



**TE APOYAMOS
ACOMPañAMIENTO A EXTRANJEROS EN CHILE
PARTE II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION (MBA)**

**Alumno: Andrea Osorio
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago de Chile, Agosto de 2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR:.....	7
IV. PLAN DE MARKETING	8
V. PLAN DE OPERACIONES.....	9
5.1 ESTRATEGIA DE ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	9
5.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	10
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	12
5.4 DOTACIÓN.....	12
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	14
6.1 EQUIPO GESTOR.....	14
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	16
VII. PLAN FINANCIERO	18
7.1 TABLA DE SUPUESTOS.....	18
7.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	18
7.3 INVERSIÓN INICIAL Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	19
7.4 ESTADO DE RESULTADOS	20
7.5 CAPITAL DE TRABAJO	21
7.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	22
7.7 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO	23
7.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO	25
7.9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	25
7.10 PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	26
7.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	26
VIII. VIII. RIESGOS CRÍTICOS	27
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	29
X. CONCLUSIONES	30
ANEXOS.....	31
ANEXO 1	31

ANEXO 2	34
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	34
ANEXO 3	38
MODELO CANVAS.....	38
ANEXO 4	44
ESTUDIO DE MERCADO ONLINE.....	44
ANEXO 5	52
ANALISIS FODA.....	52
ANEXO 6	56
ESTRUCTURA DE GASTOS TE APOYAMOS	56
ANEXO 7	57
ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES TE APOYAMOS	57
ANEXO 8	58
ANALISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN NEGATIVA DE LAS VENTAS	58
ANEXO 9	58
ANALISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS	58

LISTADO DE TABLAS:

<i>Tabla 1: Plan de Desarrollo e Implementación</i>	12
<i>Tabla 2: Requerimiento de Personal TE APOYAMOS</i>	13
<i>Tabla 3: Funciones del Personal de TE APOYAMOS</i>	16
<i>Tabla 4: Proyección de Ingresos TE APOYAMOS</i>	19
<i>Tabla 5: Inversión Inicial TE APOYAMOS</i>	19
<i>Tabla 6: Clasificación de la Inversión Inicial de TE APOYAMOS</i>	20
<i>Tabla 7:: Fuente de Financiamiento Inicial TE APOYAMOS</i>	20
<i>Tabla 8: Estado de Resultados Proyectado TE APOYAMOS</i>	21
<i>Tabla 9: Capital de Trabajo TE APOYAMOS</i>	21
<i>Tabla 10: Flujo de Caja Proyectado TE APOYAMOS</i>	22
<i>Tabla 11: Flujo de Caja con Cierre a Cinco años</i>	22
<i>Tabla 12: Flujo de Caja a perpetuidad</i>	23
<i>Tabla 13: Datos para cálculo de Tasa de Descuento a 5 años por modelo CAPM</i>	23
<i>Tabla 14: Datos para cálculo de Tasa de Descuento a perpetuidad por modelo CAPM</i>	24
<i>Tabla 15: Balance General Proyectado TE APOYAMOS</i>	25
<i>Tabla 16: Evaluación Financiera TE APOYAMOS</i>	25
<i>Tabla 17: Ratios Financieros TE APOYAMOS</i>	26
<i>Tabla 18: Análisis de Sensibilidad Financiera</i>	26
<i>Tabla 19: Riesgos Críticos TE APOYAMOS</i>	28

RESUMEN EJECUTIVO

TE APOYAMOS es una empresa que nace gracias al exponente aumento de la población migrante en Chile, que tiene la necesidad de acompañamiento en el desarrollo de diferentes trámites que pueden presentarse en diferentes etapas de su vida en Chile. Para ello, se han diseñado unos servicios que pretenden acompañarlos en la expedición de visa, gestión de vivienda, búsqueda de trabajo y desarrollo de un emprendimiento.

Para lograrlo la empresa se ha propuesto llegar a los clientes por canales electrónicos principalmente, y también presencialmente en una oficina ubicada en el centro de Santiago.

Cuenta con una estructura de personal pequeña, pero con experiencia en realización de tramites relacionados y además proveniente de los mismos países de origen del público objetivo, por lo que con ello se busca ofrecer un servicio familiar, entendiendo la cultura de los clientes y la cultura chilena, para que su adaptación al nuevo país de residencia se muy amigable.

Este proyecto es ideado por dos candidatos a MBA, que pretenden financiar en un 100% la totalidad de la inversión que asciende a \$31.818.000, la que en cinco años genera una Tasa Interna de Retorno de 48% y un VAN de \$22.259.552. Con esto, el modelo de negocios diseñado para TE APOYAMOS, muestra una factibilidad de ser llevado a la realidad y con atractivo para potenciales inversionistas.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ante el inminente aumento de la población migrante en el territorio chileno, que en tan solo tres años ha triplicado su número y ante la entrada en vigencia de una nueva Ley de Migraciones que los rige y las incertidumbres que se generan a partir de ella, se hace necesario que los extranjeros cuenten con un servicio que los acompañe para llevar a cabo sus trámites de legalización de estadía en Chile, y que además centre sus esfuerzos en apoyo a la gestión de vivienda, búsqueda de empleo y que asesore en la creación de un nuevo emprendimiento. Según investigación propia, un 75% de los entrevistados considera necesaria la existencia de una empresa que los acompañe en diferentes trámites para legalizar su estadía y realizarlos de una manera óptima y eficiente que genere reducción en su gestión. Por otro lado, un 65% indica que estaría dispuesto a pagar por estos servicios de apoyo.

Ante esta necesidad de acompañamiento, y ante la disposición a pagar por parte de los entrevistados, nace TE APOYAMOS, una iniciativa que tiene como objetivo principal, apoyar a los migrantes, especialmente de Colombia y Venezuela, que tengan la intención de radicarse en Chile o que ya habiten el territorio nacional, para que la gestión de los trámites de expedición de visa, búsqueda de vivienda, ya sea propia o en arriendo, la búsqueda de empleo y el desarrollo de un emprendimiento sean más fáciles de realizar, y sobre todo, que este último, se convierta en una opción de vida para los migrantes que están en Chile y que de alguna manera, adaptarse a la cultura de su nuevo lugar de residencia, sea más amigable y en menor tiempo.

El desarrollo detallado de este capítulo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

Actualmente, la industria de servicios de asesoría se desarrolla en diferentes frentes, sin enfocarse en un servicio específico o un público específico necesariamente. Existen organizaciones y profesionales que se dedican a asesorar de manera independiente los servicios que TE APOYAMOS pretende satisfacer, pero como parte de una oferta más variada de servicios y de manera ocasional.

Dentro del análisis PESTEL, se puede resaltar que, en los planos político, económico y legal, se visualizan oportunidades atractivas con exigencias medias, en las que se puede entrar a satisfacer necesidades relacionadas con la entrada en vigencia de la Nueva Ley de Migraciones, que trae consigo la posibilidad de resolver innumerables dudas relacionadas y además con la posibilidad de adaptarlas a los requerimientos específicos de los clientes. En el plano tecnológico y ecológico presenta menor atractivo y oportunidad de desarrollo, pero tampoco implica riesgos que afecten negativamente la puesta en marcha y continuidad del proyecto.

Por otra parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter concluye que, a pesar de que la industria en la que se ha de desempeñar la empresa no tiene gran potencial atractivo, debido a que las barreras de entrada son bajas y que muchas empresas eventualmente podrían entrar a competir y generar guerras de precios, a pesar de ello, se quieren aprovechar las oportunidades que el mercado presenta y satisfacer las necesidades que se han detectado, y aprovechar el potencial de contratar personal extranjero proveniente de los mismos países origen del mercado objetivo y así generar confianza y un fuerte vínculo gracias a la familiaridad de la cultura que tienen en común con los clientes.

