



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA  
AUMENTAR LA OFERTA DE MANO DE OBRA EN LA  
FRUTICULTURA DE LA SEXTA Y SÉPTIMA REGIÓN DEL PAÍS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PATRICIO ALEJANDRO NAVARRO LEYTON

PROFESOR GUÍA:

JEAN-JACQUES DUHART SAUREL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

OMAR CERDA INOSTROZA

MARCO SCHWARTZ MELGAR

SANTIAGO DE CHILE

MARZO 2014

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA AUMENTAR  
LA OFERTA DE MANO DE OBRA EN LA FRUTICULTURA DE LA SEXTA  
Y SÉPTIMA REGIÓN DEL PAÍS**

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo crear un modelo de negocio que permita atraer más mano de obra a la actividad frutícola de las regiones de O'Higgins y Del Maule. Con esto se busca disminuir el déficit de demanda de fuerza laboral que existe actualmente en la zona en la época de cosechas de temporada. Este déficit alcanza casi los 38.000 trabajadores entre los meses de Noviembre y Abril.

Lo que se busca lograr es la inclusión de mano de obra extranjera mediante la creación de una empresa que provea este tipo de trabajadores. Así, se espera entregar un servicio que permita ayudar a los fruticultores a resolver el quiebre que están teniendo en este momento. Se espera la creación de un modelo replicable, que pueda ser ejecutado desde una empresa ya instaurada o simplemente, formar una compañía que se profesionalice en la contratación de extranjeros para las faenas agrícolas en Chile. Siempre recordando la calidad y compromiso con ambas partes involucradas.

El principal valor que presenta esta propuesta es entregar a los fruticultores la mano de obra necesaria para que puedan realizar sus actividades en los momentos que más demandan trabajadores. Con esto se les permitirá obtener mejores resultados y no perder cosechas completas por no tener el personal para llevarlas a cabo. Asimismo, se le ofrecerá al trabajador alojamiento y transporte mientras se encuentren en Chile, como incentivo para que trabajen en la compañía.

Se presenta como clave para la viabilidad de esta iniciativa la presentación en la Cámara de Diputados el Proyecto de Ley que pretende modificar la Ley de Extranjería y Migración, permitiendo así la inclusión de las visas temporales para los extranjeros. Esto agregaría una potencial fuerza laboral importante a la fruticultura, que si se logra gestionar de manera correcta, podría ayudar a dar solución a un quiebre actual.

Se realiza un análisis de la potencial oferta de mano de obra para el modelo, dejando claro cuáles son las nacionalidades de los inmigrantes que podrían trabajar con la empresa, tanto por cantidad, como por expectativas salariales. Teniendo claro estos aspectos, se diseña el modelo de negocio mediante la metodología Canvas.

La evaluación económica de este negocio permite determinar que la rentabilidad promedio generada con la entrega de este servicio, para un proyecto apalancado, es de [USD] 257.422 en un horizonte de 10 años, con una tasa interna de retorno del 39% sobre una tasa de descuento del 18% y con un período de recuperación de capital de 5 años aproximadamente.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción y Antecedentes Generales .....	1
1.1	Introducción .....	1
1.2	Antecedentes Generales.....	2
1.2.1	Empleo Regional.....	2
1.2.2	Déficit de trabajadores frutícolas .....	8
1.2.3	Remuneraciones .....	10
1.2.4	Ingreso de nuevo Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.....	14
1.3	Descripción del proyecto y justificación.....	14
2.	Objetivos .....	19
2.1	Objetivo General .....	19
2.2	Objetivos Específicos .....	19
3.	Metodología.....	20
4.	Marco Conceptual.....	22
5.	Alcances .....	25
6.	Estudio y caracterización de trabajos temporales agrícolas en el mercado laboral mundial. ....	26
6.1	Estados Unidos .....	26
6.1.1	Instituciones Involucradas .....	27
6.1.2	Procedimiento .....	28
6.1.3	Países seleccionados para participar del programa .....	29
6.1.4	Período de Estadía .....	30
6.2	Canadá .....	30
6.2.1	Instituciones Involucradas .....	31
6.2.2	Procedimiento.....	31

6.2.3	Países seleccionados para participar del programa .....	32
6.2.4	Período de Estadía .....	33
6.3	Australia.....	33
6.3.1	Instituciones Involucradas .....	35
6.3.2	Procedimiento.....	36
6.3.3	Países seleccionados para participar del programa .....	36
6.3.4	Período de Estadía .....	37
6.4	Nueva Zelanda .....	37
6.4.1	Instituciones involucradas.....	38
6.4.2	Procedimiento.....	39
6.4.3	Países seleccionados para participar del programa .....	40
6.4.4	Período de Estadía .....	41
6.5	Factores Críticos .....	41
6.5.1	Transporte.....	41
6.5.2	Alojamiento.....	41
6.5.3	Salud y Seguridad en el Trabajo .....	41
6.5.4	Empresas Intermediarias .....	42
7.	Análisis potencial oferta de mano de obra.....	43
7.1	Inmigrantes en Chile .....	43
7.2	Perú.....	45
7.2.1	Caracterización del inmigrante peruano .....	45
7.2.2	Situación económica y laboral en Perú.....	46
7.3	Colombia.....	50
7.3.1	Caracterización del inmigrante colombiano .....	50
7.3.2	Situación económica y laboral en Colombia.....	50

7.4	Bolivia .....	54
7.4.1	Caracterización del inmigrante boliviano .....	54
7.4.2	Situación económica y laboral en Bolivia .....	54
7.5	Ecuador .....	57
7.5.1	Caracterización inmigrante ecuatoriano .....	57
7.5.2	Situación económica y laboral en Ecuador .....	58
8.	Modelo de Negocio .....	62
8.1	Cliente Objetivo .....	63
8.2	Propuesta de valor .....	63
8.3	Relación con el cliente .....	64
8.4	Canales .....	64
8.5	Recursos Claves .....	65
8.6	Actividades claves .....	66
8.7	Alianzas estratégicas .....	67
8.8	Obtención de Ingresos .....	68
8.9	Costos .....	68
9.	Plan de Operaciones .....	69
9.1	Estimación de Ventas .....	69
9.2	Proceso Operacional .....	70
9.2.1	Cliente y Oferta de Trabajo .....	70
9.2.2	Captación .....	72
9.2.3	Traslado .....	72
9.2.4	Instalación y Capacitación .....	73
9.2.5	Trabajo .....	73
9.2.6	Regreso y desarme .....	74

9.3	Cobranza .....	76
10.	Plan de Recursos Humanos .....	77
10.1	Organigrama .....	77
10.2	Dotación y Remuneración de Cargos.....	78
11.	Plan Financiero .....	81
11.1	Inversión Inicial.....	81
11.1.1	Pasajes .....	81
11.1.2	Equipamiento Oficina .....	82
11.1.3	Equipamiento Módulos Habitacionales .....	83
11.2	Capital de Trabajo.....	83
11.3	Fuente de Financiamiento .....	84
12.	Evaluación Económica .....	85
12.1	Ingresos del Proyecto.....	85
12.2	Estructura de Costos.....	85
12.2.1	Costo por el Servicio .....	85
12.2.2	Gastos de Administración.....	86
12.2.3	Costo por Captación.....	87
12.2.4	Gastos por Remuneraciones .....	88
12.2.5	Costos de Nuevo Equipamiento.....	88
12.2.6	Costo por renovación de Equipamiento Módulo Habitacional .....	89
12.2.7	Costo por Publicidad.....	89
12.3	Otras Consideraciones.....	89
12.3.1	Tasa de Descuento .....	89
12.3.2	Depreciación .....	90
12.3.3	Valor Residual.....	90

12.3.4	Horizonte de Evaluación.....	90
12.4	Flujo de Caja .....	90
12.5	Análisis de Sensibilidad.....	91
12.6	Conclusiones Evaluación Económica.....	94
13.	Riesgos.....	96
14.	Conclusiones .....	98
15.	Bibliografías .....	100
16.	Anexos .....	103
16.1	Caracterización de las principales especies frutícolas involucradas .....	103
16.2	Proyecto de Ley de Migración y Extranjería .....	107
16.3	Remuneración por Actividad Económica.....	113
16.4	Módulos Habitacionales y Sanitarios.....	114
16.5	Flujos de Caja.....	118

# 1. Introducción y Antecedentes Generales

## 1.1 Introducción

El presente trabajo de título pretende responder al quiebre que se está viviendo en este momento en la fruticultura de la zona central del país, específicamente en las regiones VI y VII.

Debido al proceso de desarrollo que está ocurriendo en Chile, se comienzan a observar los efectos que este proceso trae consigo. La tendencia que tienen los países que aumentan su ingreso per cápita, es el asociar una menor participación porcentual de la fuerza laboral nacional en el sector agropecuario. Según estudios de las Naciones Unidas, en los países de menor desarrollo (con ingreso per cápita inferior a US\$750), casi siete de cada diez trabajadores depende de la agricultura<sup>1</sup> y que, en general, entre los países en desarrollo un 54% de la fuerza de trabajo depende de ella.<sup>2</sup>

Así mismo, en los países de más altos ingresos del planeta como Estados Unidos y la Unión Europea la fuerza laboral agrícola en el año 2010 corresponde al 1,6% y el 3.5% sobre el total, respectivamente.<sup>3</sup>

El proceso de crecimiento lleva consigo dos impactos considerables, el fortalecimiento del tipo de cambio y aumento inevitable de los sueldos reales. Este aumento de los sueldos lleva consigo un aumento en la calidad de vida de los trabajadores, pero tiene efectos negativos en la disponibilidad de la mano de obra agrícola, encareciéndola de manera significativa.

En Chile, la fuerza laboral se ha hecho más cara y se está haciendo cada vez más escasa, debido al atractivo de otros sectores. En el año 2000 la mano de obra agrícola correspondía al 14,4% y en el año 2010 corresponde al 10,6%. Ha ocurrido una disminución considerable de casi cuatro puntos porcentuales.

Debido a estos antecedentes, los actores públicos y privados de la industria están enfrentando una amenaza que afecta la viabilidad del sector frutícola. Por lo tanto, lo que se busca con este trabajo es dar una alternativa de solución para los fruticultores al momento de contratar personal para sus cosechas. Donde se pueda

---

<sup>1</sup> Estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

<sup>2</sup> Recursos humanos en la agricultura. Trabajar con la mano de obra. Juan Ignacio Domínguez

<sup>3</sup> <http://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>



lograr aminorar sus costos, como también asegurar que sus hectáreas se cosechen en su totalidad y con estándares de calidad establecidos.

Viéndolo desde otra mirada, también se busca atraer más mano de obra al campo, haciéndolo más atractivo para la fuerza laboral en este momento. Que logren ver a la fruticultura como un sector donde pueden acceder a su sustento diario y tengan seguridad que se cumplirán las condiciones necesarias para trabajar en un ambiente grato, donde sus derechos humanos no se pasen a llevar.

## **1.2 Antecedentes Generales**

Aunque el alcance de este trabajo de título está limitado a la fruticultura, por facilidad de obtención de los datos se analizará, en una primera instancia, a la agricultura en general. Además, la fruticultura es la actividad agrícola más intensiva en mano de obra, por lo tanto, el comportamiento de la fuerza laboral agrícola debiera explicar, correctamente, la tendencia frutícola.<sup>4</sup>

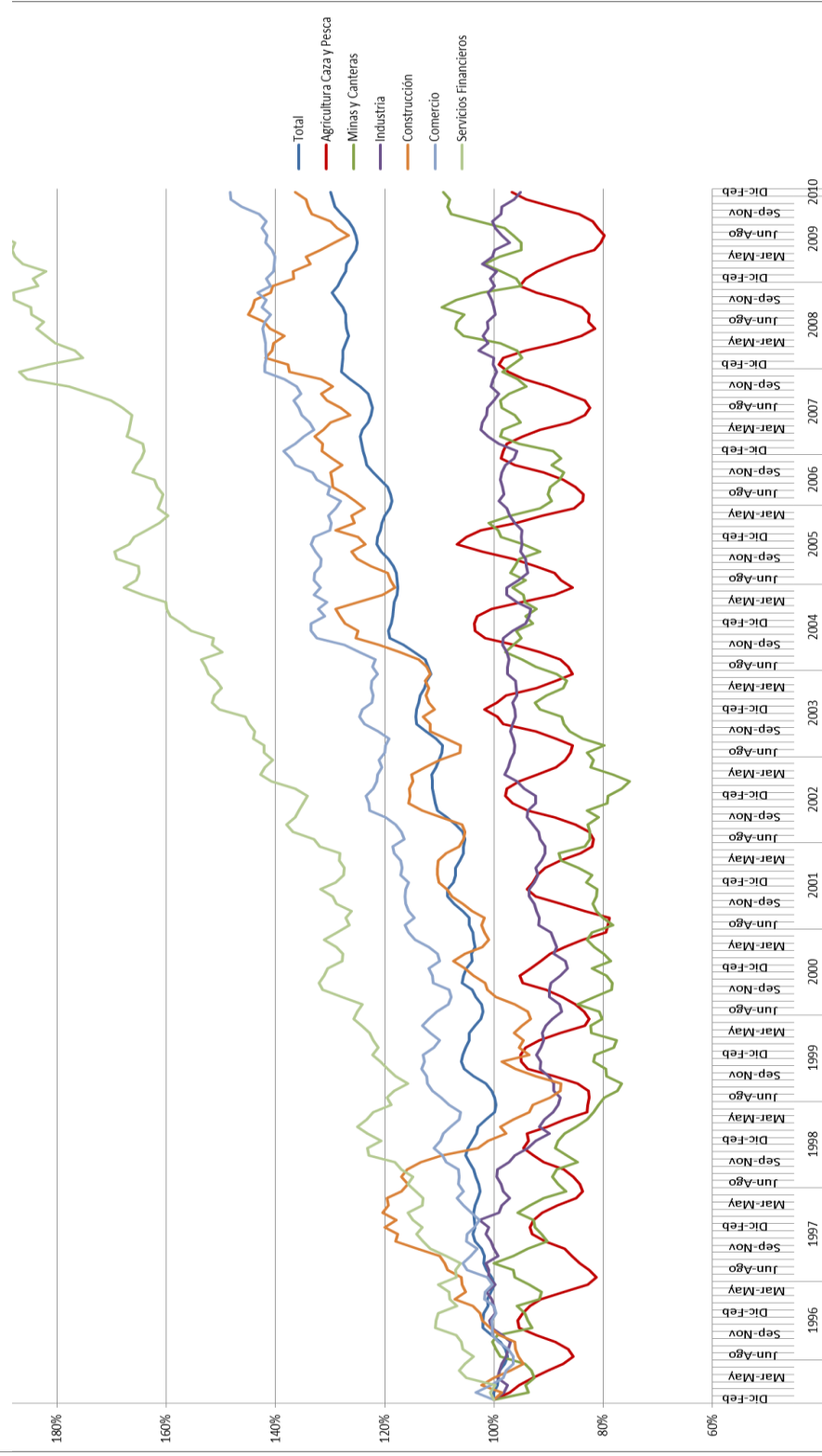
### **1.2.1 Empleo Regional**

Al analizar el índice de empleo, se observa que los ocupados en su totalidad han aumentado casi un 50% al primer trimestre del 2010, tomando como base el año 1996. También se puede observar que en el sector agropecuario existe una estacionalidad muy marcada, donde el trimestre Junio-Agosto es el que posee menor cantidad de ocupados y el trimestre Diciembre-Febrero el que posee más. Además se nota claramente que el primer trimestre del 2010, la cantidad de ocupados en Agricultura, Caza y Pesca es menor a la de 1996. En cambio, en otros sectores como Servicios Financieros, Comercio y Construcción han tenido un sostenido crecimiento a través de los años.

---

<sup>4</sup> Fuente: Entrevistas a Pilar Ramos G. y Alejandro Navarro D., Ingenieros Agrónomos.

**Gráfico 1: Índice de ocupados por actividad económica. Período 1996-2010.**



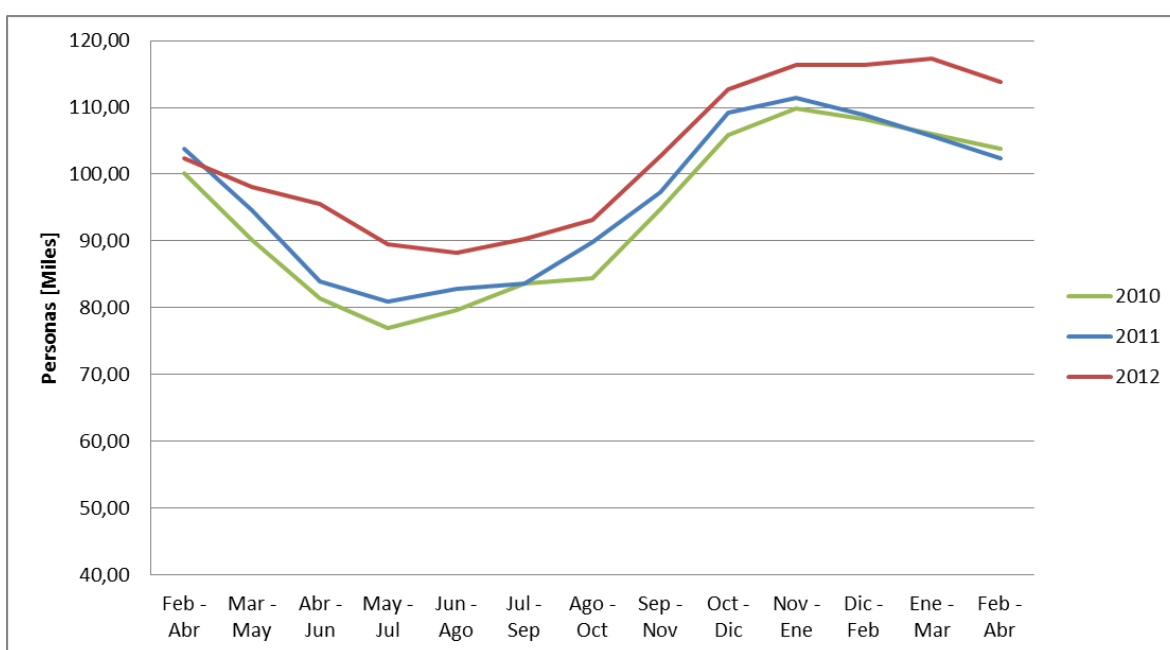
**Fuente: INE.**

A continuación se detallarán las tendencias de la ocupación agrícola en las regiones seleccionadas para el estudio, donde la actividad agrícola es la más importante en materia de posibilidad de trabajo para las personas.

### 1.2.1.1 *Región del Libertador Bernardo O'Higgins*

Se puede observar que en la sexta región ha aumentado, levemente, la ocupación agrícola en el año 2012, con respecto a los años anteriores. También se puede identificar una estacionalidad bien marcada, con un crecimiento en la cantidad de personas desde el mes de agosto, hasta el mes de febrero. Luego, comienza a decaer constantemente, hasta llegar a agosto, mes donde se empieza a requerir más mano de obra. Lo siguiente queda expresado en el siguiente gráfico:

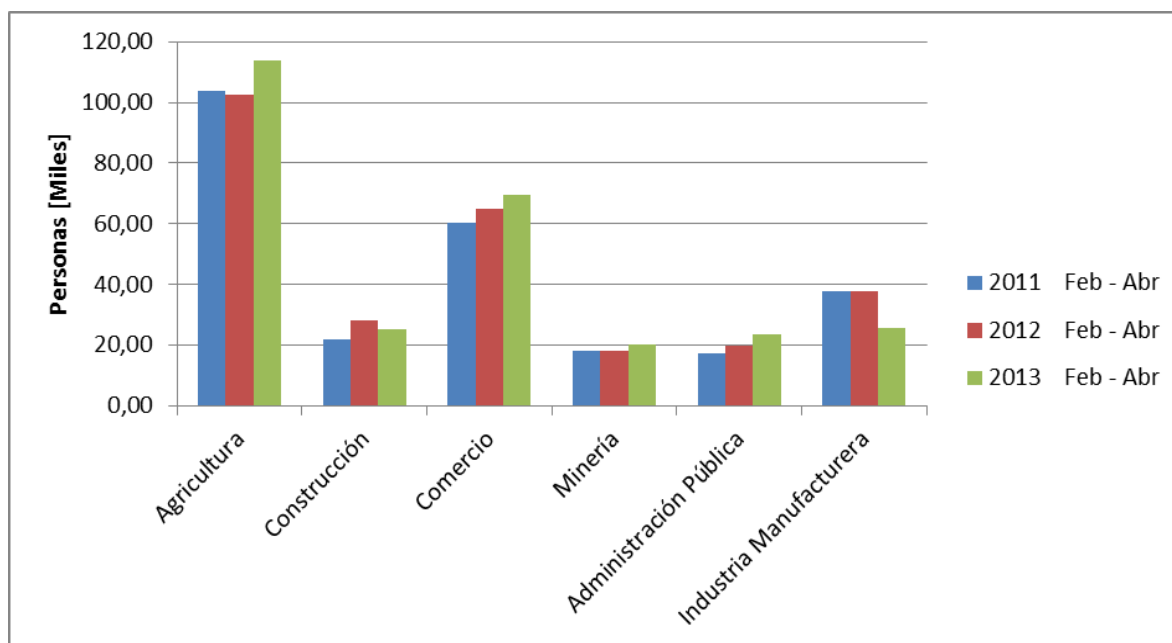
**Gráfico 2: Índice de ocupados agrícolas en la sexta Región.**



Fuente: INE

En el gráfico N° 3 se puede apreciar claramente la importancia de la agricultura en la región, siendo por lejos la que más ocupados posee. En general, los ocupados se mantienen constantes en las distintas ramas económicas, aunque se puede apreciar un aumento en el último trimestre del 2013 en el área agrícola. Se vislumbra también una disminución de 12 mil trabajadores en el sector industrial manufacturero.

**Gráfico 3: Ocupados según principales ramas de actividad económica. Sexta Región.**



**Fuente: INE**

Según estudios del último Censo Agropecuario realizado el año 2007, entregaron una cifra de 32 mil trabajadores con sueldo permanente y un número variable de temporeros que alcanza un máximo de 97 mil en el trimestre febrero-abril y un mínimo de 36 mil en el trimestre mayo-julio. Por lo tanto, existe una diferencia de aproximadamente 61 mil trabajadores entre estos trimestres extremos.

**Tabla 1: Ocupación Agrícola permanente y temporal. Sexta región.**

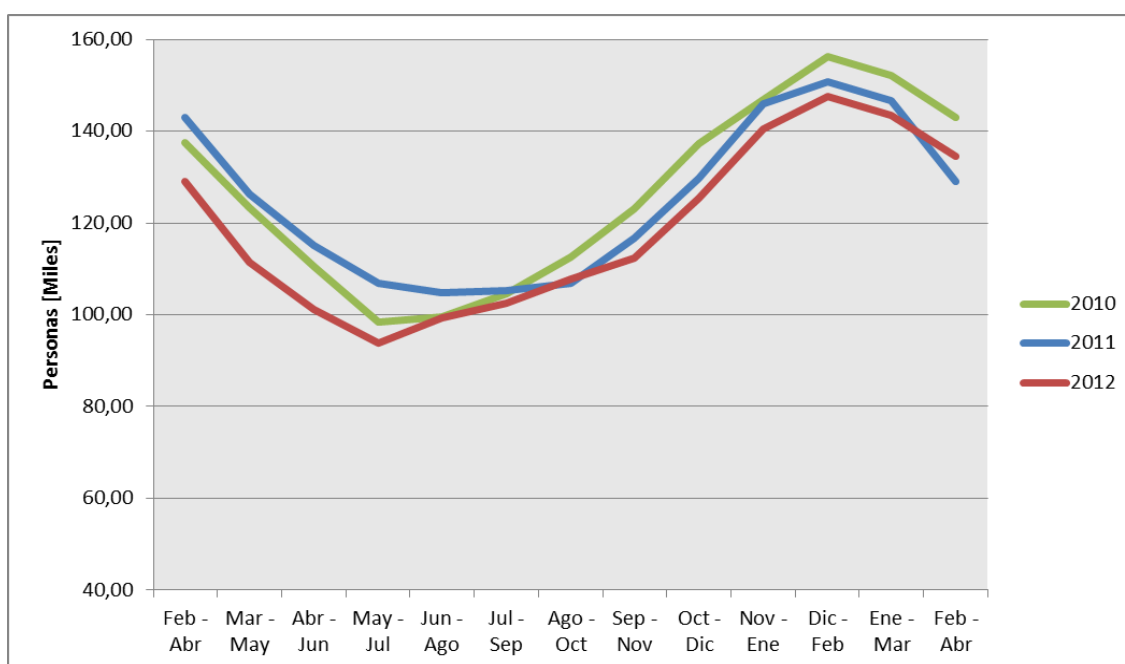
Empleados Permanentes	Temporeros			
	May-Jul	Ago-Oct	Nov-Ene	Feb-Abr
32.111	36.361	42.910	92.380	97.041

**Fuente: Censo Agropecuario 2007**

### 1.2.1.2 Región del Maule

En la séptima región se puede apreciar que en el año 2012, existe una menor cantidad de ocupados agrícolas en la mayoría de los meses en que se comparan los datos, excepto en el último trimestre de febrero-abril del 2013, donde se evidencia un leve aumento con respecto al año anterior, pero por debajo de lo alcanzado el año 2010. También se puede identificar una baja considerable en el número de trabajadores en la agricultura en el primer semestre del 2012 en comparación a los años anteriores. Las cantidades se fueron igualando en el segundo semestre, lo que puede indicar que el número de trabajadores permanentes puede haber disminuido. Lo dicho anteriormente se puede apreciar en el siguiente gráfico:

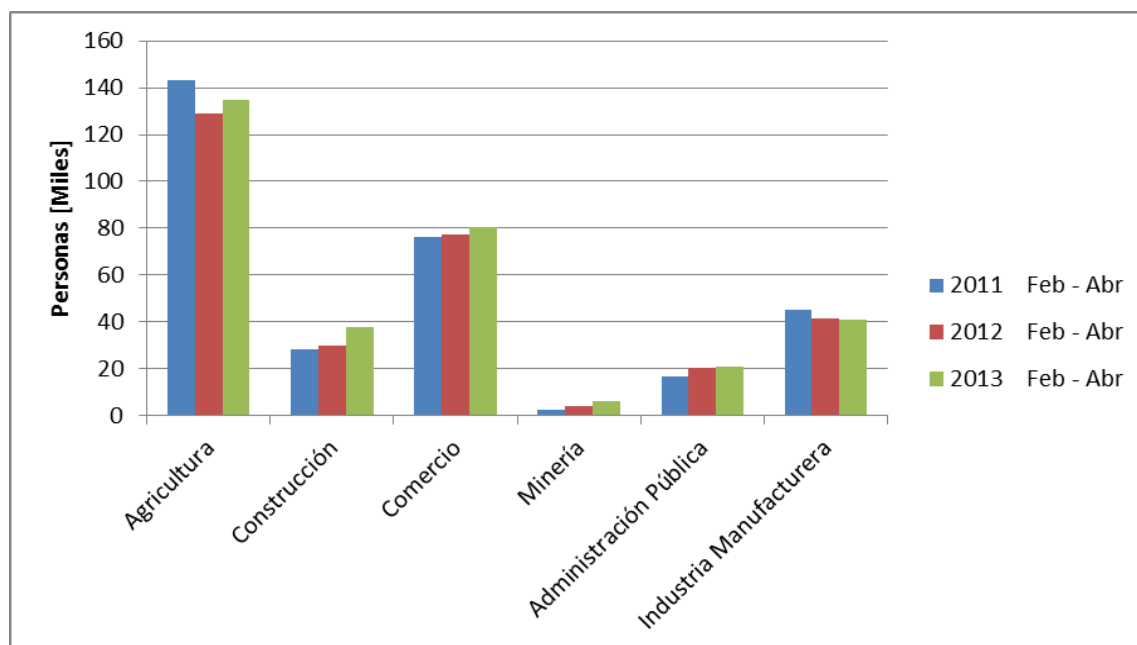
**Gráfico 4: Ocupación agrícola trimestral en la Séptima Región. 2011-2012**



Fuente: INE

Al igual que en la Región de O'Higgins, en el gráfico N° 5, se puede observar como mayor actividad para los ocupados del Maule la agricultura. Las diferentes ramas económicas mantienen un número casi constante en los trimestres comparados. Con respecto a la agricultura, se puede observar un pequeño aumento en el año 2013 comparado al 2012, pero sigue estando con una cantidad menor de trabajadores con respecto al año 2011.

**Gráfico 5: Ocupados según principales ramas de actividad económica. Séptima Región.**



**Fuente: INE**

Según estudios del último Censo Agropecuario realizado el año 2007, entregaron una cifra de 28 mil trabajadores con sueldo permanente y un número variable de temporeros que alcanza un máximo de 96 mil en el trimestre Febrero-Abril y un mínimo de 25 mil en el trimestre Mayo-Julio. Por lo tanto, existe una diferencia de aproximadamente 70 mil trabajadores entre estos trimestres extremos.

**Tabla 2: Ocupación Agrícola permanente y temporal. Séptima región.**

Empleados Permanentes	Temporeros			
	May-Jul	Ago-Oct	Nov-Ene	Feb-Abr
28.086	25.810	29.333	84.863	96.424

**Fuente: Censo Agropecuario 2007.**

## 1.2.2 Déficit de trabajadores frutícolas

En el estudio “Demanda de Mano de Obra en el Sector Frutícola Exportador” de Joaquín Camus realizado el año 2012, se encuentran antecedentes que se refieren a la disminución de la fuerza laboral en el sector frutícola. La caída en la mano de obra asciende al 5,4%, contrastando con lo que aconteció a nivel nacional donde la fuerza de trabajo disponible se incrementó un 1,8% respecto al año 2010.

A la vez, establece que las regiones que demandan mayor cantidad de trabajadores agrícolas son las que pertenecen a la zona central. La Región del Maule es la que más demanda con un 17,5% del empleo agrícola del país y la Región de O’Higgins un 13,9% del total. Ambas regiones acumulan el 31,4%.

Para obtener un mayor desglose de lo expuesto anteriormente, se realiza un análisis más minucioso acerca de la demanda de mano de obra que requiere cada una de las principales especies frutícolas en la VI y VII regiones del país, entre los meses de Noviembre y Abril, teniendo lo siguiente:

**Tabla 3: Mano de obra demandada por especie en la VI y VII región.**

Región	Cerezo	Manzano	Peral	Kiwi
VI	63.753	127.749	17.676	29.933
VII	43.902	159.638	8.799	17.218
<b>Total</b>	<b>107.655</b>	<b>287.387</b>	<b>26.474</b>	<b>47.151</b>

**Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA**

Con esta información se puede apreciar que las plantaciones de manzanos son las que más personal necesitan, pero se debe recalcar que poseen la mayor cantidad de hectáreas en producción<sup>5</sup>. Por lo tanto, no es claro que el manzano sea la especie que más trabajadores requiere por hectárea. Para aclarar éste tópico se realiza la siguiente tabla:

---

<sup>5</sup> Las características de las principales especies frutícolas plantadas en la zona, como la cantidad de hectáreas plantadas y la mano de obra que utiliza, están especificadas en el Anexo 9.2

**Tabla 4: Cantidad de personas requeridas por hectárea según especie.**

Región	Cerezo	Manzano	Peral	Kiwi
VI	12,84	12,47	5,04	7,54
VII	8,81	7,60	5,70	3,17
<b>Promedio</b>	<b>10,82</b>	<b>10,03</b>	<b>5,37</b>	<b>5,36</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Se observa en la tabla N° 4 que el cerezo es la especie frutícola que más personal necesita, con 11 personas por hectárea en producción. También se puede apreciar que el número de trabajadores por hectárea varía según la región, lo que por productividad ideal no es consistente, ya que deberían tener el mismo o muy similar número de personas. Una de las razones que podría explicar esta variación sería la productividad de la mano de obra o también, el tamaño de los huertos encuestados por ODEPA.

Teniendo clara la oferta y la demanda de trabajadores de ambas regiones, se construye la siguiente tabla:

**Tabla 5: Déficit de trabajadores en la VI región.**

<b>VI Región</b>	Oferta	221.532
	Demanda	239.111
	<b>Déficit</b>	<b>-17.579</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que el déficit de mano de obra en la industria frutícola de la Sexta Región alcanza las 17.579 personas. Esto corresponde al 7,35% del total demandado. Cabe recalcar que este déficit ocurre sólo tomando en cuenta las especies indicadas anteriormente; es probable que integrando una mayor cantidad de especies este indicador aumente.



Para la Séptima Región se tiene lo siguiente:

**Tabla 6: Déficit de trabajadores en la VII región.**

<b>VII Región</b>	Oferta	209.373
	Demanda	229.557
	<b>Déficit</b>	<b>-20.184</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que el déficit en el área frutícola alcanza los 20.184, sólo tomando en cuenta las principales 4 especies. La carencia de mano de obra alcanza al 8,79% del total demandado. Al igual que en la Sexta región, si se incluyen las especies restantes, éste número aumentaría. También se puede agregar que la VII Región es la que mayor cantidad de falta de mano de obra posee, tanto en cantidad, como en porcentaje.

### 1.2.3 Remuneraciones

Una de las causas que han provocado la emigración de los trabajadores del campo hacia otros sectores, sin duda ha sido la diferencia entre salarios pagados por la industria frutícola y lo que pagan otras industrias presentes en la zona como el comercio, la construcción y la minería. Según un estudio realizado por ODEPA<sup>6</sup>, el salario líquido promedio obtenido por un trabajador en las regiones VI y VII entre los meses de Noviembre y Abril es:

**Tabla 7: Salarios líquidos mensuales por especie y por región en pesos (\$), trabajando entre los meses de Noviembre y Abril.**

<b>Región</b>	<b>Cerezo</b>	<b>Manzano</b>	<b>Peral</b>	<b>Kiwi</b>
VI	473.460	450.840	417.630	409.080
VII	446.760	400.500	414.990	398.760
<b>Promedio</b>	<b>460.110</b>	<b>425.670</b>	<b>416.310</b>	<b>403.920</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Estos sueldos corresponden al promedio de las remuneraciones de distintas actividades que se llevan a cabo en el período mencionado anteriormente. Algunas de éstas son la aplicación de productos químicos, la cosecha, el raleo, la poda y el riego. Cabe destacar que el nivel de sueldo no es homogéneo entre ellas, siendo el

---

<sup>6</sup> Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA

salario más alto correspondiente a la cosecha y el más bajo corresponde a la remuneración del riego. Los sueldos que se reciben mensualmente son relativamente altos, pero estos trabajos poseen una extensión máxima de 2 a 3 meses por persona, por lo que quizás deja de ser atractivo para un padre de familia que debe mantener a su familia todo el año.

