



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPATSTUDENT

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ENA LIZZETTE QUEZADA KATTENGELL

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CHRISTIAN ANDRE DIEZ CIFUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPATSTUDENT

Según cifras del Ministerio de Educación, Chile anualmente recibe alrededor de 27 mil estudiantes por movilidad estudiantil en educación superior a través de intercambios, programas especiales y de postgrado que aportan más de 300 millones de dólares a la economía local siendo la educación uno de los servicios de mayor potencial exportador para el país (ProChile, 2017).

La presente tesis tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para ExpatStudent, una empresa de Relocation que se enfocará en dos segmentos de mercado: Instituciones de educación superior chilenas y el segmento de estudiantes extranjeros regulares o de intercambio que llegan a Chile a realizar estudios. El negocio de ExpatStudent para ambos segmentos consiste en ofrecer servicios de asesoramiento, acompañamiento y apoyo a los estudiantes extranjeros durante el proceso de traslado, instalación e inmersión en la cultura chilena.

Por medio de la investigación de mercado, se logró determinar que actualmente no existen en Chile compañías de Relocation enfocadas en los segmentos objetivos de ExpatStudent y que las necesidades de ambos segmentos se encuentran desatendidas. De igual manera, se encontró que los servicios resultan de interés por parte de sus segmentos de mercado, siendo el precio de los servicios un factor crítico para la adquisición del servicio por parte de ambos segmentos. Asimismo, la investigación de mercado proporcionó a la compañía información que le permitió diseñar un paquete de servicio atractivo que cubre las necesidades de apoyo de los estudiantes extranjeros en la fase de pre-llegada y llegada a Chile y que, además, toma en consideración la disponibilidad de pago de ambos segmentos. De lo anterior, se concluye que ambos segmentos de estudio representan una oportunidad de negocio para la compañía.

A través de su paquete de servicios, ExpatStudent ofrecerá soluciones de calidad a un precio asequible para sus segmentos de mercado garantizando a los estudiantes una experiencia excepcional que les permita reducir el estrés, la confusión, desorientación y trastorno emocional que trae consigo la movilidad estudiantil. De igual manera, permitirá a las IES poder ofrecer servicios anexos a la educación a sus estudiantes extranjeros a través de una estructura de apoyo externa ofreciendo un servicio integral y de excelente calidad.

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere una inversión inicial de \$17.806.437. El análisis financiero del proyecto para un horizonte de cinco años presenta un VPN positivo igual a \$73.445.740 pesos chilenos con una tasa interna de retorno del 54,3% que supera la tasa estimada de rentabilidad exigida del 9,1% con un periodo de recuperación de 2,22 años.

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por darme la oportunidad de realizar mi maestría, por ser mi guía cada momento y por cada una de las bendiciones que ha derramado en mi vida.

Con todo mi amor y cariño a mi hija, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme.

A mis amados padres y hermanos por todo el sacrificio y esfuerzo que realizaron para que yo pudiera alcanzar una más de mis metas y por apoyarme siempre en cada uno de mis proyectos.

¡Este logro es gracias a ustedes!

AGRADECIMIENTO

A los profesores Andrea Nieto y Christian Diez por su valiosa ayuda y dirección para la elaboración de este trabajo.

A todas aquellas personas que aportaron información para la elaboración de este trabajo: Sra. Marcela Quintana, Sra. Maritza Nieto, Sra. Milagros Delgado, Sr. Julio Gulin y Sr. Ciro Toro.

¡Muchas gracias a todos por sus valiosos aportes y ayuda!

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
2.1 Objetivo general.....	3
2.2 Objetivos específicos.....	3
2.3 Resultados esperados.....	3
3. METODOLOGÍA	4
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
4.1 Industria de Relocation.....	5
4.2 Movilidad estudiantil en el sector de la educación superior.....	6
4.2.1 Movilidad global de estudiantes internacionales.....	6
4.2.2 Panorama de la movilidad estudiantil en América Latina.....	7
4.2.3 Panorama de los estudiantes extranjeros en Chile.....	7
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
5.1 Modelo de las 5 fuerzas y barreras de entrada y de salida.....	15
5.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	15
5.1.2 Poder de negociación de los proveedores.....	15
5.1.3 Poder de negociación de los clientes.....	15
5.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	15
5.1.5 Rivalidad de los competidores.....	16
5.1.6 Barreras de entrada y salida.....	16
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	17
6.1 Necesidades.....	17
6.2 Oportunidades.....	17
6.3 Cuantificación del mercado.....	18
6.4 Tendencia al alza de estudiantes extranjeros en Chile.....	18
6.5 Análisis e identificación de los competidores.....	19
6.6 Encuesta y resultados.....	20
6.6.1 Hallazgos de la encuesta.....	20
6.7 Entrevistas y resultados.....	26
7. EL MODELO DE NEGOCIO	30
7.1 Definición del negocio.....	30

7.1.1	Misión	31
7.1.2	Visión.....	31
7.2	Modelo canvas.....	32
7.2.1	Segmentos de mercado.....	32
7.2.2	Propuestas de valor.....	32
7.2.3	Canales	34
7.2.4	Relaciones con clientes.....	34
7.2.5	Fuentes de ingresos	35
7.2.6	Recursos claves	35
7.2.7	Actividades claves	35
7.2.8	Asociaciones claves.....	35
7.2.9	Estructura de costes	36
8.	PLAN DE MERCADEO	36
8.1	Objetivos	36
8.2	Estrategia de cobertura.....	36
8.3	Declaración de posicionamiento	36
8.4	Estrategias de comercialización.....	37
8.4.1	Servicios y Precios	37
8.4.2	Promoción.....	38
8.4.3	Ventas.....	41
9.	PLAN DE OPERACIONES.....	42
9.1	Etapa pre-operacional	42
9.1.1	Instalación de la empresa	42
9.1.2	Trámites laborales.....	44
9.1.3	Trámites bancarios	45
9.1.4	Localización física y digital	45
9.1.5	Inscripción en Chile Proveedores.....	45
9.2	Etapa operacional.....	45
9.2.1	Sistema de entrega del servicio	45
9.2.2	Calidad y servicio al cliente.....	49
10.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	49
10.1	Estructura organizacional.....	49
10.2	Personal requerido	50
10.3	Remuneración.....	51
11.	PLAN FINANCIERO.....	53

11.1	Proyección de ventas	53
11.2	Inversión	54
11.2.1	Inversión fija	54
11.2.2	Inversión diferida	54
11.3	Financiamiento	54
11.4	Estructura de costos	54
11.5	Depreciación de activos fijos	55
11.6	Estructura del flujo de caja	56
11.7	Determinación de la tasa de descuento	57
11.7.1	Tasa de costo patrimonial	57
11.8	Indicadores financieros para la evaluación del proyecto	58
11.9	Análisis de sensibilidad e indicadores financieros	58
11.9.1	Primer escenario pesimista	59
11.9.2	Segundo escenario pesimista	60
11.9.3	Escenario Optimista	61
12.	CONCLUSIONES	62
13.	RECOMENDACIONES	63
14.	BIBLIOGRAFÍA	64
15.	ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matrícula de estudiantes extranjeros respecto a la matricula total 2016	7
Tabla 2: Matrícula de estudiantes extranjeros por rangos de edad	9
Tabla 3: Análisis del atractivo de la Industria	16
Tabla 4: Promedio anual estudiantes extranjeros en Chile	18
Tabla 5: Principales empresas de Relocation en Chile	19
Tabla 6: Apoyo de IES en la pre-llegada de los estudiantes extranjeros	27
Tabla 7: Apoyo de IES en la llegada de los estudiantes extranjeros	28
Tabla 8: Principales inquietudes de los estudiantes extranjeros (pre-llegada)	29
Tabla 9: Principales inquietudes de los estudiantes extranjeros (llegada)	29
Tabla 10: Descripción de servicios de ExpatStudent y sus beneficios	33
Tabla 11: Canales de comercialización de los servicios	34
Tabla 12: Servicios y precios	37
Tabla 13: Paquete estándar de Relocation	38
Tabla 14: Presupuesto de marketing	40
Tabla 15: Estimación de la cantidad de servicios vendidos por año	42
Tabla 16: Estimación de cantidad de servicios por mes (Año 1)	42
Tabla 17: Costos asociados a la instalación de ExpatStudent	44
Tabla 18: Tarifas de inscripción en ChileProveedores	45
Tabla 19: Actividades asociadas al servicio y responsables por servicio	46
Tabla 20: Cantidad de personal requerido con contrato de trabajo	51
Tabla 21: Cantidad de personal requerido como servicios profesionales	51
Tabla 22: Estructura de costo laboral	51
Tabla 23: Perfil de ingresos	53
Tabla 24: Inversión en mobiliario y equipos de oficina	54
Tabla 25: Perfil de costos fijos y variables	55
Tabla 26: Depreciación de activos fijos	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 27: Cálculo del valor residual	56
Tabla 28: Flujo de caja del proyecto	57
Tabla 29: Cálculo de la tasa de costo patrimonial	58
Tabla 30: Indicadores financieros del proyecto	58
Tabla 31: Primer escenario pesimista	59
Tabla 32: Segundo escenario pesimista	60
Tabla 33: Escenario optimista	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Total estudiantes extranjeros regulares	8
Ilustración 2: IES que matriculan mayor número de estudiantes extranjeros	9
Ilustración 3: Carreras pregrado con más estudiantes extranjeros regulares.....	10
Ilustración 4: Posgrado/Postítulo con más estudiantes extranjeros regulares	11
Ilustración 5: Estudiantes extranjeros por región de origen	12
Ilustración 6: Estudiantes extranjeros regulares y sus nacionalidades	13
Ilustración 7: Estudiantes extranjeros de intercambio y sus nacionalidades	14
Ilustración 8: Principales preocupaciones estudiantes extranjeros (pre-llegada)	21
Ilustración 9: Principales preocupaciones estudiantes extranjeros (llegada)	21
Ilustración 10: Experiencia de choque cultural al llegar a Chile	22
Ilustración 11: Sentimientos/emociones al experimentar choque cultural	23
Ilustración 12: Estudiantes que recibieron apoyo de parte de su IES	24
Ilustración 13: Tipo de ayuda que recibieron los estudiantes de las IES	24
Ilustración 14: Servicios de interés por parte de los estudiantes extranjeros	25
Ilustración 15: Organigrama ExpatStudent	50

1. INTRODUCCIÓN

Estudiar en el extranjero tiene muchos beneficios. Los estudiantes internacionales tienen la gran oportunidad de experimentar nuevas costumbres y diferentes formas de vida. Además, tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades lingüísticas y la oportunidad de ser más independientes. Sin embargo, estudiar en el extranjero también tiene sus dificultades cuando se llega al país de destino: choque cultural, trámites migratorios, búsqueda de vivienda, desconocimiento de las zonas, entre otros. Como resultado de las dificultades que enfrentan los estudiantes extranjeros cuando llegan a Chile surge la idea de analizar en el presente proyecto de tesis, la viabilidad de crear una compañía que ofrezca servicios de Relocation dirigidos a estudiantes extranjeros y a las instituciones de estudio superior que los acogen.

Relocation en inglés significa traslado. La palabra Relocation es un anglicismo utilizado para nombrar los servicios destinados a facilitar la instalación y adaptación de ejecutivos en proceso de transferencia de un país a otro. Los principales servicios que ofrecen las compañías de Relocation a las empresas para sus ejecutivos son: búsqueda de vivienda, búsqueda de colegio, trámites migratorios, entrenamiento transcultural, información sobre el país, entre otros. Todos estos servicios permiten al profesional incorporarse al trabajo inmediatamente, evitándole pérdidas de tiempo en gestiones diversas. El apoyo de una consultora especializada proporciona a los trabajadores desplazados tranquilidad y seguridad, ya que siempre tienen una persona o equipo de personas a las que dirigirse para solventar cualquier duda o problema.

Cuando los estudiantes extranjeros se trasladan a estudiar y vivir a un nuevo país al igual que los ejecutivos expatriados enfrentan choque cultural y tienen necesidades similares de apoyo. El choque cultural se refiere al impacto causado por cambiar de una cultura familiar a una que es desconocida. La mezcla de situaciones y vivencias que experimenta la persona viene acompañada de los siguientes síntomas: El estrés que produce el intentar entender y hacerse entender en una nueva cultura y en algunos casos miedo a ser rechazado por la cultura de acogida. De igual manera, la persona percibe un clima de desorientación ya que no sabe muy bien cómo deben comportarse porque los signos, costumbres y valores de la cultura de acogida son en muchos casos nuevos para la persona, llegando incluso a ser muy distintos de los propios. Otro de los síntomas que experimenta el individuo es sensación de pérdida. El individuo echa de menos su cultura, su país, su entorno familiar y afectivo. Se siente solo en medio de una cultura extraña. El individuo experimenta emociones fuertes, negativas en su mayoría (ansiedad, indignación, disgusto, etc.) (Soriano García, 2008).

En Chile existen empresas de Relocation dedicadas a apoyar la movilidad de ejecutivos expatriados, pero no existen empresas enfocadas en apoyar la movilidad de estudiantes extranjeros a pesar del alto volumen de alumnos extranjeros que llegan a Chile anualmente. En países de Europa y en Estados Unidos, especialmente, en aquellos con mayores niveles de exportación de educación superior, existen agencias de Relocation

enfocadas en el segmento de estudiantes extranjeros que ofrecen soluciones a medida para los estudiantes internacionales que llegan a esos destinos a cursar sus estudios ayudándoles a integrarse y adaptarse al país. Estas agencias de Relocation se encargan de gestionar múltiples servicios a la llegada de los estudiantes en su nuevo destino ayudándoles a familiarizarse con su nuevo entorno de forma rápida y sencilla.

Según el ranking internacional QS “Best Student Cities”, la ciudad de Santiago de Chile ocupa la posición número 3 a nivel latinoamericano de las mejores ciudades para estudiantes superada únicamente por Buenos Aires y México.

Los estudiantes extranjeros se sienten atraídos de estudiar en Chile principalmente por la imagen del país (atractivos turísticos, seguridad, estabilidad política y económica), el idioma español y la calidad universitaria. Las becas también representan un factor importante, ya que además de las que ofrecen las universidades locales y la que los extranjeros obtienen en sus respectivos países, en Chile existen dos organismos estatales que entregan financiamiento para estudios de postgrado de alumnos latinoamericanos: la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) y CONICYT (ProChile, 2016).

Según un artículo de opinión de Philippe Werner, expone que muchas universidades chilenas tienen vinculaciones con sus pares en el extranjero. No obstante, no existe la capacidad de acción para atraer una masa crítica desde otra cultura, ya que algunas universidades no tienen el know how para tratar con los servicios anexos tales como alojamientos, visados y traslados, entre otros. No basta con crear estrategias de marketing si no se pueden abrir las fronteras culturales (elmostrador, 2018).

La idea del proyecto consiste en centrarse en los segmentos de mercado que las compañías de Relocation en Chile no han explorado y cuyas necesidades se encuentran desatendidas.

2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 Objetivo general

- Elaborar un plan de negocios para ExpatStudent.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado que permita identificar si existe demanda de los servicios de ExpatStudent en Chile, conocer las necesidades actuales de los segmentos de mercado y analizar la competencia existente en el mercado.
- Definir un modelo de negocios que permita describir los aspectos centrales del negocio.
- Crear un plan de mercadeo que permita a la compañía posicionarse como líder en el mercado.
- Elaborar un plan operacional que permita a la compañía alcanzar los resultados esperados.
- Diseñar un plan de recursos humanos que permita a la empresa ser más productiva y competitiva.
- Determinar la viabilidad económica-financiera del negocio.

2.3 Resultados esperados

Los resultados esperados del plan de negocio son:

- Perfil del cliente y servicios a ofrecer.
- Modelo de negocio sostenible y sustentable.
- Plan de marketing y estrategia a utilizar para la introducción y comercialización de los servicios.
- Procedimientos y acciones a realizar para la prestación de servicios que ayuden a la empresa a alcanzar los resultados esperados.
- Perfil adecuado del capital humano y cantidad de personal a utilizar para optimizar la productividad del negocio.
- VPN para los diferentes análisis de sensibilidad para el negocio.

3. METODOLOGÍA

Inicialmente, se analiza la industria de Relocation y el sector de la movilidad estudiantil a través de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de determinar el atractivo de la industria e identificar amenazas y oportunidades del entorno y factores claves del éxito.

De igual manera, se lleva a cabo una investigación de mercados a través de encuestas y entrevistas que permiten recopilar información para entender el mercado, identificar y conocer las necesidades de los estudiantes extranjeros antes y después de su llegada a Chile, determinar el interés en los servicios potenciales a ofrecer por parte de la empresa y la disponibilidad de pago de cada uno de los segmentos objetivos.

Posteriormente, se desarrolla un modelo de negocios utilizando la metodología Canvas para identificar los elementos claves que generan valor al negocio a través del desarrollo de nueve módulos: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos.

Una vez establecido el modelo de negocios, se diseña el plan de marketing definiendo las características del servicio a ofrecer, determinando su precio y desarrollando las estrategias de introducción y comercialización del servicio. Asimismo, se realiza el diseño y descripción técnica del servicio, estableciendo los procesos para su ejecución. Lo anterior, permite establecer la estructura óptima del organigrama funcional para determinar áreas, relaciones, jerarquías, dependencias y la dotación requerida de personal con contrato indefinido. Además, se realiza un plan de contratación y un plan de externalización de funciones lo que permitirá a la empresa contar con una estructura de costos que se moverá en función de la estacionalidad del producto.

Finalmente, se elabora un análisis financiero del proyecto a través de los indicadores Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) para determinar la viabilidad económica-financiera futura del negocio.

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.1 Industria de Relocation

La reubicación de un ejecutivo y su familia es un servicio que se entrega prácticamente en todos los países del orbe e integra diversos tipos de trámites, desde los visados hasta la elección de la casa y los colegios de los hijos, con el fin de apoyar el proceso de movilidad de los empleados y optimizar los tiempos. Las empresas de Relocation tienen como clientes a la empresa empleadora del profesional que se traslada.

La internacionalización de las empresas y la creciente migración de ejecutivos de una compañía a otra han llevado a la necesidad de profesionalizar el trabajo de quienes se encargan de reubicar al individuo y su familia. Las compañías saben que sus colaboradores son su activo más importante y que mudarse a otro país genera un alto estrés, pues significa cambiar costumbres, enfrentarse a una cultura nueva y dejar relaciones afectivas.

Es por ello que las firmas de Relocation se han posicionado como un elemento fundamental al momento en que las grandes empresas y transnacionales deciden iniciar operaciones en un mercado determinado, o bien trasladar a alguno de sus ejecutivos a una nueva sede internacional.

Una empresa de Relocation trata de facilitar la inserción del ejecutivo y de su familia al nuevo país, tanto en lo profesional como en lo social, con el fin de optimizar el tiempo y evitar los problemas ocasionados por las malas decisiones tomadas, generalmente, por la falta de información.

El apoyo se brinda de acuerdo al perfil de las partes, considerando también las políticas de la empresa, la cultura de origen y los idiomas. Una asistencia de reubicación puede incluir el proceso de visados, los permisos de trabajo, la búsqueda de casas, departamentos y colegios, las mudanzas internacionales, las orientaciones culturales, de seguridad y de salud, entre otros aspectos.

Otro sector donde variantes de este tipo de empresas están encontrando una vía de desarrollo es el de los estudiantes extranjeros universitarios o de postgrado, bien como parte del coste la matrícula o de los servicios universitarios, o bien funcionando el centro formativo como prescriptor de los mismos.

De acuerdo a información publicada por Beroe, una empresa de inteligencia de adquisiciones que se especializa en investigación de mercado personalizada, el mercado global de reubicación de empleados fue valorado en \$ 28 billones en 2016 y se prevé que crecerá a una tasa compuesta anual de 3-4 por ciento a \$ 30 billones para 2018. El aumento en el número de asignaciones internacionales en EE. UU., Europa occidental, Australia, Singapur, Japón e India, y China están impulsando el mercado de servicios de reubicación. A nivel internacional los principales proveedores de servicios globales son Cartus, Sirva, Brookfield, Santa Fe y Aires.

Según Angad Singh, especialista en adquisiciones de Technavio, el mercado global de servicios de reubicación de empleados crecerá debido a la expansión de negocios en mercados emergentes, el aumento de asignaciones internacionales, el aumento de las actividades de fusiones y adquisiciones, y la falta de talento disponible localmente.

4.2 Movilidad estudiantil en el sector de la educación superior

4.2.1 Movilidad global de estudiantes internacionales

Se estima que actualmente hay alrededor de cinco millones de estudiantes que estudian fuera de sus países de origen. Esto representa un aumento de casi el 67% de los tres millones de estudiantes que lo hicieron en 2005, con un crecimiento anual promedio de 7% por año entre 2000 y 2012. La OCDE proyecta que la población mundial de estudiantes internacionales alcanzará los ocho millones en 2025. Esto representa una tasa ligeramente menor, pero aún muy impresionante, que proyecta un crecimiento del 60% en la movilidad global en general durante la próxima década (Estudia viajando, 2016).

EE.UU. sigue siendo el destino de estudios más importantes del mundo, y, junto con el Reino Unido, Alemania, Francia y Australia, constituyen alrededor de la mitad de los estudiantes internacionales del mundo. Sin embargo, muchos de estos destinos principales, han perdido tasa de mercado en los últimos años. La participación de estudiantes con movilidad internacional de los Estados Unidos se redujo de 23% en 2000 al 16% en 2012, así como el número absoluto de estudiantes extranjeros en Estados Unidos sigue en ascenso. El Reino Unido, donde la matrícula ha sido estable en los últimos años debido a una política de visados más restrictiva, ha perdido terreno también. Este cambio es en gran medida una función de la creciente competencia entre destinos. Tanto Canadá como Australia han ganado una mayor parte de los estudiantes internacionales en la última década. Sin embargo, otros países también han ganado terreno. La OCDE señala que fuera de estos destinos principales, un número significativo de estudiantes extranjeros se inscribieron en la Federación de Rusia (4% de cuota de mercado en 2012), Japón (3%), Austria (2%), Italia (2%), Nueva Zelanda (2%) y España (2%) (Estudia viajando, 2016).

4.2.2 Panorama de la movilidad estudiantil en América Latina

Se estima que América Latina y el Caribe será la tercera región más grande del mundo en términos de matrículas de educación superior en 2035. Varios países latinoamericanos, principalmente Brasil, Chile, Colombia y Argentina, cuentan con prestigiosos sistemas educativos y han incrementado sus actividades de internacionalización y reclutamiento internacional en los últimos años, particularmente con respecto al reclutamiento de estudiantes de la región.

4.2.3 Panorama de los estudiantes extranjeros en Chile

Chile busca ser el destino favorito de los estudiantes extranjeros. Según cifras del Ministerio de Educación de Chile, los cerca de 27 mil estudiantes que anualmente llegan a Chile a través de intercambios, programas especiales y de postgrado, se traducen en un aporte de más de 300 millones de dólares a la economía local. La movilidad estudiantil en educación superior se transforma así en uno de los servicios de mayor potencial exportador para el país (ProChile, 2017).

De acuerdo a su propósito, SIES clasifica a los estudiantes extranjeros en dos subcategorías:

- Estudiantes extranjeros regulares, son aquellos orientados a terminar y obtener un título, grado o certificación en carreras y programas de pregrado, posgrado o postítulo ofrecidos por las instituciones de educación superior en el país.
- Estudiantes extranjeros de intercambio, son aquellos que realizan estudios o cursos no orientados a la obtención de un título o grado en el país.

En 2016, la participación de los estudiantes extranjeros regulares y de intercambio dentro de la matrícula total del sistema alcanza al 1,5% y el 0,7% respectivamente. En la tabla 1, se detalla el porcentaje de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares y de intercambio respecto a la matrícula total según tipo de IES correspondiente al año 2016.

Tabla 1: Matrícula de estudiantes extranjeros respecto a la matrícula total 2016

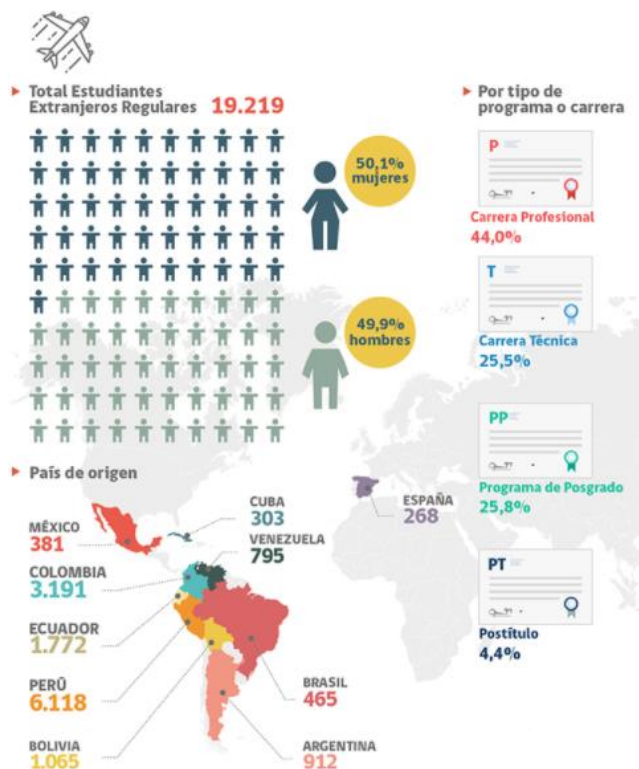
MATRÍCULA DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS RESPECTO A LA MATRÍCULA TOTAL 2016

Tipo de IES	Matrícula Total 2016	Matrícula estudiantes extranjeros regulares	Porcentaje de matrícula de estudiantes extranjeros regulares respecto de la matrícula Total	Matrícula estudiantes extranjeros de intercambio	Porcentaje de matrícula de estudiantes extranjeros de intercambio respecto de la matrícula total
Universidad	720.748	12.157	1,7%	8.621	1,2%
IP	384.667	4.967	1,3%	77	0,0%
CFT	141.720	2.095	1,5%	5	0,0%
Total	1.247.135	19.219	1,5%	8.703	0,7%

Fuente: SIES, 2017

Durante el año 2016, la cantidad de estudiantes extranjeros regulares matriculados en instituciones de educación superior (IES) en Chile, alcanzó la cifra de 19.219, lo que implica un incremento de 674 estudiantes respecto del año 2015 (18.545 estudiantes extranjeros en IES chilenas en 2015). En la ilustración 1, se muestra el total de estudiantes extranjeros regulares por país de origen y tipo de carrera respecto a la matrícula 2016.