El desarrollo del presente capítulo se detalla en la Parte I del Plan de Negocios.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR:

TE APOYAMOS es una empresa que, mediante la asesoría personalizada, busca facilitar la vida de los inmigrantes colombianos y venezolanos. Los servicios que va a prestar son: acompañamiento en el trámite de visas (primera vez, renovación, permanencia definitiva, etc.), gestión de trámites para vivienda, ya sea en arriendo o compra, gestión para obtener empleo, ya sea por primera vez o búsqueda de nuevas opciones y por último apoyo al emprendimiento de los inmigrantes, con acompañamiento en elaboración de planes de negocio para acceder a financiamiento, o en los trámites de iniciación de actividades.

Para llevar a cabo sus actividades, se propone como estrategia competitiva personalizar cada una de las soluciones dadas a sus clientes, de manera que mediante la confianza y la completa disposición a responder dudas relacionadas, se llegue a la completa consecución de los trámites de los clientes. Para ello, la empresa plantea la siguiente misión y visión:

Misión: a través de la asesoría personalizada, orientar a los extranjeros en el proceso de legalización su estadía en Chile y/o en la iniciación de actividades como emprendedores, ofreciendo confianza, en palabras conocidas y optimizando al máximo el tiempo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los extranjeros en Chile.

Visión: ser reconocidos como la primera empresa que acompañe a los extranjeros en Chile con compromiso y confianza, apoyando el emprendimiento como opción de calidad de vida.

Como Estrategia Competitiva, se plantea el Enfoque con Diferenciación, ya que pretende atender a un grupo específico de personas que son los inmigrantes, enfocándose en los colombianos y venezolanos, por otro lado, pretende diferenciarse de la competencia al ir más allá de la prestación de un servicio, y comprometerse en mejorar la calidad de vida de sus clientes además pretende incentivar el emprendimiento como opción de vida de estos.

El desarrollo detallado de este capítulo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. PLAN DE MARKETING

Como objetivos de Marketing TE APOYAMOS, se ha propuesto los siguientes:

- Conseguir una cuota de mercado del 2% en el primer año de funcionamiento.
- Realizar al menos un encuentro o charla semanal, acerca de los diferentes servicios ofrecidos, contando con la presencia de al menos 20 personas en total.
- Posicionar la página web, de manera que se consigan 1000 visitas mensuales en su primer año de funcionamiento.
- Establecer un stand informativo en eventos organizados por consulados y/o comunidades de extranjeros, al menos una vez cada semestre.
- Lograr una satisfacción del 85% de los clientes, de los cuales exista la posibilidad que contraten nuevos servicios asociados en al menos un 25% de las veces.

Para lograrlos, la estrategia de segmentación se centra en abordar de manera diferente los dos sub-segmentos que planea atender; por un lado, los extranjeros que aún no llegan a Chile, se atenderán de manera virtual, ya que en la mayoría de casos su estatus es de turista y no podrán quedarse en Chile sin una visa expedida en su país de origen; por otro lado, los extranjeros radicados en Chile, serán atendidos por canales virtuales, pero con la facilidad de hacerlo también presencialmente en la oficina del centro de Santiago, así como ir a las oficinas de entidades en las que se tengan que realizar trámites.

Para ello, su principal estrategia de comunicación es posicionarse en canales virtuales (motores de búsqueda, Redes Sociales, páginas web relacionadas como pasajes, hospedajes, entre otros), y en la medida que se realicen vínculos con comunidades de extranjeros, ofrecer los servicios mediante dichas plataformas, ya que concentran la mayor cantidad de público objetivo en un solo lugar.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de Alcance y Tamaño de las Operaciones

TE APOYAMOS ha nacido con el principal propósito de mejorar la calidad de vida de los extranjeros que viven o que quieren venir a vivir a Chile, la compañía llega con una propuesta de valor que busca facilitar la experiencia de un extranjero al venir a vivir a Chile, esta propuesta se traduce en 4 importantes servicios; apoyo al extranjero en la tramitación de Visa, Apoyo al inmigrante en búsqueda de empleo, servicio para la búsqueda de una vivienda y ayuda al momento de emprender un negocio. La estrategia operacional se alinea con esta propuesta de valor y su alcance se enmarca en poder atender de manera eficiente las diversas necesidades del mercado objetivo, el cual está determinado por habitantes colombianos y venezolanos que se encuentren en territorio nacional o que manifiesten la intención de venir a Chile y que estén interesados en acceder a este servicio, el cual se ha estimado en 57.299 personas, de acuerdo a lo descrito en el capítulo 2 del presente plan, para lograr este objetivo la compañía se compromete y cuenta con los recursos y capacidad de infraestructura y personal para atender un 2% de este mercado que consiste en aproximadamente 1146 personas.

La estrategia Operacional debe garantizar y asegurar dar la mejor respuesta a los requerimientos de los clientes antes mencionados, para esto la compañía cuenta con recursos claves como son el personal, el cual estará compuesto por un abogado y un contador, una oficina física arrendada en el Centro de Santiago, las cual se centrará en la atención de los clientes que se encuentran en territorio nacional. La compañía también cuenta con página web para atender principalmente los requerimientos de extranjeros que aún no llegan a Chile.

Un proceso crítico es el primer contacto con el cliente, pues en este primer contacto es donde se busca generar confianza con ellos, para esto como actividad clave se considera promocionar los servicios en agencias y aerolíneas con una buena reputación. En el caso de los inmigrantes que ya se encuentren en el país, esto se hará mediante comunidades de inmigrantes, embajadas y posteriormente charlas informativas, siempre garantizando generar confianza en los clientes.

En la medida que la demanda aumente y la capacidad de la compañía también lo haga, se contempla contratar personal adicional y la apertura de nuevas oficinas. En el caso de tener un sobre demanda, se contempla acelerar el proceso de apertura de nueva oficina o cambiarse a una de mayor tamaño. En el caso de tener una sobreoferta, se contempla traspasar el personal dispuesto para asesorías a áreas de promoción, principalmente charlas informativas, y de manera de poder captar más clientes.

5.2 Flujo de Operaciones.

- Gestión del Recurso Humano: tanto la contratación como la capacitación y potenciamiento del recurso humano son actividades clave para el éxito de la empresa, ya que son la primera cara que tiene el cliente y de su correcta comunicación y orientación, depende el cumplimiento de los objetivos de los clientes.
- Gestión de las herramientas Web: El primer contacto con el cliente va a ser mediante la página Web y/o Redes Sociales, por lo tanto, entregar contenidos claros y atractivos, dar respuestas que inviten a generar un encuentro con el cliente y ofrecer contenido actualizado, son actividades en la gestión de herramientas web, que resultan relevantes para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de la empresa.
- Marketing y Promoción: como se ha indicado en varias oportunidades en el presente plan, promocionar la empresa en diferentes sitios web relacionados con inmigrantes en Chile, aerolíneas o páginas de venta de pasajes, así como en redes sociales y lugares de encuentro de migrantes. Publicidad enfocada en dar a conocer una empresa dispuesta a apoyar diferentes actividades que mejoren la calidad de vida de los inmigrantes en Chile.
- Proceso de Venta: a pesar de buscar captar a los clientes a través de medios electrónicos, el proceso de venta presencial marca la diferencia a la hora de generar percepción positiva en los clientes. Se busca que las personas que los atiendan generen con ellos una relación basada en la confianza, por la forma de comunicarse con ellos y por dar respuestas que los dejen conformes en el menor tiempo posible, por mostrar dominio en los temas tratados y por entregar soluciones satisfactorias.
- Servicio Posventa: se busca acompañar extranjeros que quieran mejorar su calidad de vida en Chile, por lo que se ofrece un acompañamiento personalizado en diferentes etapas de adaptación y establecimiento de su vida en el país, en razón de ello, no se

busca finalizar una venta, sino que se cree una relación de apoyo en diferentes etapas, ya sea de un nuevo emprendimiento o de la búsqueda de trabajo o el acceso a vivienda.