El salario promedio de la actividad durante todo el año es otra realidad. La ganancia monetaria promedio correspondiente a la actividad frutícola según la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos realizada por el INE en la VI y VII región es el siguiente:

**Tabla 8: Salario líquido mensual obtenido por un trabajador que labura en la fruticultura de manera full time en pesos (\$).**

Región	Fruticultura
VI	221.575
VII	170.006
<b>Promedio</b>	<b>195.790</b>

**Fuente: Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos. INE. Noviembre 2011.**

Estos sueldos son considerablemente menores a los alcanzados por los trabajos temporales entre los meses de Noviembre y Abril. En la VI región el sueldo promedio corresponde al 51% de lo que se podría obtener en los trabajos de temporada. En la VII región el salario promedio corresponde al 41% de la potencial remuneración trabajando en los trabajos de temporada, haciendo más abismante la brecha.

Teniendo estos dos potenciales sueldos que se pueden obtener siendo trabajador temporal y trabajador a tiempo completo, durante todo el año, se pueden comparar con los sueldos promedios correspondientes a las otras industrias en cuestión. Los salarios promedios son los siguientes:

**Tabla 9: Salario líquido mensual por actividad económica y por región en pesos (\$).**

Región	Minería	Comercio	Construcción
VI	607.932	232.862	342.603
VII	513.080	233.107	288.210
<b>Promedio</b>	<b>560.506</b>	<b>232.984</b>	<b>315.406</b>

**Fuente: Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos. INE. Noviembre 2011**

De la tabla se puede concluir que el sueldo en la minería es lejos el más cuantioso, seguido por el obtenido en la construcción y finalmente, el obtenido en el comercio.

Las remuneraciones alcanzadas en las industrias del comercio y la construcción, son menores a la obtenida trabajando como trabajador frutícola de temporada, pero estos son trabajos que tienen más durabilidad y son desarrollados en la ciudad.

Es claro pensar que para una persona que se desempeña en labores que requieren de un desgaste físico mayor, como trabajar en la fruticultura, sea de fácil decisión cambiarse de rubro a la minería para obtener un sueldo mucho mayor. En cambio, no es claro que una persona que se desempeña año a año en trabajos temporales de la fruticultura, emigre a otra industria como el comercio y la construcción. Sin duda, existen más motivos que los estrictamente monetarios para optar por trabajar en un nuevo rubro, uno de ellos puede ser la seguridad de tener un trabajo continuo en el tiempo, no acabándose después de unos meses. Otro motivo puede ser la búsqueda de un trabajo que demande un menor esfuerzo físico que el realizado en los trabajos en el campo; trabajar cosechando cerezas arriba de una escalera, con 31° de calor, no es algo que motive mucho a las personas para hacerlo.

Con respecto al tema salarial, se puede simular la ganancia de un trabajador temporal de la fruticultura trabajando en el período desde Noviembre hasta Abril del año siguiente, que sería el caso más optimista, asegurando por esa cantidad de meses un empleo seguro. Este empleo sería reubicando al temporero en las distintas cosechas y trabajos temporales que tendrían cabida en las distintas especies frutícolas nombradas anteriormente. Luego, compararlo con la ganancia de una persona que trabaje en los rubros de la construcción o el comercio durante todo un año y así, tener una visión de qué es lo que le otorgaría más ganancias al trabajador. También se compara con la remuneración obtenida por una persona que trabaja durante todo el año en los huertos, para conocer la diferencia económica existente entre estos dos trabajos. Además, se obviaría el rubro de la minería, ya que es la actividad económica mejor remunerada, siendo clara su preferencia si es que predomina el dinero en la decisión del trabajador.

Analizando los datos se obtiene lo siguiente:

**Tabla 10: Simulación de ganancias en un año por actividad económica en pesos (\$).**

	Fruticultura Temporero	Fruticultur a Full Time	Construcción	Comercio
<b>Ganancia acumulada en 1 año</b>	2.559.012	2.349.480	3.784.872	2.795.808

Fuente: Elaboración Propia.<sup>7</sup>

**Tabla 11: Variaciones entre las ganancias acumuladas en un año.**

Variación	Frut/Temp.	Frut/FT.	Construc.	Comercio
<b>Frut/Temp.</b>	-	9%	-32%	-8%
<b>Frut/FT.</b>	-8%	-	-38%	-16%
<b>Construc.</b>	48%	61%	-	35%
<b>Comercio</b>	9%	19%	-26%	-

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo observado en la tabla N° 11, el sueldo que podría obtener un temporero trabajando en la fruticultura asciende a la cifra de \$2.559.012. Este potencial dinero a obtener contrasta de distintas formas con lo que se podría llegar a ganar durante un año en otra actividad económica. La ganancia obtenida trabajando full time en la fruticultura es la más baja de todas, siendo un 8% menor que la que obtiene una persona desempeñándose como temporero. En cambio, los dividendos obtenidos en la construcción y en el comercio son mayores a la ganancia obtenida trabajando como temporero en la fruticultura, siendo un 48% y un 9% más altos respectivamente.

Como conclusión, se puede afirmar que el sueldo alcanzado trabajando como temporero en la fruticultura no es malo, de hecho es alto si se compara con los sueldos del comercio y la construcción. Por lo tanto, las razones por la que sigue habiendo una brecha entre la oferta y la demanda laboral en la fruticultura son la estabilidad y las condiciones laborales que ofrecen las otras industrias. Para el trabajador chileno está siendo cada vez más importante el trabajar en un ambiente laboral grato, cosa que trabajando en el campo cuesta lograr, por condiciones naturales (polvo, calor, cansancio, etc).

---

<sup>7</sup> Cálculo completo en Anexos. Trabajador Temporero sólo realiza actividades entre los meses de Noviembre y Abril.

### 1.2.4 Ingreso de nuevo Proyecto de Ley de Migración y Extranjería

Este nuevo Proyecto de Ley, en resumen, tiene como objetivo el aprovechar las potenciales ventajas de la migración extranjera en beneficio del país. La idea es lograr los beneficios que han obtenido países como Australia, Canadá y Nueva Zelanda, que gracias a sus políticas migratorias más flexibles, han logrado insertar a la mano de obra extranjera en sectores donde la demanda de trabajadores no alcanzaba a ser cubierta por la oferta local.

Además, uno de los tópicos abordados por el Proyecto de Ley es de vital importancia para este Trabajo de Título, y tiene que ver con el límite de trabajadores extranjeros en las empresas chilenas. El Código del Trabajo establece actualmente que “al menos el 85% de los trabajadores que sirvan a un mismo empleador deben ser de nacionalidad chilena, contemplando ciertas excepciones.”<sup>8</sup> El proyecto permitiría excluir de dicho límite a aquellos inmigrantes que posean un permiso de residencia temporal. Este alcance se realiza para poder dar respuesta a los trabajos que poseen gran estacionalidad, como la agricultura.<sup>9</sup>

## 1.3 Descripción del proyecto y justificación

El proyecto consiste en un modelo de negocio que permita aumentar la oferta de mano de obra en la fruticultura en la sexta y séptima regiones del país. Los fruticultores de la zona central en los próximos años se verán en un escenario bastante adverso, costos en aumento de manera constante, baja oferta de mano de obra y precio del dólar no muy favorable debido a la apreciación de la moneda nacional.

El problema de contratar personal para las cosechas se ha transformado en algo crítico para la industria, llevando a los agricultores incluso a perder parte importante de su producción de la temporada. Debido a esto, las empresas están empezando a buscar alternativas de contratación de mano de obra, como por ejemplo, buscar en otros mercados laborales la oferta necesaria para poder llevar a cabo sus programas de producción.<sup>10</sup> A priori, esto tendría que ser un paso que la industria frutícola debiera hacer de manera autónoma y automática para seguir siendo competitiva, pero las competencias de éstas no se centran en la innovación en la contratación de personas, sino que en todo lo que concierne al campo, su eficiencia y productividad.

---

<sup>8</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

<sup>9</sup> En la sección Anexos, se puede conocer en detalle sobre el Proyecto de Ley.

<sup>10</sup> Fuente: “Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura”. ODEPA, Gobierno de Chile. Septiembre 2013.

Si un fruticultor contratara los servicios de una empresa que logre proveerle de trabajadores en el tiempo que lo requiera, le permitiría asegurar la mano de obra y además, lograría terminar con su actividad en un plazo óptimo, obteniendo mejores precios en la fruta, por ejemplo.<sup>11</sup>

Para lograr que esto realmente sea viable, se necesita definir un modelo de negocio para una empresa que entregue servicios de mano de obra, el cual será descrito y evaluado económicamente más adelante. El modelo de negocio constará con dos partes claves. La primera será encontrar y definir cuáles serán los grupos de personas a quienes se contratará para que participen del programa y puedan ser una alternativa de mano de obra para los fruticultores. La segunda corresponde a la definición del cómo se podrá dar una seguridad al trabajador que tendrá un trabajo estable por el tiempo que él lo necesite; asegurando la búsqueda de cosechas en el lapso temporal que se establezca en el contrato.

En un principio, se identificará cuáles son las empresas frutícolas o, simplemente, fruticultores que estarían dispuestas a contratar los servicios de la compañía. Para esto se identificarán las empresas del sector, definiéndolas en grupos según la cantidad de trabajadores que poseen y la cantidad de dinero que están gastando. Lo cual permitirá conocer el espectro de clientes que tendría esta empresa de servicios.

Se incluirá a extranjeros de países vecinos al modelo de negocio, como fuente de mano de obra para trabajar en los campos. Se investigará la situación migratoria en Chile en la actualidad y los requerimientos que poseen los inmigrantes para trabajar de manera legal en las empresas. Luego, se ideará una oferta que sea interesante a este grupo de personas para atraerlas al campo y asegurarles una mejor calidad de vida y un sueldo digno que los convenza para acercarse a la industria frutícola nacional.

Luego se realizará una evaluación económica desde el punto de vista del cliente del servicio, en este caso un fruticultor, identificando los ahorros que se podrían generar y también el aumento en la producción que produciría contar con el personal óptimo. Con esto se podrá definir cuáles serían los precios a cobrar por el servicio.

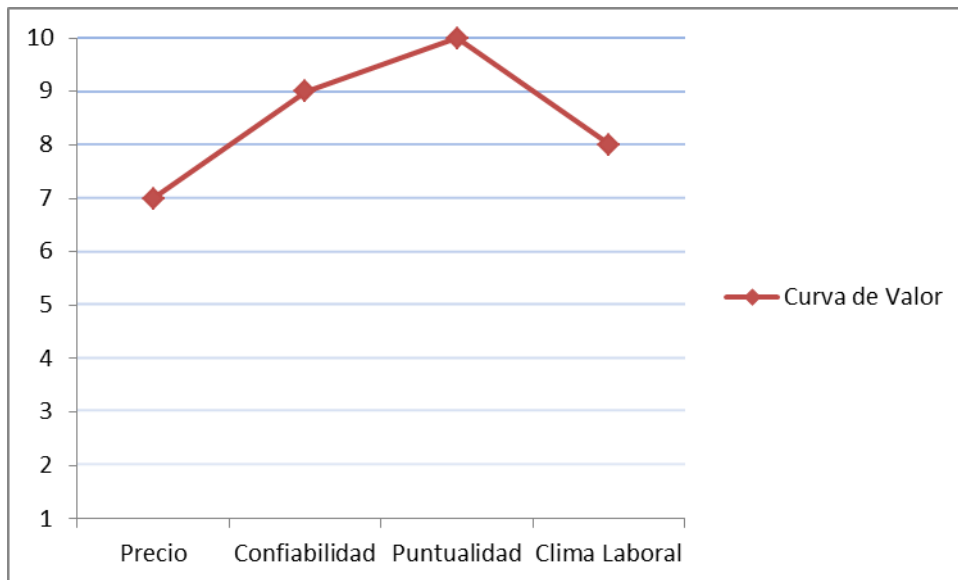
Realizado todo esto, se tendrá claro lo más importante para el negocio. Se habrá identificado el potencial mercado, el modelo de negocio y las proyecciones necesarias para saber si la idea podrá ser rentable en un futuro. Además, para realizar un mejor trabajo se diseñará el modelo de negocio bajo las características

---

<sup>11</sup> En la fruticultura de exportación, la fruta que es considerada como temprana, tiene un mejor precio que la fruta que llega en la “fecha apropiada”.

que, a priori, puedan agregar mayor valor al cliente.<sup>12</sup> Estos atributos se encuentran en la siguiente curva de valor, evaluados del 1 al 10 según su importancia:

**Gráfico 6: Curva de Valor Modelo de Negocio**



**Fuente: Elaboración Propia**

Se puede apreciar que lo más importante será asegurar el cumplimiento de las fechas establecidas con el cliente, preocupándose del rendimiento del trabajador en todo el proceso. También se buscar ser confiable, ya que el cliente contratará el servicio creyendo que todo lo que se realiza se encuentra dentro del marco legal, por lo tanto, se debe retribuir esa confianza siendo serios y prolijos, tanto en la selección del personal, como en el desarrollo de la actividad encomendada. Lo otro importante será tener un clima laboral grato, teniéndoles a los trabajadores las comodidades necesarias para que puedan tener una estadía agradable, provocando mejores rendimientos en su trabajo. Lo último en importancia sería el precio, ya que lo esencial de la empresa no será entregar un servicio a muy bajo costo, sino que será entregar un servicio integrado que permita al fruticultor cosechar su fruta en el tiempo que lo necesite y pueda obtener buenos resultados en su producción.

La justificación del proyecto es que debido a que Chile ha tenido un crecimiento económico considerable, permitiendo que los sectores de servicios, minería, retail, construcción, etc..., hayan logrado, por su alta productividad, mejorar la calidad de

---

<sup>12</sup> Esto se basa en el trabajo de investigación llevado a cabo en terreno, donde se entrevistó a distintos ingenieros agrónomos de la zona cercana a la Curicó. Algunos de ellos trabajan para empresas transnacionales y otros poseen sus propias empresas frutícolas.

sus sueldos. Esto ha impulsado un éxodo masivo de trabajadores tradicionalmente agrícolas hacia estos sectores donde pueden ganar un sueldo más alto. Además, la superficie frutícola plantada, entre los años 2010 y 2012, se ha incrementado en un 8%, lo que produce un aumento en la brecha entre oferta y demanda laboral en la fruticultura<sup>13</sup>.

Debido a la productividad de la mano de obra agrícola y al bajo precio del dólar en la actualidad, los sueldos no pueden competir con los de las otras industrias por lo que pierden el “quién gana” al momento de buscar trabajadores, además las condiciones laborales en la fruticultura siguen siendo inferiores que las de otras industrias (calor, desgaste físico, polvo). Esto ha producido efectos negativos desde hace algunos años en la fruticultura, como por ejemplo, la pérdida de cosechas completas por no tener los suficientes trabajadores a tiempo para sacar la fruta y también el incremento de los sueldos de manera significativa de un año a otro.

Diciendo esto, existe una posibilidad latente de poder contribuir a solucionar este quiebre que poseen los fruticultores, buscando la forma de atraer más mano de obra no calificada a los campos, generando oportunidad de trabajo y obteniendo ganancias por ambos lados. La solución propuesta será la creación de una empresa que atraiga extranjeros de países vecinos que ganen menos dinero en su país y se motiven a venir a Chile a trabajar por períodos definidos de tiempo, en el período que la fruticultura demande más mano de obra. Se establecerá un modelo de negocio que permita entregar incentivos a los posibles clientes, como también a los propios extranjeros para trabajar en la compañía, preocupándose de su alojamiento y transporte, entre otras cosas.

Además, el día 04 de Junio del 2013 se envió al Congreso el Proyecto de Ley que busca modificar la norma de 1975, año donde fue proclamada la ley que rige actualmente. Uno de los puntos centrales de la propuesta es agilizar el flujo de extranjeros, a través de una nueva institucionalidad, asumiendo, según detalla el mismo documento, que la inmensa mayoría de quienes optan por la radicación es por motivos laborales. La tendencia al alza de la inmigración es sostenida: el año 2001, 27 mil personas recibieron un permiso de residencia temporal. En 2012, la cifra alcanzó los 100 mil, 3,8 veces más.<sup>14</sup>

El proyecto propone que las actuales visas (temporarias y sujetas a contratos) sean reemplazadas por dos nuevas categorías generales: permisos de permanencia transitoria y, en segundo término, permisos de residencia oficial, temporal y definitiva. Se mantendrá el tope de 15% de extranjeros en una compañía, pero quedarán excluidos de este porcentaje aquellos trabajadores que posean la visa de

---

<sup>13</sup> Fuente: “Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura”. ODEPA, Gobierno de Chile. Septiembre 2013.

<sup>14</sup> Fuente: Departamento de Extranjería de la PDI 2012.



permanencia transitoria. Este tipo de visa tendrá una duración de 90 días prorrogables, por lo que podrán ser trabajadores que participen como temporeros en las cosechas de las principales especies frutícolas.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

*“Diseñar un plan de negocio que permita proveer una oferta de mano de obra extranjera, adecuada, viable y de calidad, para suplir el déficit de trabajadores del sector frutícola en la VI y VII Región de Chile.”*

### 2.2 Objetivos Específicos

- Definir y caracterizar los trabajos temporales en el mundo.
- Abordar los trámites legales que significa la contratación de extranjeros en la actualidad.
- Generar un modelo de negocio que permita atraer más trabajadores al sector agrícola.
- Realizar una evaluación económica para determinar si el modelo de negocio es atractivo para el cliente.
- Asegurar que los clientes y los usuarios del modelo se vean beneficiados.

### **3. Metodología**

#### **1. Levantar información sobre la situación actual en la industria frutícola chilena en la VI y VII región**

Recopilar información sobre la situación actual de la agricultura en las regiones previamente señaladas. Determinar las especies frutícolas que poseen más hectáreas plantadas y las que más toneladas han producido en los últimos 5 años en la zona. Luego de esto, se recopilará información sobre el personal que se necesita en los tiempos de cosecha para cada una de las especies frutícolas. Para obtener esta información se accederá a la base de datos del Ministerio de Agricultura y del Instituto Nacional de Estadísticas. Con esto se pretende determinar el déficit de trabajadores que existe para conocer la verdadera envergadura del problema.

#### **2. Conocimiento de la Ley de Extranjería y sus posibles cambios**

Al existir en este momento un Proyecto de Ley que pretende realizar modificaciones a la Ley de migraciones, es necesario ahondar en cada uno de los tópicos que podrían cambiar. Se hará énfasis en lo que concierne al Derecho Laboral Agrícola, ya que esta es el área de intereses para el Trabajo de Título. De cara a la realidad económica del país, el proyecto se hace cargo de la creciente demanda de mano de obra en el sector agrícola, bajo la premisa de que la ley debe ser una herramienta capaz de atraer talento y fuerza laboral en sectores determinados de la economía.

#### **3. Estudio de casos similares en otros países**

La situación que está viviendo Chile en este momento, al no tener mano de obra para algunas actividades laborales, no es algo nuevo en el mundo. Algunos países como Nueva Zelanda, Australia y Canadá, han tenido que buscar fuerza laboral fuera de sus fronteras para cumplir con la demanda creciente de puestos de trabajo, que con sus propios habitantes, no han podido suplir. Este proceso es propio de los países que, luego de un largo proceso, comienzan a ser países desarrollados. Se buscarán diferencias y similitudes con respecto al caso chileno, para luego determinar cuáles serán los pasos a seguir en relación a temas de contratación, asegurar estándares mínimos a los trabajadores, el transporte, alojamiento, etc.

Además, el Gobierno de Chile está buscando lograr los beneficios que han obtenido países como Australia, Canadá y Nueva Zelanda, que gracias a sus políticas migratorias más flexibles, han logrado insertar a la mano de obra extranjera en sectores donde la demanda de trabajadores no alcanzaba a ser cubierta por la oferta local.

#### **4. Analizar las características de la población extranjera en Chile**

Se determinará las características de los extranjeros residentes en Chile, conociendo así, los países de donde provienen y la cantidad de personas que arriban. Además, se estudiarán las principales razones por las que emigran a otros países en busca de nuevas oportunidades. También se investigarán los salarios que recibe la mano de obra no calificada en cada país que sea determinado como proveedor de mano de obra, con esto se pretende conocer cuál podría ser la oferta salarial que se les ofrecerá, motivándolos a participar. Teniendo estos datos, se podrá definir correctamente el precio mínimo a cobrar a los clientes, ya que se conocerá el umbral monetario por el cual podría trabajar un extranjero. Como complemento a esta parte del trabajo, se realizarán encuestas a algún grupo de extranjeros para conocer su calidad de vida y si les interesaría trabajar en el campo.

#### **5. Definir el modelo de negocio que permita satisfacer la necesidad de mano de obra que necesite el cliente**

Para definir el modelo de negocio se utilizará el esquema del autor Alexander Osterwalder. Cuyo modelo, denominado Canvas, es capaz de abarcar todas las áreas de un proyecto de negocio. A través de esta metodología se determinará el modelo de negocio correcto que permita atender el quiebre de la falta de mano de obra en el sector agrícola.

Este modelo de negocio se realiza analizando la información obtenida de la investigación realizada en este trabajo de título, como también conversando con los actores de la industria, como los posibles clientes y expertos en el tema.

#### **6. Evaluar económicamente el modelo de negocio**

Luego de una definición del modelo inicial, incluidos costos e ingresos esperados, se procederá a la evaluación de proyectos mediante indicadores de rentabilidad. Se construirá el correspondiente flujo de caja del proyecto, que entregará una visión estimativa, pero clara del futuro del negocio. Con esto se obtendrá el VAN y la TIR que entregarán una evaluación del modelo, permitiendo feedback a la construcción dinámica del modelo de negocio. Con esto se podrá elegir la mejor alternativa para el modelo.

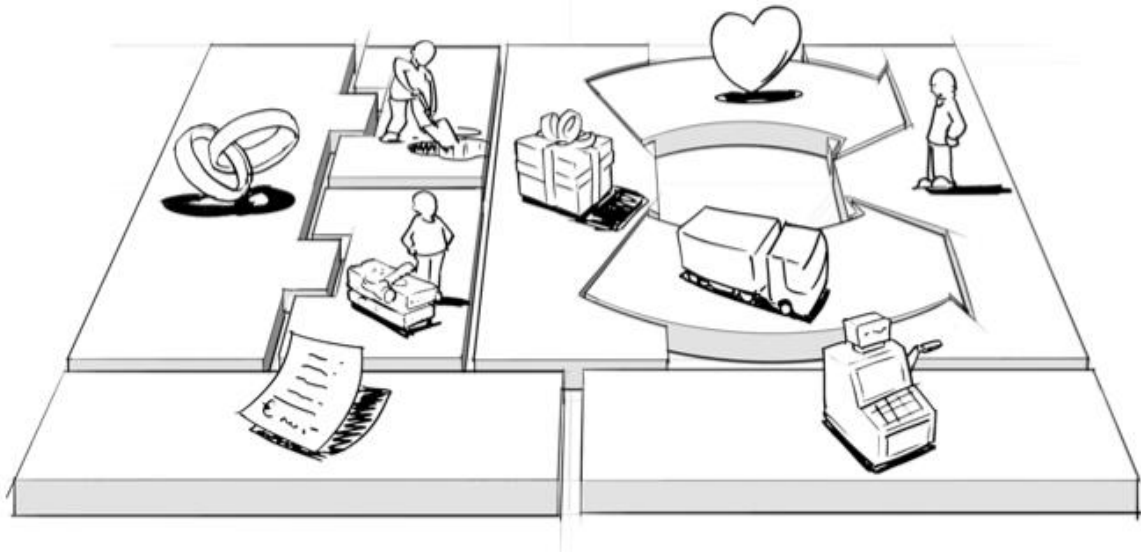
Además, esto permite realizar un análisis de sensibilidad para encontrar las variables críticas del proyecto y observar bajo qué condiciones y tamaño el proyecto puede ser viable.

## 4. Marco Conceptual

### 1. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es, en pocas palabras, el ADN de un negocio. Existen varios métodos para determinar la creación de valor, uno de ellos es el Modelo Canvas, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, siendo uno de los modelos de negocios más utilizados en la actualidad debido a su fácil interpretación. Este modelo gráfica el negocio en base a nueve pilares fundamentales:

- *Aliados Clave:* ¿Quiénes son los Aliados Clave? , ¿Quiénes proveen? , ¿Qué recursos se obtienen de los aliados?, ¿Qué actividades desarrollan los aliados?
- *Actividades Clave:* ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor?, ¿Cuáles son los canales de distribución?, ¿Cómo son las relaciones con los clientes? , ¿Cuáles son los flujos de ingreso derivados de estas actividades?
- *Recursos Clave:* ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?, ¿Cuáles son sus canales de distribución?, ¿Cómo son las relaciones con los clientes?, ¿Cuáles son los flujos de ingreso derivados de estas actividades?
- *Propuesta de Valor:* ¿Qué valor se está entregando al cliente?, ¿Cuál de todos los problemas del cliente se está solucionando?, ¿Qué paquetes de productos se están entregando a cada segmento?, ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?
- *Relación con los clientes:* ¿Qué tipo de relación espera que se cree y se mantenga a partir de cada uno de los segmentos de clientes? ¿Cuáles ya están establecidas? , ¿Cuánto cuestan?
- *Canales de Distribución:* ¿A través de que canales los clientes quieren ser contactados? , ¿Cómo se integran los diferentes canales? , ¿Cuáles funcionan mejor?, ¿Cuáles son más eficientes en costo?, ¿Cuáles se integran mejor a las rutinas del cliente?
- *Estructura de Costos:* ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al Modelo de Negocios?, ¿Cuáles son los recursos y actividades más costosas?, ¿Está la estructura determinada por la propuesta de valor por los costos?
- *Flujo de Ingresos:* ¿Cuál es la disposición a pagar por parte de los clientes? , ¿Cuánto pagan actualmente?, ¿Cuánto preferirían pagar?



**Business Model Canvas**

## **2. Plan Operacional**

Corresponde a aquellas actividades relacionadas con compras, abastecimiento y desarrollo del servicio. Implica el contacto y contratación de proveedores de bienes y servicios requeridos, la selección de fuentes adecuadas de suministro y el desarrollo de relaciones comerciales en busca de reducir costos y aumentar los márgenes de beneficio.

En resumen, se detallará la forma en que se llevará a cabo el servicio, es decir, cómo se prestará el servicio de entregar una alternativa de mano de obra a los fruticultores.

## **3. Plan de Recursos Humanos**

Se detallará el equipo que conforma la compañía, sus roles principales y su información. Además, se detallará la estructura organizacional de la empresa, jerarquías y responsabilidades.

Las funciones de administración de personal están encargadas de hacer que los recursos sean productivos, mediante técnicas que relación a la organización con su ambiente externo e interno.

## **4. Plan Financiero**

Una vez que se establecen los planes y estrategias, se crean los programas específicos de acción y luego los presupuestos de operación, inversión y financiamiento, en concordancia con las condiciones operacionales o funcionales de las distintas áreas de la empresa.

El estado financiero clave que emplean los negocios es el estado de flujos de efectivo, el cual considera ingresos, costos, gastos, depreciación e impuestos, entre otros, para evaluar los movimientos de efectivo del negocio. Estos análisis se realizan de manera anual en un horizonte de evaluación dependiente de la naturaleza del negocio, el cual puede ir entre los 5 y 20 años.

## **5. Evaluación Económica**

A partir del flujo de efectivo del negocio se evalúan indicadores específicos que permiten determinar la conveniencia de éste. Los principales indicadores utilizados corresponden a:

- *Valor Actual Neto (VAN)*: permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.
- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: corresponde a la tasa de interés con la cual es valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un negocio: a mayor TIR, mayor rentabilidad.
- *Período de Recuperación del Capital (PRC)*: corresponde al número de períodos en el que se podrá recuperar la inversión inicial del negocio. Se obtiene contando el número de períodos que toma igualar los flujos de caja descontados con la inversión inicial.
- *Análisis de riesgo*: corresponde al análisis de sensibilidad sobre el VAN, la TIR y el capital total requerido considerando variaciones en el precio, volumen de ventas, costos variables, costos fijos e inversión inicial. Analizar otras variables que puedan impactar el proyecto, indicando medidas de prevención, mitigación, reducción y/o manejo.

## 5. Alcances

Debido a que con este trabajo se pretende la inclusión de trabajadores extranjeros en alguna compañía del rubro frutícola, es de vital importancia que la Ley de Extranjería permita la existencia de algún tipo de visa más flexible, donde el tiempo de permanencia en nuestro país sea limitado (por ejemplo, 90 días). Esto permitiría que los potenciales inmigrantes que quieran trabajar en las cosechas de temporada en Chile, vean con buenos ojos el venir, ganar dinero y volver a su país. Si es que esta Ley no se modifica, podría seducir a productores y empresas a contratar gente de manera ilegal, lo que traería consecuencias deplorables, como la no preocupación del personal contratado y el atropello a sus derechos.

Si es que el Proyecto de Ley no se logra concretar, se analizará el caso de atraer mano de obra extranjera que ya se encuentra en territorio chileno. Actualmente, existen casi 340 mil inmigrantes en el país y esa cifra sigue en aumento. Además, los extranjeros representan tan solo un 0,21% del total de la fuerza laboral frutícola, por lo que se podría generar una oferta interesante a las personas que ya poseen residencia definitiva y pueden trabajar con normalidad.

Con respecto al modelo de negocio, se pretende crear una empresa que preste servicios a cualquier tipo de empresa perteneciente al rubro frutícola en la VI y VII regiones del país. En un futuro, se podría pensar que esta empresa pueda prestar servicios a las empresas frutícolas de todo el país, como también, entregar este servicio a otras industrias que requieran mano de obra en Chile. Además, por temas de recursos y tiempo, se limitará el estudio de la parte legal de los contratos, aunque hay que dejar claro que es de suma importancia, sobre todo si se trata de personas inmigrantes en el país.



## 6. Estudio y caracterización de trabajos temporales agrícolas en el mercado laboral mundial.

A modo de poder definir de manera correcta el modelo de negocio que sea capaz de incluir a la mano de obra extranjera en los trabajos de temporada frutícola en Chile, se analizarán las experiencias similares que han ocurrido en otras latitudes del planeta. Se definirán las razones del porqué se adoptó este tipo de solución y cuál ha sido su impacto. Se identificarán las instituciones involucradas y además, se señalarán los factores críticos que en el transcurso del tiempo han llevado a este modelo a ser exitoso o no.

### 6.1 Estados Unidos

En Estados Unidos los trabajos agrícolas para inmigrantes se extienden desde principios del 1.900, pero en el año que fue creado un programa de manera oficial fue 1942. El nombre del programa se denominaba “Bracero Program” (Programa Bracero), que correspondía a una serie de leyes y acuerdos diplomáticos desarrollados entre Estados Unidos y México. Este acuerdo, en resumen, trataba sobre la importación de trabajadores temporales desde el país latino, a su vecino del norte. Este acuerdo ocurrió debido a la creciente demanda de mano de obra durante la Segunda Guerra Mundial. Inicialmente se trajeron trabajadores agrícolas mexicanos a trabajar en la caña de azúcar en las cosechas de Stockton, California. Luego de esto, el programa se expandió rápidamente a otros sectores de Estados Unidos y proveyó mano de obra al mercado agrícola del país.

En 1965, con la finalidad de frenar la inmigración mexicana que se había hecho incontrolable, se promulgó el Acta de Reforma a la Inmigración que permitía la admisión de sólo 66.000 mexicanos al año. Esta iniciativa no resultó mucho, debido a que los mexicanos siguieron aumentando por la demanda que existía en aquella época.

Luego en 1986 se implementó la *Immigration Reform and Control Act* (IRCA), que agudizó las medidas de control fronterizo y empresarial para disminuir el número de ilegales en el país. Finalmente, se reformuló la Ley y se creó la *Immigration Act* de 1990 (IMMACT90), que es la que rige actualmente. A diferencia de su antecesora, busca resolver los problemas de los empleadores que necesitaban trabajadores altamente calificados.

Hoy, se pretende que los trabajadores menos calificados entren a Estados Unidos a realizar el trabajo por el cual han sido contratados y se devuelvan a su país inmediatamente. En caso de la agricultura, los extranjeros que deseen trabajar, deben adquirir las visas “H-2A” que tienen como finalidad la admisión de trabajadores agrícolas para realizar una actividad específica. Esto permite a los agricultores anticiparse a un posible déficit de trabajadores locales y responder a este problema mediante la inclusión de trabajadores inmigrantes.

Según el informe desarrollado por Libertad y Desarrollo, se puede agregar lo siguiente acerca del programa migratorio agrícola estadounidense:

*“El abandono de políticas migratorias enfocadas a la selectividad, sobre la base de la demanda de mano de obra en áreas específicas, tras el polémico programa “Bracero” entre México y EE.UU, -que consistió en el impulso a la inmigración mexicana para el desarrollo de actividades agrícolas (1942-1964)-, desencadenó una serie de cuestionamientos en relación a las precarias condiciones de dichos trabajadores en términos de resguardo de los DD.HH. Como resultado de lo anterior, se dio paso a una “política de no tener política” en el periodo comprendido entre los años 1964-1990 (OCDE, 2010), que es cuando fundamentalmente se gesta el problema migratorio norteamericano respecto a los inmigrantes latinos y caribeños, debido a la extensión generalizada de los permisos que contemplaba dicho programa Bracero, y el arribo masivo de población latina.”*

Por lo tanto, actualmente han buscado un mayor control frente a los inmigrantes indocumentados, aumentando la rigurosidad en las condiciones para ingresar, como también la fiscalización a los inmigrantes que participan de los programas temporales.

### **6.1.1 Instituciones Involucradas**

- Departamento del Trabajo (Department of Labour)

La función del DOL es emitir una certificación laboral, después de realizar una investigación para comprobar que: no hay trabajadores residentes en Estados Unidos, interesados, calificados y que estuvieran disponibles en el momento y lugar que se les necesita para realizar el trabajo o servicio involucrado en la petición, y que el empleo del extranjero en ese trabajo o servicio no afecta adversamente los salarios y condiciones de los trabajadores en EU empleados de manera similar. También debe supervisar el funcionamiento del programa y, en caso de violaciones, imponer multas hasta de 1000 dólares por cada una de ellas (Wassem y Collver; 2001: 2-4).

- Oficina de Servicios de Ciudadanía e Inmigración (U.S Citizenship and Immigration Services)

Corresponde a la agencia gubernamental que supervisa la inmigración legal a los Estados Unidos. Este organismo se encarga de procesar las peticiones de visas de inmigrantes, peticiones de naturalización, entre otras. Su objetivo principal es procesar las solicitudes de manera eficiente y eficaz. En el caso particular de las visas “H-2A”, analizan la situación de cada uno de los potenciales trabajadores agrícolas, entregándoles información y orientándolos en los trámites. Además, se preocupan de informar a los ciudadanos estadounidenses que requieren de los servicios del programa y la tramitación de sus requerimientos.

- Departamento de Estado (U.S Department of State)

Departamento que se preocupa de otorgarlas visas a los extranjeros a través de sus consulados ubicados en distintas ciudades del globo. Es el organismo que recibe, en primera instancia, la postulación del inmigrante a los distintos tipos de visas. Luego de comenzado el trámite, se siguen los conductos normativos y derivan el trámite al USCIS para su posterior chequeo y decisión si otorgar la visa o no. Finalmente, si es que la solicitud es aceptada, se preocupan de entregar los papeles migratorios a las personas.

### 6.1.2 Procedimiento

Antes de presentar una solicitud de Certificación de Empleo Temporal, el empleador debe preparar una oferta de trabajo en el Formulario ETA 790<sup>15</sup>. Luego, enviar el formulario y todos los anexos a la Agencia Estatal de Trabajadores (SWA por sus siglas en inglés) que se preocupa del área del empleo dentro del estado. Se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. La orden de trabajo debe ser presentada a la SWA en no más de 75 días y no menos de 60 días antes de la fecha de inicio de actividades;
2. La orden de trabajo debe ser correlacionada con una futura presentación de solicitud para la Certificación de Empleo Temporal (Formulario ETA 9142A<sup>16</sup>) con el Departamento de Trabajo de los EE.UU., y
3. El contenido de la orden de trabajo deben cumplir con los requisitos de la normativa del trabajo estadounidense.

Si la oportunidad de trabajo se encuentra en más de un Estado, el empleador podrá presentar una orden de trabajo para cualquier SWA que tenga jurisdicción sobre los lugares de trabajo. Cuando se hizo la solicitud de trabajo en relación con una solicitud maestra siendo presentada por una asociación de empresarios agrícolas como un empleador conjunto, la asociación podrá presentar una sola orden de trabajo que se rellenará con el nombre de la asociación, en nombre de todos los empleadores que serán debidamente identificados en el formulario ETA 9142A.

Una vez recibida la orden de trabajo, la SWA la revisará y notificará al empleador por escrito, las deficiencias que hubiere a más tardar siete días después de haber sido presentada. El empleador debe responder a la SWA dentro de los próximos cinco días a la recepción de la notificación de la SWA. La SWA debe responder a la refutación del empleador dentro de tres días. Una vez aceptada por

---

<sup>15</sup> Formulario ETA 790: [http://www.foreignlaborcert.doleta.gov/pdf/Revised\\_ETa\\_Form\\_790.pdf](http://www.foreignlaborcert.doleta.gov/pdf/Revised_ETa_Form_790.pdf)

<sup>16</sup> Formulario ETA 9142A: [http://www.foreignlaborcert.doleta.gov/pdf/ETA\\_Form\\_9142A.pdf](http://www.foreignlaborcert.doleta.gov/pdf/ETA_Form_9142A.pdf)

la SWA, la orden de trabajo estará activa hasta el final del período de contratación de extranjeros.

### 6.1.3 Países seleccionados para participar del programa

Las solicitudes sólo pueden ser aprobadas para ciudadanos de países que el Secretario de Seguridad Nacional ha designado, con el consentimiento de la Secretaría de Estado, como participantes del programa de visas “H-2A”.

Estos países son:

**Tabla 12: Países seleccionados para poder participar del Programa de Empleo Temporal.**

Países Seleccionados	
Argentina	Estonia
Australia	Perú
Brasil	Canadá
Chile	Costa Rica
Nicaragua	Uruguay
México	Sudáfrica
Entre Otros...	

**Fuente: Información extraída desde la USCIS.**<sup>17</sup>

El año 2012 ingresaron a Estados Unidos 183.860 trabajadores, que corresponde al 18,5% de la fuerza laboral, bajo la calificación de “H-2A”. Los países que más aportaron trabajadores fueron México (92,67%), Canadá (3,001%) y Jamaica (1,95%). Cabe destacar que el programa el año 2007 había otorgado 87.316 visas, aumentando en un 110,57% a la fecha.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Información obtenida de:

<http://www.uscis.gov/portal/site/uscis/menuitem.eb1d4c2a3e5b9ac89243c6a7543f6d1a/?vgnextoid=889fob89284a3210VgnVCM100000b92ca60aRCRD&vgnnextchannel=889fob89284a3210VgnVCM100000b92ca60aRCRD>.

<sup>18</sup> Información obtenida de:

<http://www.dhs.gov/yearbook-immigration-statistics-2012-nonimmigrant-admissions>

#### 6.1.4 Período de Estadía

Generalmente, el USCIS puede conceder la visa “H-2A” hasta el período de tiempo autorizado en la certificación laboral temporal. La visa “H-2A” se puede extender si es que el empleador lo necesita en incrementos de hasta 1 año. El plazo máximo de permanencia en la clasificación “H-2A” es de 3 años.

Una persona que ha permanecido en estatus de inmigrante “H-2A” por un total de 3 años debe salir y permanecer fuera de los Estados Unidos por un período ininterrumpido de 3 meses antes de solicitar la readmisión como inmigrante “H-2A”.

## 6.2 Canadá

El Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (SAWP por sus siglas en inglés) es un programa de trabajadores temporales que trata de responder a la escasez de la mano de obra en el sector agrícola canadiense. Este programa está autorizado por el Gobierno Federal a través del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo de Competencias (HRSDC por sus siglas en inglés). Su administración es llevada a cabo por privados que gestionan el negocio.

Trabajadores jamaicanos comenzaron a emigrar a Canadá en 1966 bajo el SAWP. El SWAP opera en Alberta, Quebec, Manitoba, Nova Scotia, New Brunswick, Prince Edward Island y Ontario, que recibe el 90% de los trabajadores. British Columbia fue incorporada al programa por primera vez en 2004.

Los trabajadores son enviados a casa tan pronto como sus contratos expiran. Ellos tienen que dar cuenta a sus países de origen mediante formularios de evaluación de sus empleadores. Un informe negativo puede resultar en la suspensión del programa. Los trabajadores también tienen que informar el trato que recibieron de sus empleadores canadienses. La mayoría de los migrantes campesinos prefieren presentar un informe neutral para evitar retrasos en una nueva solicitud para volver a trabajar en Canadá.<sup>19</sup>

Según el informe desarrollado por Libertad y Desarrollo, se puede extraer lo siguiente:

*“El relativo éxito de las políticas de inmigración canadiense se explica en parte por su política de selección de inmigrantes. Esto, porque desde 1970 se instauró un instrumento de asignación de puntos para los inmigrantes independientes (en esta categoría evidentemente no se incluyen a los inmigrantes con status de refugiados). De esta manera, mientras que en 1960 el promedio de años de educación de los inmigrantes en Canadá era de tan solo 8 años, en la actualidad,*

---

<sup>19</sup> Información extraída de: <http://www.justicia4migrantworkers.org/bc/pdf/sawp.pdf>

los niveles educacionales muestran que un 40% de la población inmigrante posee grado de bachiller a nivel universitario o superior (Reitz, 2006).”<sup>20</sup>

Además agrega lo siguiente:

*“Un elemento interesante del sistema migratorio canadiense y que podría ser susceptible de analizar para Chile, sumado a la estrategia de asignación de puntos como criterio de inmigración, dice relación con la migración temporal. Desde mediados de los años ochenta que el país de Norteamérica dio inicio a una política de permisos de trabajo temporales. Durante esta época, los trabajadores inmigrantes de los sectores de educación, servicios, administración e industria figuraban entre los cinco principales sectores en los cuales se expedían autorizaciones de trabajo temporal de más de un año (SICREMI – OEA, 2011).”<sup>21</sup>*

### 6.2.1 Instituciones Involucradas

- Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo de Competencias (Human Resources and Skills Development Canada).

El HRSDC es el organismo que se preocupa de gestionar todo el proceso que conlleva el otorgar las visas a los extranjeros que desean participar del programa. Deben recibir la documentación, procesarla y revisar los antecedentes de los postulantes para luego tomar la decisión de aceptar o rechazar su solicitud.

### 6.2.2 Procedimiento

Los agricultores que deseen contratar a un trabajador temporal extranjero (TFW por sus siglas en inglés) bajo el SAWP deben presentar la solicitud de opinión del mercado laboral (LMO por sus siglas en inglés)<sup>22</sup>, junto con toda la documentación requerida al HRSDC.

En esencia, los empleadores están solicitando un dictamen sobre el impacto que la contratación de un TFW tendría en el mercado laboral de Canadá. En consecuencia, es importante que los empleadores sigan todos los pasos necesarios y presentar toda la documentación requerida.

---

<sup>20</sup> Fuente: Libertad y Desarrollo. *Migraciones en Chile: Diagnóstico y Lineamientos de Propuestas*. Agosto 2012.

<sup>21</sup> Fuente: Libertad y Desarrollo. *Migraciones en Chile: Diagnóstico y Lineamientos de Propuestas*. Agosto 2012.

<sup>22</sup> Se refiere a que la autoridad diagnostique que se necesitan trabajadores extranjeros, ya que con la oferta laboral interna no se logra atender la demanda.

Luego de firmar una serie de documentos que demuestran que la persona está de acuerdo con todos los términos legales del programa, puede elegir entre 2 opciones para presentar una solicitud LMO.

1. Servicio Web (online) de Trabajadores Temporales Extranjeros; o
2. Formulario de solicitud impreso (vía mail o fax).

Luego, el HRSDC evaluará la solicitud presentada por el empleador para determinar el impacto de la contratación que un trabajador temporal extranjero tendría en el mercado laboral de Canadá. En base a la solicitud y los documentos recibidos, el Departamento emitirá un LMO positivo o negativo.

Si la respuesta es positiva, el empleador recibirá una carta de confirmación de la aprobación de la solicitud de LMO. Esta LMO positiva es válida por 6 meses a partir de la fecha de su creación. Por razones de privacidad, la carta no incluirá los nombres de los TFW. Sin embargo, proporciona detalles específicos sobre la oferta de trabajo, tales como los salarios, las condiciones de trabajo y ocupaciones, así como una serie de archivos del sistema. Los nombres de los trabajadores figuran en un anexo que está destinado únicamente a los registros del empleador y no debe ser compartida con el TFW, ya que no se requiere para efectos de una solicitud para un permiso de trabajo.

Una vez recibida la carta de LMO positiva, es responsabilidad del empleador enviar una copia de esta carta y el contrato de trabajo, firmado por el empleador, al Ministerio de Trabajo y a los gobiernos extranjeros. Finalmente, le serán asignados un grupo de trabajadores para cumplir las tareas requeridas.

### **6.2.3 Países seleccionados para participar del programa**

Este programa es aplicable para ciudadanos de los siguientes países:

- México
- Países del Caribe como:
  - Anguilla
  - Antigua and Barbuda
  - Barbados
  - Dominica
  - Grenada
  - Jamaica
  - Montserrat
  - St. Kitts-Nevis
  - St. Lucia
  - St. Vincent and the Grenadines
  - Trinidad and Tobago



El año 2012 ingresaron a Canadá 29.025 trabajadores bajo el SAWP, 8,4% de la fuerza laboral agrícola. Los países que más aportaron trabajadores fueron Filipinas, México y Jamaica. El año 2007 habían participado del programa 27.146 personas, aumentando en un 6,92% a la fecha.<sup>23</sup>

#### **6.2.4 Período de Estadía**

Bajo este programa, el período de empleo puede ser de no más de ocho meses ni inferior a 240 horas en seis semanas o menos. Sin embargo, si se presenta una situación de emergencia, una exención específica podría ser concedida a los empleadores por el HRSDC, el organismo encargado de la administración de este programa en nombre del Gobierno de Canadá.

Un empleador puede requerir que un trabajador esté en período de prueba durante siete días hábiles de trabajo desde la fecha de llegada al campo. Durante este período, el empleador no puede despedir al trabajador a excepción de mala conducta o de la negativa a trabajar.

La semana laboral media mínima es de cuarenta horas. Por cada seis días consecutivos de trabajo, el empleado tiene derecho a un día de descanso.

### **6.3 Australia**

Australia posee a su haber 2 tipos de programas para incorporar mano de obra a su mercado. El primero se llama Vacaciones de Trabajo (Working Holidays) que trata de que los extranjeros van a conocer el país oceánico y para pagar sus gastos, trabajan en distintos rubros que necesitan de sus servicios. El segundo, y el que tiene relación con este Trabajo de Título, corresponde al Programa de Trabajos de Temporada (Seasonal Worker Program) que se encarga, exclusivamente, de integrar extranjeros al mercado laboral agrícola.

Australia puso en marcha el Programa Piloto del Trabajador Estacional del Pacífico en Agosto de 2008. Este programa fue diseñado para aliviar la escasez de mano de obra para el sector agrícola australiano proporcionando oportunidades para los trabajadores de países vecinos para llevar a cabo el trabajo de temporada. Este programa no ha tenido gran impacto en números hasta el momento, debido a que es algo que recién está comenzando. Se han guiado en los exitosos programas de Nueva Zelanda, su país vecino. Se espera que con el transcurso de los años el programa comience a ser cada vez más relevante debido al gran potencial que posee. Actualmente, lleva el nombre de Programa de Trabajos de Temporada (SWP por sus siglas en inglés) y su foco sigue siendo atraer ciudadanos de las Islas del

---

<sup>23</sup> Información obtenida de:

[http://www.hrsdc.gc.ca/eng/jobs/foreign\\_workers/lmo\\_statistics/annual2012.shtml#h2.10](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/jobs/foreign_workers/lmo_statistics/annual2012.shtml#h2.10)



Pacífico colindantes, ya que poseen un ingreso per-cápita bastante menor al australiano, resultándoles atractivo el trabajar en su país.<sup>24</sup>

Con respecto a las políticas migratorias de Australia, se puede decir que en un comienzo fue totalmente abierta, ya que es un país que se ha forjado gracias al aporte de los inmigrantes. A través de los años, las políticas han tenido que cambiar debido a la gran cantidad de inmigrantes irregulares. Según el informe desarrollado por Libertad y Desarrollo, se estimó que en el año 2008 había alrededor de 50.000 inmigrantes en situación irregular y la mayoría esperaba hasta que los descubrieran para salir de tierras australianas.<sup>25</sup>

Lo que ha mitigado la inmigración ilegal, han sido las políticas de programas de trabajos temporales, donde permiten la opción a los extranjeros de laborar en Australia, pero con la condición que después de un período determinado vuelvan a su país. Esto permite contribuir a ambos actores, el inmigrante obtiene beneficios que no obtendría en su país y Australia tiene la capacidad de solventar la demanda de fuerza laboral que requieren sus actividades económicas, sobre todo la agricultura.

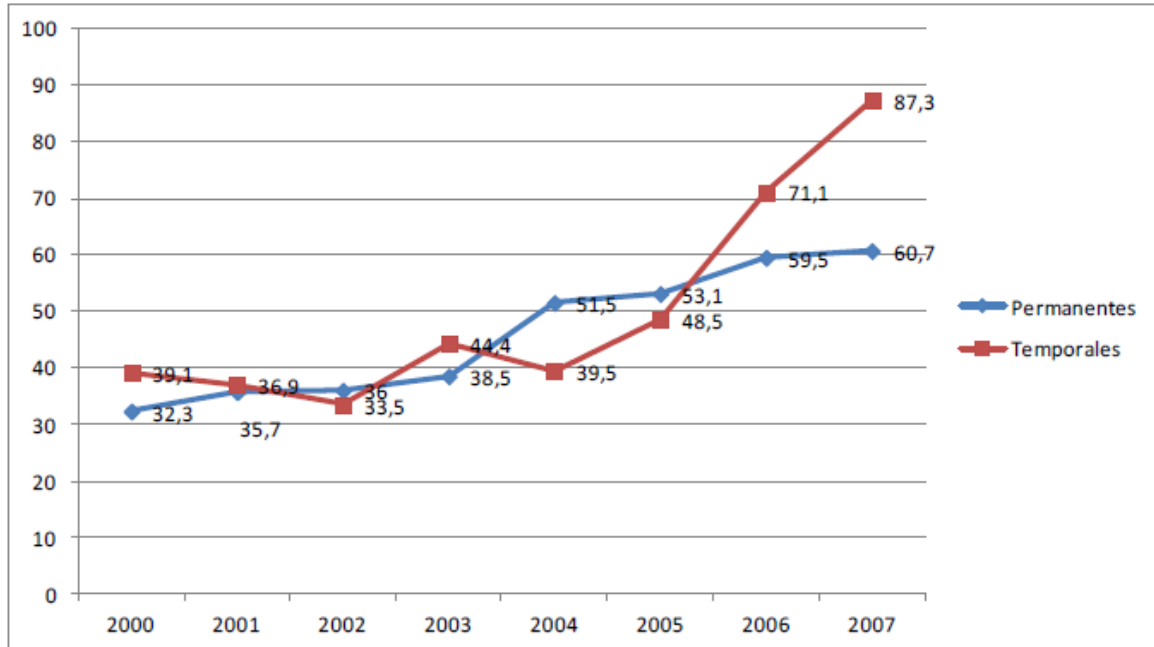
---

<sup>24</sup> Información extraída de: <http://www.ausaid.gov.au/Publications/Documents/pswps-development-impacts.pdf>

<sup>25</sup> Fuente: Libertad y Desarrollo. *Migraciones en Chile: Diagnóstico y Lineamientos de Propuestas*. Agosto 2012.

La evolución del ingreso de inmigrantes por medio de los programas temporales, se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 7: Entrada de habitantes permanentes y de trabajadores extranjeros temporales a Australia entre el '00 y '07.**



**Fuente: Libertad y Desarrollo.**

Gracias a los programas implementados, la entrada de inmigrantes temporales a Australia ha aumentado de forma considerable desde el año 2004. Este efecto también se puede atribuir al complemento de las políticas públicas para controlar la inmigración ilegal de parte del gobierno australiano. Además, evidencia un interés de los inmigrantes por ser parte de estos programas y lograr obtener trabajo, que quizás, en su lugar de residencia no tiene o es menos remunerado.

### 6.3.1 Instituciones Involucradas

- Departamento de Inmigración y Ciudadanía (Department of Immigration and Citizenship, DIAC)

La función de este departamento es gestionar de forma eficaz y eficiente de la inmigración en Australia. Debe preocuparse de hacer respetar los acuerdos migratorios, el control de las fronteras y la toma de decisiones para aceptar o no a nuevos inmigrantes en el país. Con respecto al SWP, el DIAC debe analizar la información entregada por los postulantes a los trabajos para luego aceptar o rechazar su solicitud de visa.

- Departamento de Educación, Empleo y Relaciones Laborales (Department of Education, Employment and Workplace Relations)

Este organismo tiene la función de analizar el escenario laboral de Australia, al momento que un agricultor desea contratar extranjeros para utilizarlos como mano de obra. Ellos deben determinar si existe o no escasez de mano de obra local para permitir la inclusión de los inmigrantes al trabajo. Sin la aprobación de este organismo, el proceso no puede seguir adelante, debido a que se podría encontrar mano de obra entre los mismos australianos sin tener que buscar alternativas.

### **6.3.2 Procedimiento**

Los trabajadores son reclutados en el SWP por empresas que gestionan mano de obra, que han sido seleccionadas por el Gobierno de Australia para contratar y suministrar trabajadores a los agricultores y productores. Sólo las organizaciones australianas que han sido aprobados por Departamento de Educación, Empleo y Relaciones Laborales para participar en el Programa de Trabajadores Estacionales (SWP) pueden entrar en un acuerdo especial con el departamento. El acuerdo es el siguiente:

- establece los detalles del programa;
- indica los términos y condiciones del programa;
- supervisa e informa sobre las obligaciones;
- controla las empresas y la prestación de una nueva aprobación y revocación del programa.

En lo que concierne al Programa Especial, una organización australiana que gestiona trabajadores, es un cuerpo que está legalmente establecido y operando activamente en Australia.

Después de establecer un acuerdo sobre el programa con el Departamento, una organización puede solicitar convertirse en patrocinador del Programa Especial (empresa que puede reclutar personal y derivarlo a los agricultores que lo soliciten).

Para que un extranjero pueda recibir una visa de trabajo temporal, debe tener una invitación entregada por alguna de estas empresas gestionadoras antes de realizar el trámite. Luego de recibir esa invitación y lograr acceder a la visa, es ubicado en algún huerto para realizar las tareas que ahí serán asignadas.

### **6.3.3 Países seleccionados para participar del programa**

El programa ayuda a contribuir al desarrollo económico de los países que han sido seleccionados para participar. Estos países son:

- Timor-Leste;

- Kiribati;
- Nauru;
- Papau New Guinea;
- Samoa;
- Solomon Islands;
- Tonga;
- Tuvalu y;
- Vanuatu.

Hasta el año 2012 el programa había logrado entregar alrededor de 2.500 visas, 1,2% de la fuerza laboral agrícola, muy por debajo de las cuotas anuales de 29.000 en Canadá y 7.000 en Nueva Zelanda. Hasta el momento los países que más aportan al programa son Tonga, Vanuatu y Kiribati.<sup>26</sup>

#### 6.3.4 Período de Estadía

Esta visa les permite a los trabajadores de temporada permanecer en Australia durante la extensión de su relación laboral, además de un adicional de un máximo de cuatro semanas de validez para facilitar los arreglos de viaje. Por lo tanto, la estancia máxima es de hasta siete meses para los trabajadores de temporada que les han ofrecido seis meses de trabajo. Los trabajadores de temporada estarán sujetos a las siguientes condiciones:

- El portador de la visa no debe dejar de ser empleado por la empresa abalada por el programa, ya que esta le proporcionó su visa de trabajo.
- El titular de la visa debe mantener las medidas adecuadas sobre el seguro de salud laboral, mientras que está en Australia.
- La condición de “No puede quedarse más tiempo” impide que el titular de la visa pueda solicitar otro tipo de visa mientras está en Australia, con la excepción de una visa de protección.

#### 6.4 Nueva Zelanda

El Gobierno de Nueva Zelanda creó el Permiso de Trabajo de Temporada (SWP, por sus siglas en inglés) en el 2005, que permitió a los sectores de la horticultura y viticultura a contratar trabajadores de manera temporal durante el momento peak en que necesitan mano de obra, accediendo en particular a los trabajadores de las naciones vecinas de las islas del Pacífico. Programas anteriores en que Nueva Zelanda hizo arreglos bilaterales con las naciones del Pacífico, habían sido disueltos, pero la necesidad de fuerza laboral durante las épocas de cosecha y otros

---

<sup>26</sup> Información extraída de <http://www.ausaid.gov.au/Publications/Documents/pswps-development-impacts.pdf>

períodos peak provocó la más reciente campaña para elaborar un plan de trabajadores huéspedes.

El SWP se consideró un éxito y un medio necesario para hacer frente a la escasez de mano de obra en los sectores, tanto por el Gobierno de Nueva Zelanda, como por la oposición. En octubre de 2006, en el Foro de las Islas del Pacífico, el primer ministro Helen Clark anunció la introducción del programa del Empleador Estacional Reconocido (RSE, por sus siglas en inglés) para reemplazar el SWP. El nuevo plan obtuvo el respaldo de un número de naciones insulares del Pacífico, pero fue criticado por el Partido Nacional de Nueva Zelanda porque lo veía como una introducción apresurada con abusivas condiciones sobre los empleadores. En el momento de su puesta en práctica, se dio preferencia a los trabajadores de Samoa, Tonga, Kiribati, Tuvalu y Vanuatu. La evaluación fue todo un éxito y el programa RSE se ha expandido para incluir a otros países del Pacífico.<sup>27</sup>

#### 6.4.1 Instituciones involucradas

- Inmigración de Nueva Zelanda (Immigration New Zealand)

Es responsable de traer a las mejores personas a Nueva Zelanda para mejorar los resultados sociales y económicos del país. Apoyan directamente el crecimiento del mercado laboral, atrayendo a personas y apoyándolos en su inserción en la fuerza de trabajo, para que sean contribuyentes a largo plazo. El papel de Inmigración de Nueva Zelanda incluye:

- decidir sobre solicitudes de visa;
  - atraer las habilidades de los migrantes y su fuerza laboral;
  - adecuar las capacidades del migrante con las necesidades del empleador;
  - gestionar la seguridad fronteriza en relación con el movimiento de personas;
  - apoyar asentamiento de migrantes y la retención;
  - aplicar el programa de cuotas de refugiados del Gobierno;
  - exigir el cumplimiento de la ley y la política de inmigración.
- Departamento del Trabajo (Department of Labour)

Este organismo es el encargado de aprobar las solicitudes de los agricultores neozelandeses para adquirir mano de obra extranjera. El Departamento debe analizar el mercado laboral y apoyar la noción de los empresarios de que verdaderamente no existe mano de obra local para suplir sus necesidades. Sin esta aprobación, no se permite la contratación de extranjeros.

---

<sup>27</sup> Información extraída de [http://www.aph.gov.au/About\\_Parliament/Parliamentary\\_Departments/Parliamentary\\_Library/pubs/BN/0708/NZSeasonalWorker](http://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/pubs/BN/0708/NZSeasonalWorker)

## 6.4.2 Procedimiento

El primer paso en el proceso para los empleadores es solicitar el reconocimiento como Empleador de Temporada Reconocido (RSE, por sus siglas en inglés). Algunos de los requisitos para obtenerlo son:

- estar en una posición financiera sólida;
- poseer políticas de recursos humanos de un alto nivel;
- promover el bienestar de los trabajadores;
- contar con procesos de resolución de conflictos;
- demostrar su compromiso con la contratación y formación de los neozelandeses, y;
- tener buenas prácticas laborales y conocer, desde un comienzo, todas las leyes de inmigración y de empleo correspondiente.<sup>28</sup>

Una vez que obtenga la certificación de ser RSE debe solicitar un acuerdo para contratar trabajadores (ATR, por sus siglas en inglés). Algunos de sus requisitos son:

- pagar la tasa de mercado por el trabajo realizado por los trabajadores de RSE;
- pagar la mitad del pasaje aéreo ida y vuelta entre Nueva Zelanda y el país del trabajador de RSE de residencia;
- asegurar a sus trabajadores RSE tener acceso a los servicios de alojamiento, alimentación y salud adecuadas, a un costo razonable;
- informar lo antes posible si es que alguno de sus trabajadores RSE violan sus condiciones de visa;
- informar, tan pronto como sea posible, acerca de conflictos con los trabajadores RSE que han dado lugar a la suspensión o despido del trabajador;
- tener responsabilidad directa de las salidas del trabajo a diario y la supervisión de los trabajadores RSE (a menos que aplique una excepción a la regla de supervisión);
- no utilizar los servicios de un contratista que no cumplan con sus obligaciones legales con respecto a las leyes fiscales del empleo, la salud y la seguridad y/o que utilizan mano de obra ilegal.<sup>29</sup>

Después de recibir la ATR se puede hacer una oferta formal de trabajo. El potencial trabajador tendrá que dar prueba de que posee una oferta para obtener la

---

<sup>28</sup> Información extraída desde <http://www.immigration.govt.nz/employers/employ/temp/rse/RSERequirements.htm>

<sup>29</sup> Información extraída desde <http://www.immigration.govt.nz/employers/employ/temp/rse/ATRrequirements.htm>

visa de extranjero. Luego puede ir a Nueva Zelanda a trabajar por el tiempo que se le conceda la visa.

Por último, si se desea tener a los trabajadores de vuelta para otra temporada, están habilitados para regresar a Nueva Zelanda si es que consiguen una nueva ATR y si han cumplido las condiciones de su visa, además de que continúe la escasez de trabajadores.

### 6.4.3 Países seleccionados para participar del programa

Una ATR, por lo general, permite contratar a trabajadores provenientes de los siguientes países del Pacífico:

- Federated States of Micronesia;
- Kiribati;
- Nauru;
- Palau;
- Papua New Guinea;
- Republic of Marshall Islands;
- Samoa;
- Solomon Islands;
- Tonga;
- Tuvalu; y
- Vanuatu.

También se puede contratar a trabajadores de otros países, si es posible:

- Demostrar que se posee relaciones preestablecidas con los trabajadores de otras nacionalidades, o
- Mostrar que ha hecho intentos razonables para reclutar desde los países del Pacífico especificados, pero no tuvieron éxito, o
- Demostrar por qué no puede contratar a partir de los países nombrados anteriormente.

En la temporada 2013/2012 ingresaron a Nueva Zelanda un total de 7.456 trabajadores, 6,7% de la mano de obra agrícola, a través del programa RSE. Los países que más aportaron fuerza laboral fueron Vanuatu, Tonga y Somoa.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Información extraída de <http://www.dol.govt.nz/initiatives/strategy/rse/information/arrival2012-2013.pdf>

#### **6.4.4 Período de Estadía**

Una vez que el trabajador ha obtenido una oferta de trabajo, debe solicitar al Servicio de Inmigración de Nueva Zelanda una visa limitada. Esta visa le permite trabajar durante siete meses en períodos de 11 meses. Los ciudadanos de Tuvalu o Kiribati que residen normalmente en su país podrán obtener un visado para una estancia máxima de nueve meses.

### **6.5 Factores Críticos**

Luego de analizar cada una de las experiencias anteriormente descritas, se identificaron los factores críticos más relevantes para que este tipo de programas logren funcionar de manera exitosa:

#### **6.5.1 Transporte**

Los empleadores deben organizar y pagar el transporte de ida y vuelta (por ejemplo, avión, tren, barco, coche, autobús) del trabajador extranjero temporal hacia el lugar de trabajo y de regreso al país de residencia. Una parte de estos costos en algunos países pueden ser recuperados a través de deducciones de nómina del sueldo. Se obliga también al empleador tener un control exhaustivo de los gastos incurridos en transporte por el trabajador, guardando cada uno de los tickets, boletos, etc. para luego poder reembolsar ese dinero.

#### **6.5.2 Alojamiento**

Los empleadores deben proporcionar a los trabajadores la vivienda adecuada gratuita, ya sea en el campo (por ejemplo barraca) o fuera de él (por ejemplo, establecimiento comercial). Se requiere una copia del contrato firmado entre el empleador y el lugar de alojamiento, si es que es fuera de los predios (excepto en los casos en que el empleador es el propietario de la vivienda). El lugar de alojamiento debe ser aprobado anteriormente por algún tipo de autoridad, asegurando así su calidad.

#### **6.5.3 Salud y Seguridad en el Trabajo**

- Seguro Médico.

Los agricultores deben asegurarse de que todos los trabajadores posean algún tipo de seguro laboral.

- Seguridad en el Trabajo.

Los empleadores deben preocuparse de poseer todas las medidas de seguridad necesarias para resolver problemas en caso de accidentes laborales. Asegurar la capacitación de los empleados en caso de ocupar algún tipo de sustancia química



que podría ser dañina para el ser humano, además de entregar el equipamiento necesario para su uso.

#### **6.5.4 Empresas Intermediarias**

Los empresarios no están obligados a usar este tipo de empresas, pero si llegan a decidir prescindir de sus servicios, ellos deben hacerse cargo de todo lo que tenga que ver con papeleos, logística, explicar las condiciones del programa a los trabajadores, enviar la información requerida a las autoridades, etc.

Si es que llegan a usar los servicios de estas empresas, deben asegurarse que estén debidamente acreditadas por las autoridades y que respeten las leyes de migración, para no tener problemas en un futuro.

## 7. Análisis potencial oferta de mano de obra

### 7.1 Inmigrantes en Chile

El fenómeno de la migración en Chile desde el extranjero, se ha acrecentado en los últimos años. Esto se ha producido debido a que ciudadanos de variadas nacionalidades ven a Chile como un destino atractivo para desarrollar su futuro, con mejores expectativas laborales, políticas y sociales, y como consecuencia, la obtención una mejor calidad de vida.

Según las últimas estadísticas publicadas por la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DESA), Chile se convirtió en el país que más acrecentó el número de inmigrantes entre 1990 y 2013. Conforme al contenido del estudio, el número de migrantes extranjeros pasó de 107.501 en 1990 a 398.251 en 2013, representando un aumento de 290.750 personas, un 270% más.<sup>31</sup>

De acuerdo a la información entregada por el Censo 2012 aplicado en Chile, la distribución de los extranjeros, hasta ese entonces 339.536, es la siguiente:

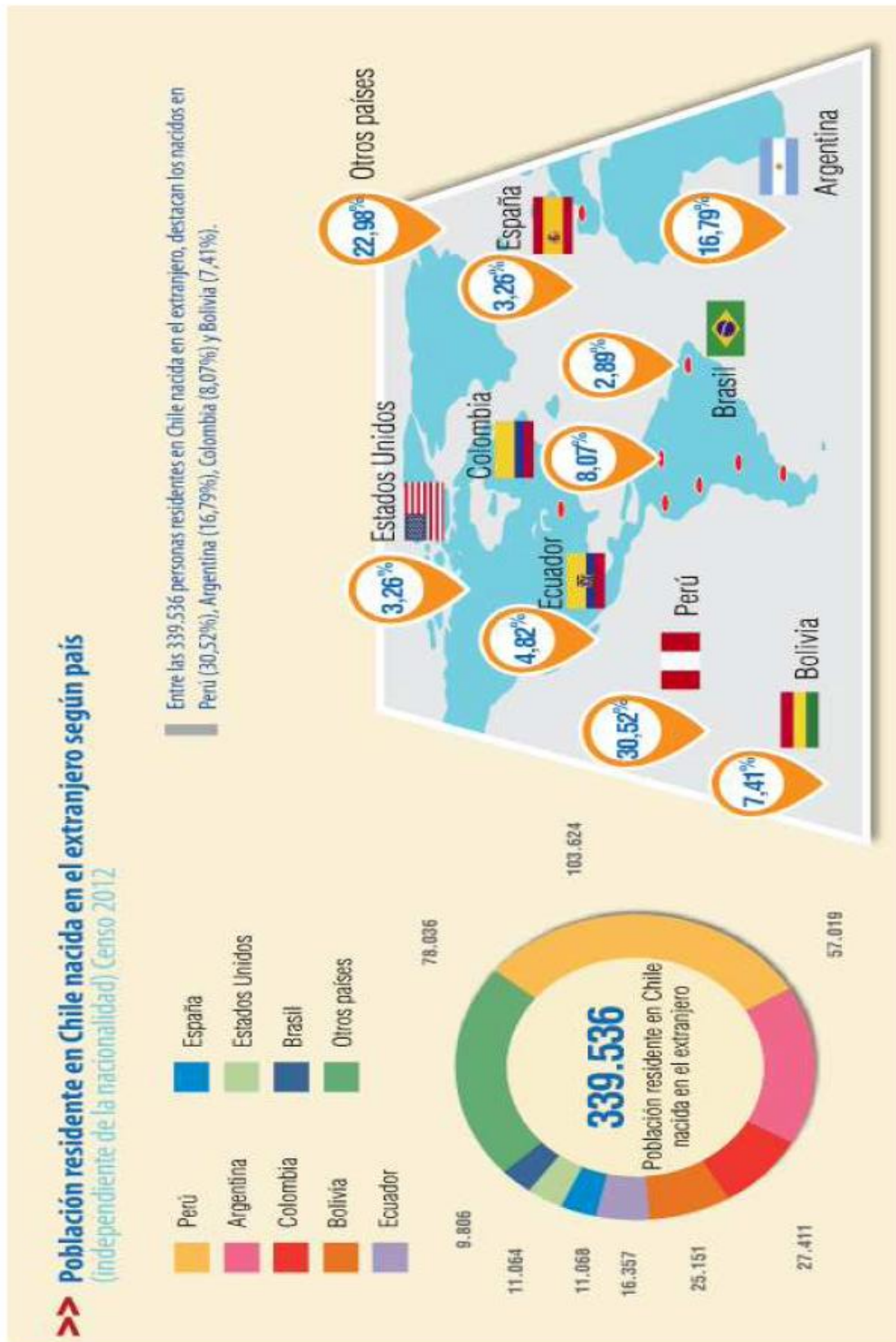
- Perú 103.624 (30,52%).
- Argentina 57.019 (16,79%).
- Colombia 27.411 (8,07%).
- Bolivia 25.151 (7,41%).
- Ecuador 16.357 (4,82%).
- Otros (32,39%).

