBITDA %		0%	0%	0%	0%	0%	16%	17%	24%
Depreciación		0,2	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Utilidad bruta		-44,9	-13,8	-5,1	-63,8	-16,7	39,0	42,0	70,9
Utilidad bruta imponible		-44,9	-58,7	-63,8	-63,8	-80,5	-41,6	0,4	70,9
Impuesto 17%					0,0	0,0	0,0	0,1	12,1
Utilidad neta		-44,9	-13,8	-5,1	-63,8	-16,7	39,0	41,9	58,9
Utilidad neta %		0%	0%	0%	0%	0%	15%	16%	19%
Depreciación		0,2	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Inversión tecnología	-2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Inversión activos fijos	-1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Otras inversiones iniciales	-1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en capital de trabajo	-3,0	3,0	-4,1	-1,5	-2,6	-10,7	-8,9	-0,3	-4,9
Total inversiones	-7,9	3,0	-4,1	-1,5	-2,6	-11,3	-9,5	-0,9	-5,5
Recuperación capital de trabajo									30,4
Flujo de caja neto	-7,9	-41,7	-17,7	-6,5	-65,8	-27,5	30,1	41,6	84,4
Flujo de caja acumulado	-7,9	-49,6	-67,3	-73,7	-73,7	-101,2	-71,1	-29,5	54,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 resume el Estado de resultados y el flujo de caja bajo los supuestos anteriormente detallados, en tanto que el resultado del cálculo del VPN y la TIR se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23

Valor Presente Neto (VPN) (en millones de pesos)
y Tasa Interna de Retorno (TIR)
asumiendo que no se registran ventas durante el primer cuatrimestre de operaciones

Indicador	Valor
VPN	-0,38
TIR	14,84%

De acuerdo los resultados presentados más arriba, nuevamente el PRI se ubicaría entre el cuarto y el quinto año. En cuanto al cálculo del VPN y de la TIR, es posible observar que bajo estas condiciones el proyecto estaría en el borde las exigencias en lo que respecta a la rentabilidad requerida. Bajo estas condiciones, la venta de al menos un programa de relocalización adicional permitiría cumplir con las pretensiones en cuanto a rentabilidad, sin embargo se considera que el proyecto estaría demasiado exigido en cuanto sus requerimientos de rentabilidad.

Los dos escenarios presentados anteriormente cumplen con demostrar, bajo sencillos supuestos, hasta qué punto el nivel de ventas puede afectar la rentabilidad del proyecto. El segundo caso, en particular, ayuda a entender hasta qué punto es posible esperar por una recuperación sin incurrir en mayores costos, en caso de que los niveles de comercialización de los programas no sean los esperados durante los primeros meses de funcionamiento.

8.4.3. Escenario optimista

El tercer escenario planteado corresponde a una situación en la que se registra un nivel de ventas de servicios igual al doble de lo proyectado en la situación base a partir del primer mes de funcionamiento de la agencia, situación que se mantendría durante el resto del periodo en estudio. Este escenario optimista puede ser originado por varios factores, entre los que se podrían mencionar:

- Un adecuado estudio de mercado en la etapa de implementación, que garantiza una participación de mercado mayor a la esperada
- La contratación de un encargado del área comercial con una importante cartera de clientes
- Un aprovechamiento adecuado de un aumento del tamaño del mercado, originado por un alza en el número de empresas extranjeras operando en el país o por un incremento en la asignación de ejecutivos

En este caso, los supuestos a considerar que difieren del escenario base son:

- A partir de la puesta en marcha del negocio y por todo el periodo de evaluación, los niveles de ventas duplican los proyectados en el escenario base
- A raíz de lo anterior, se opta por la contratación de 2 asistentes de operaciones y un asistente para el área comercial y financiera, lo que eleva la planilla de remuneraciones de \$8,4 a \$10,8 millones mensuales
- Así mismo, se optaría por el arriendo de una nueva oficina, lo que implicaría un aumento en los gastos asociados, con un alza general de los Gastos generales y de administración, así como una nueva inversión a fin de acondicionarla

- El número de agentes de relocalización también sufre un incremento acorde al aumento de la demanda en los servicios que prestan, lo que no influye mayormente en los costos fijos, debido al modelo de contrato que ellos tienen

El Estado de resultados y el flujo de caja bajo estos supuestos se presentan en la Tabla 24, mientras que los valores estimados para el VPN y la TIR se resumen en la Tabla 25.

Los cálculos de flujos de caja permiten observar que, en este caso, el periodo de recuperación de la inversión se encuentra antes de terminar el primer año, entre el segundo y tercer cuatrimestre, donde ya es posible contar con un flujo de caja positivo. Los indicadores de VPN y TIR presentan altos valores, incluso a pesar de los aumentos en inversiones y niveles de gastos que originaría este nuevo escenario, lo que nuevamente evidencia la sensibilidad del modelo en cuanto a las variaciones en las ventas. Sin embargo, y más allá de estas cifras, los aspectos destacables de los resultados anteriores tienen relación con la facilidad que presenta el modelo de negocio en cuanto a su escalabilidad. El tipo de contratos que se sostiene con los agentes de relocalización permite que la oferta de servicios pueda crecer sin problemas, en tanto se tenga una oferta adecuada de agentes a los que acceder, por lo cual es recomendable mantener una adecuada base de agentes capacitados en caso de que el negocio registre incrementos importantes en la demanda estimada originalmente.