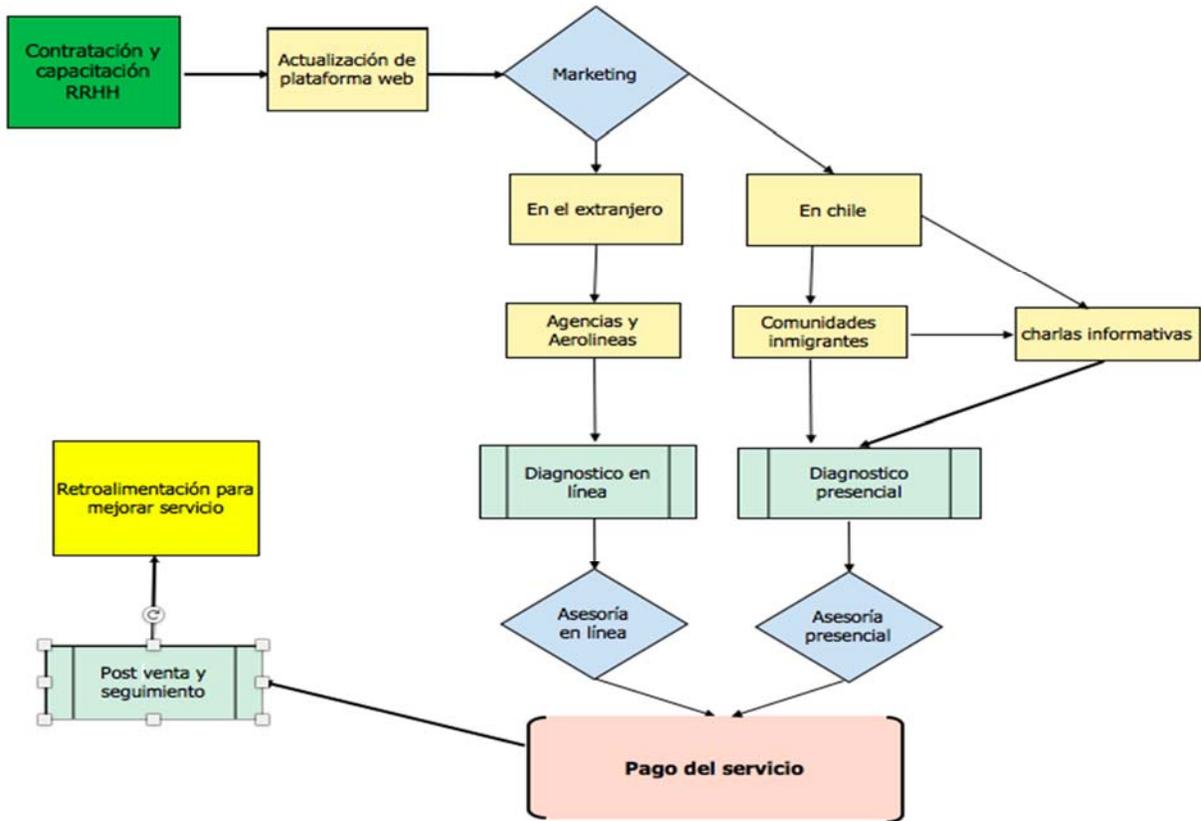


Ilustración 1: Flujo de Operaciones de TE APOYAMOS

Fuente: elaboración propia

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

TE APOYAMOS (Carta Gantt)												
Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Tramites de constitución	■	■										
Iniciar actividades	■	■										
Generar vínculos con comunidades			■									
Generar alianza con embajadas, aerolíneas y agencias			■									
Creación de pagina Web		■	■									
Arriendo de local		■										
Generar charlas de presentación			■									
Diseño de local y acondicionamiento		■										
Reclutamiento y selección de personal		■	■									
Compra de activo Fijo			■									
Compra de insumos y materiales			■									
contratación de personal				■								
Inauguración de local				■								
Inicio de plan de marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y control				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 1: Plan de Desarrollo e Implementación

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del plan contempla algunas actividades que son claves en el proceso de implementación, entre estas actividades encontramos generar vínculo con comunidades, genera alianzas con aerolíneas y agencias de viaje. otra actividad clave es la creación de una página web interactiva, este será un punto fundamental, sobre todo para contactar a los extranjeros que soliciten servicios desde fuera del país. otro punto relevante es el reclutamiento y selección de personal, como se describió en el plan de negocios, contar con personal calificado es un recurso clave para dar una atención memorable a los clientes de la compañía.

5.4 Dotación

El Equipo de TE APOYAMOS tiene una dotación de 7 personas, se incluyen en este equipo, un administrador general, un administrador de contabilidad, un administrador de marketing, un administrador de operaciones, los 4 deben ser profesionales y con una experiencia mínima de 3 años. un asistente de aseso, un recepcionista y un asesor, los rangos de sueldo están entre \$1.200.000 y \$400.000. Más detalles en tabla adjunta.

Cargos	Dotación	Requisitos	Renta
Administrador general	1	Ingeniero Comercial o civil industrial con al menos 3 años de experiencia como administrador, deseable magister	\$1.200.000
Administrador de contabilidad y finanzas	1	contador auditor con 3 años de experiencia, deseable especialista en tributación	\$1.000.000
Administrador de Marketing y ventas	1	ingeniero comercial con al menos 3 años de experiencia en marketing	\$1.000.000
Administrador de operaciones	1	Abogado con al menos 3 años de experiencia, especialista en inmigración	\$1.000.000
Asistente recepcionista	1	Estudios de secretariado, con al menos 3 años de experiencia	\$500.000
Asesor de clientes	1	Administrador de empresas o carreras a fin, con al menos 1 año de experiencia en asesoría	\$700.000
Asistente de aseo	1	Persona proactiva con experiencia de al menos 3 años en aseo	\$400.000
Total	7		\$5.800.000

Tabla 2: Requerimiento de Personal TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está compuesto por dos emprenderos estudiantes de MBA de la Universidad de Chile:

Andrea Ximena Osorio Barrera, Administradora de negocios Internacionales, ciudadana colombiana, 3 años viviendo en Chile, actualmente cursando postgrado en la Universidad de Chile. Cuenta con experiencia en procesos de regularizar de documentos migratorios e inquietudes que se le presentan a un inmigrante al llegar a Chile.

Williams Alexis Seit Astete; Ingeniero Comercial. Cursando postgrado en la Universidad de Chile. Con 7 años de experiencia en asesoría en el rubro bancario.