---

<sup>31</sup> Fuente: International Migration Wallchart 2013, División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. ONU.

<http://esa.un.org/unmigration/documents/WallChart2013.pdf>

Ilustración 1: Inmigrantes en Chile.



Fuente: Cifras y rostros de la migración en Chile. Ciudadano Global. 2012.

Para conocer en profundidad las características de los inmigrantes, se analizarán 4 de los 5 países que más personas aportan a la comunidad extranjera en el país. Se omitirán los ciudadanos argentinos porque se estima que no reúnen las características necesarias para estar interesados en participar en el programa de trabajos temporales. Una razón por la cual se desestima a Argentina como posible fuente de mano de obra para la fruticultura, es que según el estudio realizado el 2008, “Migración Internacional: el caso de Chile” realizado por Libertad y Desarrollo, en el año 2006 la comunidad argentina residente en Chile alcanzaba las 57.738 personas, siendo esta cantidad superior a la que arroja el Censo 2012, 57.016. Por lo tanto, existe una estabilización del número de personas provenientes de Argentina, lo que conllevaría a pensar que no es tan atractivo venir a Chile en estos momentos. Otra razón para obviar a los trasandinos de ser fuente de mano de obra, es su alto nivel educacional, se estima que un 21% tiene estudios secundarios completos, 38% posee educación universitaria completa y un 8% tiene postgrado.<sup>32</sup> Esto contrasta con el perfil de la mano de obra frutícola, que requiere a trabajadores no calificados, dispuestos a recibir un sueldo superior al mínimo, pero no tan elevado.

## 7.2 Perú

### 7.2.1 Caracterización del inmigrante peruano

Según el informe económico desarrollado por Libertad y Desarrollo, sobre los peruanos en el exterior<sup>33</sup>, señala que con respecto al plano social las personas de clase más baja son las que emigran a los países vecinos y los de clase alta emigran a otras latitudes.

Asimismo, agrega los datos de una encuesta presentada por el Seminario sobre el Desafío de la Solidaridad “Migrantes Peruanos en Chile”, que entrevistando a 408 inmigrantes peruanos en Chile, concluye que un 51% tiene educación secundaria y un 28% educación técnico profesional; un 60% gana más del sueldo mínimo. También añade que la mayoría de los peruanos declaró como motivación para migrar la carencia de oportunidades de trabajo, económicas y educacionales. Finalmente, da a conocer que el 80% de los peruanos residentes en Chile provienen de tres regiones: Lima, La Libertad y Ancash.

Según el Informe de Sociedad y Política “Migraciones en Chile: Diagnóstico y Lineamientos Propuestos”, realizado por Libertad y Desarrollo, los peruanos se desplazan solos hacia Chile, enviando periódicamente dinero a sus familias en el Perú, realizan los trabajos menos remunerados de la oferta laboral e impulsan el arribo de sus familias cuando logran estabilidad.

---

<sup>32</sup> Fuente: Migración Internacional: el caso de Chile. Libertad y Desarrollo. 2008.

<sup>33</sup> Fuente: Migración Internacional: el caso de Chile. Libertad y Desarrollo. 2008.

## 7.2.2 Situación económica y laboral en Perú

Según el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation del 2013, Perú posee una población de 30 millones de habitantes, con un PIB per cápita, PPA (por poder adquisitivo) de US\$ 10.932 y una tasa de desempleo del 7,9%. Además, Heritage Foundation agrega que la economía peruana sigue siendo "moderadamente libre". La competitividad global ha sido promovida y sostenida por las reformas normativas en curso y las políticas de mercado abierto, de apoyo al comercio y la inversión. El conflicto social que rodea los proyectos mineros a gran escala socava la estabilidad económica, lo que implica riesgos elevados para el desarrollo económico a largo plazo. También indica un buen desempeño económico del país en los últimos años, dejando al gobierno con grandes superávits presupuestarios, pero la administración de estos recursos sigue siendo efectivamente un reto.

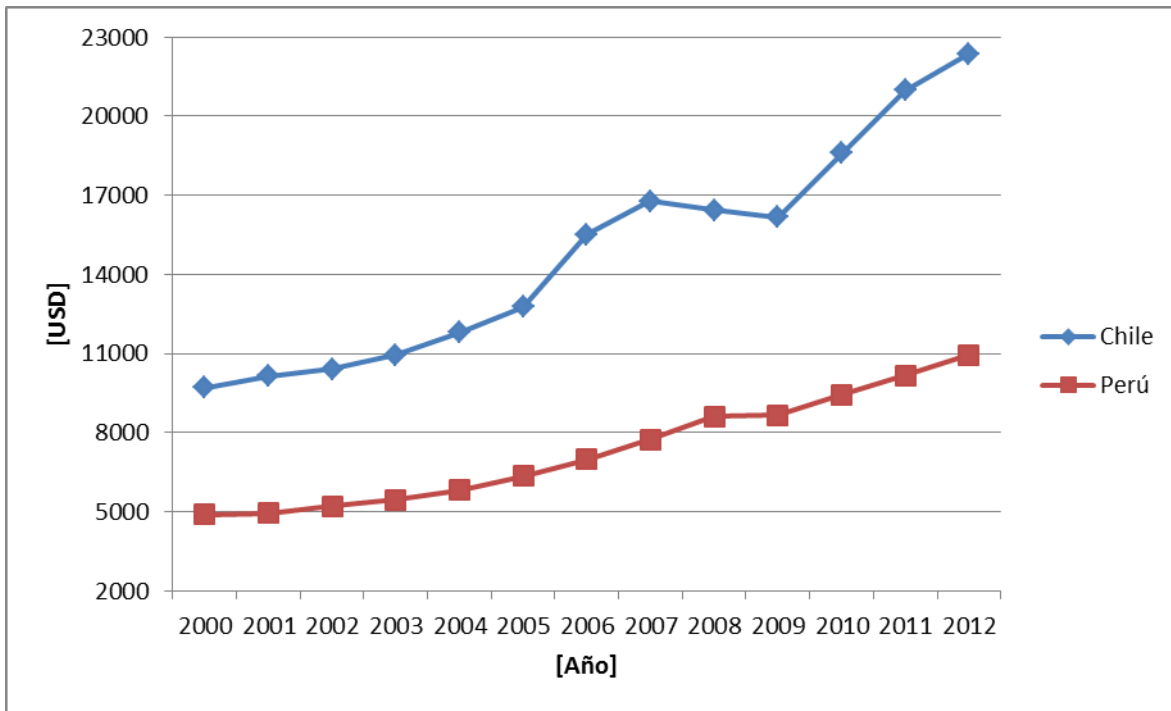
Perú ha experimentado una notable reducción en los niveles de pobreza y un alza en el crecimiento económico impulsado por la inversión privada. Aproximadamente, según el reportaje del Diario La República de Perú, el 25,8% por ciento de los peruanos vive por debajo del umbral de la pobreza<sup>34</sup>, pero ese número ha ido disminuyendo ya que el crecimiento económico está muy por encima del promedio latinoamericano. El problema existe en el área rural, donde la pobreza sigue alcanzando niveles altos (56,1% en el 2011) y es de donde proviene la mayoría de los inmigrantes peruanos.

A continuación se observan los datos del crecimiento del PIB per cápita de Perú y Chile para comparar desde el año 2000 al año 2012:

---

<sup>34</sup> Diario La República, *Así van los índices de pobreza en el país*. 09 de Mayo del 2013.  
<http://www.larepublica.pe/infografias/asi-son-los-indices-de-pobreza-en-el-pais-08-05-2013>

**Gráfico 8: Comparación PIB per cápita Perú y Chile.**

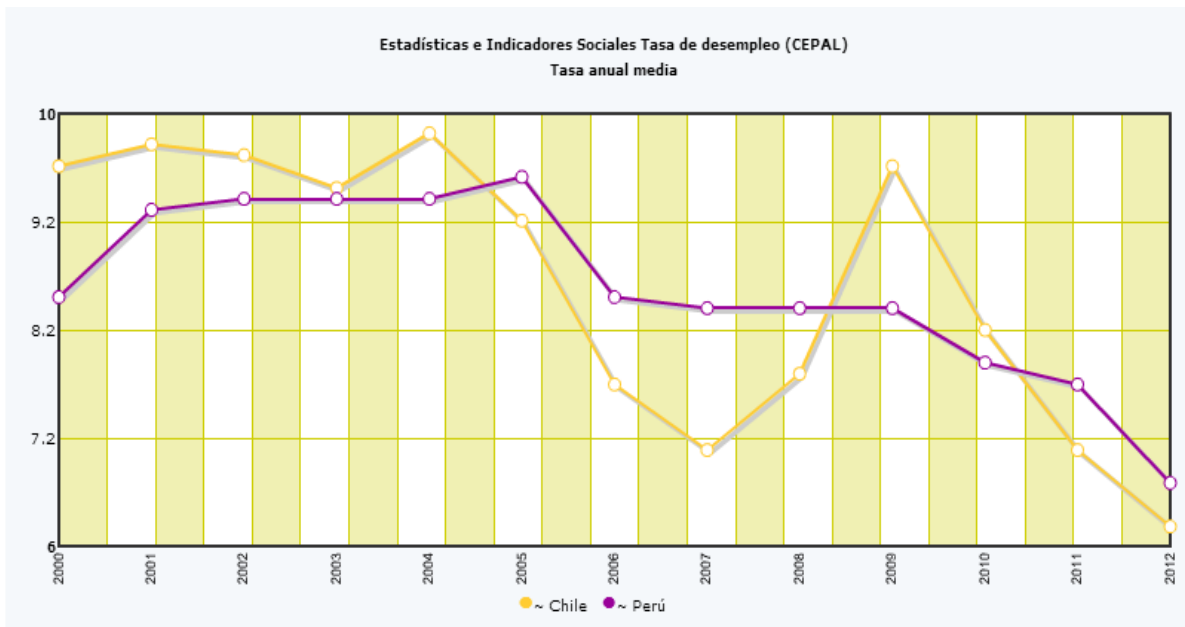


**Fuente: Datos del Banco Mundial. 2013. Elaboración propia.**

Si bien el PIB per cápita de Perú ha aumentado constantemente a lo largo de los años, sigue siendo un 104% menor al chileno (US\$ 22.352). Esto si bien no es concluyente para afirmar que en Chile existe una mejor calidad de vida, si puede ser un indicio, por lo que podría atraer a peruanos a buscar un futuro mejor a tierras chilenas.

A continuación se encuentran los datos de la tasa de desempleo en Perú, desde el año 2000 al 2012:

**Gráfico 9: Tasas de desempleo Perú y Chile.**

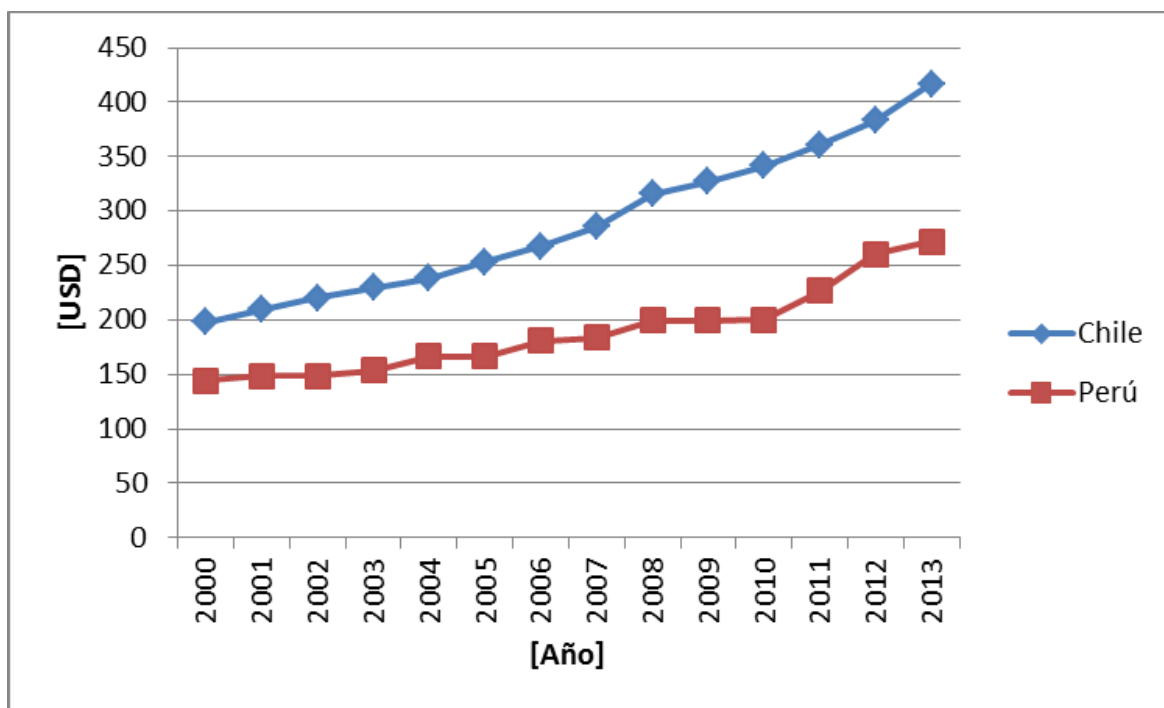


**Fuente: CEPALSTAT. Base de datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.**

Se puede observar que el desempleo en Perú ha disminuido considerablemente, llegando al año 2012 a tener una tasa anual media del 6,8%. Esto evidencia el buen momento económico que está teniendo el país, con la inversión considerable del sector privado que requiere de mucha mano de obra. Generalmente, en el área rural el desempleo es mayor que la tasa media nacional, por lo que podría explicar el por qué del escape de peruanos desde esa zona, aún con estas condiciones económicas auspiciosas.

Como se ha dicho anteriormente, las principales razones de los peruanos residentes en Chile para haber emigrado de su país es la mejoría económica y laboral. Por lo tanto, en el gráfico N° 10 se comparan los sueldos mínimos de ambos países con el objetivo de conocer si es que, efectivamente, los peruanos pueden acceder a mejores salarios en el territorio chileno.

**Gráfico 10: Comparación salario mínimo Perú y Chile.**



**Fuente: Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Dirección General de Trabajo. Chile: INE.**

Se observa del gráfico que el año 2000, la brecha entre las remuneraciones mínimas era menor a la que ocurre actualmente. Hace 13 años, el sueldo mínimo de Perú era un 38% menor al chileno, porcentaje que ha ido en aumento a través de los años, llegando a una diferencia actual del 53%. El sueldo mínimo chileno equivale a US\$ 416, US\$ 144 más que el salario mínimo peruano que alcanza la suma de US\$ 272. Cabe recordar que estas cifras no están ajustadas por poder de paridad de compra, pero muestra claramente un sueldo esperado mayor en Chile.

Finalmente, se puede concluir que en Perú existe una buena situación macroeconómica, con crecimientos constantes y un desempleo bajo. Los índices de pobreza han disminuido considerablemente en la zona urbana, pero en las zonas rurales se mantienen altos. Además, las políticas salariales tampoco han mejorado mucho, por lo que la gente de algunas zonas del campo están buscando nuevos horizontes en otras latitudes, pretendiendo encontrar una mejor calidad de vida



para ellos y sus familias, que muchas veces se quedan en Perú, por lo que ahorran y les envían dinero.<sup>35</sup>

## 7.3 Colombia

### 7.3.1 Caracterización del inmigrante colombiano

La inmigración de los colombianos en Chile se ha acrecentado desde el año 2005<sup>36</sup>. Según Acosta (2010:93): *“Gran parte de las personas que llegan a Chile, provienen de los grandes centros urbanos de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y de ciudades con un importante contacto con extranjeros, como Buenaventura. Con esto no se refieren necesariamente a que sean originarios de esas ciudades, sino que en varias oportunidades, esas ciudades fueron su lugar de residencia anterior.”*

Además, Acosta agrega que la mayoría de los colombianos vienen en busca de nuevas oportunidades laborales y a estudiar. Asimismo, concluye lo siguiente: *“...los colombianos que residen en Chile, son emprendedores y no tienen miedo a tomar riesgos, ya que vienen con el objetivo de buscar nuevas oportunidades. Se definen como buenos para el trabajo, siendo hábiles para cumplir con las responsabilidades y con los tiempos. Aunque están conscientes que han llegado colombianos a realizar al país todo tipo de actividades...”* (Acosta, 2010: 94).

Finalmente, la tesis de Acosta señala que los colombianos que viven en Chile con el sueldo mínimo, no envían remesas a sus familias en Colombia regularmente, ya que vivir en Chile es muy costoso y les cuesta mucho ahorrar.

En cambio, los colombianos que son profesionales y no tienen problemas con su sueldo, viven con sus familias en Chile, por lo que las remesas no las realizan tampoco.

### 7.3.2 Situación económica y laboral en Colombia

Según el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation del 2013, Colombia posee una población de 46,1 millones de habitantes, con un PIB per cápita, PPA (por poder adquisitivo) de US\$ 10.582 y una tasa de desempleo del 11,2%. Heritage Foundation agrega que el crecimiento económico ha promediado más de un 4 por ciento durante los últimos cinco años. Las reformas recientes han puesto mayor énfasis en mejorar la eficacia de la reglamentación y la mejora de la competitividad del sector financiero. La gestión de los recursos públicos ha sido relativamente prudente, y la deuda se ha mantenido bajo control.

---

<sup>35</sup> Fuente: Migración Internacional: el caso de Chile. Libertad y Desarrollo. 2008.

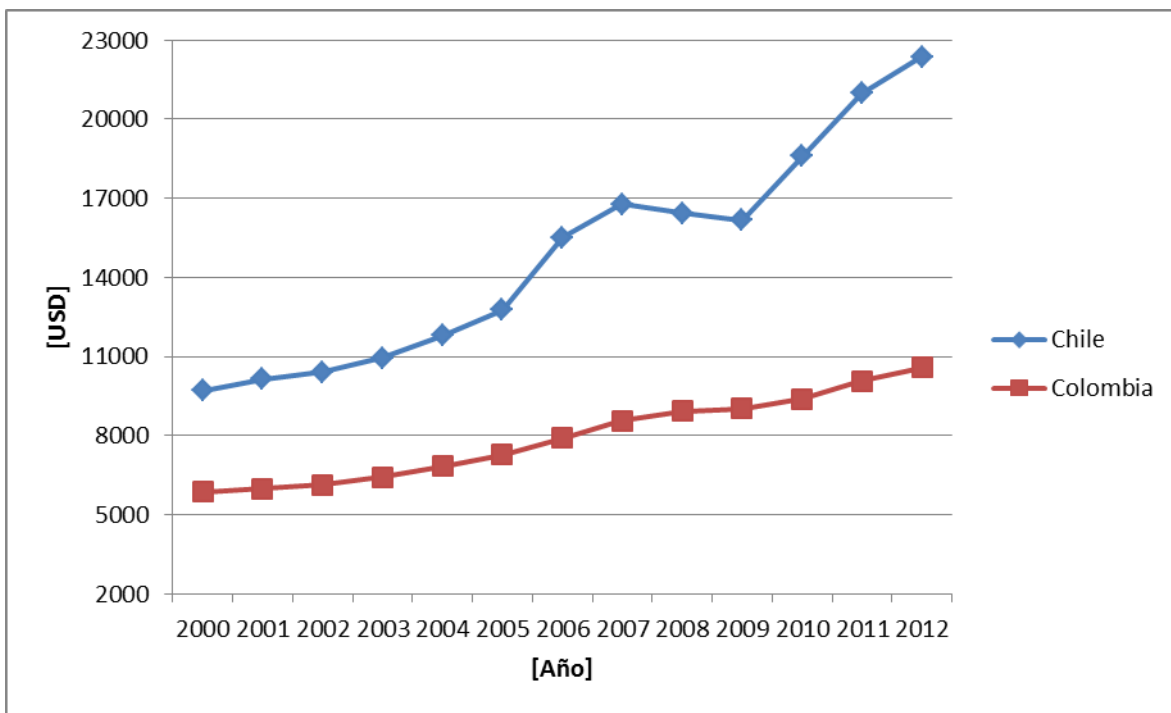
<sup>36</sup> Fuente: ¿Es posible hablar de los chilombianos?: Un primer acercamiento a la inserción social de inmigrantes colombianos en la sociedad chilena. Diego Acosta. 2010.

Colombia ha experimentado un aumento de la inversión extranjera en los últimos años y está posicionado para convertirse en la segunda economía más grande de América del Sur. A pesar de los avances, persisten las deficiencias institucionales que socavan las perspectivas de desarrollo económico a largo plazo.

La pobreza en Colombia aqueja al 34,2% de su población, acrecentándose a un 46,2% en las zonas rurales. Este índice ha ido disminuyendo a lo largo de los años, pero siguen siendo muchos colombianos que se ven afectados al estar bajo el umbral de la pobreza.<sup>37</sup>

En el gráfico N°11 se observa la evolución del PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo de Colombia desde el año 2000 a la fecha:

**Gráfico 11: Comparación PIB per cápita Colombia y Chile.**



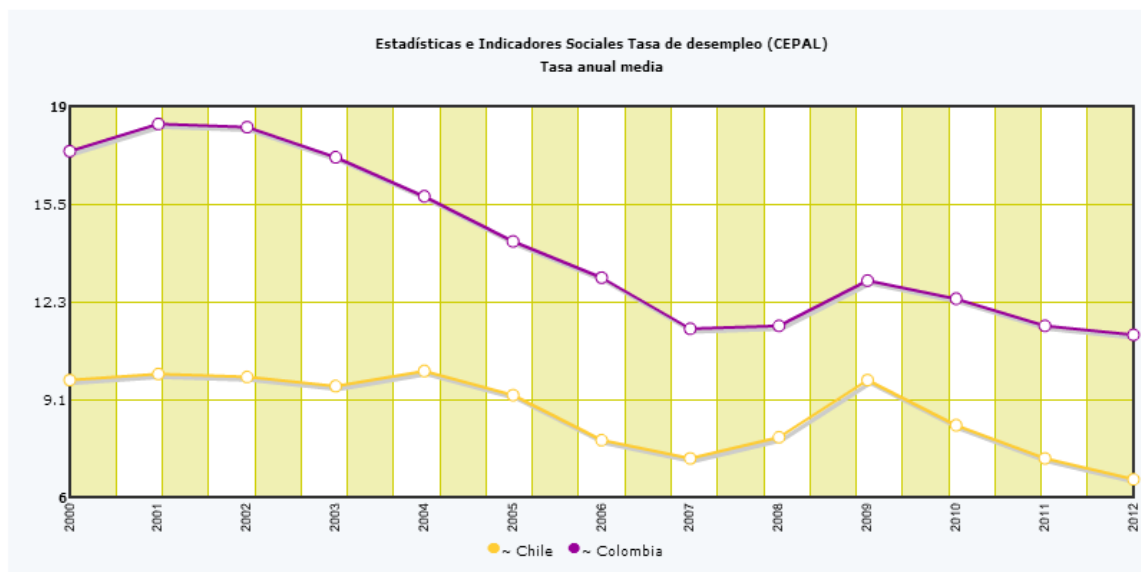
**Fuente: Datos del Banco Mundial. 2013. Elaboración propia.**

Se observa un crecimiento sostenido del PIB per cápita colombiano a lo largo de los años, aunque sigue siendo un 111% más bajo que el chileno. Al igual que la situación con Perú, esto no significa que Chile tenga una mejor calidad de vida, pero es un indicio.

<sup>37</sup> Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. 2013.

A continuación se observa la tasa de desempleo media de Colombia desde el año 2000:

**Gráfico 12: Tasas de desempleo Colombia y Chile.**

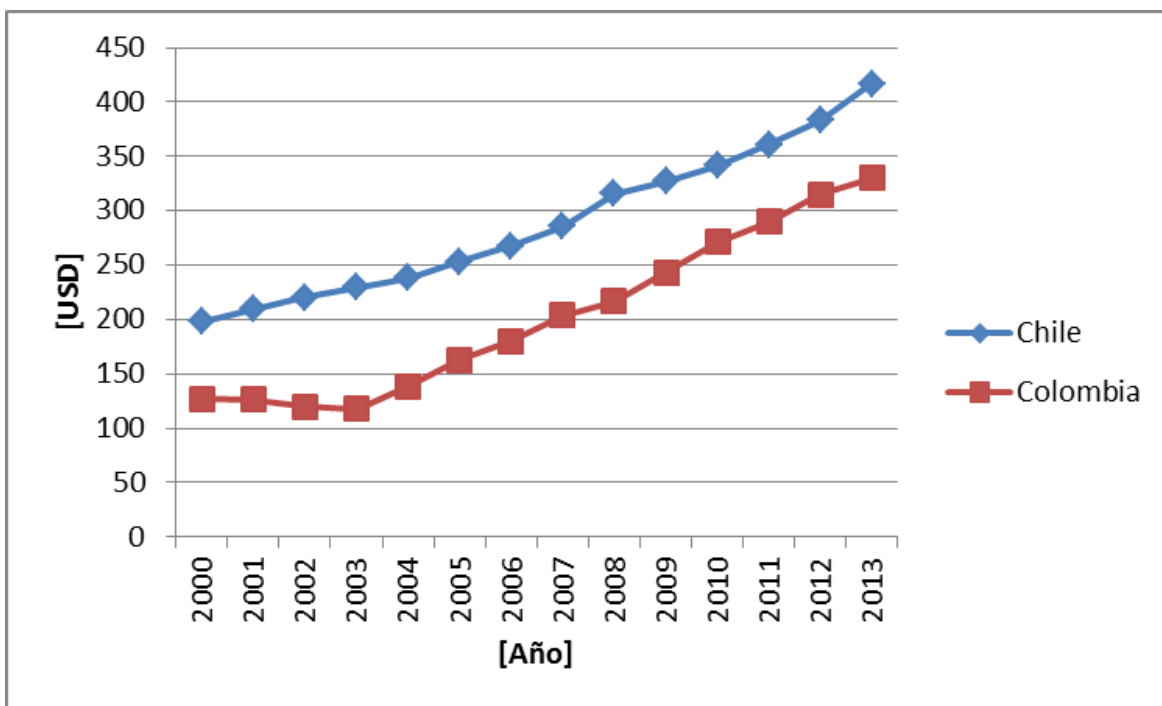


**Fuente: CEPALSTAT. Base de datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.**

En el gráfico N°12, se puede observar que en Colombia existe todavía una alta tasa de desempleo, alcanzando el 11,2% de la fuerza laboral activa en el año 2012. Lo señalado anteriormente, es consistente con que la mayoría de los residentes colombianos en Chile provienen de grandes urbes colombianas, como Bogotá y Medellín. Al no tener oportunidades laborales en sus ciudades, emigran para tener una mejor calidad de vida.

Al igual que los peruanos, los colombianos vienen a Chile en búsqueda de mejores oportunidades laborales, económicas y educacionales. Por lo tanto, a continuación se compararan los sueldos mínimos de ambos países para saber si es efectivo o no, que en Chile obtendrán mejores remuneraciones.

**Gráfico 13: Comparación salario mínimo Colombia y Chile.**



**Fuente: Colombia: Ministerio del Trabajo. Chile: INE.**

Si bien la brecha de los sueldos mínimos en el año 2003 alcanzó el 95%, en el año 2013 la diferencia entre el salario mínimo colombiano y el chileno alcanza tan solo el 26,26%. Actualmente, la remuneración mínima colombiana alcanza los US\$ 330, en comparación con los US\$ 416 del chileno. Por cierto, estas cifras no están ajustadas por poder de paridad de compra, pero todavía muestra un sueldo esperado mayor en Chile.

Finalmente, se puede concluir que en Colombia existe un crecimiento de su economía, pero el desempleo sigue siendo un problema. Los índices de pobreza han disminuido, pero siguen siendo altos en general, sobre todo en el área rural. Las políticas salariales han mejorado con el transcurso de los años, pero el desempleo provoca que muchas personas emigren a otras naciones en búsqueda de nuevas oportunidades.

## 7.4 Bolivia

### 7.4.1 Caracterización del inmigrante boliviano

El crecimiento de ciudadanos bolivianos en los últimos diez años en Chile alcanza al 115%, según cifras del Departamento de Extranjería y Migraciones del Ministerio del Interior. Ellos ven en territorio chileno una oportunidad única de desarrollarse laboralmente.

Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, Chile ocupa el cuarto lugar, después de Argentina, España y Brasil, como destino preferido por los bolivianos para migrar. De los 25.151 bolivianos residentes en el país, el 25,74% son potosinos; el 20,40%, cruceños; el 18,52%, paceños; el 13,62%, cochabambinos, y el 10,73%, orureños.<sup>38</sup>

La agricultura, el comercio, el servicio doméstico y la construcción son las áreas de empleo que más ocupan los bolivianos en Chile.<sup>39</sup>

Además es importante destacar que para los bolivianos es muy común enviar remesas a su país, al primer semestre de este año, las remesas desde Chile hacia Bolivia sumaron US\$32,5 millones, lo que representa el 62% de todo lo que se recibió en 2012 (US\$52,5 millones).<sup>40</sup>

### 7.4.2 Situación económica y laboral en Bolivia

Según el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation del 2013, Colombia posee una población de 10,6 millones de habitantes, con un PIB per cápita, PPA (por poder adquisitivo) de US\$ 5.273 y una tasa de desempleo del 5,8%. Heritage Foundation agrega que los bolivianos continúan sufriendo un clima de represión económica. Los altos precios de las materias primas han contribuido al fuerte crecimiento económico reciente, pero el desarrollo económico a largo plazo sigue siendo limitado por las deficiencias institucionales. Severamente obstaculizada por la interferencia del Estado, la economía formal está cada vez más estancada, y la actividad económica informal se está expandiendo.

---

<sup>38</sup> Fuente: América Economía, *Conozca las características de la migración de bolivianos a Chile*. 09 de Septiembre 2013.

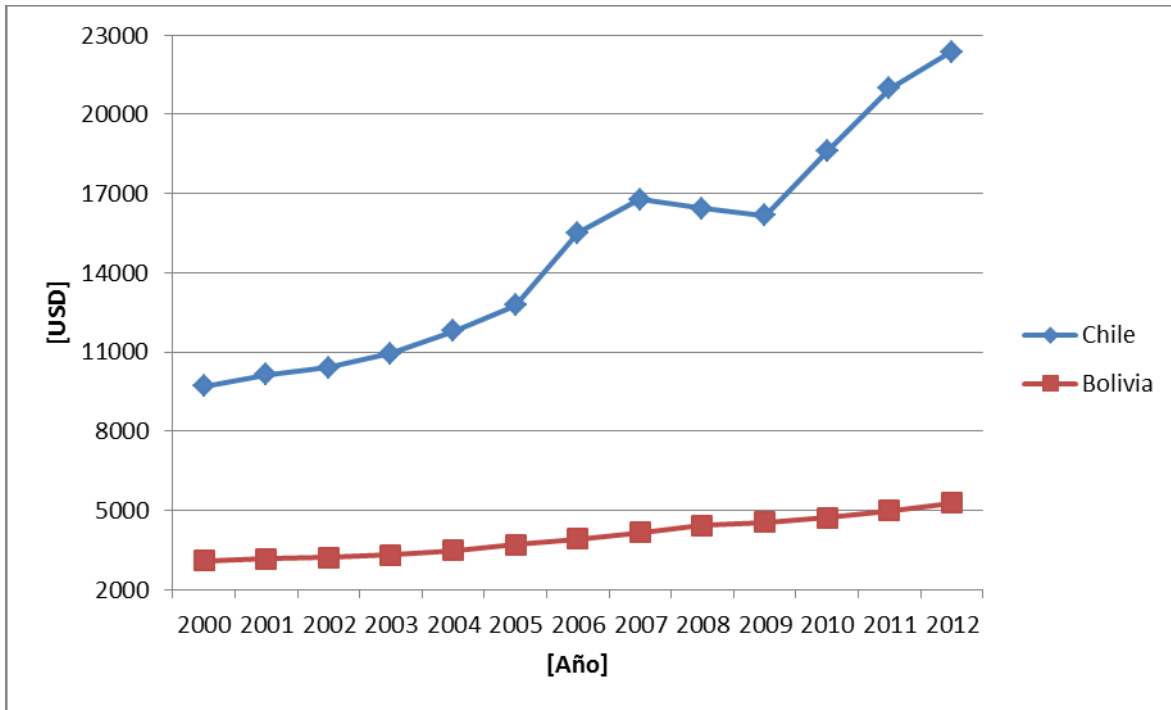
<sup>39</sup> Fuente: Universia, *Bolivianos eligen Chile como destino para desarrollarse laboralmente*. 20 de Junio 2013.