Ilustración 1: Total estudiantes extranjeros regulares



Fuente: SIES, 2017

Por otra parte, la cantidad de estudiantes extranjeros de intercambio matriculados en IES en Chile, alcanzó la cifra de 8.703 con un incremento de 710 estudiantes respecto del año 2015 (7.993 estudiantes de intercambio en instituciones chilenas).

El 50,1% de los extranjeros regulares estudiando en instituciones de educación superior son mujeres (9.621) y el 49,9% son hombres (9.598). En el caso de los estudiantes extranjeros de intercambio el 61,2% son mujeres (5.330) y el 38,8% son hombres (3.373). En relación al rango edad de los estudiantes extranjeros, el grupo hasta 24 años tiene la participación más alta con 14.268 matriculados (51% del total de estudiantes extranjeros matriculados), le siguen los entre 25 y 34 años con 8.527 estudiantes (30,5%). En la tabla 2, se muestra la distribución de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares y de intercambio por rangos de edad y propósito, año 2016.

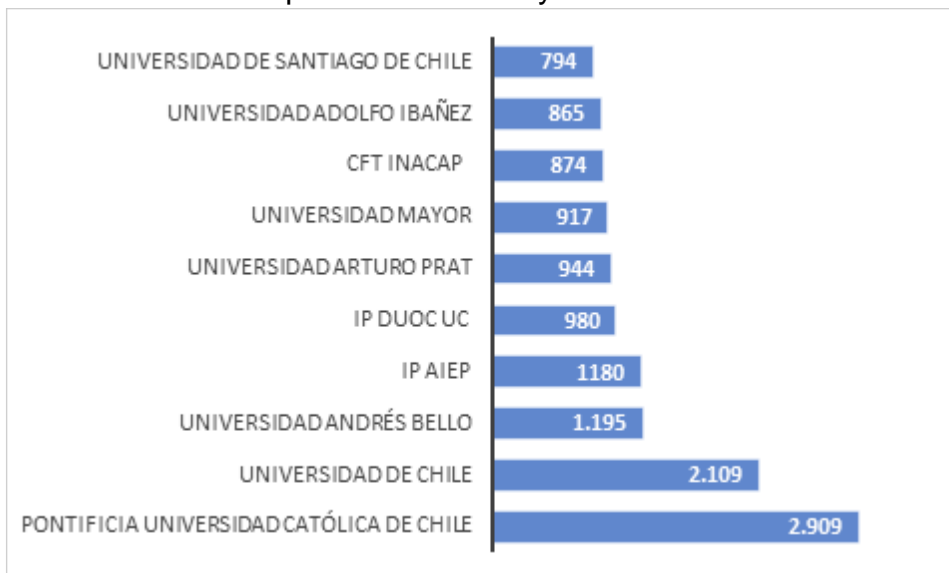
Tabla 2: Matrícula de estudiantes extranjeros por rangos de edad

Tipo de estudiante extranjero	Edad				Total por tipo de estudiante
	Hasta 24 años	De 25 a 34 años	Más de 35 años	Sin información	
Regular	8.341	7.489	3.375	14	19.219
Intercambio	5.927	1.038	66	1.672	8.703
Total por edad	14.268	8.527	3.441	1.686	27.922

Fuente: Elaboración propia con datos de SIES, 2017

En la ilustración 2, se muestran las principales Instituciones de Educación Superior que reciben alumnos extranjeros en Chile, entre las que destacan la Pontificia Universidad Católica de Chile con 2.909 estudiantes, seguido de la Universidad de Chile con 2.109, y la Universidad Andrés Bello con 1.195 estudiantes. El detalle completo se muestra en el **Anexo A**.

Ilustración 2: IES que matriculan mayor número de estudiantes extranjeros

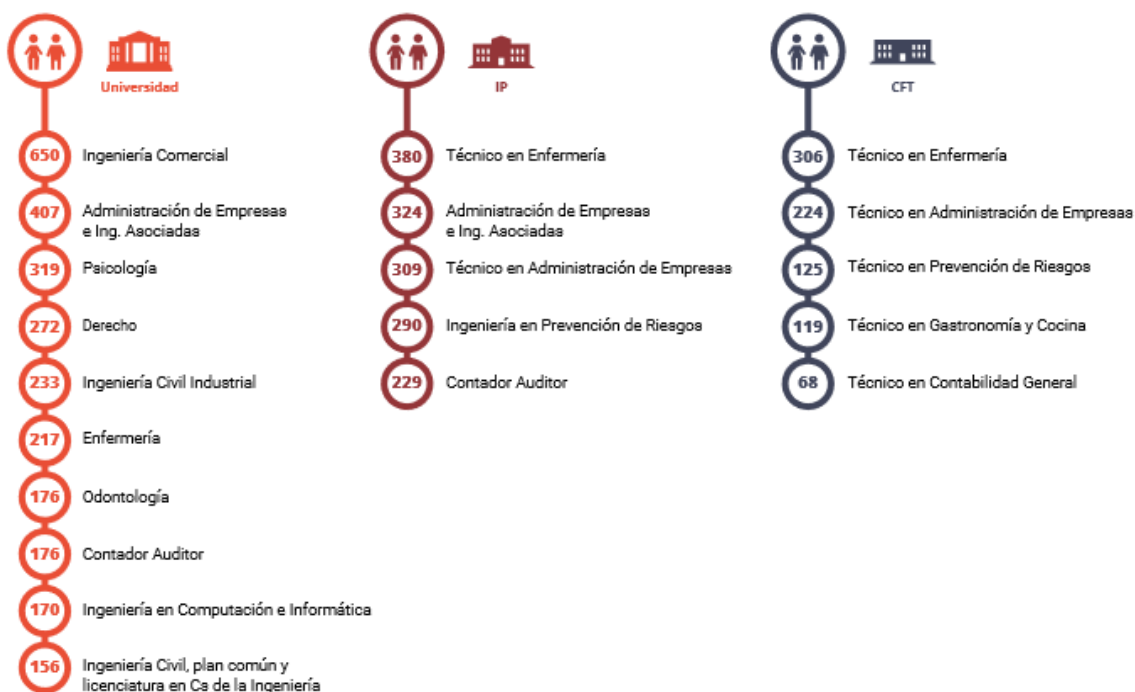


Fuente: Elaboración propia con datos de SIES, 2017

En 2016, la mayor parte de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares se concentra en carreras profesionales (44,0%), seguido por las carreras técnicas (25,8%), ambas de Pregrado. Por su parte, los programas de Posgrado concentran el 25,8% de la matrícula de extranjeros regulares, y los Postítulos el 4,4%.

En la ilustración 3, se observa que en Pregrado las carreras con mayor número de estudiantes extranjeros por tipo de IES son Ingeniería Comercial (650), Administración de Empresas e Ing. Asociadas (407), Psicología (319) y Derecho (272). En IP, las carreras que concentran mayor número de alumnos extranjeros son Técnico en Enfermería (380), Administración de Empresas e Ing. Asociadas (324) y Técnico en Administración de Empresas (309). Y en los CFT, carreras como Técnico en Enfermería (306), Técnico en Administración de Empresas (224) y Técnico en Prevención de Riesgos (125).

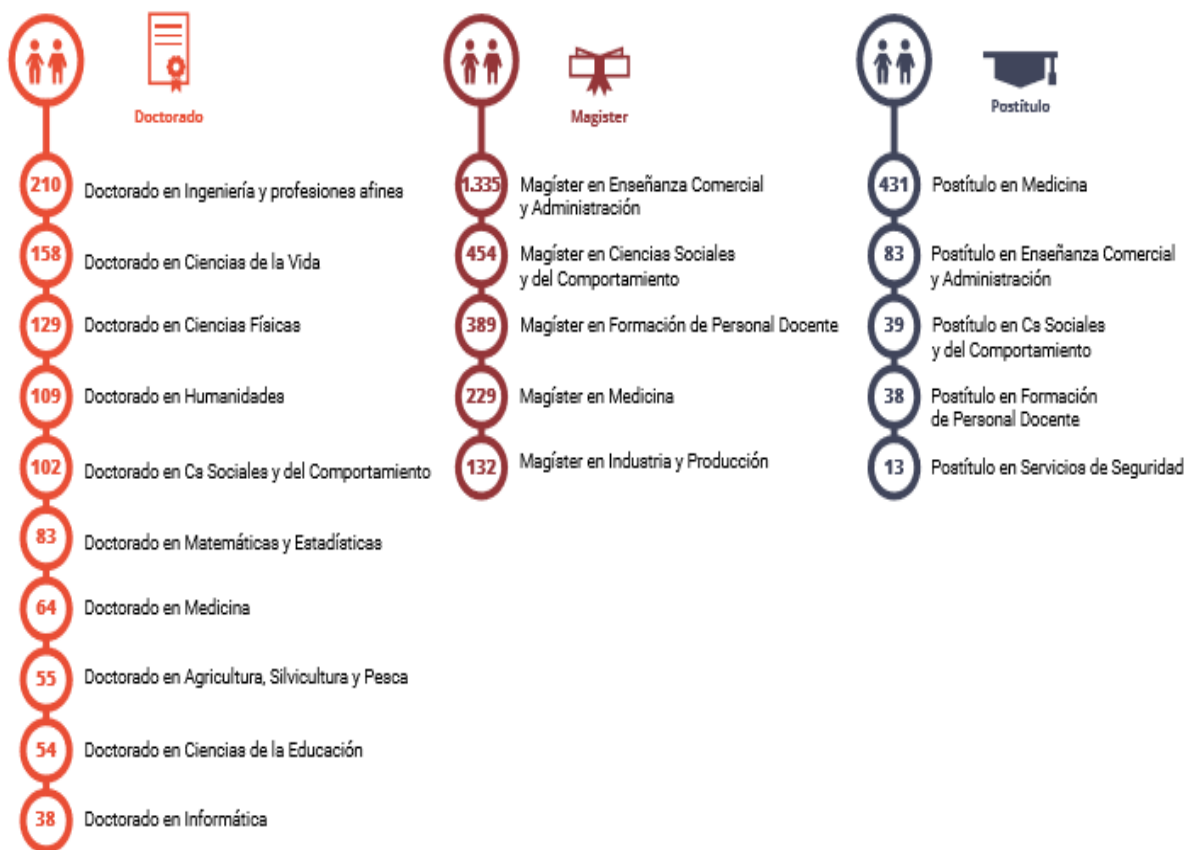
Ilustración 3: Carreras pregrado con más estudiantes extranjeros regulares



Fuente: SIES, 2017

En la ilustración 4, se observa que los doctorados con mayor matrícula de estudiantes extranjeros regulares corresponden a doctorados en las áreas de Ingeniería y profesiones afines (210), Ciencias de la Vida (158), y Ciencias Físicas (129). Por otro lado, los magísteres en el área de Enseñanza Comercial y Administración suman 1.335 estudiantes extranjeros regulares, y los de Ciencias Sociales y del Comportamiento cuentan con 454 estudiantes extranjeros regulares. En cuanto a los programas de Postítulo, destacan entre los con mayor matrícula extranjera regular los de Medicina (431), y Enseñanza Comercial y Administración (83).

Ilustración 4: Posgrado y Postítulo en Chile con más estudiantes extranjeros regulares

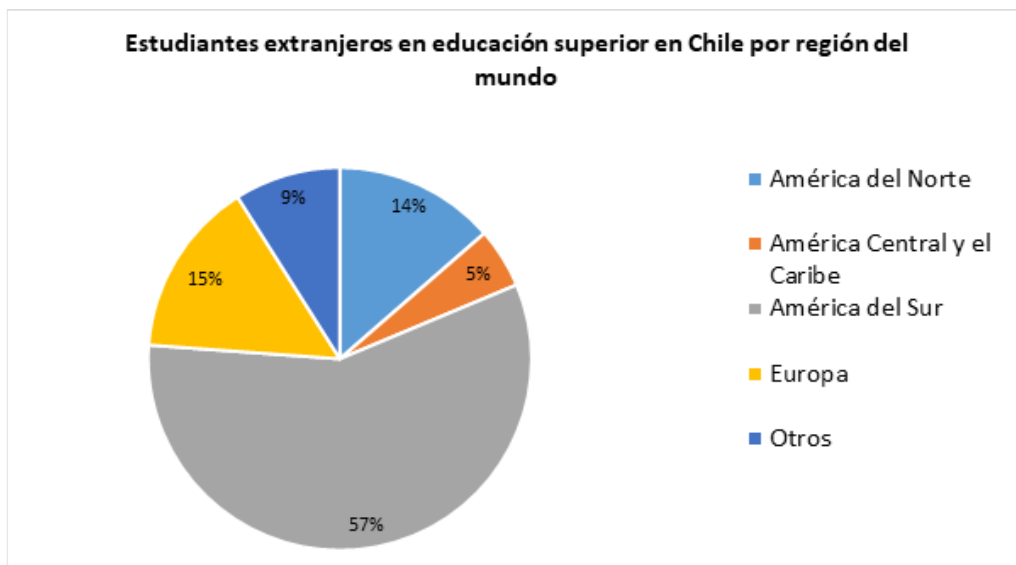


Fuente: SIES, 2017

En cuanto a su distribución regional en Chile, la mayor parte de los estudiantes extranjeros regulares están matriculados en la Región Metropolitana (70,6%), seguido en mucho menor proporción en las regiones de Antofagasta (6,8%), Valparaíso (5,0%), Tarapacá (4,9%), y Biobío (4,1%). La lista completa de ciudades que concentran matrícula de estudiantes extranjeros regulares se puede visualizar en el **Anexo B**.

En la ilustración 5, se observa que las principales regiones del mundo de donde provienen los estudiantes extranjeros matriculados en IES en Chile son América del Sur (57%) Europa (15%), América del Norte (14%) y América Central y el Caribe (5%).

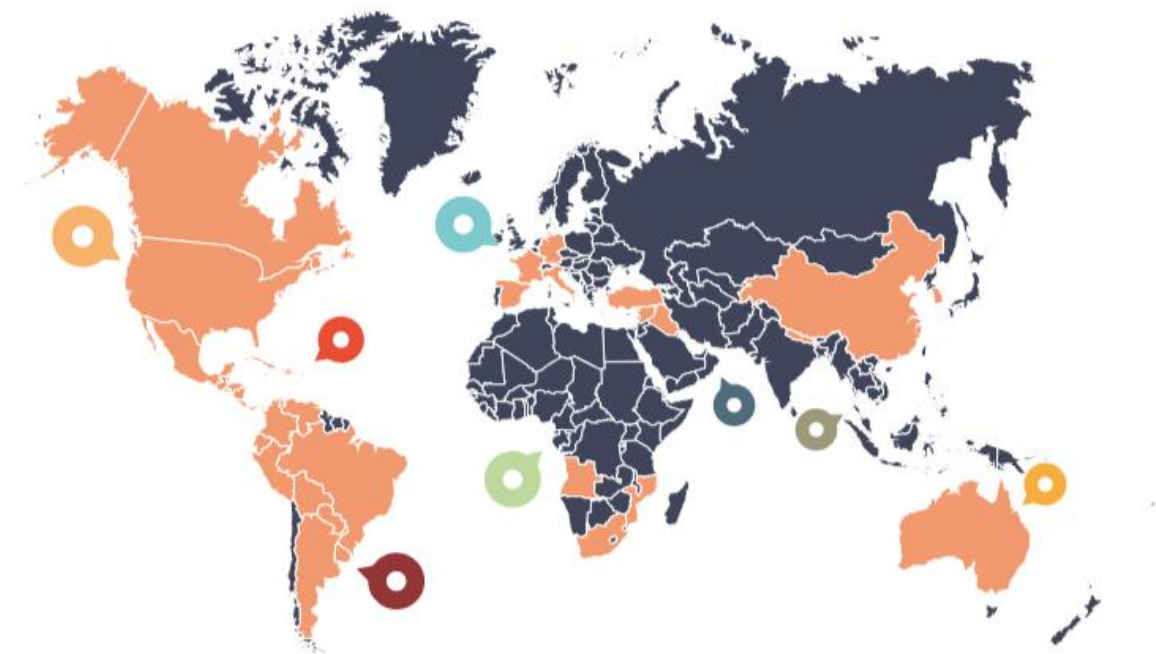
Ilustración 5: Estudiantes extranjeros por región de origen



Fuente: Elaboración propia con datos de SIES, 2017

En relación al origen geográfico de los estudiantes extranjeros regulares, la mayoría de los matriculados en IES en Chile proviene de América del Sur (76,5%), seguido de América Central y el Caribe (6,7%), y Europa (3,6%). En la ilustración 6, se muestra el número de estudiantes extranjeros regulares que se matriculan en IES en Chile y sus principales nacionalidades.

Ilustración 6: Estudiantes extranjeros regulares y sus nacionalidades

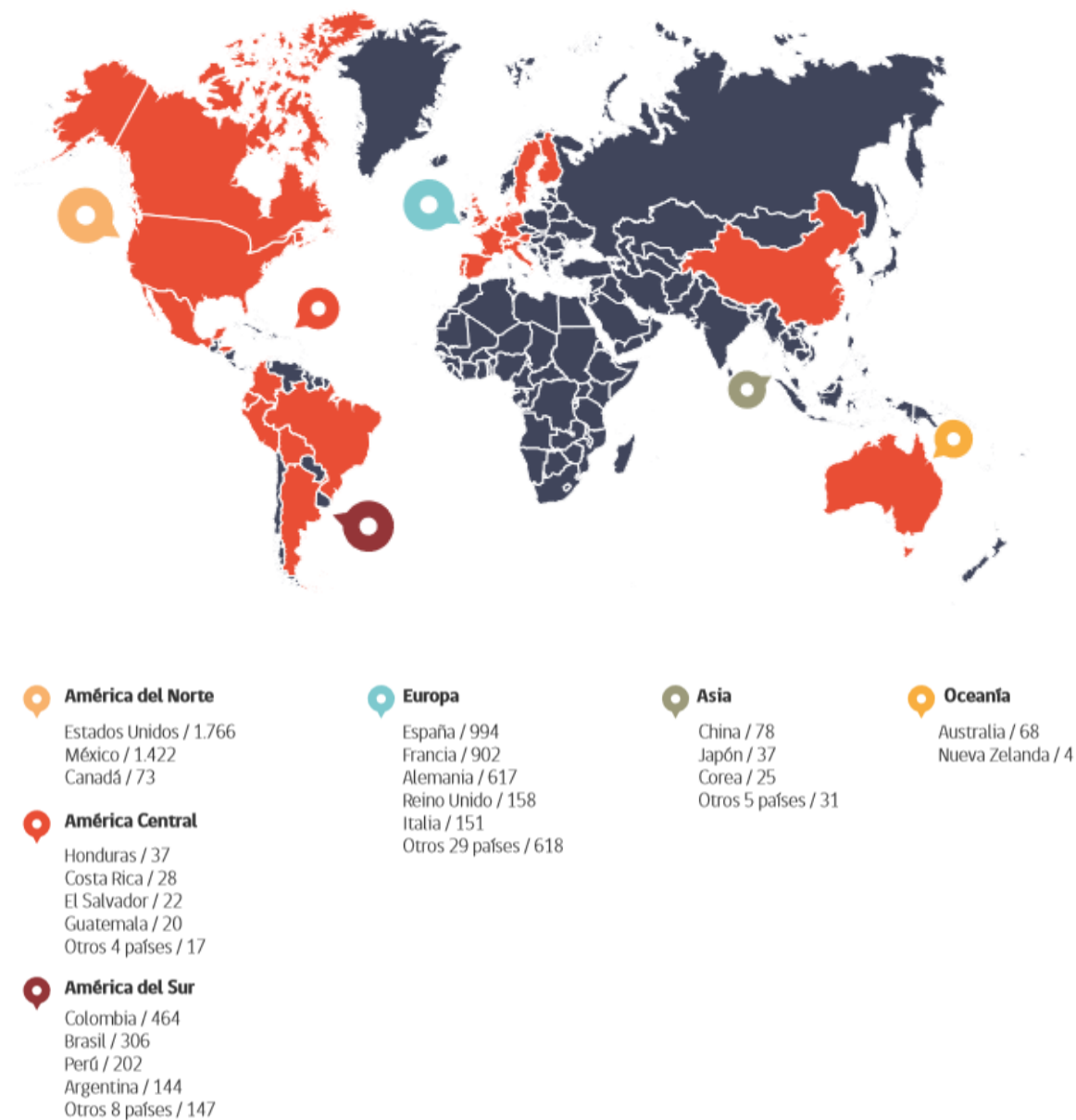


<p>América del Norte</p> <p>Canadá / 16 Estados Unidos / 120 México / 381</p>	<p>África</p> <p>Sudáfrica / 7 Mozambique / 18 Angola / 43 Otros 16 países / 33</p>	<p>Europa</p> <p>Reino Unido / 22 Italia / 67 Alemania / 71 Francia / 106 España / 268 Portugal / 12 Bélgica / 13 Suiza / 13 Rusia / 16 Otros 28 países / 104</p>	<p>Medio Oriente</p> <p>Israel / 6 Siria / 8 Irán / 11 Turquía / 14 Otros 6 países / 8</p>	<p>Asia</p> <p>Nepal / 22 India / 35 Corea / 57 China / 95 Otros 12 países / 39</p>	<p>Oceanía</p> <p>Australia / 12 Otros 2 países / 2</p>
<p>América Central</p> <p>República Dominicana / 121 Guatemala / 150 Panamá / 152 El Salvador / 154 Haití / 209 Cuba / 303 Otros 7 países / 195</p>					
<p>América del Sur</p> <p>Paraguay / 144 Uruguay / 223 Brasil / 465 Venezuela / 795 Argentina / 912 Bolivia / 1.065 Ecuador / 1.772 Colombia / 3.191 Perú / 6.118 Otros 2 países / 9</p>					

Fuente: IES, 2017

Las principales regiones del mundo de donde provienen los estudiantes extranjeros de intercambio matriculados en IES en Chile son Europa (39,5%), América del Norte (37,5%) y América del Sur (14,5%). En la ilustración 7, se muestra el número de estudiantes extranjeros regulares que se matriculan en IES en Chile y sus principales nacionalidades.

Ilustración 7: Estudiantes extranjeros de intercambio y sus nacionalidades



Fuente: SIES, 2017

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 Modelo de las 5 fuerzas y barreras de entrada y de salida

5.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Las compañías de Relocation en Chile actualmente se encuentran enfocadas en el segmento de ejecutivos expatriados y diplomáticos, siendo dos segmentos que les resultan atractivos debido a que cuentan con el respaldo económico de las empresas y organismos para las que trabajan estas personas.

En el caso de los servicios de Relocation para los estudiantes extranjeros, actualmente ninguna de las compañías de Relocation en Chile está enfocada en este segmento debido a que el margen de utilidad de sus servicios en este segmento sería considerablemente bajo en relación a lo que perciben en los otros segmentos debido a la baja capacidad de pago que podrían tener de los estudiantes extranjeros o instituciones de educación superior donde vienen a realizar sus estudios. La experiencia y conocimiento de la industria es un factor crítico de éxito. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.

5.1.2 Poder de negociación de los proveedores

ExpatStudent dependerá de los siguientes proveedores de servicios: Agencias de Bienes Raíces, servicio de transporte, entre otros. Debido al elevado número de compañías que ofrecen estos servicios y a que no hay costos asociados al cambiar de proveedor, se concluye que el poder de negociación con el que contarán los proveedores de ExpatStudent es bajo.

5.1.3 Poder de negociación de los clientes

Se distinguen dos tipos de clientes: Las instituciones de educación superior y los estudiantes extranjeros. En el caso de las instituciones de educación superior, el poder de negociación es medio debido al volumen que podrían manejar. Por otro lado, en el caso de los estudiantes extranjeros el poder de negociación es bajo ya que no existe ninguna otra compañía que ofrezca un servicio tan diferenciado. Por lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio.

5.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Dado el desconocimiento que podrían tener los estudiantes extranjeros de este tipo de servicio, la amenaza de productos sustitutos inicialmente sería alta debido a que los

estudiantes extranjeros buscan información sobre su nuevo destino en aplicaciones, foros, blogs y distintas páginas web en internet pese al temor de encontrarse con información que no es veraz o no está actualizada. Sin embargo, a medida que ExpatStudent se dé a conocer en este segmento con su servicio personalizado y diferenciado dentro de este segmento, la amenaza se irá disminuyendo. Por lo tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media.