Ambos emprendedores asumieron el desafío de ayudar a los extranjeros y mejorar la experiencia que tiene un inmigrante al llegar a Chile, usando el conocimiento y experiencia de Andrea en el ámbito de los principales inconvenientes que enfrenta un extranjero al momento de llegar a Chile, la experiencia de Williams en el ámbito de la asesoría y mezclando estos ingredientes con los recientes conocimientos adquiridos en el programa de Magister de la Universidad de Chile, nace TE APOYAMOS, con el principal objetivo de poder tener una oferta atractiva de servicios que pueda facilitar la vida de un inmigrante colombiano o venezolano al momento de llegar a Chile. Ambos socios harán un aporte de capital de 50% cada uno.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está liderada por el Administrador General, tiene a cargo al Administrador de Operaciones, el cual tiene a cargo al Administrador de Finanzas, al Administrador de Marketing y ventas, a un recepcionista, un asistente de aseo y un asesor. Para más detalles revisar esquema adjunto.



Ilustración 2: Organigrama TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las funciones que cada uno cumple, se debe mencionar que el Administrador General tiene la función de velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la compañía y supervisar al Administrador de Operaciones en el avance de las metas fijadas por la organización. El Administrador de Operaciones para asegurar el éxito de las metas encomendadas, contará con un Administrador de Contabilidad y Finanzas, un administrador de Marketing y Ventas, un Asesor que será el encargado de atender las solicitudes de los clientes, un Recepcionista y un Asistente de Aseo que prestará apoyo a las operaciones. Para más detalle, revisar esquema con las principales funciones.

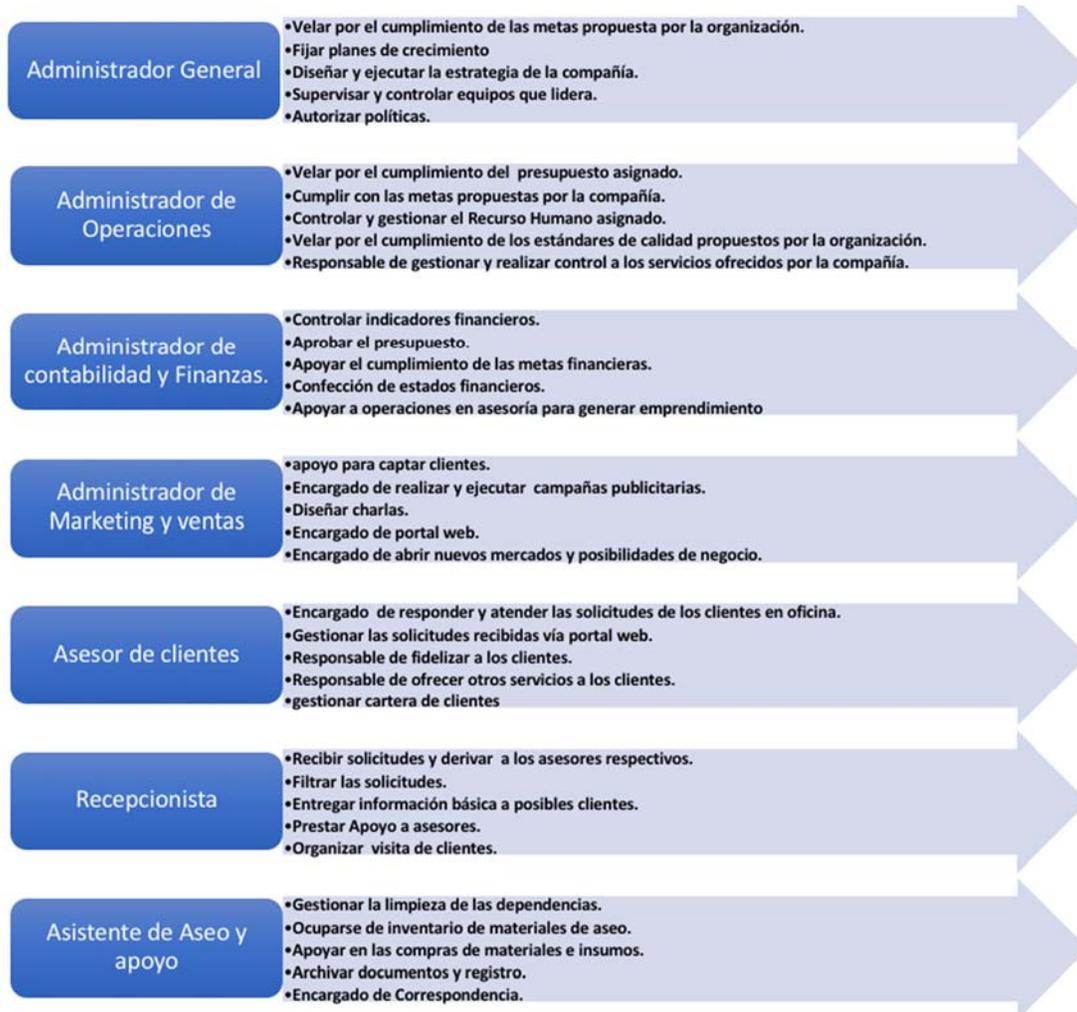


Tabla 3: Funciones del Personal de TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

La compañía pagará sueldos totales por \$5.800.000, los cuales se detallaron en el punto de dotaciones del presente plan, se considera pagar comisiones solo a los asesores, el promedio de renta esta en los \$828.571. respecto a las comisiones esta ira en relación a los clientes que los asesores logran atender y lo puedan traducir en ventas para la compañía. Para esto se determinó pagar un 2% comisión respecto de las ventas que ellos logren realizar en el mes.

Por otro lado, se propone actualización en las actividades relacionadas con sus tareas, a los diferentes funcionarios de TE APOYAMOS, invitando a capacitaciones con franquicia SENCE. Entre los incentivos no monetarios, se ofrecerán dos días administrativos al semestre a cada funcionario, previa coordinación con el equipo de trabajo.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Tabla de Supuestos

- Se asume un periodo de evaluación del proyecto a un plazo de 5 años.
- La tasa de impuesto a la renta de primera categoría se asume en un 25%, por el periodo completo del proyecto.
- Variación del IPC del 3% anual de acuerdo al rango medio del Banco Central de Chile.
- Al tratarse de un servicio profesional de consultoría, se asume que es exento del impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Se estimó un tamaño de mercado del 2% y un crecimiento del 3% para los primeros dos años de funcionamiento y del 5% para los siguientes dos.
- La depreciación del activo fijo se calculará de manera lineal durante el periodo del proyecto.
- Se toma un valor referencial de arrendamiento en el centro de Santiago de \$1.500.000 de acuerdo a lo consultado en portales de arriendo de inmuebles.
- Se asume que el financiamiento de la inversión inicial y de capital de trabajo del proyecto es propio.
- Se asume que la empresa empieza a generar ingresos a partir del mes de abril de 2019, con una política de venta de 55% al contado y 45% a crédito a 30 días (para capital de trabajo en el flujo de caja).
- Los gastos como servicios básicos, cámaras de vigilancia y algunos gastos de marketing, incluyen IVA.
- Las tasas de interés son calculadas en pesos chilenos.