<sup>40</sup> Fuente: América Economía, *Conozca las características de la migración de bolivianos a Chile*. 09 de Septiembre 2013.

La pobreza en Bolivia aqueja al 42,4% de su población, acrecentándose a un 61,5% en las zonas rurales. Este índice es considerablemente alto, siendo uno de los países con más pobreza en la región.<sup>41</sup>

En el gráfico N°14 se observa la evolución del PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo de Bolivia desde el año 2000 a la fecha:

**Gráfico 14: Comparación PIB per cápita Bolivia y Chile.**



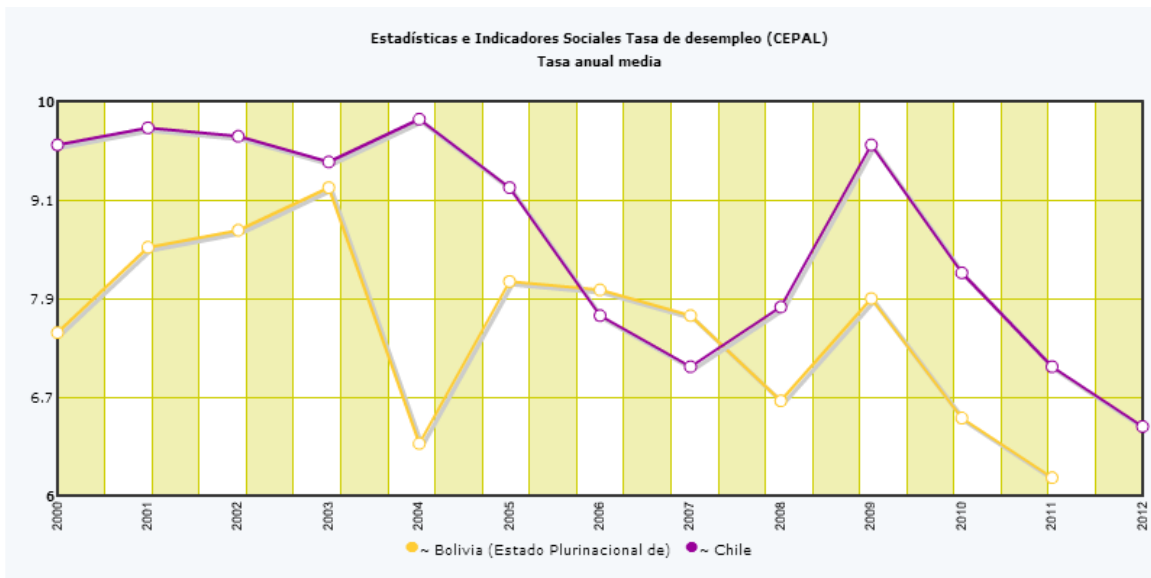
**Fuente: Datos del Banco Mundial. 2013. Elaboración propia.**

Se observa claramente la diferencia entre el PIB per cápita de cada país. El PIB per cápita chileno es un 324% superior al boliviano. Al existir esta brecha considerable, se podría afirmar fácilmente que en Chile sí existe una mejor calidad de vida que en Bolivia, razón que los atraería a trabajar en el país.

<sup>41</sup> Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. 2013.

En el gráfico N°15 se observa la evolución de la tasa de desempleo media de Bolivia desde el año 2000:

**Gráfico 15: Tasas de desempleo Bolivia y Chile.**

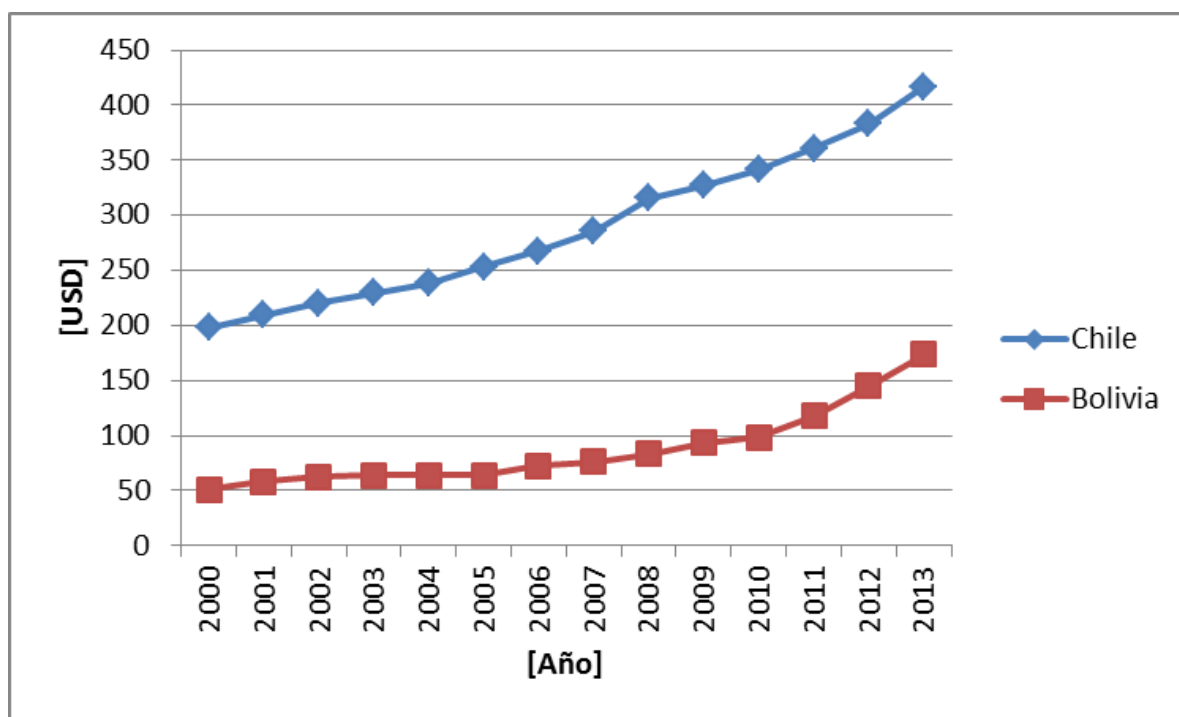


**Fuente: CEPALSTAT. Base de datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.**

Se puede observar que en Bolivia existe una baja tasa de desempleo, siendo incluso menor a la chilena. El 5,8% de tasa de desempleo, puede relacionarse con los altos precios tienen las materias primas actualmente, generando mayor movimiento del mercado laboral.

Con respecto a las políticas salariales, en el gráfico N°16 se compara la evolución del salario mínimo boliviano con respecto al sueldo mínimo chileno, reflejando las diferencias de expectativas de sueldo que existe entre ambos países:

**Gráfico 16: Comparación salario mínimo Bolivia y Chile.**



**Fuente: Bolivia: INE. Chile: INE.**

Si bien se puede apreciar un aumento constante en el salario mínimo boliviano, la brecha que existe con el sueldo mínimo chileno es bastante amplia. La remuneración mínima actual en Bolivia alcanza los US\$ 173, un 140% inferior al salario mínimo otorgado en Chile.

Finalmente, se puede concluir que en Bolivia actualmente, aunque estén teniendo un crecimiento económico por los precios de los commodities, no se ve proyectado un desarrollo en el futuro. Las malas políticas internas no ayudan a superar la pobreza y muchos bolivianos prefieren emigrar a otros países en busca de mejores oportunidades laborales y económicas. Chile está siendo un destino cada vez más recurrido por los bolivianos, que vienen a trabajar para enviar remesas a sus familias en Bolivia.

## 7.5 Ecuador

### 7.5.1 Caracterización inmigrante ecuatoriano

De acuerdo con cifras contenidas en el Censo Nacional realizado en el 2002, la cantidad de ecuatorianos en Chile a ese año alcanzaban los 9.323 residentes registrados, aumentando en un 77% según los datos entregados en el Censo realizado en el año 2012 (16.457). Según Martínez (2010:224): *“Los ecuatorianos se encuentran localizados a lo largo de Chile, prácticamente en todas sus*



*regiones. Los sitios que concentran más ecuatorianos son la Región Metropolitana (con 70% o más del total) y le siguen la V, la I, la VIII, y la X regiones.”*

Según datos de estudios realizados sobre la migración ecuatoriana, las provincias de Guayas y Pichincha siguen concentrando en 2010 el 48% de los emigrantes, seguidos por Azuay con 9,8%, luego hay un tercer grupo de provincias, como Manabí, Cañar y El Oro con alrededor del 5% cada una.<sup>42</sup>

Algunas de las razones que motivan a los ecuatorianos a trasladarse y permanecer en Chile son perspectivas de mejores plazas de trabajo y empleo; aspiraciones de mayores ingresos; adquisición de conocimientos y posibilidades de capacitación; y, más facilidades para acceso al crédito y posibilidades de emprendimiento e innovación.<sup>43</sup>

Además es importante destacar que para los ecuatorianos, al igual que los bolivianos, es muy común enviar remesas a su país. Por lo tanto, ahorran mes a mes sumas de dinero para enviar a sus familias establecidas en Ecuador.

### **7.5.2 Situación económica y laboral en Ecuador**

Según el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation del 2013, Ecuador posee una población de 15 millones de habitantes, con un PIB per cápita, PPA (por poder adquisitivo) de US\$ 9.796 y una tasa de desempleo del 4,9%. Heritage Foundation agrega que Ecuador ha caído significativamente en los rankings y continúa por cuarto año consecutivo como una economía "reprimida". El alcance del gobierno continúa expandiéndose a los sectores económicos más allá de la industria del petróleo. El sector privado ha sido marginado por un entorno empresarial restrictivo. El sector financiero subdesarrollado del Ecuador, es a menudo sometido a la asignación del crédito dirigida por el Estado, limitando el acceso a la financiación y añade costos para los empresarios. El clima general de la inversión es cada vez más arriesgado, debido al clima político represivo. El régimen comercial restrictivo reduce la competencia y erosiona la productividad.

La pobreza en Ecuador aqueja al 35,4% de su población, acrecentándose a un 41,4% en las zonas rurales. Si bien la pobreza en Ecuador sigue siendo alta, ha ido disminuyendo considerablemente, teniendo en el año 2004 un 51,4% de la población bajo el umbral de la pobreza.<sup>44</sup>

---

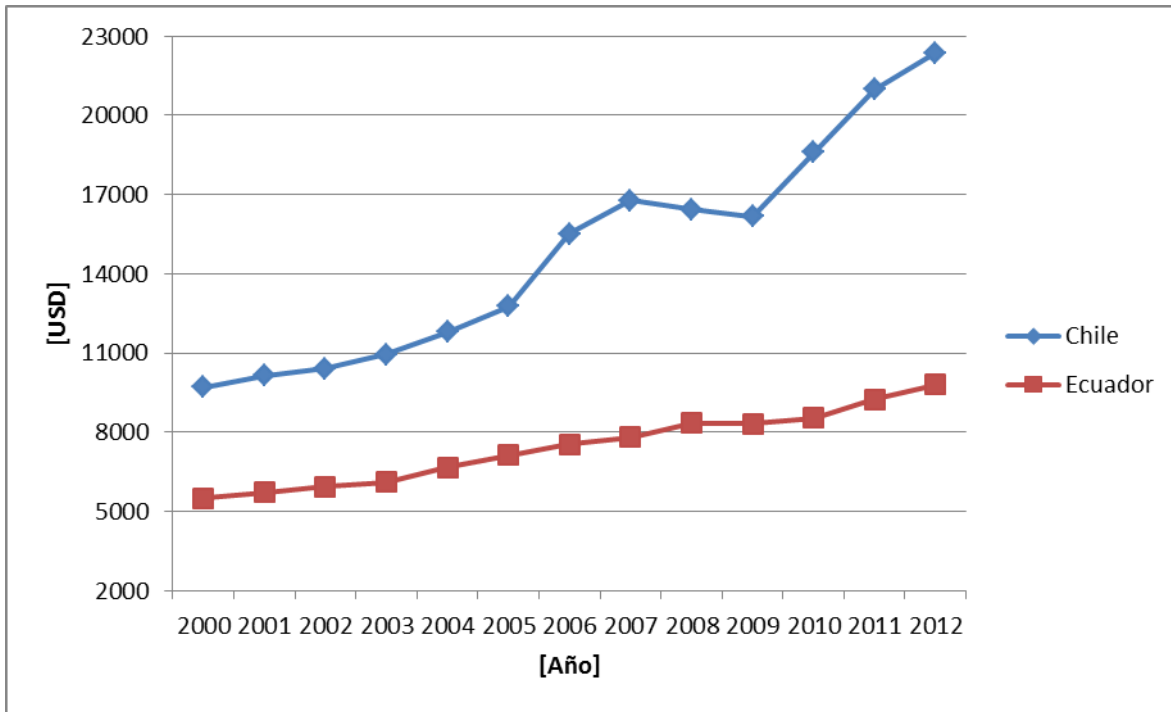
<sup>42</sup> Fuente: OIM. *Perfil Migratorio del Ecuador 2011*. 2012.

<sup>43</sup> Fuente: OIM. *Perfil Migratorio del Ecuador 2011*. 2012.

<sup>44</sup> Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. 2013.

En el gráfico N°17 se observa la evolución del PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo de Ecuador desde el año 2000 hasta el 2012:

**Gráfico 17: Comparación PIB per cápita Ecuador y Chile.**

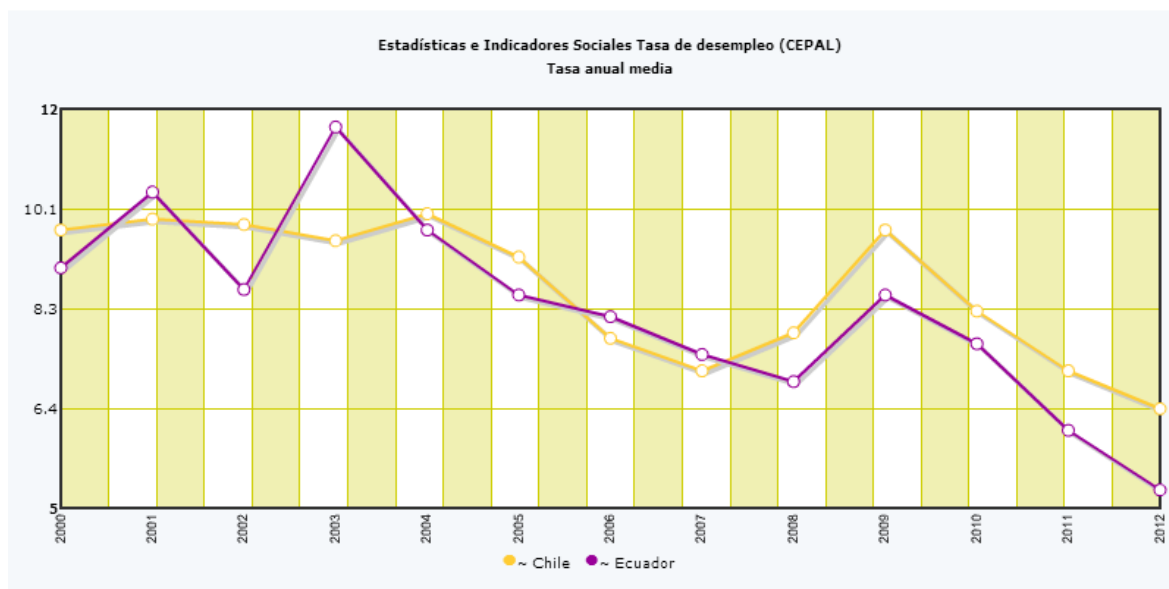


**Fuente: Datos del Banco Mundial. 2013. Elaboración propia.**

Si bien el PIB per cápita de Ecuador ha aumentado a lo largo de los años, sigue siendo un 128% menor al de Chile (US\$ 22.352). Esta diferencia puede ser un indicio del por qué los ecuatorianos ven a Chile con buenos ojos para forjar su futuro.

A continuación se observa la evolución de la tasa de desempleo anual media de Ecuador:

**Gráfico 18: Tasas de desempleo Ecuador y Chile.**

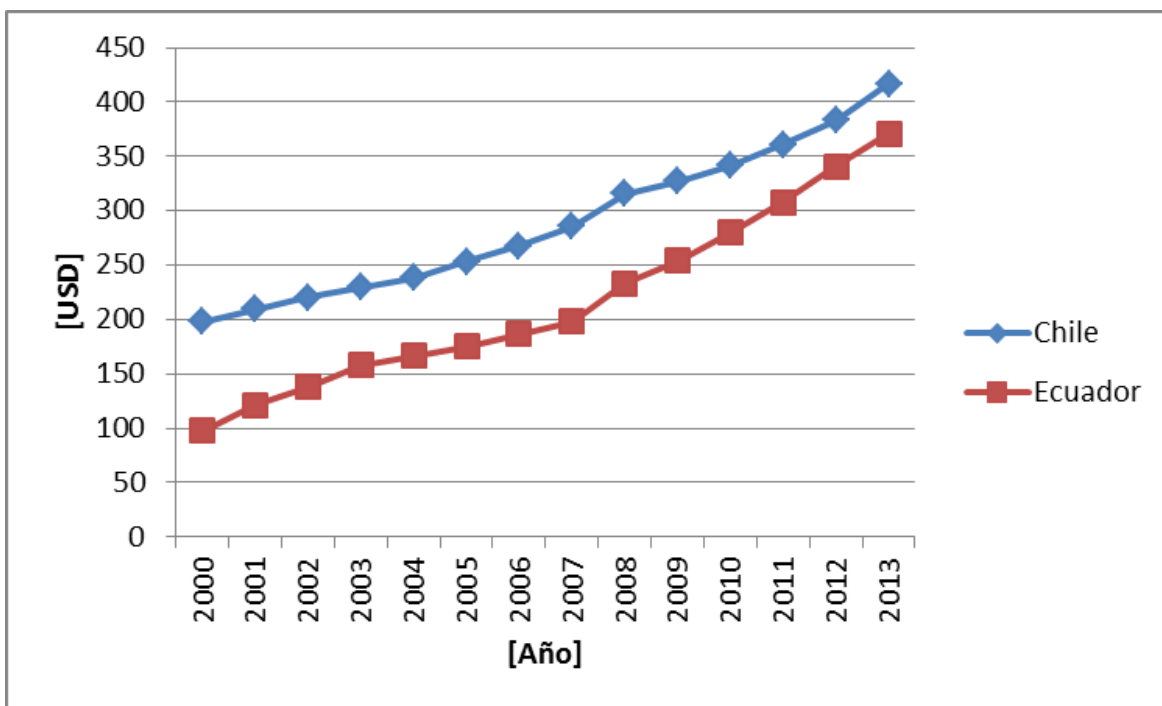


**Fuente: CEPALSTAT. Base de datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.**

Se puede observar que el desempleo es bajo en Ecuador, aunque se debe recalcar que este desempleo corresponde al de la zona urbana. Lo más probable, es que el desempleo de la población aumente si se considera la zona rural. Entre estas zonas rurales se encuentran varias localidades de la Sierra ecuatoriana, de donde proviene la mayoría de los inmigrantes ecuatorianos.

A continuación, se observa la comparación de sueldos mínimos entre Ecuador y Chile, reflejando las distintas expectativas de sueldo que posee un trabajador no calificado:

**Gráfico 19: Comparación sueldo mínimo Ecuador y Chile.**



**Fuente: Ecuador: Banco Central. Chile: INE.**

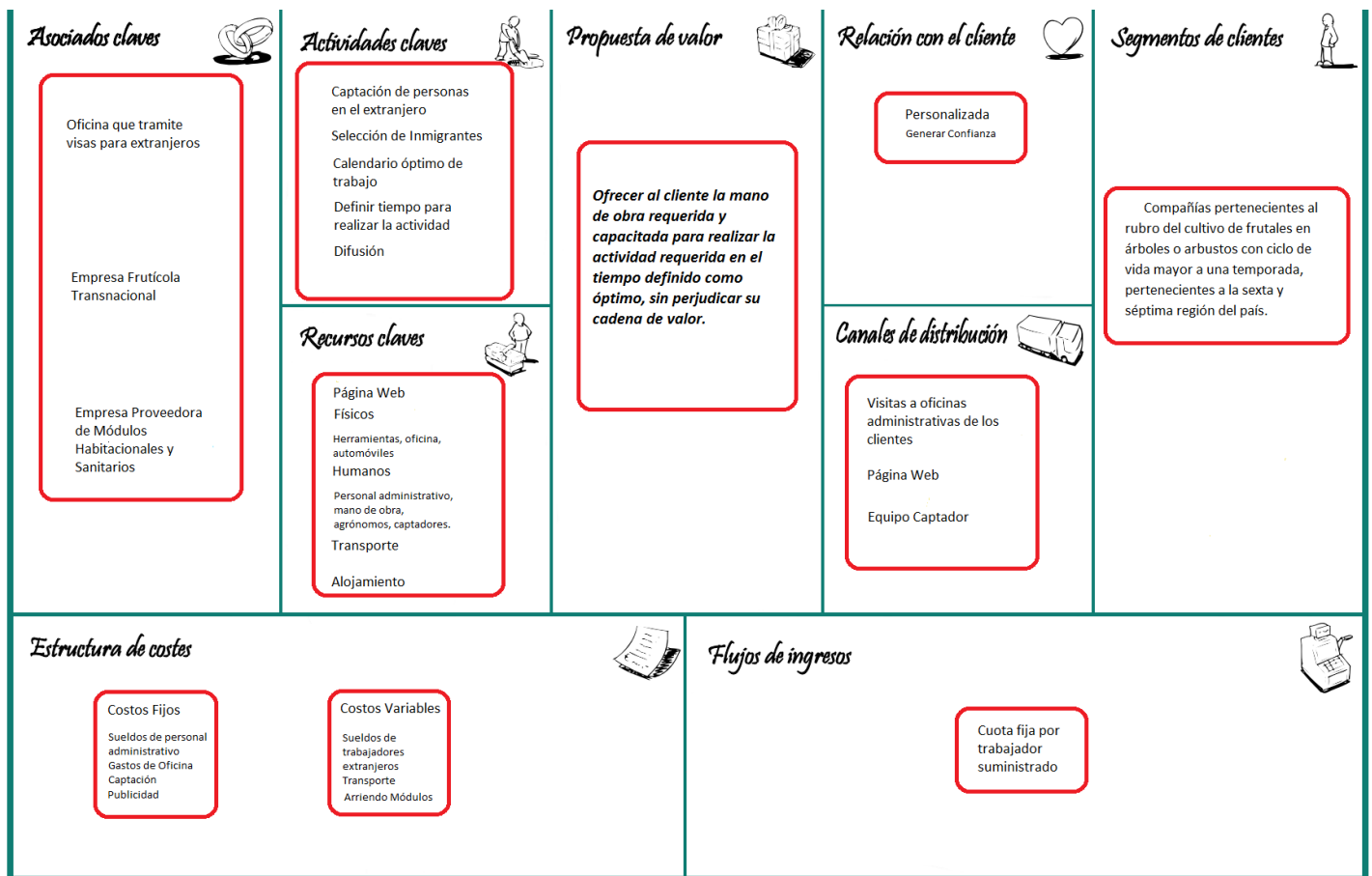
Se observa del gráfico que el año 2000, la brecha entre las remuneraciones mínimas era mayor a la que ocurre actualmente. Hace 13 años, el sueldo mínimo de Ecuador era un 103% menor al chileno, porcentaje que ha ido en disminuyendo en el transcurso de los años, llegando a una diferencia actual del 12%. Se evidencia todavía una remuneración más alta en Chile, pero Ecuador ha aumentado en mayor medida su salario mínimo vital en este período.

Finalmente, se puede concluir que las diferencias más grandes entre Chile y Ecuador se observan el PIB per cápita y en los índices de pobreza. La tasa de desempleo no refleja una mala situación laboral, aunque sólo reporta la situación de los ciudadanos en la ciudad. La mayoría de los inmigrantes ecuatorianos provienen de la Sierra, donde existe mayor desempleo y peor calidad de vida. Sin duda, al no encontrar oportunidades en su país, emprenden rumbo hacia Chile, donde buscan mejores chances para emplearse y poder ahorrar, para luego enviarles dinero a sus familias.

## 8. Modelo de Negocio

Para la realización del modelo de negocios, se utilizará el Modelo Canvas de Alex Osterwalder, buscando describir de manera adecuada cómo el negocio busca crear, entregar y capturar valor.<sup>45</sup>

Ilustración 2: Modelo de Negocio



@coworkinglemon

Fuente: Elaboración Propia

<sup>45</sup> En la metodología se explica el Modelo Canvas de manera más exhaustiva.

## 8.1 Cliente Objetivo

Considerando que el modelo de negocio podría ser utilizado por cualquier empresa que necesite de mano de obra en épocas específicas del año, se acotará el espectro de clientes a compañías pertenecientes al rubro del cultivo de frutales en árboles o arbustos con ciclo de vida mayor a una temporada. Además, se limitará a las empresas pertenecientes a la sexta y séptima región del país, ya que es el área escogida para realizar el testeo.

Según el Servicio de Impuestos Internos (SII) existe un universo de 991 y 1451 empresas, pertenecientes al rubro especificado, en la sexta y séptima región del país, respectivamente. Estas organizaciones pueden dividirse, según la cantidad de trabajadores que poseen, en tres grupos: Grandes, Medianas y Pequeñas. Las empresas clasificadas como grandes poseen 200 o más trabajadores, las medianas poseen entre 50 a 199 trabajadores y las compañías pequeñas desde 1 a 49 trabajadores. Por otro lado, se estima que del total de las empresas el 1% son clasificadas como grandes, el 2% corresponden a medianas y el 97% restante son pequeñas.<sup>46</sup>

Según el SII, el año 2012 las empresas frutícolas de ambas regiones obtuvieron ventas por más de US\$ 730 MM. Asimismo, las compañías gastaron una cifra cercana a US\$ 115 MM en los sueldos de sus trabajadores, correspondiendo a un 16% del total de sus ingresos.

Cabe destacar que el usuario del modelo de negocio será el mismo personal de la empresa agrícola en cuestión, aunque quizás se pueda personalizar en el equipo gerencial de la compañía. Eso sí, quien estará supervisando en terreno el adecuado desarrollo de las faenas, será el Agrónomo a cargo del predio o algún tipo de supervisor.

## 8.2 Propuesta de valor

En las entrevistas realizadas a distintos expertos en el área frutícola<sup>47</sup>, se pudo rescatar lo siguiente:

---

<sup>46</sup> Clasificación extraída del estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

<sup>47</sup> Las entrevistas se realizaron a los siguientes Ingenieros Agrónomos, expertos en el área, con más de 25 años de experiencia: Alejandro Navarro, Gerente General Viverosur. (23 de Octubre, 2013). Antonio Lorca, Jefe Técnico Unifrutti, Curicó. (24 de Octubre, 2013). Claudio Baeza, Subgerente de Campos Copefrut S.A. (4 de Noviembre, 2013). Mauricio Dalpane, Asesor Técnico Dalpane Vivai Chile. (13 de Noviembre, 2013).

- Para el fruticultor lo importante es que la tarea que se está ofreciendo sea realizada a tiempo, ya que los plazos en la fruticultura, al igual que en muchas industrias, son muy importantes.
- Incluso se puede agregar lo siguiente, en tiempos de cosecha, si es que la fruta no se saca en la fecha indicada, para el agricultor es más rentable dejarla en el árbol, que cosecharla (por el costo de mano de obra).
- Sería interesante que existiera una compañía que se encargara de todo los trámites legales que conllevaría la contratación de los extranjeros, asegurando que todos ellos tienen sus papeles al día y no se vayan a cursar multas al cliente.

Por lo tanto, la propuesta de valor es ofrecer al cliente la mano de obra requerida y capacitada para poder terminar su cosecha, raleo, poda, etc..., en el tiempo que se defina como óptimo, sin perjudicar su cadena de valor, por ejemplo, que madure la fruta en el árbol o que el raleo se realice una semana después de la preestablecida.

Además, se asegurará al cliente que no tendrá que preocuparse de trámites anexos que conlleva la contratación de extranjeros, como el chequeo de la situación migratoria de los trabajadores, conocer si es que están debidamente asegurados, etc. Estos trámites serán íntegramente realizados por la empresa ejecutora, integrando esto como una diferenciación de la competencia.

### 8.3 Relación con el cliente

La relación con el cliente debe ser estrecha, ya que la confianza que cada compañía frutícola depositará en la empresa ejecutora del servicio será de suma importancia. Confiar en que la mano de obra suministrada está cumpliendo todos los requerimientos legales no es menor, por lo que esa confianza debe retribuirse con seriedad y eficacia.

Por lo tanto, se tendrá una atención personalizada, aunque el servicio en sí, de llevar trabajadores al predio para que puedan realizar el trabajo, será el mismo para cualquier cliente. Con esto además, se aprovecha la generación de *feedback* con los mismos usuarios para ir mejorando cada vez más el servicio. Esta atención se extenderá a lo largo de todo el período que se esté demandando la fuerza de trabajo, por lo tanto, asistirá un agrónomo encargado del sector donde se encuentra el predio a verificar como se está desarrollando la jornada laboral y recoger inquietudes que se pueden estar generando en el transcurso del día.

### 8.4 Canales

El principal canal para contactar a los clientes será mediante visitas a las oficinas administrativas de las empresas frutícolas. Esto se realizará para poder concretar un lazo más cercano con el cliente, debido a que, como se dijo anteriormente, la confianza es fundamental. Al no existir una compañía que

actualmente preste el mismo servicio, es de vital importancia transmitir seguridad y confianza al cliente que lo que se está realizando es totalmente legal y además, permite generar valor para la empresa.

También, se habilitará una página web donde se publicitará el negocio, buscando atraer a los potenciales clientes. Se describirá la empresa y se dejará claro en qué consiste la propuesta de valor que se está entregando. Además, se dará importancia a demostrar la legalidad del negocio, afirmando y demostrando que se están cumpliendo todas las exigencias de la Ley al momento de proveer mano de obra extranjera. Para los clientes existirá la información necesaria para contactarse con la empresa, disponiendo de una sección donde el cliente podrá requerir datos adicionales o solicitar una reunión, incentivando la interacción entre ambas partes.

Para los trabajadores que usarán este modelo, también será muy importante la forma en que se contactarán con el personal de la empresa. Debido a esto, se creará una sección especial en la página web donde podrán acceder y postular a algún trabajo que esté debidamente ofertado. Previo a esta interacción con la web, se promocionará la empresa entre los inmigrantes que se encuentran en este momento en Chile, para que puedan ellos mismos difundir el mensaje entre sus familiares que se encuentren en el extranjero.

Otra posible forma de dar a conocer la empresa entre los trabajadores es tener un contacto o enviar una persona de confianza a cada uno de los países que pueden servir como suministro de mano de obra, en este caso, Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia. Esta persona puede recorrer las zonas donde los inmigrantes, que se encuentran en Chile actualmente, declaran como lugar de origen y dar a conocer esta oferta de trabajo. Esto puede facilitar la captación de personal y así, tener más opciones para seleccionar al personal que, finalmente, vendrá a trabajar al país.

## 8.5 Recursos Claves

Un recurso clave es la página web, que será fundamental para poder a dar conocer al público la propuesta de valor que entrega la empresa. Al no existir una empresa similar en la actualidad, deberá dejarle claro al cliente cómo funciona la compañía y los resguardos que se toma para la elección del personal, cumpliendo siempre con las condiciones impuestas por la Ley de Extranjería. Otra función que tiene el sitio web es ser un canal de comunicación entre la empresa y el cliente, como también, con los trabajadores que deseen postular para participar en la empresa.

Según algunos inmigrantes cuando se pidió su opinión de si trabajarían en una empresa de estas características<sup>48</sup>, reconocieron que algo muy importante sería el

---

<sup>48</sup> Se realizaron preguntas informales el día 20 de Noviembre a inmigrantes que se encontraban en la Plaza de Armas de Santiago, la mayoría eran peruanos y algunos colombianos.



transporte. Por lo tanto, un recurso esencial es el transporte, otorgando a los trabajadores movilización para poder llegar al predio, ya que les facilita la estadía. Para incentivar la postulación de los extranjeros a la empresa, se cancelará el pasaje de ida y vuelta para facilitar la llegada a Chile, descontando el 60% del valor de éste en el transcurso de su estadía. En otras palabras, la empresa se hará cargo del 40% del valor del pasaje y el saldo restante será descontado del sueldo mensual del extranjero en cuotas, para no descontarlo de una sola vez. Este incentivo será efectivo los primeros 4 años desde la creación de la empresa, ya que después de esto se espera que el prestigio de la empresa y la oferta de trabajo motive por sí solo a los postulantes. Además, el transporte incluirá recoger a los extranjeros desde el aeropuerto hasta dejarlos en las instalaciones del predio, como también al momento de terminadas las tareas trasladarlos hasta el aeropuerto, asegurando de que vuelvan a su país de origen.

También, los inmigrantes con los que se conversó, afirmaron que para participar, sería fundamental que se les otorgara un lugar donde pernoctar. Por lo tanto, el alojamiento también es un recurso clave, ya que para los inmigrantes es muy importante tener un lugar donde poder dormir, descansar y realizar las actividades hogareñas del diario vivir. Se instalarán módulos habitacionales donde se hospedarán los trabajadores en el mismo lugar, o en uno cercano donde se realicen las faenas. El terreno para instalar este campamento será proporcionado por el mismo cliente. Además, se facilita el traslado de los trabajadores al lugar de trabajo y permite una fácil fiscalización de la asistencia de estos.

También existen los recursos físicos y, lo más importante, humanos. Los físicos corresponden principalmente a todo lo que tiene que ver con las dependencias donde se ubicará la oficina de la empresa, tanto el lugar físico, como las herramientas e inmuebles que se ocuparán en el establecimiento.

Otro recurso clave es el capital humano que se formará al interior de la compañía; personas provenientes de distintas latitudes, con culturas diversas, que se mezclarán para intentar lograr un objetivo común. Entre este capital humano se encuentra el personal de oficina, los agrónomos que estarán en terreno, los trabajadores en los predios, el posible contacto en algún lugar en el extranjero, los administrativos, etc.

## **8.6 Actividades claves**

Captación de personas en el extranjero: se tendrá a un equipo de 2 o tres personas que viajen al extranjero a dar a conocer la empresa en localidades que se definan, anteriormente, como potencial fuente de mano de obra. Estos lugares se definirán a través de la información que sea proporcionada por los propios postulantes a la empresa. Esta actividad se realizará en los primeros años de la empresa, ya que se espera que con el tiempo, se obtenga el conocimiento necesario como para dejar de incurrir en estos gastos.