Tabla 24

Estado de resultados y flujo de caja
asumiendo el doble de ventas en relación al escenario base
(en millones de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Ingresos de venta		78,0	112,6	129,6	320,2	504,5	510,5	608,0	668,9
Costos de venta		33,9	47,1	54,6	135,5	203,3	203,3	242,9	265,3
Margen de contribución		44,1	65,5	75,0	184,6	301,2	307,2	365,2	403,6
Margen de contribución %		57%	58%	58%	58%	60%	60%	60%	60%
Costos fijos		57,4	49,9	49,9	157,1	149,1	149,1	149,1	149,1
Costos de operación		16,4	16,4	16,4	49,2	49,2	49,2	49,2	49,2
Marketing		1,0	0,5	0,5	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gastos generales y de administración		40,0	33,0	33,0	98,9	98,9	98,9	98,9	98,9
EBITDA		-13,2	15,6	25,2	27,6	152,1	158,1	216,1	254,5
EBITDA %		0%	14%	19%	9%	30%	31%	36%	38%
Depreciación		0,3	0,3	0,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Utilidad bruta		-13,6	15,3	24,9	26,6	151,1	157,1	215,1	253,5
Utilidad bruta imponible		-13,6	1,7	26,6	26,6	151,1	157,1	215,1	253,5
Impuesto 17%					4,5	25,7	26,7	36,6	43,1
Utilidad neta		-13,6	15,3	24,9	22,1	125,4	130,4	178,5	210,4
Utilidad neta %		0%	14%	19%	7%	25%	26%	29%	31%
Depreciación		0,3	0,3	0,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Inversión tecnología	-4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Inversión activos fijos	-2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Otras inversiones iniciales	-1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversión en capital de trabajo	-3,0	-4,8	-3,5	-1,7	-10,0	-37,5	-0,6	-9,8	-6,1
Total inversiones	-10,8	-4,8	-3,5	-1,7	-10,0	-38,5	-1,6	-10,7	-7,1
Recuperación capital de trabajo									66,9
Flujo de caja neto	-10,8	-18,0	12,2	23,5	13,1	88,0	129,8	168,8	271,2
Flujo de caja acumulado	-10,8	-28,8	-16,7	6,8	2,3	90,2	220,1	388,8	660,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Valor Presente Neto (VPN) (en millones de pesos)
y Tasa Interna de Retorno (TIR)
asumiendo el doble de ventas en relación al escenario base

Indicador	Valor
VPN	383,78
TIR	316,22%

Fuente: Elaboración propia

8.5. FINANCIAMIENTO

Considerando el bajo nivel de inversión necesario para la puesta en marcha y las operaciones de la agencia, el financiamiento se realizaría íntegramente con capitales propios, por lo cual no se considerará la participación de inversionistas en el negocio.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El principal objetivo de este estudio fue el desarrollar un modelo de negocio para una agencia dedicada a prestar servicios de relocalización de expatriados en la zona central de Chile, cuyo foco se encuentre en facilitar el proceso de adaptación para el expatriado y su grupo familiar, disminuyendo así las tasas de fracasos en asignaciones al extranjero.

Para esto se analizaron, en primer lugar, las variables culturales que se asocian al proceso de expatriación, junto a los factores relevantes para el éxito y el fracaso en la adaptación y desempeño de profesionales destinados al extranjero; un segundo aspecto evaluado tuvo relación con el mercado de relocalizaciones en nuestro país, a objeto de detectar las necesidades y oportunidades que ofrece la industria y el entorno para un proyecto de este tipo; un tercer punto correspondió al diseño de los servicios que prestará la agencia, además de la elaboración de un modelo de precios, comercialización y venta de éstos, junto a la definición de una estrategia competitiva; finalmente, en cuarto lugar, se confeccionaron proyecciones de venta además un análisis financiero del negocio, generando indicadores de evaluación y un análisis de sensibilidad.

Del análisis de los factores relevantes para el éxito y fracaso en la adaptación y desempeño de profesionales destinados al extranjero, tanto en la literatura, como en la opinión de los expertos consultados, existe un consenso general en el rol que juega la familia como principal variable para definir el resultado de una asignación internacional, especialmente en lo relativo a los procesos de asimilación de la nueva cultura y adaptación a las condiciones de vida en el nuevo país una vez que ha concluido el proceso de acomodación y traslado. De ahí la importancia que este trabajo ha puesto en poder enfocarse en el bienestar del grupo familiar, entendido como una variable relevante para minimizar las posibilidades de fracaso en la asignación.