5.1.5 Rivalidad de los competidores

Dentro del mercado de Relocation, podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran cantidad de competidores que ofrecen servicios similares en el mercado a un segmento que genera un alto margen de utilidad. Sin embargo, como se mencionó anteriormente debido a la baja rentabilidad que este segmento significa para este tipo de compañías, la rivalidad de los competidores en este segmento es relativamente baja.

5.1.6 Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada a la industria de Relocation son bajas ya que la inversión necesaria para entrar en el mercado, el gasto en publicidad para dar a conocer el servicio y las necesidades de capital son bajas. Sin embargo, si ExpatStudent logra reconocimiento de su marca entre las universidades chilenas y los estudiantes extranjeros se convertirá en el servicio genérico de la industria, creando una barrera de entrada para nuevos competidores.

En cuanto a las barreras de salida, estas son bajas ya que las empresas pueden abandonar este sector sin incurrir en altos costos. En la tabla 3, se observa el análisis del atractivo de la industria de Relocation para los segmentos de mercado a los que se enfocarán los servicios de ExpatStudent.

Tabla 3: Análisis del atractivo de la Industria

Análisis del atractivo de la industria de Relocation	
Fuerza	Intensidad
Amenaza de nuevos competidores	Media
Poder de negociación de los proveedores	Baja
Poder de negociación de los clientes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Media
Rivalidad de los competidores	Baja
Barreras de entrada y salida	Baja

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter y las barreras de entrada y salida, se concluye que la industria de Relocation tiene un atractivo medio-alto para los servicios de Relocation para estudiantes extranjeros ofreciendo una oportunidad de negocios para ExpatStudent debido a que actualmente no existen compañías de Relocation en Chile enfocadas en los segmentos de estudio, lo que implicaría que si ExpatStudent logra reconocimiento de su marca entre las universidades chilenas y los estudiantes extranjeros se convertirá en el servicio genérico de la industria, creando un difícil acceso a los canales de distribución.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo de esta sección, es demostrar la viabilidad comercial del plan de negocios de ExpatStudent. Para ello, es necesario identificar necesidades y oportunidades y cuantificar el mercado. A continuación, se explican cada una de estas variables.

6.1 Necesidades

Estudiar en otro país tiene una lista larga de bondades, sin embargo, también implica una demanda emocional que pondrá a prueba a la persona mientras cursa sus estudios. Es frecuente que en un comienzo los estudiantes extranjeros estén encantados con la experiencia nueva y también ansiosos por toda la información que deben procesar. Luego, cuando experimentan las primeras dificultades y el choque de sus costumbres con las del país anfitrión, suelen frustrarse, estresarse y angustiarse.

También pueden sentir nostalgia o tristeza por lo que dejaron en su país y verse indefensos al no contar con su red de apoyo frente a problemas. Cuando los alumnos comienzan a desarrollar habilidades para enfrentar las demandas producto del intercambio, cuando se orientan mejor, tienen amigos, lugares favoritos y están respondiendo a las demandas académicas, se sienten cómodos, como en casa y satisfechos (ELECONOMISTAAMÉRICA.COM | CHILE, 2017).

Como apoyo a esta adaptación, es importante que los estudiantes cuenten no solo con ayuda para su incorporación en el ámbito académico sino también en el social.

6.2 Oportunidades

Segmento de estudiantes extranjeros

La oportunidad de negocio para ExpatStudent surge en las dos primeras etapas que se producen en las fases del choque cultural que experimenta todo individuo que se muda

a vivir a un nuevo país. Durante estas etapas los estudiantes extranjeros tienen necesidades de información, orientación y acompañamiento en los diferentes trámites y gestiones a realizar en el Chile para poder integrarse y adaptarse al país de manera rápida, sencilla y segura.

Segmento de IES

ExpatsStudent a través de sus servicios, ofrece a las IES la solución para tratar con los servicios anexos que conlleva la movilidad estudiantil tales como traslados, alojamiento y trámites de visados para reducir las dificultades con las que se enfrentan sus estudiantes extranjeros durante las fases de pre-llegada y llegada al país. Choques culturales y proyectarse de mejor manera internacionalmente.

6.3 Cuantificación del mercado

De acuerdo a cifras del Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación, durante el año 2016 la cantidad de estudiantes extranjeros regulares matriculados en instituciones de educación superior (IES) en Chile, alcanzó la cifra de 27.654 estudiantes extranjeros matriculados en instituciones de educación superior: 19.219 estudiantes extranjeros en programas regulares y 8.703 en programas de intercambio. La mayor parte de los estudiantes extranjeros regulares provienen principalmente de países de Suramérica Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia. Por otro lado, la mayor parte de estudiantes extranjeros de intercambio provienen de países como Estados Unidos, México, España y Francia.

6.4 Tendencia al alza de estudiantes extranjeros en Chile

Chile se está transformando en un destino atractivo para extranjeros en busca de especialización y desarrollo académico. Algo que se repite año a año y con tendencia al alza es el aumento de estudiantes extranjeros en Chile. En la tabla 4, se muestra el promedio de alumnos extranjeros que han llegado a Chile durante los últimos 3 años.

Tabla 4: Promedio anual estudiantes extranjeros en Chile

PROMEDIO ANUAL DE ESTUDIANTES EXTRANJEROS EN CHILE	
Año	Nº Estudiantes Extranjeros
2014	26.926
2015	26.538
2016	27.654
Promedio	27.039

Fuente: Elaboración propia, datos SIES 2017.

6.5 Análisis e identificación de los competidores

Como se ha mencionado anteriormente, las compañías de Relocation en Chile están únicamente enfocadas en el segmento de compañías que trasladan ejecutivos o diplomáticos de un país a otro debido a la alta rentabilidad que ofrece este segmento. Sin embargo, existe la posibilidad de que, si en el futuro el mercado de movilidad internacional de estudiantes continúa creciendo, el segmento de estudiantes extranjeros que llegan a Chile se vuelva atractivo para este tipo de compañías. En la tabla 5, se detallan las principales empresas de Relocation en Chile y los servicios que ofrecen.

Tabla 5: Principales empresas de Relocation en Chile

Empresas de Relocation	Principales Servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje de familiarización <ul style="list-style-type: none"> - Preparación previa a la llegada - Bienvenida -Traslado al hotel -Orientación de área local -Visita a colegios y propiedades • Trámites migratorios • Servicios de orientación <ul style="list-style-type: none"> -Consultas sobre el país, propiedades, colegios, entre otras • Búsqueda de casa <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de propiedades -Negociación del contrato de arrendamiento -Inspección previa antes de la entrega de la propiedad • Búsqueda de colegio • Capacitación Intercultural <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la transición a una nueva cultura - Valores, actitudes y comportamiento - Comprender el choque cultural y cómo lidiar con él. -Entendimiento de las normas culturales y las mejores prácticas en el país. • Asistencia durante la instalación en el país <ul style="list-style-type: none"> -Alquiler de menaje de casa -Servicios públicos -Seguros -Compra/Renta/Registro de auto - Servicios bancarios - Mudanza • Servicios de salida <ul style="list-style-type: none"> - Cancelación de servicios y visas - Revisión del inventario de la vivienda - Coordinación de trabajos, reparaciones y reembolso del depósito de la vivienda

Fuente: Elaboración propia

6.6 Encuesta y resultados

Para este estudio, se utilizó el muestreo no probabilístico, es decir, que la extracción de las unidades de la muestra no se basó en reglas probabilísticas. Se tomó una muestra de 73 estudiantes extranjeros a encuestar. Los individuos empleados en la investigación se seleccionaron por conveniencia de acuerdo al siguiente criterio: estudiantes extranjeros de Pregrado, posgrado o postítulo entre las edades de 17 a 36 años que llegaron a Chile a realizar estudios regulares o de intercambio a Instituciones de Educación Superior.

La encuesta tuvo como finalidad:

- ✓ Conocer cuáles son las necesidades que tienen los estudiantes extranjeros antes y durante su llegada a Chile.
- ✓ Conocer el nivel de interés del segmento objetivo en los servicios de ExpatStudent.
- ✓ Estimar la disposición a pagar por parte del segmento objetivo.

La recogida de datos de la encuesta se llevó a cabo por internet mediante el programa Qualtrics.

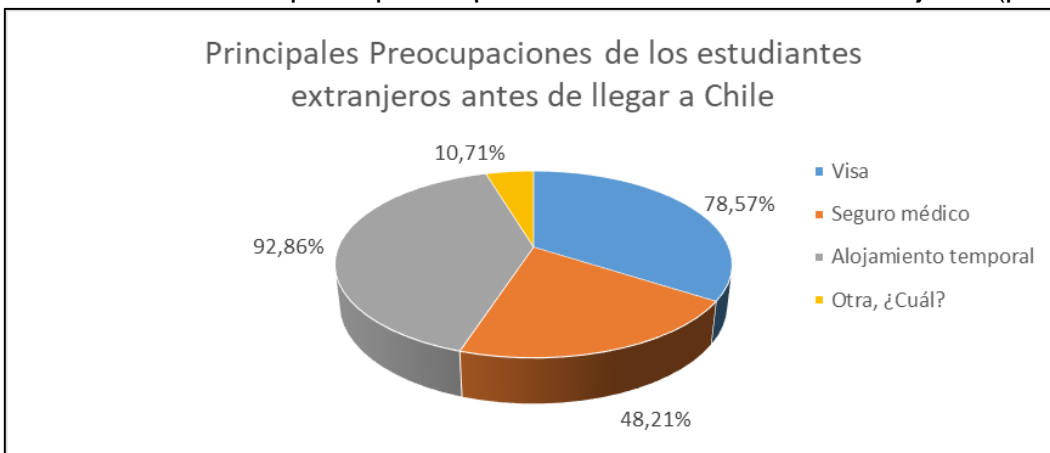
6.6.1 Hallazgos de la encuesta

La población de respuesta fue de 73 estudiantes extranjeros en la región metropolitana. La tasa de respuesta femenina fue similar que la masculina. La mayoría de los encuestados son estudiantes de la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica. En el **Anexo C**, se puede observar los resultados de la encuesta.

Hallazgos sobre las principales preocupaciones de los estudiantes extranjeros antes y durante su llegada a Chile

El 92,86% de los estudiantes extranjeros en Chile refirieron que una de sus principales preocupaciones antes de llegar a Chile fue encontrar alojamiento temporal. La segunda principal preocupación indicada por el 78,57% de los extranjeros fue solicitar visa de estudiante en el consulado de Chile de su país de origen. En la ilustración 8, se muestran las principales preocupaciones de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile.

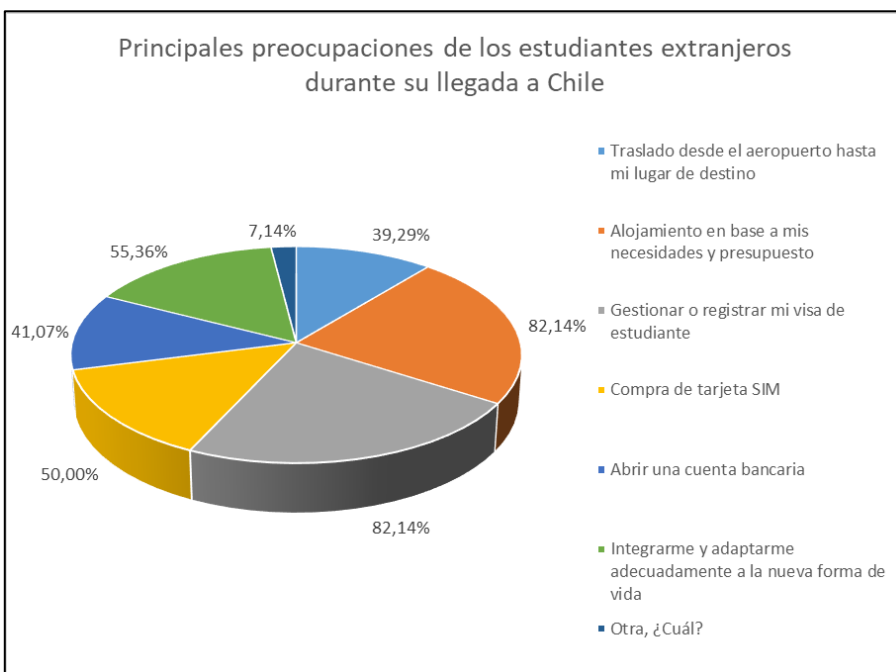
Ilustración 8: Principales preocupaciones de estudiantes extranjeros (pre-llegada)



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Como se muestra en la ilustración 9, cuando se les preguntó a los estudiantes extranjeros cuáles fueron sus principales preocupaciones al llegar a Chile, el 82,14% de los estudiantes encuestados respondieron que el alojamiento en base a sus necesidades y presupuesto y gestionar y registrar su visa de estudiante. De igual manera, el 55,36% de los estudiantes encuestados respondió que integrarse y adaptarse adecuadamente a la nueva forma de vida.

Ilustración 9: Principales preocupaciones estudiantes extranjeros (llegada)



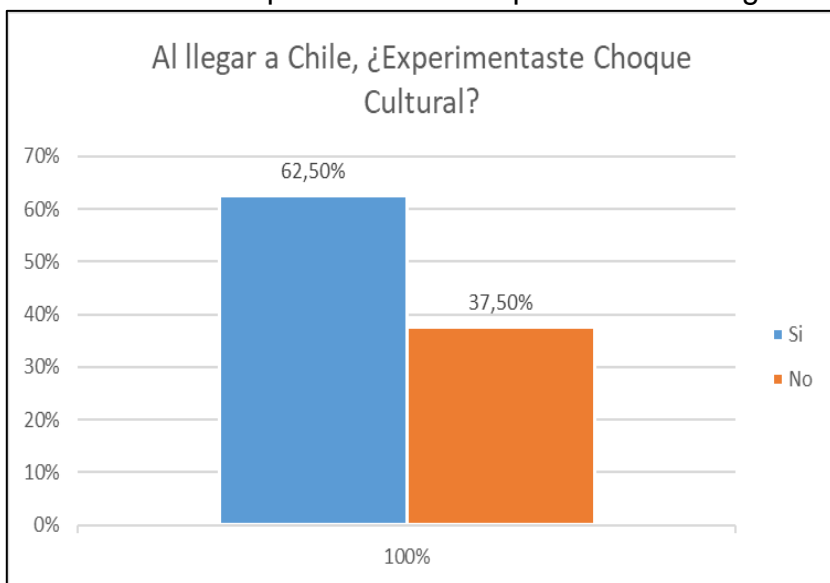
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Hallazgos sobre el choque cultural que experimentan los estudiantes extranjeros en Chile

"Choque Cultural" sentimientos como desorientación, tristeza, soledad, ansiedad, dificultad para concentrarse, exclusión o incomprensión, desarrollo de opiniones negativas de la nueva cultura, frustración que experimenta una persona después de dejar una cultura que le es familiar para vivir en una nueva y diferente.

En base al concepto anterior, se les preguntó a los estudiantes extranjeros si al llegar a Chile experimentaron Choque Cultural. A como se muestra en la ilustración 10, el 62,5% de los estudiantes encuestados afirmó haber experimentado choque cultural mientras que el 37,5% de los encuestados dijo no haberlo experimentado.

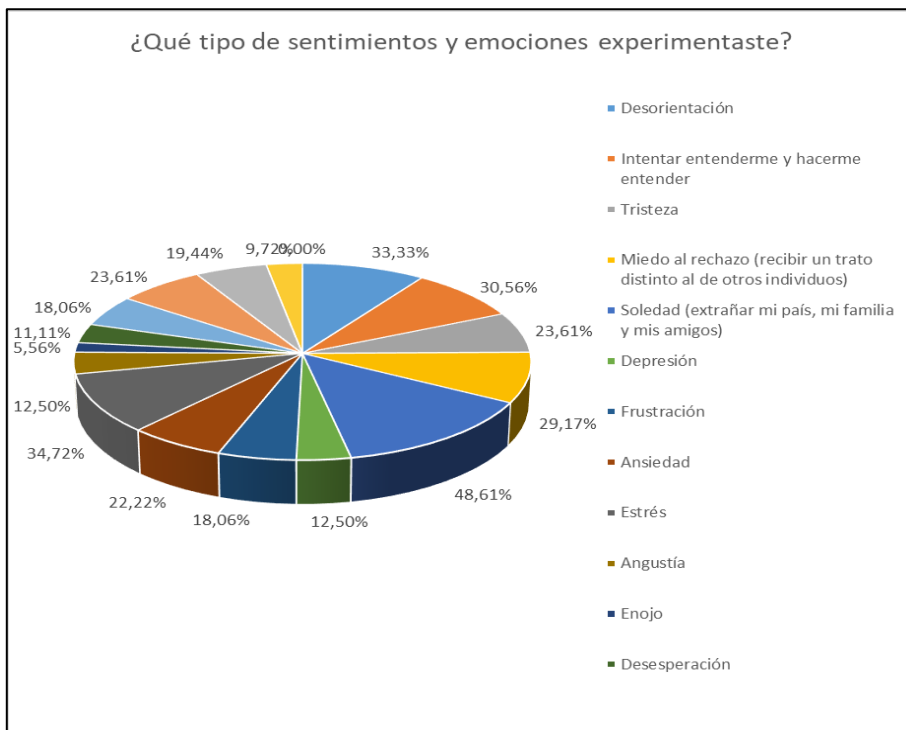
Ilustración 10: Experiencia de choque cultural al llegar a Chile



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Tal y como muestra la ilustración 11, los principales sentimientos y emociones experimentadas por los estudiantes extranjeros en Chile fueron soledad, estrés, desorientación, intentar entender y hacerse entender y miedo al rechazo (recibir un tratamiento distinto al de otros individuos).

Ilustración 11: Sentimientos y emociones experimentadas durante el choque cultural

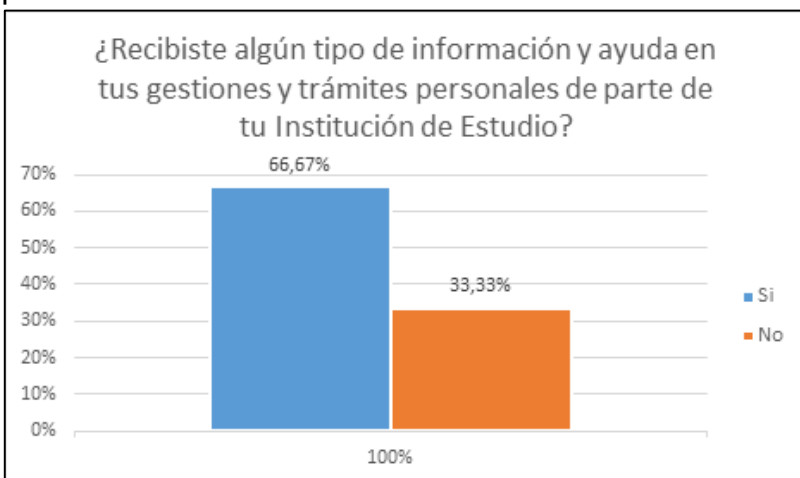


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Hallazgos sobre el apoyo que recibieron los estudiantes extranjeros de parte de sus instituciones de estudio

El 66,67% de los estudiantes extranjeros encuestados respondió haber recibido apoyo por parte de sus instituciones de estudio mientras que el 33,33% de los estudiantes encuestados indicó que no. De los 73 estudiantes encuestados, 33 estudiantes (45,83%) están satisfecho con el apoyo recibido. Por otro lado, 39 de los 73 estudiantes encuestados (54,17%) señaló no sentirse satisfecho con el apoyo que recibieron de parte de sus universidades. En la ilustración 12, se muestra el porcentaje de estudiantes que recibieron y que no recibieron apoyo de parte de sus universidades.

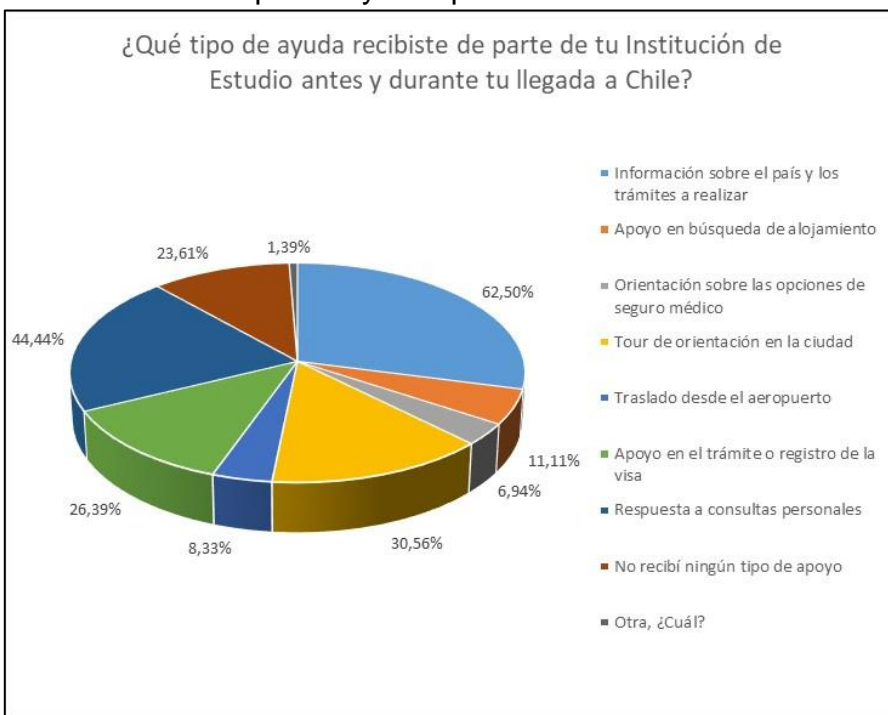
Ilustración 12: Porcentaje de estudiantes que recibieron y que no recibieron apoyo de parte de sus universidades.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Se les solicitó a los encuestados que indicaran que tipo de apoyo recibían. El 62,5% de los estudiantes encuestados indicó que recibió información sobre el país y trámites a realizar, el 44,44% recibió respuesta a consultas personales y el 30,56% tour de orientación por la ciudad. En la ilustración 13, se muestra el tipo de ayuda que recibieron los estudiantes de parte de su IES.

Ilustración 13: Tipo de ayuda que recibieron los estudiantes de las IES

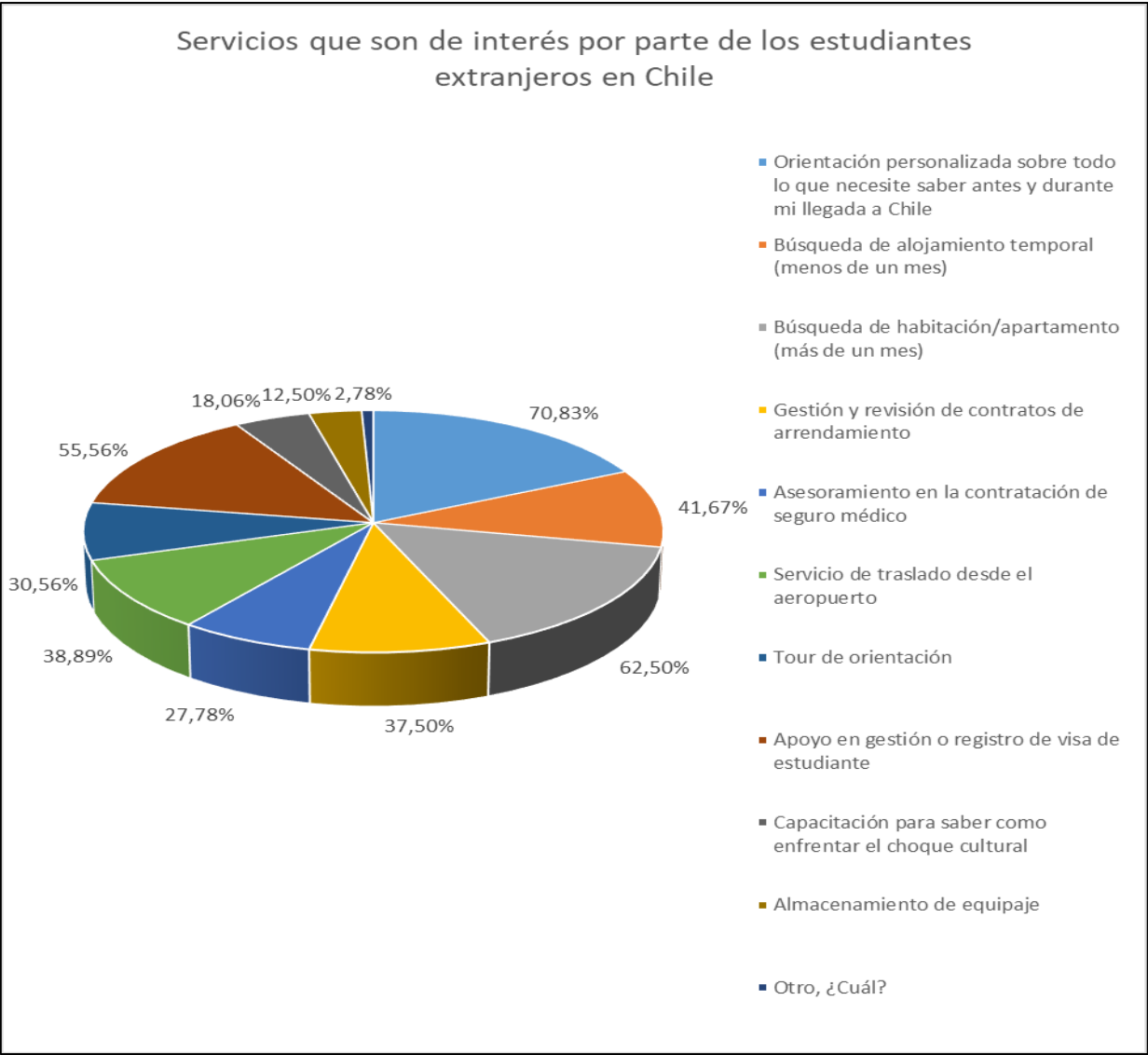


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Hallazgos sobre los servicios de Relocation que son de interés de los estudiantes extranjeros

El 70,83% de los estudiantes extranjeros señaló que tiene interés en el servicio de orientación personalizada sobre todo lo que necesitan saber antes y durante su llegada a Chile. De igual manera, el 62,5% de los alumnos encuestados indicó su interés en el servicio de búsqueda de habitación/apartamento (más de un mes). Asimismo, el 55,56% de los estudiantes reveló que tiene interés en el servicio de apoyo en gestión o registro de visa de estudiante. En la ilustración 14, se detallan todos los servicios que son de interés por parte de los estudiantes extranjeros.