Selección de los inmigrantes a participar en las actividades: esta acción de filtrar a los postulantes es de suma importancia para la empresa. Se debe exigir a los potenciales trabajadores adjuntar su hoja de vida o antecedentes al momento de postular para trabajar en la compañía, además de su currículum vitae. Teniendo esta información, se podrá saber si es que la persona ha tenido algún problema con la justicia de su país o ha cometido alguna falta grave que ha provocado “manchar sus papeles”. Con esto se busca seleccionar al personal más apto y confiable posible, ya que el cliente debe sentirse seguro que los trabajadores que están en sus dependencias son, por lo menos en los papeles, gente honesta y confiable, y que no ocasionarán problemas mayores.

Formular un calendario óptimo de trabajo: para poder disminuir los costos de transporte de los trabajadores al país y de hacer más atractiva la oferta de trabajo, se creará un calendario de trabajo que asegure al trabajador tener actividades remuneradas durante tres meses, mínimo. Con esto se busca incentivar al extranjero a postular al trabajo, ya que se asegurará un sueldo no menor y por un tiempo que valga la pena realizar el viaje.

Definir tiempo para realizar la tarea encargada: al momento de cerrar un acuerdo con un cliente, existirán diferencias para definir cuál será el tiempo límite para realizar el trabajo. Es predecible que el cliente exija un tiempo bastante acotado, por lo que existirá un agrónomo encargado de poder confirmar o rebatir la exigencia que se está pidiendo. Este tiempo variará según las exigencias técnicas de la tarea, como la cantidad de personas necesitadas, la cantidad de hectáreas, tipo de actividad, etc. Por lo tanto, el agrónomo debe tener un manejo claro sobre todos los temas técnicos que conlleve el trabajo, por ejemplo, la cosecha de cerezas, cuántos hombres se necesitan por hectárea, capacidad promedio de cosecha por persona, que variedades maduran primero, etc. Esto permitirá entregar un mejor servicio al cliente, previniendo situaciones de incumplimiento de plazos, o labores mal realizadas.

Difusión: será muy importante transmitir de la mejor manera las características y beneficios que otorga el servicio que se ofrece, ya que no existen servicios parecidos en la actualidad. Es necesario informar a los clientes que todo el negocio está dentro de la legalidad, cumpliendo con las exigencias que la Ley de Extranjería impone.

## **8.7 Alianzas estratégicas**

Una alianza estratégica que puede concretar esta compañía es asociarse con alguna oficina que tramite visas para extranjeros que quieran trabajar en Chile. Esto permitiría que el proceso de captación de los trabajadores se facilite, pudiendo liberar recursos para ocuparlos en la etapa de ejecución de los proyectos. El incentivo que se le puede ofrecer a la agencia es recomendar a los trabajadores que han sido seleccionados, y aún no tienen sus papeles de inmigración correspondientes, ir a la oficina en cuestión a realizar los trámites.

Otra alianza estratégica puede ser asociarse con alguna empresa frutícola transnacional, que sea lo bastante grande como para tener plantaciones de distintas especies frutícolas, en distintas épocas del año, asegurándole el personal necesario para poder ocuparse de todas sus cosechas. Con esto, se aseguran ingresos durante un período más extenso de tiempo y ayuda a crear un calendario con más oportunidades de trabajo para los trabajadores.

Además, se puede generar una alianza clave con proveedores de módulos habitacionales para poder otorgar el hospedaje a los trabajadores extranjeros mientras se encuentran en el país, sin que tengan que incurrir en un costo. Esto permite agregar valor a la propuesta para el trabajador, ya que valorará poder ahorrarse el alojamiento y sentirá preocupación desde la empresa hacia ellos.

## **8.8 Obtención de Ingresos**

Los ingresos se obtendrán mediante el ofrecimiento de mano de obra al cliente, cobrando una cuota fija por trabajador suministrado. Dependiendo del período de tiempo por el cual sea requerido el servicio, se cobrará el pago en cuotas al principio de cada mes, es así como si se necesitan trabajadores por 2 meses, los pagos se realizarán en el día 1 del primer mes y en el día 1 del segundo.

## **8.9 Costos**

Los costos de la compañía se dividen en fijos y variables. Los costos fijos corresponden a los sueldos de los trabajadores de planta de la empresa, agrónomos y el personal administrativo, como también los gastos incurridos en la oficina, captación y publicidad. Los costos variables corresponden a los sueldos cancelados a los trabajadores extranjeros, los gastos incurridos en transporte, el arriendo de los módulos habitacionales y el equipamiento para estos.

## 9. Plan de Operaciones

### 9.1 Estimación de Ventas

Considerando que el déficit de trabajadores alcanzado en el período noviembre-abril en las regiones VI y VII fue de 37.000, aproximadamente, se realizó una expectativa bastante aterrizada de lo que será la demanda del servicio para no caer en suposiciones sobre estimadas. Se decidió suponer que la demanda del primer año corresponderá a 3 clientes, lo bastante grandes en hectáreas, para poder ocupar a los primeros 40 trabajadores durante 2 meses cada uno. Además, se estimó que desde el sexto año, la demanda de trabajadores se estabilizará por motivos de medición del rendimiento de la empresa, aunque es probable que esta siga aumentando con el tiempo. Lo anterior queda expresado en la siguiente tabla:

**Tabla 133: Estimación demanda en horizonte de 10 años**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6 - 10</b>
<b>Nivel de Ventas [trabajadores solicitados]</b>	40	123	205	274	356	485

**Fuente: Elaboración Propia**

Hay que recalcar que esta demanda de trabajadores solo ocurre por un período de 6 meses, el resto del año las actividades administrativas de la empresa siguen normales y es cuando la captación se intensifica, con viajes al extranjero y difusión entre la comunidad extranjera en Chile.

### Ilustración 3: Proceso Operacional



Fuente: Elaboración Propia

## 9.2 Proceso Operacional

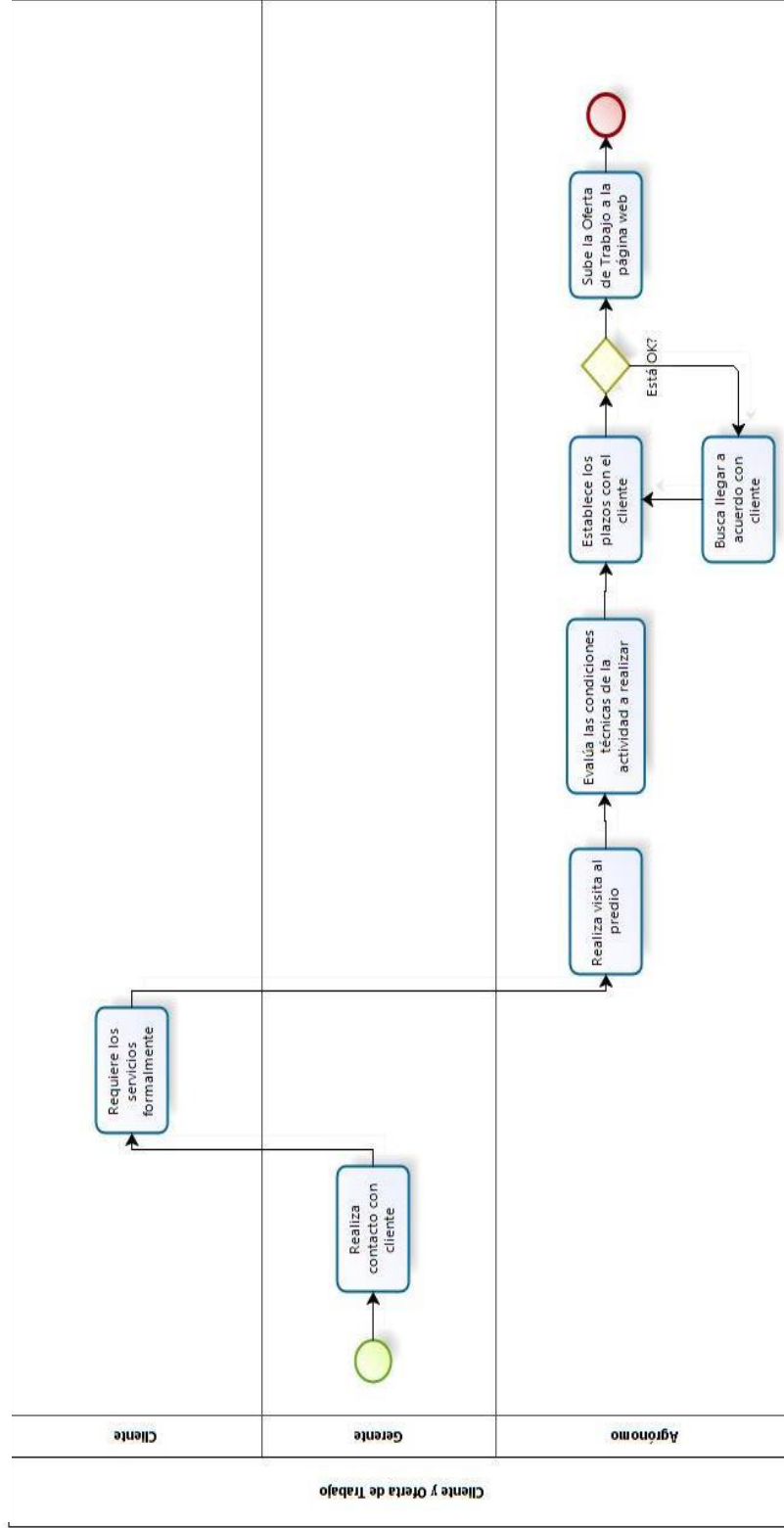
### 9.2.1 Cliente y Oferta de Trabajo

Esta etapa consiste en el inicio de la entrega del servicio, comenzando con el contacto con el cliente a través de algún canal de comunicación (visita al cliente o por la página web) para después, si el cliente manifiesta un real interés por la prestación del servicio, realizar una oferta formal de trabajo, que luego podrá convertirse en una oportunidad laboral para los trabajadores extranjeros, ya que es requisito que exista esta oferta para que pueda ser aprobado su ingreso al país.

Luego de tener los requerimientos formales del cliente, se inicia la etapa de evaluación de las características del predio, como la cantidad de hectáreas plantadas y qué tipo de especie es la que se encuentra en las dependencias. Esta evaluación será realizada por el Agrónomo a cargo de la zona donde se encuentra el predio. También se preocupará de comprobar y determinar cuál será la cantidad de personas que se necesita para realizar las tareas en el tiempo que requiere el cliente, además de determinar cuál serán los rendimientos mínimos que deberán alcanzar los trabajadores para poder cumplir con los plazos exigidos por el cliente, por ejemplo, kilos cosechados por trabajador. Mientras se encuentre en el predio, el Agrónomo deberá revisar si es que existe el lugar apropiado para la instalación del campamento para los trabajadores, además de aclararle al cliente que él debe preocuparse de proveer la electricidad y el agua a los módulos.

Si el Agrónomo considera que está todo en orden, dará el visto bueno para la publicación de la oferta de trabajo en la página web, esperando la postulación de los extranjeros al trabajo. Esta tarea la realizará él mismo.

Ilustración 4: Flujo Oferta y Oferta de Trabajo



### 9.2.2 Captación

Esta etapa se inicia con el Captador viajando al extranjero para promocionar la oferta de trabajo que ofrece la compañía. Él debe preocuparse de informar a los potenciales trabajadores todos los beneficios que obtendrían si es que postulan al trabajo, partiendo por la compra del pasaje (en los primeros 4 años), el sueldo que obtendrán, el transporte que les será otorgado y el lugar donde se hospedarán en el país. Además, tendrá que informarles sobre el trabajo y el rubro en que se desempeñarán. Finalmente, tendrá que instruirlos en todo lo que significa el proceso de obtención de la visa de trabajo temporal y dónde deberán realizarlo, junto con responder las consultas que puedan surgir en el momento. La gestión de la visa deberá ser realizada íntegramente por el trabajador que desea participar del servicio, en caso de existir dudas en el trámite, se le ayudará con los recursos disponibles.

Luego de que este proceso termine, el Captador tendrá que preocuparse de la selección y discriminación de currículos inscritos por los postulantes en la página web de la empresa. Deberá preocuparse de que no tengan un prontuario criminal previo y que cumplan con los requisitos físicos para que puedan realizar las labores agrícolas.

Al terminar la selección del personal, se le avisará con antelación a cada uno de los trabajadores seleccionados que ha sido escogido para el trabajo. Se le informará el día que tendrá que viajar al país y la fecha de regreso, además se le establecerá un plazo para demostrar que tiene todos sus papeles de visa en orden para ingresar al país y si no es así, quedará excluido del trabajo y se le dará la oportunidad a otra persona.

### 9.2.3 Traslado

Este proceso se inicia con el envío de los pasajes de ida y regreso al trabajador seleccionado, hay que recordar que el envío de pasajes ocurrirá los primeros 4 años, luego el trabajador seleccionado deberá preocuparse por este trámite, aunque se les realizará la cotización del pasaje para ahorrarles el trámite.

Luego de que se embarquen en el avión y lleguen a suelo chileno, el Captador estará esperándolos en el aeropuerto para indicarles cuál será su transporte. Se tiene establecido el arriendo de buses con capacidad de 45 pasajeros para trasladarlos a los predios. Se decide suministrar este servicio para agregarle valor a la propuesta que se le entrega al trabajador y para que no incurra en gastos para desplazarse en el lugar de trabajo. El viaje no debería durar más de 3 o 4 horas por la cercanía con la Sexta y Séptima región desde Santiago. El transporte se realizará hasta el lugar de trabajo.

## 9.2.4 Instalación y Capacitación

Previo arribo de los trabajadores, se tendrá que armar el campamento donde se hospedará el personal. Este campamento constará de módulos habitacionales y sanitarios que proporcionarán las condiciones necesarias para que puedan tener un alojamiento apropiado y de calidad.<sup>49</sup> Esta actividad será realizada por el Jefe de Operaciones. Además, se debe recalcar que el transporte de estos módulos corre por cuenta del proveedor, ya que viene con el servicio que ellos entregan.

Cuando lleguen los extranjeros se les distribuirá en los distintos módulos, donde tendrán asignada una cama para su hospedaje mientras se encuentren trabajando en el predio. Además, se les dará a conocer el horario que deberán cumplir, como el rendimiento que deberán alcanzar mientras se encuentren trabajando, ya que si no lo cumplen, puede ser razón para su expulsión del trabajo y como consiguiente, la vuelta a su país anticipada. También, se les informará que el día sábado se trabaja sólo media jornada y lo que resta del fin de semana queda libre para que ellos conozcan los alrededores, si es que lo desean. Finalmente, se les recordará a los trabajadores que los gastos en comida correrán por cuenta de ellos.

También se realizará una pequeña capacitación, que consiste en que el Agrónomo les muestre a los trabajadores cómo deben realizar la actividad, por ejemplo, de qué manera sacar la fruta del árbol, lo que no debe tomar más de 10 minutos.

## 9.2.5 Trabajo

Lo más importante del servicio es cumplir con el plazo acordado con el cliente, ya que es lo que más le entrega valor al cliente; por lo tanto, el Agrónomo a cargo del predio deberá supervisar constantemente el desempeño de los trabajadores, preocupándose de quiénes no lo están haciendo correctamente para ayudarlos y mejorar. Al terminar la jornada laboral, los trabajadores pueden salir a los alrededores de la zona, pero deben volver a dormir en los módulos, asegurando su asistencia al día siguiente en el trabajo. Se realizará un control de asistencia diariamente.

Si es que llega a ocurrir algún imprevisto o accidente, se tendrá el fondo del 10% del sueldo de cada trabajador que será retenido mensualmente hasta que se vayan del país. Este fondo servirá como un “seguro laboral” y permitirá entregarle al trabajador la atención médica necesaria para que pueda volver a trabajar sin contratiempos.

---

<sup>49</sup> Más detalles de estos módulos serán proporcionados más adelante, además de proporcionar imágenes en la sección *Anexos*.



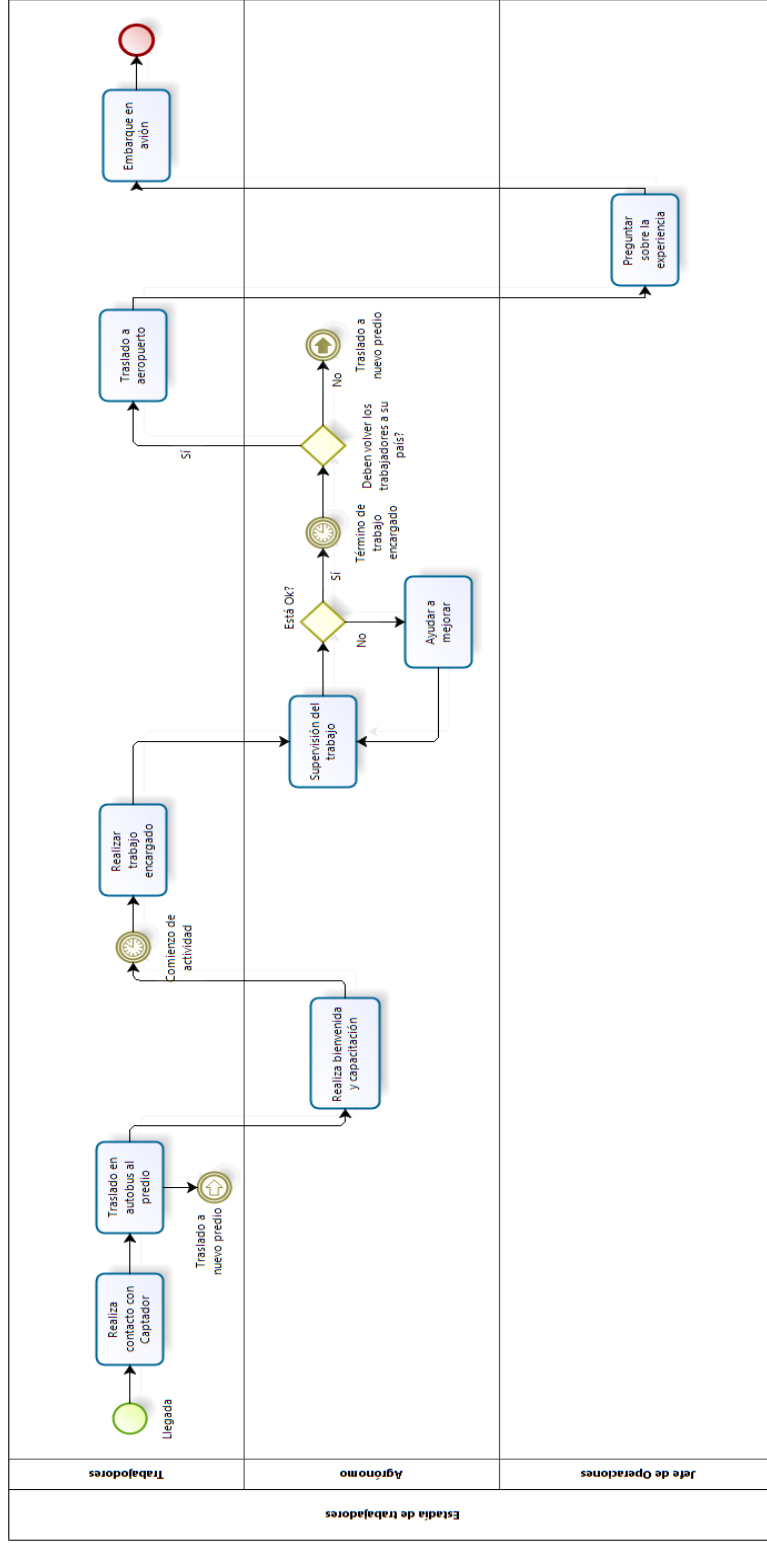
Con respecto a los sueldos, al trabajador se le pagará el primer día del segundo mes de trabajo y si es que es el último mes, se le pagará el mismo día que regresen a su país.

### 9.2.6 Regreso y desarme

Al finalizar el objetivo impuesto por el cliente, se procederá al desalojo del predio para luego dirigirse a otro campo, o si es el último cliente de la temporada, emprender rumbo hacia el aeropuerto. Si es que es la primera situación, se avisará con antelación al proveedor de los módulos para que envíen el transporte y personal necesario para poder retirar los módulos y enviarlos al predio del nuevo cliente, donde comenzará nuevamente el sub proceso de Instalación y Capacitación. Al mismo tiempo que se realice el desarme, llegará un bus a buscar a los trabajadores para enviarlos al nuevo lugar de trabajo.

Si es que se finaliza el servicio al cliente, y es el último trabajo de la temporada, los trabajadores deberán volver a su país, por lo que llegará un bus a retirarlos para llevarlos directamente al aeropuerto. Este proceso será supervisado por el Jefe de Operaciones que será el encargado de que todos los trabajadores se embarquen correctamente. En el viaje de regreso, se les preguntará a los trabajadores cómo encontraron la experiencia y si volverían nuevamente, además de preguntarles si es que tienen alguna sugerencia o cambio que le realizarían al servicio. Es muy importante el *feedback* que pueden entregar, ya que permite ir mejorando constantemente y dar una mejor experiencia al trabajador.

**Ilustración 5: Proceso de Estadía**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 9.3 Cobranza

En el momento que el cliente acepte formalmente el servicio de la empresa, deberá documentar los pagos por el servicio; las alternativas de pago son:

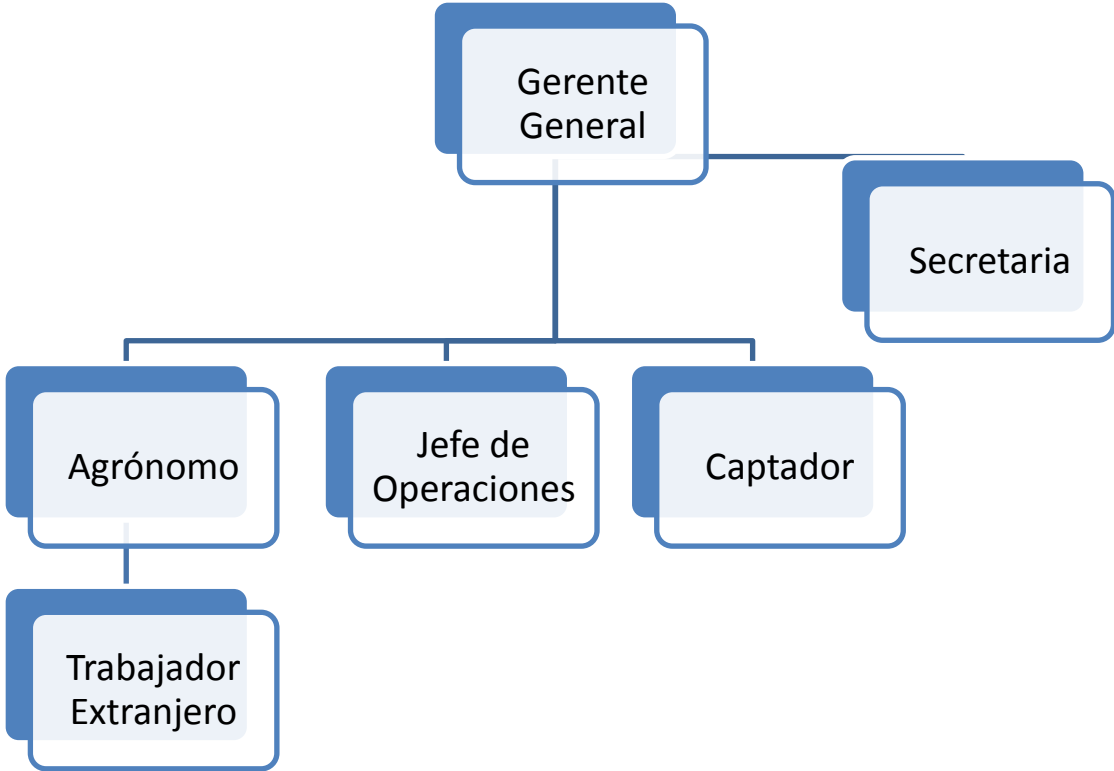
- Efectivo: el cliente tendrá la posibilidad de cancelar el monto total del costo del servicio o podrá distribuir su deuda en cuotas que deberán ser canceladas al final de cada mes que recibe el servicio.
- Cheque: al igual que el efectivo, podrá cancelar un documento con la totalidad de la deuda o podrá cancelarla en cuotas, eso sí, el pago de la primera cuota con un cheque al día. Las demás cuotas podrán ser cobradas al final de cada mes. Esto es aplicable después del primer mes.

# 10. Plan de Recursos Humanos

## 10.1 Organigrama

En el siguiente organigrama se establece gráficamente la estructura general de la compañía para su funcionamiento. La cantidad de trabajadores extranjeros dependerá del crecimiento que vaya teniendo la empresa en el tiempo, consecuentemente se irá ajustando año a año el número de ellos según la demanda lo exija.

**Ilustración 6: Estructura Organizacional**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 10.2 Dotación y Remuneración de Cargos

A continuación se presenta el personal para cada cargo establecido para el funcionamiento de la compañía, además se establece la remuneración fija mensual que recibe cada uno de ellos.<sup>50</sup>

**Tabla 14: Dotación y remuneraciones del personal**

Cargo	Remuneración Fija (USD)	Dotación Anual				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 - 10
Gerente General	\$ 2.842,10	1	1	1	1	1
Agrónomo	\$ 1.879,69	1	1	1	1	2
Secretaria	\$ 812,03	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	\$ 1.334,58	1	1	1	1	1
Captador	\$ 845,86	1	1	1	1	1
Personal de Aseo	\$ 128,76			Part time		
Contador	\$ 235,69			Consultoría		
Trabajador Extranjero	\$ 530,00			Variable durante el año		

**Fuente: Elaboración Propia**

Las funciones de estos funcionarios serán las siguientes:

- **Gerente General:** es el encargado de liderar las actividades de la empresa, velar por el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. Será también el encargado del área comercial de la empresa, captando clientes y generando relación con ellos. Algunas de sus funciones son:
  - Fijar los objetivos estratégicos y velar por su cumplimiento.
  - Traspasar la visión de la empresa a los empleados.
  - Seleccionar y contratar personal.
  - Visitar a los potenciales clientes para ofrecer el producto.
  - Mantener relaciones con proveedores y clientes.
  - Evalúa el desempeño del personal administrativo.

Perfil: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial.

- **Agrónomo:** es el encargado de supervisar los trabajos realizados en los predios, además deberá controlar el desempeño de los trabajadores extranjeros, será su jefe directo. También será quién irá a terreno a evaluar los requerimientos del cliente, verificando las hectáreas que tiene el campo y determinar el número de trabajadores requeridos para realizar el trabajo en el tiempo óptimo. Algunas de sus funciones son:
  - Supervisar a los trabajadores en los predios.

<sup>50</sup> Los sueldos corresponden a valores brutos.

- Evaluar los requerimientos otorgados por los clientes y reconocer si es que es viable su realización o no. Si no es así, realizar una contra propuesta.
- Determinar el tiempo en que la actividad debe ser realizada con un determinado número de trabajadores.
- Realizar pequeñas capacitaciones a los trabajadores, despreciable en costos. (Ejemplo: manera de sacar la fruta)
- Realizar visitas post realización del trabajo a los predios para saber cómo fue el desempeño.
- Ser un interlocutor entre los trabajadores y gerencia.

Perfil: Ingeniero Agrónomo.

- Secretaria: Será quien lleve una agenda de las tareas que debe realizar el Gerente General de la empresa, además estará encargada de estar en la recepción de la oficina atendiendo a los clientes cuando estos arriben a las dependencias. También deberá preocuparse de pagar las cuentas de la oficina.

Perfil: Persona con estudios de secretariado.

- Jefe de Operaciones: Será el encargado de la logística y operaciones de la compañía, tomando las decisiones de cuáles serán los recorridos de los buses con los trabajadores, como también de la compra en el momento oportuno de los pasajes desde el extranjero, intentando lograr aminorar los costos de la empresa. Otras de funciones serán:
  - Comprar el equipamiento de los módulos habitacionales.
  - Encargarse de la logística del transporte de los módulos.
  - Distribuir el equipamiento en los módulos y asegurarse de que no falte nada.

Perfil: Persona con experiencia en Administración de Operaciones o Técnico en Operaciones Logísticas.

- Captador: Será el encargado de la captación de trabajadores extranjeros para que postulen a la compañía. Tendrá que realizar viajes al extranjero, una vez a cada país en el año y publicitar la compañía. Además tendrá las siguientes funciones:
  - Seleccionar al personal extranjero postulante.
  - Preocuparse de que tengan sus papeles migratorios en orden.
  - Conocer el proceso de otorgamiento de visa completamente, para así guiar a los extranjeros que no han sacado sus papeles.

Perfil: Relacionador Público.

- Contador: será el encargado de la contabilidad de la empresa. Este contador será contratado mediante una empresa consultora.

Perfil: Contador auditor.

- Trabajador Extranjero: será el encargado de realizar las tareas encargadas por el cliente, estos trabajadores provendrán de países cercanos a Chile y estará por un tiempo determinado, para luego volver a su país. En el estudio de este trabajo de título se hará el supuesto de que permanecerán por 6 meses.

Perfil: Persona con ganas de trabajar que no posea estudios superiores.

Además, se contratará personal de aseo de manera part-time, que deberá ir a la oficina a limpiar las dependencias, una vez al día por 2 horas.

## **11. Plan Financiero**

### **11.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial de este negocio no requiere de adquisiciones de maquinaria de alto costo o la compra de terrenos, sino que del abastecimiento de equipos para la oficina y para los módulos habitacionales, ya que son de planta libre.<sup>51</sup>

La principal inversión corresponde a la compra de una camioneta que será usada por el agrónomo para la supervisión de los trabajos en el predio.

#### **11.1.1 Pasajes**

Dentro de la inversión inicial se ha considerado los pasajes de los primeros trabajadores extranjeros que llegarán al país. Como incentivo para los foráneos, se les facilitará el pasaje de ida y vuelta, aunque el 60% del valor será descontado en 6 cuotas durante su estadía en Chile. La política de comprar los pasajes durará hasta el año 4, ya que se espera poder haber alcanzado un cierto prestigio y reconocimiento a esa fecha para que los postulantes inviertan su dinero para viajar al país a ganar dinero extra.<sup>52</sup>

Se tomará como supuesto que de la totalidad de los extranjeros, el 60% provendrá desde Lima, el 15% desde Bogotá, otro 15% desde La Paz y el 10% restante desde Guayaquil. Estos porcentajes se estimaron con la información obtenida en el análisis de la potencial oferta de mano de obra realizado anteriormente. Además, se recuerda que la demanda inicial corresponde a 40 trabajadores.

---

<sup>51</sup> Módulo Habitacional de planta libre corresponde a un container de dimensiones 2,5 de alto por 6 de largo, por lo tanto de 20 m<sup>2</sup>. Este container posee 2 ventanas, una puerta y una pared que divide las dependencias en 2 piezas, además posee conexiones eléctricas.

<sup>52</sup> El valor del dólar utilizado en todos los cálculos realizados en este trabajo es de \$532, correspondiente al 03 de diciembre del 2013.



**Tabla 15: Pasajes ida y vuelta a Santiago de Chile.**

Origen	Costo Unitario [USD]	Cantidad	Total [USD]
Lima	\$ 268,00	24	\$ 6.700,00
Bogotá	\$ 827,00	6	\$ 4.962,00
La Paz	\$ 286,00	6	\$ 1.716,00
Guayaquil	\$ 471,00	4	\$ 2.355,00
<b>Total Pasajes</b>			<b>\$ 15.733,00</b>
<small>Tasas de embarque agregadas.</small>			

**Fuente: Elaboración Propia**

### 11.1.2 Equipamiento Oficina

Se considera el arriendo de una oficina en el sector de Avenida España en la ciudad de Curicó; esta oficina cuenta con sala de recepción, baños, estacionamientos y una muy buena ubicación. En la oficina se encontrará el Gerente General, el Agrónomo, el Jefe de Operaciones y la Secretaria. Además, se habilitará un sector donde se ubicará el Captador, cuando se encuentre en la ciudad, y también el Contador externo cuando realice una visita.

Para el correcto desempeño al inicio de la compañía, se ha decidido invertir en el siguiente equipamiento:

**Tabla 16: Inversión Equipamiento Oficina**

Equipamiento Oficina	Costo unitario [USD]	Unidades	Total [USD]
Computador	\$ 629,06	5	\$ 3.145,30
Multifuncional	\$ 76,29	1	\$ 76,29
Escritorio Gte. Gral.	\$ 322,10	1	\$ 322,10
Escritorios Personal	\$ 78,30	4	\$ 313,20
Cajoneras	\$ 62,00	5	\$ 310,00
Teléfonos	\$ 29,80	5	\$ 149,00
Hervidor Eléctrico	\$ 28,00	1	\$ 28,00
Horno Microondas	\$ 57,00	1	\$ 57,00
Página Web	\$ 2.067,00	1	\$ 2.067,00
Camioneta	\$ 21.227,63	1	\$ 21.227,63
<b>Total Equipamiento Oficina</b>			<b>\$ 27.695,52</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

El valor de la página web considera el diseño de esta, el dominio .cl y el hosting proporcionado por un servidor para el alojamiento y almacenamiento de la información.

Además, la camioneta cotizada para la compañía es una SsangYong modelo New Action Sport, la cual posee las comodidades y requerimientos técnicos para los viajes que debe realizar el Agrónomo en sus visitas a los predios.

### 11.1.3 Equipamiento Módulos Habitacionales

Los módulos habitacionales, a diferencia de los módulos sanitarios, vienen sin ningún equipamiento, por lo que se debe invertir en la compra de artículos necesarios para que el trabajador pueda hospedarse de una manera cómoda y digna.

El equipamiento es el siguiente:

**Tabla 17: Equipamiento Módulo Habitacional**

Equipamiento Módulo Habitacional	Costo unitario [USD]	Unidades	Total [USD]
Camarote con colchones	\$ 363,00	20	\$ 7.260,00
Juego de Sabanas más Cubrecama	\$ 31,57	40	\$ 1.262,80
Almohada (Pack 2 Unidades)	\$ 6,29	40	\$ 251,60
Ampolleta (Pack 2 Unidades)	\$ 3,80	40	\$ 152,00
<b>Total Equipamiento Módulo Habitacional</b>			<b>\$ 8.926,40</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## 11.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calculó utilizando el método de período de desfase, indicando que la inversión en capital de trabajo equivale a la división entre el costo anual y 365, multiplicado por el número de días de desfase, el que es considerado en este caso de 30 días. Este número proviene por la política de ventas determinada anteriormente, donde el cliente puede pagar por el servicio hasta 30 días después de haberlo empezado a recibir. El detalle es el siguiente:

**Tabla 18: Estimación de la inversión de Capital de Trabajo**

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Total Inversión (USD)</b>	
Costo Anual Primer Año	\$	306.724,43
Costo Anual / 365	\$	840,34
N° días de Desfase (30 días)		30
<b>Total Capital de Trabajo</b>	\$	<b>25.210,23</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

### 11.3 Fuente de Financiamiento

Según lo explicado anteriormente, la inversión inicial para comenzar con este negocio sería:

**Tabla 19: Inversión Inicial**

<b>Inversión</b>	<b>Monto [USD]</b>	
Pasajes	\$	15.733,00
Equipamiento Oficina	\$	27.695,52
Equipamiento Módulo Habitacional	\$	8.820,00
Capital de Trabajo	\$	25.210,23
<b>Total Inversión</b>	\$	<b>77.458,75</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Para este proyecto se ha decidido pedir un crédito bancario que cubra el 35% de la inversión, el resto, será cubierto con la inyección de capital de inversionistas interesados en el negocio.

El plazo del préstamo cotizado es de 5 años, equivalente a la mitad del horizonte de evaluación del negocio. Se cotizó un crédito de consumo en dólares con una tasa de interés del 9% anual por un monto de [USD] 27.700.

## 12. Evaluación Económica

### 12.1 Ingresos del Proyecto

De acuerdo a lo investigado a lo largo del Trabajo de Título, el sueldo promedio de una persona que trabaja entre las distintas cosechas entre noviembre y abril corresponde a [USD] 802. Para este proyecto se ha decidido cobrar una cuota de [USD] 750 por trabajador suministrado, siendo un 6,48% menor al sueldo que se está pagando actualmente. Además, para la evaluación del negocio se han efectuado los siguientes supuestos:

- Los clientes tendrán el espacio disponible en sus dependencias para la instalación de los módulos habitacionales y sanitarios. Además, deberá proporcionar la electricidad y el agua para estas dependencias.
- El primer año, existirán 3 clientes que ocuparán los servicios de la empresa durante 2 meses cada uno, pudiendo ocupar a los trabajadores traídos desde el extranjero todo el período.
- Los predios donde se estará llevando a cabo el servicio quedarán en una distancia relativamente cercana.
- Las herramientas necesitadas en cada trabajo deberán ser proporcionadas por los clientes en sus predios, ya que ellos conocen de mejor forma el manejo correspondiente a cada actividad.
- El precio fijado es un 17% sobre el costo en los primeros años, llegando luego a ser un 31% en los últimos años.

Con estos supuestos, el ingreso se calcula como la cantidad de trabajadores suministrados por el precio indicando en un comienzo. Además, los primeros 4 años se agregan a los ingresos la devolución del 60% del valor de los pasajes comprados a los trabajadores como incentivo para que se inscriban en la compañía.

### 12.2 Estructura de Costos

#### 12.2.1 Costo por el Servicio

Se mantendrán los supuestos definidos anteriormente. El costo por el servicio considera el arriendo de los módulos habitacionales y sanitarios, el sueldo de los trabajadores, los pasajes, el combustible presupuestado para la movilización del Agrónomo y un presupuesto para el arriendo de buses para el traslado de los trabajadores. Además, se retendrá el 10% del sueldo a los trabajadores por temas de seguridad laboral, ya que para los extranjeros no está clara la forma en que tendrán que cotizar en el sistema de prevención laboral. Si es que no se usa ese dinero, se devolverá al momento que los trabajadores dejen el país, si es que se usa un porcentaje de este fondo, se devolverá el saldo restante.

En la siguiente tabla se presenta la estructura de costos del servicio, según la cantidad de trabajadores estimados a lo largo de los años en que se realiza la evaluación:

**Tabla 20: Costo Servicio**

<b>Costo por Servicio [USD]</b>						
Año	1	2	3	4	5	6 - 10
N° Trabajadores	40	123	205	274	356	485
Arriendo de módulos	10.150	35.187	55.488	71.051	91.352	126.539
Trabajadores	114.480	352.026	586.710	784.188	1.018.872	1.388.070
Pasajes	15.733	46.107	76.844	102.709	-	-
Combustible	789	789	789	789	1.579	1.579
Traslado Trabajadores	1.805	5.414	9.023	12.632	14.436	19.850
<b>Costos Directos</b>	<b>142.957</b>	<b>439.523</b>	<b>728.854</b>	<b>971.369</b>	<b>1.126.239</b>	<b>1.536.038</b>
Imprevistos (10%)	12.720	39.114	65.190	87.132	113.208	154.230
<b>Costos Totales</b>	<b>155.677</b>	<b>478.637</b>	<b>794.044</b>	<b>1.058.501</b>	<b>1.239.447</b>	<b>1.690.268</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los módulos sanitarios, al igual que los módulos habitacionales, tienen una superficie de 20 m<sup>2</sup>. Eso sí, estos módulos cuentan con un equipamiento propio de 4 lavatorios, 5 urinarios, 3 excusados y 4 duchas. Es importante recalcar que con este equipamiento se cumple con los estándares requeridos por la dirección del trabajo.<sup>53</sup>

Con respecto al costo asociado a los pasajes, se recuerda que el 60% del valor luego es contabilizado como ingreso en el flujo de caja, ya que se descontará del sueldo de los trabajadores en los meses que se encuentren trabajando en el país.

### 12.2.2 Gastos de Administración

Estos gastos corresponden a los egresos necesarios para el funcionamiento anual de la oficina y todo lo que ello conlleva. Estos costos son considerados como fijos y corresponden a los siguientes:

---

<sup>53</sup> Fuente: Sitio web Dirección del Trabajo. Link: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60436.html>

**Tabla 21: Gastos de Administración**

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Monto Anual [USD]</b>	
Arriendo Oficina	\$	3.609,00
Telefonía + Internet	\$	676,44
Agua	\$	352,08
Luz	\$	1.403,16
Telefonía Celular	\$	1.072,08
Artículos de Oficina	\$	704,16
Página Web	\$	38,97
<b>Total</b>	\$	<b>7.855,89</b>

Fuente: Elaboración Propia<sup>54</sup>

### 12.2.3 Costo por Captación

Este costo corresponde a los gastos incurridos por el Captador durante el año en los viajes planificados para la captación de trabajadores en el extranjero. Dentro de estos costos se puede identificar un viaje ida y vuelta a cada uno de los destinos especificados anteriormente, la estadía de una semana en un hotel y un monto destinado para los gastos incurridos en alimentación. El detalle de los costos es el siguiente:

**Tabla 22: Costo por Captación**

<b>Costos Fijos Captación</b>	<b>Monto Anual [USD]</b>	
Pasajes	\$	1.852,00
Estadía	\$	2.240,00
Comida	\$	1.120,00
<b>Total</b>	\$	<b>5.212,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

---

<sup>54</sup> Fuente: Estimaciones con precios de mercado.

### 12.2.4 Gastos por Remuneraciones

Los egresos destinados a remuneraciones varían según la cantidad de personal requerido en cada año; esto está especificado en el Plan de Recursos Humanos.

El gasto estimado para cada año no incluye el sueldo de los trabajadores extranjeros, ya que estos pagos se contabilizan en el costo entregado por el servicio.

Se estima que desde el quinto año el personal de la empresa se mantendrá constante hasta cumplir el horizonte de evaluación. A continuación se detalla el gasto mensual por remuneraciones de cada año:

**Tabla 23: Gasto en Remuneraciones**

Gastos Remuneraciones	Monto Mensual [USD]
Año 1 - 4	\$ 8.078,71
Año 5-10	\$ 9.958,40

**Fuente: Elaboración Propia**

### 12.2.5 Costos de Nuevo Equipamiento

Como a través de los años el personal de la empresa aumentará, también tendrán que hacerlo los equipamientos de la oficina. Al año 5 un nuevo Agrónomo implicará los siguientes gastos:

**Tabla 24: Gasto en nuevo equipamiento**

Nuevo Equipamiento	Vida Útil [años]	Monto Anual [USD]
Computador	3	\$ 629,06
Escritorio Personal	7	\$ 78,30
Cajoneras	7	\$ 62,00

**Fuente: Elaboración Propia**

Además, cada vez que las herramientas tecnológicas ocupadas en el día a día cumplan su vida útil, serán renovados por nuevos equipos. Esto aplica sobre los computadores, la multifuncional, teléfonos, hervidor eléctrico y el microondas.

## 12.2.6 Costo por renovación de Equipamiento Módulo Habitacional

Cada año se realizará una renovación de los cubrecamas, sábanas y almohadas que ocupará cada trabajador en el transcurso de la temporada.

El propósito de esto es que los trabajadores tengan los mejores implementos disponibles para su estadía en los módulos, así podrán llevarse una mejor imagen de la empresa y el trato que se les da. Esto podrá aumentar las posibilidades que el trabajador vuelva a postular o que genere marketing viral de la compañía entre sus pares.

El equipamiento que se dé de baja anualmente, será regalado a alguna casa de beneficencia u organización no gubernamental que ayude a algún grupo de personas con riesgo social.

## 12.2.7 Costo por Publicidad

Se ha establecido un monto fijo para cada mes en publicidad dependiendo de la época del año que se encuentre (noviembre-abril / mayo-octubre). Este monto será utilizado para promocionar la empresa en revistas como “Revista del Campo” de El Mercurio y también en folletos o publicidad en ferias agrícolas.

Entre los meses de noviembre y abril el monto asociado a publicidad es de [USD] 571,54. En cambio, el costo asociado a publicidad entre los meses de mayo y octubre es de [USD] 181, 69.<sup>55</sup>

## 12.3 Otras Consideraciones

### 12.3.1 Tasa de Descuento

Según lo conversado con Alberto Navajas<sup>56</sup>, la tasa de descuento óptima para los proyectos en Chile se mueven alrededor del 15%, pero como este proyecto es innovador, lo óptimo sería aumentar el riesgo asociado. Es por eso que se establece la tasa de descuento en un 18%, capturando de mejor manera el riesgo.

---

<sup>55</sup> Fuente: Estimaciones de mercado.

<sup>56</sup> Profesor de Ingeniería de la Universidad Católica de Chile. Director de Global Projects en Rucaray S.A.



### 12.3.2 Depreciación

La depreciación ha sido calculada considerando la compra año a año de nuevos activos en la empresa. Es importante reconocer el desgaste que sufren los bienes e ir renovándolos cuando corresponde para un mejor desempeño. La vida útil considerada para cada activo es la siguiente:

**Tabla 25: Vida útil activos**

<b>Activos</b>	<b>Vida Útil [años]</b>
Computador	3
Multifuncional	3
Escritorio Gte. Gral.	7
Escritorios Personal	7
Cajoneras	7
Teléfonos	3
Hervidor Eléctrico	3
Horno Microondas	3
Camioneta	3
Camarote con Colchones	10

**Fuente: Elaboración Propia**

### 12.3.3 Valor Residual

El valor residual corresponde al valor que poseen los activos al finalizar el horizonte de evaluación. En este negocio el valor corresponde a [USD] 31.825,71.

### 12.3.4 Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación en esta evaluación económica corresponde a 10 años.

## 12.4 Flujo de Caja

Se realizarán dos tipos de flujo de caja, uno se realizará para el proyecto puro (sin financiamiento), tomando como ingresos y egresos los indicados anteriormente. El otro flujo de caja será realizado para el proyecto apalancado, con un financiamiento del 35% mediante un préstamo bancario en USD a una tasa del

9%, lo cual agrega al flujo los intereses, amortización y el préstamo. Ambos flujos fueron descontados a la misma tasa, 18%.<sup>57</sup>

En el siguiente recuadro se detallan los resultados obtenidos para los indicadores VAN, TIR y PRC y el Punto de Equilibrio (nivel de trabajadores requeridos el primer año para tener VAN positivo).

**Tabla 26: Resultados Flujo Caja Puro y Apalancado**

	VAN [USD]	TIR	PRC	Cantidad de trabajadores requeridos en el primer año
<b>Proyecto Puro</b>	\$ 256.931,64	38%	4,89	27
<b>Proyecto Apalancado</b>	\$ 261.675,44	40%	4,94	27

Fuente: Elaboración Propia

## 12.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizará teniendo distintos focos, el primero se desarrolla variando la cantidad inicial demanda de trabajadores. Esto repercute directamente en el rendimiento de la empresa, pudiendo observar lo siguiente:

### Proyecto Puro

**Tabla 27: Análisis de Sensibilidad por demanda inicial Proyecto Puro**

Demanda inicial trabajadores	20	30	40	50	60
VAN [USD]	-\$ 135.565,29	\$ 58.791,26	\$ 256.931,64	\$ 434.163,15	\$ 620.807,80
TIR [%]	3	23	38	48	58

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que tanto el VAN, como la TIR, van aumentando a medida que la demanda inicial va aumentando, por lo tanto, entre más personas se logre atraer y exista la demanda necesaria, el proyecto va aumentando su valor. También se aprecia que con la demanda inicial de 20 trabajadores el proyecto posee un VAN negativo, como se había explicado anteriormente, donde el Punto de Equilibrio es 27.

<sup>57</sup> Ambos flujos se encuentran en la sección *Anexos*.

## Proyecto Apalancado

**Tabla 28: Análisis de Sensibilidad por demanda inicial Proyecto Apalancado**

Demanda inicial trabajadores	20	30	40	50	60
<b>VAN [USD]</b>	<b>-\$ 130.963,62</b>	\$ 63.649,47	\$ 261.675,44	\$ 439.288,52	\$ 625.718,97
<b>TIR [%]</b>	0	24	40	51	62

**Fuente: Elaboración Propia**

Al igual que en el análisis del proyecto puro, el proyecto apalancado va aumentando su rentabilidad a medida que la demanda inicial de trabajadores va aumentando. También se puede observar que con una demanda inicial de 20 trabajadores, el VAN del proyecto es negativo, ya que su Punto de Equilibrio es 27.

Otro tipo de análisis que se puede realizar es sensibilizar el Precio v/s Costo, que vendría siendo el precio que se cobra por trabajador suministrado versus el sueldo que se le estaría cancelando por realizar el servicio. Con esto se puede conocer que tan influyente es la variación entre estas dos variables para el desarrollo del negocio:

## Proyecto Puro

**Tabla 29: Análisis de Sensibilidad por variación Precio v/s Costo**

VAN [USD]	Variación Costo						
	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
<b>Variación Precio</b>							
<b>-20%</b>	\$ 28.267,07	<b>-\$ 255.928,83</b>	<b>-\$ 413.580,70</b>	<b>-\$ 576.563,08</b>	<b>-\$ 739.545,46</b>	<b>-\$ 902.527,84</b>	<b>-\$ 1.228.492,61</b>
<b>-10%</b>	\$ 407.954,04	\$ 139.862,32	\$ 3.322,57	<b>-\$ 137.470,90</b>	<b>-\$ 282.407,62</b>	<b>-\$ 442.271,18</b>	<b>-\$ 768.235,94</b>
<b>-5%</b>	\$ 595.838,20	\$ 330.394,83	\$ 196.270,51	\$ 59.846,77	<b>-\$ 78.919,27</b>	<b>-\$ 221.805,24</b>	<b>-\$ 538.107,61</b>
<b>0%</b>	\$ 784.602,37	\$ 517.098,96	\$ 384.569,86	\$ 256.931,64	\$ 115.564,57	<b>-\$ 21.621,93</b>	<b>-\$ 309.305,80</b>
<b>5%</b>	\$ 973.366,54	\$ 705.863,13	\$ 572.111,42	\$ 438.744,89	\$ 307.010,64	\$ 171.972,76	<b>-\$ 103.397,66</b>
<b>10%</b>	\$ 1.159.687,07	\$ 894.627,30	\$ 760.875,59	\$ 627.123,89	\$ 493.372,18	\$ 361.185,67	\$ 91.266,82
<b>20%</b>	\$ 1.528.286,80	\$ 1.267.092,94	\$ 1.136.496,01	\$ 1.004.652,23	\$ 870.900,52	\$ 737.148,82	\$ 469.645,41

**Fuente: Elaboración Propia**

De la tabla anterior se puede apreciar que a medida que los costos aumentan y el precio se mantiene constante, la rentabilidad sigue siendo positiva hasta el umbral de un 5% de aumento. También se puede apreciar que la rentabilidad sigue positiva si es que, tanto el precio como los costos, aumentan en un 20%.

**Tabla 30: Análisis de Sensibilidad por variación de Precio v/s Costo**

TIR [%]		Variación Costo					
Variación Precio	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
-20%	20	-9	-	-	-	-	-
-10%	48	29	18	5	-13	-	-
-5%	61	43	34	23	11	-4	-
0%	73	55	47	38	27	16	-17
5%	84	67	59	50	41	32	9
10%	96	79	71	62	54	45	25
20%	117	101	94	86	77	69	52

**Fuente: Elaboración Propia**

De la tabla 30 se puede apreciar que si el precio se mantiene constante y los costos aumentan un 5%, la TIR esperada disminuye alrededor de 10 puntos porcentuales.

### Proyecto Apalancado

**Tabla 31: Análisis de Sensibilidad por variación de Precio v/s Costo**

VAN [USD]		Variación Costo					
Variación Precio	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
-20%	\$ 32.912,30	-\$ 251.327,16	-\$ 408.979,03	-\$ 571.961,41	-\$ 734.943,79	-\$ 897.926,17	-\$ 1.223.890,93
-10%	\$ 413.079,41	\$ 144.606,12	\$ 7.967,80	-\$ 132.869,23	-\$ 277.805,94	-\$ 437.669,51	-\$ 763.634,27
-5%	\$ 600.749,36	\$ 335.520,19	\$ 201.014,31	\$ 64.732,40	-\$ 74.190,50	-\$ 217.166,65	-\$ 533.505,93
0%	\$ 789.513,53	\$ 522.010,12	\$ 389.695,22	\$ 261.675,44	\$ 120.308,37	-\$ 16.976,70	-\$ 304.704,13
5%	\$ 978.277,70	\$ 710.774,29	\$ 577.022,58	\$ 443.870,25	\$ 312.136,00	\$ 176.716,56	-\$ 98.795,99
10%	\$ 1.165.154,45	\$ 899.538,46	\$ 765.786,76	\$ 632.035,05	\$ 498.283,34	\$ 366.311,03	\$ 96.143,90
20%	\$ 1.533.754,18	\$ 1.272.560,32	\$ 1.141.963,40	\$ 1.009.563,39	\$ 875.811,69	\$ 742.059,98	\$ 474.661,09

**Fuente: Elaboración Propia**

Al igual que en el Proyecto Puro, se puede observar que si el precio es mantiene constante y los costos aumentan un 5%, la rentabilidad sigue siendo positiva. Si que los costos siguen aumentando, el proyecto de ser rentable. También se puede apreciar que la rentabilidad es más sensible a una disminución del precio que a un aumento en los costos.

**Tabla 32: Análisis de Sensibilidad por variación de Precio v/s Costo**

TIR [%]		Variación Costo					
Variación Precio	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
-20%	21	-10	-	-	-	-	-
-10%	52	30	19	5	-13	-	-
-5%	65	46	35	24	11	-5	-
0%	79	59	50	40	28	16	-18
5%	93	73	63	53	44	33	9
10%	107	87	77	67	57	48	26
20%	134	114	105	95	85	75	55

**Fuente: Elaboración Propia**

De este análisis se puede concluir que, efectivamente, este negocio tiene sensibilidad a una variación del precio cuando el costo se mantiene constante, es decir, a medida que el precio varía y el costo no, la rentabilidad se altera fuertemente.

Asimismo, manteniendo el precio constante y realizando una variación en el costo, también se puede identificar un fuerte cambio en la rentabilidad del negocio, transformando al negocio en no rentable si es que el costo aumenta demasiado.

Con estas tablas es posible identificar los distintos escenarios que podría tener el proyecto, los óptimos en ganancias y los más perjudiciales realizando distintas combinaciones entre precio y costo.

Además, se puede agregar que el proyecto puro y el proyecto apalancado tienen un comportamiento muy similar a las variaciones de precio y costo, como también a la variación de la demanda inicial de trabajadores.

## 12.6 Conclusiones Evaluación Económica

Considerando los supuestos realizados en un comienzo, el VAN entrega resultados positivos para los dos escenarios analizados, [USD] 256.931 para el proyecto puro y [USD] 261.675 para el proyecto con apalancamiento.

Con respecto a la tasa interna de retorno (TIR), ambas tasas entregan resultados favorables, siendo el proyecto más rentable con apalancamiento con un 40%. El proyecto puro tiene una TIR bastante similar, alcanzando una tasa del 38%. Además, para ambos proyectos la inversión inicial alcanza los [USD] 77.459, que en comparación con otros proyectos es bastante baja, por lo que no representa un riesgo muy alto en la inversión del capital.

Ambos proyectos requieren la misma cantidad de personal mínimo requerido por los clientes durante los 6 meses para que pueda ser rentable el negocio, siendo 27 trabajadores el punto de equilibrio, que es un número bastante bajo si se

compara a los miles de puestos faltantes en la fruticultura de la VI y VII región. Este número representa al 0,07% del total acumulado entre ambas regiones, por lo tanto su demanda es factible.

En relación al período de recuperación del capital para ambos proyectos es bastante similar, siendo para el proyecto apalancado 4,89 años y para el proyecto puro, un poco menos, 4,94 años.

En resumen, tomando en cuenta todos los indicadores descritos anteriormente, la opción que se recomienda realizar es el proyecto apalancado, ya que presenta mejores resultados en la rentabilidad del negocio.

Con respecto al análisis de sensibilidad, se puede concluir que la demanda inicial del negocio puede repercutir en demasía en la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, se recomienda impulsar la relación con clientes de tamaño grande, ya que tienen más hectáreas plantadas para poder realizar cosechas y así, otorgarles mayor personal.

Además, se puede agregar que una variación en el precio, al costo original, puede generar una variación de más del 290% en la rentabilidad de la empresa (aumentándolo un 20%), por lo que si se necesita aumentar la rentabilidad del negocio, con tan solo un aumento del 5% del precio, se puede ver una mejora considerable en la rentabilidad.

Con respecto a los costos, también se pueden observar fuertes cambios en la rentabilidad de la empresa al disminuir o aumentar los costos, logrando aumentar la rentabilidad de la empresa en un 50% si es que los sueldos otorgados a los trabajadores extranjeros disminuye en un 5%. Esto permite tener alternativas si es que el negocio no está yendo muy bien, pudiendo disminuir los costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

## 13. Riesgos

Los riesgos más evidentes que tiene el proyecto son de carácter legal debido a la no aprobación del Proyecto de Ley, el servicio no puede ser brindado con las características actuales. Además, los distintos problemas que surgen año a año en la fruticultura no favorecen que se tomen políticas de gobierno más a largo plazo para solucionarlos, sino que intentan dar respuesta al problema actual y se deja de lado lo anterior. Por ejemplo, el año 2012 hubo mucho movimiento para que se cambiara la Ley de Extranjería por una notoria falta de mano de obra, pero el año siguiente hubo fuertes heladas en los predios, originando cuantiosas pérdidas para los fruticultores del país y a la vez, mermando en gran porcentaje las hectáreas en producción.<sup>58</sup> Esto provocó una disminución en la urgencia de que el Proyecto saliera adelante, por lo que actualmente, no existe una discusión clara sobre su promulgación.

En el hipotético caso que la Ley de Extranjería se modifique y permita la inclusión de las visas temporales, otros riesgos aparecerían en la realización del servicio. Uno de los principales riesgos que pueden surgir en el trabajo en el predio es el ausentismo de uno o más trabajadores. Para prevenir tal evento, el Agrónomo a cargo del predio debe estar constantemente visitándolo y controlando la asistencia de los trabajadores dos veces al día, una al inicio de las actividades y otra en el horario después de colación. Si de todos modos se ausenta personal a las labores, se investigará la causa de la ausencia del trabajador, si es que resulta ser un tema médico menor, se esperará a que la persona se recupere y reintegre al trabajo. En caso de que el trabajador se ausente sin motivo alguno por más de un día, se buscará un reemplazante en los alrededores del predio para terminar el trabajo, se contratará a trato.<sup>59</sup> Además, se contactará al Departamento de Extranjería de la Policía de Investigaciones para dar constancia de que el trabajador no cumplió con el contrato y que se tramite su situación de migratoria.

Mientras la actividad se realiza con su reemplazante, se contactará a alguno de los postulantes que no fueron seleccionados anteriormente y se le ofrecerá el puesto para integrarse a las actividades (sólo si el tiempo faltante es superior a 3 meses). Con esto se busca entregar al cliente la tranquilidad que sus requerimientos sean realizados en la fecha establecida y con la calidad correspondiente.

---

<sup>58</sup> Fuente: “Ministerio de Agricultura cifra en un 22% la baja de volumen de exportaciones para temporada 2013-2013”. 15 de Octubre del 2013. [www.minagri.gob.cl](http://www.minagri.gob.cl)

<sup>59</sup> Se le ofrecerá el puesto a las personas que viven cerca de los huertos. Se asume que algún porcentaje de los locales estará disponible para poder trabajar, ya que en la actualidad trabajan algunos como cosecheros, pero en menor número.

Si es que el ausentismo es debido a una enfermedad o accidente de gravedad, también se buscará un reemplazante, mientras se le realiza el tratamiento correspondiente. Si es necesario, se tramitará el regreso a su país de manera anticipada.

Otro problema que pudiera surgir en el normal desarrollo de las actividades sería el embarazo de alguna de las mujeres sean seleccionadas para participar del servicio, o que vengan embarazadas desde su país. Debido a esto, se establecerá como requisito para participar tener sexo masculino, evitando mayores problemas.

Si es que llega a ocurrir una pelea o discusión dentro del grupo que esté trabajando en el predio, creará un clima laboral que no será el óptimo para el rendimiento de los trabajadores. Por lo tanto, se estará constantemente apoyando el desarrollo de instancias para compartir entre todos, como los almuerzos grupales, alguna salida a un lugar cercano para que se recreen, etc. Con esto se busca mantener un mejor lugar para trabajar.

Finalmente, otro riesgo importante puede suceder al momento que los trabajadores terminen su trabajo en Chile y no regresen a sus respectivos destinos en la fecha acordada. Para la prevención de este problema, los pasajes aéreos serán reservados para un día después del término de las faenas. Ese día estarán los buses a primera hora para llevar a los extranjeros hasta el aeropuerto y asegurarse de que todos cumplan con el contrato. Además, se les cancelará el último sueldo y el retorno del 10% por imprevistos (si es que corresponde), el mismo día que deban regresar, por lo que se crea un incentivo monetario para que estén presentes en el día que deban regresar.



## 14. Conclusiones

Se puede concluir que existen varios motivos por los que se podría invertir en una empresa que provea de mano de obra extranjera a la fruticultura chilena. El crecimiento en hectáreas que está teniendo esta industria y la mano de obra local que no logra dar abasto para satisfacer la demanda de trabajadores, otorga una muy buena alternativa para la instalación de este tipo de empresas.

Es de suma importancia para este proyecto realizar una propuesta de valor que atraiga tanto a clientes, como a los trabajadores, ya que si la oferta no logra cautivar al extranjero para venir a Chile a trabajar, este proyecto no se podría llevar a cabo. Por lo tanto, es importante buscar el beneficio de ambos, cliente y trabajador. Tomando las aristas positivas de los casos internacionales de Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, es posible lograr un servicio que garantice ese beneficio, previniendo errores que ellos pudieron cometer.

Con este proyecto se intenta disminuir lo más posible los incentivos al cliente para contratar directamente a los trabajadores extranjeros, ya que aunque sea más barato, deberán preocuparse de todo lo extra que conlleva la contratación de estos, preocuparse de hacer los trámites para traer a los trabajadores, entregarle alojamiento, transporte, etc. La compañía internaliza estos costos y lo ofrece como un servicio integrado.

Con respecto a los posibles competidores que surjan, es importante lograr posicionar la empresa desde un comienzo, ya que como no existe un mercado formal, los primeros actores de este tipo de empresas serán los que acaparen más demanda, generando una imagen de marca que será esencial para la competencia al largo plazo.

Es importante agregar que el cliente también puede tener una reducción de costos al contratar el servicio de la compañía, ya que según lo investigado, el sueldo promedio que gana un trabajador en los trabajos de temporada en la fruticultura es de [USD] 801,7, obteniendo un ahorro por trabajador de [USD] 51,7, un 7,5% más barato. Si este ahorro se multiplica, por ejemplo, por 2 meses que el cliente lo deba contratar, la cifra asciende a [USD] 103,4 y si posee un total de 40 trabajadores, este ahorro alcanza los [USD] 4.136. En un horizonte de evaluación de 10 años este ahorro finalmente sería de [USD] 41.360.

Otro tópico importante a destacar es la de liberación de recursos que realizaría esta empresa a la fruticultura, ya que si se satisface la demanda laboral de los clientes con extranjeros, tendrían que contratar menos trabajadores nacionales, dejando a los trabajadores suplantados libres en el mercado laboral, pudiendo ser contratados por otras empresas y disminuyendo, finalmente, el déficit de mano de obra.

Con respecto a la demanda potencial del mercado frutícola en ambas regiones, se puede afirmar que la cifra requerida por la industria de trabajadores es cercana a los 20 mil trabajadores por región. Luego, si es que una empresa de servicio proveedora de mano de obra extranjera puede llegar a facilitar 205 trabajadores al tercer año de funcionamiento, claramente no satisface la demanda, ni siquiera el 1,5% de una región. Por lo tanto, la oferta potencial debería ser compuesta por más de una empresa por región. Si es que existiera un universo de 10 empresas por región, al tercer año lograrían suplir el 10% de la potencial demanda, aproximadamente. En el horizonte de evaluación de 10 años se podría tener una oferta potencial de casi 5 mil trabajadores por región, la cual podría satisfacer hasta en un 25% la demanda total.

Además es de suma importancia recalcar que, para el desarrollo de esta compañía, el Proyecto de Ley de Extranjería debe ser aprobado. Sin la inclusión de las nuevas categorías migratorias y la exclusión del porcentaje de extranjeros a los trabajadores que realizan actividades específicas por un plazo definido, sería imposible llevar al ejercicio este modelo de negocio en una empresa.

Como alternativa a los fruticultores, si es que no se aprueba el Proyecto de Ley, podrían contratar a los extranjeros que ya se encuentran establecidos en Chile, con su visa de residencia definitiva al día, ya que estarían capacitados para poder tener actividades remuneradas. El único problema sería que deben ofrecerles un trabajo que durara mínimo un año, dificultando su contratación exclusiva para los trabajos temporales de alta demanda laboral.

Finalmente, se puede concluir que en base a lo expuesto en el Trabajo de Título, este negocio cumple con los objetivos de análisis financieros esenciales para el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, se recomienda iniciar las actividades de una empresa de estas características lo más rápido posible desde que el Proyecto de Ley sea aprobado, beneficiará a los clientes, como también a los trabajadores. Además, se invita a realizar este proyecto con apalancamiento, ya que genera una mayor rentabilidad.

## 15. Bibliografías

- **Libros:**

- [1] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

- **Trabajos de Título:**

- [2] Ariel Silva Villegas. “Modelo de negocio y evaluación técnico-económica para un emprendimiento en gestión de residuos reciclables en comunidades de la región metropolitana”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor Guía: Manuel Díaz. Marzo 2013.
- [3] Daniel Acosta. “¿Es posible hablar de los chilombianos?: Un primer acercamiento a la inserción social de inmigrantes colombianos en la sociedad chilena.” Tesis para optar al título de Antropólogo Social. Profesor Guía: Miguel Bahamondes. 2010.
- [4] Daniela Álamo. “Las empresas de trabajo temporal en el derecho comparado”. Memoria para optar al título de Abogado. 2006.
- [5] Francisco Schilling. “Diseño de un modelo de negocio para una empresa de turismo en motocicleta”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor Guía: Carlos Vignolo. Abril 2012.
- [6] Thamara Zamorano. “Plan de negocios para servicios de acondicionamiento térmicos de viviendas”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor Guía: Mario Kuflik. 2012.

- **Publicaciones:**

- [7] Department Of Homeland Security (DHS). Yearbook of Immigration Statistics, Varios años, U.S. Government Printing Office: Washington, D.C.
- [8] “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

- [9] “Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación”. ODEPA, Gobierno de Chile. 2010.
- [10] “Migración Internacional: el caso de Chile.” Libertad y Desarrollo. 2008.
- [11] “Migraciones en Chile: Diagnóstico y Lineamientos de Propuestas.” Libertad y Desarrollo. Agosto 2012.
- [12] “Nueva encuesta suplementaria de ingresos”. INE. Gobierno de Chile. Noviembre 2012.
- [13] “Perfil migratorio del Ecuador 2011.” OIM. 2012.
- [14] “Proyecto de Ley de Extranjería y Migración.” Su Excelencia Sebastián Piñera. 2013.
- [15] “Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura”. ODEPA, Gobierno de Chile. Septiembre 2013.
- [16] “Recursos humanos en la agricultura. Trabajar con la mano de obra.” Juan Ignacio Domínguez. 2009.

● **Sitios Web:**

- [17] Banco Mundial,  
<http://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>
- [18] Cámara de Diputados, [www.camaradediputados.cl](http://www.camaradediputados.cl)
- [19] Departamento Inmigración de Canadá,  
[www.canadainternational.gc.ca](http://www.canadainternational.gc.ca)
- [20] Dirección del Trabajo, Chile,  
<http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60436.html>
- [21] Fundación Heritage, [www.heritage.org](http://www.heritage.org)
- [22] Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- [23] InterModal S.A, [www.intermodal.cl](http://www.intermodal.cl)
- [24] Ministerio de Agricultura, [www.minagri.gob.cl](http://www.minagri.gob.cl)
- [25] Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo, Nueva Zelanda,  
[www.dol.govt.nz](http://www.dol.govt.nz)

- [26] Oficina de Políticas Agrarias, [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)
- [27] Parlamento de Australia [www.aph.gov.au](http://www.aph.gov.au)
- [28] Policía de Investigaciones, [www.pdi.cl](http://www.pdi.cl)
- [29] Portal Agrícola, [www.portalagricola.cl](http://www.portalagricola.cl)
- [30] Recursos Humanos y Desarrollo de Competencias, Canadá, [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca)
- [31] Servicio de Inmigración, Estados Unidos, [www.uscis.gov](http://www.uscis.gov)

## 16. Anexos

### 16.1 Caracterización de las principales especies frutícolas involucradas

A continuación se detallará las especies que demandan más capacidad de fuerza laboral en la Región de O'Higgins y la Región del Maule. Es necesario identificarlas ya que cada especie ocupa un distinto número de personas en períodos de cosecha.

#### 16.1.1 Cerezo

El cerezo es una especie que ha aumentado su superficie plantada año a año, debido a los mejores precios que ha obtenido la cereza a nivel internacional. Las plantaciones de cerezos en Chile alcanzan al 4% del total plantado en los suelos a nivel nacional. Según datos del Censo Agropecuario del año 2007 se tienen 4.008 hectáreas en formación y 8.960 hectáreas en producción. El total de las hectáreas de cerezo plantadas es de 12.969.

Según el estudio “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” de ODEPA, las provincias que contienen la mayor cantidad de hectáreas en producción de cerezas son:

**Tabla 33: Provincias con mayor cantidad de hectáreas en producción de cerezos.**

Región	Provincia	Total ha	% del total nacional
O'Higgins	Cachapoal	3.249,01	32,68%
	Colchagua	1.718,5	17,28%
Maule	Curicó	4.985,58	50,14%
Total		9.943,09	73,20%

**Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA**

A nivel nacional según datos del último Censo Agropecuario el 28,48% de la mano de obra utilizada en las labores de los cerezos, corresponde a trabajadores permanentes. El otro 71,52% corresponde a personal estacional principalmente en el trimestre Noviembre-Enero, seguido por el trimestre Febrero-Abril.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

### 16.1.2 Manzano

Las plantaciones de manzano corresponden a un 11,11% del total nacional. Del total de manzanos un 8,5% pertenece a los manzanos rojos y un 2,61% a manzanos verdes. Según datos del Censo Agropecuario del año 2007 se tienen 4.420 hectáreas en formación y 31.640 hectáreas en producción. El total de las hectáreas de manzano plantadas es de 36.035.

Según el estudio “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” de ODEPA, las provincias que contienen la mayor cantidad de hectáreas en producción de manzanas son:

**Tabla 34: Provincias con mayor cantidad de hectáreas en producción de manzanos.**

Región	Provincia	Total ha	% del total nacional
O'Higgins	Cachapoal	6.282,29	17,93%
	Colchagua	3.961,46	11,31%
Maule	Curicó	10.247,75	29,25%
	Linares	5.931,15	16,93%
	Talca	4.387,44	12,53%
Total		30.810,09	87,95%

**Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA**

A nivel nacional según datos del último Censo Agropecuario el 24,63% de la mano de obra utilizada en las labores de los manzanos, corresponde a trabajadores permanentes. El otro 75,37% corresponde a personal estacional principalmente en el trimestre Noviembre-Enero, seguido por el trimestre Febrero-Abril.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

### 16.1.3 Peral

Las plantaciones de perales corresponden a un 1,86% del total nacional. Del total de perales un 1,85% pertenece a los perales europeos y un 0,01% a perales asiáticos. Según datos del Censo Agropecuario del año 2007 se tienen 474 hectáreas en formación y 5.547 hectáreas en producción. El total de las hectáreas de perales plantadas es de 6.021.

Según el estudio “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” de ODEPA, las provincias que contienen la mayor cantidad de hectáreas en producción de perales son:

**Tabla 35: Provincias con mayor cantidad de hectáreas en producción de perales.**

Región	Provincia	Total ha	% del total nacional
RM	Maipo	375,71	6,02%
O'Higgins	Cachapoal	2.539,8	40,66%
	Colchagua	965,37	15,46%
Maule	Curicó	1.058,31	16,95%
	Linares	485,45	7,76%
Total		5.424,64	86,85%

**Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA**

A nivel nacional según datos del último Censo Agropecuario el 22,63% de la mano de obra utilizada en las labores de los perales, corresponde a trabajadores permanentes. El otro 77,37% corresponde a personal estacional principalmente en el trimestre Noviembre-Enero, seguido por el trimestre Febrero-Abril.<sup>62</sup>

### 16.1.4 Kiwi

Las plantaciones de kiwis corresponden a un 2,91% del total nacional. Según datos del Censo Agropecuario del año 2007 se tienen 2.764 hectáreas en formación y 6.683 hectáreas en producción. El total de las hectáreas de kiwis plantadas es de 9.447.

---

<sup>62</sup> Estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.



Según el estudio “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” de ODEPA, las provincias que contienen la mayor cantidad de hectáreas en producción de perales son:

**Tabla 36: Provincias con mayor cantidad de hectáreas en producción de kiwis.**

Región	Provincia	Total ha	% del total nacional
<b>O'Higgins</b>	Cachapoal	2.419,64	22,16%
	Colchagua	1.549,72	14,19%
<b>Maule</b>	Curicó	3.408,53	31,21%
	Linares	1.193,29	10,93%
	Talca	827,1	7,57%
<b>Total</b>		9398,28	86,07%

**Fuente: Estudio de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación. ODEPA**

A nivel nacional según datos del último Censo Agropecuario el 22,73% de la mano de obra utilizada en las labores de los perales, corresponde a trabajadores permanentes. El otro 77,27% corresponde a personal estacional principalmente en el trimestre Noviembre-Enero, seguido por el trimestre Febrero-Abril.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Estudio: “Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación” ODEPA, Gobierno de Chile, Diciembre 2012.

## 16.2 Proyecto de Ley de Migración y Extranjería

El fenómeno de la migración ha acrecentado su importancia en las últimas décadas en la sociedad chilena. Desde la realización del censo en 1992, han existido aumentos considerables, llegando a alcanzar el 2,26% de la población total en la medición realizada el año 2012.<sup>64</sup>

La tendencia al alza ha sido constante: el año 2001, 27 mil personas recibieron un permiso de residencia temporal. El 2012, cerca de 100 mil fue la cifra entregada por el Ministerio del Interior, 3,8 veces más.

La procedencia de estos migrantes es en su mayoría de América Latina. La nacionalidad de estos extranjeros es variada, siendo las más importantes:

- Peruanos (30,52%).
- Argentina (16,79%).
- Colombianos (8,07%).
- Bolivianos (7,41%).
- Ecuatorianos (4,82%).

Existen varios motivos por el cuál las personas emigran hacia otros lugares: razones humanitarias, estudiar, tratamientos médicos, razones laborales, etc. Esta última es la principal razón por la cual los inmigrantes recalán en suelo chileno, tienen la esperanza de generar mayor riqueza por su trabajo en Chile, que en su país de origen.

Bajo este concepto, los habitantes de países vecinos ven a Chile con una mirada expectante hacia un futuro mejor. De hecho, los números lo avalan. El PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo (PPA) chileno el año 2012, era un 104% más alto que el de Perú, un 114% más alto que el de Colombia, un 329% más alto que el de Bolivia y un 133% más alto que el de Ecuador.<sup>65</sup>

En el tema estrictamente normativo, Chile no avanzado lo suficiente con lo que condice la situación migratoria actual. Se mantiene la política proteccionista y temerosa de los años 70. El principal instrumento regulatorio, el Decreto Ley N° 1.094 de 1975, constituye la legislación más antigua de Sudamérica. El proceso migratorio es altamente dinámico, por lo que es necesaria la reformulación de su normativa.

---

<sup>64</sup> *Censo Poblacional*. INE. 2012. Santiago: Instituto Nacional de Estadística.

<sup>65</sup> Grupo del Banco Mundial, 2012. Sitio web:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

Según el Proyecto de Ley, las principales deficiencias regulatorias del decreto, dictado en 1975, que afectan la realización de este trabajo son:

- “Carencia de principios orientadores, derechos y deberes: El texto es estrictamente normativo, y carece de menciones a los derechos de los que los extranjeros son titulares. Si bien de acuerdo a la Constitución Política de la República el criterio general es la no distinción por nacionalidad, existen materias que sólo aplican a extranjeros, como el derecho a solicitar la reunificación familiar. Por otra parte, la Constitución no se hace cargo de las fronteras específicas que deben trazarse para quienes se encuentran en condición migratoria irregular, como el alcance de las prestaciones educativas y de salud, que se han ido dictaminando en forma paulatina y dispersa en diversos cuerpos administrativos.
- Categorías Migratorias insuficientes: Salvo estudiantes y funcionarios de gobiernos u organismos internacionales, quien desea establecerse en Chile tiene tan sólo dos alternativas: las visas temporaria y sujeta a contrato. Para acceder a la primera, debe estar en condiciones de acreditar “vínculos de familia o intereses en el país”, o una residencia que sea estimada “útil o ventajosa”. Si bien el reglamento distingue cinco causas que justifican su concesión, todas deben ceñirse a los requisitos y características de la categoría. Para la segunda, se debe contar de antemano con un contrato de trabajo, cuya caducidad –ya sea por causas propias o del empleador– ocasiona la irregularidad en forma automática. Es un universo de visas incapaz de responder a la multiplicidad de escenarios posibles y, en particular, impide venir a Chile a buscar empleo sin un contrato de antemano, incluso en periodos internos de estrechez de recursos humanos. Es además un esquema que carece de la flexibilidad necesaria para adaptar sus criterios de admisión a una economía abierta al mundo y cuya tasa de empleo es altamente sensible a los ciclos de precios de los recursos naturales, y a una sociedad cuya demografía está en plena etapa de transición.
- Institucionalidad débil: El principal órgano migratorio es el Departamento de Extranjería y Migración de la Subsecretaría del Interior. Ello constituye una estructura de quinto rango jerárquico, sin presupuesto propio y con jefaturas de área con rango de jefes de sección, sin atribuciones directivas. Esta estructura podía operar en los años en que pocos miraban a Chile como un destino posible, pero con 100 mil Permisos de Residencia otorgados en 2012, y creciendo a tasas de casi 6 mil adicionales al año, resulta a todas luces insuficiente. Se suma a lo anterior una evidente dispersión en las atribuciones: aquellos permisos que son solicitados en Chile son resueltos por dicho Departamento, mientras que aquellos cuya postulación se materializa en el extranjero –el 8,5% del total– son resueltos en Chile por el Ministerio de Relaciones Exteriores, sólo debido al lugar físico en que se materializó la solicitud.
- Dificultad para la expulsión: Pese a la lógica de seguridad nacional imperante, expulsar a un extranjero puede ser una empresa difícil, incluso

aunque la culpabilidad del mismo esté debidamente probada, o si se constató que ingresó en forma clandestina. Se requiere la firma del Ministro del Interior y Seguridad Pública para el caso de los residentes, y no existe un mandato para la entrega de información por parte de los órganos de la Administración del Estado. Un régimen abierto a las oportunidades de la migración sólo cobra sentido si es posible expulsar, en forma expedita, a quienes se haya acreditado que atenten contra el bien común.

- Límite a los trabajadores extranjeros: El actual tope que establece el Código del Trabajo de 15% de trabajadores extranjeros en las empresas no exceptúa a los trabajadores de temporada, pese a la marcada estacionalidad de ciertas labores como la cosecha agrícola, las que pueden requerir picos máximos de oferta laboral en periodos de tiempo muy específicos.”<sup>66</sup>

Por lo tanto, el Proyecto de Ley tiene como objetivo el aprovechar las potenciales ventajas de la migración extranjera en beneficio del país. La idea es lograr los beneficios que han obtenido países como Australia, Canadá y Nueva Zelanda, que gracias a sus políticas migratorias más flexibles, han logrado insertar a la mano de obra extranjera en sectores donde la demanda de trabajadores no alcanzaba a ser cubierta por la oferta local.

Conforme a esto, se busca orientar la migración hacia la integración. Agrupando tópicos de distintas índoles, desde normativas para pagar impuestos, hasta reconocer igualdad de trato y no permitir la discriminación. Para que todo esto funciones como es debido, existen en el proyecto fuertes incentivos para la regularidad migratoria, impulsando que el migrante pueda desarrollar su vida de la mejor forma posible. Además, se busca penalizar de manera severa la estancia en el país con situación irregular, ya que este fenómeno perjudica en demasía a la persona que se encuentra en esa condición, excluyéndolo de la normativa social y económica, privándolo de los servicios básicos y haciéndolo vulnerable al abuso. Además, perjudica a la sociedad receptora aumentando la competencia desleal en el trabajo.

Respecto a esta materia, la Ley actual no establece de manera explícita los derechos de los migrantes, aunque existe la adopción de algunos instrumentos internacionales en materia migratoria, como la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares, adoptada por la Asamblea General de la ONU en 1990. Por lo tanto, el proyecto se hace cargo de esta problemática y reconoce de forma explícita la condición de igualdad los migrantes con los nacionales, salvo en algunas situaciones especificadas en el mismo.

---

<sup>66</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

En el tema netamente institucional, se modificará la arquitectura actual y se establecerá claramente las funciones y quiénes podrán ejecutarlas. El proyecto lo configura de esta manera:

- “Consejo de Política Migratoria: El Consejo de Política Migratoria que aquí se consagra está formado por los Ministros con injerencia más directa en la materia: Interior, Relaciones Exteriores y Hacienda, los cuales deben suscribir la Política Nacional de Migración y Extranjería y asesorar al Presidente de la República en su formulación.
- División de Migraciones de la Subsecretaría del Interior: Será el organismo encargado de la ejecución de la política migratoria. Continuará ejerciendo las labores que hoy realiza el Departamento de Extranjería y Migración.
- Autoridad Policial de Control Fronterizo: Esta facultad se mantiene en manos de la Policía de Investigaciones de Chile (PDI).
- Autoridad Migratoria en el Exterior: El Ministerio de Relaciones Exteriores mantendrá la gestión de las visas de permanencia transitoria, la administración de las visas oficiales, y la relación con los chilenos en el exterior.”<sup>67</sup>

El control de ingreso es clave para mantener una migración de forma ordenada. Es por esto que se definen claramente dos puntos, los requisitos para entrar al país y quiénes tienen prohibida su entrada al territorio nacional. Con respecto a los requisitos, en resumen, está definida toda la normativa para que los extranjeros entren de forma legal al país, como el entrar por lugares habilitados con los documentos requeridos, poseer permisos migratorios previos si es que es necesario, etc. Además, se definen las prohibiciones de ingresos en dos grupos, imperativos y facultativos. Las imperativas tienen que ver con que la persona presente un peligro para la sociedad chilena, ya sea, por ejemplo, pertenecer a grupos terroristas o tener una enfermedad infecciosa prohibida en Chile. Las facultativas tienen que ver con que la persona puede haber sido condenada en el extranjero por algún delito y tenga antecedentes criminales.

Uno de los temas más importantes que abarca este Proyecto de Ley es la diversificación de la limitada cantidad de categorías migratorias. Esto permite que la normativa sea más flexible y permita la adopción de personas que podrían venir a trabajar por un período de tiempo menor a un año, por ejemplo, trabajar en las cosechas de huertos frutales entre los meses de noviembre y abril. La categoría que se modificaría y que sería de gran impacto para este trabajo es la siguiente:

- “Residencia Temporal: Este permiso se podrá conceder a quienes acrediten tener vínculos de familia con chilenos o con Residentes definitivos; a aquellos cuya estadía sea concordante con los objetivos de la Política

---

<sup>67</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

Nacional de Migración y Extranjería; y, en otros casos debidamente calificados por la Subsecretaría del Interior. Una de sus subcategorías es la siguiente:

- Trabajadores de temporada, que ingresen al país por períodos limitados, únicos o interanuales, a fin de realizar trabajos estacionales específicos.”<sup>68</sup>
- Además, se agrega lo siguiente: “La vigencia de la residencia temporal será de hasta dos años, salvo para el caso de la subcategoría de trabajadores de temporada señalada en el cuarto numeral del tercer inciso del artículo 61, la que podrá tener una vigencia de hasta cinco años cuando ésta establezca plazos de estadía anuales limitados.”<sup>69</sup>

Con respecto a los empleadores de extranjeros, se les exige que chequeen la condición migratoria previa contratación y el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social, incluso si es que por algún motivo, contratan a personas que se encontraban en la irregularidad migratoria.

Para que el cumplimiento de la Ley se respete, se proponen diversas infracciones que se han graduado en menos graves y graves, resumiéndolas de la siguiente forma:

- Sanciones menos graves: Este tipo de sanciones aplican una multa desde 0,5 a 10 UTM, dependiendo de su gravedad. Algunas de las conductas que serían sancionadas serían:
  - “Retraso de más de 30 días al solicitar cédula de identidad o comunicar cambio de domicilio;
  - Sobreestadía por un período inferior a 180 días;
  - No solicitar la prórroga o cambio de categoría o subcategoría de un Permiso de Residencia con menos de 20 días de anticipación a la expiración del mismo;
  - Desarrollar actividades remuneradas sin estar habilitado o autorizado para ello.”<sup>70</sup>
- Sanciones graves: Este tipo de sanciones conllevan una multa desde 10 a 100 UTM, dependiendo de la gravedad de la falta. Algunos ejemplos de situaciones sancionadas serían:

---

<sup>68</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

<sup>69</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

<sup>70</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

- “Facilitación o promoción del ingreso o egreso clandestino;
- Infracciones de transportistas, tales como omitir los controles de documentación, la entrega del listado de pasajeros o negativa de reconducción;
- Abandonar el país sin efectuar el control migratorio de salida;
- Emplear extranjeros sin autorización o habilitación para trabajar;
- Sobreestadía mayor a 180 días.”<sup>71</sup>

El último tópico que concierne este Proyecto de Ley, es de vital importancia para este Trabajo de Título, que tiene que ver con el límite de trabajadores extranjeros en las empresas chilenas. El Código del Trabajo establece actualmente que “al menos el 85% de los trabajadores que sirvan a un mismo empleador deben ser de nacionalidad chilena, contemplando ciertas excepciones.”<sup>72</sup> El proyecto permitiría excluir de dicho límite a aquellos inmigrantes que posean un permiso de residencia o permanencia menor al plazo de un año y no permita postular a la residencia definitiva. Este alcance se realiza para poder dar respuesta a los trabajos que poseen gran estacionalidad, como la agricultura.

---

<sup>71</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

<sup>72</sup> Extraído de: “Mensaje de S.E el Presidente de la República con el que inicia un Proyecto de Ley de Migración y Extranjería.”

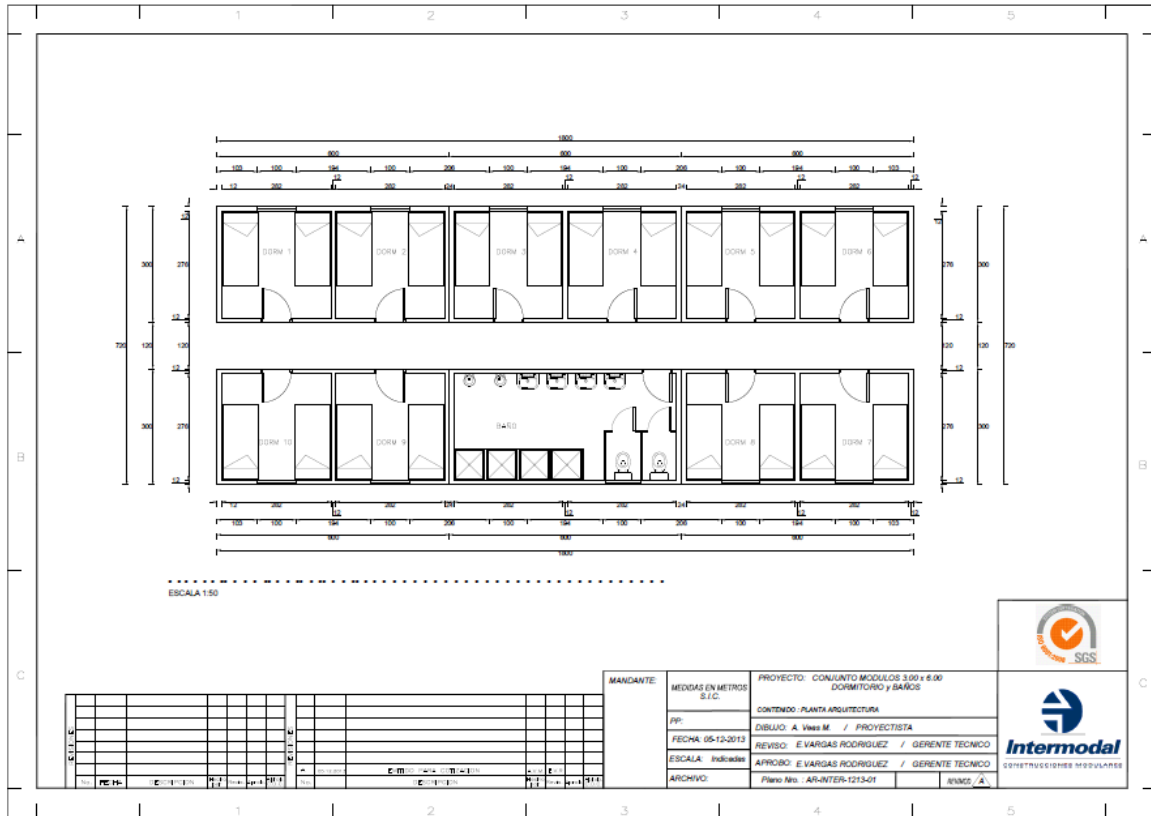
## 16.3 Remuneración por Actividad Económica

Fruticultura Temporeo		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Salario Promedio	426.502	426.502	853.004	1.279.506	1.706.008							2.132.510	2.559.012	2.559.012
	<b>Ganancia</b>	426.502	853.004	1.279.506	1.706.008							2.132.510	2.559.012	2.559.012
<b>Fruticultura Full Time</b>														
Salario Promedio	195.790	195.790	391.580	587.370	783.160	978.950	1.174.740	1.370.530	1.566.320	1.762.110	1.957.900	2.153.690	2.349.480	2.349.480
	<b>Ganancia</b>	195.790	391.580	587.370	783.160	978.950	1.174.740	1.370.530	1.566.320	1.762.110	1.957.900	2.153.690	2.349.480	2.349.480
<b>Construcción</b>														
Salario Promedio	315.406	315.406	630.812	946.218	1.261.624	1.577.030	1.892.436	2.207.842	2.523.248	2.838.654	3.154.060	3.469.466	3.784.872	3.784.872
	<b>Ganancia</b>	315.406	630.812	946.218	1.261.624	1.577.030	1.892.436	2.207.842	2.523.248	2.838.654	3.154.060	3.469.466	3.784.872	3.784.872
<b>Comercio</b>														
Salario Promedio	222.984	222.984	445.968	668.952	931.936	1.164.920	1.397.904	1.630.888	1.863.872	2.096.856	2.329.840	2.562.824	2.795.808	2.795.808
	<b>Ganancia</b>	222.984	445.968	668.952	931.936	1.164.920	1.397.904	1.630.888	1.863.872	2.096.856	2.329.840	2.562.824	2.795.808	2.795.808



## 16.4 Módulos Habitacionales y Sanitarios

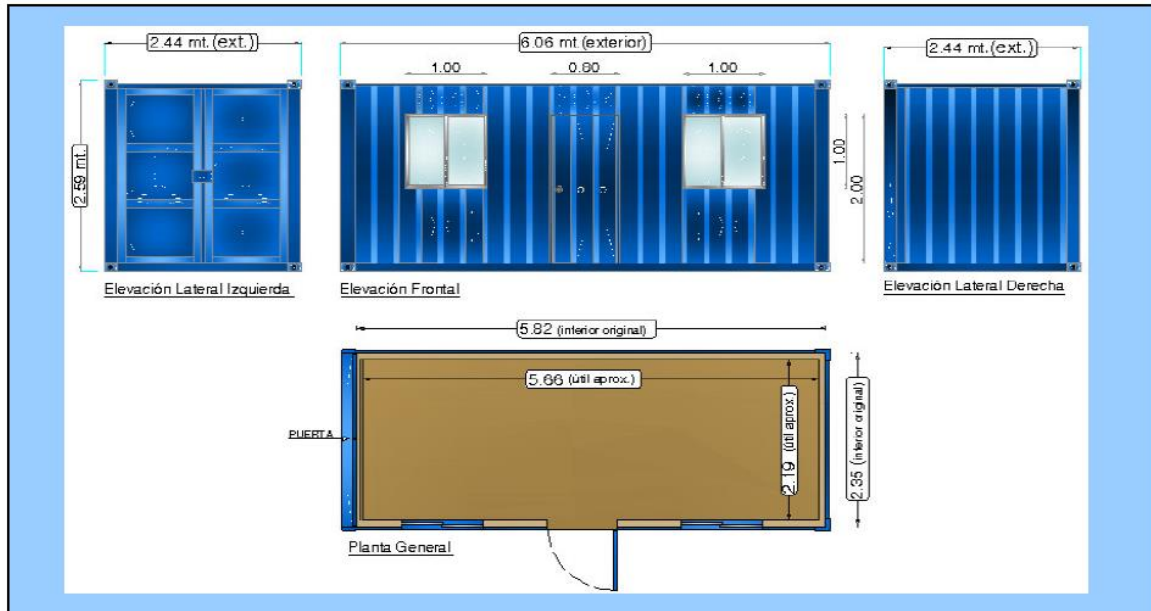
Ilustración 7: Plano módulo sanitario



Fuente: Intermodal S.A

### Ilustración 8: Plano Módulo Habitacional

<b>MODULO</b>	<b>Módulo Planta Libre 20' Standard Económico</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>MPL- 20 SE</b>



Fuente: SpaceWise Soluciones Modulares

**Ilustración 9: Módulo Sanitario**



**Fuente: SpaceWise Soluciones Modulares**

**Ilustración 10: Módulo Planta Libre**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 16.5 Flujos de Caja

### Proyecto Puro

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>											
Ingresos por trabajador	\$ 180.000,00	\$ 553.500,00	\$ 922.500,00	\$ 1.233.000,00	\$ 1.602.000,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00
Devolución Pasajes	\$ 9.439,80	\$ 27.663,93	\$ 46.106,55	\$ 61.625,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 189.439,80</b>	<b>\$ 581.163,93</b>	<b>\$ 968.606,55</b>	<b>\$ 1.294.625,34</b>	<b>\$ 1.602.000,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>
<b>GASTOS</b>											
(Gastos de Administración)											
Total Gastos de Administración (Remuneraciones Personal)	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89
Total Gastos Remuneraciones	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 119.500,80	-\$ 119.500,80	-\$ 119.500,80	-\$ 119.500,80	-\$ 119.500,80	-\$ 119.500,80
Costo Servicio y Equipamientos											
Total Equipamientos	-\$ 36.515,52	-\$ 19.404,11	-\$ 21.803,05	-\$ 25.713,97	-\$ 48.915,11	-\$ 39.953,85	-\$ 20.186,44	-\$ 39.020,94	-\$ 16.358,85	-\$ 20.186,44	-\$ 20.186,44
Costo Publicidad	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38
(Costo Fijo Captación)	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00
(Costo Servicio)	-\$ 155.677,12	-\$ 478.636,83	-\$ 794.043,93	-\$ 1.058.501,22	-\$ 1.239.446,64	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$ 306.724,43</b>	<b>-\$ 612.572,73</b>	<b>-\$ 930.378,77</b>	<b>-\$ 1.198.746,98</b>	<b>-\$ 1.425.449,82</b>	<b>-\$ 1.867.309,42</b>	<b>-\$ 1.847.542,01</b>	<b>-\$ 1.866.376,51</b>	<b>-\$ 1.843.714,42</b>	<b>-\$ 1.847.542,01</b>	<b>-\$ 1.847.542,01</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>											
Depreciación Total	-\$ 9.099,97	-\$ 10.624,57	-\$ 12.112,87	-\$ 13.347,07	-\$ 22.150,91	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41
Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ 0,00	-\$ 117.284,63	-\$ 31.408,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad antes de Impuesto	-\$ 126.384,60	-\$ 159.318,00	-\$ 5.293,89	\$ 82.531,29	\$ 154.399,27	\$ 290.680,17	\$ 310.447,58	\$ 291.613,08	\$ 314.275,17	\$ 310.447,58	\$ 310.447,58
Impuesto (20%)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16.506,26	\$ 30.879,85	\$ 58.136,03	\$ 62.089,52	\$ 58.322,62	\$ 62.855,03	\$ 62.089,52	\$ 62.089,52
Utilidad después de Impuesto	-\$ 126.384,60	-\$ 159.318,00	-\$ 5.293,89	\$ 66.025,03	\$ 123.519,42	\$ 232.544,14	\$ 248.358,07	\$ 233.290,47	\$ 251.420,14	\$ 248.358,07	\$ 248.358,07
Depreciación Total	\$ 9.099,97	\$ 10.624,57	\$ 12.112,87	\$ 13.347,07	\$ 22.150,91	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41
Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ 0,00	\$ 117.284,63	\$ 31.408,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ganancias/Pérdidas de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 117.284,63</b>	<b>-\$ 31.408,80</b>	<b>\$ 38.227,78</b>	<b>\$ 79.372,10</b>	<b>\$ 145.670,33</b>	<b>\$ 257.054,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 257.800,87</b>	<b>\$ 275.930,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 272.868,47</b>
Valor Residual											
Capital de Trabajo	-\$ 25.210,23										
Recuperación Capital de Trabajo											
<b>INVERSIÓN</b>											
Equipamiento Módulos	-\$ 8.820,00										
Pasajes	-\$ 15.733,00										
Equipamiento Oficina	-\$ 27.695,52										
<b>FLUJO TOTAL NETO</b>	<b>-\$ 77.458,75</b>	<b>-\$ 117.284,63</b>	<b>\$ 38.227,78</b>	<b>\$ 79.372,10</b>	<b>\$ 145.670,33</b>	<b>\$ 257.054,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 257.800,87</b>	<b>\$ 275.930,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 329.904,41</b>

# Proyecto Apalancado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>											
Ingresos por trabajador	\$ 180.000,00	\$ 553.500,00	\$ 922.500,00	\$ 1.233.000,00	\$ 1.602.000,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00	\$ 2.182.500,00
Devolución Pasajes	\$ 9.439,80	\$ 27.663,93	\$ 46.106,55	\$ 61.625,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 189.439,80</b>	<b>\$ 581.163,93</b>	<b>\$ 968.606,55</b>	<b>\$ 1.294.625,34</b>	<b>\$ 1.602.000,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>	<b>\$ 2.182.500,00</b>
<b>GASTOS</b>											
(Gastos de Administración)											
Total Gastos de Administración (Remuneraciones Personal)	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89	-\$ 7.855,89
Total Gastos Remuneraciones	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52	-\$ 96.944,52
Costo Servicio y Equipamientos											
Total Equipamientos	-\$ 36.515,52	-\$ 19.404,11	-\$ 21.803,05	-\$ 25.713,97	-\$ 48.915,11	-\$ 39.953,85	-\$ 20.186,44	-\$ 39.020,94	-\$ 4.519,38	-\$ 16.358,85	-\$ 20.186,44
(Costo Publicidad)	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38	-\$ 4.519,38
(Costo Fijo Captación)	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00	-\$ 5.212,00
(Costo Servicio)	-\$ 155.677,12	-\$ 478.636,83	-\$ 794.045,93	-\$ 1.058.501,22	-\$ 1.239.446,64	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50	-\$ 1.690.267,50
<b>Total Gastos</b>	<b>-\$ 306.724,43</b>	<b>-\$ 612.572,73</b>	<b>-\$ 930.378,77</b>	<b>-\$ 1.198.746,98</b>	<b>-\$ 1.425.449,82</b>	<b>-\$ 1.867.309,42</b>	<b>-\$ 1.847.542,01</b>	<b>-\$ 1.843.714,42</b>	<b>-\$ 1.866.376,51</b>	<b>-\$ 1.843.714,42</b>	<b>-\$ 1.847.542,01</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>											
Intereses	-\$ 2.493,00	-\$ 2.076,44	-\$ 1.622,39	-\$ 1.127,47	-\$ 588,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>DEPRECIACIÓN</b>											
Depreciación Total	-\$ 9.099,97	-\$ 10.624,57	-\$ 12.112,87	-\$ 13.347,07	-\$ 22.150,91	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41	-\$ 24.510,41
Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ 0,00	-\$ 119.777,63	-\$ 33.485,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad antes de Impuesto	-\$ 128.877,60	-\$ 163.887,44	-\$ 8.992,71	\$ 81.403,82	\$ 153.811,26	\$ 290.680,17	\$ 290.680,17	\$ 310.447,58	\$ 291.613,08	\$ 314.275,17	\$ 310.447,58
Impuesto (20%)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16.280,76	\$ 30.762,25	\$ 58.136,03	\$ 58.136,03	\$ 62.089,52	\$ 58.322,62	\$ 62.855,03	\$ 62.089,52
Utilidad después de Impuesto	-\$ 128.877,60	-\$ 163.887,44	-\$ 8.992,71	\$ 65.123,06	\$ 123.049,01	\$ 232.544,14	\$ 232.544,14	\$ 248.358,07	\$ 233.290,47	\$ 251.420,14	\$ 248.358,07
Depreciación Total	\$ 9.099,97	\$ 10.624,57	\$ 12.112,87	\$ 13.347,07	\$ 22.150,91	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41	\$ 24.510,41
Pérdida del Ejercicio Anterior	\$ 0,00	\$ 119.777,63	\$ 33.485,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ganancias/Pérdidas de Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 119.777,63</b>	<b>-\$ 33.485,24</b>	<b>\$ 36.605,39</b>	<b>\$ 78.470,13</b>	<b>\$ 145.199,92</b>	<b>\$ 257.054,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 257.800,87</b>	<b>\$ 275.930,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>
Valor Residual											
Capital de Trabajo	-\$ 25.210,23										\$ 31.825,71
Recuperación Capital de Trabajo											
Amortización	-\$ 4.628,46	-\$ 5.045,02	-\$ 5.499,07	-\$ 5.993,99	-\$ 6.533,45						\$ 25.210,23
<b>PRÉSTAMO</b>											
Crédito Bancario											
Capital Inversionistas											
<b>INVERSIÓN</b>											
Equipamiento Módulos	-\$ 8.820,00										
Pasajes	-\$ 15.733,00										
Equipamiento Oficina	-\$ 27.695,52										
<b>FLUJO TOTAL NETO</b>	<b>-\$ 49.758,75</b>	<b>-\$ 124.406,09</b>	<b>-\$ 38.530,26</b>	<b>\$ 31.106,32</b>	<b>\$ 72.476,13</b>	<b>\$ 138.666,47</b>	<b>\$ 257.054,55</b>	<b>\$ 272.868,47</b>	<b>\$ 257.800,87</b>	<b>\$ 275.930,55</b>	<b>\$ 329.904,41</b>