7.2 Estimación de Ingresos

De acuerdo a puntos anteriores, donde se menciona la estimación del mercado objetivo y los precios de venta para los servicios establecidos, a continuación, se presentan las proyecciones de ventas e ingresos para los cinco primeros años de funcionamiento de TE APOYAMOS:

SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO PROMEDIO POR SERVICIO	2019	2020	2021	2022	2023
SERVICIOS DE VISAS	115	20.000	2.300.000	2.369.000	2.440.070	2.562.074	2.690.177
SERVICIOS DE ASESORAMIENTO BUSQUEDA DE	343	40.000	13.720.000	14.131.600	14.555.548	15.283.325	16.047.492
SERVICIOS DE GESTIÓN DE VIVIENDA	172	75.000	12.900.000	13.287.000	13.685.610	14.369.891	15.088.385
SERVICIOS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	516	180.000	92.880.000	95.666.400	98.536.392	103.463.212	108.636.372
	1.146		121.800.000	125.454.000	129.217.620	135.678.501	142.462.426
			2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS NO OPERACIONALES							
(Por concepto de publicidad para negocios extranjeros)			800.000	840.000	924.000	1.062.600	1.275.120

Tabla 4: Proyección de Ingresos TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

En este apartado se incluye, los ingresos estimados por publicidad ofrecida a diferentes negocios establecidos en la ciudad, cuyo público objetivo sean extranjeros. Dicho ingreso tiene una proyección de crecimiento de la siguiente manera: 2.020 5%, 2.021 10%, 2.022 15%, 2.023 20%.

7.3 Inversión Inicial y Fuente de Financiamiento

La inversión inicial de la empresa, compuesta por activo fijo, gastos de constitución y diseño de imagen de la compañía, está proyectada de la siguiente manera:

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Escritorios	6	35.000	210.000
Sillas	10	25.000	250.000
Computadores	6	300.000	1.800.000
Licencias Software	6	210.000	1.260.000
Artículos Oficina	6	30.000	180.000
Proyector	1	250.000	250.000
Televisor	1	200.000	200.000
Diseño Imagen Corporativa	1	300.000	300.000
Gastos de Constitución	1	500.000	500.000
Adecuación Local Comercial	1	5.000.000	5.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			9.950.000

Tabla 5: Inversión Inicial TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

La clasificación de la Inversión Inicial se detalla a continuación:

CLASIFICACIÓN INVERSIÓN INICAL	
ACTIVO FIJO	9.150.000
GASTOS LEGALES	500.000
IMAGEN CORPORATIVA	300.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	21.868.000
TOTAL	31.818.000

Tabla 6: Clasificación de la Inversión Inicial de TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia.

Esta cifra incluye la inversión en Capital de Trabajo, cuyo detalle se relaciona en el numeral 7.5 del presente plan de negocios.

La inversión inicial será financiada 100% por los socios de la empresa, como se muestra a continuación:

SOCIO	PARTICIPACION	APORTE
ANDREA OSORIO B	50%	15.909.000
WILLIAMS SEIT A	50%	15.909.000
TOTAL	100%	31.818.000

Tabla 7: Fuente de Financiamiento Inicial TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Estado de Resultados

De acuerdo con la proyección de ventas y la proyección de costos y gastos estimados para el proyecto, a continuación, se detalla el Estado de Resultados para un periodo de 5 años de funcionamiento:

ESTADO DE RESULTADOS					
ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	121.800.000	125.454.000	129.217.620	135.678.501	142.462.426
COSTO DE VENTAS	-	-	-	-	-
MARGEN DE VENTA	121.800.000	125.454.000	129.217.620	135.678.501	142.462.426
GASTOS ADMON Y VENTAS	86.044.000	105.425.320	113.988.080	117.459.409	120.553.692
GASTOS OPERACIONALES	1.428.000	1.470.840	1.514.965	1.560.414	1.607.227
EBITDA	34.328.000	18.557.840	13.714.575	16.658.678	20.301.507
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
EBIT	33.128.000	17.357.840	12.514.575	15.518.678	19.161.507
INGRESOS NO OPERACIONALES	800.000	840.000	924.000	1.062.600	1.275.120
GASTOS FINANCIEROS	1.088.325	1.120.975	1.154.604	1.212.334	1.272.951
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	32.839.675	17.076.865	12.283.971	15.368.944	19.163.676
IMPUESTO A LA RENTA	8.209.919	4.269.216	3.070.993	3.842.236	4.790.919
UTILIDAD DESPUES DE IMPUETOS	24.629.756	12.807.649	9.212.978	11.526.708	14.372.757

Tabla 8: Estado de Resultados Proyecto TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Capital de Trabajo

Para establecer el Capital de Trabajo de la empresa, se utilizó el método de máximo déficit acumulado. En este ítem se asume que la empresa empieza a percibir ingresos en el mes de abril de 2019, con una política de ventas de 55% al contado (servicios de trámite de visas y gestión de vivienda y empleo) y 45% a crédito a 30 días (gestión de nuevos emprendimientos). Para los gastos mensuales, se asume que se empieza a pagar arriendo, servicios básicos y se ejecutan gastos de marketing y se pagan salarios al. Personal, desde el primer mes de funcionamiento. A continuación, se detalla el Capital de Trabajo de TE APOYAMOS:

CAPITAL DE TRABAJO TE APOYAMOS												
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19
INGRESOS	0	0	0	7.443.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333	13.533.333
GASTOS	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333	7.289.333
PERD/GANANC MENSUAL	- 7.289.333	- 7.289.333	- 7.289.333	154.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000	6.244.000
PERD/GANANC ACUM	- 7.289.333	- 14.578.667	- 21.868.000	- 21.714.000	- 15.470.000	- 9.226.000	- 2.982.000	3.262.000	9.506.000	15.750.000	21.994.000	28.238.000

Tabla 9: Capital de Trabajo TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el capital de trabajo para la empresa es de -21.868.000 que se percibe en el mes de marzo de 2.019.

7.6 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de efectivo de la empresa, proyectado a cinco años se muestra en la siguiente tabla:

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DEL EJERCICIO		24.629.756	12.807.649	9.212.978	11.526.708	14.372.757
+Depreciación		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
+Amortización		-	-	-	-	-
-Inversión en Activo Fijo	- 9.950.000	-	-	-	-	-
-Capital de Trabajo	- 21.868.000	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757
+Nueva Emisión de Deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Actual	-	-	-	-	-	-
FREE CASH FLOW TO EQUITY	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		- 5.988.244	8.019.405	18.432.384	31.099.091	46.611.849

Tabla 10: Flujo de Caja Proyectado TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.6.1 Flujo de Caja con Cierre de la Empresa a Cinco Años:

En un escenario de cierre de la empresa a cinco años de funcionamiento, el siguiente es el flujo de caja y valor terminal de la empresa:

FLUJO DE CAJA CON CIERRE A 5 AÑOS						
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DEL EJERCICIO		24.629.756	12.807.649	9.212.978	11.526.708	14.372.757
+Depreciación		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
+Amortización		-	-	-	-	-
-Inversión en Activo Fijo	- 9.950.000	-	-	-	-	-
-Capital de Trabajo	- 21.868.000	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757
+Nueva Emisión de Deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Actual	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757
+Recuperación Capital de Trabajo						21.868.000
+Valor de Recuperación Activos Fijos						2.616.000
FLUJO DE CAJA PROYECTO						39.996.757

Tabla 11: Flujo de Caja con Cierre a Cinco años

Fuente: Elaboración Propia

7.6.2 Flujo de Caja a Perpetuidad

A continuación, se presenta el flujo de caja a perpetuidad de la empresa, para ello se asume que el flujo del año cinco, se repite:

FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD							
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD DEL EJERCICIO		24.629.756	12.807.649	9.212.978	11.526.708	14.372.757	14.372.757
+Depreciación		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000	1.140.000
+Amortización		-	-	-	-	-	-
-Inversión en Activo Fijo	- 9.950.000	-	-	-	-	-	-
-Capital de Trabajo	- 21.868.000	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757	15.512.757
+Nueva Emisión de Deuda	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Actual	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 31.818.000	25.829.756	14.007.649	10.412.978	12.666.708	15.512.757	15.512.757
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS						91.809.933	
FC + VP						107.322.691	