Ilustración 14: Servicios que son de interés por parte de los estudiantes extranjeros



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Conclusiones

Tomando en consideración los resultados de la encuesta, se concluye que:

- Se observó durante el análisis de la encuesta que el apoyo recibido de los estudiantes extranjeros de parte de las IES varía en dependencia de la universidad y programa en el que estudian los estudiantes extranjeros.
- Los servicios que son de mayor interés por parte de los estudiantes extranjeros son:
 - ✓ Orientación personalizada sobre todo lo que necesite saber antes y durante su llegada a Chile.
 - ✓ Búsqueda de habitación/apartamento (más de un mes)
 - ✓ Apoyo en gestión o registro de visa de estudiante
- Con respecto a la disponibilidad de pago por los servicios, a través de la encuesta se identificó lo siguiente:
 - ✓ **\$50,00- \$400,00 dólares:** Disponibilidad a pagar en este rango por parte de los estudiantes extranjeros en los siguientes servicios: búsqueda de alojamiento por más de un mes, orientación personalizada sobre todo lo que necesite saber antes y durante su llegada a Chile, apoyo en gestión o registro de visa de estudiante, apoyo en renovación de visa de estudiante y tour de orientación.
 - ✓ **\$0,00-\$50,00** Disponibilidad a pagar en este rango por parte de los estudiantes extranjeros en los siguientes servicios: servicio de búsqueda de alojamiento temporal, gestión y revisión de contratos de arrendamiento, traslado desde el aeropuerto, almacenaje de equipaje y capacitación para saber cómo manejar el choque cultural.
- ✓ Aunque el servicio de capacitación para saber cómo enfrentar el choque cultural, únicamente resultó de interés para el 1,06% de los 73 estudiantes encuestados, se recomienda considerar integrar en el portafolio de servicios actividades orientadas a ayudar a los estudiantes extranjeros en su proceso de adaptación e integración al país. Lo anterior, tomando en consideración que el 62,5% de los estudiantes extranjeros señaló en la encuesta haber experimentado choque cultural. Es importante mencionar, que la mayoría de los estudiantes extranjeros que señaló no haber enfrentado choque cultural, señaló haber tenido sentimientos y emociones síntomas del choque cultural.

6.7 Entrevistas y resultados

Las entrevistas se focalizaron en conocer el apoyo que brindan las universidades chilenas a sus estudiantes extranjeros antes y durante su llegada a Chile, identificar las principales preocupaciones que exponen los estudiantes a sus instituciones de estudio, conocer si sería de interés para las universidades contratar servicios de apoyo y orientación para sus estudiantes y conocer cuál podría ser la disponibilidad a pagar de parte de las universidades por los servicios.

Para seleccionar a las universidades entrevistadas, se tomó como referencia la lista de universidades que reciben estudiantes extranjeros según el último estudio publicado por el SIES sobre los estudiantes extranjeros en la educación terciaria en Chile, en el año 2016.

En base a lo anterior, se seleccionaron las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica, Universidad de Chile, Universidad Arturo Prat y la Universidad de Magallanes. En el **Anexo D**, se presentan los resultados de las entrevistas. A continuación, se muestran los principales hallazgos encontrados.

Hallazgos sobre las principales acciones que llevan a cabo las universidades chilenas para preparar a sus estudiantes extranjeros antes su llegada a Chile.

En la tabla 6, se observa que la principal acción que llevan a cabo las universidades para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de su llegada a Chile es el envío de información general sobre Chile (alojamiento, costo de vida, trámites a realizar, entre otros).

Tabla 6: Apoyo de IES en la pre-llegada de los estudiantes extranjeros

ACCIONES QUE LLEVAN A CABO LAS UNIVERSIDADES CHILENAS PARA PREPARAR A SUS ESTUDIANTES EXTRANJEROS ANTES DE SU LLEGADA A CHILE

IES	Acciones
Universidad de Chile	•Envío de guía del estudiante extranjero.
Pontificia Universidad Católica	•Exchange UC, una página en facebook en la que la PUC publica información general para los estudiantes y donde hay un chat a través del cual los estudiantes extranjeros pueden consultar sus dudas. De igual manera, la página web de la UC cuenta con una sección llamada alumnos internacionales donde los alumnos pueden encontrar información sobre el trámite de visa y lista de sugerencia de alojamiento de lugares que han sido visitados y donde se ha verificado si la calidad y precio corresponden.
Universidad Arturo Prat	•Manual con información sobre alojamiento y ubicación de la universidad.
Universidad de Magallanes	• Ninguna

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Hallazgos sobre los principales recursos que ofrecen las universidades chilenas a sus estudiantes extranjeros durante su llegada a Chile.

En la tabla 7, se observa que los recursos que ofrecen las instituciones de estudios a sus estudiantes extranjeros varía de universidad en universidad inclusive se observó que varía aún dentro de los diferentes programas que ofrecen las universidades. A continuación, se resumieron los principales recursos que las IES entrevistadas ofrecen a los estudiantes extranjeros.

Tabla 7: Apoyo de IES en la llegada de los estudiantes extranjeros

ACCIONES QUE LLEVAN A CABO LAS UNIVERSIDADES CHILENAS PARA PREPARAR A SUS ESTUDIANTES EXTRANJEROS DURANTE SU LLEGADA A CHILE

IES	Acciones
Universidad de Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de integración. • Instrucciones sobre el registro de visa consular en Chile. • Tour de orientación por el centro. • Servicios del SEMDA.
Pontificia Universidad Católica	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de orientación. • Comisión de acogida (CAUC). • Si el programa de intercambio cuenta con un Director Residente en Chile, el programa se encarga de buscar casas de familias para los estudiantes y recogerles en el aeropuerto. • Tandem Lingüístico (intercambio Lingüístico entre chilenos y extranjeros lo que se espera produzca una relación de amistad entre chilenos y extranjeros). • Dos psicólogos bilingües • Sistema MAIC en el cual alumnos chilenos se inscriben y se le asignan entre 1-2 estudiantes extranjeros quien sirve como punto de referencia para ellos. También se busca a alguien que apoye al extranjero en materias en las que tenga dificultad.
Universidad Arturo Prat	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de CRISCOS se alojan sin costo en la residencia de la universidad (5 cupos para hombres y 5 cupos para mujeres). • Orientación a los estudiantes sobre cómo deben moverse en la ciudad. • Apoyo en activación de seguros y acompañamiento a los estudiantes si tienen algún tipo de accidente. • Tour por la zona. • Tutorías para los alumnos que van mal en clases. • Se ubica a los estudiantes en lugares que sean baratos y estén accesibles a sus presupuestos y en algunas ocasiones se les da una beca de residencia. • Apoyo en trámite de renovación de visa.
Universidad de Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Tour por la ciudad y visitas a museos.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Hallazgos sobre las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile

En la tabla 8, se observa que la principal inquietud observada por las universidades en sus estudiantes extranjeros es el tema del alojamiento.

Tabla 8: Principales inquietudes de los estudiantes extranjeros (pre-llegada)

PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS ANTES DE LLEGAR A CHILE	
IES	Acciones
Universidad de Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Opciones de beca • Seguro médico
Pontificia Universidad Católica	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Opciones de beca • Seguro médico
Universidad Arturo Prat	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Opciones de beca
Universidad de Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento. • Tipo de cambio. • Si se pueden usar de tarjetas de crédito debido a la ubicación de la zona.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas

Hallazgos sobre las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros durante su llegada a Chile

En la tabla 9, se observa que la principal inquietud observada por las universidades en sus estudiantes extranjeros durante su llegada a Chile continúa siendo el tema del alojamiento, la visa y el traslado desde el aeropuerto.

Tabla 9: Principales inquietudes de los estudiantes extranjeros (llegada)

PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS DURANTE SU LLEGADA A CHILE	
IES	Acciones
Universidad de Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Trámite de visa • Traslado seguro desde el aeropuerto. • ¿Cómo movilizarse? • ¿Dónde conseguir un teléfono? • Acceso a internet. • Conocer la ciudad. Las zonas para saber dónde conviene alojar. Muchos estudiantes al llegar no están familiarizados con las zonas.
Pontificia Universidad Católica	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Presupuesto • Trámite de visa
Universidad Arturo Prat	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento
Universidad de Magallanes	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento • Traslado desde el aeropuerto hasta el lugar de alojamiento del estudiante. • ¿En dónde conseguir productos más baratos? • ¿En dónde se ubica la oficina de registro civil? ¿Cómo hacer el trámite del RUT? • ¿Dónde se puede comprar un chip que sirva para conectarse a la red chilena?

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

Tomando en consideración los resultados de la entrevista, se concluye que:

- El apoyo que reciben los estudiantes extranjeros de parte de las IES varía en dependencia de la universidad y programa en el que estudian los estudiantes extranjeros.
- Las instituciones de estudios son conscientes de las dificultades que enfrentan los estudiantes extranjeros durante su llegada a Chile y del limitado apoyo que ofrecen en su mayoría.
- Las universidades consideran que es importante poder ofrecer a sus estudiantes extranjeros mayor apoyo en consultas y en trámites personales como búsqueda de alojamiento, traslado desde el aeropuerto y trámites migratorios ya que perciben mucha desorientación en los estudiantes antes y durante su llegada a Chile.
- Algunas de las personas entrevistadas, indicaron que los servicios de ExpatStudent podrían ayudarles a incrementar sus ventas debido a que los servicios podrían ayudar a las personas indecisas a sentirse seguras de venirse a estudiar a Chile. Esto se debe a que el postulante extranjero, desde el momento en que muestra interés por el programa de estudio empieza a realizar consultas sobre lo que conlleva trasladarse para vivir y estudiar en Chile.
- Durante las entrevistas, se identificó que las universidades consideran interesante poder contar con servicios de Relocation para sus estudiantes extranjeros ya que esto mejoraría la calidad de sus programas, el prestigio de sus instituciones de estudio y su relación con el estudiante. Sin embargo, indicaron que la contratación de este tipo de servicio dependería mucho del precio del servicio.
- Con respecto a la disponibilidad de pago por los servicios, a través de las entrevistas se identificó que las universidades estarían dispuestas a pagar entre \$100.00-\$500.00 dólares por estudiante, dependiendo de los servicios a contratar.

En base a los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas, se concluye que sus servicios son atractivos tanto para el segmento de estudiantes extranjeros como para el segmento de IES.

7. EL MODELO DE NEGOCIO

7.1 Definición del negocio

El negocio consiste en ofrecer servicios de asesoramiento, acompañamiento y ayuda a estudiantes extranjeros durante su proceso de traslado, instalación e inmersión en la cultura chilena. El objetivo de los servicios será garantizar una experiencia excepcional que permita a los alumnos extranjeros reducir el estrés, la confusión, desorientación y trastorno emocional que trae consigo la movilidad estudiantil.

Los servicios se dirigen a IES chilenas y a estudiantes extranjeros de educación superior que llegan a Chile a realizar estudios de larga y de corta estadía y a las IES que los acogen.

Los servicios que ofrecerá la compañía son los siguientes: preparación previa a la llegada a Chile, bienvenida y recepción en el aeropuerto, tour de orientación, ayuda en búsqueda de alojamiento temporal, búsqueda de apartamento o de habitaciones, revisión de contratos de arrendamiento y orientación y acompañamiento en trámites de visado.

Uno de los activos diferenciadores de la compañía será el recurso humano que se seleccionará con sumo cuidado para garantizar un servicio de calidad. El personal además de ofrecer al cliente un conocimiento profundo sobre la cultura chilena y los procesos que conllevan los diferentes trámites que necesitan realizar los estudiantes una vez que lleguen a Chile, deberán poseer cualidades de empatía que le ayuden a entender el proceso por el que pasan los estudiantes extranjeros.

El segundo elemento diferenciador será entregar a los estudiantes extranjeros un paquete de bienvenida cuando lleguen a Chile que incluya una guía para el estudiante extranjero con información relevante sobre Chile, una agenda de las actividades a realizar y un regalo pequeño que puede ser un producto artesanal chileno.

Es importante mencionar que el plan de negocios pretende contemplar la tercerización de algunos de los servicios que se ofrecerán a los estudiantes extranjeros con el objetivo de reducir costos para la compañía.

7.1.1 Misión

La misión de ExpatStudent es:

Ofrecer servicios de calidad a un precio accesible para sus segmentos facilitando el proceso de instalación, integración y adaptación de los estudiantes extranjeros que llegan a Chile a realizar estudios en instituciones de educación superior.

7.1.2 Visión

La visión de ExpatStudent es:

Ser la empresa líder en soluciones integrales de calidad que faciliten la estancia de los estudiantes extranjeros en Chile.

7.2 Modelo canvas

El modelo de negocio ExpatStudent se centra en los clientes y se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que seguirá ExpatStudent para lograr una ventaja competitiva sostenida. En el **Anexo E**, se puede apreciar el lienzo de modelo canvas.

7.2.1 Segmentos de mercado

ExpatStudent contará con dos grupos de clientes que pertenecen a segmentos diferentes:

- **Segmento 1:** Estudiantes extranjeros entre 17 y 36 años que llegan a realizar estudios regulares o de intercambio en instituciones chilenas de educación superior.
- **Segmento 2:** Instituciones de Educación superior en Santiago que reciben estudiantes extranjeros en programas regulares o de intercambio.

7.2.2 Propuestas de valor

Los estudiantes extranjeros tienen necesidad de información, orientación y apoyo para poder integrarse y adaptarse en su nuevo destino. Las principales dificultades con las que se enfrentan los estudiantes extranjeros al trasladarse a vivir de un país a otro son las siguientes: Falta de información exacta y confiable, dificultad para encontrar alojamiento (desconocimiento de zonas, rentas mensuales, comisión agencia de bienes raíces), desorientación en el momento de realizar trámites por la falta de familiaridad con las direcciones y legislaciones del nuevo país, choque cultural y dificultad para adaptarse e integrarse al nuevo entorno.

Para que la experiencia de estudio en el nuevo país sea excepcional, es importante que los estudiantes extranjeros cuenten con ayuda para reducir el estrés que se origina por el cambio de país y cultura, la desorientación que enfrentan antes y durante su llegada a Chile y para facilitarles el proceso de adaptación e integración en su nuevo destino.

- **Propuesta de valor segmento estudiantes extranjeros**

Ofrecer a los estudiantes extranjeros soluciones de calidad a un precio asequible garantizando una experiencia excepcional que les permita reducir el estrés, la confusión, desorientación y trastorno emocional que trae consigo la movilidad estudiantil.

- **Propuesta de valor segmento IES**

Ofrecer a las IES una estructura de apoyo externa que les permita ofrecer servicios integrales y de calidad anexos a la educación para garantizar a sus estudiantes una

experiencia excepcional que les permita reducir el estrés, la confusión, desorientación y trastorno emocional que trae consigo la movilidad estudiantil.

En la tabla 10, se detallan los servicios que ExpatStudent ofrecerá a sus clientes y los beneficios generados para ambos segmentos de mercado.

Tabla 10: Descripción de servicios de ExpatStudent y sus beneficios

BENEFICIOS QUE LOS SERVICIOS DE RELOCATION GENERAN EN SUS SEGMENTOS		
Programa	Beneficios para el estudiante	Beneficios para la Institución de Estudio
1. Orientación personalizada antes y durante la llegada a Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la toma de decisiones ya que se cuenta con información clara y fidedigna lo que conlleva a una reducción de costos. • Reduce el estrés y la incertidumbre antes y durante la llegada a Chile. • Reduce el choque cultural • Facilita la integración y adaptación del estudiante en la nueva cultura. • Reduce el tiempo que el estudiante extranjero dedica a buscar información en la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de ofrecer servicios anexos a los programas que venden, lo que les permitiría proporcionar un servicio más integral y de calidad a sus estudiantes extranjeros. • Enfoque del personal de la universidad en las actividades centrales de sus funciones. • Mejora la opinión de los estudiantes extranjeros sobre el apoyo que reciben por parte de la IES.
2. Búsqueda de alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Evita que el estudiante sea estafado. • Familiariza al estudiante con las principales zonas de Santiago en las que se pueden alojar. • Facilita al estudiante la toma de decisión con respecto a que zona elegir para vivir. • Reduce la desorientación y el estrés que sienten los estudiantes extranjeros al llegar a Chile. • Reduce el número de horas que los estudiante deberán preocuparse por buscar opciones de alojamiento, lo que les permitirá enfocarse mejor en sus cursos. • Verifica que el precio del alojamiento sea acorde al mercado. • Ayuda en el proceso de adaptación e integración. 	<p>Lo anterior se traduce en una mejor relación entre la universidad y sus estudiantes extranjeros, lo que conlleva a un mejor prestigio de la Institución de Educación Superior a nivel internacional.</p>
3. Asesoría en trámites migratorios	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina la desorientación y el estrés que sienten los estudiantes extranjeros al realizar trámites durante su llegada al país. • Guía paso a paso de los trámites a realizar. • Ahorra tiempo. 	

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Canales

En la tabla 11, se muestran los canales a través de los cuales ExpatStudent comercializará sus servicios.

Tabla 11: Canales de comercialización de los servicios

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN POR SEGMENTO DE MERCADO

Segmento	Canal
Estudiantes extranjeros	Canal digital
Universidades	Canal directo

Fuente: Elaboración propia

Los canales a través de los cuales ExpatStudent comercializará sus servicios le permitirán expandir su negocio a una tasa más rápida de crecimiento. En el Plan de Marketing, se amplía como se llevará a cabo la estrategia de venta de los servicios.

7.2.4 Relaciones con clientes

Para la venta del servicio, la relación con los estudiantes extranjeros será a través de la tienda online. En el caso de las IES, la venta de los servicios será a través de la fuerza de venta (inicialmente gerente general y posteriormente jefe de comercialización y ventas).

Durante la fase de ejecución del servicio, la interacción entre ExpatStudent y sus segmentos de mercado será de la siguiente manera:

- **Segmento de estudiantes extranjeros**

Fase de Pre-llegada a Chile: La interacción entre ExpatStudent y los estudiantes extranjeros será por medio de correo electrónico, WhatsApp, Facebook, teléfono o cualquier otro medio que permita la comunicación a distancia.

Fase de llegada a Chile: Atención personalizada cara a cara, en la que un consultor será asignado para la atención exclusiva del estudiante extranjero.

Al ofrecer un servicio personalizado de alta calidad se espera fidelizar al estudiante extranjero para que recomiende los servicios de ExpatStudent a sus instituciones de estudio y a amigos, conocidos o familiares que tengan planes de realizar estudios en IES chilenas. Tener clientes felices y satisfechos permitirá a ExpatStudent captar nuevos clientes y crear una excelente reputación en el mercado.

- **Segmento de IES**

Durante la fase de pre-llegada y llegada de los estudiantes extranjeros, cuando los servicios sean contratados por las IES, se les enviará un reporte del servicio entregado a su estudiante extranjero. El gerente general y/o el jefe de comercialización y ventas serán los responsables de cosechar relaciones estables y duraderas con las IES y de definir estrategias para fidelizarlos y convertirlos en clientes permanentes.

7.2.5 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos de ExpatStudent provendrá de la venta de los servicios. Con respecto a la fijación de precios, se establecerá una lista de precios fijos por los servicios. Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito o transferencia bancaria.

7.2.6 Recursos claves

Debido al modelo de negocio de ExpatStudent, los recursos tangibles con los que cuenta la empresa son básicos: página web, equipos de cómputo y mobiliario de oficina.

Los activos más importantes para que el modelo de negocio de ExpatStudent funcione son su capital humano y el know how del servicio.

7.2.7 Actividades claves

Las actividades claves de ExpatStudent para entregar valor a sus clientes son:

- Servicios personalizados y de calidad diseñados en base a las necesidades de sus clientes.
- Marketing, fuerza de venta y gestión de la página web, Facebook y el blog.

7.2.8 Asociaciones claves

Los socios claves para ExpatStudent serán:

- Organizaciones que promueven a Chile como destino académico: ProChile y Learn Chile.
- Organizaciones que ofrecen becas a extranjeros para realizar estudios en Chile: AGCI, Erasmus, OEA, entre otras.
- SENATUR
- Agencias inmobiliarias y turísticas
- Tripadvisor

7.2.9 Estructura de costes

La estructura de costos de ExpatStudent estará compuesta de costos fijos y costos variables. Los costos fijos de ExpatStudent estarán compuestos por remuneraciones, servicios contables, arrendamiento, gastos comunes, energía eléctrica, gas, agua, artículos de oficina, telefonía fija e internet, entre otros. Por otro lado, los costos variables estarán compuestos por pago a los consultores de campo, paquetes de bienvenida y combustible.

8. PLAN DE MERCADEO

8.1 Objetivos

- Introducir al mercado los servicios de ExpatStudent
- Establecer la estrategia de comercialización y publicidad por segmento de mercado.
- Lograr una participación de mercado del 2.5% (Año 1)
- Posicionar a ExpatStudent como la empresa líder de Relocation para estudiantes extranjeros en la Región Metropolitana.
- Generar notoriedad y reconocimiento de la marca.

8.2 Estrategia de cobertura

Inicialmente, la compañía planea limitar sus esfuerzos de venta a la Región Metropolitana debido a que es la región donde se concentra la mayor parte de estudiantes extranjeros que cursan sus estudios en IES: 70,6% de los estudiantes regulares y el 65,0% de los estudiantes de intercambio.

8.3 Declaración de posicionamiento

El posicionamiento de ExpatStudent se basará en la asistencia personalizada y la calidad de sus servicios.

Con base a lo anterior, ExpatStudent define como posicionamiento:

Para los estudiantes extranjeros entre 17 y 36 años, que llegarán a la Región Metropolitana a realizar estudios regulares o de intercambio en instituciones de educación superior, ExpatStudent ofrece asistencia personalizada y de calidad que reducirá el impacto del choque cultural porque facilitará el proceso de traslado, integración y adaptación de los estudiantes extranjeros en su nuevo país de destino.

8.4 Estrategias de comercialización

8.4.1 Servicios y Precios

De acuerdo con la investigación de mercados, el precio de los servicios es un determinante importante para la adquisición de los servicios de mayor interés por parte de los estudiantes extranjeros y las IES. Por lo tanto, los valores de prestación de los servicios de ExpatStudent se establecerán tomando en consideración la disponibilidad de pago indicada tanto en encuestas realizadas a estudiantes extranjeros como en las entrevistas realizadas a las IES. En la tabla 12, se presentan los servicios y precios a ofrecer a los segmentos de mercado.

Tabla 12: Servicios y precios

SERVICIOS Y PRECIOS

a. Programa "Orientación Personalizada"

Orientación al estudiante antes y durante su llegada a Chile	Precio en CLP
Este programa tiene como objetivo asesorar y orientar al estudiante de manera general respecto a consultas sobre costo de vida en Chile, alojamientos, trámites migratorios, apertura de cuentas bancarias, contratación de seguros médicos, información sobre servicios médicos, sistema de transporte, entre otros.	50.000
Traslado aeropuerto-alojamiento	

b. Programa "Búsqueda de alojamiento"

Búsqueda de alojamiento temporal y definitivo	Precio en CLP
Antes de llegar a Chile: -Apoyo en búsqueda de alojamiento temporal (arriendo igual o menor a un mes). Envío de opciones de alojamiento en base a las necesidades y presupuesto indicados en el cuestionario de necesidades (fotos y/o videos).	100.000
Al llegar a Chile: -Apoyo en búsqueda de alojamiento permanente (arriendo mayor a un mes). -Tour de orientación por las principales zonas donde arriendan habitaciones/departamentos los estudiantes extranjeros. -Envío de opciones de alojamiento en base a las necesidades y presupuesto indicados en el cuestionario de necesidades (fotos y/o videos). - Coordinación para visitar junto al estudiante habitaciones y/o departamentos (máximo 4 habitaciones). - Realización o revisión del contrato de arrendamiento. - Coordinación para pago de garantías y comisiones inmobiliarias.	

c. Programa "Registro como estudiante extranjero"

Asesoría y acompañamiento en trámite migratorio	Precio en CLP
En dependencia del trámite a realizar, se le brinda al estudiante información sobre: registro de visa consular, trámite de visa de estudiante en Chile, prórroga de visa de estudiante. -Asesoramiento con el llenado de formularios. -Acompañamiento a realizar trámite en PDI, Registro Civil y Extranjería; según corresponda. -Orientar al estudiante sobre los diferentes medios para darle seguimiento a su trámite.	100.000

Fuente: Elaboración propia

En base a la investigación de mercados, se desarrolló un paquete de servicios "Paquete Estándar de Relocation" compuesto por los tres servicios de mayor interés por parte de los estudiantes extranjeros y las IES. En la tabla 12, se describe el paquete estándar que ExpatStudent ofrecerá a sus segmentos de mercado y sus precios.

Tabla 13: Paquete estándar de Relocation

PAQUETE ESTÁNDAR DE RELOCATION

Programa	Precio en CLP
Orientación personalizada	50.000
Búsqueda de alojamiento	100.000
Registro como estudiante	100.000
Paquete estándar de Relocation	250.000

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Promoción

La estrategia de introducción de ExpatStudent en sus dos segmentos se enfocará en crear interés y conciencia sobre los beneficios que ofrecen sus servicios. De igual manera, tendrá como objetivo la difusión de los servicios a través charlas y seminarios con temas relacionados a la movilidad estudiantil dirigidos a organizaciones claves como ProChile, Learn Chile, IES y organismos que ofrecen becas a estudiantes extranjeros.

- **Estrategia de promoción segmento IES**

Para la introducción de los servicios de Relocation al segmento de IES, se utilizará como estrategia el Marketing Directo lo que permitirá a ExpatStudent tener una comunicación mucho más cercana con este segmento. Para esto, se utilizará la fuerza de ventas de la empresa. El enfoque de la publicidad será en las universidades ubicadas en la Región Metropolitana que reciben estudiantes extranjeros según el listado que publica el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación de Chile.

Para implementar esta estrategia, el primer paso será desarrollar una lista de contactos de directores de programas y de intercambio estudiantil de las universidades que de acuerdo al SIES reciben estudiantes extranjeros en sus instituciones de estudio. Esta lista se realizará con el objetivo de saber a quién dirigir la presentación de los servicios de Relocation e identificar a aquellas instituciones que realmente estén interesadas en los servicios.

Envío de correos electrónicos y visitas a IES

Consiste en enviar un correo publicitario a las instituciones de educación superior para introducir los servicios de ExpatStudent. Este correo incluirá una presentación de la compañía y los servicios que ofrece. Adicionalmente, se adjuntará un folleto electrónico publicitario y se solicitará una cita para que la fuerza de ventas visite a la universidad y amplíe información sobre los servicios con el objetivo de captar a la universidad como cliente.

Posteriormente, se continuará utilizando el email marketing para enviar correo a los clientes actuales o potenciales con las novedades de la empresa, información, promociones o descuentos con el objetivo de mejorar la relación empresa-cliente y fidelizar y estimular las ventas.

- **Estrategia de promoción segmento de estudiantes extranjeros**

Para la introducción de los servicios de Relocation al segmento de estudiantes extranjeros se hace necesaria la creación de una página web, un blog y una cuenta en Facebook. Los servicios de Relocation se introducirán al segmento de estudiantes extranjeros mediante la combinación de una estrategia de marketing inbound y una estrategia de marketing outbound.

Marketing de atracción (Inbound Marketing)

El Marketing de Atracción le permitirá a ExpatStudent atraer tráfico orgánico de clientes potenciales hacia sus servicios, cuantificarlos y mantener una comunicación personalizada para convertirlos en clientes. Esto se realizará mediante la combinación de múltiples técnicas de posicionamiento en buscadores (SEO), redes sociales (SMO) y Marketing de Contenidos (Content Marketing) lo que le permitirá a ExpatStudent influir en el segmento de estudiantes extranjeros de una manera eficiente.

Publicidad de pago en Facebook (Outbound Marketing)

Junto con la estrategia de Marketing de Atracción, se desarrollará una campaña a través de Facebook que permitirá a ExpatStudent atraer tráfico de pago y conseguir leads de sus contenidos promocionales y dar más visibilidad al contenido del blog de su página web.

- **Estrategia de difusión de los servicios mediante la realización de charlas y seminarios en hoteles capitalinos**

Se propone realizar desayunos o almuerzos en hoteles capitalinos para la realización de charlas y seminarios dirigidos a IES que reciben estudiantes extranjeros, organizaciones que promueven a Chile como destino académico como Prochile y Learn Chile y organizaciones que ofrecen becas a estudiantes extranjeros para realizar estudios en Chile tales como AGCI, Erasmus y Conicyt. Esta estrategia permitirá a ExpatStudent demostrar su expertise en la materia, dar visibilidad de su marca, atraer a organizaciones interesadas en los servicios, crear redes de confianza con todas las instituciones mencionadas y difundir sus servicios.

En la tabla 14, se define el presupuesto a destinar para las estrategias mencionadas anteriormente.

Tabla 14: Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing					
Pesos Chilenos					
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de página web, blog y página de facebook	500.000	0	0	0	0
Renovación anual hosting	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Mantenimiento de página web, blog y página de facebook	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Posicionamiento en Google	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Generación de contenido para blog	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Publicidad vía facebook	100.000	150.000	200.000	250.000	255.000
Diseño de brochure, carpetas informativas y tarjetas de presentación	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Charlas y seminarios	500.000	600.000	600.000	700.000	700.000
Total	1.546.000	1.196.000	1.246.000	1.396.000	1.401.000

Fuente: Elaboración propia

8.4.3 Ventas

El área comercial será la encargada de realizar las tareas de captación de nuevos clientes. ExpatStudent realizará marketing directo y digital a través de su propia fuerza de venta. El área comercial será responsable de agendar reuniones y visitas con las direcciones de los diferentes programas de las IES y de generar ventas a través del canal digital.

- **Estimación de la demanda**

El número de alumnos procedentes de países extranjeros que decide estudiar en Chile aumenta cada año. Debido a que ExpatStudent es un emprendimiento y no cuenta con datos históricos, se utilizará como referencia el método de la demanda potencial (máxima demanda posible que se podría dar en un mercado) de todos los alumnos extranjeros que reciben las Instituciones de Educación Superior en la Región Metropolitana.

En base a las publicaciones “Estudiantes Extranjeros en Educación Superior Matrícula 2014, 2015 y 2016” del SIES, se realizó una estimación razonable de los estudiantes extranjeros que cursan estudios en Instituciones de Educación Superior en Chile en programas regulares o convenios de intercambio con la finalidad de cuantificar las posibles ventas de los servicios de Relocation.

Cálculo de la demanda potencial (Q)

Para estimar la demanda potencial del año 1, se considera la matrícula de estudiantes extranjeros regulares en universidades chilenas estatales y privadas que forman parte del Consejo de Rectores ubicadas en la Región Metropolitana + Matrícula de estudiantes extranjeros regulares en universidades privadas que no forman parte del Consejo de Rectores ubicadas en la Región Metropolitana + Matrícula de estudiantes de Intercambio en la Región Metropolitana.

$$Q_1 = 3.641 + 4.844 + 4.464$$

$$Q_1 = 12.979 \text{ estudiantes extranjeros}$$

La demanda potencial de los servicios de Relocation para el sector de la educación superior terciaria de estudiantes extranjeros en Santiago de Chile en el año 1 es de 12.979 estudiantes (aproximación máxima de las ventas posibles) con un crecimiento promedio anual del 4,2%.

- **Potencial de Ventas**

En base a la demanda potencial, la capacidad máxima de atención, la disponibilidad de personal, los esfuerzos de marketing y la experiencia en el negocio; ExpatStudent ha

determinado que trabajará para captar el 2,5% de dicha demanda potencial, es decir, dicho porcentaje será el segmento objetivo para los servicios de ExpatStudent durante su primer año de operación. En la tabla 15, se presenta la estimación de la demanda de servicios por año, en base a las anteriores.

Tabla 15: Estimación de la cantidad de servicios vendidos por año

ESTIMACIÓN DE LA CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS POR AÑO

Estimación de la demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de demanda potencial (Q _p)	12.979	13.524	14.092	14.684	15.301
Porcentaje de ventas en base a Q _p	2,5%	3,1%	3,7%	4,3%	5,0%
Servicios vendidos por año (Q)	324	419	521	631	765

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se presenta el pronóstico de cantidad de servicios a por mes para el primer año.

Tabla 16: Estimación de cantidad de servicios vendidos por mes (Año 1)

ESTIMACIÓN DE CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS

AÑO 1

Estimación de la demanda	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Estudiantes extranjeros	0	3	4	5	6	7	8	12	17	28	30	32	152
Cantidad de estudiantes extranjeros a través de IES	0	8	10	10	10	10	12	20	20	22	24	26	172
Total	0	11	14	15	16	17	20	32	37	50	54	58	324

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE OPERACIONES

9.1 Etapa pre-operacional

9.1.1 Instalación de la empresa

- **Constitución de la empresa**

ExpatStudent se constituirá como una persona jurídica de Responsabilidad Limitada. En el **Anexo F**, se detallan las actividades y costos asociados a la constitución de la sociedad.

- **Iniciación de actividades**

Servicio de impuestos internos (SII)

Para la realización del trámite de solicitud del Rol Único Tributario (RUT) que permite la identificación de los contribuyentes en el país, se contempla el llenado del formulario F-4415. Este trámite no tiene costo asociado y se realiza en aproximadamente 7 días.

- **Certificado de informaciones previas**

Municipalidad

Entrega de antecedentes del local comercial. Este trámite tiene un costo aproximado de \$5.000 pesos chilenos y se realiza en aproximadamente de 7-15 días.

- **Patente comercial**

Municipalidad

Presentación de todos los antecedentes obtenidos anteriormente para la obtención de la patente comercial. Este trámite tiene un costo asociado de 0,25% a 0,5% del capital y se realiza en un plazo de hasta 20 días.

- **Timbraje de documentos**

Servicio de impuestos internos (SII)

Para el timbraje de documentos se completa el formulario F-3230. Este trámite no tiene costo asociado y se realiza en 1 día.

- **Revisión e Inscripción de Nombre o Marca como “dominio.cl”**

Nic Chile (entidad dependiente de la Universidad de Chile)

Como la empresa operará también bajo modalidad electrónica a través de su sitio web www.expatstudent.cl inscribirá su marca como “dominio.cl”. Este trámite es renovable cada 2 años y tiene un costo de \$ 20.000 pesos chilenos aproximadamente.

- **Costos de Instalación de ExpatStudent**

ExpatStudent iniciará sus actividades con un capital inicial declarado de \$3.000.000. En la tabla 17, se describen los costos asociados a la instalación de la compañía.

Tabla 17: Costos asociados a la instalación de ExpatStudent

COSTOS ASOCIADOS A LA INSTALACIÓN DE LA EMPRESA

PESOS CHILENOS

Inversión Diferida	Costo
Constitución de Sociedad	255.500
Iniciación de Actividades	0
Informaciones Previas	5.000
Patente Comercial	30.000
Total	290.500

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Trámites laborales

- **Elaboración de contratos**

Los contratos se elaborarán en base a lo establecido en el Código de Trabajo de Chile. Los trámites laborales que realizará la compañía son los siguientes:

FONASA o ISAPRE

El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, sin perjuicio de que el empleado haya pactado previamente con la institución un descuento mayor. Este monto será declarado y cancelado mensualmente por la Empresa (empleador) a FONASA o Isapre elegida por el empleado.

Afiliación AFP

Descuento del 10% del sueldo bruto, más un 2,3% por el seguro de invalidez y sobrevivencia y comisión de la AFP, es decir, aproximadamente un 12,3% mismo que será pagado por el empleador directamente a la AFP para la jubilación del empleado.

9.1.3 Trámites bancarios

- **Apertura de cuenta corriente**

ExpatStudent abrirá una cuenta corriente que le permita recibir transferencias de parte de sus clientes y realizar pago a sus empleados y proveedores.

9.1.4 Localización física y digital

ExpatStudent contará con una oficina localizada en la comuna de Providencia ubicada en el sector nororiente de la ciudad de Santiago, capital de Chile. Con respecto a la ubicación digital, tendrá presencia a través de su página web www.ExpatStudent.cl.

9.1.5 Inscripción en Chile Proveedores

Con el objetivo de trabajar con instituciones de educación superior públicas en Chile, ExpatStudent se inscribirá en el Registro Oficial de Proveedores del Estado Chile Proveedores. En la tabla 18, se muestran los costos asociados a la inscripción en Chile Proveedores.

Tabla 18: Tarifas de inscripción en Chile Proveedores

**TARIFAS DE INSCRIPCIÓN EN CHILE PROVEEDORES
PESOS CHILENOS**

Actividad	Costo Anual
Inscripción base	\$47.166
Acreditación docs. Digitalizados	\$2.394
Total	\$49.560

Fuente: Chile proveedores

9.2 Etapa operacional

9.2.1 Sistema de entrega del servicio

Para iniciar un servicio, ExpatStudent necesitará confirmación de la contratación del servicio por parte del cliente. Los mecanismos de contratación de los servicios variaran en dependencia del segmento.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior, se contará con un formulario de autorización de servicio que las universidades deberán enviar al encargado de comercialización y ventas de ExpatStudent. En el formulario se deberá detallar

información de la institución de estudio y del estudiante extranjero a quien se le darán los servicios. Por otro lado, cuando el servicio sea contrato directamente por el estudiante extranjero, este deberá de rellenar un formulario en línea con información personal y de la IES donde realizará sus estudios.

Una vez que ExpatStudent reciba el formulario de autorización del servicio por parte de la institución de educación superior o del estudiante extranjero, un especialista de Relocation será asignado para el servicio y procederá a contactar al estudiante vía correo electrónico para darle la bienvenida, presentar a la compañía, introducir al consultor de campo que le será asignado al estudiante y en el caso que el servicio sea contratado por la universidad informarle al estudiante sobre los servicios que la universidad ha contratado para asistirle. En el correo, se adjuntará un formulario para evaluación de las necesidades del estudiante y se le solicitará al estudiante que envíe el formulario completado y que indique día y hora en que el especialista le pueda contactar para conversar sobre sus necesidades, confirmar fecha de llegada a Chile y responder a cualquier consulta que el estudiante pueda tener.

En la tabla 19, se describen las actividades asociadas a cada servicio y se definen las personas responsables de que las actividades indicadas se lleven a cabo.

Tabla 19: Actividades asociadas al servicio y responsables por servicio

INICIACIÓN DEL SERVICIO	
Actividades Asociadas	Responsable
<p>Actividad 1: Si el servicio es contratado por una IES, esta deberá enviar la autorización del servicio vía correo electrónico al especialista que tiene asignada la cuenta. Por otro lado, si el servicio es contratado directamente por el estudiante una vez pagado el servicio a través de la tienda online deberá rellenar y enviar un formulario online.</p>	Especialista en Relocation
<p>Actividad 2: El servicio inicia cuando el especialista recibe la autorización. El especialista procede a contactar al estudiante vía correo electrónico para darle la bienvenida, presentar a la compañía, introducir al consultor de campo que le será asignado al estudiante y en el caso que el servicio sea contratado por la universidad informarle al estudiante sobre los servicios que la universidad ha contratado para asistirle. En el correo, se adjuntará un formulario para evaluación de las necesidades del estudiante y se le solicita al estudiante que envíe el formulario completado para posteriormente coordinar una llamada.</p>	Especialista en Relocation

ORIENTACIÓN PERSONALIZADA ANTES Y DURANTE LA LLEGADA A CHILE

Actividades Asociadas	Responsable
<p>Actividad 1: Un especialista resolverá amablemente todas las dudas y consultas que puedan tener los estudiantes extranjeros antes y durante su llegada a Chile. La comunicación entre las partes durante la fase de pre-llegada será a través de teléfono, correo electrónico, WhatsApp, viber, Skype y Facebook o cualquier otro medio que permita la comunicación a distancia. Por otro lado, durante la fase de llegada la comunicación podrá ser cara a cara o mediante los medios de comunicación mencionados anteriormente.</p> <p>Este programa tiene como objetivo asesorar y orientar al estudiante de manera general respecto a consultas sobre costo de vida en Chile, alojamiento, trámites migratorios, apertura de cuentas bancarias, contratación de seguros médicos, servicios médicos en Chile, entre otros.</p>	<p>Especialista en Relocation/Consultor de Campo</p>

TRASLADO DESDE EL AEROPUERO HASTA EL ALOJAMIENTO DEL ESTUDIANTE

Actividades Asociadas	Responsable
<p>Actividad 1: Antes de la llegada del estudiante a Chile, el especialista asignado contacta al estudiante vía correo electrónico para verificar número de vuelo, fecha y hora de llegada al aeropuerto. Una vez confirmada la información de llegada, el especialista indica al estudiante el nombre del consultor de campo asignado y número de patente del vehículo que le recogerá para que el estudiante se sienta seguro al llegar de su vuelo.</p>	<p>Especialista en Relocation/Consultor de Campo</p>
<p>Actividad 2: El día que llega el estudiante a Chile, un consultor le espera en la salida del vuelo de arribo del aeropuerto con un cartel con su nombre.</p>	<p>Consultor de Campo</p>
<p>Actividad 3: Cuando el consultor se encuentra con el estudiante en el aeropuerto, le da la bienvenida al estudiante a Chile y le hace entrega de un paquete de bienvenida que contiene una tarjeta de metro, un chip de teléfono con recarga incluida para uso de datos básicos de internet, una guía con información práctica sobre el país e información turística sobre Chile. De igual manera, al estudiante se le hará entrega de la agenda donde se detallarán las actividades a realizar en los próximos días en base a los servicios contratados.</p>	<p>Consultor de Campo</p>
<p>Actividad 4: El consultor traslada al estudiante a su respectivo alojamiento.</p>	<p>Consultor de Campo</p>

TOUR DE ORIENTACIÓN

Actividades Asociadas	Responsable
<p>Actividad 1: Se recoge al estudiante en el lugar donde se aloja</p>	<p>Especialista en Relocation/Consultor de Campo</p>
<p>Actividad 2: El consultor de campo acompaña al estudiante durante el tour y les va conversando sobre las diferentes zonas residenciales que van recorriendo. De igual manera, se recorren los principales centros comerciales, hospitales y atracciones turísticas de las zonas.</p>	<p>Consultor de Campo</p>
<p>Actividad 3: Se lleva de regreso al estudiante al punto de recogida.</p>	<p>Consultor de Campo</p>

BÚSQUEDA DE ALOJAMIENTO

Actividades Asociadas	Responsable
Actividad 1: Se envía a los estudiantes opciones de arrendamientos en base a las necesidades y presupuesto indicados en el cuestionario de necesidades y se le pide que seleccionen tres opciones máximas para visitar.	Especialista en Relocation
Actividad 2: El especialista coordina con la agencia de bienes raíces y/o hogar de acogida las visitas a las tres opciones seleccionadas por el estudiante.	Especialista en Relocation
Actividad 3: El consultor de campo acompaña al estudiante a visitar las tres opciones seleccionadas.	Consultor de Campo
Actividad 4: El consultor de campo revisa las opciones finales con el estudiante y coordina la elaboración y firma del contrato y los pagos de garantías y comisiones cuando corresponda.	Especialista en Relocation/Consultor de Campo
Actividad 5: El consultor de campo acompaña al estudiante durante la toma de posesión del departamento o habitación y le ayuda a revisar el inventario.	Consultor de Campo

ASESORÍA EN TRÁMITES MIGRATORIOS

Actividades Asociadas	Responsable
Actividad 1: Se le brinda al estudiante información en dependencia de la gestión a realizar: registro de visa consular, trámite de visa de estudiante en Chile, prórroga de visa de estudiante.	Especialista en Relocation
Actividad 2: Se asesora al estudiante con el llenado del formulario y se programan visitas a las entidades correspondientes para realizar el trámite: PDI, Registro Civil y Extranjería.	Consultor de Campo
Actividad 3: Se acompaña al estudiante a realizar el trámite.	Consultor de Campo
Actividad 3: Se asesora al estudiante sobre cómo darle seguimiento a su trámite.	Consultor de Campo

FINALIZACIÓN DEL SERVICIO

Actividades Asociadas	Responsable
Actividad 1: Una vez completados los tres programas que contempla el servicio, se procede a enviarle al estudiante extranjero una encuesta para evaluar la calidad del servicio ofrecido. En la encuesta se evalúa el desempeño del especialista y del consultor de campo.	Jefe de Comercialización y Ventas
Actividad 2: Si el servicio fue contrato a través de una IES, se le envía un correo informándole que el servicio ha finalizado acompañado de un reporte del servicio brindado. De igual manera, se le envía una encuesta para evaluar la calidad del servicio ofrecida por el especialista asignado.	Jefe de Comercialización y Ventas
Actividad 3: Se cierra el caso y se archiva electrónicamente.	Jefe de Comercialización y Ventas/Especialista

Fuente: Elaboración propia

Los servicios se ejecutarán en un periodo de 2,5 días compuestos por 8 horas laborales.

9.2.2 Calidad y servicio al cliente

La estrategia de operaciones de la compañía se basará en la calidad y el servicio al cliente. La calidad del servicio será la clave del éxito para ExpatStudent. Para esto, se realizarán las siguientes actividades:

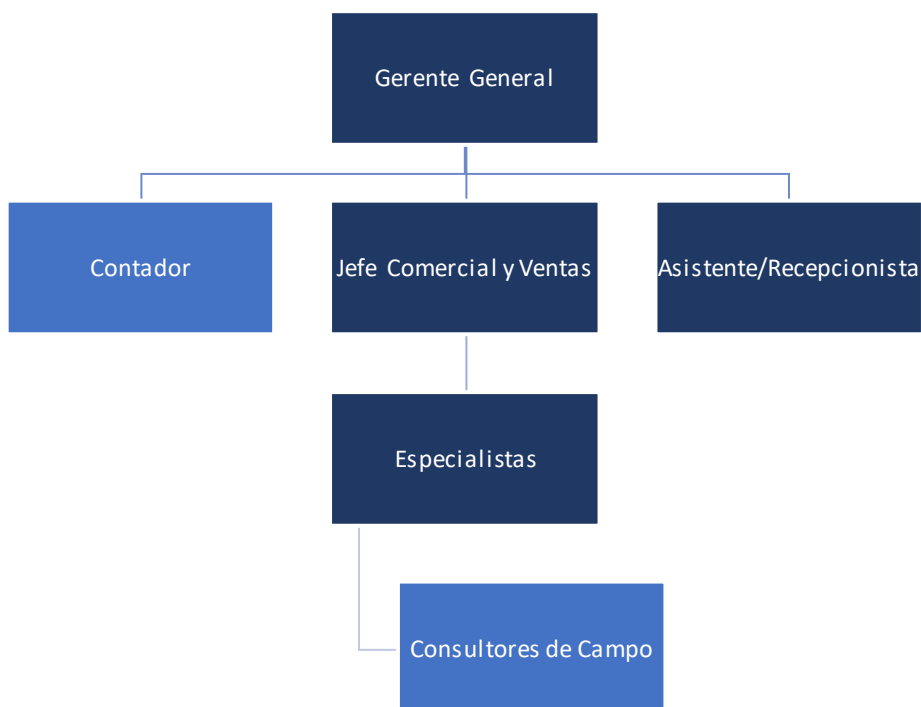
- Creación de un protocolo de atención al cliente que permitirá ofrecer servicios estandarizados.
- Se contratará personal con vocación de servicio al cliente y empatía. Se le capacitará para que brinden soluciones.
- Se tomará en cuenta la opinión de los clientes y se evaluará el servicio una vez finalizado.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de ExpatStudent está conformada por el gerente general, un jefe comercial, especialistas, recepcionista, consultores de campo y contador. Los últimos dos mencionados se manejarán como servicios profesionales. En la ilustración 15, se muestra la estructura de la empresa.

Ilustración 15: Organigrama ExpatStudent



Fuente: Elaboración propia

Los cargos sombreados en azul corresponden al personal que será directamente contratado por la compañía a través de un contrato de trabajo por término indefinido. Por otro lado, los cargos sombreados en celeste corresponden a personal que será contratado como servicios profesionales o freelancers.

10.2 Personal requerido

A continuación, se detalla el personal requerido para el horizonte de tiempo en el que se está evaluando el proyecto. En el **Anexo G**, se presenta el perfil requerido para cada cargo.

La empresa contará con un modelo de contrataciones que contempla: Contratos de trabajo a término indefinido y contratos como servicios profesionales o freelancers. En el caso del personal con contrato fijo, se gozará del beneficio de trabajar desde la casa (home-office) cuando lo requieran siempre y cuando exista el compromiso de llegar a la oficina cuando se requiera.

En la tabla 20, se indican la cantidad de personal requerido con contrato de trabajo a término indefinido.

Tabla 20: Cantidad de personal requerido con contrato de trabajo

**CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO
CONTRATO LABORAL A TÉRMINO INDEFINIDO**

Cargo	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Sem. I	Sem. II				
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Jefe Comercial y Ventas	0	0	1	1	1	1
Asistente/Recepcionista	1	1	1	1	1	1
Especialistas	1	2	2	2	2	2
Total	3	4	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21, se detalla la cantidad de personal requerido a través de servicios profesionales.

Tabla 21: Cantidad de personal requerido como servicios profesionales o freelancers

**CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO
SERVICIOS PROFESIONALES O FREELANCERS**

Cargo	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Sem. I	Sem. II				
Contador	1	1	1	1	1	1
Consultores de Campo	6	7	7	8	8	8
Total	7	8	8	9	9	9

Fuente: Elaboración propia

10.3 Remuneración

Para el personal contratado se establece un salario fijo por la prestación del servicio en el cargo ocupado. A partir del tercer año de operaciones, se estima un incremento del 3% en los salarios de planilla. En la tabla 22, se describe la estructura de costo laboral para cada cargo.

Tabla 22: Estructura de costo laboral

**ESTRUCTURA DE COSTO LABORAL
PESOS CHILENOS**

Año 1 -Primer Semestre						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.500.000	109.250	28.750	60.000	23.750	2.721.750
Asistente/Recepcionista	400.000	100.000	4.600	9.600	3.800	518.000
Especialista 1	500.000	109.250	5.750	12.000	4.750	631.750
Costo Total Mensual	3.400.000	318.500	39.100	81.600	32.300	3.871.500

Año 1-Segundo Semestre						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.500.000	109.250	28.750	60.000	23.750	2.721.750
Asistente/Recepcionista	400.000	100.000	4.600	9.600	3.800	518.000
Especialista 1	500.000	109.250	5.750	12.000	4.750	631.750
Especialista 2	500.000	109.250	5.750	12.000	4.750	631.750
Costo Total Mensual	3.900.000	427.750	44.850	93.600	37.050	4.503.250

Año 2						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.500.000	109.250	28.750	60.000	23.750	2.721.750
Jefe Comercial y Ventas	900.000	109.250	10.350	21.600	8.550	1.049.750
Asistente/Recepcionista	400.000	100.000	4.600	9.600	3.800	518.000
Especialista 1	500.000	109.250	5.750	12.000	4.750	631.750
Especialista 2	500.000	109.250	5.750	12.000	4.750	631.750
Costo Total Mensual	4.800.000	537.000	55.200	115.200	45.600	5.553.000

Año 3						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.575.000	109.250	29.613	61.800	24.463	2.800.125
Jefe Comercial y Ventas	927.000	109.250	10.661	22.248	8.807	1.077.965
Asistente/Recepcionista	412.000	103.000	4.738	9.888	3.914	533.540
Especialista 1	515.000	109.250	5.923	12.360	4.893	647.425
Especialista 2	515.000	109.250	5.923	12.360	4.893	647.425
Costo Total Mensual	4.944.000	540.000	56.856	118.656	46.968	5.706.480

Año 4						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.652.250	109.250	30.501	63.654	25.196	2.880.851
Jefe Comercial y Ventas	954.810	109.250	10.980	22.915	9.071	1.107.026
Asistente/Recepcionista	424.360	106.090	4.880	10.185	4.031	549.546
Especialista 1	530.450	109.250	6.100	12.731	5.039	663.570
Especialista 2	530.450	109.250	6.100	12.731	5.039	663.570
Costo Total Mensual	5.092.320	543.090	58.562	122.216	48.377	5.864.564

Año 5						
Cargo	Salario base	Gratificación	Aportes Patronales			Total
			SIS 1,15%	AFC (Cesantía) 2,40%	Mutual 0,95%	
Gerente General	2.731.818	109.250	31.416	65.564	25.952	2.963.999
Jefe Comercial y Ventas	983.454	109.250	11.310	23.603	9.343	1.136.960
Asistente/Recepcionista	437.091	109.250	5.027	10.490	4.152	566.010
Especialista 1	546.364	109.250	6.283	13.113	5.190	680.200
Especialista 2	546.364	109.250	6.283	13.113	5.190	680.200
Costo Total Mensual	5.245.090	546.250	60.319	125.882	49.828	6.027.369

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN FINANCIERO

11.1 Proyección de ventas

Las proyecciones de venta de los servicios de Relocation se basan en la estimación de la demanda determinada en el apartado 8.4.3 del plan de marketing. En la tabla 23, se muestra la estimación de los ingresos anuales por venta para el horizonte del proyecto y el primer año de operaciones.

Tabla 23: Perfil de ingresos

PERFIL INGRESOS ANUALES
PESOS CHILENOS

Perfil de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudiantes Extranjeros	38.000.000	49.170.593	61.152.321	74.054.494	89.728.086
Cantidad de estudiantes a través de IES	43.000.000	55.640.407	69.198.679	83.798.506	101.534.414
Total Ingresos	81.000.000	104.811.000	130.351.000	157.853.000	191.262.500

PERFIL INGRESOS MENSUALES
AÑO 1
PESOS CHILENOS

Perfil de Ventas	Estudiantes Extranjeros	Cantidad de estudiantes a través de IES	Total
Mes 1	0	0	0
Mes 2	750.000	2.000.000	2.750.000
Mes 3	1.000.000	2.500.000	3.500.000
Mes 4	1.250.000	2.500.000	3.750.000
Mes 5	1.500.000	2.500.000	4.000.000
Mes 6	1.750.000	2.500.000	4.250.000
Mes 7	2.000.000	3.000.000	5.000.000
Mes 8	3.000.000	5.000.000	8.000.000
Mes 9	4.250.000	5.000.000	9.250.000
Mes 10	7.000.000	5.500.000	12.500.000
Mes 11	7.500.000	6.000.000	13.500.000
Mes 12	8.000.000	6.500.000	14.500.000
Total			81.000.000

Fuente: Elaboración propia

11.2 Inversión

En este capítulo, se detallan las inversiones que requiere el proyecto.

11.2.1 Inversión fija

La inversión fija está compuesta por el mobiliario y el equipo de oficina. El monto total de inversión fija es de \$2.365.004 pesos chilenos. En la tabla 2, se detalla la inversión fija en mobiliario y equipos de oficina que requiere el proyecto.

Tabla 24: Inversión en mobiliario y equipos de oficina

INVERSIÓN FIJA PESOS CHILENOS			
Inversión Fija	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	1	89.900	89.900
Escritorio con cajonera	2	79.900	159.800
Mesa de reuniones electrificable	1	285.064	285.064
Silla gerencial Betel respaldo medio	1	44.900	44.900
Sillas para PC Asenti	2	22.990	45.980
Sillas para mesa de reuniones	6	14.900	89.400
Computadoras portátiles	3	479.990	1.439.970
Impresora multifuncional HP	1	209.990	209.990
Total			2.365.004

Fuente: Elaboración propia

11.2.2 Inversión diferida

La inversión diferida del proyecto está compuesta de los gastos de constitución y trámites legales necesarios para constituir la empresa e iniciar operaciones los cuales se detallan en la tabla 17 del apartado 9.1.1. El monto total de inversión diferida es de \$ 290.500 pesos chilenos. En el **Anexo H**, se muestra el capital de trabajo requerido para la operación de la empresa.

11.3 Financiamiento

Considerando que la inversión necesaria para el inicio de operaciones de ExpatStudent es baja, el financiamiento se realizará con capital propio, por lo cual, no se requerirá de financiamiento externo.

11.4 Estructura de costos

El mantenimiento de la actividad de ExpatStudent generará un conjunto de costos que se dividen en costos fijos y costos variables. Los costos fijos corresponden a aquellos que la compañía siempre deberá pagar, independientemente del nivel de ventas de los

servicios. Por otro lado, los costos variables son aquellos que estarán asociados a la realización de los servicios. Mientras mayor sea el volumen de servicios vendidos, más costos variables se deberán pagar. En la tabla 25, se desglosa el perfil de gastos fijos y variables que componen la estructura de costo de la empresa.

Tabla 25: Perfil de costos fijos y variables

PERFIL DE COSTOS FIJOS ANUALES						
PESOS CHILENOS						
Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Remuneraciones	43.800.000	57.600.000	60.774.120	62.597.340	62.941.075	287.712.535
Arrendamiento	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	15.000.000
Gastos comunes	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	2.400.000
Energía eléctrica, gas y agua	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	4.800.000
Artículos de oficina	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
Telefonía fija e internet	395.760	395.760	395.760	395.760	395.760	1.978.800
Inscripción ChileProveedores	49.560	49.560	49.560	49.560	49.560	247.800
Inscripción "dominio.cl"	20.000	0	20.000	0	0	40.000
Servicios Contables	598.800	598.800	598.800	598.800	598.800	2.994.000
Total	49.504.120	63.284.120	66.478.240	68.281.460	68.625.195	247.547.940

PERFIL DE COSTOS VARIABLES ANUALES						
PESOS CHILENOS						
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Consultores de Campo	12.960.000	16.769.760	20.856.160	25.256.480	30.602.000	106.444.400
Combustible	8.100.000	10.481.100	13.035.100	15.785.300	19.126.250	66.527.750
Paquetes de bienvenida	1.620.000	2.096.220	2.607.020	3.157.060	3.825.250	13.305.550
Total	22.680.000	29.347.080	36.498.280	44.198.840	53.553.500	186.277.700

Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo I**, se detallan los costos fijos y los costos variables para el primer año de operaciones.

11.5 Depreciación de activos fijos

En la tabla 26, se presenta la depreciación de los activos fijos de la empresa, así como la cuota anual por concepto de depreciación de cada bien determinado de acuerdo con la vida útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos para cada activo.

Tabla 26: Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS
PESOS CHILENOS

Inversión Fija	Inversión Activos Fijos				Depreciación Anual					
	Vida Útil	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Escritorio	5	1	89.900	89.900		17.980	17.980	17.980	17.980	71.920
Escritorio con cajonera	5	2	79.900	159.800		31.960	31.960	31.960	31.960	127.840
Mesa de reuniones electrificable	5	1	285.064	285.064		57.013	57.013	57.013	57.013	228.051
Silla gerencial Betel respaldo medio	5	1	44.900	44.900		8.980	8.980	8.980	8.980	35.920
Sillas para PC Asenti	5	2	22.990	45.980		9.196	9.196	9.196	9.196	36.784
Sillas para mesa de reuniones	5	6	14.900	89.400		17.880	17.880	17.880	17.880	71.520
Computadoras portátiles	4	3	479.990	1.439.970		359.993	359.993	359.993	359.993	1.439.970
Impresora multifuncional HP	4	1	209.990	209.990		52.498	52.498	52.498	52.498	209.990
Total				2.365.004	0	555.499	555.499	555.499	555.499	2.221.995

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el valor final del activo en el horizonte de tiempo del proyecto que es de 5 años, se procede a calcular el valor residual que no es más que la diferencia entre la inversión realizada en activos fijos menos la depreciación acumulada en el año 5. En la tabla 27, se muestra el valor residual.

Tabla 27: Cálculo del valor residual

Cálculo Valor Residual	
Inversión en Mobiliario y Equipo de	2.365.004
Depreciación Acumulada al Año 5	2.221.995
Valor Residual	143.009

Fuente: Elaboración propia

11.6 Estructura del flujo de caja

Considerando que el proyecto será financiado en un 100% con capital propio (aporte del dueño) y en base a la información y estimaciones anteriores, en la tabla 28 se muestran los cálculos de los flujos de caja del proyecto para un horizonte de 5 años (2019-2023).

Tabla 28: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
PESOS CHILENOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		81.000.000	104.811.000	130.351.000	157.853.000	191.262.500
Costos fijos		-49.504.120	-63.284.120	-66.478.240	-68.281.460	-68.625.195
Costos variables		-22.680.000	-29.347.080	-36.498.280	-44.198.840	-53.553.500
Gastos de Marketing		-1.546.000	-1.196.000	-1.246.000	-1.396.000	-1.401.000
Depreciación Legal		0	-555.499	-555.499	-555.499	-555.499
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		7.269.880	10.428.301	25.572.981	43.421.201	67.127.306
Impuestos (27%)		-1.962.868	-2.815.641	-6.904.705	-11.723.724	-18.124.373
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		5.307.012	7.612.660	18.668.276	31.697.477	49.002.934
Depreciación Legal		0	555.499	555.499	555.499	555.499
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		5.307.012	8.168.159	19.223.775	32.252.976	49.558.432
Inversión fija	-2.365.004					
Inversión diferida	-290.500					
Valor residual						143.009
Inv. Capital Trabajo	-15.150.933					
Rec. Capital Trabajo						15.150.933
FLUJO DE CAPITALES (FK)	-17.806.437	0	0	0	0	15.293.942
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	-17.806.437	5.307.012	8.168.159	19.223.775	32.252.976	64.852.374
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	-17.806.437	-12.499.425	-4.331.266	14.892.509	47.145.484	111.997.859

Fuente: Elaboración propia

11.7 Determinación de la tasa de descuento

Para descontar los flujos calculados anteriormente, se hace necesario encontrar la tasa de descuento que corresponda a la rentabilidad que el accionista exige a la inversión, por renunciar a un uso alternativo de sus recursos. Tomando en consideración que el proyecto será financiado únicamente con fondos propios y que no se necesitarán recursos ajenos, la tasa de descuento para evaluar el proyecto se determinará a través de la tasa de costo patrimonial la cual sirve para evaluar el costo de la empresa sin deuda.

11.7.1 Tasa de costo patrimonial

La tasa de costo patrimonial se explica a través de la fórmula $\rho = r_f + \beta \times \text{PRM}$.

Para estimar la tasa libre de riesgo (r_f) se toman de referencia los bonos soberanos, específicamente, tal como muestra el **Anexo J**, el promedio de la tasa de interés de mercado secundario de los bonos licitados por el Banco Central de Chile a 5 años; mismo el horizonte de tiempo de evaluación del proyecto. En base a lo anterior, $r_f = 3,96\%$.

Con respecto al riesgo sistemático (β), se toma como referencia las betas de Demoran 2018, específicamente, la beta no apalancada para la industria de la educación. Por consiguiente, $\beta = 0,89$.

Finalmente, para calcular el premio por riesgo de mercado, se toma de referencia los premios de riesgo para otros mercados para Chile de Demoran 2018. Por lo tanto, PRM= 5.78%.

En la tabla 29, se calcula la tasa de costo patrimonial (ρ), la que se utiliza para descontar los flujos del proyecto.

Tabla 29: Cálculo de la tasa de costo patrimonial

TASA DE COSTO PATRIMONIAL	
Componente	Tasa
Tasa libre de riesgo (r_f)	3,96%
Riesgo sistemático (β)	0,89
Premio por riesgo de mercado (PRM)	5,78%
Tasa de Costo Patrimonial (P)	9,10%

Fuente: Elaboración propia

11.8 Indicadores financieros para la evaluación del proyecto

Para analizar la conveniencia de realizar o no realizar el proyecto, se calculan los siguientes indicadores financieros: Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI). En la tabla 30, se muestran los indicadores financieros del proyecto.

Tabla 30: Indicadores financieros del proyecto

INDICADORES FINANCIEROS	
Indicador	Valor
VPN	73.445.740
TIR	54,3%
PRI (años)	2,22

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados de la tabla 30, se puede observar que al descontar los flujos del proyecto se obtiene un VPN positivo igual a \$73.445.740 pesos chilenos con una tasa interna de retorno del 54.3% y un periodo de recuperación de la inversión de 2,22 años. Este resultado significa que el proyecto es rentable y se debe realizar debido a que aporta riqueza por encima de la tasa exigida. En conclusión, el proyecto es factible.

11.9 Análisis de sensibilidad e indicadores financieros

Considerando el alto monto de los costos fijos del proyecto, se considera que un factor crítico para el desempeño financiero del proyecto se encuentra en la cantidad de ventas que se concreten. Bajo este argumento, se describen tres escenarios adicionales a partir de los resultados presentados hasta el momento. En estos tres escenarios se analizará

el efecto que las variaciones en las ventas producen sobre los indicadores VAN, TIR y PRI.

11.9.1 Primer escenario pesimista

El primer escenario pesimista toma en consideración los mismos supuestos del escenario base a excepción de:

- Cero ventas de servicios durante el primer año.
- A partir del segundo año, las ventas se comportan con un año de retraso respecto a la situación base.
- A raíz de la falta de ventas durante el primer año, no se generan costos variables y los costos fijos disminuyen al únicamente contratarse 1 de 2 especialistas.
- A partir del segundo semestre del primer año, se duplican los esfuerzos de marketing y las visitas a las IES.

En la tabla 31, se muestran los cálculos de los flujos de caja del proyecto y los indicadores financieros para el primer escenario pesimista.

Tabla 31-Primer escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
PESOS CHILENOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		0	84.525.000	109.213.000	135.827.000	164.482.826
Costos fijos		-46.504.120	-63.284.120	-66.478.240	-68.281.460	-68.645.188
Costos variables		0	-21.976.500	-28.395.380	-35.315.020	-42.765.535
Gastos de Marketing		-1.604.333	-1.216.000	-1.266.000	-1.416.000	-1.466.000
Depreciación Legal		0	-555.499	-555.499	-555.499	-555.499
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-48.108.453	-2.507.119	12.517.881	30.259.021	51.050.604
Impuestos (27%)		0	0	-3.379.828	-8.169.936	-13.783.663
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-48.108.453	-2.507.119	9.138.053	22.089.085	37.266.941
Depreciación Legal		0	555.499	555.499	555.499	555.499
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		-48.108.453	-1.951.620	9.693.552	22.644.584	37.822.440
Inversión fija	-2.365.004					
Inversión diferida	-290.500					
Valor residual						143.009
Inv. Capital Trabajo	-42.451.240					
Rec. Capital Trabajo						42.451.240
FLUJO DE CAPITALES (FK)	-45.106.744	0	0	0	0	42.594.249
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	-45.106.744	-48.108.453	-1.951.620	9.693.552	22.644.584	80.416.689
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	-45.106.744	-93.215.197	-95.166.817	-85.473.265	-62.828.681	17.588.008

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Valor
VPN	-15.367.979
TIR	-29,1%
PRI (años)	4,34

Al analizar los resultados del primer escenario pesimista, se puede observar que al descontar los flujos del proyecto se obtiene un VPN negativo igual a \$15.367.979 pesos chilenos, una tasa interna de retorno negativa del -29.1% y un periodo de recuperación de la inversión de 4,34 años. En conclusión, bajo este escenario no conviene la realización del proyecto ya que genera pérdidas.

11.9.2 Segundo escenario pesimista

Este segundo escenario pesimista toma en consideración los mismos supuestos del escenario base a excepción de:

- Cero ventas de servicios durante los primeros seis meses de operaciones del primer año.
- A partir del segundo año, las ventas se comportan con un año de retraso respecto a la situación base.
- A raíz de la falta de ventas durante el primer año, no se generan costos variables y los costos fijos disminuyen al únicamente contratarse 1 de 2 especialistas.
- A partir del segundo semestre del primer año, se duplican los esfuerzos de marketing y las visitas a las IES.

En la tabla 32, se muestran los cálculos de los flujos de caja del proyecto y sus indicadores financieros para el segundo escenario pesimista.

Tabla 32-Segundo escenario pesimista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PESOS CHILENOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		65.000.000	87.906.000	112.736.000	139.498.000	164.482.826
Costos fijos		-46.504.120	-63.284.120	-66.478.240	-68.281.460	-68.645.188
Costos variables		-16.900.000	-22.855.560	-29.311.360	-36.269.480	-42.765.535
Gastos de Marketing		-1.604.333	-1.216.000	-1.266.000	-1.416.000	-1.466.000
Depreciación Legal		0	-555.499	-555.499	-555.499	-555.499
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-8.453	-5.179	15.124.901	32.975.561	51.050.604
Impuestos (27%)		0	0	-4.083.723	-8.903.402	-13.783.663
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-8.453	-5.179	11.041.178	24.072.160	37.266.941
Depreciación Legal		0	555.499	555.499	555.499	555.499
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		-8.453	550.320	11.596.677	24.627.658	37.822.440
Inversión fija	-2.365.004					
Inversión diferida	-290.500					
Valor residual						143.009
Inv. Capital Trabajo	-26.162.600					
Rec. Capital Trabajo						26.162.600
FLUJO DE CAPITALES (FK)	-28.818.104	0	0	0	0	26.305.609
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	-28.818.104	-8.453	550.320	11.596.677	24.627.658	64.128.049
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	-28.818.104	-28.826.557	-28.276.237	-16.679.561	7.948.098	72.076.147

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Valor
VPN	39.437.799
TIR	6,9%
PRI (años)	3,68

Se puede observar que, al descontar los flujos del proyecto bajo el segundo escenario pesimista, se obtiene un VPN positivo igual a \$39.437.799 pesos chilenos y una tasa interna de retorno del 6.9%, muy por debajo de la tasa de rentabilidad exigida. Bajo este escenario, la inversión se recuperaría en un periodo de 3,68 años. Debido a que la tasa interna de retorno es menor que la tasa de descuento, pero mayor a 0, significa que los ingresos apenas cubren los egresos del proyecto. En este caso, el proyecto no es atractivo.

11.9.3 Escenario Optimista

El tercer escenario contempla una situación en la que se registra un volumen de ventas igual al doble de lo proyectado en el escenario base, escenario que se mantendría durante el horizonte de tiempo del proyecto. Este escenario podría generarse si a través de los esfuerzos de marketing se logra captar mayor cantidad de clientes, generando una participación de mercado mayor a la esperada.

En la tabla 33, se muestran los cálculos de los flujos de caja del proyecto y sus indicadores financieros para el tercer escenario.

Tabla 33- Escenario optimista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PESOS CHILENOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		162.250.000	189.336.000	218.426.000	249.628.000	283.068.500
Costos fijos		-49.504.120	-63.284.120	-66.478.240	-68.281.460	-68.625.195
Costos variables		-45.430.000	-53.014.080	-61.159.280	-69.895.840	-79.259.180
Gastos de Marketing		-1.546.000	-1.196.000	-1.246.000	-1.396.000	-1.401.000
Depreciación Legal		0	-555.499	-555.499	-555.499	-555.499
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		65.769.880	71.286.301	88.986.981	109.499.201	133.227.626
Impuestos (27%)		-17.757.868	-19.247.301	-24.026.485	-29.564.784	-35.971.459
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		48.012.012	52.039.000	64.960.496	79.934.417	97.256.167
Depreciación Legal		0	555.499	555.499	555.499	555.499
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (FCO)		48.012.012	52.594.499	65.515.995	80.489.916	97.811.666
Inversión fija	-2.365.004					
Inversión diferida	-290.500					
Valor residual						143.009
Inv. Capital Trabajo	-3.508.653					
Rec. Capital Trabajo						3.508.653
FLUJO DE CAPITALES (FK)	-6.164.157	0	0	0	0	3.651.662
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	-6.164.157	48.012.012	52.594.499	65.515.995	80.489.916	101.463.328
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	-6.164.157	41.847.855	94.442.354	159.958.349	240.448.264	341.911.592

INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Valor
VPN	254.936.044
TIR	790,0%
PRI (meses)	1½

En este tercer escenario, se puede observar que al descontar los flujos del proyecto se obtiene un VPN positivo igual a \$254.936.044 pesos chilenos y una tasa interna de

retorno del 790% con un periodo de recuperación de la inversión de un mes y medio. Bajo este escenario, el proyecto sería muy atractivo ya que aportaría una riqueza muy por encima de la tasa exigida.

12. CONCLUSIONES

Chile ofrece un clima favorable para llevar a cabo el proyecto debido a que es uno de los países más desarrollados de América Latina y recibe cada año una gran cantidad de estudiantes extranjeros que le eligen como destino académico por la calidad de sus instituciones educativas, el buen nivel de vida del país, los atractivos turísticos, la seguridad y su estabilidad política y económica.

A través de la investigación de mercados, se logró determinar que actualmente no existen en Chile compañías de Relocation enfocadas en proveer servicios de asesoría, apoyo y acompañamiento a estudiantes extranjeros o a las instituciones de estudios que los acogen quedando completamente desatendidas las necesidades de ambos segmentos de mercado. De igual manera, se encontró que los servicios resultan de interés por parte de los estudiantes extranjeros y de las instituciones de educación superior que los acogen siendo el precio para ambos segmentos un factor crítico para la adquisición del servicio. Asimismo, la investigación de mercados proporcionó a la compañía información que le permitió diseñar un paquete de servicios atractivo que cubre las necesidades de apoyo de los estudiantes extranjeros en la fase de pre-llegada y llegada a Chile y que además toma en consideración la disponibilidad de pago de ambos segmentos. De lo anterior, se concluye que ambos segmentos de estudio representan una oportunidad de negocio para la compañía.

Uno de los elementos más importantes que componen el plan de negocio es la propuesta de valor de la empresa que se basa en ofrecer soluciones de calidad a un precio asequible para sus segmentos de mercado.

Otro eslabón fundamental dentro del plan de negocio es el marketing debido a que a través de las estrategias de marketing la empresa dará a conocer su propuesta de valor y logrará el reconocimiento de la marca entre sus segmentos lo que le permitirá convertirse en el servicio genérico de la industria creando de esta manera una barrera de entrada para nuevos competidores.

De igual manera, otros componentes vitales en el plan de negocio son el recurso humano y el modelo de contratación. La externalización de algunas funciones por medio de la contratación externa o FreeLancer son esenciales en el proyecto porque permiten reducir

cargas administrativas y sociales y ahorros en mobiliarios y equipos, espacios de oficina y servicios públicos permitiéndole a la empresa reducir sus costos fijos y controlar de mejor manera los costos asociados a la ejecución del servicio.

Para la puesta en marcha del proyecto, se requiere una inversión inicial de \$17.806.437 pesos chilenos que incluye la inversión en mobiliario y equipo y considera el capital de trabajo requerido para garantizar las operaciones. Como se observa, no se requiere una inversión inicial muy elevada gracias al diseño del modelo de negocios que permite tener una estructura de costos baja.

Para finalizar, del análisis financiero se concluye que, para un horizonte de evaluación del proyecto a 5 años, se obtiene un VPN positivo igual a \$73.445.740 pesos chilenos con una tasa interna de retorno del 54,3% lo que indica que el proyecto es factible, pero de riesgo moderadamente alto, pues se demostró con el análisis de sensibilidad que las ventas son un factor crítico.

13.RECOMENDACIONES

Siendo las ventas un factor crítico, se recomienda crear oficinas en otras regiones de Chile que concentren un número atractivo de matrícula de estudiantes extranjeros como por ejemplo Antofagasta, Valparaíso, Tarapacá y Biobío. De igual manera, se recomienda analizar la alternativa de ofrecer los servicios a estudiantes que llegan a Chile a realizar estudios del idioma español. Las dos alternativas anteriores, permitirían el crecimiento y potencialización del negocio a nivel nacional.

Para el crecimiento y potencialización del negocio a nivel internacional, se recomienda analizar la alternativa de crear alianzas estratégicas con empresas de Relocation que ofrezcan servicios para estudiantes ubicadas en otros países del mundo, especialmente en aquellos países de los cuales provienen altos volúmenes de estudiantes extranjeros como Estados Unidos, Francia, España, Alemania, Italia, entre otros. Esta alianza permitiría tener corresponsales en otros países lo que produciría un intercambio de flujo de estudiantes creando así la oportunidad de ofrecer los servicios de Relocation a estudiantes chilenos que vayan a esos países a realizar estudios. A nivel latinoamericano, se recomienda estudiar la alternativa de abrir oficinas de en aquellos países de donde provienen altos volúmenes de estudiantes extranjeros tales como Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Argentina, Brasil y México.

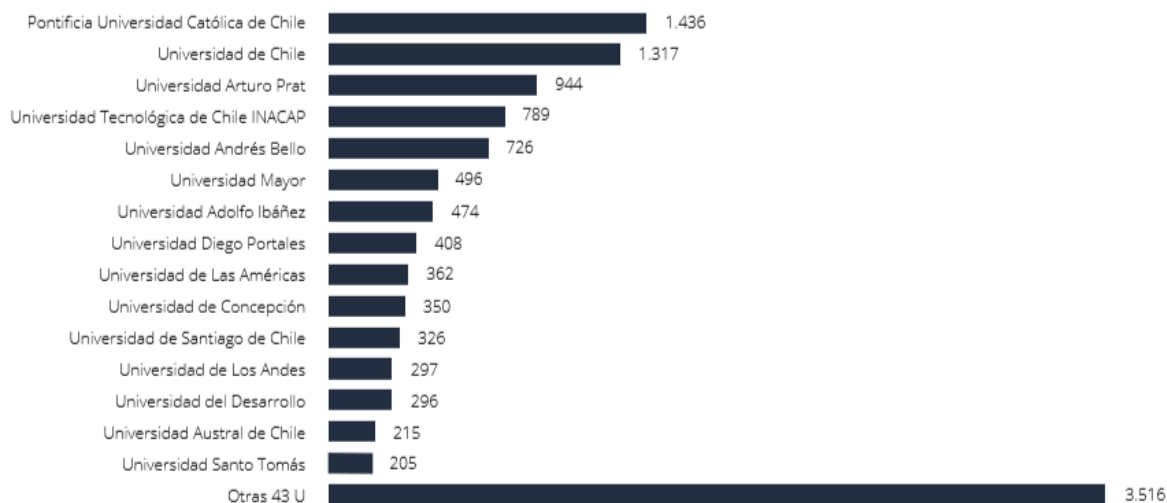
14. BIBLIOGRAFÍA

- Gómez López-Egea, Sandalio. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. diciembre 15, 2015, de IESE Business School - Universidad de Navarra Sitio web: http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf
- Soriano Garcia, Inmaculada.(2008). Implicaciones de la movilidad estudiantil en la universidad de granada: choque cultural, choque educativo y “choque de recepción”. Diciembre 15, 2017, de Universidad de Granada Sitio web: reugra.es/index.php/reugra/article/download/14/15
- ProChile. (2017). Chile busca ser el destino favorito de los estudiantes extranjeros. Diciembre 13, 2017, de ProChile Sitio web: <http://www.prochile.gob.cl/noticia/chile-busca-ser-el-destino-favorito-de-los-estudiantes-extranjeros/>
- Werner, Philippe. (2018). Reflexiones sobre la internacionalización de la educación a nivel global: Chile en un punto de inflexión. marzo 3, 2018, de elmostrador Sitio web: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2018/03/03/reflexiones-sobre-la-internacionalizacion-de-la-educacion-a-nivel-global-chile-en-un-punto-de-inflexion-2/>
- Estudia Viajando. (2016). Cuatro tendencias que están dando forma al futuro de la movilidad global del estudiante. Diciembre 13, 2017, de Estudia Viajando Sitio web: <https://estudiaviajando.com/en/cuatro-tendencias-estan-dando-forma-al-la-movilidad-global-del-estudiante/>
- Atencio, Iván. (2017). Estudiantes extranjeros en educación superior en Chile Matrícula 2016. diciembre 13, 2017, de SIES Sitio web: http://www.mifuturo.cl/images/Estudios/Estudios_SIES_DIVESUP/estudiantes%20extranjeros%20en%20educacion%20superior%20en%20chile_matricula%2016_sies.pdf
- D. F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), p. 7.
- Quacquarelli Symonds (QS). (2018). QS World University Rankings 2018. julio 06,2018, de Quacquarelli Symonds (QS) Sitio web: <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/qs-best-student-cities/santiago>
- Business Wire. (2017). Global Relocation Services Market - Cost Saving Strategies by Technavio. julio 09,2018, de Business Wire Sitio web: <https://www.businesswire.com/news/home/20170202005041/en/Global-Relocation-Services-Market---Cost-Saving>

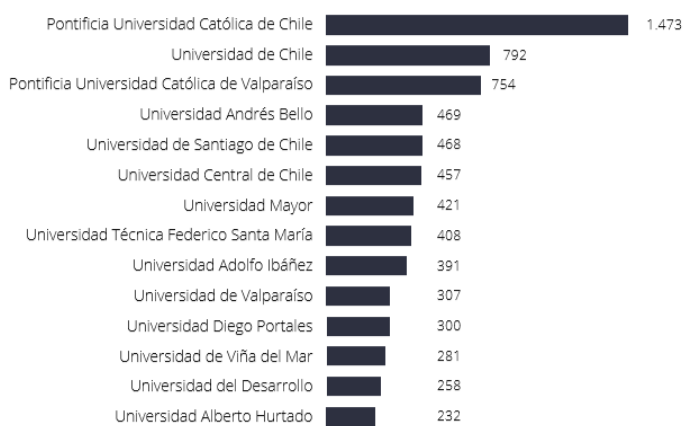
15.ANEXOS

Anexo A: IES que matriculan mayor número de estudiantes extranjeros

Estudiantes extranjeros regulares

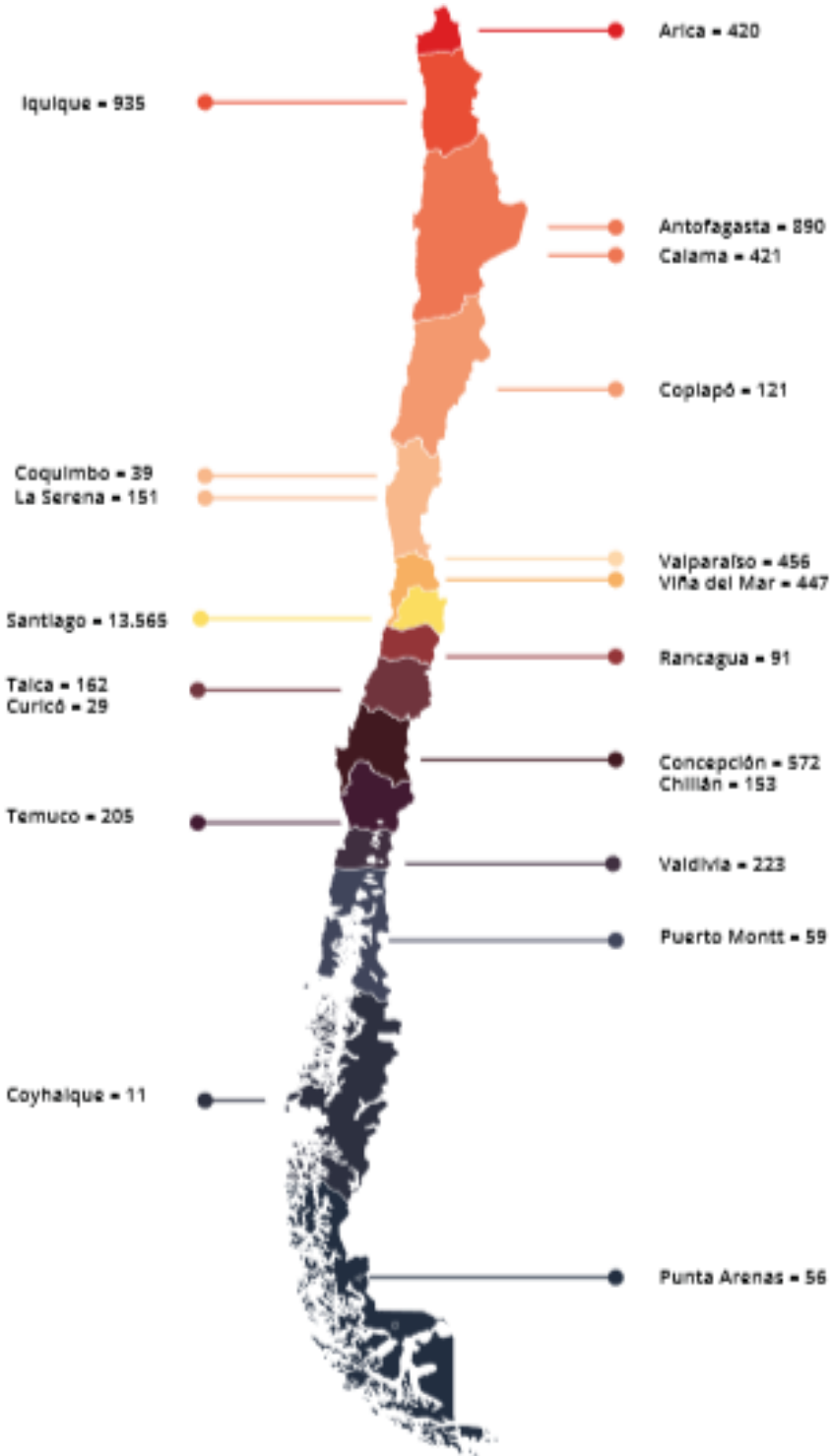


Estudiantes extranjeros de Intercambio



Fuente: SIES, 2017

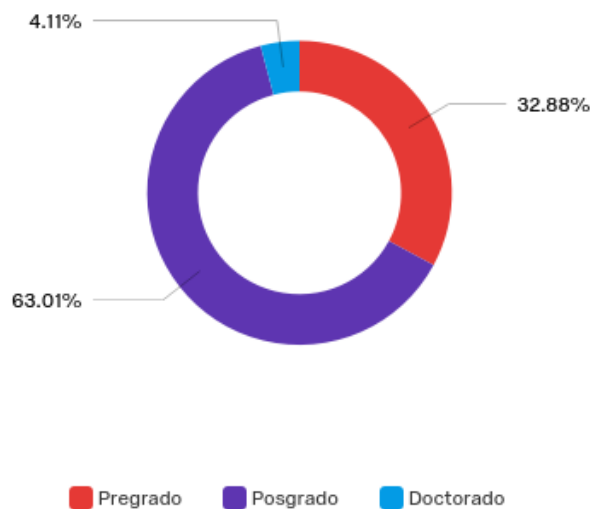
Anexo B- Ciudades que concentran la mayor cantidad de matrícula de estudiantes extranjeros regulares



Fuente: SIES, 2017

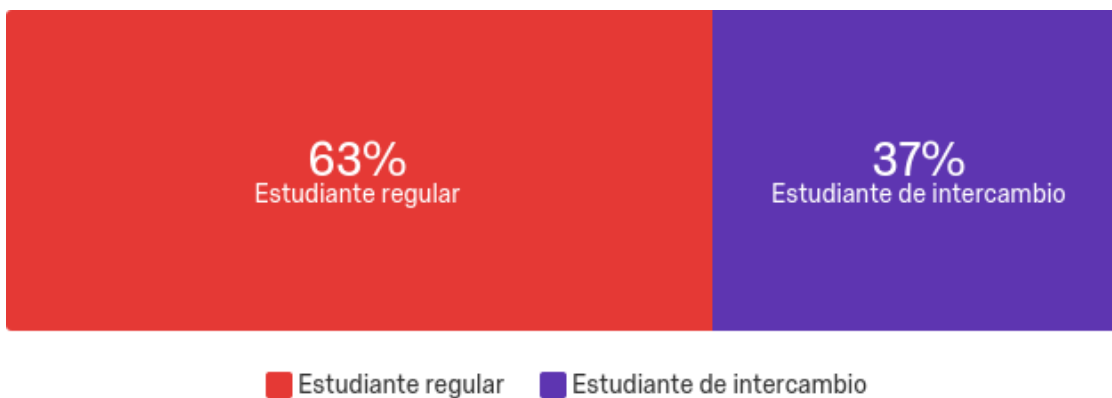
Anexo C: Resultados de la encuesta

Q1 - ¿Qué programa estudias o estudiaste?



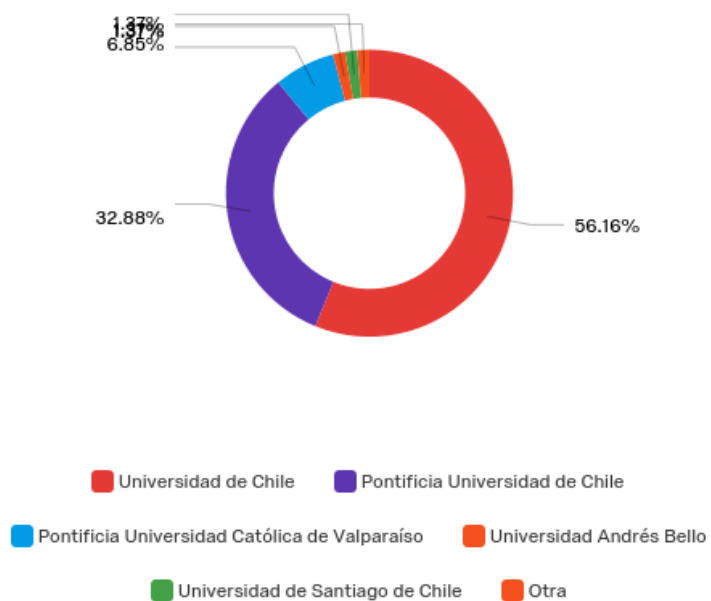
#	Respuesta	%	Recuento
1	Pregrado	32.88%	24
2	Posgrado	63.01%	46
3	Doctorado	4.11%	3
	Total	100%	73

Q12 - ¿En qué modalidad de estudio?



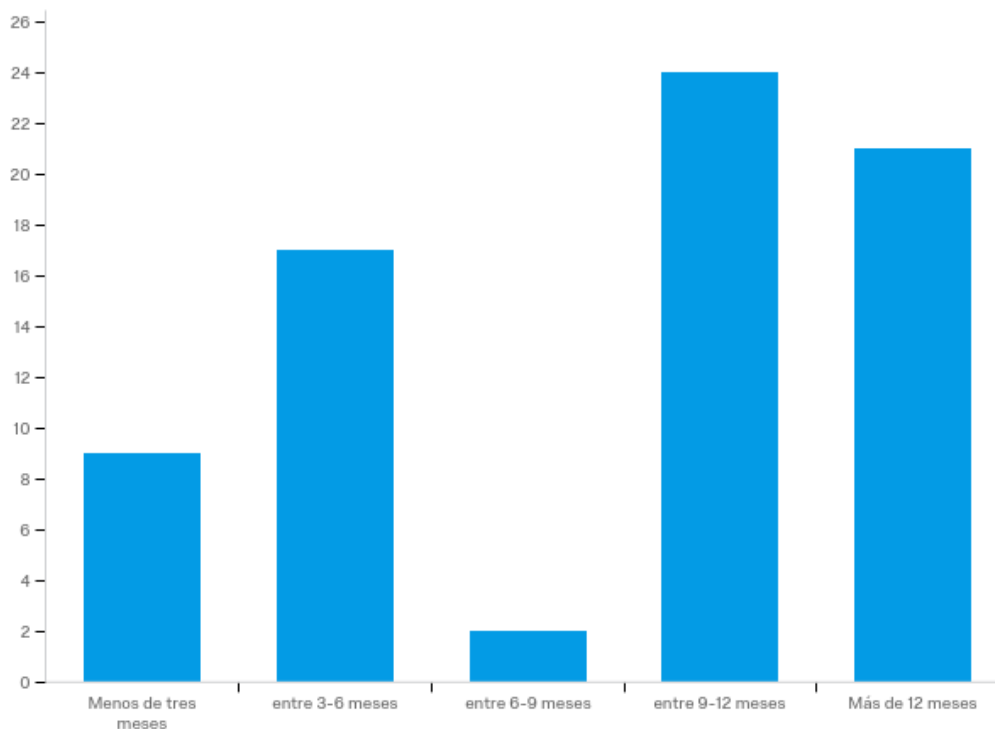
#	Respuesta	%	Recuento
1	Estudiante regular	63.01%	46
2	Estudiante de intercambio	36.99%	27
	Total	100%	73

Q3 - ¿Cuál es tu institución de estudio?



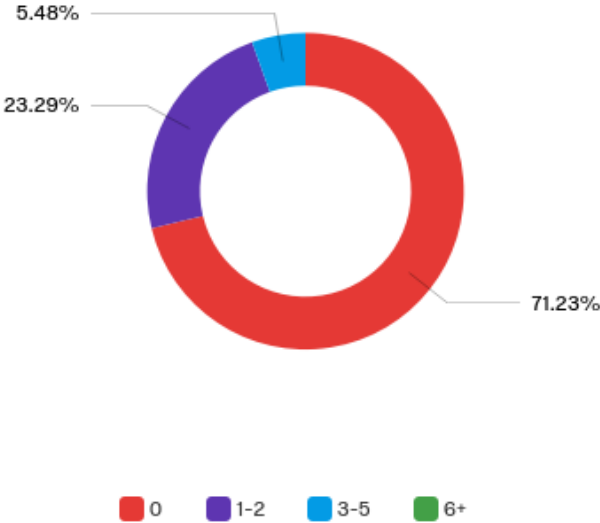
#	Respuesta	%	Recuento
1	Universidad de Chile	56.16%	41
2	Pontificia Universidad de Chile	32.88%	24
3	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	6.85%	5
6	Universidad Andrés Bello	1.37%	1
12	Universidad de Santiago de Chile	1.37%	1
22	Otra	1.37%	1
	Total	100%	73

Q4 - ¿Cuánto tiempo tienes de estar en Chile?



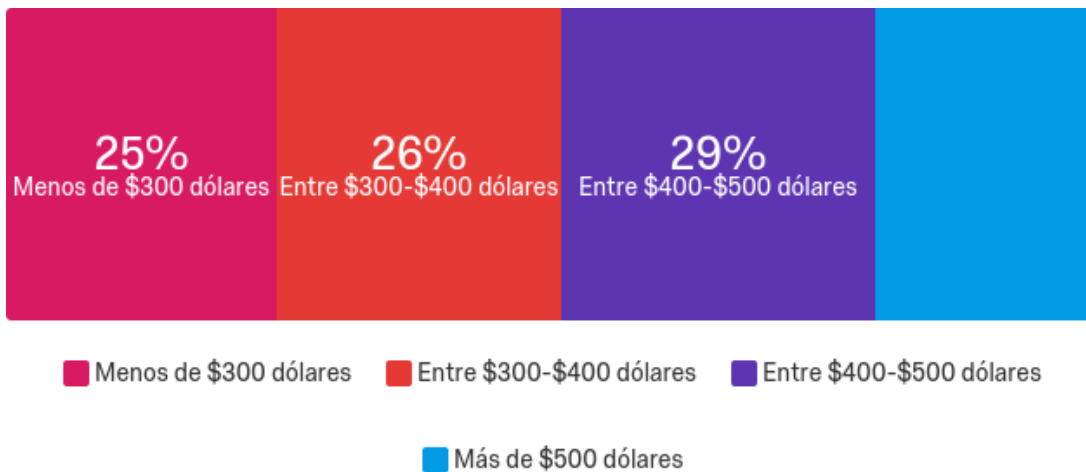
#	Respuesta	%	Recuento
1	Menos de tres meses	12.33%	9
2	entre 3-6 meses	23.29%	17
3	entre 6-9 meses	2.74%	2
4	entre 9-12 meses	32.88%	24
5	Más de 12 meses	28.77%	21
	Total	100%	73

Q5 - ¿Cuántas veces habías visitado Chile antes de llegar a vivir al país?



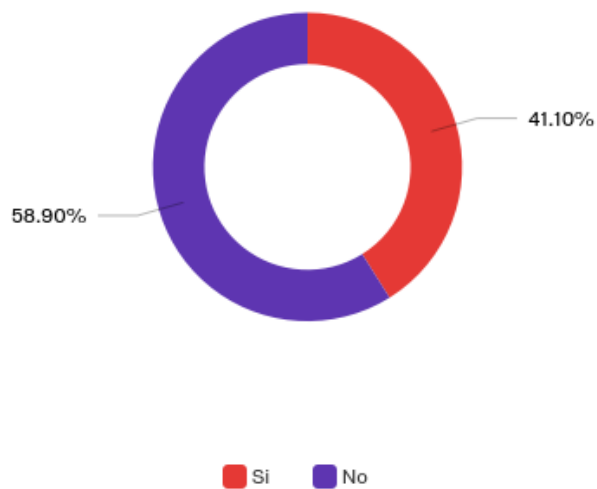
#	Respuesta	%	Recuento
1	0	71.23%	52
2	1-2	23.29%	17
3	3-5	5.48%	4
4	6+	0.00%	0
	Total	100%	73

Q6 - ¿Cuál es tu presupuesto de renta para alquilar?



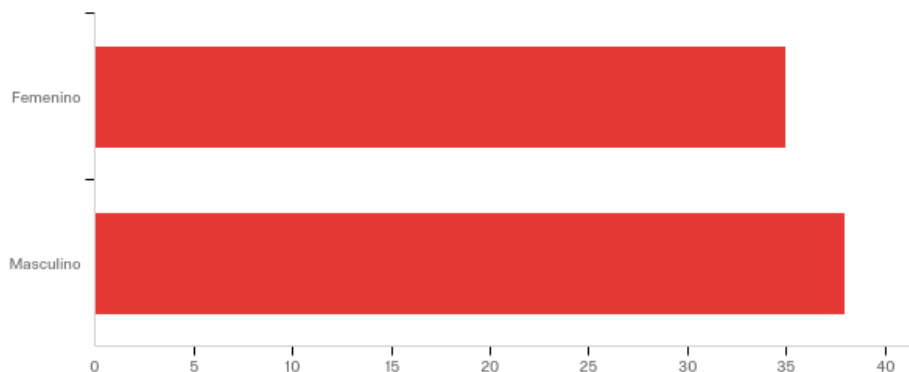
#	Respuesta	%	Recuento
1	Menos de \$300 dólares	24.66%	18
2	Entre \$300-\$400 dólares	26.03%	19
3	Entre \$400-\$500 dólares	28.77%	21
4	Más de \$500 dólares	20.55%	15
	Total	100%	73

Q7 - Cuando llegaste a Chile, ¿Tenías algún familiar o contacto cercano?



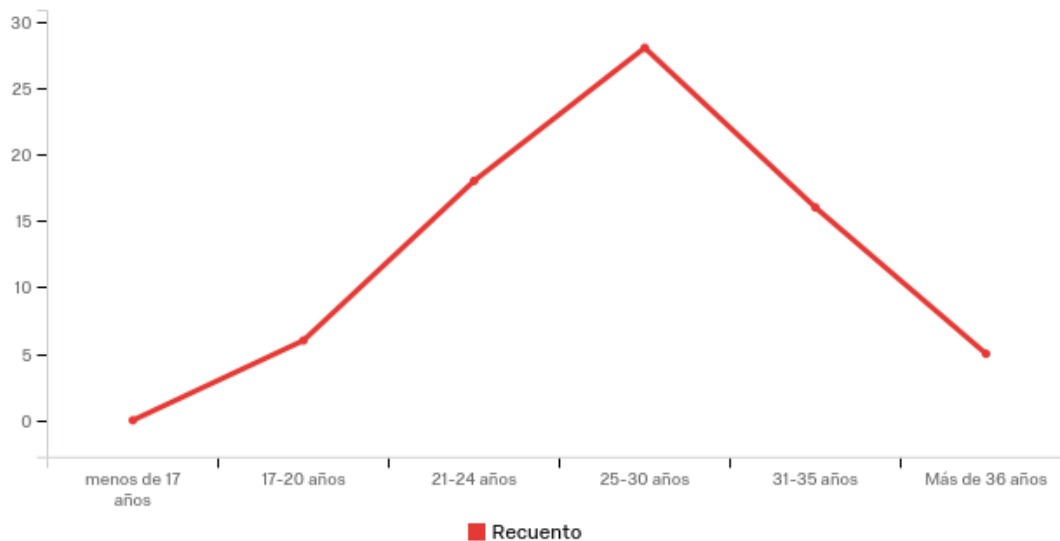
#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	41.10%	30
2	No	58.90%	43
	Total	100%	73

Q8 – Género



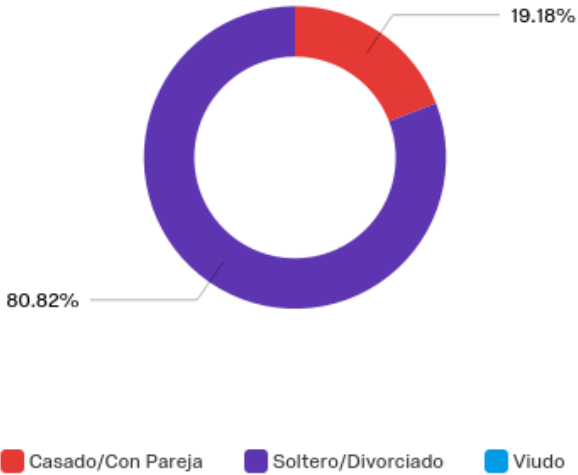
#	Respuesta	%	Recuento
1	Femenino	47.95%	35
2	Masculino	52.05%	38
	Total	100%	73

Q9 - Edad



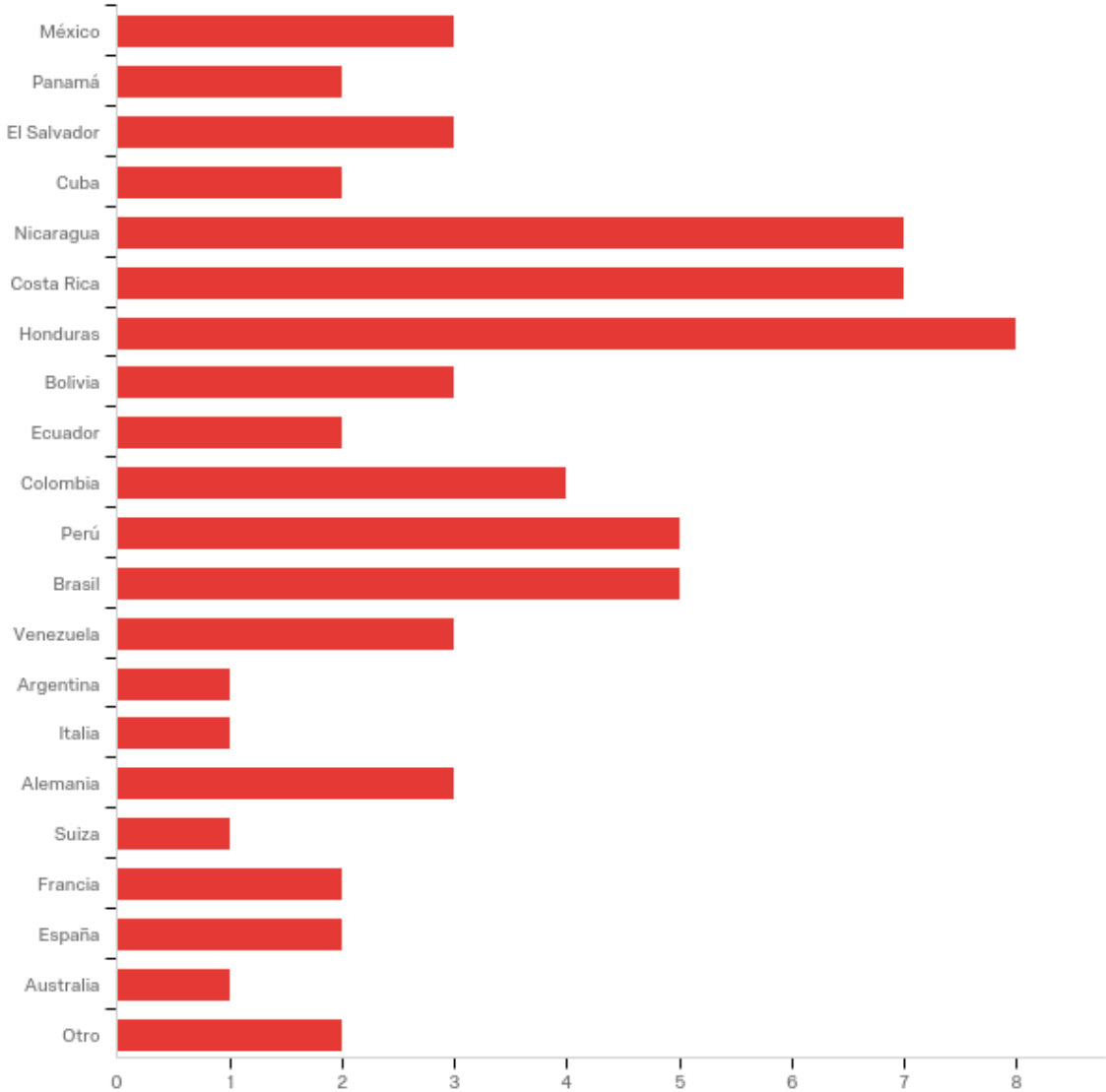
#	Respuesta	%	Recuento
1	menos de 17 años	0.00%	0
2	17-20 años	8.22%	6
3	21-24 años	24.66%	18
4	25-30 años	38.36%	28
5	31-35 años	21.92%	16
6	Más de 36 años	6.85%	5
	Total	100%	73

Q10 - Estatus marital



#	Respuesta	%	Recuento
1	Casado/Con Pareja	19.18%	14
2	Soltero/Divorciado	80.82%	59
3	Viudo	0.00%	0
	Total	100%	73

Q11 - ¿De qué país vienes?



#	Respuesta	%	Recuento
3	México	4.48%	3
5	Panamá	2.99%	2
6	El Salvador	4.48%	3
8	Cuba	2.99%	2
9	Nicaragua	10.45%	7
10	Costa Rica	10.45%	7
11	Honduras	11.94%	8
13	Bolivia	4.48%	3
14	Ecuador	2.99%	2
15	Colombia	5.97%	4
16	Perú	7.46%	5
18	Brasil	7.46%	5
19	Venezuela	4.48%	3
20	Argentina	1.49%	1
25	Italia	1.49%	1
26	Alemania	4.48%	3
28	Suiza	1.49%	1
30	Francia	2.99%	2
31	España	2.99%	2
43	Australia	1.49%	1
33	Otro	2.99%	2
	Total	100%	67

Anexo D: Resultados de las entrevistas

Universidad: Universidad de Chile

Datos del Entrevistado

Nombre de la persona: Ciro Toro

Programa: MBA Full Time

Preguntas:

- 1. ¿Cuántos estudiantes extranjeros recibe su institución anualmente?**
Entre 8 estudiantes y 30 estudiantes
- 2. Modalidad de estudios de los estudiantes extranjeros**
- 3. ¿Qué acciones lleva a cabo la universidad para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de que lleguen a Chile?**
 - Guía del alumno extranjero
- 4. ¿Qué recursos ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?**
 - Bienvenida
 - Jornada de integración
 - Instrucciones sobre el registro de visa consular en Chile
 - Tour de orientación por el centro
 - Servicios del SEMDA
 - Beers
- 5. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile?**
 - ¿Dónde voy a llegar? (alojamiento)
 - Seguro médico
 - Opciones de beca
- 6. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?**
 - Encontrar alojamiento
 - Conocer la ciudad. Las zonas para saber dónde conviene alojar. Muchos estudiantes al llegar no están familiarizados con las zonas.
 - Traslado seguro desde el aeropuerto
 - ¿Cómo movilizarse?
 - ¿Dónde conseguir un teléfono?
 - Acceso a internet
- 7. ¿Qué servicios ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros?**
Ninguno
- 8. ¿Cree que sería del interés de la universidad contratar una compañía que ayude y oriente a sus estudiantes extranjeros durante su proceso de traslado e instalación en Chile?**
Sí, pero dependerá mucho del precio.

9. Aproximadamente, ¿Cuánto cree que la institución estaría dispuesta a pagar por estudiante?

Entre \$400- \$500 dólares máximo por estudiante

Entrevista

Universidad: Pontificia Universidad Católica

Entrevista #1

Datos del Entrevistado

Nombre de la persona: Julio Gulin

Cargo: Asistente de Programa Intercambio Académico Alumnos Internacionales

Preguntas:

1. ¿Cuántos estudiantes extranjeros recibe su institución anualmente?

1,200 estudiantes anualmente de los cuales aproximadamente 1,100 llegan por programas de intercambio. Algunos vienen por un semestre y otros por dos semestres.

2. Programas de estudio, principalmente

Ciencias políticas, historia, geografía, letras, ingeniería y economía

3. ¿Modalidad?

Estudiantes de intercambio de pregrado

Doble-grado con Italia y Francia (Arquitectura e ingeniería)

4. ¿Qué acciones lleva a cabo la universidad para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de que lleguen a Chile?

Envían información a los estudiantes sobre seguro médico y visa.

Se cuenta con un sistema de apoyo antes de que lleguen los estudiantes (una página en Facebook que se llama Exchange UC, grupo donde se pone información en general para los alumnos y donde hay un chat a través del cual pueden preguntar sus dudas, enviar mensajes). De igual manera, se cuenta con una página web que cuenta con una sección llamada alumnos internacionales donde los alumnos pueden encontrar información sobre el trámite de visa, lista de sugerencia de alojamiento de lugares que han sido visitados y verificado si la calidad y precio corresponden.

5. ¿Qué recursos ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?

Depende. Hay dos tipos diferentes de alumnos de intercambio: alumno de programa (30-35% de los alumnos vienen con programas de intercambio universidades que tienen representantes en Chile. Por ejemplo, Notredame, Boston San Lois, California State, ellos tienen director residente en Chile. Los programas se encargan de buscar casas de familias para los estudiantes y de recogerles en el aeropuerto.

Jornada de orientación donde se da una bienvenida, donde llega alguien de la PDI para darles instrucciones sobre requisitos, cómo se puede cambiar la visa de estudiante a visa de trabajo. Hay un sábado que la PDI atiende exclusivamente trámites de los alumnos

extranjeros. Durante la jornada de orientación, hay un espacio que se llama aterrizando en Chile, allí se explica el sistema del metro, códigos culturales.

Comisión de acogida (CAUC) que hace actividades para los estudiantes extranjeros durante todo el semestre. (cultural, fiestas, viajes). Shoripanada de bienvenida, Tour por los campus de la universidad.

Fiesta al segundo mes que se llama la vuelta al mundo. Es una fiesta donde los estudiantes extranjeros presentan algo de su cultura.

Tandem lingüístico, intercambio lingüístico entre chilenos y extranjeros, lo cual se espera que produzca una relación de amistad entre chilenos y extranjeros.

Sistema MAIC en el cual alumnos chilenos se inscriben y se le asignan entre 1-2 estudiantes extranjeros quien sirve como punto de referencia para ellos. También se busca a alguien que apoye al extranjero en materias en las que tiene dificultad.

Dos psicólogos bilingües

- 6. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile?**
 - ¿En dónde vivir?
 - Trámites de visa
 - Seguro médico
- 7. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?**
 - Alojamiento
 - Presupuesto
- 8. ¿Qué servicios ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros?**
 - Depende del programa
- 9. ¿Cree que sería del interés de la universidad contratar una compañía que ayude y oriente a sus estudiantes?**
 - Podría ser
- 10. Aproximadamente, ¿Cuánto cree que la institución estaría dispuesta a pagar por estudiante?**
 - S/R

Entrevista #2

Datos del Entrevistado

Nombre de la persona: Milagros Delgado

Cargo: Subdirectora-Colegio de Programas Doctorales PUC

Preguntas:

- 1. ¿Cuántos estudiantes extranjeros recibe su institución anualmente?**
Anualmente reciben entre 70-80 estudiantes extranjeros en programas doctorales con duración de cuatro años.
- 2. Programas de estudio, principalmente**
Arquitectura, Ingeniería, ciencias biológicas, química y filosofía
- 3. ¿Qué acciones lleva a cabo la universidad para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de que lleguen a Chile?**
 - Se envía información previa
 - La página web contiene información sobre temas de visa, alojamiento, se cuenta con una base de datos de alojamientos que están aprobados
 - Orientación sobre la vida en Chile (transporte, moneda, clima, etc).
- 4. ¿Qué recursos ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?**
 - Semana Inducción donde se les explica todo (acogida, actividades de bienvenida, camarería, etc.).
- 5. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile?**
 - Gestión de Visa
 - Alojamiento (¿Dónde quedarse?, lugares recomendados, costos)
- 6. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?**
 - Gestión de Visa
 - Alojamiento (¿Dónde quedarse?, lugares recomendados, costos)
- 7. ¿Qué servicios ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros?**
 - Atención psicológica gratuita
 - Cursos de inglés gratuitos
- 8. ¿Cree que sería del interés de la universidad contratar una compañía que ayude y oriente a sus estudiantes?**
Si, sería muy bueno contar con un apoyo en ese sentido al menos en lo básico: Visa y alojamiento.
- 9. Aproximadamente, ¿Cuánto cree que la institución estaría dispuesta a pagar por estudiante?**
Depende de los servicios a contratar

Entrevista

Universidad: Universidad de Magallanes

Datos del Entrevistado

Nombre de la persona: Maritza Nieto

Preguntas:

1. ¿Cuántos estudiantes extranjeros recibe su institución anualmente?

Anualmente, se reciben entre 3-5 estudiantes extranjeros de pregrado y alrededor de 10 estudiantes de posgrado principalmente provenientes de Estados Unidos y Europa.

2. Modalidad de estudios de los estudiantes extranjeros

Pregrado en programas relacionados con las ciencias antártica y subantártica.

3. ¿Qué acciones lleva a cabo la universidad para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de que lleguen a Chile?

No hay ningún tipo de práctica o protocolo al respecto. El estudiante no recibe ningún tipo de apoyo logístico.

4. ¿Qué recursos ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?

Únicamente, se les da un tour por la ciudad y visita a museos en asociación con la carrera de turismo de la universidad.

5. Mencione cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile.

- Traslado desde el aeropuerto hasta el punto de alojamiento
- Alojamiento
- Tipo de cambio
- Uso de tarjetas de crédito debido a la ubicación de la universidad

6. Mencione cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile

- ¿Dónde conseguir productos más baratos?
- ¿Dónde queda la oficina de registro civil? ¿Cómo hacer el trámite?
- ¿Dónde pueden comprar un chip que les sirva para conectarse a la red chilena?

7. ¿Qué servicios ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros?

- Ninguno

8. ¿Cree que sería del interés de su universidad contratar una compañía que ayude y oriente a sus estudiantes extranjeros durante su proceso de traslado e instalación en Chile?

- Si, aunque habría que revisar la parte del costo.

9. Aproximadamente, ¿Cuánto cree que la institución estaría dispuesta a pagar por estudiante?

- \$100 dólares por el traslado desde el aeropuerto y el paquete de información.

Entrevista

Universidad: Universidad Arturo Prat (UNAP)

Datos del Entrevistado

Nombre de la persona: Marcela Quintana

Cargo: Directora de Relaciones Internacionales

Preguntas:

1. ¿Cuántos estudiantes extranjeros recibe su institución anualmente?

Anualmente alrededor de 40 estudiantes Pregrado especialmente de Latinoamérica y España.

2. Programas de estudio, principalmente

-Ingenierías, Enfermería, quinesiología, administración de empresas, ingeniería comercial.

3. Modalidad de estudios de los estudiantes extranjeros

Intercambio (6 meses) Latinoamérica, España y Francia.

4. ¿Qué acciones lleva a cabo la universidad para preparar a sus estudiantes extranjeros antes de que lleguen a Chile?

- Manual con información (ubicación de la universidad)
- Carta de aceptación para trámite de visa consular
- Carta informativa
- Información sobre alojamiento

5. ¿Qué recursos ofrece la universidad a los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile? (Esta pregunta se enfoca a qué tipo de ayuda ofrecen estas instituciones a sus estudiantes en el ámbito personal: gestiones y trámites personales, información sobre el país, ayuda a enfrentar el choque cultural).

- Con respecto al alojamiento, depende. Con algunos estudiantes extranjeros hay compromiso institucional de alojamiento, mientras que con otros no. En el caso de los estudiantes que no cuentan con compromiso institucional de alojamiento, se les envía información sobre donde arrendar
- Información sobre cómo deben de moverse en la ciudad.
- Estudiantes de CRISCOS se alojan sin costo en la residencia de la universidad (5 cupos para hombres y 5 cupos para mujeres).
- Apoyo en activación de seguros y acompañamiento a los estudiantes si tienen algún tipo de accidente
- Salen a terreno a visitar la zona
- Se les ubica en lugares que sean baratos y estén accesibles a sus presupuestos y en algunas ocasiones se les da una beca de residencia
- Feria donde los estudiantes presentan a sus países y hacen un stand de comidas
- Desayuno institucional con el rector
- Apoyo en el trámite de renovación de visa de estudiante
- Se les explica como es el país, los cuidados que deben de tener y lugares que deben evitar

- Apoyo psicológico
- Tutorías para los alumnos que van mal en las clases
- Apoyo de parte de los estudiantes antiguos a los nuevos

6. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros antes de llegar a Chile?

-Donde van a vivir (alojamiento)

-Apoyo monetario

7. ¿Cuáles son las principales inquietudes de los estudiantes extranjeros una vez que llegan a Chile?

-Donde van a vivir (alojamiento)

8. ¿Cree que sería del interés de su universidad contratar una compañía que ayude y oriente a sus estudiantes extranjeros durante su proceso de traslado e instalación en Chile?

Si

9. Aproximadamente, ¿Cuánto cree que la institución estaría dispuesta a pagar por estudiante?

Entre 200,000-300,000 pesos chilenos por estudiante

Anexo E: Modelo Canvas

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS EXPATSTUDENT				
ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Prochile • Learn Chile • Organizaciones que ofrecen becas a extranjeros para estudiar en Chile (AGCI, ERASMUS, entre otras) • Agencias Inmobiliarias • SERNATUR • Agencias de turismo • Tripadvisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado y de calidad. • Marketing, fuerza de ventas, gestión de la página web, del blog y de facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento IES: Oportunidad de ofrecer servicios anexos personalizados y de calidad a un precio asequible que mejore su relación con los estudiantes su prestigio internacional. • Segmento estudiantes extranjeros: Ofrecer un servicio personalizado y de calidad a un precio asequible que facilite la llegada del estudiante a Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento IES: Relación de asistencia personal y dedicada. Envío de informes de los servicios vía correo electrónico una vez finalizado los servicios. • Segmento estudiantes extranjeros: Relación personalizada, vía correo electrónico, facebook, whatsapp, teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento IES: Instituciones de educación superior en Santiago con estudiantes extranjeros en programas regulares y de intercambio. • Segmento estudiantes extranjeros: Estudiantes extranjeros que llegan a realizar estudios regulares o de intercambio en instituciones chilenas de educación superior.
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Know how 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Segmento IES: Canal Directo (visitas a las IES). • Segmento estudiantes extranjeros: Canal digital (tienda online). 	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTE DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos (Remuneraciones, arrendamiento, gastos comunes, energía eléctrica, gas, agua, artículos de oficina, telefonía fija e internet, inscripción en Chileproveedores, inscripción "dominio.cl" y servicios contables). • Costos Variables (Consultores de campo, combustible y paquetes de bienvenida). 			<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por servicios 	

Fuente: Elaboración propia

Anexo F: Actividades y costos asociados a la constitución de la sociedad

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD		
Constitución de Sociedad	Costos en CLP	Tiempo
Escritura de la sociedad (abogado o notaría)	70.000	7-15 días
Legalización y Extracto (notaría)	40.000	1 día
Inscripción sociedad	65.500	7 días
Publicación Diario Oficial (Diario La Nación)	80.000	3-10 días
Costo Total en CLP	255.500	33 días

Fuente: Elaboración propia

Anexo G: Perfil de cargos

Cargo:

- Gerente General

Título profesional:

- Ingeniero Industrial o comercial con MBA o Magíster en Finanzas

Experiencia:

- Poseer entre 3-5 años de experiencia en cargos de dirección
- Conocimientos de marketing y finanzas
- De preferencia con experiencia en la industria de Relocation y/o experiencia de haber estudiado en otro país.

Responsabilidades Claves:

- Dirigir la empresa
- Captar nuevos clientes
- Desarrollar objetivos comerciales y metas para que el equipo trabaje, promoviendo el servicio al cliente, la calidad y la expansión de la compañía.
- Seleccionar y capacitar del personal

Competencias:

- Alto nivel de conocimientos en Marketing tradicional y digital
- Alto nivel de conocimientos en Finanzas
- De preferencia con experiencia en la industria de Relocation
- Dominio del idioma inglés
- Empatía y capacidad de asociarse bien con otras personas
- Capacidad de análisis y negociación
- Excelentes habilidades interpersonales
- Resolución de conflictos
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

Requerimientos adicionales:

- Vehículo propio y licencia de conducir

Cargo:

- Jefe Comercial y Ventas

Título profesional:

- Ingeniero Industrial o comercial o carreras afines.

Experiencia:

- Poseer entre 3-5 años de experiencia en cargos de jefaturas en áreas comerciales
- Amplio conocimiento en Marketing (Indispensable)

Responsabilidades Claves:

- Definir y dirigir la estrategia comercial
- Analizar e investigar el mercado
- Definir y administrar el presupuesto de marketing
- Promover los servicios de la empresa
- Captar nuevos clientes

Competencias:

- Alto nivel de conocimientos en Marketing tradicional y digital
- Orientado a cumplimiento de metas
- De preferencia con experiencia en la industria de Relocation
- Capacidad para generar alianzas estratégicas
- Dominio del idioma inglés
- Empatía y capacidad de asociarse bien con otras personas
- Capacidad de análisis y negociación
- Excelentes habilidades interpersonales
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

Requerimientos adicionales:

- Vehículo propio y licencia de conducir

Cargo:

- Recepcionista/Asistente

Título profesional:

- No requerido

Experiencia:

- Al menos un año de experiencia en cargos similares

Responsabilidades Claves:

- Apoyar a las diferentes áreas en sus funciones

Competencias:

- Orientación al cliente
- Dominio básico del idioma inglés
- Empatía y capacidad de asociarse bien con otras personas
- Capacidad de estar en múltiples actividades
- Excelentes habilidades interpersonales
- Responsable y puntual

Cargo:

- Consultor de Campo

Título profesional:

- No requerido

Experiencia:

- No requerida

Responsabilidades Claves:

- Garantizar el éxito de los programas de Relocation que se le asignen

Competencias:

- Orientación al cliente
- Habilidad para resolver problemas
- Dominio del idioma inglés
- Empatía y capacidad de asociarse bien con otras personas
- Capacidad de estar en múltiples actividades
- Excelentes habilidades interpersonales
- Responsable y puntual

Requerimientos adicionales:

- De preferencia estudiantes universitarios o estudiantes extranjeros de carreras universitarias o programas de posgrado con interés de trabajar como FreeLancer.
- Vehículo propio y licencia de conducir

Anexo H: Inversión en capital de trabajo

PERFIL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Año 1

PESOS CHILENOS

Capital de Trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	0	750.000	3.000.000	3.750.000	4.000.000	4.250.000	4.500.000	6.000.000	9.250.000	12.000.000	13.000.000	14.000.000
Egresos	3.939.107	4.694.547	4.919.547	4.994.547	5.069.547	5.144.547	5.869.547	6.769.547	7.144.547	8.119.547	8.419.547	8.719.547
Ingresos-Costos	-3.939.107	-3.944.547	-1.919.547	-1.244.547	-1.069.547	-894.547	-1.369.547	-769.547	2.105.453	3.880.453	4.580.453	5.280.453
Déficit/Superávit Acumulados	-3.939.107	-7.883.653	-9.803.200	-11.047.747	-12.117.293	-13.011.840	-14.381.387	-15.150.933	-13.045.480	-9.165.027	-4.584.573	695.880

Anexo I: Costos fijos y costos variables (Año 1)

COSTOS FIJOS

AÑO 1

PESOS CHILENOS

Costos Fijos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Remuneraciones	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	43.800.000
Arrendamiento	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Gastos comunes	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Energía eléctrica, gas y agua	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Artículos de oficina	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	200.000
Telefonía fija e internet	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	32.980	395.760
Inscripción Chile Proveedores	49.560	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49.560
Inscripción "dominio.cl"	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000
Servicios Contables	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	49.900	598.800
Total	3.939.107	3.869.547	3.869.547	3.869.547	3.869.547	3.869.547	4.369.547	4.369.547	4.369.547	4.369.547	4.369.547	4.369.547	49.504.120

COSTOS VARIABLES

AÑO 1

PESOS CHILENOS

Costos Variables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Consultores de Campo	0	440.000	560.000	600.000	640.000	680.000	800.000	1.280.000	1.480.000	2.000.000	2.160.000	2.320.000	12.960.000
Bono combustible	0	275.000	350.000	375.000	400.000	425.000	500.000	800.000	925.000	1.250.000	1.350.000	1.450.000	8.100.000
Paquetes de bienvenida	0	110.000	140.000	150.000	160.000	170.000	200.000	320.000	370.000	500.000	540.000	580.000	3.240.000
Total	0	825.000	1.050.000	1.125.000	1.200.000	1.275.000	1.500.000	2.400.000	2.775.000	3.750.000	4.050.000	4.350.000	24.300.000

Anexo J- Series del boletín mensual-Banco Central de Chile

Series del boletín mensual - Banco Central de Chile

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años ()
	Serie original
ene.2018	3,93
feb.2018	3,97
mar.2018	4,02
abr.2018	3,90
may.2018	4,00

Fuente: Banco Central de Chile