En relación al segundo punto, y concerniente al mercado de relocalizaciones en nuestro país, fue posible caracterizar los tipos de empresas que lo componen, concentradas en un primer grupo que incluye grandes consultoras que ofrecen programas de relocalización

como uno más entre una amplia oferta de servicios, y un segundo grupo de pequeñas y medianas empresas que han llegado al negocio de relocalización a partir de la prestación de otros servicios, como mudanzas o corretajes de propiedades; ambos grupos tienen en común el no dedicarse en forma exclusiva al mercado de las relocalizaciones, y carecer, en general, de una atención personalizada y enfocada en el bienestar y adaptación del grupo familiar, lo que ofrece un espacio para la creación de una agencia con las características descritas en este trabajo. Junto a lo anterior, el análisis del entorno económico y político del país, permite concluir que las buenas condiciones locales, y la valoración que hace de éstas el mercado internacional, ubican a Chile como candidato a convertirse en un foco económico en la región, lo que consolidaría la presencia de compañías transnacionales en el país, garantizando un mercado atractivo para el negocio en estudio.

Como tercer aspecto, se trabajó en el diseño de los productos que comercializará la agencia de relocalización. Éstos incluyen una serie de programas que agregan la actual oferta de servicios existente en el mercado nacional e incorporan otros servicios ofrecidos fuera de las fronteras del país, manteniendo siempre el enfoque en la misión de la agencia, que es ofrecer servicios de primer nivel que faciliten el proceso de adaptación de los ejecutivos extranjeros que han sido destinados al país, ayudando de esta forma a incrementar la rentabilidad de las empresas clientes. En este punto, además, se desarrolló un modelo de precios, comercialización y venta, junto a una estrategia competitiva que apunta a la diferenciación del servicio que presta esta agencia en comparación a otras existentes en el mercado nacional, y que busca, principalmente, satisfacer las necesidades específicas que pueda presentar cada grupo familiar durante su proceso de movilidad.

Finalmente, en cuarto lugar se elaboraron las proyecciones de venta y un análisis financiero del negocio. Este análisis, que permitió concluir respecto a la factibilidad económica del modelo elaborado, por lo cual se recomienda su implementación, ayudó además a establecer los elementos de mayor sensibilidad para el negocio, como son los volúmenes de venta de programas ofrecidos por la agencia y la importancia de conocer el mercado en cuanto a su estacionalidad y tendencias, tanto para el corto,

como para el mediano y largo plazo. El análisis de sensibilidad permitió, además, comprobar cómo el modelo de negocio manifiesta elementos que facilitan el crecimiento del mismo, especialmente en lo que respecta al sistema de contrato de los agentes encargados de efectuar el proceso de relocación, en modalidad freelance, lo que permite contar con un amplio margen económico para aumentar el personal de planta y realizar nuevas inversiones, en caso de experimentar un aumento en la demanda.

A partir de lo anterior, se desprende que las principales conclusiones de este estudio son:

- El éxito de una asignación al extranjero tienen una alta dependencia en el bienestar del grupo familiar que acompaña al expatriado
- Tanto las características del mercado nacional, como el análisis del entorno y la industria, ofrecen un espacio para la creación de una agencia de relocación con las características planteadas en este trabajo
- Es posible el diseño de una estrategia competitiva en base a una diferenciación del servicio, que satisfaga las necesidades de las empresas clientes y de los ejecutivos expatriados y su grupo familiar
- Desde el punto de vista económico, es recomendable la implementación de la agencia de relocación
- El análisis del mercado, tanto en la fase de implementación, como durante el periodo de operaciones, es un elemento esencial para garantizar la estabilidad económica de un proyecto como el analizado
- El modelo de contrataciones freelance utilizado en el área de operaciones de la agencia, demuestra ser efectivo en caso de un aumento no contemplado en la demanda de servicios

En cuanto a sugerencias de operación, se reitera la necesidad de monitorear en forma permanente el mercado objetivo, realizando periódicamente estudios que permitan detectar a tiempo aquellas señales en el mercado que pudiesen indicar alguna variación en la demanda. Así mismo, es recomendable modernizar y adaptar constantemente los programas y servicios que la agencia entrega, equiparándolos a estándares internacionales, lo que permitirá superar las expectativas de clientes y expatriados, y podría constituirse en un nuevo elemento diferenciador respecto a otras agencias en el mercado local.

En relación a propuestas para el crecimiento y utilización del potencial de la agencia de relocalización, es necesario mencionar que éste se ve condicionado por el tamaño del mercado nacional, lo que limita en parte su desarrollo dentro de las fronteras del país. Sin embargo, es posible considerar al menos dos alternativas para el incremento de los ingresos a nivel nacional, como son la creación de oficinas regionales y el ampliar la oferta de servicios.

Para la creación de oficinas regionales se sugiere evaluar la alternativa de una oficina regional en el norte del país, en la zona de operación de las grandes compañías mineras, considerando el flujo de ejecutivos que realizan actividades comerciales en el sector; del mismo modo se sugiere evaluar otras alternativas en otras regiones del país con presencia de empresas transnacionales.

La segunda alternativa de crecimiento consiste en la posibilidad de desarrollar una expansión de los servicios que presta la agencia, como por ejemplo a través de la oferta de programas para ejecutivos que visitan por pocos días el país, aprovechando el know-how adquirido con la realización de los servicios de relocalización. Sin embargo, este tipo de alternativas de expansión debe ser evaluada cuidadosamente de manera que no afecten la marca de la agencia, que pretende posicionarse como una empresa especializada en la prestación de servicios de relocalización a expatriados y su familia. Por lo anterior, sería recomendable la creación de una empresa asociada que preste estos servicios, y que pueda utilizar el conocimiento generado por la agencia de relocalización

Finalmente, en cuanto a una expansión de las operaciones fuera del país, la facilidad de implementación del modelo de negocio y los bajos niveles de inversión inicial que se necesitan, permiten considerar la posibilidad de un crecimiento dentro de la región, ya sea de manera independiente o en asociación con alguna agencia que preste este tipo de servicios en el país de destino. Un importante aspecto aquí es avanzar en la creación de alianzas con otras agencias de relocalización ya operando en la región, considerando que ellas pueden ser socios estratégicos importantes, especialmente al considerar los crecientes flujos de profesionales y ejecutivos latinoamericanos que se desplazan dentro de América del Sur.

10. REFERENCIAS

- El Mercurio. 2004. Ediciones especiales online. *Chile, País Plataforma*. [En línea] 2004. [Citado el: 01 de diciembre de 2010.]
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0160502004021X0040048&idcuerpo=219>.
- Banco Santander. 2010. Banco Santander. *www.santander.cl*. [En línea] 2010. [Citado el: 05 de diciembre de 2010.] <http://www.santander.cl/canales/empresas/index.asp>.
- Dirección del Trabajo. 2006. *Multinacionales operando en Chile*. Santiago : s.n., 2006.
- . 2009. *Resultados de la Sexta Encuesta Laboral, ENCLA 2008*. Dirección del Trabajo. Santiago : s.n., 2009.
- Dynamisa. 2003. Sitio web de Consultora Dynamisa. [En línea] 2003. [Citado el: 03 de noviembre de 2010.] http://www.dynamisa.cl/Prensa_6.htm.
- ESPINOZA DE LOS MONTEROS, Salvador y VERDEAL, Javier. 2007. Revista de economía. [ed.] Ministerio de Industria turismo y comercio de España. noviembre-diciembre de 2007, 839, págs. 103-111.
- GARCÍA, Nancy. 2010. [entrev.] Autor. 22 de Noviembre de 2010.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. y CARDY, L.R. 1999. *Gestion de recursos Humanos*. España : Prentice Hall International Ltd., 1999.
- HARZING, Anne-Wil. 1995. *The persistent myth of high expatriate failure rates*. 1995.
- Instituto Nacional de Estadísticas. 2003. Instituto Nacional de Estadísticas. *Sintesis Censal*. [En línea] 2003. [Citado el: 28 de noviembre de 2010.]
<http://www.ine.cl/cd2002/sintesis censal.pdf>.
- Itim International. 2009. Itim international. [En línea] 2009. [Citado el: 17 de noviembre de 2010.] <http://www.geert-hofstede.com/>.
- JACK, Douglas W. y STAGE, Victoria C. 2005. American Society for Training & Development. *Success strategies for expats*. [En línea] septiembre de 2005. [Citado el: 1 de diciembre de 2010.] http://www.astd.org/NR/rdonlyres/4511D11E-3F6D-458F-8689-3A5E0B522045/0/Sep2005_careerplanning_astdmember.pdf.
- KEOGH, Jack. 2007. <http://www.jackkeogh.com>. [En línea] 2007. [Citado el: 16 de Noviembre de 2010.]
<http://www.jackkeogh.com/sp/Gestion%20de%20expatriados%20en%20estrategia%20global.pdf>.

La Segunda Internet. 2006. lasegunda.com. [En línea] 17 de mayo de 2006. [Citado el: 02 de noviembre de 2010.]
<http://www.lasegunda.com/ediciononline/economia/detalle/index.asp?idnoticia=280428>.

LEE, Hung-Wen. 2007. International Journal of Management. *Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study*. [En línea] septiembre de 2007. [Citado el: 01 de diciembre de 2010.]
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5440/is_200709/ai_n21295139/.

LOPEZ, Eira. 2005. *La Expatriación de Ejecutivos: el caso de México*. Instituto de la Contaduría Pública, Universidad Veracruzana. La Habana : s.n., 2005.
http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Recursos_Humanos/rechuman03.swf.

LOPEZ, Eira y LOPEZ, Ivan. 2007. *El Liderazgo y la Expatriación. Liderazgo eficaz ante el cambio y la crisis*. Santo Domingo : s.n., 2007.

LOSADA, Fátima. 2010. arearh. [En línea] 26 de Febrero de 2010. [Citado el: 16 de noviembre de 2010.]
http://www.arearh.com/salaprensa/EMS_hace_balance_de_la_movilidad_internacional_de_profesionales_durante_el_2009.html.

MALANDRE, Rodrigo. 2010. *Creación de una consultora que ofrezca servicios de evaluación y entrenamiento de profesionales para su movilidad internacional*. Universidad de Chile. Santiago : s.n., 2010. Tesis de Magister.

MARSHALL, Enrique. 2010. *Consejero del BC asegura que baja inflación es transitoria*. [entrev.] La tercera y Agencias. [ed.] La Tercera. 26 de noviembre de 2010.

MARTINEZ, Paula. 2010. *Gerente General LARM Chile*. 29 de noviembre de 2010. Ministerio de Relaciones Exteriores. 2010. Chile en el exterior. [En línea] 2010. [Citado el: 02 de diciembre de 2010.] <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/panorama-actual/economia/>.

OECD. 2009. OECD. [En línea] 15 de noviembre de 2009. [Citado el: 1 de noviembre de 2010.]
http://www.oecd.org/document/26/0,3343,en_21571361_44315115_44274266_1_1_1_1,00.html.

ORELLANA, Daniel. 2010. Llegada de Piñera a Chile impulsará la inversión. [entrev.] Nicolás Torres Lozano. s.l. : La Republica, 1 de febrero de 2010.

PEÑALOZA, Mauricio. 2010. [entrev.] Autor. 2 de noviembre de 2010.

Proexport Colombia. 2003. *Estudio de Mercado Chile - Servicios de consultoría*.
Bogota : s.n., 2003. pág. 95.

Publiguias. 2010. amarillas.cl. [En línea] 2010. [Citado el: 12 de noviembre de 2010.]
<http://www.amarillas.cl>.

SCHILLING, Marvina. 1993. HR Magazine. *Avoid expatriate culture shock*. [En línea]
julio de 1993. [Citado el: 1 de diciembre de 2010.]

http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n7_v38/ai_14363477/?tag=content;col1.

Servicio de Impuestos Internos. 2002. Servicio de Impuestos Internos. *RESOLUCION
EXENTA N°43 DEL 26 DE DICIEMBRE DEL 2002*. [En línea] 26 de diciembre de 2002.
[Citado el: 5 de diciembre de 2010.]

<http://www.sii.cl/documentos/resoluciones/2002/reso43.htm>.

UNCTAD. 2008. *World Investment Report*. New York and Geneva : United Nations,
2008.

YANG, Nini. 2007. A cross-cultural contextual model of work-family interfaces in
managing international assignments. 2007, Vol. 6, 1.

—. San Francisco State University. [En línea] [Citado el: 3 de diciembre de 2010.]
<http://userwww.sfsu.edu/~nyang/IBUS%20618/Chapter%204.ppt>.

ANEXO A. FILIALES EXTRANJERAS DE MULTINACIONALES EN CHILE

Tabla A-1

Mayores filiales extranjeras de Corporaciones transnacionales en Chile, año 2002 (En orden decreciente de acuerdo a ventas)

Empresa	País de origen	Industria	Ventas Millones de dólares
A. Industrial			
Noranda Chile Limitada	Alemania	Metales	6468
Minera Escondida Ltda.	Australia	Minas	959
Laboratorio Chile S.A.	Estados Unidos	Farmacia	178
Coca Cola de Chile	Estados Unidos	Químicos	158
Cemento Polpaico	Suiza	Minerales no metálicos	102
Cía. Minera Falconbridge Lomas Bayas	Canadá	Minas	94
Sociedad Petreos	Suiza	Minerales no metálicos	72
Cobre Cerrillos	Estados Unidos	Productos eléctricos	70
Henkel Chile	Alemania	Químicos	34
Semillas Pioner Chile Ltda.	Estados Unidos	Agricultura	31
Merck	Alemania	Farmacia	27
Ecofeed-Biomar Chile	Noruega	Alimentos	10
Viña Los Vascos	Francia	Bebidas	7
Salmones Mainstream	Noruega	Alimentos	7
Vidrios Planos Cerrillos	Reino Unido	Minerales no metálicos	1

Empresa	País de origen	Industria	Ventas Millones de dólares
B. Terciario			
Getronics Chile	Holanda	Servicios a las empresas	4885
Enersis	Estados Unidos	Electricidad, gas y agua	4515
Telefónica CTC Chile	España	Telecomunicaciones	1352
Santa Isabel	Holanda	Comercio	673
Empresa Nacional de Telecomunicaciones	Holanda	Telecomunicaciones	412
Entel PCS Telecomunicaciones	Holanda	Telecomunicaciones	191
Compañía Chilena de Tabacos	Reino Unido	Comercio	139
HQI Transelec Chile	Canadá	Electricidad, gas y agua	121
Empresa de Obras y Montajes Ovalle Moore M.	México	Construcción	88
MMC Chile	Japón	Comercio	70
Santiago Leasing	España	Inmobiliaria	50
Empresa de Servicios Sanitarios del Bío Bío	Alemania	Servicios a las empresas	46
Entel Telefonía Local	Holanda	Telecomunicaciones	30
Cocesa Ingeniería y Construcción	Estados Unidos	Construcción	226
Constructora Ovalle Moore-Torno Ltda.	México	Construcción	25
C. Finanzas y Seguros			
Banco Santander-Chile	España	Finanzas	10246
BBVA Banco BHIF	España	Finanzas	3674
Scotiabank Sud Americano	Canadá	Finanzas	2376

Empresa	País de origen	Industria	Ventas Millones de dólares
Banco del Desarrollo	Francia	Finanzas	1839
Dresdner Bank Lateinamerika	Alemania	Finanzas	448
Administradora de Fondos de Pensiones Provida	España	Seguros	-
Bank Boston	Estados Unidos	Finanzas	-
Compañía de Seguros de Vida la Construcción	Reino Unido	Seguros	-
ABN Amor Bank (Chile)	Holanda	Finanzas	-
Chilena Consolidada Seguros Generales	Suiza	Seguros	-
Royal & Sun Alliance Seguros (Chile)	Reino Unido	Seguros	-
Grupo AGF	Alemania	Seguros	-
Provida Internacional	España	Seguros	-

Fuente: Dirección del Trabajo. 2006. Multinacionales operando en Chile

Tabla A-2

Región de procedencia

Región	Frecuencia	Porcentaje
Europa	151	40,2
América del Norte	181	48,1
Asia	17	4,5
América Latina	12	3,2
Otros	15	4
Total	376	100

Fuente: Dirección del Trabajo. 2006. Multinacionales operando en Chile

Tabla A-3

Rama de actividad económica

Actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Agricultura	26	6,9	6,9
Pesca, acuicultura	12	3,2	10,1
Minería	23	6,1	16,2
Industria	77	20,5	36,7
Electricidad, gas, agua	24	6,4	43,1
Construcción	17	4,5	47,6
Comercio	62	16,5	64,1
Transporte	18	4,8	68,9
Comunicaciones	18	4,8	73,7
Establecimientos Financieros	60	16,0	89,6
Servicios a las empresas	37	9,8	99,5
Servicios sociales comunales	2	0,5	100,0
Total	376	100,0	

Fuente: Dirección del Trabajo. 2006. Multinacionales operando en Chile

Tabla A-4
País de procedencia

País	Frecuencia	Porcentaje
Alemania	19	5,1
Argentina	4	1,1
Australia	11	2,9
Austria	1	0,3
Bélgica	1	0,3
Bermudas	1	0,3
Bolivia	1	0,3
Brasil	4	1,1
Canadá	19	5,1
Corea del Sur	1	0,3
Dinamarca	1	0,3
España	30	8,0
España/Argentina	1	0,3
Estados Unidos	158	42,0
Finlandia	1	0,3
Francia	26	6,9
Francia/Alemania	1	0,3
Francia/Japón	1	0,3
Holanda	14	3,7
India	2	0,5
Italia	6	1,9
Japón	15	4,0
México	4	1,1
Noruega	8	2,1
Nueva Zelanda	1	0,3
Reino Unido	22	5,9
Reino Unido/Holanda	2	0,5
Rusia	1	0,3
Sudáfrica	1	0,3
Suecia	6	1,6
Suiza	12	3,2
Total	375	99,7
Sin Información	1	0,3
Total	376	100,0

Fuente: Dirección del Trabajo. 2006. Multinacionales operando en Chile

ANEXO B. PERFIL DE CARGOS

GERENTE GENERAL

Título profesional:

- Ingeniero industrial, comercial o equivalente

Experiencia:

- Poseer al menos 5 años de experiencia profesional en cargos de dirección o jefatura
- Experiencia demostrable en gestión de organizaciones de recursos humanos
- Haber vivido, estudiado o trabajado en el extranjero

Competencias

- Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia de la agencia
- Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados
- Habilidades para generar compromiso de los funcionarios para el logro de los objetivos de la empresa y sus clientes, manteniendo un clima organizacional armónico y desafiante
- Dominio idioma inglés hablado y escrito. Capacidad de redactar documentos y negociar en inglés o español

ENCARGADO DEL ÁREA DE OPERACIONES

Título profesional:

- Ingeniero industrial, en administración, comercial o equivalente

Experiencia:

- Contar con al menos 3 años de experiencia profesional en cargos de dirección o jefatura
- Haber vivido, estudiado o trabajado en el extranjero

Competencias

- Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización
- Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas a los objetivos de la agencia y sus clientes
- Dominio idioma inglés hablado y escrito

ENCARGADO DEL ÁREA COMERCIAL Y FINANZAS

Título profesional:

- Ingeniero comercial, contador auditor o equivalente

Experiencia:

- Contar con al menos 2 años de experiencia profesional en cargos de administración, marketing o finanzas
- Deseable experiencia en empresa trasnacional
- Haber vivido, estudiado o trabajado en el extranjero

Competencias

- Habilidades interpersonales, de comunicación y negociación
- Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders), y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y lograr nuevos resultados
- Orientación al cumplimiento de metas
- Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión y afrontar situaciones críticas
- Dominio idioma inglés hablado y escrito. Capacidad de redactar documentos y negociar en inglés o español
- Deseable cartera de clientes acorde al rubro de la empresa

SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Título técnico:

- Secretaria ejecutiva bilingüe

Experiencia:

- No necesaria

Competencias

- Orientación al cumplimiento de metas de trabajo con altos estándares de calidad y eficiencia. Orientación al cliente y sus necesidades, poniendo a su servicio diferentes alternativas para lograr su satisfacción
- Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión y afrontar situaciones críticas
- Manejo de herramientas TI a nivel usuario de acuerdo al requerimiento de sus funciones

AGENTE DE RELOCACIÓN

Título:

- No necesario

Experiencia:

- No necesaria

Competencias

- Orientación al cliente y sus necesidades, poniendo a su servicio diferentes alternativas para lograr su satisfacción
- Capacidad para generar alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y lograr nuevos resultados
- Habilidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos creando soluciones oportunas y adecuadas
- Responsabilidad, puntualidad y orientación al cumplimiento de metas de trabajo con altos estándares de calidad y eficiencia
- Poseer amplia redes de contactos
- Haber vivido, estudiado o trabajado en el extranjero
- Dominio idioma inglés hablado y escrito

ANEXO C. PUBLICACIÓN ESTUDIO CONSULTORA DYNAMISA AÑO 2003

DIARIO FINANCIERO

Reveló estudio de Dynamisa

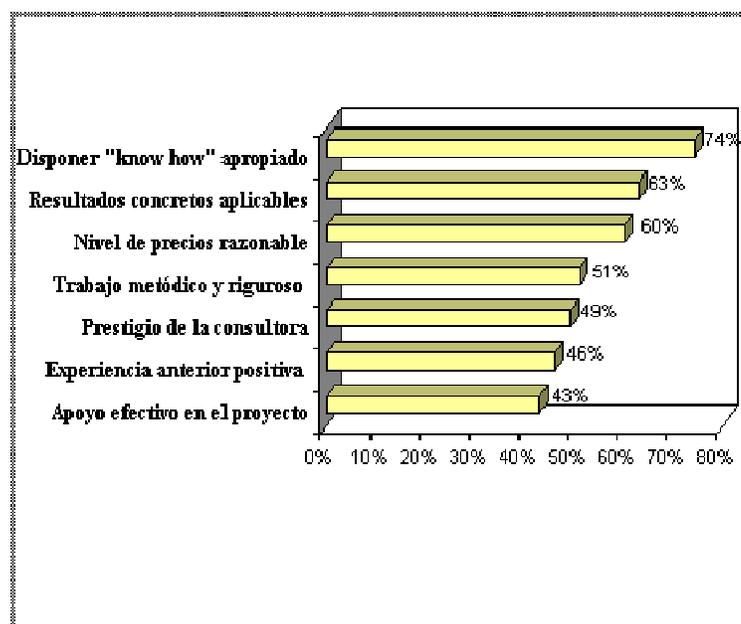
Ejecutivos privilegian consultoras para recursos humanos y gestión

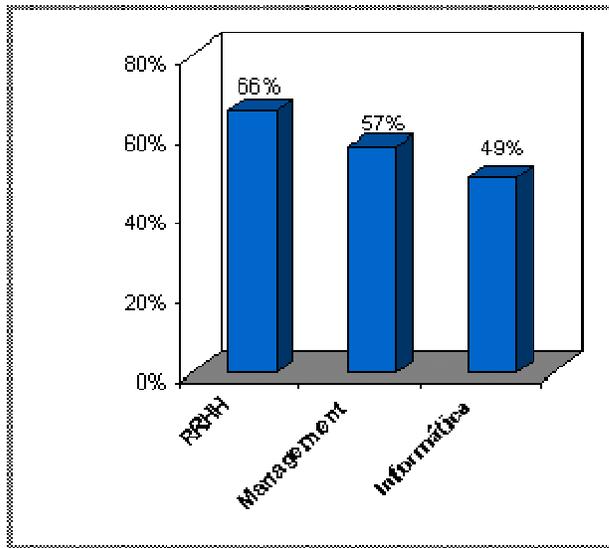
8 de agosto 2003

María Victoria Massardo

Que tengan el conocimiento (know how) necesario y sean capaces de lograr efectivamente resultados concretos son las características que más valoran las empresas al momento de contratar un servicio de consultoría. Los servicios más solicitados se refieren al manejo de recursos humanos, asesoría en gestión (management) e informática, mientras que los tradicionales estudios financieros y de mercado, no han crecido de la misma manera.

Así lo demostró la investigación que hizo la consultora en management, Dynamisa, entre junio y julio recién pasado. En ésta participaron los gerentes generales de 27 compañías chilenas, 7 europeas y una estadounidense, de los sectores industrial, comercial, tecnológico, finanzas y servicios.

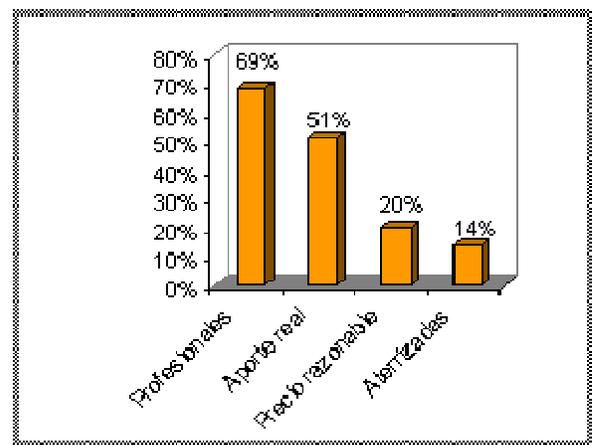




Un "nivel de precio razonable" figura en tercer lugar entre los factores que privilegian los ejecutivos para contratar a una consultora. Según Dynamisa las empresas están dispuestas a pagar por servicios de primer nivel mientras se traduzcan en beneficios reales. En ese sentido, 60% de los encuestados se manifestó conforme con las tarifas con respecto al nivel de desempeño que tienen dichas entidades, avalando de

paso que satisfacen una auténtica necesidad empresarial.

Llama la atención que el prestigio explícito de la consultora se considera en quinto lugar con un 49% de respuestas. Esto obedece al creciente número de firmas consultoras que existe actualmente en el mercado chileno, las cuales calcula en cerca de 300 y cubren todos los ámbitos de competencia.



Cuando se interroga a los ejecutivos respecto del futuro del sector, 60% coincide en que se trata de una industria en crecimiento y 37% lo percibe como un mercado estable.

Un 69% de los entrevistados consideró que las consultoras son altamente profesionales y 51% estiman que entregan un aporte real a los clientes.

http://www.dynamisa.cl/Prensa_6.htm

ANEXO D. DETALLE CÁLCULO DE ESTADO DE RESULTADOS

Tabla D-1

Costos de venta
(en millones de pesos)

Ítem	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Programa de orientación, con visita previa a la llegada definitiva al país	2,64	3,52	4,40	10,56	15,84	15,84	18,48	21,12
Programa de orientación, sin visita previa la llegada definitiva al país	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de instalación definitiva en el país	14,30	20,02	22,88	57,20	85,80	85,80	102,96	111,54
Programa apoyo posterior a instalación definitiva en el país	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de apoyo previo a la partida del país	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS DE VENTA	16,94	23,54	27,28	67,76	101,64	101,64	121,44	132,66

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-2

Costos de operación
(en millones de pesos)

Ítem	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Encargado de operación	10,00	10,00	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	10,00	10,00	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-3

Gastos generales y de administración
(en millones de pesos)

Ítem	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Remuneraciones	30,60	23,60	23,60	70,80	70,80	70,80	70,80	70,80
Cuentas	0,68	0,68	0,68	2,04	2,04	2,04	2,04	2,04
Arriendo	2,00	2,00	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Artículos oficina, otros gastos	0,40	0,40	0,40	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
TOTAL GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN	33,68	26,68	26,68	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-4

Remuneraciones
(en millones de pesos)

Ítem	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Gerente general	12,0	12,0	12,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0
Encargado área comercial y financiera	10,0	10,0	10,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Secretaria	1,6	1,6	1,6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
TOTAL REMUNERACIONES	30,6	23,6	23,6	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-5

Cuentas
(en millones de pesos)

Ítem	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Comunicaciones y redes	520	520	520	1560	1560	1560	1560	1560
Electricidad y agua	120	120	120	360	360	360	360	360
Mantenión portal web	40	40	40	120	120	120	120	120
TOTAL CUENTAS	680	680	680	2040	2040	2040	2040	2040

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-6
Depreciación
(en millones de pesos)

Ítem	Inversión inicial	Depreciación
Computadores	\$ 1.500.000	6 años
Impresora multifuncional	\$ 600.000	3 años
Comunicaciones y redes	\$ 400.000	10 años
Diseño portal web	\$ 200.000	
Total tecnología	\$ 2.700.000	
Escritorios y mobiliario	\$ 800.000	7 años
Otros elementos	\$ 400.000	
Total activos fijos	\$ 1.200.000	
Artículos oficina	\$ 200.000	
Diseño gráfico y papelería	\$ 800.000	
Total otras inversiones iniciales	\$ 1.000.000	
TOTAL INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	\$ 4.900.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla D-7
Capital de trabajo
(en millones de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Ct. 1	Ct. 2	Ct. 3					
Ingresos de venta		39,00	56,28	64,80	160,08	252,24	255,24	304,02	334,44
Capital de trabajo (% ingresos)		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Capital de trabajo	3,00	3,90	5,63	6,48	16,01	25,22	25,52	30,40	33,44
Inversión en capital de trabajo	3,00	0,90	1,73	0,85	3,48	18,74	0,30	4,88	3,04

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E. LISTADO DE ENTREVISTAS

Fecha	Entrevistado	Tópico
2 Noviembre 2010	Mauricio Peñaloza C. Socio - Partner Human Capital Ernst & Young Ltda.	Descripción general del mercado de relocación. Visión de consultora internacional. Expatriado
22 Noviembre 2010	Nancy García Gerente General Chile relocation agency	Descripción general del modelo de negocio mediana empresa dedicada exclusivamente al servicio de relocación. Expatriada
23 noviembre 2010	María Eugenia Rojas G Vice President Import Division REMSSA S.A.	Descripción del modelo de negocio de relocación y mudanzas internacionales
26 noviembre 2010	Eduardo Zamora P. Pleasant Work Chile	Placehunter expandiéndose al negocio de relocaciones.
29 noviembre 2010	Paula Martínez C. Country Director LARM CHILE	Visión del negocio por parte de agencia de relocación de vasta experiencia en el país. Filial de empresa internacional. Expatriada
6 diciembre 2010	Marisol Orrego RRHH Ultramar	Ejecutiva de RR.HH. que contrata permanentemente servicios de relocación