Tabla 12: Flujo de Caja a perpetuidad

Fuente: Elaboración Propia

7.7 Cálculo de Tasa de Descuento

Para estimar la tasa de descuento, que se utiliza para descontar los flujos futuros, se toma el modelo CAPM, con los siguientes datos:

Tasa de Descuento a 5 años:

DATO	VALOR
R_f	4,08%
β puro de la industria	0,97
$(R_m - R_f)$	5,78%
Premio por Liquidez	3%
Premio Startup	3%

Tabla 13: Datos para cálculo de Tasa de Descuento a 5 años por modelo CAPM

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Descuento a Perpetuidad:

DATO	VALOR
R_f	5,29%
β puro de la industria	0,97
$(R_m - R_f)$	5,78%
Premio por Liquidez	3%
Premio Startup	3%

Tabla 14: Datos para cálculo de Tasa de Descuento a perpetuidad por modelo CAPM

Fuente: Elaboración Propia

- R_f Tasa libre de riesgo. Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 y 30 años (junio 2.018). <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- β Beta puro de la industria. Unlevered Beta. Betas by Sector (US). Business and Consumer Services. Aswath Damodaran. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- $(R_m - R_f)$ Premio por riesgo país. Country Default Spreads and Risk Premiums. Chile. Aswath Damodaran. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Premio por Liquidez (**PL**). Fuente. Universidad de Chile
- Premio Startup (**PS**). Estimación

A continuación, se desarrolla la fórmula para determinar la tasa de descuento, evaluando el proyecto a 5 años:

$$T_p = R_f + \beta(R_m - R_f) + PL + PS$$

$$T_p = 4,08\% + 0,97(5,78\%) + 3\% + 3\%$$

$$T_p = 15,69\%$$

La siguiente, es la tasa de descuento, para evaluar el proyecto a perpetuidad:

$$T_p = R_f + \beta(R_m - R_f) + PL + PS$$

$$T_p = 5,29\% + 0,97(5,78\%) + 3\% + 3\%$$

$$T_p = 16,90\%$$

7.8 Balance General Projectado

A continuación, se muestra el Balance General proyectado a cinco años para TE APOYAMOS:

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CIRCULANTE	56.974.408	41.219.601	36.434.949	39.468.411	43.271.887
ACTIVO FIJO	9.150.000	9.150.000	9.150.000	9.150.000	9.150.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
TOTAL ACTIVO	64.924.408	49.169.601	44.384.949	47.478.411	51.281.887
PASIVO					
PROVEEDORES	266.733	274.735	282.977	291.467	300.211
IMPUESTOS POR PAGAR	8.209.919	4.269.216	3.070.993	3.842.236	4.790.919
TOTAL PASIVO	8.476.652	4.543.952	3.353.970	4.133.703	5.091.130
PATRIMONIO					
CAPITAL	31.818.000	31.818.000	31.818.000	31.818.000	31.818.000
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCICIO	24.629.756	12.807.649	9.212.978	11.526.708	14.372.757
TOTAL PATRIMONIO	56.447.756	44.625.649	41.030.978	43.344.708	46.190.757
PASIVO + PATRIMONIO	64.924.408	49.169.601	44.384.949	47.478.410	51.281.887

Tabla 15: Balance General Projectado TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.9 Evaluación Financiera del Proyecto

Evaluando el proyecto a cinco años, se obtiene VAN positivo desde el primer año de funcionamiento de la empresa, y se obtiene la siguiente Tasa Interna de Retorno y Payback:

TIR	48%
VAN	\$22.259.552,93
PAYBACK	1,23 AÑOS

Tabla 16: Evaluación Financiera TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.10 Principales Ratios Financieros

A continuación, se relacionan los principales ratios financieros para la empresa, que muestran el cumplimiento de los objetivos trazados en el marco del presente Plan de Negocios:

INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD SOBRE VENTAS	20,22%	10,21%	7,13%	8,50%	10,09%
ROE	77,41%	40,25%	28,96%	36,23%	45,17%
ROA	37,9%	26,0%	20,8%	24,3%	28,0%
EBITDA / VENTAS	28,18%	14,79%	10,61%	12,28%	14,25%

Tabla 17: Ratios Financieros TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

7.11 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar el proyecto, es importante que los retornos se analicen desde varias perspectivas, para ello, se asume una variación positiva y negativa en las ventas del 10 %, durante cinco años de funcionamiento del proyecto y sus respectivos retornos, los resultados son los siguientes

	VAN	TIR	PAYBACK
ESCENARIO NEGATIVO	- 6.795.922	3%	1,82 AÑOS
ESCENARIO BASE	22.259.553	48%	1,23 AÑOS
ESCENARIO POSITIVO	54.340.310	86%	0,91 AÑOS

Tabla 18: Análisis de Sensibilidad Financiera

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la posibilidad de una baja en las ventas no sostiene el proyecto en cinco años, a pesar de ello, se logra una recuperación de la inversión en menos de dos años de funcionamiento.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para el éxito y supervivencia de Te APOYAMOS, la compañía deberá atender algunos riesgos externos e internos que podrían presentarse, estos riesgos se relacionan principalmente con la demanda, crecimiento, nuevos competidores, nuevos marcos regulatorios, RRHH, Liquidez, marketing, operaciones y gestión de departamentos. en la siguiente tabla se revisan en detalle estos riesgos, sus impactos y como la compañía se prepara para mitigarlos.

TIPO	RIESGO	IMPACTO	MITIGACIÓN
EXTERNOS	Disminución de demanda	Este riesgo se relaciona con la disminución de inmigrantes que se encuentren en territorio nacional, esto puede deberse a que las condiciones económicas del país no son atractivas para los extranjeros atentando con las ventas de la compañía.	Para mitigar esto, la compañía estará atenta a las condiciones económicas del país, de modo de poder identificar y anticipar posibles peligros y oportunidades que se generen, el departamento de marketing cumplirá un rol fundamental en este sentido realizando estudios mensuales en esta materia.
	Nuevos competidores	Este riesgo tiene su impacto, en la medida que nuevos entrantes podría significar una disminución de las ventas proyectadas por la compañía.	La compañía constantemente revisará en el mercado que nuevos participantes están entrando e intentando entrar, revisará sus precios y oferta de valor, de modo de anticipar posibles cambios en las condiciones competitivas.
	Nuevas regulaciones	Nuevas normativas o cambios a la ley de migración podrían afectar el negocio y pérdida de valor de los servicios ofrecidos por la compañía.	La compañía estará atenta a los cambios que pudieran producirse en el ámbito de las regulaciones para inmigrantes, de modo de utilizar posibles cambios a su favor, mejorando la oferta de valor a sus clientes.
INTERNOS	Marketing no efectivo	Que el plan de marketing, no este causando los resultados esperado, ni captando la cantidad de clientes proyectados, podría generar un impacto en los ingresos de la compañía.	La compañía realizara revisiones mensuales y seguimiento a su plan de marketing, de modo de poder identificar cuantos clientes en ventas están siendo captado, respecto a montos invertidos en publicidad.
	Problemas de liquidez	Presencia de gastos inesperados o errores en la proyección de ventas podría generar problemas para cumplir con obligaciones.	El departamento de contabilidad y finanzas será responsable de hacer seguimiento constante para evitar problemas de liquidez, será responsable de llevar los costos y gastos operacionales a mínimos y controlados, destinar recursos de manera eficiente para el aumento de los ingresos.
	Problemas en la gestión de Recurso humano	Podrían generar problemas de clima laboral, renuncia de funcionario y perdida de recurso humano clave e indispensable.	El administrador General será responsable de poder generar un ambiente agradable en el trabajo, de modo que TE APOYAMOS se convierta en un lugar atractivo y grato para trabajar, hará seguimiento periódico con encuestas de clima laboral GPTW.

	Errores en los servicios ofrecidos	Esto podría impactar en que los clientes no demanden los servicios generando alteraciones en las proyecciones de venta	El departamento de operaciones en conjunto con el departamento de marketing realizará seguimiento mensual de la satisfacción que los clientes están experimentando con el servicio ofrecido y realizar cambios.
	Problemas en la gestión de los departamentos	El no cumplimiento de las metas de los departamentos tendría su impacto en el cumplimiento completo de la compañía	Para asegurar el cumplimiento completo de la meta propuesta por la organización, se hará seguimiento mensual a los compromisos fijados de cada departamento, asegurando la sinergia de con el resto de los equipos y departamentos.

Tabla 19: Riesgos Críticos TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

TE APOYAMOS es un proyecto que mediante el asesoramiento a extranjeros permite generar ingresos a partir del cuarto periodo del 2019, para echar a andar el negocio es necesario una inversión en activo fijo de \$9.150.000 y un capital de trabajo de \$21.868.000, lo que totaliza \$31.818.000.

La estrategia de financiamiento se desglosa de la siguiente manera: el activo fijo será aportado por los socios Andrea Osorio y Williams Seit, cada uno con un aporte de 50% que asciende a la suma de \$15.909.000.

A los futuros inversionistas se les ofrece ser parte de una compañía que en el primer periodo muestra un ROE de 77.41% esto se debe a que, al ser un negocio de asesoría, no es necesario una inversión demasiado grande respecto de los retornos que se obtienen. Por otra parte, el proyecto presenta un VAN positivo de \$22.259.552, con una TIR del 48% y tasa de descuento de 15.69%. Adicionalmente a todo lo mencionado, se debe considera que al invertir en TE APOYAMOS, no solo será parte de una empresa con mucha proyección, sino que también estará ayudando a la integración social y económica de los extranjeros.

X. CONCLUSIONES

El Plan de Negocios tiene una viabilidad financiera, toda vez que se plantean ventas conservadoras, por posible disminución de inmigrantes en Chile como consecuencia de la entrada en rigor de la Nueva Ley de Migraciones.

Se propuso la meta sobre la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) para el primer año de funcionamiento de 50%, llegando a un 77,41% en el mismo periodo, gracias a disminuciones en estructura de gastos operativos en el primer año de funcionamiento.

La puesta en marcha del proyecto conlleva aspectos sociales importantes, como la calidad de vida de los inmigrantes en Chile, por lo que es un proyecto atractivo para inversionistas que estén interesados en la Responsabilidad Social Empresarial.

ANEXOS

ANEXO 1

Análisis PESTEL

A continuación, se analizan los diferentes enfoques del modelo PESTEL:

Político: en cuanto al entorno político, Chile es un país con dos grandes mayorías políticas, donde en la última elección del 17 de Diciembre del 2017 salió electo presidente Sebastián Piñera, para la empresa se ve favorable el entorno político, el gobierno está apoyando emprendimientos y la generación de nuevos empleos, así como organizar el tema migratorio, con la implementación de reformas con el fin de regularizarlo y de establecer mecanismos efectivos de control de las personas que llegan al país y establecer medidas para que su calidad de vida mejore.

Económico: en cuanto al entorno económico, se comienzan a ver luces de reactivación, el cobre, el cual es uno de los principales ingresos de Chile supero este año los 3 dólares la libre. La gran cantidad de extranjeros que están llegando al país se ven como una oportunidad para impulsar el crecimiento.

Social: el fenómeno social de inmigración que está viviendo Chile en los últimos años es una señal que el país se ha convertido en un polo atractivo de fuente de trabajo, en este sentido la población que habita Chile está cambiando, se vuelve más heterogénea trayendo con esto nuevas costumbres, nuevas ideas y nuevas oportunidades de negocio para atender a los nuevos chilenos.

Tecnológico: en cuanto al entorno tecnológico, Chile se introduce rápido en las nuevas tendencias tecnológicas, en este sentido gran relevancia tienen las redes sociales y nuevas plataformas de información, la tecnología puede ofrecer oportunidades para llegar de una manera más directa a los consumidores, sobre todo para la población de extranjeros en Chile, que es una población que está usando cada vez más las herramientas tecnológicas.

Ecológico: en cuanto al entorno ambiental, las empresas en Chile están cada vez más preocupándose por el desarrollo sustentable y la responsabilidad con las comunidades que la rodean, en este sentido, los riesgos que enfrentaría la compañía son mínimos, ya no tendría impactos negativos en el ambiente.

Legal: desde el punto de vista legal, en Chile se cuenta con el ministerio de relaciones exteriores que controla la política exterior apoyado por PDI que controla el ingreso al territorio chileno, desde el punto de vista Legal, no hay impedimentos que pudieran trabar el proyecto para ayudar y asesorar extranjeros en Chile.

En conclusión, se puede observar que los entornos analizados presentan más oportunidades que riesgos para el proyecto, TE APOYAMOS llega a solucionar y facilitar la integración de los nuevos habitantes del territorio nacional, apoyando el desarrollo y crecimiento del país.



Fuente: Elaboración propia.

En diagrama Adjunto se observa para TE APOYAMOS, el entorno ofrece altas oportunidades tanto en lo social como en lo económico, ya que la población extranjera que está llegando a Chile, viene a aportar nuevas ideas y trabajo a nuestro país, pero requiere de apoyo del cómo se hacen las cosas acá, por otro se suma que la economía comienza a reactivarse, lo cual aparece como una clara oportunidad. Desde el punto de vista de lo político y lo tecnológico el riesgo es bajo y el tanto el entorno legal como Ecológico las exigencias son bajas.

AMBITOS	RIESGO	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
P olítico	Bajo riesgo	Exigencias medias	Alta Oportunidad	muy atractivo
E conómico	Riesgo medio	Bajas Exigencias	Alta oportunidad	fuertemente atractivo
S ocial	Riesgo Bajo	Bajas Exigencias	Alta oportunidad	Muy atractivo
T ecnológico	Bajo riesgo	Exigencias medias	Oportunidades medias	Medianamente atractivo
E cológico	Riesgo Medio	Bajas Exigencias	Oportunidades Medias	Poco atractivo
L egal	Riesgo Medio	Bajas Exigencias	Alta Oportunidad	Muy atractivo
CONCLUSIÓN	Mayoritariamente bajo	Mayoritariamente bajas	Altas oportunidades	Entorno atractivo

En el esquema adjunto se puede observar que el riesgo es mayoritariamente bajo, bajas exigencias y con altas oportunidades. El atractivo más fuerte se encuentra en el entorno Político, Económico, Social y Legal como muy atractivo, mientras que el Ecológico y Tecnológico aparece con un atractivo relativo. En conclusión, el entorno es bastante atractivo para la industria.

ANEXO 2

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el microentorno, se desarrolla el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter:

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Debido a que la industria se dedica a la prestación de servicios, no se requiere mayor inversión en infraestructura, ni activos específicos, se asumen inversiones poco riesgosas para potenciales entrantes, pero los canales de distribución podrían ser poco accesibles para quienes no conozcan el mercado y no sepan comunicarse con él, por lo que la curva de aprendizaje puede ser alta, no obstante a esto, se evidencia que las barreras de entrada a la industria son bajas, mientras que las barreras de salida, representan bajo riesgo financiero, por lo que la posibilidad de que nuevos entrantes lleguen a competir, es alta, pero la posibilidad de que obtengan éxito y perduren en el mercado depende del logro de los objetivos y de la capacidad generar confianza en los clientes, de una manera legal, en el menor tiempo posible.

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos:

Actualmente, la información referente a los trámites para obtener una visa, o los requisitos para iniciar actividades como una persona jurídica, se encuentran en diferentes páginas de organismos gubernamentales que los atienden, a pesar de ello, es normal ver que los diferentes canales de interacción de ciudadanos extranjeros residiendo en Chile, se llenen de innumerables interrogantes para gestionar trámites, por lo que la necesidad de acompañamiento y resolución de dudas de manera personalizada, es una necesidad, así que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria del asesoramiento para extranjeros, no se requiere alta inversión con proveedores de productos, sino proveedores de talento, por lo que las personas son el principal proveedor para llevar a cabo la actividad principal. El poder de Negociación es bajo, ya que

gracias al gran número de profesionales que ofrecen una mano de obra eficiente y a costos razonables.

Poder de Negociación de los Clientes:

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que a pesar de que los clientes tienen el poder de decisión sobre el acceso a los servicios de información pagados, también gracias a la firma de la nueva legislación migratoria, se han generado muchas dudas sobre los trámites de legalización de residencia de los extranjeros (según observaciones propias en plataformas de interacción de extranjeros en Chile), y aún más de personas que tienen planeado en el corto plazo iniciar su vida en el país, por lo que ante la necesidad de seguridad en la información, los servicios de asesoramiento y/o acompañamiento pueden incrementarse, al existir una mayor oferta el poder de negociación de los clientes puede tender a aumentar al ingreso de nuevos participantes.

Rivalidad entre los Competidores:

La rivalidad entre los competidores tiene tendencia a ser alta, ya que, al tratarse de una industria naciente, o que aún no ha logrado madurez, no es posible hacer alusión a un actor destacado como referente dentro de la misma, por lo que las guerras de precios serán la vía más rápida para lograr ganar un lugar en el mercado, siendo el reto más grande para las empresas mantener una posición privilegiada con los clientes, generar confianza y crecer en el mercado.

Es importante destacar que existen empresas chilenas que se dedican a prestar asesoría a los extranjeros para la obtención de visas de residencia, pero dada la entrada en vigor de la nueva ley de migración, realizar trámites de visado en Chile no será posible para quienes ingresen al país como turistas, por lo que las empresas que actualmente ofrecen estos servicios verán radicalmente reducida su operación en este ámbito.

Complementariedad:

La complementariedad en el servicio, se da en la medida que se pueda personalizar y adaptar a las necesidades de los clientes. A medida que una empresa pueda responder a cada requerimiento de un cliente, de una manera eficiente, y con ello, acompañar en cada nueva

etapa que va surgiendo con el pasar del tiempo. Adicionalmente, se puede complementar en la medida que se incentive el emprendimiento de los extranjeros, en la medida que se gestionen los requisitos básicos de iniciación de actividades, así como acceso a financiamiento otorgado por el estado y conseguir acompañamiento de consulados y/o embajadas de los países objetivo.

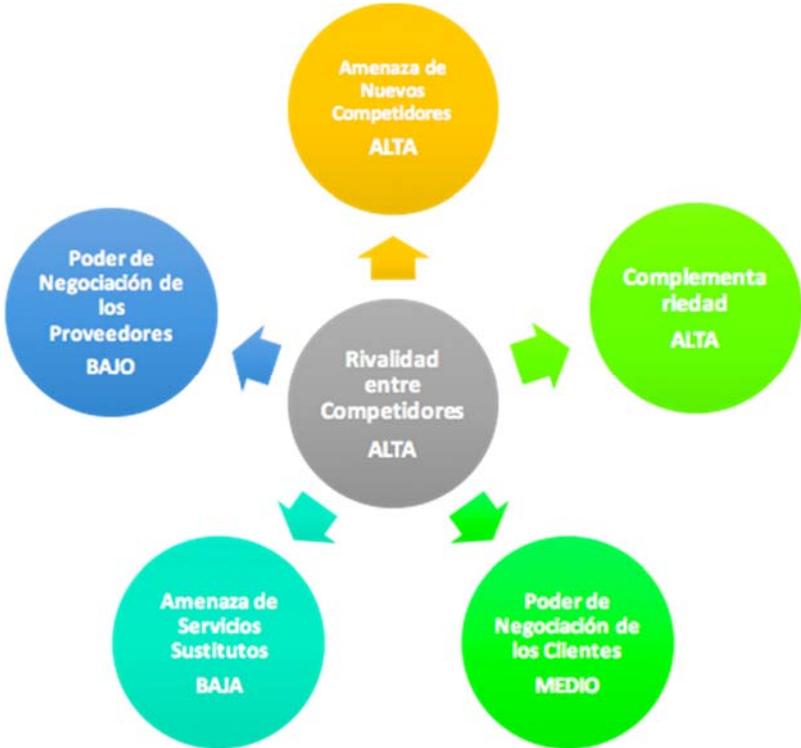
Conclusión:

En conclusión a lo antes mencionado, se puede definir a la industria como poco atractiva, ya que al tener bajas barreras de entrada, una alta amenaza de nuevos entrantes, genera una alta rivalidad entre competidores y un aumento de poder de negociación de los consumidores, afectando los márgenes de ganancias de las compañías participantes pudieran tener, pese a esto la compañía considera atractivo entrar ya que posee una ventaja competitiva que la diferencia del resto, ya que sus inversionistas conocen la problemática real de los inmigrantes al llegar a Chile y para defenderse de nuevos entrantes, la compañía contratará a personal extranjero capacitado que logre generar confianza en el servicio entregado diferenciándose de otras compañías.

Se está ante una oportunidad de insertarse en una industria naciente que tiene alto potencial de exploración y crecimiento, debido a la poca cantidad de oferentes de servicios especializados en el extranjero en un aspecto diferente al de la obtención de visas, en donde se puede apoyar el potenciamiento del emprendimiento de extranjeros y posicionarse como una empresa pionera en la prestación de estos servicios, además de adaptarse a los requerimientos de los clientes en las diferentes etapas que ello conlleve, generando confianza, gracias al cumplimiento de los objetivos que los clientes se propongan con la contratación de los servicios ofrecidos por TE APOYAMOS.

Se puede influenciar la decisión de compra contratando personal profesional extranjero, procedente de los países objeto de mercado, para que de esta manera los clientes se sientan identificados con personas que hablan en un idioma familiar.

Por otro lado, la industria tiene una tendencia a ser fragmentada, así que, en la medida que nazcan empresas que logren una posición privilegiada, existirá una tendencia mayor a que nuevos competidores deseen ser parte del mercado y la facilidad de acceso que tiene el mercado, puede permitirse, pero la posibilidad de permanecer en el, puede verse afectada positiva o negativamente por la percepción de confianza y cumplimiento de la promesa de valor que el cliente perciba.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3

MODELO CANVAS

Segmentos de Mercado:

El servicio ofrecido, está enfocado principalmente en migrantes colombianos y venezolanos, que tengan necesidad de información personalizada sobre sus trámites de obtención de visa, ya sea para conseguir trabajo, o para iniciar un emprendimiento, así como los trámites asociados a la constitución de una empresa, y asesorías contables, legales y tributarias según sea necesario en el funcionamiento de la misma. