



“VIVEENCHILE”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
PARTE I**

**Alumno: Soraya Campos
Profesor Guía: Arturo Toutín**

Santiago, Junio de 2016

Tabla de contenidos

<u>Resumen ejecutivo</u>	1
1. <u>Oportunidad de Negocio</u>	2
2. <u>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</u>	4
2.1. Industria	4
2.2. Competidores	9
2.3. Clientes	12
3. <u>Descripción de la empresa y propuesta de valor</u>	14
3.1. Modelo de negocio	14
3.2. Descripción de la empresa	15
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	20
3.4. RSE y sustentabilidad	21
4. <u>Plan de marketing</u>	22
4.1. Objetivos de marketing	22
4.2. Estrategia de segmentación	23
4.3. Estrategia de producto	25
4.4. Estrategia de	26
4.5. Estrategia de distribución	28
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	28
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento	31
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	31
5. <u>Plan de Operaciones</u>	32
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2. Flujo de operaciones	33
5.3. Plan de desarrollo e implementación	35
5.4. Dotación	36
6. <u>Equipo del proyecto</u>	37
6.1. Equipo gestor	37
6.2. Estructura organizacional	37
6.3. Incentivos y compensaciones	39
7. <u>Plan financiero</u>	41
8. <u>Riesgos críticos</u>	47
9. <u>Propuesta Inversionista</u>	49
10. <u>Conclusiones y Recomendaciones</u>	50

11. <u>Bibliografía y fuentes</u>	51
12. <u>Anexos</u>	55
Anexo 1. Gráfico de Estimación de Residentes Extranjeros en Chile.....	55
Anexo 2. Esquema de Migración en Chile: Continentes de origen de la migración 2005- 2014.....	56
Anexo 3. Gráfico de Migración en Chile: Las 10 comunidades de migrantes con mayor magnitud, 2005- 2014.....	57
Anexo 4. Migración en Chile: Distribución de los migrantes según región, 2005- 2014. 58	
Anexo 5. Migración en Chile: Grupos de edad, 2005- 2014.....	59
Anexo 6. Migración en Chile: Permisos de Permanencia Definitiva otorgados según nacionalidad, 2005- 2014.....	60
Anexo 7. Cantidad de Extranjeros por región.....	61
Anexo 8. Encuesta a extranjeros en Santiago de Chile.....	62
Anexo 9. Análisis PESTEL (Riesgos, Oportunidades y Exigencias).	65
Anexo 10. Descripción de la Línea de servicio “Entretenimiento en Chile”.....	68
Anexo 11. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria “Portales sociales exclusivos para extranjeros en Chile”.....	71
Anexo 12. Descripción de la Línea de servicio “Trabajo en Chile”.....	73
Anexo 13. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria “Portales de servicio de búsqueda de trabajo online para profesionales y no profesionales extranjeros.....	74
Anexo 14. Descripción de la Línea de servicio “Alojamiento en Chile”.....	75
Anexo 15. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria “Portales de Servicio de búsqueda de alojamiento online para extranjeros en Chile”.....	78
Anexo 16. Análisis de los competidores.....	80
Anexo 17. Matriz de Perfiles Competitivos.....	82
Anexo 18. Mapa de Posicionamiento Relativo de la competencia.....	83
Anexo 19. Tamaño de mercado de Viveenchile.....	84
Anexo 20. Canvas de Viveenchile.....	85
Anexo 21. Valores de Viveenchile	86
Anexo 22. Análisis DAFO.....	87
Anexo 23. Matriz de Estrategias FODA.....	88
Anexo 24. Matriz VRIO.....	89
Anexo 25. Matriz Ansoff.....	90
Anexo 26. Matriz del plan estratégico de responsabilidad social de Viveenchile.....	91
Anexo 27. Precios de Suscripción	92

Anexo 28.	Precios Complementarios	93
Anexo 29.	Mapa de Canales de Interrelación	94
Anexo 30.	Tácticas de Atracción, conversión y retención de clientes.....	95
Anexo 31.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento	96
Anexo 32.	Presupuesto inicial y proyectado de marketing	97
Anexo 33.	Cronograma de actividades.....	98
Anexo 34.	Principales Ejes operativos del portal.....	99
Anexo 35.	Flujo Operacional	100
Anexo 36.	Los Cinco Procesos de Planificación.....	101
Anexo 37.	Diagrama Gantt.....	102
Anexo 38.	Costo pre-operacional y puesta en marcha de marketing.....	103
Anexo 39.	Modelo de Capital Humano.....	104
Anexo 40.	Currículum Vitae	105
Anexo 41.	Marco descriptivo de la Gestora del proyecto.	108
Anexo 42.	Esquema de procesos tercerizados.....	109
Anexo 43.	Detalle de costos y gastos operacionales	110
Anexo 44.	Capital de trabajo mensual.....	111
Anexo 45.	Estado de pérdidas y ganancias mensual del primer año de operación 112	
Anexo 46.	Balance General y estado de flujo de efectivo proyectado	113
Anexo 47.	Estimación de la tasa de descuento (CAPM)	114
Anexo 48.	Flujo de caja del proyecto – sin financiamiento.....	115
Anexo 49.	Riesgos Críticos	116

Resumen ejecutivo

El Plan de negocio Viveenchile consiste en la creación de un portal web atractivo, interactivo y fácil de navegar, que permite a sus clientes extranjeros adquirir y contratar servicios de información actualizada sobre trabajo, alojamiento y entretenimiento en la Región Metropolitana. La idea de negocio permite satisfacer las necesidades requeridas del segmento de extranjeros latinos, proporcionando los servicios necesarios para facilitar su estadía, y que además les permiten conectarse en comunidad con otros residentes extranjeros y chilenos, compartiendo intereses afines y actividades en común. Se considera el negocio central del portal, el proporcionar un servicio de relación y conexión para migrantes en Chile. Las principales fuentes de ingreso del negocio provienen de la venta de suscripciones de información Premium en el portal web con periodos de suscripción de tres a seis meses. Como también provienen de servicios complementarios opcionales para clientes extranjeros como son paquetes de estadía y eventos sociales de integración latina a efectuarse en Santiago.

En el presente documento se describen las estrategias a implementar a fin de dar a conocer y comercializar las líneas de servicio en el mercado, como también el marco operacional que envuelve el proyecto. En base al análisis financiero efectuado se determina que el proyecto es rentable y requiere de una inversión total de CLP 25 millones destinados a la implementación y puesta en marcha del portal web, la inversión será financiada en 60% por los accionistas como aporte inicial y 40% a través de instituciones financieras. El payback del proyecto se dará en el año 4.14 de su funcionamiento, con un total de 3.144 suscriptores para el primer año con una facturación de anual de CLP 108 millones aproximadamente. Los resultados económicos a obtenerse en el periodo de evaluación de 5 años revelan un VAN aproximado de CLP 6.9 millones a una tasa de retorno TIR de 37,4%. Cabe destacar que los resultados mencionados se basan en un escenario en el cual el proyecto se encuentra apalancado por un financiamiento bancario, y los flujos estimados son descontados utilizando una tasa requerida en el mercado de financiamiento de pymes de 25%.

1. Oportunidad de Negocio.

La gestora del proyecto, vive hace 15 años en Santiago de Chile, como residente extranjero. Durante todo ese tiempo ha evidenciado necesidades que extranjeros experimentan antes y después de mudarse al país. Es por este motivo, que nace Viveenchile como un portal web para relacionar y hacer mas a gusto la vida de migrantes extranjeros, al ofrecer servicios que atienden a sus necesidades de trabajo, alojamiento y comunidad social. Con el efecto de evidenciar la oportunidad significativa que permite atender las variables socioculturales e idiomáticas de individuos con relevancia migratoria. Se presentarán a continuación información sobre la descomposición del flujo migratorio, las tendencias, el resultado del tamaño de mercado y finalmente las capacidades de implementación del proyecto.

Migración en Chile: ¹ Se estima que el crecimiento migratorio en Chile en el 2014, fue de 2.3% llegando a 410.988 extranjeros residentes, referirse al **Anexo 1**. Sudamérica se consolida como la principal región de migración internacional a Chile con 74.9% del total mundial, ver **Anexo 2**. La migración Sudamericana en el 2014, se concentra entre países limítrofes a Chile con 56.8% del total. Siendo el país mas relevante Perú 31.7%, seguido por Argentina 16.3% y Bolivia 8.8%, ver **Anexo 3**. En términos territoriales, la región de mayor asentamiento migratorio es la Metropolitana con 61.5% del total nacional, ver **Anexo 4**. Con respecto a rangos de edad, la población extranjera proviene en su mayoría por migrantes jóvenes y adultos, entre 20 y 35 años de edad, los que representan 43.4%, seguido por migrantes entre las edades de 36 a 50 años, quienes conforman 22.2% de total evaluado, referirse al **Anexo 5**. En términos de la evolución de Permisos de Permanencia Definitiva, Perú es el país más relevante, ocupando el 28.0% del total, seguido por Bolivia 21.0%, Colombia 16.0%, Argentina 5%, Ecuador 3%, Venezuela y Haití con 2% respectivamente, referirse al **Anexo 6**. Finalmente los Permisos de Residencia Temporal, fueron 51.039 permisos en el 2013.²

Tendencias: Se evidencia una gran oportunidad de negocio en los inmigrantes

¹ Departamento de Extranjería y Migración de Chile, con respecto a su Anuario Estadístico Nacional 2005-2014

² Departamento de Extranjería y Migración de Chile con respecto a Estadísticas Migratorias- Permisos otorgados año 2013.

extranjeros, estimaciones al año 2023, revelan que Chile alcanzará el millón de migrantes residentes.³ La región que albergará mas extranjeros será la Metropolitana, más detalle en el **Anexo 7**. En el 2025, los factores de tasas de empleo y natalidad serán mas bajos que los actuales, sólo el 35% de los puestos vacantes serán cubiertos; lo que indica que Chile es un país atractivo para extranjeros de países latinos y Chile necesitará de fuerza laboral en un futuro cercano a los 10 años.⁴ La oportunidad de negocio se intensifica además en la cantidad de usuarios inscritos en portales mundiales de expatriados que se extienden desde los 17 mil hasta los 2.1 millones de usuarios,⁵ mientras el rango de tráfico de los mismos se extienden desde las 6 mil a 3.2 millones de visitas mensuales,⁶ son datos que soportan la futura afluencia y éxito comercial del portal.

Tamaño de mercado: Para la estimación del tamaño de mercado se consideraron los permisos de residencia temporal otorgados a 51.039 extranjeros. Por lo tanto el resultado final que se determina a partir de ese dato, considerando además otras variables de foco como son las nacionalidades y edades de extranjeros residentes de la Región Metropolitana; determinaron un mercado que comprende **31.389** mil potenciales clientes. Para más detalle favor referirse al **Capítulo II**.

Capacidad de implementación del negocio: Los servicios se enfocarán en cumplir los requerimientos de búsqueda de **trabajo, alojamiento y entretenición**, en la Región Metropolitana puesto que los resultados de la encuesta realizada a extranjeros residentes, comprenden las necesidades mas evidenciadas, referirse al **Anexo 8**. La propuesta del proyecto comprende en su totalidad la oportunidad de establecer un nexo social virtual y físico de relacionamiento exclusivo para extranjeros residentes y no residentes de la Región Metropolitana. Puesto que el portal Viveenchile considera la necesidad de extranjeros migrantes de conexión y comunicación, con la posibilidad de establecer relaciones personales con individuos de su misma nacionalidad y nacionalidades con intereses afines.

³ Gonzales, Carlos, La Tercera, Número de inmigrantes en Chile llegaría a un millón en ocho años, (2015)

⁴ Fundación Avanza Chile, Informe de Coyuntura: Radiografía del Mercado Laboral, (2016)

⁵World Pulse, Global Expat LLC, Business Plan, (2011).

⁶ <https://www.similarweb.com>, Compare website traffic with Similar Web (datos de tráfico al mes de marzo de 2016).

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

2.1. Industria

Análisis Externo (PESTEL).

Se evaluarán los **Riesgos, Oportunidades, y Exigencias** del entorno externo del portal mediante la herramienta de **Análisis PESTEL**, para más detalle referirse al **Anexo 9**. A continuación se presentan las conclusiones del análisis:

En la Dimensión Política se concluye que la estabilidad política y democrática, los programas de gobierno para Pymes digitales y las Normas Laborales representan aspectos positivos para el desarrollo del negocio y para sus servicios de “Trabajo y Alojamiento en Chile”. Se denota principalmente por el apoyo brindado por el Estado en el desarrollo de emprendimientos para el sector TIC y en la contratación de empleados extranjeros. Otros aspectos a considerar son cumplir con las diferentes exigencias de los organismos de control a fin de estar al día con el pago de las diferentes obligaciones y considerar los riesgos de la reforma tributaria.

En términos de la Dimensión Económica, se concluye y se espera que ya no exista una desaceleración en la economía chilena en el mediano plazo. Se prevé que sectores no tradicionales como el TIC, experimentarán mayor relevancia en el crecimiento económico. Como también se revelan medidas a considerar en el desarrollo de los objetivos económicos del proyecto y la fijación de precios, para que estos se encuentren en sintonía con la situación financiera actual del país.

En la Dimensión Sociocultural, se concluye que existe una oportunidad para apuntar al consumo de servicios online, hábito que está inculcado actualmente en la sociedad chilena. Se debe cumplir la alta expectativa que tiene el cliente sobre la atención. El soporte a ofrecer, es el gran riesgo existente para el desarrollo y éxito del proyecto debido a la percepción actual existente en el mercado.

En términos de la Dimensión Tecnológica, se concluye que el uso de las tecnologías y de las redes de comunicación permitirán expandir el alcance a usuarios y satisfacer necesidades de una forma virtualmente integrada. Sin embargo no hay que descartar

Plan de Negocios “Viveenchile”

los efectos de las tendencias evolutivas y cambios que experimentan periódicamente negocios tecnológicos, por lo tanto la actualización constante permitirá combatir el riesgo de obsolescencia.

Con respecto a la Dimensión Ecológica, se concluye una mayor conciencia ambiental en las actividades de la empresas, tanto como en el ahorro de energía e uso eficiente de los recursos, como también las oportunidades de integrar en la categoría eventos medidas que potencien la preservación del medio ambiente.

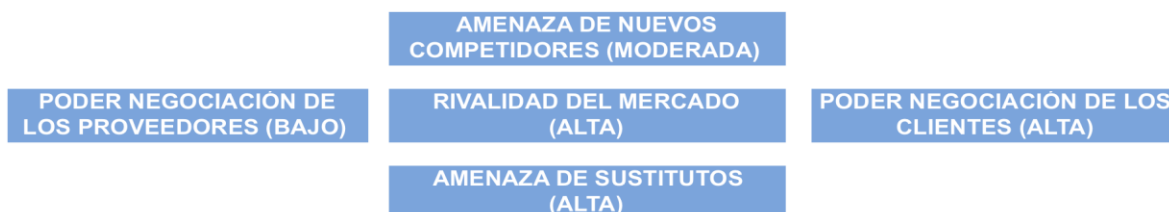
Finalmente en la Dimensión Legal, se concluye que el comercio electrónico es un canal de importancia para hacer negocios en Chile, por lo que el cumplimiento de las leyes y regulaciones de operación online en el manejo información de usuario son indispensables. Por lo tanto en esta dimensión solo consideran las exigencias a cumplir y no se consideran riesgos o oportunidades legislativas.

Análisis del Entorno Competitivo (5 Fuerzas de Porter).

Línea de servicio “Entretenimiento en Chile”.

Comprende el negocio central y mayor atractivo de la plataforma. Por medio de esta línea, se inducirá a la integración relacional de los clientes extranjeros, lo que conducirá a su uso constante y renovación perpetua de la suscripción del portal. Es por este motivo que los usuarios podrán hacer uso de las 5 categorías virtuales que se complementan para brindar una comunidad internacional en línea, como también podrán participar de los eventos sociales de Viveenchile. Para la descripción del servicio referirse al **Anexo 10**. La industria corresponde a la de **“Portales sociales exclusivos para extranjeros en Chile”**. Para efectos de análisis se presentará el esquema de las 5 fuerzas de Porter, más detalle referirse al **Anexo 11**.

Esquema 1.- 5 Fuerzas de Porter de la línea "Entretenimiento en Chile"



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión y atractivo de la Industria:

Con respecto a el **Alto Poder de negociación de los clientes**, se concluye que los usuarios son informados, lo que con una limitada competencia de portales disponibles, hace que sus exigencias de calidad de red social y eventos será alta. Con respecto al **Bajo Poder de negociación de los Proveedores**, se concluye que es baja puesto que existen muchos proveedores de eventos restaurantes y hoteles como instalaciones para la realización de eventos sociales. De acuerdo a la **Moderada Amenaza de Nuevos Competidores**, se concluye que barreras de entrada en esta industria son el "expertise" del medio social, la gestión de los canales, su control y mantención. Otra barrera corresponde a la coordinación del marketing y manejo de grupos virtuales y eventos sociales. Con respecto a la **Alta Amenaza de Productos Sustitutos**, se concluye que sustitutos para esta industria son medios sociales alternativos como Facebook, Twitter, entre otros, donde los usuarios tienen opciones que permiten su conexión virtual con otros usuarios nacionales y extranjeros que viven en Chile. Finalmente se concluye que la **Alta Rivalidad entre Competidores**, dentro de esta industria son los portales web de extranjeros y expatriados mencionados en el anexo que ofrecen servicios similares a una red social para extranjeros en Chile, con redes temáticas que funcionan en tiempo real e integran categorías de comunidad virtual en sus portales. El mayor competidor Internations realiza eventos sociales mayoritariamente con participantes anglosajones y Europeos.

En general se concluye que el atractivo de la industria es ligeramente favorable, por lo que se incursionará en la línea de negocio con estrategias de desarrollo de captación web en embajadas y buscadores web para atraer a extranjeros latinos como suscriptores de la comunidad del portal y participantes de eventos sociales.

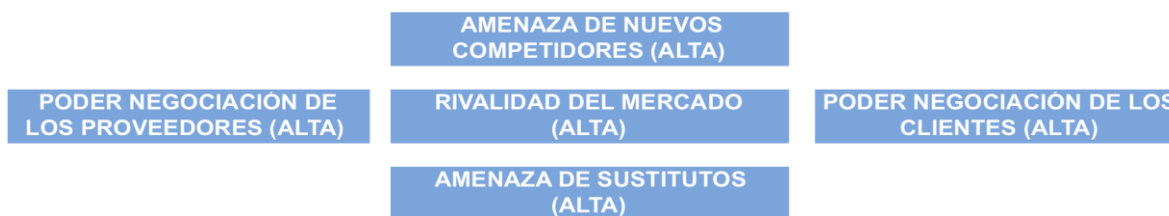
Línea de servicio “Trabajo en Chile”.

La línea de servicio “**Trabajo en Chile**”, desea cumplir los requerimientos de búsqueda de trabajo online en la Región Metropolitana, para cada suscriptor de acuerdo a su perfil y currículum. Para más detalle de la descripción del servicio referirse al **Anexo 12** La industria a la que corresponde será la de “**Portales de**

Plan de Negocios "Viveenchile"

servicio de búsqueda de trabajo online para profesionales y no profesionales extranjeros". Para efectos de análisis se presentará el esquema de las 5 fuerzas de Porter de la industria, para más detalle del análisis referirse al **Anexo 13**.

Esquema 2.- 5 Fuerzas de Porter de la línea "Trabajo en Chile"



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión y atractivo de la Industria:

Respecto a el **Alto Poder de negociación de los clientes**, se concluye que, no existen portales web que se dediquen exclusivamente a proveer este servicio para extranjeros en Chile. Sin embargo si existen portales, sitios web de extranjeros y expatriados, turísticos y redes profesionales de trabajo local para el público general y no hay costos significativos de cambio para el cliente. En el **Alto Poder de negociación de los Proveedores de ofertas de trabajo**, se concluye que la capacidad de negociación de sustitutos (más detalle en Anexo 13) es alta, dado que proporcionan servicios a empresas que desean incorporar talento de diferentes nacionalidades y que estos talentos cuentan con los perfiles deseados de trabajo. De acuerdo a la **Alta Amenaza de Nuevos Competidores**, se concluye que la creación de nuevos portales, sitios web y redes profesionales es alta, por los bajos requerimientos de capital necesarios para operar y la facilidad de acceder a los enlaces de proveedores de búsqueda de trabajo de similares características. Con respecto a la **Alta Amenaza de Productos Sustitutos**, se concluye que el usuario extranjero puede acceder a buscar por sitios web y redes profesionales y mediante de las áreas de recursos humanos de empresas, consultoras de búsqueda de talentos y head-hunters. Por lo que también se pueden presentar ofertas de contratación directa o por referidos. Finalmente se concluye que la **Alta Rivalidad entre Competidores**, de competidores directos y por sustitutos se debe dado que aportan servicios de búsqueda de trabajo generales pero compatibles y con experiencia negocio y afluencia de visitas.

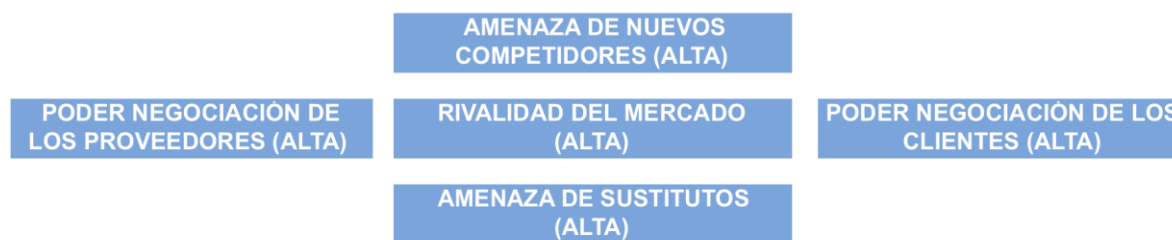
Plan de Negocios “Viveenchile”

En general se concluye que el atractivo de la industria es débil, sin embargo se incursionará con el motivo de ofrecer el servicio para nivelar la competitividad del portal, evaluando periódicamente si el crecimiento en suscripciones se relaciona directamente a la línea y si existen respuestas favorables de satisfacción.

Línea de servicio “Alojamiento en Chile”.

Dentro de la creación del perfil de usuario en la plataforma, se le brinda la opción al suscriptor de escoger el servicio de **“Alojamiento en Chile”**. El cual permite encontrar varias alternativas de hospedaje y vacantes en la Región Metropolitana. Para más detalle referirse al **Anexo 14** La industria se define como **“Portales de Servicio de búsqueda de alojamiento online para extranjeros en Chile”**. A continuación la conclusión del atractivo de las 5 fuerzas de Porter para esta industria. Para más detalle del análisis de la industria favor referirse al **Anexo 15**.

Esquema 3.- 5 Fuerzas de Porter de la línea "Alojamiento en Chile"



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión y atractivo de la Industria:

Con respecto a el **Alto Poder de negociación de los clientes**, se concluye que actualmente no existen portales dedicados exclusivamente a proveer este servicio para extranjeros en Chile, sin embargo si existen portales turísticos e inmobiliarios locales y extranjeros para el público general, donde no hay costos significativos de cambio entre portales para el cliente. En el **Alto Poder de negociación de los Proveedores de ofertas de trabajo**, se concluye que la capacidad de negociación de estos es alta por existir una gran cantidad de oferentes inmobiliarios de arriendo. De acuerdo a la **Alta Amenaza de Nuevos Competidores**, se concluye por la creación de nuevos portales con servicios de alojamiento y foco de clientes como los de Viveenchile por los bajos requerimientos de capital necesarios para operar y la

Plan de Negocios “Viveenchile”

facilidad que tienen futuros competidores de acceder a los enlaces de búsqueda de alojamiento en general. Con respecto a la **Alta Amenaza de Productos Sustitutos**, se concluye dado a la opción de búsqueda activa de hospedaje por parte del propio individuo extranjero en los múltiples portales inmobiliarios locales, y por medio de intermediarios como agencias de viajes. referirse al anexo. Finalmente con referencia la **Alta Rivalidad entre Competidores**, se concluye que es una industria de portales atomizada, los líderes de la industria tienen servicios generales para cubrir información de ofertas inmobiliarias y enlaces a portales sustitutos que compiten sin diferenciación en su contenido de búsqueda exclusiva de alojamiento para extranjeros latinos.

Se concluye que el atractivo general de la industria es débil, sin embargo se incursionará con el motivo de ofrecer el servicio de ofertas de alojamiento para nivelar la competitividad del portal frente a otros portales para extranjeros, evaluando el porcentaje que aporta la línea al crecimiento en suscripciones.

2.2. Competidores.

Análisis de los competidores

Se presentaran las conclusiones del análisis competitivo y la descripción de los portales para extranjeros que compiten parcialmente en las líneas de servicios. Mundialmente existen 15 portales con presencia global dedicados a prestar servicios para expatriados y viajeros.⁷En el **Anexo 16**, se visualiza el análisis y descripción de cada portal, donde se concluye lo siguiente sobre la competencia:

- Los portales provienen de orígenes variados: 4 de Estados Unidos, 2 de Francia, 1 de Chile, Malasia, Canadá, Cambodia, Reino Unido, Hong Kong.
- Solo 5 de los 15 portales ofrecen un servicio de comunidad para expatriados, que consiste proveer redes sociales, foros de ayuda, información de viaje, guías de supervivencia e información de países y de interés, entre otros. Solo el portal Internations.org ofrece un servicio de comunidad que se asimila al modelo Viveenchile, dado que integra grupos sociales y eventos.
- Solo 10 portales ofrecen directorios de búsqueda de trabajo y servicios de

⁷ World Pulse, Global Expat LLC, Business Plan, (2011).

Plan de Negocios “Viveenchile”

clasificados, adicionalmente solo 6 portales ofrecen enlaces de búsqueda de Alojamiento. La oferta es limitada y dirigida para público general, es decir no a un segmento de extranjeros en particular, algunos, no todos se enfocan en Chile y no se asemejan a las líneas de servicio Alojamiento y Trabajo.

- Solo 2 portales cobran por servicios Premium. En el caso de Internations.org su rango de precios varia desde los USD \$4.95 a USD \$6.95 con planes de suscripción trimestrales, semestrales y anuales. En el caso de Escape Artist, cobra para acceder a webinars, descuentos a seminarios y conferencias, y materiales escritos sobre países, donde sus precios de suscripción varían desde USD \$147 mensuales a un cobro único de USD\$ 397.
- La cantidad de usuarios inscritos en estos portales se extiende a un rango de 17 mil a 2.1 millones de usuarios. Por lo que el trafico de estos portales se encuentra entre el rango de 6 mil a 3.2 millones de visitas mensuales.
- Solo existe un portal de origen Chileno llamado Inmig.com que presenta información gratuita útil para expatriados a través de foros de discusión y comunidad, como también cuenta con presencia en 5 países. Además Internations.org cuenta con presencia en 390 ciudades en el mundo y para Chile existe Internations Santiago dedicado a sus servicios de comunidad virtual social.
- Por lo tanto, localmente, los principales actores identificados son **Inmig.com e Internations.org**. dado que comprenden categorías de información y servicios aplicados a la Región Metropolitana, así como también otros mercados internacionales y cuentan con la característica de estar operativos actualmente. Sus diferencias se denotan al evaluar las variables de cobertura de países, cobro al suscriptor y por los tipos de servicio que prestan a los extranjeros .

Competencia Directa.

Esquema 4.- Perfil de principales competidores directos.

Competidores Directos	Internations.org	Inmig.com
Tamaño de mercado	Sitio web con presencia en 390 ciudades del mundo. Su portal se adapta a cada ciudad, en Chile solo tiene foco en la ciudad de Santiago.	Sitio web presencia en 5 países del mundo.
Foco de Clientes	Ciudadanos locales y expatriados	Ciudadanos extranjeros

Plan de Negocios “Viveenchile”

Atributos Competitivos	Compiten por medio del modelo de servicio "Fremium" en sus portales web.	No realiza ningún cobro a usuarios.
Características Relevantes	Realizan pequeñas operaciones dirigidas a un público específico para relacionarse directamente con el usuario. Cuentan con 2.1 millones de usuarios mundiales y con un tráfico de aproximadamente 3 millones de visitas al mes.	Se desconoce el número de usuarios, sin embargo tienen buen nivel de influencia en ciertas audiencias europeas,
Fortalezas	Experiencia de su modelo de negocios de comunidad virtual y posicionamiento en la web. Su fuerte es su categoría de eventos.	Portal de información para extranjeros que desean residir en Chile, su origen es Chileno.
Debilidades	Su cobertura solo se extiende a Chilenos y extranjeros (En su mayoría Europeos y Norteamericanos) que residen en la ciudad de Santiago, Internations no tiene focalización a otras ciudades de Chile.	Su oferta de servicios es simple, solo ofrece enlaces de trabajo y alojamiento, su foro es de cobertura es general y se extiende a extranjeros que residen actualmente en Chile.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información presentada en el cuadro anterior se realizará la descripción de herramientas de análisis para la competencia directa:

Matriz de Perfiles Competitivos: Los variables de comparación corresponden a: **(i)** Número de visitas y suscripciones, **(ii)** Lealtad del cliente, **(iii)** Experiencia, **(iv)** Servicio de calidad, y **(v)** Competitividad de los servicios, más detalle de la matriz en el **Anexo 17**. La cifras revelan que la fuerza relativa de Viveenchile recae en su calidad de servicio y en sus atributos diferenciadores. Sin embargo se encontrará en desventaja contra Internations e Inmig con respecto a los factores **(i)** y **(ii)**, dado Viveenchile es un negocio que se encuentra en una fase introductoria en el mercado, y puesto que su modelo de suscripción depende del volumen de ventas, retención de clientes y/o experiencia de negocio como portal.

Mapa de Posicionamiento Relativo de la competencia: Los ejes de evaluación de la competencia se clasifican por: **(i)** La focalización del segmento de mercado (latinoamericano o mundial) y **(ii)** La amplitud de servicio ofrecido. El detalle puede ser visualizado en el **Anexo 18**. Por lo tanto se concluye que el competidor más fuerte identificado para Viveenchile es Internations.org, puesto que ofrece servicios a un público de extranjeros en su mayoría (Anglosajones y Europeos) y minoría (Latinos), como además cuenta con presencia de eventos en la ciudad de Santiago y ofrece propuestas parcialmente relacionadas, en términos de las líneas de servicio de Viveenchile de “Entretenimiento, Trabajo y Alojamiento”.

Competencia Indirecta:

Se considera que la mayor competencia indirecta para el portal Viveenchile proviene de tanto **(i)** Los individuos extranjeros que desean viajar y vivir en Chile que cuentan con referencias, familiares y conocidos en el país, **(ii)** Los individuos extranjeros que desean viajar y vivir por su cuenta y **(iii)** Los individuos extranjeros que son transferencia de talentos de sus respectivas empresas. Sin embargo, para la línea de servicio “Entretenimiento en Chile” su mayor competencia indirecta proviene de (medios y redes sociales). Para la línea de servicio “Trabajo en Chile” su competencia indirecta proviene de (sitios y portales web turísticos, sitios web de búsqueda de trabajo local, redes profesionales, áreas de recursos humanos de empresas, consultoras de búsqueda de talentos y head-hunters). Para la línea de servicio “Alojamiento en Chile” su competencia indirecta proviene de (sitios y portales web turísticos, sitios web de búsqueda de alojamiento local y agencias de viajes). Todo los competidores indirectos son considerados sustitutos y se mencionaron en el análisis y los **Anexos 11, 13 y 15** de las 5 fuerzas de Porter.

2.3. Clientes

Tamaño de mercado objetivo

La determinación del mercado se deriva del total de 51.039 residentes extranjeros en Chile, que representan el 77% de los residentes que provienen de nacionalidades de países como (Perú, Bolivia, Colombia, Argentina, Ecuador, Venezuela y Haití). A partir de este dato se considera que el 61.50% de estos extranjeros con residencia temporal habitan en la Región Metropolitana y se encuentran entre los rango de edades de la encuesta (20 a 50 años de edad). Acotando finalmente el tamaño de mercado a 31.389 extranjeros residentes. Puesto que Viveenchile basa su modelo de negocio en suscripciones y como la capacidad operativa y comercial del portal permitirá al primer año considerar solo el 10% del mercado potencial, se estima que el total del **Mercado Meta al primer año sea de 3.144** suscripciones (valor redondeado de clientes), más detalle en el **Anexo 19**. Para la determinación del mercado, no se consideran ni la cantidad de usuarios inscritos, ni el tráfico de visitas mensuales presentes en los mencionados portales mundiales para expatriados.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Puesto que los datos del análisis de la competencia, revelan que la estimación de mercado meta de Viveenchile de 3144 usuarios es menor al rango mínimo de usuarios de esos portales, y que la estimación de tráfico de visitas para Viveenchile se igualará al mínimo de la competencia con 6.000 visitas al primer año. Se concluye de este modo que la proyección de metas en visitas y ventas de suscripciones serán cubiertas.

Descripción del Cliente.

De la encuesta e investigación de mercado se determinaron las características de los clientes del portal; sin embargo la descripción de las **variables de segmentación del perfil de suscriptores** serán presentadas a mayor detalle en el **Capítulo IV**.

Los suscriptores corresponden a extranjeros que consideran a la Región Metropolitana como atractiva y desean residir o residen de manera temporal o permanente en ella. Son ciudadanos provenientes de países de las regiones de América Latina y el Caribe con especial foco en extranjeros de nacionalidades de (Perú, Bolivia, Colombia, Argentina, Ecuador, Venezuela y finalmente Haití).

Usuario y/o Influyente: son los individuos que tienen el primer impulso, idea y necesidad de utilizar el portal como medio facilitador para suplir sus necesidades de trabajo, alojamiento y conexión social. Son clientes suscriptores Premium, como también a los que influyen a otros individuos a unirse a la suscripción.

Clientes: Corresponde a todos los suscriptores extranjeros miembros de la comunidad y grupos virtuales de Viveenchile, son los clientes que participan en eventos de Viveenchile en fechas y celebraciones nacionales e internacionales. Estos eventos son para suscriptores generales y Premium, como para invitados externos (se incluyen nacionalidades focalizadas, chilenos y nacionalidades latinas afines) que se inscriban en el portal para atender a estos eventos. Los suscriptores a los que les interese las opciones de alojamiento y trabajo son suscriptores extranjeros a los cuales el portal ofrece publicar sus ofertas de trabajo y alojamiento a extranjeros, como también incluye a suscriptores que buscan y reciben las opciones que tanto el portal ofrece y que otros clientes ofrecen

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio.

A continuación la conclusión de los principios de creación y captura de valor de Viveenchile, referirse para mayor detalle al Canvas en el **Anexo 20**.

Segmento de cliente: (i) Suscriptores extranjeros: los esfuerzos serán dirigidos a los jóvenes y adultos extranjeros de las nacionalidades de foco que se encuentran fuera y dentro del territorio chileno motivados por el deseo de beneficiarse de comunidad social que brinda un nexo para relacionarse en Chile.

Propuesta de valor: Viveenchile es una empresa que ofrece a sus clientes extranjeros una oportunidad de establecerse, relacionarse y disfrutar de su nueva vida en Chile. Por medio de una suscripción, el cliente podrá obtener variados servicios con opciones de trabajo, alojamiento y de comunidad virtual en Chile. El negocio se centra en brindar una experiencia familiar y cercana lejos del país de procedencia y organizar eventos donde extranjeros puedan intercambiar información, ofrecer y recibir apoyo, compartir emociones, conversar y socializar.

Canales: El canal de comunicación para la distribución de las líneas de servicio designado será el internet. Los usuarios pueden conocer el portal por: **(i) intermediarios de búsqueda:** Google, Bing y Yahoo. **(ii) Intermediarios y medios:** Redes sociales, medios especializados y Blogs. El proceso operativo comenzará en el momento que el individuo con acceso a Internet, conozca, ingrese y navegue en **(ii) Sitios web de destino:** Portal Viveenchile y sitios web de la competencia, embajadas y portales de trabajo, inmobiliarios y turísticos.

Ingresos: (i) Venta directa: El usuario para poder acceder a la suscripción Premium de líneas de servicio principales (Entretención, Alojamiento y Trabajo), deberá seleccionar el periodo de suscripción (3 o 6 meses) y realizar un solo pago a través de la opción PayPal del portal, donde automáticamente se convertirá en suscriptor Premium y podrá optar opcionalmente al pago por líneas de servicio complementarias como por Paquete de Estadía y por Eventos sociales.

Recursos Claves: (i) Base de datos de clientes: Clasificación de las

Plan de Negocios “Viveenchile”

características de cada perfil de cliente aplicadas a los servicios y **(ii) Portal web Integral:** portal de servicios de soluciones integradas, modo de relacionamiento y ventas con clientes. **(iii) Alianzas:** espacios para eventos (Restaurante y hoteles).

Actividades Clave: **(i) Gestión de clientes:** proceso para “Atraer” usuarios, “Convertir” usuarios en suscriptores, y para la “Retención y Fidelización” de clientes. **(ii) Gestión del Portal web:** procesos de mantenimiento (portal web fácil de navegar y actualizado). **(iii) Gestión de complementarios:** Eventos y paquete.

Relaciones con clientes: **(i) Por medio del portal web y redes sociales de Viveenchile:** se efectuara la gestión y manejo de suscripciones y pedidos de servicios complementarios, consultas, comentarios, reclamos y cancelaciones de servicio. **(ii) La relación con clientes de servicios complementarios:** (Paquete y Eventos) se efectuará de manera presencial por personal de venta del portal.

Alianzas Claves: **(i) Proveedores de contenido:** sitios web de la competencia, embajadas y portales de trabajo, inmobiliarios y turísticos, agencia de viajes y head-hunters. **(ii) Proveedores de eventos:** como restaurantes y hoteles.

Costes: Los principales costos a los cuales se atribuye el proyecto serán **(i) Pre-operacionales:** costos de implementación y **(ii) costos de Puesta en marcha y desarrollo:** costos de recursos humanos, marketing y costos operacionales.

3.2. Descripción de la empresa

Misión: Ser un portal web atractivo y fácil de navegar, que permita a sus clientes extranjeros adquirir y contratar servicios de información actualizada sobre trabajo, alojamiento y entretenimiento en la Región Metropolitana, los que son necesarios para su estadía, y que les permiten conectarse en comunidad con otros extranjeros latinos y con chilenos compartiendo intereses y actividades.

Visión: Ser una empresa reconocida por extranjeros por su calidad de información y servicio al cliente con prestigio a nivel nacional e internacional como comunidad de extranjeros de integración online, con un progresivo aumento en suscripciones de clientes y rentabilidad.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Valores: Los valores de Viveenchile son los que soportarán la estrategia de crecimiento y la estrategia de diferenciación en el servicio que ofrece a sus usuarios. Son valores de **Integración, Comunicación y Servicio**. Referirse al **Anexo 21** para más detalle y descripción de los valores de Viveenchile.

Los objetivos del negocio:

Objetivos a corto plazo: desde el primer año de funcionamiento

(i) Formar alianzas estratégicas: con 7 embajadas (Perú, Bolivia, Colombia, Argentina, Ecuador, Venezuela y Haití), 10 agencias Head-hunters, 10 portales de trabajo, 10 portales de ocio, deporte, vida nocturna y entretenimiento, 5 sitios web de alojamiento para extranjeros, 2 hoteles, 2 restaurantes, 1 agencia de viajes. **(ii) Conseguir un 10% de suscriptores:** del mercado meta del foco de las nacionalidades extranjeras residentes, para el primer año con un total de 3.144 suscriptores Premium **(iii) Conseguir tráfico en el portal:** 6000 registros de tráfico de visitas mensuales. **(iv) Conseguir 25% de eventos:** del mercado meta de 3.144 suscriptores que participen en los Eventos de Viveenchile. **(v) Conseguir 4% en paquetes de Alojamiento:** del mercado meta de 3.144 suscriptores que compren el paquete de “Una semana en Chile”.

Objetivos a largo plazo: desde el segundo año hasta el quinto año.

(i) Duplicar el número de alianzas estratégicas, (ii) Aumentar la tasa de crecimiento: un 10% en suscripciones, un 10% en eventos y en paquete de Estadía cada año. **(iii) Expansión a nuevos mercados y locaciones geográficas:** nuevos segmentos de clientes dentro y fuera de Santiago.

Análisis Interno

Análisis DAFO

A continuación la conclusión de los factores internos y externos mediante el **Análisis DAFO**, para mayor detalle del análisis favor referirse al **Anexo 22**.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Fortalezas: Dentro de los factores internos, se concluye como mayor fortaleza para la empresa su capital humano, quien conforma un pilar fundamental para el manejo operacional y quienes proveen la identidad internacional del sitio web, seguido por la fortaleza de los beneficios que las líneas de servicio aportan a los usuarios dado que satisfacen sus necesidades y ganan su interés por medio de la comunidad de extranjeros como atractivo de la comunidad entre clientes de distintas nacionalidades de manera virtual y por la calidad de las opciones de contenido que es un aspecto esencial de competitividad del sitio web. Además el servicio al cliente, donde los usuarios podrán comparar opciones como para transmitir sus comentarios y quejas del servicio obtenido y obtener una rapidez de respuesta. Otros aspectos no distintivos pero si competitivos incluyen la facilidad para el usuario de contratación de la suscripción y el pago de el en línea.

Debilidades: Las debilidades de Viveenchile son pre-operacionales y de puesta en marcha, se concluyen y demuestran en la falta de posicionamiento de la marca de la empresa, lo que llevará a Viveenchile a competir con una cuota de mercado reducida de usuarios y poco tráfico inicial de usuarios en el sitio web. Otros aspectos incluyen la falta inicial de marketing no digital dado que es una característica importante para atraer nuevos clientes de los segmentos de extranjeros que viven en Chile y residentes chilenos, como también la debilidad que proviene de la escasez inicial de socios estratégicos de la empresa.

Oportunidades: Dentro de los factores externos, entre los cuales se identifican las oportunidades de desarrollo de la empresa, están el aumento de la población migrante en Chile, la oportunidad de crear nuevas alianzas al mediano y largo plazo con otras embajadas extranjeras, la oportunidad de aprovechar el progreso del portal web para ampliar la oferta de servicios, la oportunidad de expandirse a nuevos mercados foráneos no considerados como opción principal.

Amenazas: Adicionalmente las amenazas potenciales para el portal Viveenchile serán más enfocadas en los atributos de la competencia que son directamente potentes en términos de la existencia de sustitutos para los servicios de la empresa, como la amenaza que evoca la facilidad que tendrá nuevos competidores para entrar

Plan de Negocios “Viveenchile”

al mercado de expatriados en Chile, y finalmente los posibles cambios en los gustos y preferencias de los usuarios en el caso que decidan cambiar su preferencia por Chile como destino migratorio.

Se concluye finalmente que a pesar de ser una empresa nueva en un segmento de mercado no explotado aun por competidores con mayores recursos y de experiencia en la web; el potencial que presenta el portal para superar las dificultades actuales y sus debilidades puede resolverse por medio de la implementación de estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y reactivas. Es Por ese motivo la **Matriz de Estrategias FODA**: se refiere a estrategias destinadas para potenciar y aumentar la afluencia tanto en suscripciones como en ventas de servicios complementarios y las estrategias para responder a esfuerzos futuros de la competencia, puesto que se elaboraron basándose en el análisis externo y recursos claves. En **(i) Estrategias FO-DO**: se describen 7 estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades y para minimizar debilidades **(ii): Estrategias FA-DA**: se describen 5 estrategias para maximizar fortalezas y para minimizar amenazas y debilidades. Para más detalle referirse al **Anexo 23**.

Análisis de los recursos y actividades claves.

Recursos claves: **(i) Base de datos de clientes:** determina los principales clientes, sus nacionalidades, aptitudes e intereses, entre otras variables. Como para mantener actualizados los requerimientos de estos para crear un seguimiento y registros de compra. **(ii) Portal web integral:** permite que se efectúen ventas directas, como también es un medio de comunicación, publicación e información, donde se ofrecen soluciones completas a necesidades de alojamiento, trabajo y entretenimiento para migrantes en Chile. **(iii) Alianzas:** selección clave de locaciones para realizar eventos que interesan a la comunidad latina en Santiago.

Actividades claves: **(i) Gestión de clientes:** actividad clave que integra todas las actividades y procesos operacionales de régimen, desde la búsqueda de clientes, generación y administración contenido hasta las alianzas con socios estratégicos. Actividades que se emplearan para atraer usuarios y medir el trafico de visitas, como

Plan de Negocios “Viveenchile”

para convertir usuarios en suscriptores y para la retención y fidelización de clientes (gestión de los intereses y necesidades de los usuarios, satisfacción de los servicios entregados, soporte y ayuda a los clientes en el portal). **(ii) Gestión del Portal web:** actividad clave que integra la actualización de contenido e información de plazas de trabajo y arriendo como en anuncios de eventos actividades sociales y manejo de grupos latinos virtuales. **(iii) Gestión de complementarios:** actividad clave de planificación e implementación de los eventos sociales de identidad latina y entrega del paquete de estadía en Santiago.

Ventaja competitiva.

La evaluación de los recursos y las actividades claves asisten para determinar el potencial competitivo del negocio. En el análisis de la **Matriz VRIO**, que puede visualizarse con mayor detalle en el **Anexo 24**, se determina que la ventaja competitiva corresponde a la base de datos de clientes puesto que proporciona detalles aplicables al funcionamiento de los servicios, y además constituye la competencia central del portal. A partir de la base de datos se puede crear y mantener una lista de suscriptores con los que se puede mantener contacto permanente, donde se relaciona en base al perfil toda la información de interés sobre los servicios. Permite además reconocer los servicios de baja venta, para ser mejorados rápidamente y también para reconocer los participantes de eventos sociales. Finalmente permite disponer de más información del cliente para generar una estrategia más adecuada, y así poder reaccionar rápidamente ante los cambios en el mercado y los cambios de gustos y necesidades de los clientes.

Formulación de estrategias

Estrategia corporativa: estrategia de planificación y gestión de los recursos, la que contará con los siguientes atributos de **(i) Interacción con suscriptores:** al proveer información actualizada (trabajo, alojamiento y entretenimiento) y gestionar los eventos de interés de la comunidad. **(ii) Interacción con alianzas estratégicas:** para propósitos de difusión del portal, como embajadas de nacionalidades latinas de relevancia migratoria, como también con consultoras de capital humano, alianza con

portales de trabajo, alojamiento y turismo virtual.

Estrategia competitiva: corresponde a **Enfoque en diferenciación:** El portal se focalizará en latinos extranjeros para potenciar una comunidad social de extranjeros en Chile, ofreciendo más beneficios a los usuarios que la competencia. Con atributos de **(i) Mejor contenido:** focalizado en líneas de servicio integrales con una oferta completa de contenido de trabajo, alojamiento, ocio, turismo, información migratoria, comunidad, y eventos de manera integrada y colaborativa. **(ii) Mejor plataforma social y eventos:** focalizado en resaltar la “cultura latina” de los suscriptores y los beneficios de vivir en Chile. Los beneficios que brinda la plataforma social y eventos, al satisfacer las necesidades de los clientes de relacionarse con miembros de su cultura y otras culturas latinas, como también de recibir información relevante para su vida en Chile.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Para direccionar estratégicamente el potencial de crecimiento del portal Viveenchile, se identificarán la estrategias de crecimiento por medio del Análisis de la **Matriz Ansoff**, mayor detalle en el **Anexo 25**. que integran elementos del servicio que ofrece la empresa en contraste a el mercado en que compete.

(i) Estrategia de Crecimiento actual de Viveenchile: consiste en la “**Penetración de mercados**” por medio de la relación entre el servicio actual con el mercado actual se establece que los factores relevantes para llevar a cabo un posicionamiento exitoso dependen del grado en que se realice la cobertura comercial a usuarios potenciales del portal, desarrollando presencia como portal de contenido y comunidad. **(ii) Estrategia de crecimiento a futuro Viveenchile:** Consiste en el “**Desarrollo de nuevos mercados**” por medio de la expansión a nuevos focos de nacionalidades y potenciales locaciones internacionales, como en la creación de un nuevo o nuevos servicios. Consiste además en ampliar los periodos de suscripción a 1 año. Finalmente en tomar nuevas medidas de marketing relacional para segmentos usuarios más relevantes comercialmente.

La conclusión denota que Viveenchile deberá enfocar en su visión de expansión tanto en segmentos de suscriptores, ya sea por nacionalidades, como también en la

Plan de Negocios “Viveenchile”

oferta de servicios aplicables a estos segmentos. La visión global de la empresa se alineará con el crecimiento a nuevos mercados, que tiene como propósito que el portal una vez que alcance su desarrollo en el mercado chileno, cuente con la experiencia necesaria en su modelo de negocios “Premium” para ampliar el concepto de “ViveEn” y hacerlo aplicable a otros países de Latinoamérica.

3.4. RSE y sustentabilidad

La política social empresarial establecida para Viveenchile servirá con el propósito de relacionar el desempeño general del negocio en torno a su ejecución socialmente responsable. Para visualizar el análisis de la **Matriz del Plan RSE** del portal favor referirse al **Anexo 26**. Se concluye que el **Plan Estratégico de Responsabilidad Social** de Viveenchile gira en torno a siete ejes con hábitos de sustentabilidad como medidas estratégicas que además de permitir su desarrollo, aportarán positivamente a los intereses y beneficios de los stakeholders de la empresa. A continuación se menciona brevemente la descripción de cada eje:

- (i) **El primer eje: Clientes:** en el cual la empresa se preocupa de la satisfacción de estos, como en las mejoras de fidelización y reputación empresarial.
- (ii) **El segundo eje: Público Interno:** en el cual la empresa se preocupa de que el nivel de satisfacción de su capital humano sea óptimo para que se fomente un buen clima interno, flexible y de gestión participativa.
- (iii) **El tercer eje: Proveedores:** donde la empresa utiliza medidas que refuercen la comunicación y transparencia de las actividades realizadas con proveedores.
- (iv) **El cuarto eje: Comunidad:** en la cual el portal se relaciona a sus clientes y desarrolla eventos de voluntariado y participación como medida de inversión social.
- (v) **El quinto eje: El Medio Ambiente:** en las buenas prácticas al uso responsable de recursos de la empresa.
- (vi) **El sexto eje: Gobierno Corporativo:** en el cumplimiento de requerimientos legales y principios éticos del negocio.
- (vii) **El séptimo eje: Sustentabilidad Financiera:** comprende las revisiones constantes de las proyecciones financieras e inversiones a mediano y largo plazo del portal.

4. Plan de marketing

4.1. **Objetivos de marketing**

Objetivos de liderazgo en el mercado.

- Conseguir un total de registros de tráfico en el portal Viveenchile equivalente a 6.000 potenciales registros de visita mensuales, durante el primer año de operación.

Métrica del objetivo:

- **Registro de tráfico:** Número y Tiempo medio de visita por visitante del portal.
- **Tráfico orgánico:** Tráfico por buscadores SEO y SEM.
- **Porcentaje de rebote:** Porcentaje de fugas de visitantes.
- **Número de links entrantes:** Contabilizar el número de links externos que hacen referencia al portal Viveenchile.

Objetivos de ventas a corto y largo plazo.

- Conseguir para el primer año de funcionamiento un total de suscriptores Premium equivalente a 3.144 potenciales suscriptores.
- Lograr crecimientos anuales en suscripciones del 10% en el mediano plazo y largo plazo.
- Conseguir comercializar al primer año los servicios complementarios relacionados a eventos con 20% de los usuarios suscritos al portal web y con 4% por venta del paquete "Una semana en Chile" direccionados a expatriados recién llegados a Chile.
- Ofrecer suscripciones por pago a los usuarios registrados en el portal usando tarifas 10% inferiores a las ofrecidas por la competencia. Para el mediano plazo se plantea ampliar las opciones de pago a plazo de suscripción de 1 año.

Métrica de los objetivos:

- **Ratio de conversión:** Ratio de ventas por suscripciones y servicios complementarios con respecto al número de visitas del portal.

Objetivos de atracción, conversión y retención de clientes.

- Convertirse en una de las primeras 10 alternativas en los buscadores intermediarios en línea (Google, Bing, Yahoo).
- Usar el 100% de las plataformas de la estrategia de comunicación (Portal y redes sociales) para así permitir una correcta interrelación con los clientes y potenciales usuarios interesados en convertirse en clientes del portal.

Métrica de los objetivos:

- **Tráfico orgánico:** Tráfico por buscadores SEO y SEM.
- **Número de interacciones en el portal y en las redes sociales del portal Viveenchile:** se refiere al conteo de comentarios y clicks de “likes” realizados por visitantes al portal y por suscriptores (clientes).
- **Conversión de campaña Costo por Click (CPC):** se refiere a la medición de usuarios que constituyen potenciales suscriptores durante el proceso de venta.

4.2. Estrategia de segmentación

Los esfuerzos de las estrategias de ventas y marketing para la captación, retención y fidelización de suscriptores serán determinadas por las siguientes variables de Macro y Micro segmentación:

Macro segmentación de suscriptores:

De acuerdo a la investigación migratoria de mercado en Chile, los suscriptores serán jóvenes y adultos extranjeros entre las edades de 20 a 50 años, que se encuentren fuera del territorio chileno, son quienes podrán acceder a contratar los servicios de contenido de trabajo, alojamiento y podrán formar parte de comunidad social de la empresa, desde su nación de origen.

La estrategia además se enfoca en extranjeros que se encuentran residiendo actualmente en la Región Metropolitana y son quienes podrán conectarse y beneficiarse del servicio de la comunidad social y participar en eventos sociales de la empresa.

Micro segmentación de suscriptores:

Se define la Micro segmentación por cuatro patrones de variables extraídas de los resultados de la encuesta de extranjeros residentes en Santiago, cabe mencionar que las variables fueron determinantes del tamaño de mercado de ViveEnChile.

Esquema 5.- Micro-segmentación de clientes.

(i) Patrones Demográficos

- **Enfoque de Sexo:** hombres y mujeres,
- **Enfoque de Edades:** entre 25 y 50 años.
- **Enfoque de Educación:** primaria y secundaria, con o sin estudios de Postgrado.
- **Enfoque de Ocupación:** Actualmente empleados en su país de residencia.

(ii) Patrones Geográficos

- **Estrategia de marketing a Nacionalidades Extranjeras No Residentes:** Peruanas, Bolivianas, Colombianas, Argentinas, Ecuatorianas, Venezolanas y Haitianas.
- **Estrategias de marketing a Nacionalidades Residentes y ciudadanos:** Peruanas, Bolivianas, Colombianas, Argentinas, Ecuatorianas, Venezolanas, Haitianas.

(iii) Patrones Conductuales

- **Tipo de usuario:** Visitas regulares y potenciales a la plataforma digital.
- **Frecuencia de uso:** Visitas y uso ocasional y/o habitual de los servicios
- **Decisión de compra:** Suscripción motivada por oportunidades, ofertas y celebraciones,
- **Conducta de compra:** Confianza de realizar pagos por internet,
- **Forma de compra:** Suscripción con comportamiento racional y con lealtad al portal.

(vi) Patrones Psicográficos

- **Clase social:** Que permita a los usuarios tener la capacidad de financiar una suscripción, el cual implica un gasto aproximado mensual de CLP \$4.850 y en eventos CLP\$13.000. y en paquete CLP\$40.000.
- **Estilo de vida:** Jóvenes y adultos dinámicos, independientes, afables y con deseos de expandir sus redes de contacto.
- **Intereses generales:** Usuarios con deseo de tener una experiencia que mejore su calidad de vida y les permita disfrutar del contacto cultural, exposición de sus aptitudes personales, sociales y profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

El mercado meta resultante comprende a los jóvenes y adultos, que se encuentran entre las edades de 25 y 50 años de edad, y que son provenientes de nacionalidades latinas tales como Peruanas, Bolivianas, Colombianas, Argentinas, Ecuatorianas, Venezolanas y Haitianas. Los clientes contarán con un interés en residir o residen en la Región Metropolitana, y son quienes compartirán un deseo de tener una experiencia internacional que mejore su calidad de vida y que les permita disfrutar del contacto social con individuos de su misma cultura y culturas latinas afines, como de expandir aptitudes personales, sociales y profesionales.

4.3. Estrategia de producto

Viveenchile competirá con otros portales que proveen servicios en línea, con **características tangibles e intangibles, programables y funcionales.** (i) Al ser un proveedor de información de trabajo, alojamiento y entretenimiento por medio de su portal web, el servicio cumple con la condición de ser **intangible.** (ii) Es **tangible** por sus servicios complementarios asociados a eventos y venta de paquete de estadía. (iii) El servicio será **programable**, en el sentido que se actualiza la información de forma periódica, y en la manera que se realizan actualizaciones al portal web y redes sociales, utilizadas por los usuarios. (iv) Finalmente será **funcional**, en la manera en que sus líneas de producto son interactivas y se actualizan constantemente.

Por medio del siguiente esquema, se concluye el **¿Qué?, el ¿Cómo? y el ¿A Quiénes?**, esta dirigida la estrategia para cada línea de servicio:

Esquema 6.- Estrategias de producto.

(i) Estrategia de la línea de servicio “Entretenimiento en Chile”

QUÉ: Comprende 5 categorías de red social virtual dentro del portal y comprende los eventos sociales a realizarse en Santiago.

CÓMO: Cada Suscriptor Premium tiene acceso a todas las categorías virtuales sociales y pueden participar en todos los eventos a realizarse. El usuario visitante solo puede acceder y participar de la categoría “Miembros y Eventos”.

A QUIÉNES: Suscriptores y usuarios visitantes del portal que pueden ser extranjeros no residentes y extranjeros residentes de la Región Metropolitana.

(ii) Estrategia de la línea de servicio “Trabajo en Chile”

QUÉ: Información de ofertas disponibles para extranjeros en la Región Metropolitana.

CÓMO: Por medio de un listado de ofertas actualizadas publicado en el portal ViveEnChile y con alertas enviadas al correo electrónico del suscriptor por coincidencia de perfil.

A QUIÉNES: Suscriptores extranjeros residentes y no residentes de la Región Metropolitana.

(iii) Estrategia de la línea de servicio de “Alojamiento en Chile”

QUÉ: Información de vacantes inmobiliarias para extranjeros en la Región Metropolitana, y servicio de paquete promocional de estadía por una semana.

CÓMO: Por medio de un listado de vacantes actualizadas publicado en el portal ViveEnChile, con alertas enviadas al correo electrónico del suscriptor por coincidencia de perfil. Por consiguiente el paquete de “Semana en Chile” con opciones de estadía, será previamente solicitado, pagado y adquirido por el cliente por medio del portal y recibido de forma presencial.

A QUIÉNES: Suscriptores extranjeros residentes y no residentes de la Región Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de “marca” Viveenchile: todos las líneas de servicios se promocionarán utilizando la imagen corporativa de la marca Viveenchile, que representa una bandera chilena con el nombre de la empresa. Con el motivo principal de crear una concientización de lo que ofrece el proyecto a sus clientes y potenciales interesados de consumir sus servicios. La propuesta estratégica de producto para el proyecto comprende una propuesta de servicio de relación cultural e información privilegiada para el extranjero sobre el mercado chileno. Es importante mencionar que **el negocio exige un involucramiento activo del potencial cliente** (los usuarios que buscan un producto o servicio de consumo probablemente utilicen motores de búsqueda). Los resultados obtenidos de esta búsqueda podrán estar enlazados a sitios web intermediarios (redes sociales, blogs, etc.) o direccionados al portal web de Viveenchile.

4.4. Estrategia de

Ingresos generados por modelos de suscripción de contenidos

(i) Estrategia de precios: el modelo de suscripción de contenidos contempla suscripciones de tres y de seis meses, los precios de introducción al primer año serán menores que los presentados por competencia directa, puesto que se da a conocer el servicio y se debe ofrecer una tarifa inferior a pesar que se esta ofreciendo un mejor servicio, con el motivo de evaluar la respuesta del mercado. La expectativa para los primeros dos años se centrará en mantener el precio fijo y desde el tercer año se incrementará a un 5% mayor a la inflación proyectada, se justifica puesto que para ese periodo se contará con el conocimiento suficiente de mercado para incrementar el precio en ese porcentaje. Para más detalle referirse al **Anexo 27**.

Ingresos generados por productos complementarios

Como complemento y para ofrecer una experiencia completa, se plantea generar ingresos por: **(i) La comercialización de paquetes “Una semana en Chile”:** En caso de que los clientes paguen cualquier opción de suscripción disponible y requieran del paquete. Como también por **(ii) Venta de entrada a Eventos:** realizados en la ciudad de Santiago por Viveenchile. Los servicios complementarios involucran contratos con terceros como (hoteles y restaurantes) y desde el tercer año

Plan de Negocios “Viveenchile”

su crecimiento en precios se encontrará indexado a la inflación. Para mas detalle de los precios referirse al listado de precios complementarios en el **Anexo 28**.

Ingresos generados por publicidad

Para el periodo de evaluación de 5 años del proyecto no se considerarán ingresos publicitarios, puesto que el tráfico de visitas (20% del mercado meta) es estimado. Sin embargo una vez establecidos los parámetros promedio de tráfico del portal, el ingreso publicitario será por **Banners** de sitios web de las alianzas estratégicas y anunciantes interesados en pertenecer a la estructura visual.

Variabilidad de las Estrategias de Precio e Impacto en el negocio.:

La estrategia de fijación de precios se basará según la propuesta de precios existentes de la competencia Internations.org; considerando que esta estrategia atraerá clientes que están en la búsqueda de opciones ya existentes pero eligen la opción que sea más conveniente en precio y este de acuerdo a sus intereses y recursos. A continuación se presenta el esquema de conclusión de la variabilidad:

Esquema 7. Variabilidad de precios.

Variabilidad de las estrategias de precio	
(i) Periodos de compra:	Los periodos de suscripción son de 3 a 6 meses y la comercialización de servicios complementarios paquete “Una semana en Chile” y eventos cada mes.
(ii) La variabilidad del precio establecido al mediano y largo plazo:	El crecimiento de los precios dependerá según la inflación proyectada del 3%.
(iii) Pago de suscripciones:	Se estipula que se realizará mediante el método de pago PayPal, y la garantía del servicio esta incluida en el plan elegido por el cliente.
(iv) Frecuencia de entrega del servicio:	El cliente podrá utilizar los servicios desde el momento que se efectúa el pago y recibe confirmación al correo para activar la cuenta.
(v) Cancelaciones de servicio	Se estipula que solo se cobrará al cliente por los meses de uso del servicio, y se considera desde el momento de la cancelación.
No existe variabilidad de precios	
(i) Por nacionalidades:	Todos los suscriptores extranjeros pagan el mismo valor, no existe diferenciación de precios.
(ii) Por contrato de servicios:	Cada suscriptor debe cumplir con los mismos requerimientos de la política de perfil de usuario del portal.
(iii) Tamaño de compra:	Cada suscriptor puede realizar el pago de su suscripción por el periodo elegido y la opción de renovar su cuenta.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategia de distribución

Al ser un negocio que operará en el Internet, los servicios serán distribuidos desde el portal web y por redes sociales. A continuación se presenta la conclusión del **Mapa de Canales de Interrelación** para más detalle referirse al **Anexo 29**.

Mapa de interrelación usuario – compañía

El suscriptor y/o el visitante pueden acceder al portal y por ende a todos los servicios existentes desde los buscadores en línea (intermediarios de búsqueda), y navegando en las redes sociales (intermediarios y medios). Las acciones comerciales de la empresa son utilizadas para captar visitas y suscripciones.

- **Modo de relación 1:** Los usuarios que cuentan con conexión a internet y tienen el impulso de satisfacer sus necesidades e interés por Chile, buscarán soluciones de “Trabajo, Alojamiento y/o Entretenimiento en Chile”.
- **Modo de relación 2:** Los usuarios cuentan con opciones de Intermediarios de buscadores en línea como Google, Bing y Yahoo.
- **Modo de relación 3:** Los usuarios a Intermediarios y medios como Redes sociales (Facebook y Twitter), Medios Especializados y Blogs.
- **Modo de relación 4:** Los usuarios cuentan con el acceso al portal web Viveenchile y a portales web de la competencia. Para los servicios complementarios (Paquete y Eventos) la distribución del servicio al suscriptor será primero por medio del portal web y se efectuarán presencialmente.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas.

La estrategia de comunicación y comercialización comprenderá la difusión de contenidos a través de los diferentes canales de interrelación (portal web, redes sociales, intermediarios de búsquedas). En el sentido comercial además se procederá a reforzar las alianzas con las distintas embajadas para expandir el alcance de ventas a potenciales clientes. Por consiguiente los métodos de difusión de contenido son los siguientes: **(i) Publicación de artículos de interés:** Los Residentes extranjeros y personas interesadas en residir en Chile muchas veces desconocen del lugar donde van a residir, de los tramites obligatorios a realizar, así como de las instituciones y organismos a contactar, y de los puntos de interés a

Plan de Negocios “Viveenchile”

visitar, etc. En ese sentido, la publicación de artículos de interés es primordial para Viveenchile, donde se buscará establecer una frecuencia de publicación de artículos semanales para destacar por encima de la competencia. La prioridades de los artículos serán la calidad y el buen ritmo de publicación, de esta forma se logrará compartirlas en las redes sociales para generar un “efecto viral” o expansivo, y lograr de este modo, buenas posiciones en los buscadores. **(ii) Publicación de artículos en páginas web asociadas:** Otra estrategia para generar tráfico será la publicación de artículos en blogs y páginas web de las alianzas estratégicas del portal y en sitios web de embajadas donde Viveenchile participará con artículos publicados. Para tal efecto, se procederá a localizar a editores y personas de influencia para las nacionalidades extranjeras de foco y para posteriormente enviar la propuesta de los artículos. La intención de esta actividad será de comunicar a lectores y a la audiencia de las características y servicios del portal. Finalmente las **(iii) Redes sociales:** se caracterizan como uno de los principales canales de comunicación por ser fáciles de usar, divertidas, informativas y gratuitas. Las redes sociales de Viveenchile serán Facebook y Twitter y tendrán un enfoque mucho más que para el posicionamiento de la marca o de lograr ventas indirectamente, es por eso que se contempla su uso como un complemento a la estrategia para la atracción de potenciales clientes,

Tácticas de Atracción, conversión y retención de clientes.

En base a las estrategias planteadas, se procede a detallar las tácticas para comunicar efectivamente la propuesta de valor de Viveenchile. El esquema de tácticas puede observarse en el **Anexo 30**. La principales vías de captación de clientes se darán por medio del Portal Viveenchile, como también promoción online del portal en los sitios web de embajadas, en los portales de trabajo, inmobiliarios y turísticos de Chile. Sin embargo se considera que la captación web por medio de palabras y anuncios de promoción del portal en intermediarios de búsqueda permitirá una cobertura más amplia, de bajo costo y de interacción de residentes y no residentes. En la **Atracción de clientes:** Se utilizara una combinación de herramientas de comunicación, tales como: **(i) SEO (Search engine optimization):** se refiere a aparecer en las primeras posición de las páginas de resultados de búsquedas utilizando determinados criterios previamente analizados (palabras

Plan de Negocios “Viveenchile”

claves) y relacionados a la oferta de servicios. **(ii) SEM (Search engine marketing):** Se refiere al contrato de publicidad para aparecer en la zona de enlace de patrocinados y en las páginas de resultados de búsquedas basados en las palabras claves definidas. **(iii) Publicidad interactiva (Costo Por Clic):** Se pagarán sólo cuando el usuario hace clic en el anuncio. Para este efecto se utilizarán los servicios proporcionados por Google y Facebook (Adwords y Ads). **(iv) Relaciones públicas:** Por la publicación de artículos en otros blogs o páginas web como “invitado”, como discutido anteriormente. **(v) Contenido compartido en redes sociales:** Todo el material preparado y publicado en el portal web de Viveenchile (de 3 a 5 veces por semana) y los eventos, serán compartidos en las redes sociales a fin de comunicar a los suscriptores y suscriptores potenciales.

Convertir clientes: Toda actividad orientada a conseguir que los usuarios lleguen al portal web y realicen la (suscripción y/o participación a eventos y/o compra de paquete de hospedaje). Las principales actividades que se realizarán son las siguientes: **(i) Navegación y búsqueda de servicios en el portal web Viveenchile:** Obtención y adaptación de publicaciones, textos, imágenes, videos, documentos de apoyo, e información de eventos a realizarse y que conforman las líneas de servicio. **(ii) Contenido de calidad que satisfaga las necesidades:** La gran cantidad de información disponible debe ser fiable y de calidad, para que permita la apropiada toma de decisiones de los clientes. **(iii) Ayuda y soporte:** Los sistemas y procesos de soporte que se pondrán a disposición de los usuarios serán los teléfonos y correo de contacto, chat y formulario web. Adicionalmente se dispondrá de herramientas de autoservicio como preguntas frecuentes, documentación de apoyo, y foros. **(iv) Promoción:** El descuento ya incluido en suscripción de seis meses es reflejado en la estrategia de precio de las suscripciones por un precio menor mensual que la suscripción de tres meses.

Retener: Actividad que se centra en conseguir una recurrencia en las compras, aplicando una táctica relacional como: **(i) Atención al cliente:** En el portal web y redes sociales, se enfoca en proporcionar una atención personalizada para cada uno de los temas a tratarse con el cliente. Lo que se busca es desarrollar relaciones y crear vínculos con beneficios para ambas partes.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

En base a la información estadística obtenida del Departamento de Extranjería, se ha definido un mercado potencial (31.389 extranjeros que solicitaron permisos temporales) y un mercado meta (10% del de 3.138 extranjeros) que cumplen con el perfil de clientes que consumirán los productos y servicios comercializados por Viveenchile. Los supuestos de la evaluación de la demanda son los siguientes:

(i) Proyección del primer año de operación: Se buscará vender una capacidad redondeada de 2.004 suscripciones de tres meses y 1.140 suscripciones de seis meses, basándose en la premisa que al ser un servicio nuevo el cliente no busca mantener una relación a largo plazo, sino buscar probar primero el servicio antes de comprar suscripciones de mayor tiempo. Como también que el 25% de las suscripciones logradas, participen en eventos sociales con un total de 785 participantes y un 4% en la venta de paquetes de “Una semana en Chile” resultando en 120 paquetes. El esquema de la demanda y las proyecciones de crecimiento pueden visualizarse en detalle en el **Anexo 31**.

(ii) Proyección de los cuatro años subsiguientes de operación: Para los años siguientes, se buscará incrementar en 10% en número de nuevos clientes para las suscripciones de 3 meses y para las de 6 meses. Como también un 10% de crecimiento para los servicios complementarios (Eventos y paquete de estadía).

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

A fin de poder ejecutar las diferentes estrategias y alcanzar los objetivos planteados, se procede a presentar el presupuesto de marketing durante la fase de inicial y la fase de operación continua del negocio.

(i) La inversión Inicial de marketing será de CLP 32.004.590

(ii) El Presupuesto de inversión continua: Considera el crecimiento del (10%) en suscripciones y no considera la actividad de diseño y desarrollo de la plataforma web.

El detalle del presupuesto inicial y proyectado de marketing puede observarse en el **Anexo 32**. Adicionalmente el detalle del cronograma de actividades pre-operacionales y de régimen de marketing se encuentra en el **Anexo 33**.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia operacional se enfocará en la mejora continua operacional de cada uno de los procesos y actividades que conciernen: **(i)** la fase inicial del negocio como lo son la **Planificación e Implementación**, como también en **(ii)** el perfeccionamiento operacional de la fase de **Procesos de Régimen**. Para llevar a cabo la estrategia se identificaron los **Principales Ejes operativos del portal web**, los que pueden ser visualizados en detalle en el **Anexo 34**.

Visión del alcance de operaciones: Para describir el alcance operacional del proyecto, se empleará la herramienta de la **Cadena de Valor de Porter**, por lo que a continuación se presentan dos esquemas con la conclusión del análisis y con todas las actividades operacionales propias del negocio a realizarse por miembros del equipo y las actividades tercerizadas a realizarse por empresas externas.

Actividades de Operación

Esquema 8.- Actividades operacionales de la cadena de valor de la compañía

Actividad de Operación	Descripción de la actividad	Proceso operacional
Logística interna	Gestión con el cliente potencial antes de recibir una suscripción de las líneas de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información En Línea: Actividad propia del negocio, que por medio de la plataforma web y medios sociales permite a los clientes potenciales tener información de los beneficios de los servicios. 2. Comercialización en plataforma web: Actividad propia que permite Una vez confirmado el interés por parte del cliente, se requerirá un completo perfil de usuario que le siguen las siguientes fases (i) Aceptación de la suscripción y (ii) Confirmar el requerimiento de líneas de servicio deseados. (iii) Determinar el plazo de suscripción (iv) Confirmación del pago por suscripción y/o pedidos de la línea Alojamiento (paquete de "Una semana en Chile") y Entretenimiento (Eventos).
Operaciones	Gestión de actividades necesarias para la realización de las líneas de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de la plataforma web: Actividad Preoperacional tercerizada a un proveedor tecnológico para la creación y mantenimiento de la plataforma operativa 24 horas al día, 7 días a la semana con respecto a los servicios en términos técnicos, estéticos, operativos. (Aplicados al tamaño de la demanda esperada de clientes). 2. Presentación de las líneas de servicio a clientes 3. Activación de los servicios a clientes 4. Facturación por suscripción y por pedido
Marketing	Gestión de actividades de marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de marketing: Actividad inicial tercerizada a proveedor de manejo virtual. 1. Actividades de difusión virtual (Atraer y retener a potenciales clientes) 2. Mantenimiento del marketing (Plataforma web y de los medios sociales) 3. Consultas y marketing relacional (Plataforma y de los medios sociales) 4. Coordinación y realización de eventos.

Fuente: Elaboración propia

Actividades de Soporte

Plan de Negocios “Viveenchile”

Esquema 9. Actividades de soporte de la cadena de valor de la compañía

Actividad de Soporte	Descripción de la actividad	Proceso operacional
Infraestructura	Gestión de actividades preoperacionales legales y operacionales realizadas por las área de administración y finanzas de la compañía, que se materializa a través de los ejercicios de planificación y el reporte de la información financiera y contable de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro Legal (Actividad pre-operacional) 2. Financiamiento (Actividad pre-operacional) 3. Búsqueda y contratación de una empresa de manejo contable. (Actividad pre-operacional y operacional)
Recursos Humanos	Gestión de actividades de reclutamiento, selección y contratación de la empresa. Estos aspectos en cuanto a calidad y funciones serán abordados con mayor detalle en el capítulo VI de este documento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de procedimientos de trabajo y contratación (Actividad pre-operacional)
Desarrollo y Tecnología	Gestión de coordinación de tecnología (Todas son actividades pre-operacionales).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de la plataforma web 2. Desarrollo del contrato de suscripción de servicio 3. Instalación del software operacional y administrativo
Adquisición	Gestión para proyectar, controlar y coordinar las líneas de servicio "Trabajo, Alojamiento y Entretenimiento" en Chile. Asegurando su disponibilidad en calidad y oportunidad, lo que maximiza la agregación de valor al negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda y adquisición de proveedores de contenido y locaciones. (Actividad pre-operacional y operacional) 2. Adquisición de recursos físicos. (Insumos Operación del equipo de trabajo y para líneas Alojamiento y Eventos).
Post-venta	Gestión de actividades actividades que conciernen a los suscriptores y clientes de las líneas de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos de entrega y confirmación del pedido del servicio 2. Confirmación de abono por suscripción o por servicios pagados, la cancelación del servicio y la capacidad de respuesta

Fuente: Elaboración propia

El tamaño y la capacidad operacional dependen de la cobertura administrativa, comercial y de marketing del portal web y consideran las siguientes etapas: **(I) Etapa introductoria:** se espera lograr al primer año un total de 3.144 **ventas de Suscripción** (se redondea para permitir que los analistas de ventas puedan dividir los esfuerzos), se estima a su vez que las **ventas en Eventos** alcancen un total de 785 participantes y en **Paquetes de Alojamiento** su alcance total sea de 120 paquetes. Por consiguiente en la **(ii) Etapa de Crecimiento y Madurez:** se estima que la cobertura comercial sea mayor desde el segundo año, con un crecimiento del 10% con respecto al año anterior en cada uno de los servicios.

5.2. Flujo de operaciones

De acuerdo a la líneas de servicio “Trabajo, Alojamiento y Entretenimiento”, se establecerá el **Flujo Operacional**, que integra las acciones de cara al cliente, las acciones comerciales del negocio, los aspectos de la elaboración de contenido y los aspectos que conciernen la entrega de los servicios y pedidos al suscriptor. El Flujo puede observarse en mayor detalle en el **Anexo 35**.

Procesos y actividades de Régimen.

Proceso de Contacto con el usuario: Corresponde a las actividades comerciales y de marketing dirigidas a captar el mercado meta por medios virtuales como (Embajadas y portales turísticos, Redes sociales, Publicidad interactiva, herramientas SEO y SEM, acciones de relaciones públicas, acciones de E-mailing, entre otros). Este proceso concierne a los Analistas de ventas, y cuenta con la finalidad de atraer a los potenciales suscriptores e inducirlos a crear un perfil de usuario.

Proceso de Presentación y actualización de las líneas de servicio: Proceso que iniciará con la recepción, procesamiento y evaluación de la información y datos recolectados de los perfiles de usuario y de suscriptores. Seguido por las acciones de publicación periódica de contenido y artículos en el portal Viveenchile y en portales relacionados, como también a la presentación de los eventos mensuales y del servicio de paquete de estadía. Es un proceso que concierne al Administrador General y al Asistente administrativo.

Proceso de “Suscripciones”: El proceso comprende la búsqueda de clientes para las tres líneas de negocio, como la evaluación de los pedidos y requerimientos de servicio del suscriptor (dependiendo de la línea escogida), seguido por las condiciones de servicio (contrato online, periodo de suscripción, verificación del pedido), el contacto a terceros como (proveedores de contenido y locaciones que trabajen con las necesidades de tiempo de respuesta y calidad), le siguen la coordinación y entrega de actividades de (Paquete de Alojamiento y en Eventos) y finalmente la generación de entregables a clientes (la estimación de tiempo de entrega y la revisión de calidad). Este proceso concierne al Administrador General, a los Analistas de ventas y al Asistente administrativo.

Proceso de post-venta: Todas las actividades que involucran a los suscriptores, donde se consideran los procedimientos de entrega, la confirmación de las suscripciones y pedidos de servicios complementarios por medio del portal. Como también la confirmación de abono por suscripción o servicios complementarios pagados, la cancelación del servicio, la capacidad de respuesta a comentarios, y reclamos de los clientes que deben realizar entre un periodo de 24 horas.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Generación de reportes: Corresponde a la descripción del progreso de metas y la elaboración de informes donde se debe considerar actividades como: Registros históricos de ventas y pedidos, el análisis de los resultados y la retroalimentación en reuniones de equipo para revisar las metas de ventas semanales. Este proceso concierne a los Analistas de ventas, con revisión por el Administrador General.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Plan de Planificación

A continuación se presenta la conclusión de las actividades requeridas previo al funcionamiento del portal y generación de ingresos. El esquema de los **Cinco Procesos de Planificación** puede observarse en detalle en el **Anexo 36**.

Esquema 10. Plan de Planificación

Planificación de Infraestructura:	
(i) Registro legal:	Corresponde a realizar actividades: Escritura Pública, el Registro de Comercio, la Publicación en el Diario Oficial, Inicio de actividades-SII, Acreditación-SII, Timbraje de boletas y/o Facturas. Por lo que el tiempo estimado para completar la actividad será de 2 meses.
(ii) Financiamiento:	Solicitud y cotización de crédito de capital inicial a bancos, instituciones financieras y otros organismos (Start-up Chile). Tiempo estimado de realización será de 3 semanas.
(iii) Búsqueda y contratación de una empresa de manejo contable:	Busqueda y contratación de la empresa en un tiempo estimado de realización de 1 semana.
Planificación de Gestión de Recursos Humanos:	
(i) Procedimientos de trabajo y contratación	Actividad propia que concierne la búsqueda y contratación de personal capacitado con los requerimientos de cargo y valores organizacionales para atraer el mercado meta. Tiempo estimado de realización será de 1 mes, e incluirá un proceso de selección de vendedores con inducción y periodo de prueba.
Planificación de desarrollo y Tecnología:	
(i) Diseño y desarrollo de la plataforma web:	Corresponde a la cotización a empresas de desarrollo digital de sitios web, que cumplan con el presupuesto y calidad deseado. Tiempo de realización será de 2 meses.
(ii) Asesoría Legal:	Elaboración del contrato de suscripción y otros requerimientos legales se contratará un consultor externo por hora. Tiempo estimado de realización será de 2 semanas.
(iii) Software operacional y administrativo:	Se considera que no se requerirá de un software operacional y administrativo, ya que estos servicios serán tercerizados por la búsqueda y contratación de proveedores de servicios tecnológicos. Se incurrirán en gastos mensuales asociados al servicios de gestión de cobro y pago en Paypal. El Periodo estimado de realización será de 1 mes.
Planificación de Adquisición e Implementación:	
(i) Búsqueda y adquisición de proveedores de contenido y locaciones:	Contacto y contrato comercial de mediano y largo plazo con portales y sitios web de alojamiento, trabajo, turísticos, etc. para extranjeros, y contacto comercial con restaurantes y hoteles. El tiempo estimado de realización será de 3 meses.
(ii) Adquisición de recursos físicos:	Búsqueda y compra de insumos tecnológicos e inmobiliarios para ser usados por el equipo de trabajo, como de los insumos para el “Paquete de Estadía”, e insumos necesarios para los “Eventos”. El tiempo de realización de esta actividad será de 2 semanas. A partir del quinto año de operación se considerará la opción de alquiler de oficina.
(iii) Pruebas y Puesta en Marcha de la líneas de servicio Premium:	Pruebas de servicio previo al lanzamiento publicitario, y la medición real numérica de beneficios, fallas, pedidos y reclamos durante la puesta en marcha. El tiempo de realización de estas actividades serán de 2 meses.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Planificación Pre-operacional de Marketing:	
(i) Desarrollo de marketing:	Búsqueda y contratación de empresas de asesoría para el desarrollo de imagen de marca. Actividad propia de métodos de comunicación del negocio en medios virtuales elegidos para atraer, convertir y retener suscriptores. Tiempo de esta actividad es de 2 meses.
(ii) Actividad virtual de difusión:	Actividad propia de campañas de difusión y marketing relacional por medio del portal y redes sociales. Tiempo inicial de esta actividad es de 3 meses, con continuidad operacional.

Fuente: Elaboración propia

Plan de Implementación

Duración: El tiempo estimado de la realización fluctúa en el rango de 2 semanas a 3 meses. En el **Anexo 37**, se puede visualizar en detalle todas las actividades de implementación y su duración por medio del **Diagrama Gantt**. Para realizar todos los procesos operativos iniciales y en puesta en marcha el costo es de **CLP \$8.225.000**, mayor detalle del costo total puede visualizarse en el **Anexo 38**.

5.4. Dotación

El modelo de Capital Humano de Viveenchile comprende cuatro etapas: La **Selección, Compensación, Clasificación y Desarrollo** del equipo de trabajo requerido para el proyecto (Asistente y vendedores). El equipo participará de forma integral en la fase Introdutoria del negocio, como también en el desarrollo operativo de las fases de crecimiento y madurez. El detalle del **Modelo de Capital Humano** puede ser visualizado en el **Anexo 39**. Adicionalmente se presenta a continuación el esquema de la demanda por etapas de personal capacitado.

Esquema 11. Demanda de personal capacitado

Etapa de Introducción del negocio			
Duración	(El primer año año de operación)		
Demanda requerida de capital humano	1 Administrador General	1 Asistente operacional	2 Vendedores
Etapa de Crecimiento			
Duración	(Del segundo al cuarto año de operación)		
Demanda requerida de capital humano	1 Administrador General	1 Asistente operacional	3 Vendedores
Etapa de Madurez			
Duración	(En el quinto año de operación)		
Demanda requerida de capital humano	1 Administrador General	1 Asistente operacional	3 Vendedores

Fuente: Elaboración propia

Aptitudes generales: (i) Responsabilidad con el rendimiento y resultados, (ii) Compromiso y disposición al trabajo colaborativo con el equipo (iii) Capacidades administrativas y de venta (iv) Tolerancia al cambio y aptitud de aprendizaje.

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

Soraya Campos, la Gestora del proyecto Viveenchile, pertenece al Magister de Administración de Empresas, mención Finanzas, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Es quien además concibió la idea de negocio, al ser residente extranjera en Chile por más de 15 años y al evidenciar en la encuesta realizada a extranjeros residentes; las necesidades de trabajo, alojamiento y conexión social que experimentan extranjeros de países latinoamericanos al momento de decidir emigrar fuera de su país. Esas necesidades actualmente no son cubiertas en su totalidad por portales de servicios a nivel nacional que cuenten con un foco de servicio para extranjeros. Por lo tanto la oportunidad de negocio en complemento con las cualidades que posee Chile como país de alto atractivo migratorio, respaldan el potencial de la idea y la expectativa de futuro crecimiento del proyecto Viveenchile.

La gestora se desempeñará como Administrador General y tendrá la responsabilidad completa sobre el planeamiento y la ejecución de los procesos ya mencionados del negocio. Realizará una combinación de actividades gerenciales y de liderazgo sobre su equipo de trabajo, las que resaltarán sus habilidades y competencias al momento de tomar las decisiones críticas. Cada decisión tomada deberá involucrar un beneficio directo hacia el negocio.

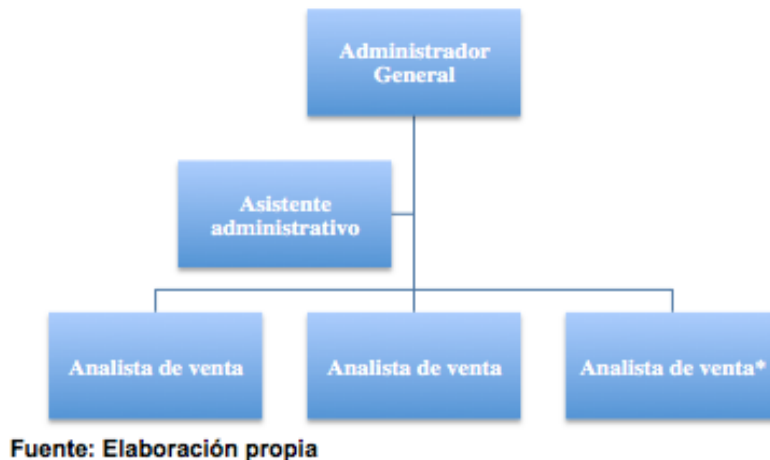
El Detalle del **Currículum Vitae** y el **Marco descriptivo característico** de la Gestora podrán visualizarse en el **Anexo 40** y **Anexo 41** del presente documento respectivamente.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional del portal web Viveenchile permite visualizar la organización como plana y simple; y permite además la efectiva toma de decisiones, el alineamiento de estrategias, y el funcionamiento de cada cargo con respecto a los procesos integrados.

A continuación se presenta el Organigrama de la empresa Viveenchile:

Esquema 12. Organigrama de la empresa ViveEnChile.



Viveenchile contará con tres cargos principales: Primero el Administrador General encargado de funciones administrativas, seguido por un asistente administrativo, quien estará encargado de las funciones de soporte al gerente, finalmente los analistas de ventas que cumplirán funciones comerciales y que serán dos analistas al primer año, y a partir del segundo año en adelante serán tres.

Descripción de Cargos

Para las etapas de **Introducción, Crecimiento y Madurez** del modelo de negocio por suscripción y servicios, se requieren de los siguientes cargos:

Esquema 13. Descripción de cargos de ViveEnChile

Administrador General	
Competencias Administrativas:	Descripción: El Gerente General, deberá intervenir en la planificación, organización, dirección y control del personal (Asistente operacional y Analistas de ventas), como de los recursos propios de la empresa, teniendo como objetivo principal, el éxito del negocio. El Gerente deberá manejar y preservar el uso de los bienes y recursos humanos con los cuales cuenta la empresa para su operación.
Cargo:	Gerente General
Periodo:	Etapa de Introducción, Crecimiento y Madurez.
Dotación:	1 Gerente General requerido.
Perfil:	Estudio de Tercer nivel: Ingeniero Comercial con conocimientos en Control de operaciones y Finanzas. Estudios de Cuarto nivel: Maestría en Adiministración de Empresas y/o Maestría en Control de Gestión.
Funciones y Responsabilidades del cargo:	Funciones principales: Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo los " Procesos y Actividades de Régimen ". Funciones adicionales: Encargado del control de gestión, finanzas generales, contratación, presupuesto y remuneraciones. Liderar los proyectos del desarrollo de Eventos (Diseño, tiempo, presupuesto,etc). Implantar los parámetros y hacer seguimiento de las ventas y comercialización de las líneas de servicio.
Horario de trabajo	De 9:00 a 18:00 hrs

Plan de Negocios “Viveenchile”

Soporte Administrativo	
Competencias Administrativas:	Descripción: Iniciativa y proactividad, manejo de tecnologías de información y comunicación, orientación al cliente, organización, tolerancia en situaciones críticas, trabajo en equipo y manejo en atención a público por medios virtuales.
Cargo:	Asistente Administrativo
Reporta a:	Gerente General
Cantidad:	1 Asistente administrativo en todas las etapas de evaluación del negocio.
Perfil:	Estudio de Tercer nivel: Título técnico profesional del área de las Ciencias Sociales o afines y Título de Fotógrafo, Diseñador, Periodista, Publicista o afines.
Funciones y Responsabilidades del cargo:	<p>Apoyar en diversas actividades de apoyo a la gerencia con mayor énfasis de contribuir en la difusión de contenido y marketing a través de diversos medios de comunicación (Apoyar en el desarrollo de las publicaciones que realizan las líneas de servicio, Entregar insumos fotográficos, Mantener los contenidos del portal Weby medios sociales, manejo de la intranet, Participar en búsqueda de proveedores de contenido y locaciones).</p> <p>Realizar la preelaboración de los informes semanales y mensuales del desempeño de los analistas de ventas.</p>
Horario de trabajo	De 9:00 a 18:00 hrs
Comercial	
Competencias Comerciales:	Descripción: Actitud positiva, habilidades personales y de ventas, conocimiento de la empresa, de los servicios que se comercializan y del mercado.
Cargo:	Analista de Ventas
Reporta a:	Gerente General
Cantidad:	2 vendedores al primer año de operación, a partir del tercer año serán 3 vendedores.
Perfil:	Estudio de Tercer nivel: Técnico o profesional de área comercial con 1 a 3 años de experiencia en cargos relacionados a ventas. Podrán ser extranjeros de nacionalidades afines a las haitianas, colombianas, peruanas, bolivianas y venezolanas.
Funciones y Responsabilidades del cargo:	<p>Actividades de prospectar clientes, venta por metas de suscripciones de planes de 3 y 6 meses, metas de venta de paquetes de estadía y metas de venta de asistencia de clientes a Eventos. Entrega oportuna de los pedidos, comprobación de cobranza, asesoría y atención a sus clientes y/o suscriptores.</p> <p>Para el servicio de paquete de "Una semana en Chile", se le pedirá a los vendedores, recibir a sus respectivos clientes y realizar una bienvenida de una hora con un city tour por la ciudad de Santiago.</p> <p>Retroalimentar semanalmente a la gerencia y al asistente administrativo con respecto a todo lo que sucede con los clientes: Inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos. En adición a el cumplimiento de metas de ventas.</p>
Horario de trabajo	De 9:00 a 18:00 hrs, con flexibilidad.
Fuente: Elaboración propia	

Las funciones financieras, contables, tecnológicas y legales se efectuarán mediante asesorías realizadas por empresas de consultoría externas al portal. Por lo que Viveenchile contratará servicios a terceros para el efecto y cumplimiento de las funciones mencionadas. En el **Anexo 42** se presenta a mayor detalle el **Esquema de los procesos tercerizados**.

6.3. Incentivos y compensaciones

Los niveles de remuneraciones que se presentan a continuación consideran la comparación entre el mínimo de renta que perciben individuos con cargos similares en el mercado laboral al año 2016, en contraste con los sueldos previstos dentro de

Plan de Negocios “Viveenchile”

la empresa en el primer año de operación.⁸

Esquema 14. Niveles de Remuneración del Equipo de trabajo

Cargo	Sueldos según el mercado	Sueldos dentro de la empresa
Gerente de Pyme	de CLP 940.533 en adelante	CLP 1,000,000
Asistente Administrativo	de CLP 288,976 en adelante	CLP 500,000
Analista de ventas	de CLP 250,000 en adelante	CLP 700,000

Fuente: Elaboración propia

De el cuadro anterior se puede observar que los sueldos brutos de Viveenchile superan los mínimos de la industria. Por consiguiente a partir del segundo año, los sueldos de todos los cargos se ajustarán aumentando con respecto a la inflación proyectada del 3%. Para el Gerente General y del Asistente Administrativo los sueldos son fijos y no son sujetos a incrementos por comisiones, la variabilidad de estos dos sueldos dependerá en el caso de realizarse horas extras de trabajo. Por contraste para los Analistas de Ventas, la remuneración es variable y esta sujeta a incentivos monetarios por metas.

El sueldo base y remuneración variable mensual del primer año se descompone por:

Esquema 15. Incentivos en ventas al primer año con 2 vendedores

Ingreso variable	Objetivo mensual por vendedor	% variable
De suscripciones 3 meses	84	25%
De suscripciones 6 meses	48	25%
Paquetes de Alojamiento	5	25%
Asistencia Eventos	33	25%
Sueldo Base		CLP 250,000
Variable total		CLP 450,000
Sueldo final		CLP 700,000

Fuente: Elaboración propia

Desde el segundo al quinto año, se proyectó un aumento de 10% para cada fuente de ingreso con respecto al año anterior, adicionalmente se incluye dentro de la estructura a un tercer analista de venta para contrarrestar este aumento en ventas. El resultado no solo favorecerá a los analistas, dado que su nivel de objetivos mensuales decrece significativamente con respecto al primer año, si no también demuestra el compromiso hacia el bienestar del capital humano.

⁸ <http://www.ahoranoticias.cl/chile/santiago/161545-descubre-el-sueldo-que-ganaras-si-estudias-estas-carreras.html>

7. Plan financiero

El proyecto ViveEnChile busca ofrecer una serie de líneas de servicio como lo son: **(i)** Trabajo en Chile, **(ii)** Alojamiento en Chile, y **(iii)** Entretenimiento en Chile. Para cada una de estas líneas de negocio se construyen los ingresos y se estiman los costos de operación para un período proyectado de cinco años. A partir de los supuestos de negocio a utilizarse, se realiza el análisis de factibilidad financiera para determinar la conveniencia del proyecto. Por consiguiente se prevé una inversión inicial que será aportada por el accionista y será complementada mediante la obtención de un financiamiento bancario.

Supuestos de negocio

Concepto	Descripción
Moneda funcional:	Peso chileno
Tipo de proyección:	Nominal
Períodos de proyección	5 años
Inflación:	3% (inflación a largo plazo estimado por el Banco Central)
Inversión:	25,000,000
Tipo de aporte:	
Propio	60% del total de la inversión
Financiamiento	40% del total de la inversión
Crecimiento en ventas:	
% número de suscriptores	10% anual
% número de invitaciones a eventos	10% anual
% de paquetes de hospedaje	10% anual (sólo 1er año)
Tasa de descuento:	25%
Días promedios de cobranza	25 días
Días promedios de pago	30 días

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ingresos y costos: El crecimiento en ventas se basa en un aumento en el volumen de suscriptores, el número de personas que participan en los eventos y en la venta de paquetes de alojamiento (10% para cada uno de los periodos de proyección). Adicionalmente, se considera un incremento en el precio de suscripciones en el tercer año del 5% y para las demás líneas de negocios se considera la inflación de largo plazo estimada para Chile correspondiente al 3%.

Proyección de los costos y gastos operacionales: se consideran para el calculo tanto la inflación a largo plazo, el incremento en la estructura organizacional al incorporarse un nuevo vendedor en el segundo año, como la adquisición de bienes de uso para el mismo período. Para mayor detalle sobre los rubros de costos y gastos utilizados visualizar el **Anexo 43**.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Cantidades					
No. de suscriptores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción 3 meses	2004	2204	2425	2667	2933
Suscripción 6 meses	1140	1254	1379	1517	1669
% crecimiento		10%	10%	10%	10%
Eventos					
Ventas de invitaciones	780	858	944	1038	1142
% crecimiento		10%	10%	10%	10%
Paquete de hospedaje					
No. de clientes	120	132	132	132	132
% crecimiento		10%	0%	0%	0%
Precio					
Precio de suscripción (en CLP)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción 3 meses	31,525	31,525	33,000	33,000	33,000
Suscripción 6 meses	26,000	26,000	27,300	27,300	27,300
Costo de entradas	13,000	13,390	13,792	14,206	14,632
Paquete hospedaje	40,000	41,200	42,436	43,709	45,020

Fuente: Elaboración propia

Plan de inversiones: Para poder ofrecer los servicios antes descritos, se requiere invertir en diferentes rubros necesarios para la preparación del portal web, como **Bienes de uso** (activo fijo), los que son necesarios para la operación administrativa, y **capital de trabajo** que permite disponer de fondos suficientes para asegurar el pago de las obligaciones operacionales para los primeros tres meses de funcionamiento. A continuación se detallan los rubros requeridos:

- (a) **Constitución de compañía:** corresponde a los gastos destinados para constituir la empresa con los diferentes organismos de control ya mencionados en el plan de operaciones (Diario Oficial, Servicio de Impuestos Internos, etc.).
- (b) **Bienes de uso:** corresponde al activo fijo que se requiere para iniciar las operaciones: 3 computadoras portátiles, equipos de oficinas y mobiliario. También incluye el pago de la suscripción del software ofimático, correo electrónico corporativo y servicio de almacenamiento en línea.
- (c) **Diseño y puesta en marcha de página web:** corresponde a los gastos de diseño, construcción y puesta en línea de la página web. Adicionalmente, considera la inversión para poner en marcha la estrategia de marketing.
- (d) **Recursos para financiar la pérdida operacional de los 3 primeros meses:** reserva en efectivo destinado para cubrir el déficit operacional a existir durante los primeros tres meses de operación, periodo considerado hasta que el portal web genere los flujos necesarios para sostener una operación rentable. **El Capital de trabajo mensual** podrá visualizarse en detalle en el **Anexo 44**.

Se incluye un contingente CLP 2 millones para cualquier gasto intempestivo que surja durante los primeros meses de vida del proyecto. La inversión inicial total

Plan de Negocios “Viveenchile”

asciende a CLP 25 millones, donde el cual CLP 15 millones deben ser aportados por el accionista de la empresa y CLP 10 millones serán financiados por instituciones bancarias una tasa de interés del 13% a pagarse en tres años.

Inversión inicial y puesta en marcha

Descripción	Monto
Constitución de compañía (a)	CLP 185,000
Escritura	CLP 45,000
Costos notariales	CLP 100,000
Inscripción comercio	CLP 10,000
Publicación Diario Oficial	CLP 30,000
Bienes de uso (b)	CLP 4,340,000
Equipos de computo	CLP 2,000,000
Mobiliario	CLP 1,500,000
Servicio anual ofimático	CLP 840,000
Diseño y puesta en marcha de página web ©	CLP 3,700,000
Diseño y desarrollo de plataforma	CLP 1,000,000
Desarrollo marketing contenidos	CLP 2,700,000
Recursos para financiar la Pérdida operacional 3 primeros meses (d)	CLP 14,771,859
Subtotal	CLP 22,996,859
Imprevistos	CLP 2,003,141
Inversión inicial	CLP 25,000,000

En base a la incorporación de nuevo personal, se incurre en inversiones de equipos de computación y mobiliarios por un monto equivalente a CLP 3 millones en el tercer año de operación.

Proyecciones de Estados de Resultado del primer año a quinto año de operación.

Proyecciones del estado de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos ordinarios					
Ventas Suscripción 3 meses	63,176,100	69,485,672	80,014,672	88,007,725	96,800,084
Ventas Suscripción 6 meses	29,640,000	32,600,229	37,655,244	41,416,809	45,554,531
Subtotal	92,816,100	102,085,901	117,669,916	129,424,534	142,354,615
Ingresos no ordinarios					
Organización de eventos	10,140,000	11,488,620	13,019,648	14,745,828	16,709,744
Paquete de bienvenida	4,800,000	5,438,400	5,601,552	5,769,599	5,942,687
Subtotal	14,940,000	16,927,020	18,621,200	20,515,427	22,652,431
Total ingresos	107,756,100	119,012,921	136,291,116	149,939,961	165,007,045
Costos de operación	-66,797,820	-68,772,754	-71,740,270	-73,168,811	-75,326,876
Sueldos y salarios	-34,800,000	-45,360,000	-47,628,000	-50,009,400	-52,509,870
Total costos y gastos de operación	-101,597,820	-114,132,754	-119,368,270	-123,178,211	-127,836,746
Utilidad operacional	6,158,281	4,880,167	16,922,846	26,761,749	37,170,299
Márgen operacional	5.7%	4.1%	12.4%	17.8%	22.5%
Gasto financiero	-	918,421	487,238	-	-
Utilidad antes de impuestos	4,858,281	3,961,746	16,435,608	26,761,749	37,170,299
Márgen antes de impuestos	4.5%	3.3%	12.1%	17.8%	22.5%
Impuesto a la renta	-	1,311,736	4,437,614	7,225,672	10,035,981
Utilidad neta	3,546,545	2,892,074	11,997,994	19,536,077	27,134,318
Márgen neto	3.3%	2.4%	8.8%	13.0%	16.4%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta la proyección del estado de resultados por el período de proyección de cinco años. Se muestran las proyecciones e indicadores financieros

Plan de Negocios “Viveenchile”

del escenario base y del flujo de caja resultante, se considera la corrección de partidas que no generen movimiento de efectivo (gasto de depreciación), pago de impuestos a la renta, cancelación de la deuda financiera (principal más intereses), y adquisiciones de bienes de uso durante el período de proyección. **El Estado de resultados mensualizado al primer año** puede visualizarse en el **Anexo 45**.

Proyecciones de flujo de caja: Los supuestos utilizados para proyectar las cuentas por cobrar y pagar comerciales (ver los días promedios de cobros y pago en los supuestos del negocio) consideran una postura conservadora debido principalmente a que la recaudación de las suscripciones y demás rubros se realizará a través de métodos de pago como tarjeta de crédito, mientras que el pago de las obligaciones operativas se realizarán al final de cada mes.

Flujo de caja del proyecto – con financiamiento

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	3,546,545	2,892,074	11,997,994	19,536,077	27,134,318
Ajustes						
(+) Depreciación	-	966,667	966,667	1,900,000	1,233,333	1,233,333
(+) Gasto financiero	-	1,300,000	918,421	487,238	-	-
Utilidad antes de intereses y depreciación	-	5,813,211	4,777,163	14,385,232	20,769,410	28,367,652
Nuevas inversiones	- 3,500,000	-	-	3,000,000	-	-
Var. Capital de trabajo	-	623,729	- 1,044,906	- 934,726	- 660,721	- 749,779
Valor residual						
(-) Activo fijo neto	-	-	-	-	-	200,000
(+) Venta activo fijo	-	-	-	-	-	200,000
Aporte accionistas	- 21,500,000					
Préstamo bancario	10,000,000					
Pago de capital	- 2,935,220	- 3,316,798	- 3,747,982	-	-	-
Pago de interés	- 1,300,000	- 918,421	- 487,238	-	-	-
Flujo operacional	- 15,000,000	2,201,721	- 502,963	6,215,286	20,108,689	27,617,873

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación anual del capital de trabajo, se procede a proyectar el **Balance General** para mayor detalle referirse al **Anexo 46**. Puesto que el presente proyecto buscaría cumplir con el principio de empresa en marcha, se ha procedido a estimar un valor residual considerando para el período terminal un flujo de caja libre similar al año 5 y se lo trae a valor presente utilizando la tasa de descuento (25%).

Flujo del período terminal	110,471,492
VAN valor residual	36,199,298
VAN FCL + valor residual	43,107,349

Tasa de descuento: Para la evaluación financiera del proyecto, se emplea una tasa

Plan de Negocios “Viveenchile”

de descuento del 25% para descontar los flujos proyectados. Al ser un nuevo emprendimiento, existe un componente de riesgo inherente mayor al que percibiría el mercado para negocios similares en el mismo rubro.⁹ Adicionalmente como complemento, se calculó la **tasa de descuento bajo la metodología de CAPM** para un proyecto en marcha en el sector donde se participará, dando como resultado tasas de 15,79%, mayor detalle del calculo en el **Anexo 47**.

Evaluación financiera del proyecto: Para definir financieramente cuan atractivo resulta el proyecto, se trae a valor presente los flujos de caja proyectados a cinco años descontándolos aplicando una tasa de descuento, y se suma la inversión inicial incurrida para calcular el valor actual neto. Se calcula además la tasa interna de retorno que sirve como indicador de la rentabilidad del proyecto. Para el escenario base, los indicadores de rentabilidad financiera son:

Flujo de caja con financiamiento	
VAN	6,908,051
TIR	37.4%
Flujo de caja sin financiamiento	
VAN	3,297,945
TIR	29.4%

Se concluye que el proyecto es financieramente atractivo. La tasa interna de retorno asciende a 37,4% debido a que el análisis considera un financiamiento otorgado por una institución bancaria (diluyendo así el riesgo existente del proyecto). En caso de que se considere **El flujo de caja del proyecto - sin financiamiento** el VAN y TIR del proyecto resultan en CLP 3.297.945 y 29,4% respectivamente, mayor detalle en **Anexo 48**. Para obtener el retorno sobre la inversión, se procede a sumar el total de los beneficios operacionales de los cinco años de proyección y se divide entre la suma total de los costos y gastos operacionales del mismo período. A continuación se presenta el **ROI**:

Análisis de Retorno sobre la inversión (ROI)	
Total utilidad operacional	91,893,342
Total costos y gastos operacionales	586,113,801
ROI (%)	16%

Se presenta a continuación el **payback del periodo** para los dos flujos estimados **(i)** con financiamiento (4.14 años) y **(ii)** sin financiamiento (3.71 años):

⁹ Tasa de descuento requerido por inversores ángeles y fondos de riesgo. <https://www.allbusiness.com/angel-investing-20-things-entrepreneurs-should-know-20552-1.html>

Plan de Negocios “Viveenchile”

Payback con y sin financiamiento

Payback (con financiamiento)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre	- 15,000,000	2,201,721	- 502,963	6,215,286	20,108,689	27,617,873
Flujo de caja libre acumulado	- 15,000,000	- 12,798,279	- 13,301,242	- 7,085,955	13,022,734	40,640,607
Payback	4.14 Años					

Payback (sin financiamiento)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre	- 25,000,000	5,136,941	2,813,836	9,963,268	20,108,689	27,617,873
Flujo de caja libre acumulado	- 25,000,000	- 19,863,059	- 17,049,224	- 7,085,955	13,022,734	40,640,607
Payback	3.71 Años					

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio: se estima que para que el VAN del proyecto sea equivalente a 0, durante los cinco años de los ejercicios, deberá mantenerse un promedio de 2.018 usuarios que contraten la suscripción de 3 meses y de 549 usuarios en relación a la suscripción de 6 meses.

Análisis de sensibilización: se sensibilizan los supuestos que tienen mayor incidencia en el proyecto: **(i)** tasa de descuento y **(ii)** porcentaje de crecimiento utilizado sobre la cantidad de suscripciones, invitaciones a eventos y paquetes de hospedaje. El resultado del análisis de estrés se presenta a continuación:

Tabla de sensibilización - +/- puntos porcentuales

		Tasa de descuento					
		15%	20%	25%	30%	35%	0%
% crecimiento ventas	5.0%	- 1,372,399	- 3,994,402	- 6,031,025	- 7,627,933	- 8,890,948	12,500,501
	7.5%	7,287,532	3,493,703	491,094	- 1,909,236	- 3,845,958	26,598,954
	10.0%	15,849,052	10,878,778	6,908,051	3,703,916	1,094,331	40,640,607
	12.5%	24,794,459	18,589,841	13,603,966	9,557,472	6,243,151	55,343,842
	15.0%	33,999,407	26,519,854	20,485,953	15,570,234	11,529,039	70,502,272

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el supuesto que tiene mayor impacto en la viabilidad financiera del proyecto corresponde al crecimiento de ventas que se tiene que alcanzar anualmente. En caso de mitigar el riesgo de no lograr obtener los crecimientos esperados para que el proyecto sea financieramente atractivo, se plantea la necesidad de contratar a un vendedor adicional en el año 2 que complemente el trabajo en conjunto realizado por el equipo comercial al momento de inicio de actividades. Se debe considerar también que para fines de la presente evaluación financiera, se utiliza una tasa de descuento más alta a la requerida para evaluar este tipo de emprendimientos, siendo una tasa del 25% la más utilizada.

8. Riesgos críticos

La clasificación de los riesgos críticos que representan amenazas en la etapa inicial del proyecto como en su crecimiento y madurez pueden observarse a mayor detalle en el **Anexo 49**. A continuación se presenta la conclusión del análisis:

Riesgos Internos

Importancia Muy Alta de Riesgo de financiamiento: La actividad pre-operacional de búsqueda financiamiento, puesto que es un proyecto nuevo. Si bien la cantidad inicial de capital no es considerablemente alta, depende del proyecto como de su estrategia empresarial para alcanzar financiamiento externo.

Importancia Muy Alta de Riesgos operacionales y tecnológicos: La eficiencia operacional del portal web en los “Procesos y actividades de Régimen.” es fundamental para el funcionamiento de las líneas de servicio. Por lo tanto es importante contar con asesoría técnica que brinde una respuesta rápida y eficiente a las distintas necesidades y dificultades de funcionamiento del portal que se presenten. Por otro lado, debe existir sinergia entre la administración y miembros del equipo para evitar problemas como gastos operacionales imprevistos.

Importancia Alta de Riesgos de Ventas: Los analistas de ventas son el recurso humano más valioso del negocio dado que sin ellos, la afluencia del visitas y de ventas de servicios no se llevaría a cabo. Sin embargo Viveenchile contará con un analista de ventas adicional desde el segundo año de operación. Conjuntamente como una respuesta al crecimiento en ventas o razones de falta imprevista de personal, el Administrador General apoyara y se adaptará a cualquier riesgo de incremento en suscripciones y/o pedidos, o en retrasos de entrega del servicio.

Importancia Media de Riesgos de Marketing: En la capacidad de respuesta a comentarios, sugerencias y/o reclamos de clientes en las diferentes redes sociales y plataforma web; debido a que el negocio se mantiene operacional las 24 horas del día, los 7 días de la semana y puesto que el personal solo estará disponible durante horarios de trabajo establecidos. Sin embargo se planea como plan de contingencia dividir el acumulado de los horarios no laborales entre vendedores.

Riesgos Externos

Importancia Muy Alta de Riesgo de competencia Corresponden al riesgo de posible intensificación futura de portales competidores; puesto que una vez que Viveenchile comience la etapa de crecimiento, posibles portales pueden imitar su negocio. Los competidores podrán asegurar mejor los términos con proveedores, adoptar los mismos segmentos de clientes, o un precio mucho más agresivo de suscripción y servicios, contar con más recursos tecnológicos, de infraestructura, y/o de marketing. Para resolver este riesgo, Viveenchile monitoreará constantemente a su competencia y mantendrá sus estrategias de fidelización.

Importancia Muy Alta de Riesgo de mercado: Conciernen el riesgo de la poca aceptación de las líneas de servicio por parte del mercado meta. Viveenchile frente a esta posibilidad realizaría esfuerzos de marketing y ventas direccionados al segmento de mercado que más afluencia de ventas proporcione y dejaría obsoletas las nacionalidades que demuestren baja participación en tanto suscripciones como en pedidos de paquetes y asistencia a eventos.

Importancia Alta de Riesgo de proveedores: El riesgo que no se presenten las instancias para formar las alianzas con proveedores de contenido, embajadas, etc. Resultando en que las ofertas de trabajo y alojamientos para extranjeros sean limitadas. Por lo que Viveenchile creará una evaluación sobre los proveedores y se realizará el monitoreo de procesos para mantener la satisfacción de clientes.

Importancia Media de Riesgos legales: Involucra cualquier potencial modificación respecto a leyes que afecten el desarrollo del negocio (Políticas de seguridad de información, cobros, planes de regulación, entre otros). El plan de Viveenchile para sobrellevar este riesgo será contar con asesoría legal que con actualización continua en aspectos de normativa a la hora de operar online.

Una condición esencial para responder a los posibles riesgos internos y externos presentados, será una mayor aplicación y evaluación en el proceso de toma de decisiones pre-operacionales y operacionales, como también de la evaluación periódica del progreso comercial y aceptación de las líneas de negocio del portal.

9. Propuesta Inversionista.

La propuesta principal del proyecto se centra en ofrecer un portal de relacionamiento social para extranjeros latinos que emigran a la Región Metropolitana y quieren mantener contacto con individuos de su misma nacionalidad o nacionalidades afines para compartir y relacionarse socialmente fuera de su país de origen. Se pretende que el negocio capitalice los servicios a sus clientes mediante el cobro de una suscripción pagada que integra opciones de trabajo, alojamiento en portal y de esparcimiento a través de grupos virtuales y eventos. El atractivo del proyecto se denota en ofrecer un servicio de asistencia a extranjeros más completo que los servicios de la competencia, dado que actualmente existen portales que ofertan alguno de los servicios, pero no todos en conjunto.

La primera pregunta a responder a inversionistas que buscan financiar proyectos de negocios en línea es: ¿Qué diferencia al proyecto de los que existen actualmente en el mercado?. La respuesta es que el proyecto puede capitalizar ingresos a través de su oferta de servicios al beneficio de un segmento específico de nacionalidades latinas migrantes; que no existe un competidor en Chile o en la Región que plantee un modelo de negocio Premium similar y finalmente que el modelo de operación será distinto al modelo gratuito de la competencia directa.

Se sustenta el beneficio de invertir en el portal Viveenchile por el retorno financiero que el proyecto ofrece, puesto que la implementación, puesta en marcha y funcionamiento del negocio no requiere de exagerados niveles de inversión en adquisición de activos costosos ni en la necesidad de fondeo adicional durante los años de evaluación. Como resultado de este planteamiento, el proyecto ofrece un VAN aproximado de CLP 6.9 millones y un retorno superior a la tasa esperada por inversionistas para nuevos emprendimientos con un TIR 37,4% en comparación a un 25% requerido por el inversionista. El repago con financiamiento de la inversión se dará en el año 4.14 de operación del portal. Es importante mencionar que para fines de presentación ante un comité de evaluación de proyectos, se plantea el escenario de apalancamiento financiero provisto por terceros del 40% de la inversión total, lo que permite que el riesgo inherente del proyecto sea compartido.

10. Conclusiones y Recomendaciones.

La conceptualización del presente plan de negocios ejerce un propósito de guía para la futura creación, implementación y desarrollo de un portal web que proporcione servicios online para extranjeros que desean residir o bien son residentes de la Región Metropolitana. Por lo tanto tomando en cuenta el detalle de los antecedentes presentados en cada capítulo del plan, se concluye que se determinaron y se cumplieron todos los objetivos específicos planteados en el transcurso del proyecto. Adicionalmente se emplearon las herramientas de análisis necesarias para evaluar todos los factores de análisis internos y externos que deben ser considerados para el correcto funcionamiento e implementación del portal web y para que sus operaciones sean eficientes y exitosas.

Considerando que el objetivo general del trabajo de titulación se basa en la rentabilidad del portal, luego del análisis financiero realizado se concluye además la factibilidad del proyecto, puesto que cumple con las expectativas de rentabilidad propuestas. Es decir, se demuestra como un negocio viable donde al primer año de funcionamiento el portal obtendrá una facturación de anual de CLP 108 millones aproximadamente, mientras los resultados económicos a obtenerse en el periodo de evaluación de 5 años revelan un VAN aproximado de CLP 6.9 millones a una tasa de retorno TIR de 37,4%, los flujos estimados son descontados utilizando una tasa requerida en el mercado de financiamiento de pymes de 25%.

Por lo tanto, la primera recomendación se basa en la búsqueda constante de alianzas estratégicas para dar a conocer el portal de forma potente y al mismo tiempo implementar las estrategias de marketing definidas para lograr un buen posicionamiento. Se recomienda además, aprovechar al máximo la tecnología y el uso del internet para optimizar los recursos y la capacidad operativa. Finalmente se recomienda mantener un pleno conocimiento de los gustos y preferencias del mercado meta con la finalidad de cumplir siempre con sus expectativas de servicio.

11. Bibliografía y fuentes

1. AHORA NOTICIAS. 2015. Portal Mi Futuro, Descubre el sueldo que ganarías dependiendo de la carrera que escojas. [en línea] <<http://www.ahoranoticias.cl/chile/santiago/161545-descubre-el-sueldo-que-ganaras-si-estudias-estas-carreras.html>> [consulta: 7 abril 2016]
2. BANCO CENTRAL DE CHILE. 2016. Informe de Política Monetaria Marzo 2016. [en línea] <[DownloadBinaryServlet;jsessionid=j9xEdt0op7jsFJlvyP5Llzf0oKNwJu960_CyeIB08JAFuFxHPmE!-693506184!NONE?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_PRESENTAC_160995_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_PRESENTAC_160995_ES%2Fprimary&fileName=rvm29032016.pdf](http://www.bancochile.cl/DownloadBinaryServlet;jsessionid=j9xEdt0op7jsFJlvyP5Llzf0oKNwJu960_CyeIB08JAFuFxHPmE!-693506184!NONE?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_PRESENTAC_160995_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_PRESENTAC_160995_ES%2Fprimary&fileName=rvm29032016.pdf)> [consulta: 16 abril 2016]
3. BLOOMBERG. Diciembre 2015. U.S. Treasury 30-year bonds. [en línea] <<http://www.bloomberg.com>> [consulta: 22 abril 2016]
4. BLOOMBERG. Diciembre 2015. CDS promedio. [en línea] <<http://www.bloomberg.com>> [consulta: 22 abril 2016]
5. DAMODARAN. Enero 2016. Prima por Riesgo de Mercado de EEUU. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>> [consulta: 22 abril 2016]
6. DAMODARAN. Enero 2016. Betas por sector e Industrias. [en línea] <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>> [consulta: 22 abril 2016]
7. DIMENSIÓN DATA. 2014. Un 9% de las redes chilenas están obsoletas. [en línea]. <<http://www.canal-ar.com.ar/21092-Un-9-por-ciento-de-las-redes-chilenas-estan-obsoletas.html?pais=3>> [consulta: 11 febrero 2016]
8. DIRECCIÓN DEL TRABAJO. 2014. Gobierno de Chile, ORD: N° 6307/282. [en línea]. <<http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-88707.html>> [consulta: 15 marzo 2016]
9. EXTRANJERÍA Y MIGRACIÓN. 2014. Sección Estudios del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior y Seguridad, Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, Págs. (21-41). [en línea] <<http://www.extranjeria.gob.cl/media/2016/02/Anuario-estadistico-Nacional-Migración-en-Chile-2005-2014.pdf>> [consulta: 11 febrero 2016]

10. **EXTRANJERÍA Y MIGRACIÓN.** 2013. Estadísticas Migratorias- Permisos otorgados año 2013. [en línea]. <<http://www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias/>>[consulta: 11 febrero 2016].
11. **EUROMONITOR.** 2014. Consumer Lifestyle Reports provide current and detailed snapshots of the unique behaviours, attitudes and spending patterns of consumers in Chile. [en línea] <<http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-chile/report>> [consulta: 16 febrero 2016].
12. **FUNDACIÓN AVANZA CHILE.** 2016. Informe de Coyuntura: Radiografía del Mercado Laboral. [en línea] <<http://www.avanzachile.cl/noticia/informe-de-coyuntura-radiografia-del-mercado-laboral-0/>> [consulta: 16 febrero 2016].
13. **GONZALES, C.** 2015. La Tercera, Número de inmigrantes en Chile llegaría a un millón en ocho años. [en línea] <<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/09/659-646168-9-numero-de-inmigrantes-en-chile-llegaria-a-un-millon-en-ocho-anos.shtml>>[consulta: 16 febrero 2016].
14. **HARROCH, R.** 2016. Forbes AllBusiness, Angel Investing: 20 Things Entrepreneurs Should Know. [en línea] <<http://www.forbes.com/sites/allbusiness/2015/02/05/20-things-all-entrepreneurs-should-know-about-angel-investors/#4843fd2c483a>> [consulta: 16 marzo 2016].
15. **HENOCH, P.** 2014. Liberad y Desarrollo, Reforma tributaria tendrá al menos 5 efectos negativos en el sector inmobiliario. [en línea] <<http://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2014/06/reforma-tributaria-tendra-al-menos-5-efectos-negativos-en-el-sector-inmobiliario-3/>> [consulta: 16 marzo 2016].
16. **IDG COMMUNICATIONS S.A.U.** 2016. Conoce Dell, Convergencia tecnológica: exigencias que has de marcar. [en línea] <<http://www.conocedell.es/puesto-de-trabajo/convergencia-tecnologica-exigencias-que-has-de-marcar>> [consulta: 19 marzo 2016].
17. **MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES.** 2015. Gobierno de Chile, Agenda Digital 2020. [en línea] <https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/agenda_digital.pdf> [consulta: 22 marzo 2016].

- 18.** SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2015. Impuesto a la Renta de Primera Categoría (Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta). [en línea] <http://www.sii.cl/pagina/renta/suplemento/Linea_31.htm> [consulta: 28 marzo 2016].
- 19.** SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR. 2014. SERNAC, Resumen ejecutivo – Encuesta de Percepción. [en línea] <<http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2013/12/Resumen-Ejecutivo-Encuesta-de-percepci%C3%B3n-2014-enero-2015.pdf>> [consulta: 8 abril 2016].
- 20.** SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. 2015. SENCE, “Situación del Mercado Laboral en Chile 2015”. [en línea] <http://www.sence.cl/601/articles-4980_recurso_07.pdf> [consulta: 8 abril 2016].
- 21.** SIMILAR WEB. Marzo 2016. Compare website traffic with Similar Web. [en línea] <<https://www.similarweb.com>> [consulta: 10 abril 2016].
- 22.** SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES. 2015. División de Política Regulatoria y Estudios, Resultados Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet. [en línea] <http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf> [consulta: 2 abril 2016].
- 23.** SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES. 2014. Telecomunicaciones: modernizando el modelo para aumentar la competencia en el sector. [en línea] <http://www.subtel.gob.cl/images/stories/apoyo_articulos/notas_prensa/cta_publica_2010_2014/capitulo_telecomunicaciones_06012014.pdf> [consulta: 2 abril 2016].
- 24.** PORTAL INMOBILIARIO. 2014. Resultados 3T2014: Arriendos en la Región Metropolitana siguen moderándose y solo suben 3,8%. [en línea]. <<http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=21057>> [consulta: 3 abril 2016].
- 25.** MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES. 2015. Subsecretaria de Telecomunicaciones, Sector Telecomunicaciones. [en

- línea].<<http://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/informes-sectoriales-anuales/>> [consulta: 2 abril 2016].
- 26.** MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA. 2015. Intendencia Región Metropolitana, Calidad del Aire. [en línea].<http://www.intendenciametropolitana.gov.cl/calidad_del_aire.html> [consulta: 3 abril 2016].
- 27.** MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA. 2013. Ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual. [en línea] <<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28933>> [consulta: 11 abril 2016].
- 28.** MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. 2012. Derecho a la Privacidad; Ley no. 19.628. [en línea] <<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599&idParte=&idVersion=2012-02-17>> [consulta: 11 abril 2016].
- 29.** THE WORLD BANK GROUP. 2016. Contexto-Chile Overview. [en línea] <<http://www.worldbank.org/en/country/chile/overview>> [consulta: 10 abril 2016].
- 30.** THE WORLD BANK GROUP. 2016. Projects and Programs –Chile. [en línea] <<http://www.worldbank.org/en/country/chile/projects>> [consulta: 10 abril 2016].
- 31.** VON MUHLENBROCK, H. 2014. La Segunda, Proyecciones Económicas 2015. [en línea] <http://www.lasegunda.com/especiales/proyecciones_economicas_2015.pdf>
- 32.** WORLD PULSE. 2011. Global Expat LLC, Business Plan. [en línea] <https://www.worldpulse.com/sites/default/files/post/2759/17818/post_document/ff86f51f3e52e8bb03b3570c71e3f85d/global_expats_business_plan.pdf> [consulta: 5 marzo 2016].

12. Anexos

Anexo 1. Gráfico de Estimación de Residentes Extranjeros en Chile.

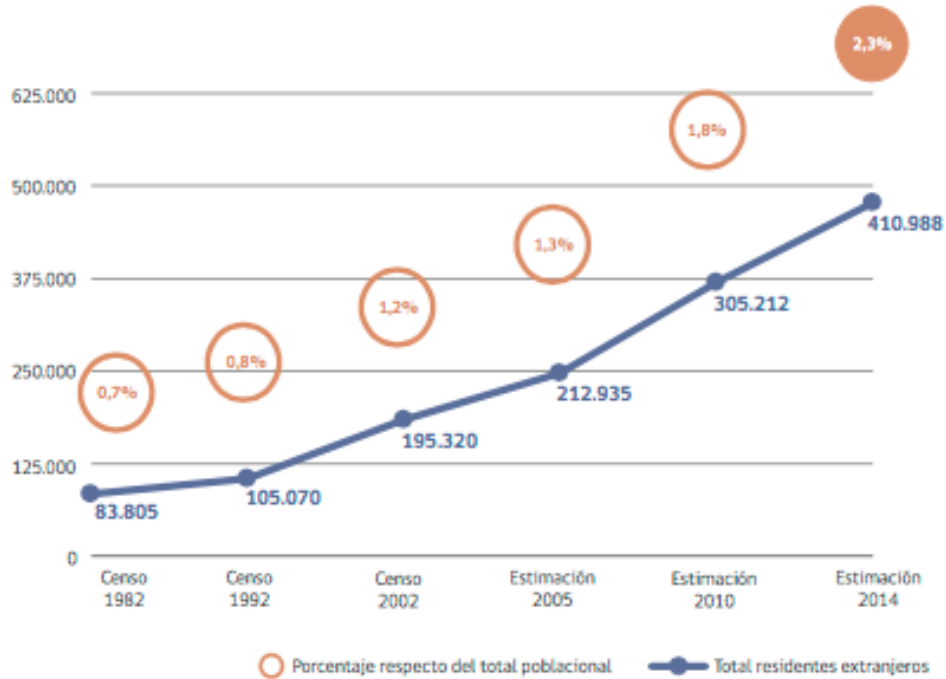
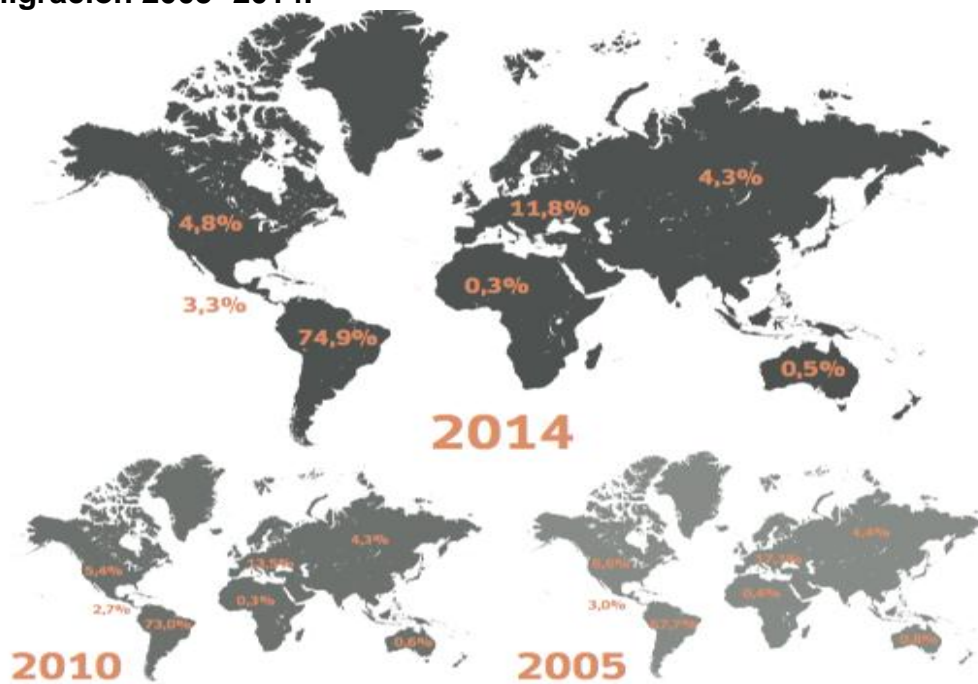


Gráfico N°1.1: Estimación de Residentes Extranjeros en Chile, 1982-2014
(Fuente: INE y DEM)

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 2. Esquema de Migración en Chile: Continentes de origen de la migración 2005- 2014.



Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 3. Gráfico de Migración en Chile: Las 10 comunidades de migrantes con mayor magnitud, 2005- 2014.

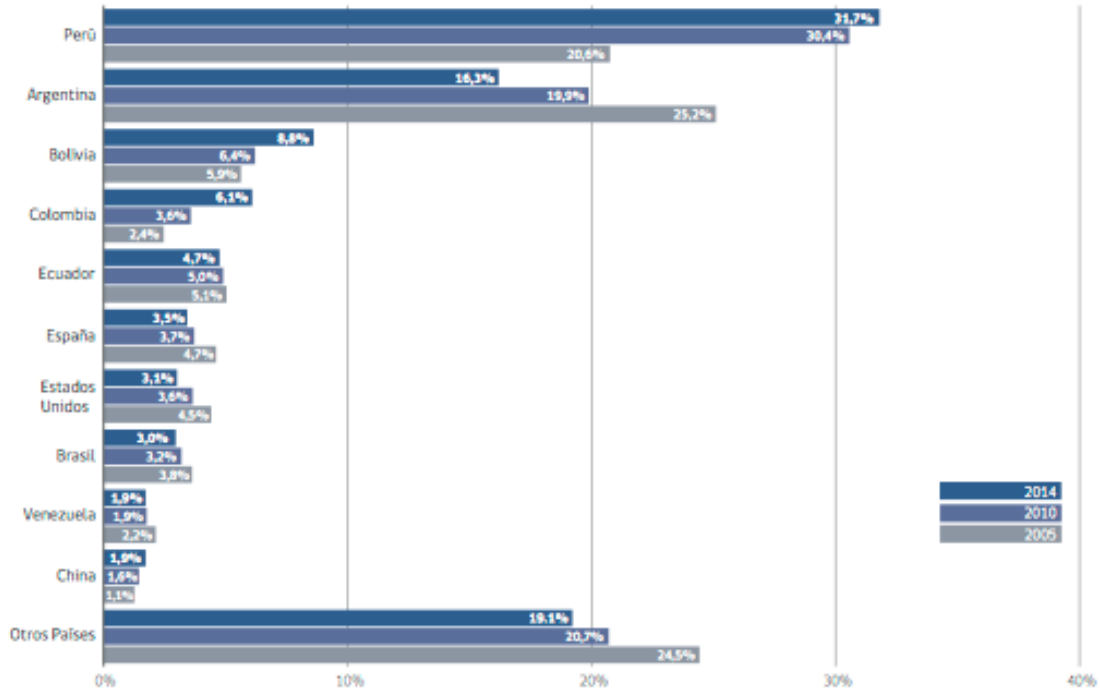


Gráfico Nº1.3: Migración en Chile: Las 10 comunidades de migrantes con mayor magnitud, 2005-2014
(Fuente: INE y DEM)

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 4. Migración en Chile: Distribución de los migrantes según región, 2005- 2014.

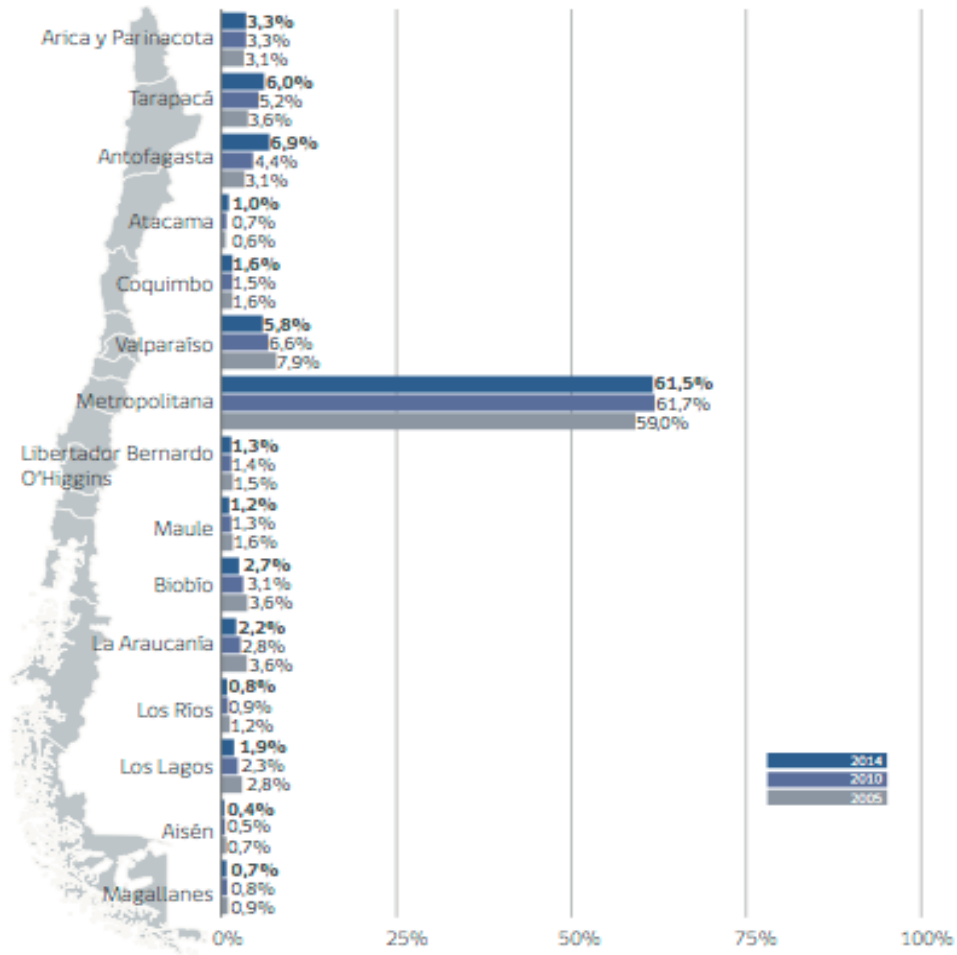


Gráfico N°1.6: Migración en Chile: Distribución de los migrantes según región, 2005-2014
(Fuente: INE y DEM)

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 5. Migración en Chile: Grupos de edad, 2005- 2014.

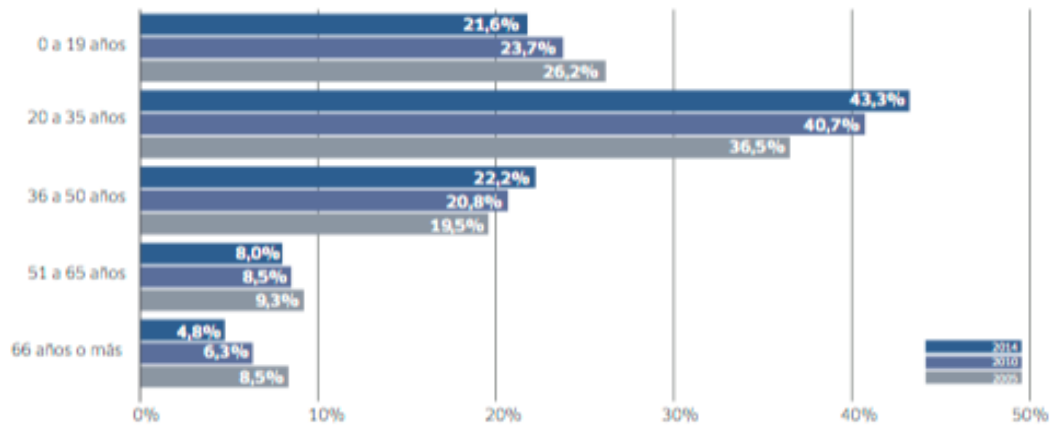


Gráfico N°1.5: Migración en Chile: Grupos de edad, 2005-2014
(Fuente: INE y DEM)

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 6. Migración en Chile: Permisos de Permanencia Definitiva otorgados según nacionalidad, 2005- 2014.

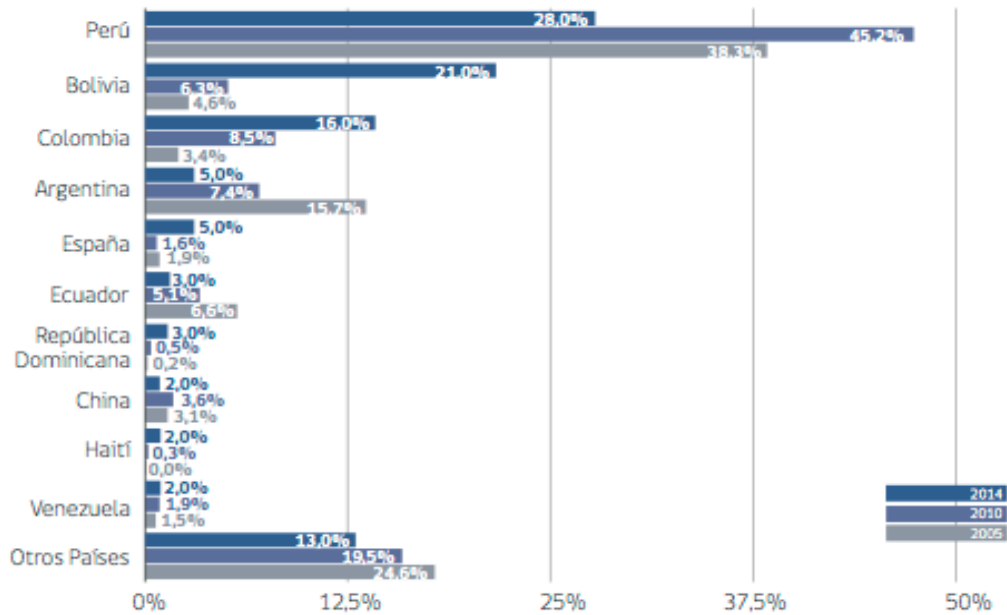
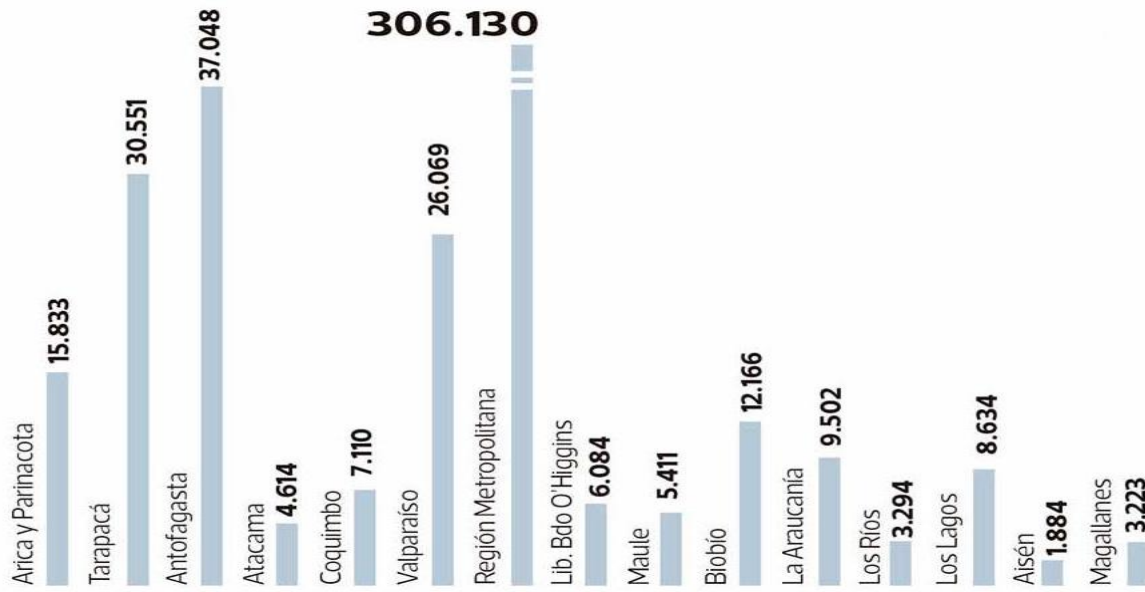


Gráfico N°1.10: Permisos de Permanencia Definitiva otorgados según nacionalidad, 2005-2014
(Fuente: DEM)

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración de Chile, (Anuario Estadístico Nacional 2005-2014, 2014).

Anexo 7. Cantidad de Extranjeros por región



Fuente: Diario La Tercera, (González, 2015)

Anexo 8. Encuesta a extranjeros en Santiago de Chile.

Formato de la Encuesta:

Formato de Encuesta ViveEnChile	
Estimado Entrevistado(a): Es un privilegio para mí como estudiante el poder contar con su apoyo para el desarrollo de mi Tesis.	
Indique su Sexo.	
Hombre	
Mujer	
Indique su rango de edad.	
Entre 20-23 Años	
Entre 25-35 Años	
Entre 36-45 Años	
Entre 46- 55 Años	
1.- ¿Cuál es su Nacionalidad?	
Escriba aquí:.....	
2.- ¿Tendría deseo o interés a mediano plazo de viajar, visitar o vivir en otro país?	
Sí	
No	
3.- ¿Por qué Motivos Ud viajaría al extranjero?	
Estudio	
Trabajo	
Vacaciones	
Otro	
4.-¿ Si su destino fuera Chile? ¿Cuál de las siguientes razones serían las más relevantes para Ud.?	
Calidad de vida y mejores recursos	
Situación Económica	
Oferta laboral (Disponibilidad de plazas de trabajo)	
Propuesta de trabajo (Transferencia de trabajo)	
Seguridad	
Expectativas de crecimiento profesional	
Alto estandar de educación	
Le interesaría el país para hacer turismo	
5.-¿Cuales serían sus expectativas de estadía en Chile?	
Menos de 6 meses	
1 año	
Mas de 1 año	
de 3 años en adelante	
6.-¿ Actualmente cuenta con algún familiar o conocido viviendo en Chile?	
Sí	
No	
7.- ¿Qué fuente de información utilizaría para tomar la decisión de venir a Chile?	
Portales de internet	
Referencias personales	
Lugar de trabajo	
Universidad	
Redes sociales (facebook)	
Ninguna	
9.-¿A Ud. Le hubiera interesado contar con una plataforma en línea que lo ayudara para que su	
Sí	
No	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocios "Viveenchile"

Resultados de las Encuestas:

Resultados total 110 encuestados	Colombianos	Españoles	Venezolanos	Argentinos	Haitianos	Peruanos	Coreanos	Bolivianos	USA	Brasileros	Ecuatorianos	% de total
Sexo	Total											
Hombres	50%	67%	33%	33%	50%	60%	100%	75%	0%	67%	33%	52%
Mujeres	50%	33%	67%	67%	50%	40%	0%	25%	100%	33%	67%	48%
Edad	Total											
Entre 20-24 Años	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Entre 25-35 Años	80%	100%	100%	67%	92%	50%	33%	50%	100%	67%	100%	76%
Entre 36-50 Años	20%	0%	0%	33%	0%	50%	67%	50%	0%	33%	0%	23%
más de 50 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1.- ¿Cuál es su Nacionalidad?	Total											
% del total de encuestados	18%	5%	5%	5%	22%	18%	5%	7%	2%	5%	5%	100%
2- Elija su motivo de estadía en Chile?	Total											
Estudio	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Trabajo	100%	100%	67%	67%	83%	90%	0%	100%	0%	33%	100%	67%
Vacaciones	0%	0%	33%	33%	8%	10%	100%	0%	100%	67%	0%	32%
Otro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3.- ¿Qué lo motivo a venir a Chile? Elija 2	Total											
Calidad de vida y mejores recursos	25%	17%	33%	0%	21%	25%	0%	50%	0%	50%	33%	23%
Situación Económica	20%	0%	0%	10%	21%	20%	33%	25%	0%	0%	0%	12%
Oferta laboral (Disponibilidad de plazas de	45%	33%	17%	50%	25%	40%	33%	25%	0%	17%	50%	30%
Propuesta de trabajo (Transferencia de tral	5%	33%	17%	23%	0%	5%	17%	0%	0%	0%	0%	9%
Seguridad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	50%	0%	0%	6%
Expectativas de crecimiento profesional	0%	17%	0%	0%	8%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Alto estandar de educación	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Le interesó el país	5%	0%	33%	17%	21%	5%	0%	0%	50%	33%	17%	16%
4.-¿Cuales son sus expectativas de estadía en Chile?	Total											
Menos de 6 meses	20%	33%	33%	33%	42%	20%	33%	0%	100%	67%	0%	35%
1 año	40%	0%	0%	0%	17%	20%	0%	0%	0%	33%	67%	16%
Más de 1 año	30%	33%	67%	67%	8%	0%	33%	25%	0%	0%	33%	27%
de 3 años en adelante	10%	33%	0%	0%	33%	60%	33%	75%	0%	0%	0%	22%
5.- ¿Esta dentro de sus planes quedarse en Chile mayor tiempo del planificado?	Total											
Si Plan de quedarse	70%	67%	67%	67%	58%	90%	100%	75%	0%	33%	33%	60%
No Plan de quedarse	30%	33%	33%	33%	42%	10%	0%	25%	100%	67%	67%	40%
6.-¿ Actualmente cuenta con algún familiar o conocido viviendo en Chile?	Total											
Si cuenta con familiar/conocido	90%	33%	67%	0%	83%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	78%
No cuenta con familiar/conocido	10%	67%	33%	100%	17%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	22%
7.-¿Cual de las siguientes dificultades, Ud. Encuentra son o fueron las mayores dentro de su estadía en Chile? Elija 2	Total											
Encontrar alojamiento	5%	0%	0%	0%	33%	10%	0%	13%	0%	17%	33%	10%
Conocer que tipos de trámites de legalización y migratorios a realizar dentro del país	25%	50%	0%	0%	8%	10%	0%	0%	0%	0%	33%	12%
Locomoción	20%	0%	17%	17%	17%	5%	33%	25%	50%	50%	0%	21%
Arrendamiento	25%	17%	17%	0%	13%	10%	17%	38%	0%	0%	33%	15%
Conocer lugares turísticos y de esparcimiento	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	5%
Oportunidades de trabajo	15%	0%	33%	33%	8%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	11%
Echar de menos a la familia	10%	33%	0%	33%	21%	25%	50%	25%	0%	0%	0%	18%
Cultura chilena	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Clima, comida y ubicación	0%	0%	17%	17%	0%	10%	0%	0%	50%	0%	0%	8%
8.- ¿Qué fuente de información utilizó para tomar la decisión de venir a Chile?	Total											
Portales de internet	50%	33%	67%	33%	33%	20%	0%	0%	0%	33%	0%	25%
Referencias personales	40%	0%	0%	67%	67%	80%	80%	100%	100%	67%	100%	64%
Lugar de trabajo	10%	67%	33%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	12%
Universidad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Redes sociales (facebook)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ninguna	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
9.-¿A Ud. Le hubiera interesado contar con una plataforma en línea que lo ayudara para que su integración en el país sea más fácil?. Con un portal de servicios de información estructurada sobre "Alojamiento para extranjeros, Opciones de trabajo para extranjeros en Chile y con Una comunidad de de extranjeros virtual que realice eventos y networking.	Total											
Si le interesa	90%	67%	100%	100%	92%	90%	90%	100%	100%	67%	100%	81%
No le interesa	10%	33%	0%	0%	8%	10%	10%	0%	0%	33%	100%	19%
	100%											

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocios “Viveenchile”

La encuesta de 9 preguntas fue realizada a 110 individuos provenientes de 11 nacionalidades extranjeras, resultando en Haitianos (22%), seguido por Colombianos (18%) y Bolivianos (7%), y para las nacionalidades correspondientes a Españoles, Venezolanos, Argentinos, Coreanos, Brasileños y Ecuatorianos conforman (5%) por cada nacionalidad y Estadounidenses (2%), del total respectivamente.

Entre los encuestados (52%) son hombres y (48%) son mujeres. La mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de edades entre 25 y 35 años (76%), seguido por extranjeros entre 36 y 50 años (23%) y entre 10 y 24 años (1%) del total. El mayor motivo de estadía en Chile corresponde a razones de trabajo (67%), seguida por vacaciones (32%) y estudio (1%) del total de encuestados. De acuerdo a los motivos que influenciaron la decisión de venir a Chile se encuentran liderados por propuesta de trabajo (30%), calidad de vida y mejores recursos (23%), interés por Chile (16%), la situación económica del país (12%), entre otros.

Entre las expectativas de estadía se evidencia mayor interés por menos de 6 meses (35%), más de un año (27%), de tres años en adelante (22%) y un año (16%) que constituyen más de la mitad. En términos de prolongar la estadía en Chile, la mayoría de los encuestados respondió que Sí (60%) y No (40%). Con respecto a el estado de contar con familiares o conocidos que vivan en Chile, los encuestados respondieron que Sí (78%) y No (22%). Entre las mayores dificultades dentro del periodo de estadía en Chile se evidencia, locomoción (21%), echar de menos a familiares (18%), arrendamiento (15%), conocer tramites legales (12%), oportunidades de trabajo (11%), entre otros. Con respecto a la fuente de información utilizada para tomar la decisión de venir a Chile, los encuestados responden en su mayoría que lo hicieron por medio de referencias personales (64%) y por portales de internet (25%) y por medio del lugar de trabajo (12%). Finalmente los resultados de la última pregunta de la encuesta revelan que los encuestados interesados en una plataforma con las características de Viveenchile si es atractiva (81%), en comparación a los no interesados (19%).

Anexo 9. Análisis PESTEL (Riesgos, Oportunidades y Exigencias).

Dimensión Política
<p><u>Riesgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma tributaria: afecta las ganancias de capital de los compradores de viviendas y por lo que creará un efecto en los arrendamiento disponibles.¹⁰ (afecta la disponibilidad de plazas de arrendamientos en la Región Metropolitana). ▪ Conflictos diplomáticos con países limítrofes siendo en este caso Perú y Bolivia.
<p><u>Oportunidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una política gubernamental de apoyo a desarrollo de PYMES “Agenda Digital Chile 2020” (que facilita condiciones indispensables para el progreso de un negocio online, impulsa el crecimiento del sector TIC y promueve emprendimientos y la innovación digital de negocios en la web¹¹). ▪ Código del trabajo Chileno actual¹²: fomenta y permite que una empresa con más de 25 empleados, tenga la opción de contratar empleados extranjeros (cobertura de 25% del total de empleados). ▪ Reciente integración con economías mundiales por medio de alianzas y tratados bilaterales.
<p><u>Exigencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de tributos fiscales, municipales y otros en los plazos estipulados por los organismos de control.
Dimensión Económica
<p><u>Riesgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economía muy dependiente del cobre. Ha registrado una fuerte devaluación de su moneda ante el dólar americano en el último año.¹³
<p><u>Oportunidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chile se ha convertido en una de las economías de más avanzado crecimiento en Latinoamérica en los últimos 10 años. Si bien presenta una desaceleración en su economía, sigue presentando expansión económica. <ul style="list-style-type: none"> ○ PIB a largo plazo: 2.1% para el 2017. ¹⁴ 2014: 1,9%¹⁵ ○ Inflación a largo plazo: 3% anual.¹⁶
<p><u>Exigencia:</u></p>

¹⁰ <http://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2014/06/reforma-tributaria-tendra-al-menos-5-efectos-negativos-en-el-sector-inmobiliario-3/>

¹¹ <http://www.agendadigital.gob.cl>

¹² <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-printer-88707.html>

¹³ http://www.lasegunda.com/especiales/proyecciones_economicas_2015.pdf

¹⁴ <http://www.worldbank.org/en/country/chile/overview>

¹⁵ <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>

¹⁶ Banco central de Chile, Informe de Política Monetaria, (Marzo, 2016).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El IPC es un factor que tiene impacto directo en la estructura de costos y gastos de las compañías y es determinante para la fijación del precio de los bienes y servicios.
<p>Dimensión Sociocultural</p>
<p><u>Riesgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa promedio de desempleo en el 2015 fue de (5.8%) con tendencia a el alza en el 2016.¹⁷ ▪ Baja percepción del mercado sobre la atención al cliente brindada por los diferentes sectores económicos. 77% considera que ninguna industria respeta sus derechos al consumidor (servicios de telecomunicaciones es de 26,2%)¹⁸
<p><u>Oportunidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice General de Viviendas Usadas en Arriendo de la Región Metropolitana en el 2015 se presentó un alza del (3.8%) respecto al 2014.¹⁹ ▪ Hábitos de consumo online en Chile, se ha incrementado los consumidores que compran servicios online con objetivos de optimizar su tiempo y brindar comodidad. Como también el “boom de lo compartido”, donde los consumidores son mas abiertos a compartir experiencias y lo que explica el éxito de grandes marcas.²⁰
<p><u>Exigencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El alto grado de calidad que los clientes esperan sobre cualquier servicio contratado y la rapidez ante cualquier duda que surja al momento de algún eventual suceso.
<p>Conclusión: El consumo de servicios online esta inculcado en la sociedad chilena. La alta expectativa que tiene el cliente sobre la atención y el soporte a ofrecer es el gran riesgo existente para el desarrollo y éxito del proyecto debido a la percepción actual existente en el mercado.</p>
<p>Dimensión Tecnológica</p>
<p><u>Riesgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos de riesgo futuro de obsolescencia tecnológica: Actualmente 9% de los equipos tecnológicos en redes corporativas en Chile sufren de obsolescencia, seguridad, calidad de servicio y limitaciones tecnológicas.²¹
<p><u>Oportunidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revolución digital: Expansión de la industria de las telecomunicaciones, puesto que en Chile existen aproximadamente 35 millones de consumidores,

¹⁷ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, “Situación del Mercado Laboral en Chile 2015”, (2015)

¹⁸ Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC, Resumen ejecutivo – Encuesta de Percepción, (2014).

¹⁹ <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=21057>

²⁰ Euromonitor, Consumer Lifestyle Reports provide current and detailed snapshots of the unique behaviours, attitudes and spending patterns of consumers in Chile, (2014).

²¹ <http://www.canal-ar.com.ar/21092-Un-9-por-ciento-de-las-redes-chilenas-estan-obsobletas.html>

<p>²² el 2014 el 66% o 12 millones de chilenos son usuarios permanentes de internet.²³ La tasa 2013 de consumidores chilenos que adoptan la tecnología móvil fue de 140 aproximado por cada 100 individuos.²⁴</p>
<p><u>Exigencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Convergencia tecnológica Global: Sistemas integrados optimizados y diseñados para comercialización web, con el fin de aumentar afluencia de tráfico en portales y sitios web.²⁵
<p style="text-align: center;">Dimensión Ecológica</p>
<p><u>Riesgo</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Chile enfrentará altos niveles de contaminación atmosférica, se debe considerar los estados de pre-emergencia ambiental ²⁶dado que este aspecto constituye posibles riesgos en la calidad de vida.
<p><u>Oportunidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los aspectos positivos son las iniciativas medio ambientales de protección ecológica aplicadas a la sociedad y a grupos de interés.
<p><u>Exigencia</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ahorro energético y uso eficiente de los recursos.
<p style="text-align: center;">Dimensión Legal</p>
<p><u>Exigencias:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ley Propiedad intelectual 17.336 cumplir con la ley aplicable al contenido y a links de referencia en sitios webs externos. ²⁷▪ Ley 19628 Sobre la Protección de La Vida Privada ²⁸(Ley Orgánica que trata de Protección de Datos, cookies, transparencia y condiciones de comercio online).

Fuente: Elaboración propia.

²² http://www.subtel.gob.cl/images/stories/apoyo_articulos/notas_prensa/cta_publica_2010_2014/capitulo_telecomunicaciones_06012014.pdf

²³ http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf

²⁴ <http://www.subtel.gob.cl/attachments/article/5521/PPT%20Series%20Diciembre%202014%20VFinal.pdf>

²⁵ <http://www.conocedell.es/puesto-de-trabajo/convergencia-tecnologica-exigencias-que-has-de-marcar>

²⁶ http://www.intendenciametropolitana.gov.cl/calidad_del_aire.html

²⁷ <http://www.propiedadintelectual.cl/623/w3-propertyvalue-48686.html>

²⁸ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599>

Anexo 10. Descripción de la Línea de servicio “Entretenimiento en Chile”.

La línea servicio “Entretenimiento en Chile” comprende las categorías “Miembros, Foro, Guía, Grupos y Eventos” solo se encontrará disponible para suscriptores Premium, mientras que los usuarios generales solo se les permitirá visualizar y disfrutar de la categoría Eventos.

Categoría Miembros: Contiene 4 subcategorías, los usuarios pueden encontrar recomendaciones de miembros de la comunidad provenientes de su misma nacionalidad, ver peticiones de amistad, visitantes de perfil y notificaciones de cumpleaños.

Categoría Foro: Contiene 4 subcategorías entre las cuales los usuarios pueden, participar y crear foros, preguntas y respuestas sobre la vida en Chile, publicar y buscar trabajos entre ellos, alojamiento, y comercio como compra y venta de artículos.

Categoría Guía de vida: Contiene 9 subcategorías entre las cuales los usuarios pueden revisar información privilegiada sobre la vida de expatriados, Experiencias, Seguro, Comunicación Cros-cultural, Shock cultural, Finanzas, Familia y Relaciones, Repatriación y finalmente Turismo.

Categoría Grupos: Contiene 9 subcategorías, las cuales comprenden, Cultura y Entretenimiento, Gastronomía y Vida Nocturna, Deportes y Ocio, Negocios y Networking, Nacionalidad y Lenguajes, Solo mujeres, Familia, Programa de voluntariado y finalmente Misceláneos.

Categoría Eventos: Cada grupo virtual tiene la facultad de crear eventos que especifiquen la fecha, lugar y cantidad de personas invitadas.

Además Viveenchile realizará eventos pagados como otra **línea de servicio complementaria**, para fechas importantes del calendario y celebraciones nacionales e internacionales para tanto suscriptores generales y Premium, como para invitados externos de ambos. Los proveedores de las locaciones de eventos serán restaurantes y hoteles, por lo tanto los ingresos provenientes de estos eventos se realizarán por medio de ventas online.

Características de la línea de servicio complementaria de la Categoría Eventos:

Público del evento:

- Los eventos de Viveenchile se realizarán con un mínimo de 62 participantes y un máximo de 150 por evento.
- Dentro de los participantes se incluyen suscriptores generales y suscriptores Premium e invitados externos.
- Los participantes del evento deberán pagar previamente su entrada por medio del portal web y los invitados externos pueden realizar su pago el día del evento.

Espacio físico:

- Los eventos dentro de sus características físicas, incluirán contar con un salón de restaurante y/o hotel de recepción, un coctel de bienvenida para cada participante y un coordinador de música (opcional).

Duración:

- Todos los eventos tendrán un periodo de planeación y coordinación previa de 1 semana laboral.
- La duración de cada evento comprende un periodo de 3 horas.
- Todos los eventos serán realizados los días viernes en horario de 7 pm a 9 pm.

Presupuesto operacional y recursos humanos:

- El presupuesto incluye gastos de alquiler de locales y de servicio de cocteles para el número designado de participantes en cada evento.
- Los eventos deberán ser coordinados por el Gerente general y/o asistente administrativo.

Nacionalidades y fechas nacionales consideradas para eventos:

- Los eventos se realizarán de acuerdo a los intereses de las nacionalidades de foco de clientes (Peruanas, Colombianas, Venezolanas, Bolivianas, Argentinas, Ecuatorianas y Haitianas).

Plan de Negocios “Viveenchile”

- Dentro de las celebraciones de nacionalidades de foco se consideran: Fiestas patrias y celebraciones nacionales importantes de cada país.
- Todos los eventos adicionales se realizarán para integrar todas las a los nuevos integrantes migrantes de todas las nacionalidades existentes en la comunidad social Viveenchile.
- Dentro de las celebraciones de eventos adicionales se consideran: Evento de Recibimiento trimestral a nuevos integrantes, Evento de Año Nuevo, Evento de Carnaval, Evento de Pascua, Evento de San Patricio, Evento de Halloween, Evento de Navidad, entre otros.

Anexo 11. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria "Portales sociales exclusivos para extranjeros en Chile".

Poder de negociación de los clientes: ALTA

Principales factores del poder de negociación de clientes: El número de potenciales clientes de el servicio "Entretenimiento en Chile" para la red social al corto plazo es limitado, pero su potencial de crecimiento esta directamente relacionado con el aumento de migración extranjera a Chile. Los usuarios contarán con las características de estar más informados, lo que con una limitada competencia de comunidades en portales para extranjeros disponibles, hace que sus exigencias de calidad de red social y eventos será alta.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Principales factores del poder de negociación de proveedores: Los proveedores de eventos son los restaurantes y hoteles que proporcionan las instalaciones para la realización de eventos sociales, cuentan con bajo poder de negociación por que son muchas las opciones entre las cuales Viveenchile pueda escoger que cumpla con requerimientos necesarios para realizar sus eventos.

Amenaza de nuevos competidores: MODERADA

Barreras de la Industria: Una de las barreras de entrada en esta industria es el "expertise" de uso del medio social, la gestión de los canales y su control y mantención. La última barrera corresponde a los planes de marketing necesarios para la coordinación de todos los actos de los grupos virtuales y eventos sociales.

Amenaza de sustitutos: ALTA

Sustitutos de la industria: Corresponde a una amenaza alta dado que los sustitutos para esta industria son medios sociales alternativos como Facebook y Twitter, Instagram entre otras redes sociales. Donde los usuarios tienen opciones de relacionarse y conectarse de forma virtual con otros usuarios nacionales y extranjeros que viven en Chile.

Rivalidad del mercado: ALTA

Principales actores de la Industria:

- **Los portales web de extranjeros y expatriados:** dentro de esta industria se encuentran portales web para expatriados y extranjeros como lo son AlloExpats.com, AngloloInfo.com, EscapeArtist.com, Internations.org e Inmig.com. Los que ofrecen redes sociales, foros de ayuda, información de viaje, guías de supervivencia e información de países y de interés.
- **Los medios sociales:** considerados los sustitutos de la industria como redes sociales Facebook, Twitter, Instagram entre otros.

Características de la Industria: Corresponden a todas las comunidades y redes funcionales, temáticas y que funcionan en tiempo real y que integran categorías de comunidad virtual similares a Viveenchile en su modelo de negocio, como también eventos para consolidar grupos sociales y networking.

Anexo 12. Descripción de la Línea de servicio “Trabajo en Chile”.

La Línea de servicio “Trabajo en Chile” busca cumplir los requerimientos de búsqueda de trabajo online en todo Chile, para cada usuario de acuerdo a su perfil y currículum. Por lo tanto los usuarios interesados y que soliciten este servicio de la empresa deberán completar los formularios correspondientes por medio de la plataforma tecnológica, donde posteriormente a esto, formarán parte de una base de datos, en la que se les presentaran las distintas opciones de ofertas de puestos disponibles en la ciudad de su elección. Con el que recibirán alertas a sus correos electrónicos en el caso de que se presente una compatibilidad de búsqueda.

Viveenchile no ejerce cualidades de empleador, su función está dedicada a conectar un perfil común, con los distintos portales de trabajo disponibles para extranjeros. Dentro de estos se incluye tanto como empresas finales, head-hunters y como con consultoras de recursos humanos para motivos de reclutamiento de sus procesos de selección que satisfagan sus intereses de búsqueda. Por lo tanto, los ingresos de este servicio provienen exclusivamente de la suscripción Premium de los usuarios al portal web.

Los trabajos disponibles para extranjeros serán presentados como un listado de Directorios de empresas interesadas en contratar extranjeros, constante actualización de ofertas y anuncios de empleos, bolsa de trabajo y bolsa de currículos vitae.

Anexo 13. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria “Portales de servicio de búsqueda de trabajo online para profesionales y no profesionales extranjeros.

Poder de negociación de los clientes: ALTA

Principales factores del poder de negociación de clientes: El poder de negociación de los usuarios es alta, dado que no hay concentración de segmentos (individuos, las empresas y organizaciones profesionales), no hay costos de cambio, y los líderes de la industria tienen servicio de calidad similar y se diferencian dependiendo de la preferencia del cliente.

Poder de negociación de los proveedores: ALTA

Principales factores del poder de negociación de proveedores:

- Los proveedores de ofertas de trabajo para Viveenchile son los chilenos y/o extranjeros que ofrezcan opciones de trabajo para extranjeros en la Región Metropolitana.
- Los proveedores de contenido, son las empresas que requieren de candidatos extranjeros y desean ofertar sus puestos de trabajos por los sitios de búsqueda de trabajo local.

Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Barreras de la Industria: Las altas barreras de entrada en esta industria son los aspectos competitivos de cantidad de ofertas, facilidad de acceso a ofertas y oportunidades de trabajo más cercanas a la zona de residencia en Chile, e información adicional con respecto a cursos, diplomas y capacitaciones. Sin embargo existen bajos requerimientos de capital necesarios para operar y la facilidad de acceder a los enlaces de búsqueda de trabajo de similares características.

Amenaza de sustitutos: ALTA

Sustitutos de la industria: Corresponden a los portales web turísticos, sitios web de búsqueda de trabajo local en Chile y áreas de recursos humanos de empresas, consultoras de búsqueda de talentos y head-hunters.

Rivalidad del mercado: ALTA

Principales actores de la Industria:

- **Los portales web de extranjeros y expatriados:** dentro de esta industria se encuentran portales web para expatriados y extranjeros como lo son: EasyExpat.com, EscapeArtist.com, Expat.com, Expatexchanged.com, Expatfinder.com, Expatfocus.com, Justlanded.com y GeoExpat.com, Internations.org e Inmig.com Los mencionados ofrecen directorios de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados.
- **Sitios y portales web turísticos:** se consideran sustitutos, estos sitios web ofrecen y direccionan a usuarios a enlaces externos que corresponden a sitios web de búsqueda de trabajo local, por lo tanto no reciben ofertas de trabajo, ni publican vacantes de trabajos. Estos sitios web turísticos son: Visitchile.com, Welcomechile.com, Travellerspoint.com, entre otros.
- **Sitios web de búsqueda de trabajo local:** se consideran otros sustitutos de esta industria y cuentan con un servicio similar al de búsqueda de trabajo en Chile, directamente focalizado para chilenos y público en general. Estos sitios web son: Laborum.com, Trabajando.com, Contactchile.com, Computrabajo.cl, Bumeran.cl, LinkedIn, BnE.cl, Employer.cl, y Zonajobs.cl, entre otros.
- **Áreas de recursos humanos de empresas, consultoras de búsqueda de talentos y head-hunters:** se consideran otros sustitutos de esta industria, dado que ofrecen oferta y contratación directa con el usuario.

Características de la Industria: El mercado mantiene una considerable cantidad de actores que compiten por internet, con presencia y posicionamiento local y global. **Los actores atraen a muchos segmentos diferentes en la industria de los profesionales como son: Individuos como estudiantes y profesionales, empresas, agencias de marketing, principalmente a chilenos.**

Anexo 14. Descripción de la Línea de servicio “Alojamiento en Chile”

Dentro de la creación del perfil de usuario en la plataforma, de la misma manera que los servicios anteriores, se le brinda la opción al suscriptor a el servicio de

Plan de Negocios “Viveenchile”

“Alojamiento en Chile”. El cual permite encontrar varias alternativas de hospedaje y vacantes en la Región Metropolitana y de acuerdo a sus requerimientos estipulados en el perfil de usuario. Las opciones de Alojamiento se ofrecerán de acuerdo a las necesidades de estancia en Chile (casas, departamentos, residencias y cuartos compartidos) a extranjeros y nacionales.

Viveenchile no ejerce cualidades de arrendatario o cobrador, dado que su servicio facilitador, conecta los perfiles de usuario con los alojamientos disponibles de varios portales y sitios web inmobiliarios para extranjeros. Este servicio no se beneficia de comisiones con los dueños arrendatarios.

Las cualidades del servicio también permiten al usuario a acceder opcionalmente a un **servicio complementario** un paquete de servicio denominado “**Una Semana en Chile**”, donde por un valor estándar se presentarán varias opciones de hoteles, como también de recepción del cliente al aeropuerto por una persona con nacionalidad afín, una tarjeta bip, y una guía turística, con el objetivo de brindar un trato personalizado en su llegada por parte de la fuerza de ventas de Viveenchile vendedores por la compra de un paquete de una semana de estadía en Santiago.

Características de la línea de servicio complementaria “Paquete Una semana en Chile”.

Descripción del servicio:

- **Primera parte del servicio:** Se presentarán mínimo 5 opciones de alojamiento dentro de los rangos de gasto estipulados por el suscriptor, y se otorgarán las opciones de alojamiento virtualmente al suscriptor dentro de 2 días hábiles.
- **Segunda parte del servicio:** se coordinará la recepción al aeropuerto y traslado al hotel, el City tour por la ciudad de Santiago de Chile y la entrega de la tarjeta BIP el mismo día de arribo del cliente a la ciudad.

Público del Paquete “Una semana en Chile”:

Los paquetes de Viveenchile deben venderse en una frecuencia mínima de 2

Plan de Negocios “Viveenchile”

paquetes al mes.

- Solo el suscriptor Premium puede solicitar el paquete “Una semana en Chile”, en caso de incluir más personas en el traslado y City tour se le cobrará un 20% más del precio establecido del paquete por persona.
- Los suscriptores Premium deberán pagar previamente su compra del paquete por medio del portal web y pagar previamente por cualquier usuario externo, de lo contrario Viveenchile no realizará la segunda parte del servicio.

Presupuesto operacional y recursos humanos:

- El presupuesto incluye gastos de gasolina del día, costo de peaje del aeropuerto y costo de tarjeta BIP.
- Los paquetes de “Una semana en Chile” deberán ser coordinados por el Gerente general y ejecutados por cada vendedor.

Descripción del City tour:

City tour comienza en la zona oriente de la ciudad (Barrio el Golf, Alonso de Córdova y Providencia). Luego continua por un recorrido del (Cerro Santa Lucía, la Biblioteca Nacional, el Palacio de Gobierno, la Estación Central, el Club Hípico, el la Plaza de Armas, el Mercado Central, y el Museo Nacional de Bellas Artes). Finaliza en el (Barrio Bellavista y el Cerro San Cristóbal). La duración estimada del City tour es de 1 hora aproximada.

Anexo 15. Las 5 Fuerzas de Porter de la Industria "Portales de Servicio de búsqueda de alojamiento online para extranjeros en Chile".

Poder de negociación de los clientes: ALTA

Principales factores del poder de negociación de clientes: Para esta industria aunque hay muchas opciones de sitios web con opciones de alojamiento para los usuarios y no hay costos de cambio.

Poder de negociación de los proveedores: ALTA

Principales factores del poder de negociación de proveedores:

- Los proveedores de ofertas de alojamiento para Viveenchile son los chilenos y/o extranjeros que ofrezcan opciones de alojamiento para extranjeros en la Región Metropolitana.
- Los proveedores de contenido para Viveenchile corresponden a sitios web de búsqueda de alojamiento local.

Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Barreras de la Industria: Las altas barreras de entrada en esta industria son los dependen de cantidad de ofertas y la facilidad de acceso a ofertas de alojamiento más cercanas a la zona de residencia deseada en Chile, En el corto plazo la amenaza de nuevos portales es alta, por los bajos requerimientos de capital necesarios para operar y la facilidad que tienen futuros competidores de acceder a los enlaces de búsqueda de alojamiento en general.

Amenaza de sustitutos: ALTA

Sustitutos de la industria: Corresponden a los sitios y portales turísticos, sitios web de búsqueda de alojamiento local en Chile y agencias de viajes.

Rivalidad del mercado: ALTA

Principales actores de la Industria:

- **Los portales web de extranjeros y expatriados:** dentro de esta industria se

Plan de Negocios “Viveenchile”

encuentran portales web para expatriados y extranjeros como lo son: Canuckabroad.com, Expatadvisory.com, Expatfinder.com, Justlanded.com, Internations.org e Inmig.com.

- **Sitios y portales web turísticos:** se consideran sustitutos, estos sitios web ofrecen y direccionan a usuarios a enlaces externos que corresponden a sitios web de búsqueda de alojamiento local, por lo tanto no publican ni reciben ofertas de vacantes alojamiento. Estos sitios web turísticos son: Visitchile.com, Welcomechile.com, Travellerspoint.com, entre otros.
- **Sitios web de búsqueda de alojamiento local:** se consideran sustitutos de esta industria y cuentan con un servicio similar al de búsqueda inmobiliaria en Chile, directamente focalizado para chilenos y público en general. Estos sitios web son: Portalinmobiliario.cl, Contactchile.com, Apartmentchile.com, Nuroa.cl, Amoblados.cl entre otros. Los mencionados proporcionan agencias de alquiler, apartamentos amueblados, servicios de alojamiento y muebles de alquiler. **No hay una diferenciación en el ofrecimiento a su segmento extranjero de individuos, su oferta se direcciona a el público en general.**
- **Agencias de viajes:** se consideran un parcial sustituto, cuentan con un servicio similar al de búsqueda de hoteles y hostales en Chile. Entre las más destacadas se encuentran Cocha.com, Despegar.com, Atrapalo.com, entre otros. Se considera las agencias de viajes como parcial sustitutos de la línea de servicio complementaria **“Paquete de una semana en Chile”**, puesto que direcciona a los usuarios a ofertas de hoteles y hostales disponibles, en este sentido no hay diferenciación por que el mercado objetivo son considerados los turistas y extranjeros migrantes.

Características de la Industria: Las ofertas de vacantes para extranjeros en el mercado inmobiliario en Chile son limitadas y con una oferta de portales atomizada, los líderes tienen servicios generales para cubrir información de ofertas inmobiliarias y enlaces a portales sustitutos que compiten sin diferenciación en su contenido de búsqueda exclusiva de alojamiento para turistas y extranjeros latinos.

Anexo 16. Análisis de los competidores.

Esquema. Análisis de los competidores

Nombre de página	Dirección web	Descripción	Cantidad de usuarios	Tráfico página web
Allo Expats	www.alloexpat.com	Comunidad para expatriados con presencia en 164 países. Presenta información gratuita útil para expatriados a través de foros de discusión. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Malasia Tiene presencia en Chile	No disponible	Aprox. 42 mil visitas / mes
Anglo Info	www.angloinfo.com	Comunidad para expatriados con presencia en +40 países. Presenta información gratuita útil para expatriados a través de foros de discusión. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Francia	500 mil usuarios	Aprox. 2 millones visitas / mes
Canuck abroad	www.canuckabroad.com	Provee información relevante de diferentes países para expatriados canadienses (incluye una lista de embajadas y consulados de cada país). También provee ayuda para encontrar pasajes aéreos, hospedaje, entre otras cosas. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Canada	No disponible	Aprox. 50 mil visitas / mes
Easy Expat	www.easyexpat.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados. También prové información de interés para los expatriados. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Francia	No disponible	Aprox. 450 mil visitas / mes
Escape Artist	www.escapeartist.com	Prové información de interés para la comunidad internacional que busca información sobre donde vivir, donde trabajar, donde vacacionar y donde retirarse. También ofrece un directorio de trabajo. Servicios pago: Cobra fees para acceder a diferentes clases de servicios como: acceso a webinars, descuentos a seminarios y conferencias, y materiales escritos sobre países. Suscripción (incluye USD 2,000 en bonos y descuentos) Fee (3 cuotas mensuales): USD 147 Fee único: USD 397	No disponible	Aprox. 57 mil visitas / mes
Expat Advisory Services	www.expats-advisory.com	Comunidad para expatriados con presencia en 12 países. Presenta información gratuita para expatriados sobre restaurantes, centros comerciales, y hospedajes. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Cambodia	17 mil usuarios	Aprox. 6 mil visitas / mes
Expat Arrivals	www.expatarivals.com	Presenta información gratuita útil para expatriados a través de foros de discusión. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Estados Unidos	No disponible	Aprox. 680 mil visitas / mes
Expat	www.expats.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados de 197 países. También prové información de interés para los expatriados. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Francia	+ 1,6 millones de usuarios	Aprox. 1.1 millones visitas / mes

Plan de Negocios “Viveenchile”

Expat Exchange A world of friend abroad	www.expatexchange.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados. También prevé información de interés para los expatriados. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Estados Unidos	No disponible	Aprox. 390 mil visitas / mes
Expat Finder	www.expafinder.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados. También prevé información de interés para los expatriados como son: cotización de mudanza internacional (menaje de casa), hospedaje cotización de seguros de salud, apertura de cuentas bancarias, etc. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium. Origen: Reino Unido	No disponible	Aprox. 55 mil visitas / mes
Expat Focus	www.expafocus.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados de 82 países. También prevé información de interés para los expatriados. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Estados Unidos	80,6 mil usuarios	Aprox. 390 mil visitas / mes
Geo Expat	www.geoexpat.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo y servicios de clasificados. También prevé información de interés para los expatriados. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Hong Kong	No disponible	Aprox. 480 mil visitas / mes
Just Landed	www.justlanded.com	Ofrece directorio de búsqueda de trabajo, hospedaje y servicios de clasificados. También prevé información de interés para los expatriados. No indica en que países tiene presencia Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Estados Unidos	No disponible	Aprox. 3,2 millones visitas / mes
Inmig	www.inmig.com	Comunidad para expatriados con presencia en 5 países. Presenta información gratuita útil para expatriados a través de foros de discusión, ofrece directorio de búsqueda de trabajo y hospedaje. Servicios pago: No se cobra fees para acceder a servicios del tipo premium Origen: Chile	No disponible	Información no disponible
Internation	www.internations.org	Prové información de interés para la comunidad internacional que busca información sobre donde vivir (390 ciudades alrededor del mundo). Para Chile existe Internations Santiago. Servicios pago: Cobra fees para acceder a diferentes clases de servicios como: entrada gratuita o descontada para eventos oficiales, guías sobre países y ciudades, servicio de mensajería en línea entre usuarios, acceso a foros, y revista Expat. Como también ofrece directorio de búsqueda de trabajo y hospedaje. Membresía Albatross Plan trimestral: USD 6,95/mes Plan trimestral: USD 5,95/mes Plan anual: USD 4,95/mes Origen: Estados Unidos	2,1 millones usuarios	Aprox. 3 millones visitas / mes

Fuente 1: Global Expat, (2011).²⁹

Fuente 2: Similar web, (2016).³⁰

²⁹ www.worldpulse.com/sites/default/files/post/2759/17818/post_document/a446deb191603a0392ca33ce32515b73/global_expats_v2.pdf

³⁰ <https://www.similarweb.com>, Compare website traffic with Similar Web (datos de tráfico al mes de marzo de 2016)

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 17. Matriz de Perfiles Competitivos.

Esquema. Matriz de perfiles competitivos.

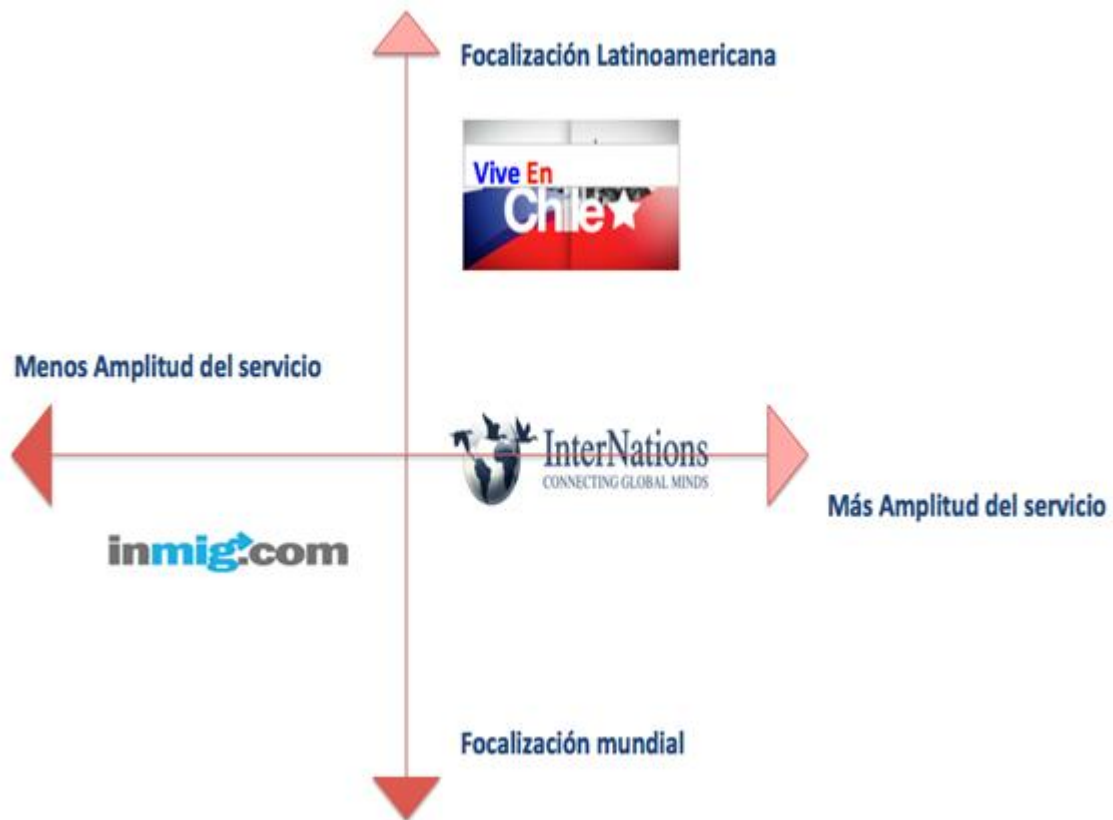
Portales		ViveEnChile		Internations		Inmig	
Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Número de suscripciones y visitas.	0.2	1	0.2	4	0.8	2	0.4
Lealtad del cliente	0.3	2	0.6	3	0.9	3	0.9
Experiencia	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Servicio de calidad	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9
Competitividad de las líneas de servicio.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Total	1		2.5		3.3		2.7

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- mayor debilidad, 2- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Mapa de Posicionamiento Relativo de la competencia.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19. Tamaño de mercado de Viveenchile.

Tamaño de mercado

Determinación de la población total: Se tomaron en consideración el número de extranjeros residentes en Chile al año 2014, que comprende un valor de 410,988 individuos. De este valor solo **51.039** extranjeros se les otorgaron residencias temporales. Puesto que la propuesta de valor de Viveenchile, se enfoca a proveer servicios para extranjeros con corta estadía o poco tiempo en Chile, se evaluará solo para el cálculo del mercado potencial el número de residencias temporales.

Variables de segmentación de clientes y determinación del mercado.

- Para la segmentación se consideran los porcentajes de nacionalidades sudamericanas y nacionalidades caribeñas residentes en Chile, puesto que la propuesta de valor del portal se enfoca en brindar servicios a culturas latinas. Esos países comprendieron 7 nacionalidades con 77.00% del total.
- Por consiguiente para la segmentación; se consideran los rangos de edad de los encuestados (20 a 50 años), del mismo rango de edad entre las 7 nacionalidades escogidas, resultando en un 65.60%
- Finalmente para la determinación del mercado se consideran el número de extranjeros con residencia temporal en la Región Metropolitana al 2014 resultando en un 61.50% del total (variable aplicada al determinante a extranjeros con residencia temporal).
- Para la determinación del mercado, no se consideran ni la cantidad de usuarios inscritos, ni el tráfico de visitas mensuales presentes en los mencionados portales mundiales para expatriados. Tampoco información del uso del internet en Chile o comportamiento de compra online de usuarios chilenos, puesto que el mercado meta del portal esta destinado en su mayoría a extranjeros latinos.

Determinación del mercado potencial: Finalmente el total de extranjeros con residencia temporal, que residen en la Región Metropolitana resulta en **31.389** personas, cálculo que se extrae de la multiplicación del asentamiento de extranjeros en la Región Metropolitana (**61.50%**) con el número de residencias temporales otorgadas (**51.039**).

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 20. Canvas de Viveenchile.

Esquema de Modelo de Negocios Canvas

Segmento de cliente:	(i) Suscriptores extranjeros: los esfuerzos serán dirigidos a los jóvenes y adultos extranjeros de las nacionalidades de foco que se encuentran fuera y dentro del territorio chileno motivados por el deseo de beneficiarse de comunidad social que brinda un nexo para relacionarse en Chile.
Propuesta de valor:	Propuesta de valor: ViveEnChile es una empresa que ofrece a sus clientes extranjeros una oportunidad de establecerse, relacionarse y disfrutar de su nueva vida en Chile. Por medio de una suscripción, el cliente podrá obtener variados servicios con opciones de trabajo, alojamiento y de comunidad virtual en Chile, con lo cual podrán recibir una experiencia familiar y cercana lejos de su país de procedencia y asistir a eventos donde podrán intercambiar información, ofrecer y recibir apoyo, compartir emociones, conversar y socializar de manera informal.
Canales:	El canal de comunicación para la distribución de las líneas de servicio designado será el internet. Los usuarios pueden conocer el portal por: (i) Intermediarios de búsqueda: Google, Bing y Yahoo. (ii) Intermediarios y medios: Redes sociales, medios especializados y Blogs. El proceso operativo comenzará en el momento que el individuo con acceso a Internet, conozca, ingrese y navegue en (ii) Sitios web de destino: Portal ViveEnChile y sitios web de la competencia, embajadas y portales de trabajo, inmobiliarios y turísticos.
Ingresos:	(i) Venta directa: El usuario para poder acceder a la suscripción Premium de líneas de servicio principales (Entretención, Alojamiento y Trabajo), deberá seleccionar el periodo de suscripción (3 o 6 meses) y realizar un solo pago a través de la opción PayPal del portal, donde automáticamente se convertirá en suscriptor Premium y podrá optar a pagar por líneas complementarias (Paquete y Eventos).
Recursos Claves:	(i) Base de datos de clientes: determina los principales clientes, sus nacionalidades, aptitudes e intereses, entre otras variables. Como para mantener actualizados los requerimientos de estos para crear un seguimiento. (ii) Portal web integral: permite que se efectúen ventas directas, como también es un medio de comunicación, publicación e información, donde se ofrecen soluciones completas a necesidades de alojamiento, trabajo y entretenimiento para migrantes en Chile. (iii) Alianzas: selección clave de locaciones (restaurantes y hoteles) para realizar los eventos que interesan a la comunidad latina en Santiago.
Actividades Clave:	Procesos y actividades de régimen para: (i) Gestión de clientes: proceso para Atraer usuarios, Convertir usuarios en suscriptores, y para la Retención y Fidelización de clientes donde se gestiona los intereses y necesidades de los usuarios, se mide la satisfacción de los servicios entregados, se brinda soporte y ayuda a los clientes en el portal). (ii) Gestión del Portal web: proceso de mantenimiento (portal web fácil de navegar y actualizado). Actividad clave que integra la actualización de contenido e información de plazas de trabajo y arriendo como en anuncios de eventos actividades sociales y manejo de grupos latinos virtuales. (iii) Gestión de complementarios: proceso de planificación e implementación de los Eventos sociales ViveEnChile en la ciudad de Santiago y de la entrega de los adicionales del paquete de estadía (Tour y tarjeta Bip).
Relaciones con clientes:	(i) Por medio del portal web y redes sociales de ViveEnChile: se efectuara la gestión y manejo de suscripciones y pedidos de servicios complementarios, consultas, comentarios, reclamos y cancelaciones de servicio. (ii) La relación con clientes de servicios complementarios: (Paquete y Eventos) se efectuará de manera presencial por personal de venta del portal.
Alianzas Claves:	(i) Proveedores de contenido: sitios web de la competencia, embajadas y portales de trabajo, inmobiliarios y turísticos, agencia de viajes y head-hunters. (ii) Proveedores para eventos: como restaurantes y hoteles.
Costes:	Los principales costos a los cuales se atribuye el proyecto serán: (i) Pre-operacionales: costos de implementación. (ii) Puesta en marcha y desarrollo: costos de recursos humanos, marketing y operacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21. Valores de Viveenchile

- (i) **Integración:** Iniciativas colaborativas con los proveedores de contenido, los socios estratégicos y con los usuarios para mejorar la calidad del servicio, como para cumplir con sus requerimientos y satisfacer sus necesidades y preferencias.
- (ii) **Comunicación:** Compromiso de comunicación en todo el proceso operativo y administrativo de la empresa.
- (iii) **Servicio:** Responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de servicio.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 22. Análisis DAFO

Esquema- Análisis DAFO.

Fortalezas	Debilidades
<p>(i) Capacidad directiva y personal con formación e identidad internacional.</p> <p>(ii) Beneficios que los servicios proporcionan a los usuarios al satisfacer sus necesidades de información relevante, brindan una experiencia internacional y ganan su interés.</p> <p>(iii) Contratación de servicios y pago en línea.</p> <p>(iv) Plataforma que permite a Individuos relacionarse con culturas diferentes, por medio de la comunidad virtual y por eventos.</p> <p>(v). Atención al cliente que permite la posibilidad de comparar opciones en el sitio web con comentarios y opiniones reales de usuarios.</p>	<p>(i) Actualmente ViveEnChile cuenta con una imagen de marca no posicionada.</p> <p>(ii) Falta de capital para marketing no digital que permita dar a conocer esa imagen y los servicios que se ofrecerán a los usuarios (portal nuevo)</p> <p>(iv) Variabilidad de tráfico en el portal web. (Como objetivo de marketing se espera alcanzar al primer año 20% del mercado meta, como tráfico inicial del portal web).</p> <p>(v). Escasez pre-operacional de alianzas con socios estratégicos.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>(i) En el aumento de la población inmigrante en Chile.</p> <p>(ii) En crear alianzas con nuevos socios estratégicos.</p> <p>(iii) En la facilidad con la que se accede a usuarios al mercado foráneo.</p> <p>(iv) En ampliar la oferta de servicios y expandirse a mercados exteriores.</p>	<p>(i) Existencia de servicios sustitutos para los servicios (Trabajo, Alojamiento y Entretenimiento).</p> <p>(ii) Facilidad de nuevos competidores (sitios web) para entrar al mercado de expatriados en Chile.</p> <p>(iii) Cambios en las necesidades y gustos de los usuarios (Vivir en otro país latinoamericano).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Matriz de Estrategias FODA

Esquema. Estrategias DAFO

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>(i) Diseñar el marco estratégico de cada línea de negocio para dirigir los intereses de los usuarios acorde a su nacionalidad de origen y de acuerdo a esto dirigir los esfuerzos a logro de objetivos.</p> <p>(ii) Medición diaria, semanal y mensual de la actualización de información y publicaciones en el portal.</p> <p>(iii) Medir la satisfacción de los usuarios y analizar mejora continua del servicio (suscripción, eventos y paquete de estadía).</p> <p>(iv) Utiliza el internet para atraer redes de contacto de usuarios extranjeros en Chile y de países cercanos.</p>	<p>(i) Medir estadísticas de visita, (ingreso a la página) y medir estadísticas de suscripciones.</p> <p>(ii) Incrementar el número de suscriptores e imagen de marca aprovechando los eventos sociales del portal.</p> <p>(iii) Ofrecer a los proveedores de contenido un medio de promoción de sus servicios en el portal; tomando en cuenta esas alianzas como una forma de captación de usuarios de forma segura y con un potencial de captación a largo plazo.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>(i) Evaluar la característica geográfica de la población y concentrarse en nacionalidades latinas.</p> <p>(ii) Realizar una base de datos de clientes suscriptores y proveedores potenciales, para aumentar la oferta de información.</p> <p>(iii) Aprovechar las tendencias mundiales sobre el uso de redes sociales como base de información y atención al cliente.</p>	<p>(i) Establecer descuentos en precio sobre las suscripciones para ser mas competitivos.</p> <p>(ii) Identificar las líneas de servicio más demandados por los usuarios y ofrecer más opciones para estos con alianzas con nuevos socios estratégicos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 24. Matriz VRIO

Esquema. Matriz VRIO.

Matriz VRIO					
Foco	Valor	Raro	Caro de imitar	Insustituible	Consecuencias competitivas
Base de datos de clientes	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 25. Matriz Ansoff,

Esquema. Matriz Ansoff

Matriz Ansoff		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	<p>Estrategia de penetración de mercado: (i) consiste en factores como la expansión de la base geográfica de usuarios potenciales del portal. (ii) Mantener varios segmentos de usuarios (Extranjeros y chilenos) y (iii) Finalmente desarrollar presencia como portal de contenido y comunidad.</p>	No aplica como estrategia actual
	Nuevos	<p>Estrategia de desarrollo de mercado: (i) Consiste en la creación de un nuevo o nuevos servicios. (ii) En ampliar las modalidades de pago, basandose en el uso que le de el usuario al portal. (iii) Finalmente en tomar medidas de marketing relacional para segmentos usuarios más específicos.</p>	No aplica como estrategia futura

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 26. Matriz del plan estratégico de responsabilidad social de Viveenchile.

Esquema. Matriz del Plan estratégico de responsabilidad social de ViveEnChile.

Matriz del Plan estratégico de responsabilidad social de ViveEnChile.	
Ejes	Acciones
Clientes	(i) Profundizar en las preferencias del cliente.(Política y mecanismos de atención al cliente). (ii) Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente. (iii) Comunicación clara y transparente de toda la información relativa al servicio que se ofrece (Política de comunicación y publicidad).
Público Interno	(i) Creación e implementación de un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos y en los proyectos de mejora. (ii) Creación e implementación de un sistema para incentivar la participación del personal con sugerencias. (iii) Compromiso a la conciliación de la vida laboral y familiar del personal de trabajo. (iv) Resguardar la estabilidad y la retención del personal.
Proveedores	(i) Selección de proveedores confiables y de alta reputación (ii) Relación con proveedores que permita relacionales a largo plazo. (iii) Colaboración y desarrollo de la comunicación de la estrategia sostenible.
Comunidad	(i) Creación e implementación de un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con la comunidad virtual. (ii) Desarrollar eventos de voluntariado de ayuda social del servicio "Entretenimiento en Chile".
Medio Ambiente	(i) Administración sostenible de los insumos (Uso interno).
Gobierno Corporativo	(i) Cumplimiento de requerimientos legales en seguridad de la información. (ii) Cumplimiento de los valores éticos del negocio.
Sustentabilidad Financiera	(i) Revisión periódica de las proyecciones financieras y de inversión en proyectos de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27. Precios de Suscripción

Esquema. Listado de precios de suscripción ViveEnChile.

Precio de Suscripción al primer año de ViveEnChile			
Periodo de suscripción	Precio por mes	Precio total del plan	
3 meses	CLP 4,850	CLP 14,550	Actualmente 10% más económico que su competencia directa.
6 meses	CLP 4,000	CLP 24,000	Actualmente 15% más económico que su competencia directa.
Precio de Suscripción de Internations.org			
Periodo de suscripción	Precio por mes	Precio total del plan	
3 meses	CLP 5,392	CLP 16,176	
6 meses	CLP 4,714	CLP 28,284	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28. Precios Complementarios

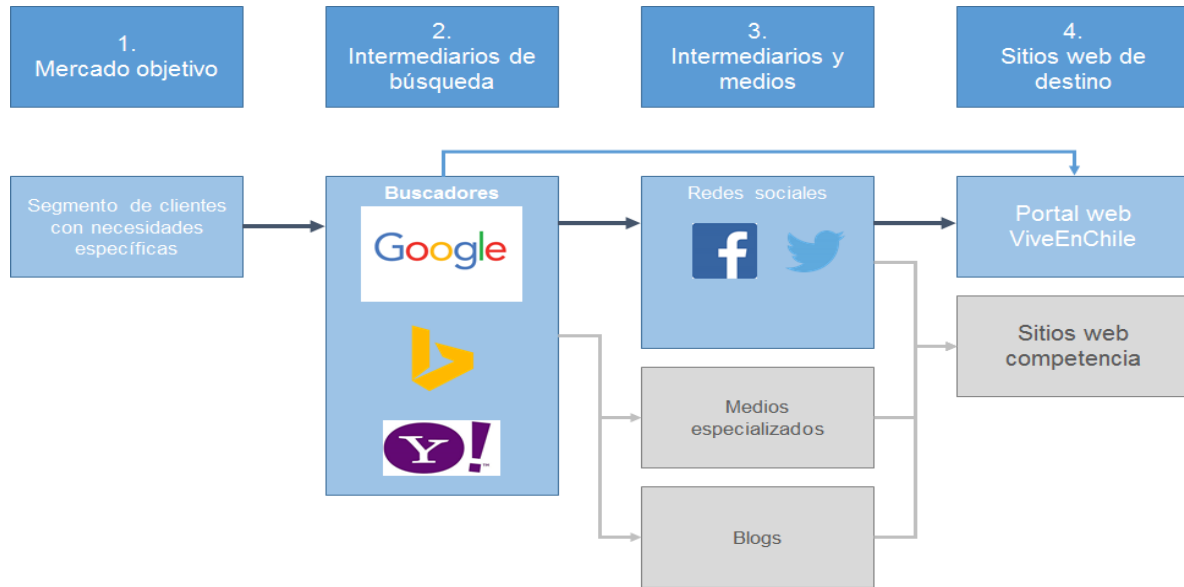
Esquema. Listado de precios Complementarios

Precio de servicios Complementarios		
Paquete "Una Semana en Chile"		
Incluye:	Precio por servicio	CLP 40,000
(i) Opciones de hoteles en Santiago		
(ii) Tarjeta BIP		
(iii) Guía de la ciudad de la santiago (Recepción al aeropuerto)		
Eventos de ViveEnChile		
Requerimientos:	Precio por persona	CLP 13,000
(i) Mínimo de 50 participantes		
(ii) A realizarse cada 30 días		
(iii) Solo para la ciudad de Santiago		

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocios "Viveenchile"

Anexo 29. Mapa de Canales de Interrelación



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 30. Tácticas de Atracción, conversión y retención de clientes.

Atraer	Convertir	Retener	Actividades de medición y optimización
Tener contacto con los prospectos y clientes	Captar la atención a través de contenido relevante y de calidad	Construir relaciones mediante mensajes personalizados (correos electrónicos)	Analizar resultados y rendimiento de las acciones de marketing efectuadas
<ul style="list-style-type: none"> Marketing en buscadores mediante SEO (Search engine optimization) y SEM (Search engine marketing) Publicidad interactiva (Google adwords, Facebook Ads) Relaciones públicas online (publicaciones de artículos como invitados) Contenido compartido en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Navegación y búsqueda de servicios en el portal web ViveEnChile Contenido de calidad que satisfaga las necesidades Ayuda y soporte Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Personalización en la atención 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la información de tráfico Encuestas de satisfacción Gestión de la información

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 31. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

Esquema. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

Supuestos																
Tamaño de mercado	31,389															
Mercado meta	3,138															
Estimado total de clientes suscripción 3 meses	2,000															
Estimado mensual de clientes suscripción 3 meses	167															
Estimado total de clientes suscripción 6 meses	1,138															
Estimado mensual de clientes suscripción 6 meses	95															
Tasa de crecimiento primer año	0%															
Tasa de crecimiento año 2 al año 5	10%															
% de participación Eventos	25%															
Tasa de crecimiento participación Eventos	10%															
% de venta paquete una semana en Chile	4%															
Tasa de crecimiento paquete una semana en Chile	10%															

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento de Suscripciones																		
Periodos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Tasa de crecimiento año 2 al año 5</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%
Ventas Suscripción 3 meses	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2,004	2,204	2,424.8	2,667	2,934	3,227
Ventas Suscripción 6 meses	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,140	1,254	1,379	1,517	1,669	1,836
Total venta de suscripciones	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	3,144	3,458	3,804	4,185	4,603	5,063

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento de Eventos																		
Periodos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Tasa de crecimiento participación Eventos</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%
Ventas de invitaciones	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	785	863	949	1,044	1,149	1,263
Total venta en eventos	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	785	863	949	1,044	1,149	1,263

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento de Paquetes "Una Semana en Chile"																		
Periodos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Tasa de crecimiento paquete una semana en Chile</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%
Ventas Suscripción 3 meses	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	132	132	132	132	132
Total venta de suscripciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	132	132	132	132	132

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32. Presupuesto inicial y proyectado de marketing

Esquema. Presupuesto de marketing

Supuestos	
Tamaño de mercado	31,389
Mercado meta	3,138
Tasa de crecimiento en volumen año 2 al año 5	10%
*Presupuesto del segundo año no considera inversión en diseño y desarrollo de la plataforma web.	

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento en costo	0%	3%	3%	3%	3%
Presupuesto de Marketing.					
Tácticas de marketing					
Relaciones públicas	CLP 2,000,000	CLP 2,060,000	CLP 2,121,800	CLP 2,185,454	CLP 2,251,018
Marketing por correo electrónico	CLP 700,000	CLP 721,000	CLP 742,630	CLP 764,909	CLP 787,856
Marketing SEO	CLP 7,004,590	CLP 7,214,728	CLP 7,431,170	CLP 7,654,105	CLP 7,883,728
Marketing SEM	CLP 6,000,000	CLP 6,180,000	CLP 6,365,400	CLP 6,556,362	CLP 6,753,053
Publicidad interactiva (CPC)	CLP 9,000,000	CLP 9,270,000	CLP 9,548,100	CLP 9,834,543	CLP 10,129,579
Contenido compartido en redes sociales	CLP 0	CLP 0	CLP 0	CLP 0	CLP 0
Desarrollo de contenido	CLP 2,700,000	CLP 2,781,000	CLP 2,864,430	CLP 2,950,363	CLP 3,038,874
Eventos	CLP 5,000,000	CLP 5,150,000	CLP 5,304,500	CLP 5,463,635	CLP 5,627,544
Presupuesto total de marketing	CLP 32,404,590	CLP 33,376,728	CLP 34,378,030	CLP 35,409,370	CLP 36,471,652

Fuente: Elaboración propia.

- (i) Para el cálculo del gasto en la **Publicidad Interactiva CPC** se considera que de los 6.000 usuarios de tráfico de visita estimados, ³¹2.000 de ellos provendrán de la estrategia de **Costo por Click de Google Ads**. Por lo tanto el costo por cada Click será de CLP 175, resultando en un gasto mensual de CLP 350.000 y anual de CLP 4.200.000. El presupuesto de la campaña completa de publicidad Interactiva CPC comprende en su totalidad CLP9.000.000 (los CLP 4.200.000 de la campaña de Google Ads más CLP 4.800.000 de la campaña de Facebook Ads).

³¹ <http://dalealaweb.com/2014/04/quiero-salir-primero-google-respuesta-guia-cliente->

Anexo 33. Cronograma de actividades

Esquema.Cronograma de actividades de lanzamiento

Cronograma de actividades de lanzamiento	Q1	Q2	Q3	Q4	
*Actividades de Segmentación					
Segmentación de perfil de usuario prioritario					
Segmentación de perfil de usuario secundario					
*Actividades de Producto / Servicio					
Diseño y desarrollo de la Plataforma web					
Protocolos de atención al cliente					
Activar los servicios "Trabajo", "Alojamiento" y "Entretenimiento" y servicios complementarios en el porta.					
*Actividades de Posicionamiento					
Anuncio en redes sociales					*Actividades de Segmentación
Anuncio de casos de éxito en el portal					*Actividades de Producto / Servicio
*Actividades de Fidelización					
Imagen de marca					*Actividades de Posicionamiento
Logotipo de la empresa ViveEnChile					*Actividades de Fidelización
*Actividades de relación al cliente					
Generar base de datos					*Actividades de relación al cliente
Software de manejo de datos de los perfiles a servicios					*Tácticas de marketing online
Manejo de consultas y comentarios de los servicios					*Actividades de cobros y cancelaciones
*Actividades de cobros y cancelaciones					
Manejo de volumen suscripciones					
Manejo de volumen de cancelaciones					
*Tácticas de marketing online					
Relaciones públicas					
Marketing por correo electrónico					
Marketing SEO					
Marketing SEM					
Publicidad interactiva (CPC)					
Contenido compartido en redes sociales					
Desarrollo de contenido					
Marketing de eventos en el portal.					



Cronograma de actividades de régimen	Año 2	Año 3	Año 3	Año 4	Año 5
*Actividades de Posicionamiento					
Anuncio en redes sociales					
Anuncio de casos de éxito en el portal					
*Actividades de relación al cliente					
Generar base de datos de nuevos clientes					
Manejo de datos de los perfiles a servicios					
Manejo de consultas y comentarios de los servicios					
*Actividades de cobros y cancelaciones					
Manejo de volumen suscripciones					
Manejo de volumen de cancelaciones					
*Tácticas de marketing online					
Relaciones públicas					
Marketing por correo electrónico					
Marketing SEO					
Marketing SEM					
Publicidad interactiva (CPC)					
Contenido compartido en redes sociales					
Desarrollo de contenido					
Marketing de eventos en el portal.					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 34. Principales Ejes operativos del portal

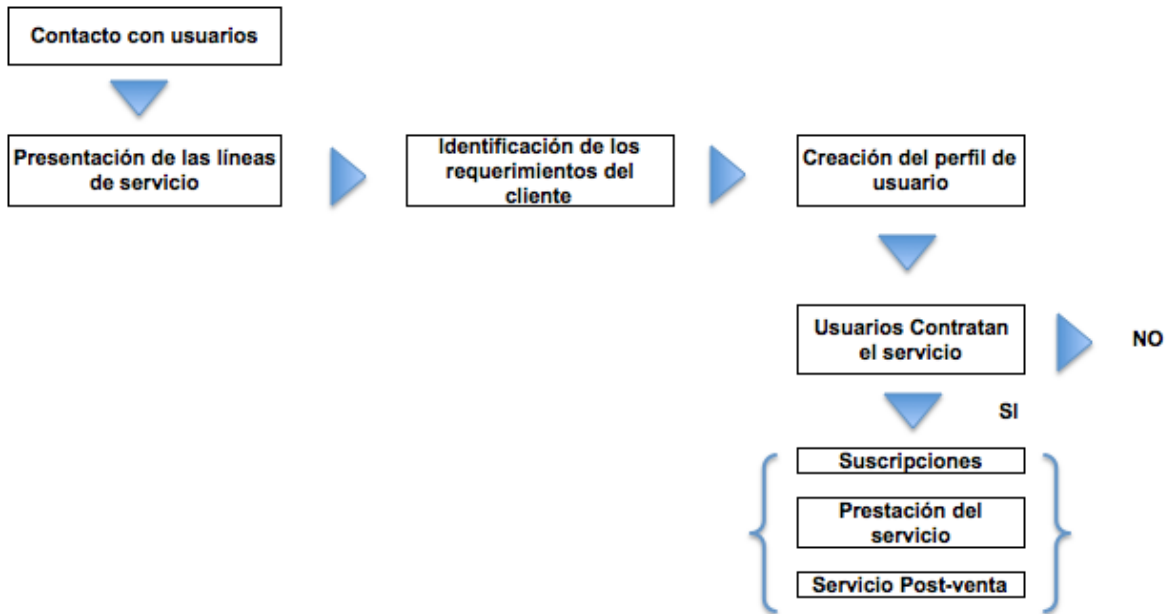
Esquema. Ejes de Gestión de Control de Operaciones

Planificación e Implementación	Procesos Operativos de Régimen
<p>KPI: Tableros de control de actividades pre-operacionales y control de presupuesto inicial.</p> <p>Sistemas Operativos: (Planificación y control de actividades, Gestión participativa del equipo de trabajo.</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>	<p>KPI: Evaluación de desempeño de los miembros del equipo y rentabilidad de las líneas de negocio.</p> <p>Sistemas Operativos: (Evaluación de desempeño, Ideas de mejora de actividades)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 35. Flujo Operacional

Esquema de Flujo Operacional



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 36. Los Cinco Procesos de Planificación

Esquema. Actividades de la Fase de Planificación e Implementación

Proceso	Actividad	Duración
Planificación de Infraestructura	(i) Registro Legal	2 meses
	(ii) Financiamiento	3 semanas
	(iii) Tercerización contable	1 semana
Planificación de Gestión de Recursos Humanos	(i) Desarrollo de procedimientos de trabajo y contratación	1 mes
	(i) Diseño y desarrollo de la plataforma	2 meses
Planificación de desarrollo y Tecnología	(ii) Desarrollo contrato de suscripción	2 semanas
	(iii) Tercerización de Software operacional y administrativo	2 meses
	(i) Búsqueda y adquisición de proveedores de contenido y locaciones	3 meses
Planificación de Adquisición e Implementación:	(ii) Adquisición de recursos físicos	2 semanas
	(iii) Pruebas y Puesta en Marcha de la líneas de servicio Premium	3 meses
	(i) Desarrollo del marketing	2 meses
Planificación Pre-operacional de Marketing:	(ii) Actividad virtual de difusión	3 meses

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 38. Costo pre-operacional y puesta en marcha de marketing.

Esquema de Costos en la Fase de Planificación e Implementación

Proceso	Actividad	Costo
Planificación de Infraestructura	(i) Registro Legal	
	Escritura	CLP 45,000
	Costos notariales	CLP 100,000
	Inscripción comercio	CLP 10,000
	Publicación Diario Oficial	CLP 30,000
	Inicio de actividades- SII	CLP 0
	Acreditación- SII	CLP 0
	Timbraje de boletas y/o Facturas	CLP 0
	Total Registro Legal	CLP 185,000
	(ii) Financiamiento	
Total Financiamiento	CLP 0	
(iii) Tercerización contable		
Total Tercerización contable mensual		
Total	CLP 185,000	
Planificación de Gestión de Recursos Humanos	(i) Desarrollo de procedimientos de trabajo y contratación	
	Total Planificación de Gestión RRHH	CLP 0
Total	CLP 0	
Planificación de desarrollo y Tecnología	(i) Diseño y desarrollo de la plataforma	
	Total Diseño y desarrollo de la plataforma	CLP 1,000,000
	(ii) Asesoría legal anual	
	Total Asesoría legal	CLP 0
	(iii) Servicio anual de Software Ofimático por 4 equipos.	CLP 840,000
	(iii) Servicio Paypal (Aproximado)	CLP 0
Total Servicio Software Operacional y Administrativo	CLP 840,000	
Total	CLP 1,840,000	
Planificación de Adquisición e Implementación:	locaciones	
	Total Búsqueda proveedores	CLP 0
	(ii) Adquisición de recursos físicos	
	Total Búsqueda recursos físicos	CLP 3,500,000
	Premium	
Total Pruebas	CLP 0	
Total	CLP 3,500,000	
Planificación Pre-operacional de Marketing:	(i) Desarrollo del marketing	
	Total Desarrollo de marketing contenido	CLP 2,700,000
	(ii) Actividad virtual de difusión	
Total Actividad inicial de marketing	CLP 0	
Total	CLP 2,700,000	
Total Costos de Planificación	CLP 8,225,000	

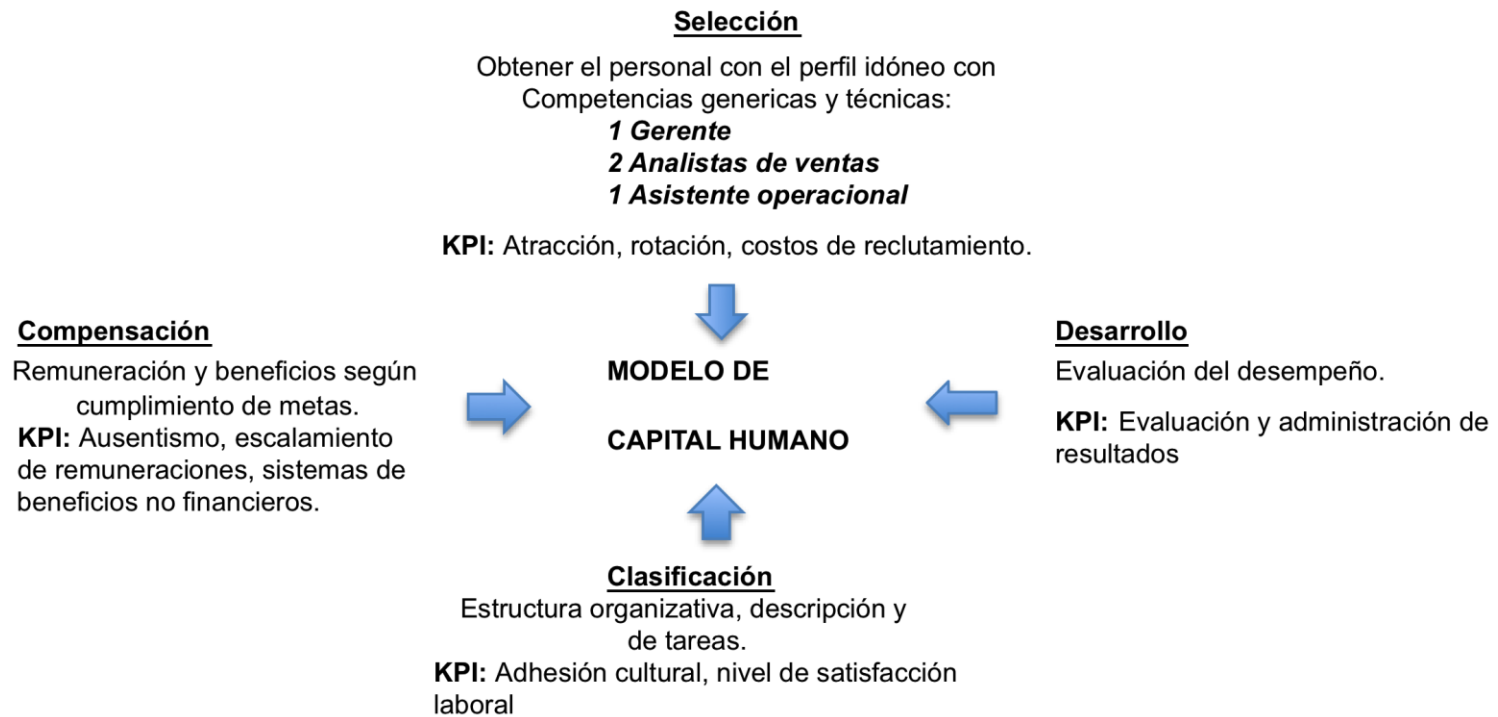
Fuente: Elaboración propia

Costos Total: Para realizar todos los procesos operativos se considera:

- (i)** Costos de remuneraciones del personal.
- (ii)** Costos recursos físicos
- (iii)** Costos de asesoría legal y de marketing.
- (iv)** Costos de servicio de software y Paypal, Costo de diseño y portal.

Anexo 39. Modelo de Capital Humano.

Esquema. Modelo de Capital Humano



Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 40. Currículum Vitae

E-mail: soraya.campos.c@outlook.com

Nacionalidad: Ecuatoriana.

Cédula de Identidad Nacional: 14.716.452-1

Fecha de nacimiento: 16 de junio de 1990.

Estado civil: Soltera.

Domicilio: Camino San José de Maipo 05879, condominio 4, Jardines de las Vizcachas, Casa 31.

Cel: 09-54017059

Intereses y habilidades

- Experiencia financiera (área de Deals & Transactions Services) de una de las empresas consultoras prestadoras de servicios profesionales más grandes del mundo, PwC (*Pricewaterhousecoopers*).
- Tres años de desempeño laboral en diversas empresas, ha trabajado en proyectos relacionados a las prácticas de Corporate Finance, Forensics, Valuations, Project Finance.
- Experiencia en diferentes sectores como es el manufacturero, cementero, servicios principalmente..

Educación

Enseñanza Básica: Colegio Mayor

Enseñanza Media: Colegio American British School

Estudios Superiores:

Universidad Especialidades Espíritu Santo (UEES), en Guayaquil – Ecuador (obtenido a través del International Career Program), **Título Bilingüe:**

Ingeniería en Ciencias Empresariales/Bachelor of Business Administration.

Año 2014

Menciones

- Negocios Internacionales
- Finanzas
- Dirección y Planeación Comercial
- Gestión Empresarial
- Comercio Exterior

Plan de Negocios “Viveenchile”

- Relaciones Económicas Internacionales
- Finanzas Internacionales

Bachelor of International Business

Griffith University, en Gold Coast – Australia

Año 2012

Magister en Administración de Empresas- MBA

Facultad de Economía y Negocios-Universidad de Chile

Febrero 2015-Enero 2016

Experiencia profesional relevante

2011-2012 Farmacia Los Andes

Planificación y coordinación de compras con proveedores, elaboración de reportes del desempeño financiero en cumplimiento de ventas y objetivos mensuales y anuales. Preparación de supuestos de proyección para la elaboración de presupuestos de ventas.

2012 –2014 PwC del Ecuador – PwC Asesores Empresariales

Finanzas Corporativas: coordinación y participación de proyectos de finanzas corporativas y estrategias en importantes compañías relacionadas al área de construcción y retail.

Valuation: coordinación y participación en proyectos de valoración de empresas, líneas de negocios y marcas para importantes compañías en el país mediante la utilización de metodologías existentes, aplicación de normativas contables, entre otros. Desarrollo de herramientas de gestión financiera.

Project Finance & Infrastructure Advisory: coordinación y participación en proyectos relacionados con la preparación y desarrollo de planes de negocios, análisis de prefactibilidad y viabilidad financiera y operativa para compañías e instituciones del sector privado y público; con especial énfasis en infraestructura y medios de transportación.

Transactions Services: experiencia en proyectos de relacionados a fusiones y adquisiciones en varios sectores estratégicos del país. Ha participado en proyectos de Due Diligence Financiero para empresas del sector retail y cementero (Buy-side Due Diligence) necesarios para la negociación entre las partes interesadas en la transacción.

2015 Banco Crédito e Inversiones

Revisar las características y cualidades respectivas y valor de una inversión al ser escogida. Elaborar una estimación de los rendimientos futuros que el empleo del

Plan de Negocios “Viveenchile”

capital puede proporcionar, analizando y decidiendo con mayor seguridad la dirección empresarial de cada cartera de clientes. Examinar las diferentes tendencias en instrumentos de inversiones (acciones nacionales, internacionales, forwards, fondos mutuos y renta fija), manejo de plataforma Pershing, para realizar captación de clientes y asesoría en inversiones.

Idiomas

Español: *Fluido, oral y escrito*

IELTS SCORE: Promedio **7.5/ 9.0**

Listening- 8.0/ 9.0

Speaking-8.5/ 9.0

Writing-7.0/ 9.0

Reading-6.5/ 9.0

Fecha de entrega de nota IELTS: Enero 2015

Inglés: *Fluido, escrito y oral*

Instituto Chileno Americano en Chile

Fecha de culminación: 2007

Portugués: *Fluido, oral y escrito*

Centro Cultural Brasileiro (sede Guayaquil – Ecuador)

Fecha de culminación: 2011

Mandarín: *Nivel intermedio (ciclo II)*

Templo Budista Fo Guang Shan en Chile

Fecha de culminación: 2008

Reconocimientos

Honors Chilean – Chinese Institute 2008-2009, Santiago, Chile.

Honors Chilean American Institute 2009, Santiago, Chile.

Award Diploma for Best Achievement and GPA (Dean List) - UEES International Career Program 2010 y 2012.

Otros

Manejo de las Herramientas del Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). Sistema ERP, SAP.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 41. Marco descriptivo de la Gestora del proyecto.

Esquema. Marco Descriptivo de la Gestora del proyecto

Características Generales	Descripción
Sensibilidad multicultural	La gestora del proyecto ha trabajado en varios países incluyendo Chile y Ecuador, cuenta con una vasta experiencia intercultural en equipos de trabajo. La gestora a su vez cuenta con destreza en más de cuatro idiomas entre ellos Español, Inglés, Chino-Mandarín y Portugués.
Experiencia y resultados	La gestora del proyecto ha trabajado en empresas multinacionales con proyectos en varios sectores como Bancos e instituciones financieras, construcción, retail entre otros.
Perseverancia y constancia	Ha su temprana edad la gestora del proyecto ha logrado una combinación precisa de trabajo y estudio, lo que le ha permitido contar con experiencia laboral y académica.
Competencias Críticas	Descripción
Orientación a los resultados	Es la actitud de la gestora del proyecto dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas del negocio.
Comunicación efectiva	Competencia de la gestora del proyecto posee para escuchar los diferentes puntos de vista, ideas y transmitir de forma clara, oportuna y transparente las ideas.
Trabajo en Equipo	Capacidad con la que la gestora del proyecto cohesionan su equipo de trabajo y logra que se comprometan con los objetivos y colaboren de manera coordinada para su cumplimiento.
Liderazgo	Capacidad en la que la gestora puede influir en otros, con base a valores y orientación al logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 42. Esquema de procesos tercerizados.

Esquema de Servicios tercerizados

Asesoría Financiera y Contable	
Servicios de Contabilidad general	Control y verificación de estados financieros, informes por centros costos y reportes internos con la periodicidad requerida. Análisis de cuentas (activos, pasivos y patrimonio). Diseño de reportes contables. Atención a procesos de auditoría externa.
Servicios de Facturación	Verificación de aprobaciones de suscripciones. Generación de la factura de venta online. Actualización de información de soporte requerida. Generación de reportes de ventas.
Servicios de Cartera de clientes	Control de pagos y/o cobranza. Apoyo al cálculo de provisiones de incobrable. Circularización de cuentas por cobrar. Reportes de cartera por vencimiento.
Asesoría Legal	
Descripción de la asesoría	<p>En la Etapa Preoperacional e Introductoria del negocio: Asesoría en temas jurídicos para la creación de la empresa y la legalidad de su funcionamiento.</p> <p>En la Etapa de Introducción, crecimiento y madurez del negocio: Contrato de mediano y largo plazo en servicios de asesoría legal por horas, brindando el correcto asesoramiento legal para las distintas decisiones operacionales y así facilitar la agilidad y funcionamiento del portal ViveEnChile. El servicio legal será el encargado de resolver conflictos legales de cualquier índole que vaya surgiendo a medida que la empresa opere. Por último, efectuará los contratos correspondientes a la suscripciones.</p>
Asesoría Tecnológica	
Descripción de la asesoría	<p>En la Etapa Preoperacional e Introductoria del negocio: en temas de diseño web y software operacional y administrativo: Diseño Web grafico acorde a la imagen corporativa. Administración on-line intuitiva. Gestor de contenido por multiples niveles. Registro de usuarios con controles de accesos. Buscador inteligente y manejo remoto del software. Gestor de publicidad (Banner, Layer, secciones especificas, entre otras actividades).</p> <p>En la Etapa de Introducción, crecimiento y madurez del negocio: Modificaciones y cambios gráficos en portadas y páginas internas. Modificaciones y cambios en animaciones Flash. Incorporación de imágenes en páginas web existentes. Cambios de textos. Control del Posicionamiento Cambio de links. Desarrollo e implementación de estrategias de posicionamiento web en Google. Incorporación y administración de noticias de la Empresa. Creación de nuevas páginas web o secciones. Estadísticas de visitas y búsquedas en Google. Mantenión del servidor, e-mails. Entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia

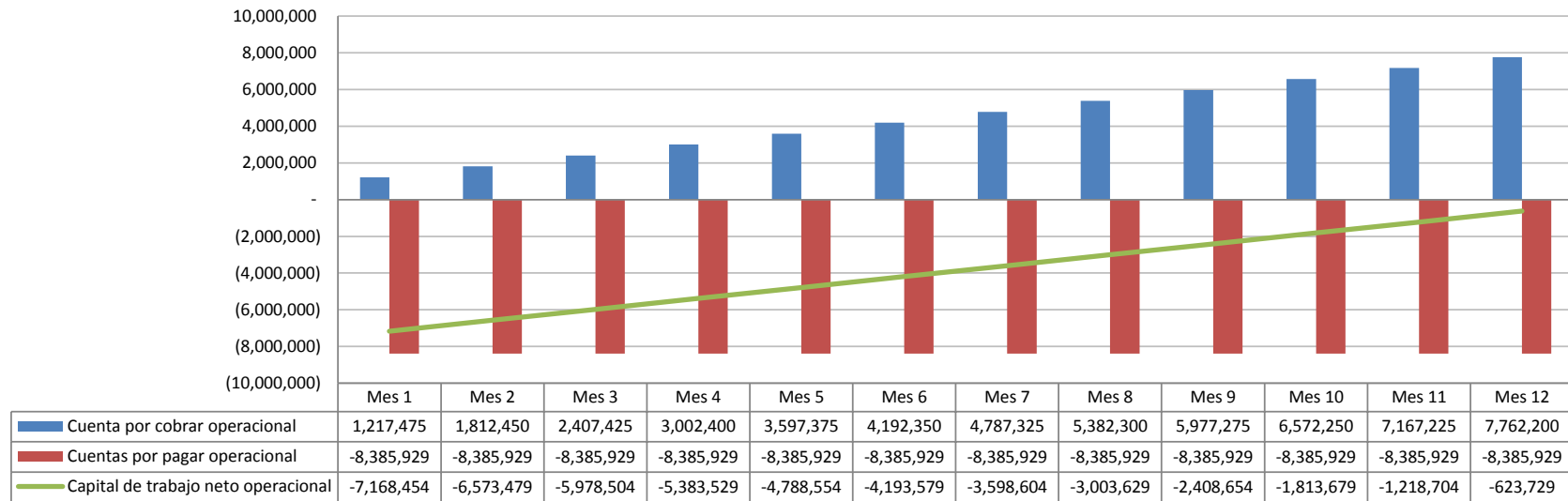
Anexo 43. Detalle de costos y gastos operacionales

Costos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por hosting y dominio	- 600,000	- 618,000	- 636,540	- 655,636	- 675,305
Servicios legales	- 6,000,000	- 6,180,000	- 6,365,400	- 6,556,362	- 6,753,053
Servicios de contabilidad	- 6,720,000	- 6,921,600	- 7,129,248	- 7,343,125	- 7,563,419
Office 360	- 840,000	- 865,200	- 891,156	- 917,891	- 945,427
Servicios básicos	- 1,200,000	- 1,236,000	- 1,273,080	- 1,311,272	- 1,350,611
Paypal payment	- 1,800,000	- 1,854,000	- 1,909,620	- 1,966,909	- 2,025,916
Gastos de marketing	- 32,404,590	- 33,376,728	- 34,378,030	- 35,409,370	- 36,471,652
Depreciación	- 966,667	- 966,667	- 1,900,000	- 1,233,333	- 1,233,333
Organización de eventos	- 8,400,000	- 8,652,000	- 8,911,560	- 9,178,907	- 9,454,274
Paquete de viaje	- 3,600,000	- 3,708,000	- 3,819,240	- 3,933,817	- 4,051,832
Varios	- 4,266,563	- 4,394,560	- 4,526,397	- 4,662,188	- 4,802,054
Subtotal	- 66,797,820	- 68,772,754	- 71,740,270	- 73,168,811	- 75,326,876
Sueldos y salarios					
Gerente	- 12,000,000	- 12,600,000	- 13,230,000	- 13,891,500	- 14,586,075
Asistentes	- 6,000,000	- 6,300,000	- 6,615,000	- 6,945,750	- 7,293,038
Vendedores	- 16,800,000	- 26,460,000	- 27,783,000	- 29,172,150	- 30,630,758
Subtotal	- 34,800,000	- 45,360,000	- 47,628,000	- 50,009,400	- 52,509,870
Total costos y gastos de operación	- 101,597,820	- 114,132,754	- 119,368,270	- 123,178,211	- 127,836,746

Fuente: Elaboración propia

Anexo 44. Capital de trabajo mensual.

Análisis del capital de trabajo - primer año de operación



Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 45. Estado de pérdidas y ganancias mensual del primer año de operación

Proyecciones del estado de resultado

Ingresos ordinarios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Suscripción 3 meses	809,950	1,619,900	2,429,850	3,239,800	4,049,750	4,859,700	5,669,650	6,479,600	7,289,550	8,099,500	8,909,450	9,719,400
Ventas Suscripción 6 meses	380,000	760,000	1,140,000	1,520,000	1,900,000	2,280,000	2,660,000	3,040,000	3,420,000	3,800,000	4,180,000	4,560,000
Subtotal	1,189,950	2,379,900	3,569,850	4,759,800	5,949,750	7,139,700	8,329,650	9,519,600	10,709,550	11,899,500	13,089,450	14,279,400
Ingresos no ordinarios												
Organización de eventos	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000	845,000
Paquete de bienvenida	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Subtotal	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000	1,245,000
Total ingresos	2,434,950	3,624,900	4,814,850	6,004,800	7,194,750	8,384,700	9,574,650	10,764,600	11,954,550	13,144,500	14,334,450	15,524,400
Costos de operación	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485	- 5,566,485
Sueldos y salarios	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000	- 2,900,000
Total costos y gastos de operación	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485	- 8,466,485
Utilidad operacional	- 6,031,535	- 4,841,585	- 3,651,635	- 2,461,685	- 1,271,735	81,785	1,108,165	2,298,115	3,488,065	4,678,015	5,867,965	7,057,915
Márgen operacional	-247.7%	-133.6%	-75.8%	-41.0%	-17.7%	-1.0%	11.6%	21.3%	29.2%	35.6%	40.9%	45.5%
Gasto financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,300,000
Utilidad antes de impuestos	- 6,031,535	- 4,841,585	- 3,651,635	- 2,461,685	- 1,271,735	81,785	1,108,165	2,298,115	3,488,065	4,678,015	5,867,965	5,757,915
Márgen antes de impuestos	-247.7%	-133.6%	-75.8%	-41.0%	-17.7%	-1.0%	11.6%	21.3%	29.2%	35.6%	40.9%	37.1%
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,311,736
Utilidad neta	- 6,031,535	- 4,841,585	- 3,651,635	- 2,461,685	- 1,271,735	81,785	1,108,165	2,298,115	3,488,065	4,678,015	5,867,965	4,446,179
Márgen neto	-247.7%	-133.6%	-75.8%	-41.0%	-17.7%	-1.0%	11.6%	21.3%	29.2%	35.6%	40.9%	28.6%

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 46. Balance General y estado de flujo de efectivo proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Efectivo	23,701,721	23,198,758	29,414,045	49,522,734	77,140,607				
Cuenta por cobrar	7,762,200	8,573,084	9,817,717	10,800,910	11,886,266				
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-				
Activo fijo neto	2,533,333	1,566,667	2,666,667	1,433,333	200,000				
Total activo	33,997,254	33,338,509	41,898,428	61,756,978	89,226,873				
Cuentas por pagar	8,385,929	8,151,908	8,461,815	8,784,287	9,119,864				
Deuda financiera C/P	3,316,798	3,747,982	-	-	-				
Deuda financiera L/P	3,747,982	-	-	-	-				
Patrimonio	18,546,545	21,438,619	33,436,613	52,972,690	80,107,009				
Total pasivo y patrimonio	33,997,254	33,338,509	41,898,428	61,756,978	89,226,873				
Capital de trabajo operativo	-	623,729	421,176	1,355,902	2,016,623	2,766,402			
Variación de capital de trabajo	623,729	-	1,044,906	-	934,726	-	660,721	-	749,779
Estado de flujo de caja									
Utilidad neta	3,546,545	2,892,074	11,997,994	19,536,077	27,134,318				
Depreciación	966,667	966,667	1,900,000	1,233,333	1,233,333				
Variación de capital de trabajo	623,729	-	1,044,906	-	660,721	-	749,779		
Adquisición de activo fijo	-	-	-	3,000,000	-	-			
Adquisición de préstamo bancario	-	-	-	-	-	-			
Pago de deuda (capital)	-	2,935,220	-	3,316,798	-	-			
Variación de efectivo	2,201,721	502,963	6,215,286	20,108,689	27,617,873				
Saldo al inicio del período	21,500,000	23,701,721	23,198,758	29,414,045	49,522,734				
Efectivo al final del período	23,701,721	23,198,758	29,414,045	49,522,734	77,140,607				

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 47. Estimación de la tasa de descuento (CAPM)

Modelo CAPM	
$Td = Rf + \beta*(Rm - Rf) + \text{Premio por Liquidez}$	
Td: tasa de descuento	
Rf: tasa libre de riesgo para bonos a 5 años	4.21% ³²
B: beta de la industria	1.56 ³³
Rm-Rf: prima por riesgo de mercado	5.50% ³⁴
$Td = Rf + \beta*(Rm - Rf) + \text{Premio por Liquidez}$	
$Td = 4.21 + 1.56 (5.5) + 3$	
Td = 15.79%	

Fuente: Elaboración propia

³² Banco Central (Fuente: <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>)

³³ betas del mercado estadounidense para el sector de negocios por internet.

³⁴ prima por riesgo de mercado referencia el banco central (Fuente: <http://si3.bcentral.cl>)

Plan de Negocios “Viveenchile”

Anexo 48. Flujo de caja del proyecto – sin financiamiento.

Flujo de caja del proyecto – sin financiamiento

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	3,546,545	2,892,074	11,997,994	19,536,077	27,134,318
Ajustes						
(+) Depreciación	-	966,667	966,667	1,900,000	1,233,333	1,233,333
Utilidad antes de intereses y depreciación	-	4,513,211	3,858,741	13,897,994	20,769,410	28,367,652
Nuevas inversiones	- 3,500,000	-	-	- 3,000,000	-	-
Var. Capital de trabajo	-	623,729	- 1,044,906	- 904,918	- 657,744	- 746,503
Valor residual						
(-) Activo fijo neto	-	-	-	-	-	200,000
(+) Venta activo fijo	-	-	-	-	-	200,000
Aporte accionistas	- 21,500,000					
Préstamo bancario	-					
Pago de capital	-	-	-	-	-	-
Pago de interés	-	-	-	-	-	-
Flujo operacional	- 25,000,000	5,136,941	2,813,836	9,993,076	20,111,667	27,621,148
VAN	3,315,499					
TIR	29.5%					

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 49. Riesgos Críticos

Esquema de Clasificación de Riesgos Críticos

Nivel de Importancia	Riesgos Internos	Descripción del Riesgo	Mitigación
Muy Alta	Financiamiento	La actividad pre-operacional de búsqueda financiamiento, se considera muy alta puesto que es un proyecto nuevo.	Si bien la cantidad inicial de capital no es considerablemente alta, depende del proyecto como de su estrategia empresarial para alcanzar financiamiento externo.
Muy Alta	Operacionales y Tecnológicos	La eficiencia operacional del portal web en los “Procesos y actividades de Régimen.” es fundamental para el funcionamiento de las líneas de servicio.	Contar con asesoría técnica que brinde una respuesta rápida y eficiente a las distintas necesidades y dificultades de funcionamiento del portal que se presenten. Por otro lado, debe existir sinergia entre la administración y miembros del equipo para evitar problemas como gastos operacionales imprevistos.
Alta	Ventas	Los analistas de ventas son el recurso humano más valioso del negocio dado que sin ellos, la afluencia del visitas y de ventas de servicios no se llevaría a cabo.	Viveenchile contará con un analista de ventas adicional desde el segundo año de operación. Conjuntamente como una respuesta al crecimiento en ventas o razones de falta imprevista de personal, el Administrador General apoyara y se adaptará a cualquier riesgo de incremento en suscripciones y/o pedidos, o en retrasos de entrega del servicio.
Media	Marketing	En la capacidad de respuesta a comentarios, sugerencias y/o reclamos de clientes en las diferentes redes sociales y plataforma web; debido a que el negocio se mantiene operacional las 24 horas del día, los 7 días de la semana y puesto que el personal solo estará disponible durante horarios de trabajo establecidos.	Dividir el acumulado de los horarios no laborales entre vendedores.
Nivel de Importancia	Riesgos Externos	Descripción del Riesgo	Mitigación
Muy Alta	Competencia	Riesgo de posible intensificación futura de portales competidores; puesto que una vez que Viveenchile comience la etapa de crecimiento, posibles portales pueden imitar características de su negocio.	Viveenchile monitoreará constantemente a su competencia y mantendrá sus estrategias de fidelización.
Muy Alta	Mercado	Poca aceptación de las líneas de servicio por parte del mercado meta.	Realizar esfuerzos de marketing y ventas direccionados al segmento de mercado que más afluencia de ventas proporcione y dejaría obsoletas las nacionalidades que demuestren baja participación en tanto suscripciones como en pedidos de paquetes y asistencia a eventos.
Alta	Proveedores	Riesgo que no se presenten las instancias para formar las alianzas con proveedores de contenido, embajadas, entre otros.	Viveenchile creará una evaluación sobre los proveedores y se realizará el monitoreo de procesos para mantener la satisfacción de clientes.
Media	Legal	Involucra cualquier potencial modificación respecto a leyes que afecten el desarrollo del negocio (Políticas de seguridad de información, cobros, planes de regulación, entre otros).	Contar con asesoría legal que con actualización continua en aspectos de normativa a la hora de operar online.

Fuente: Elaboración propia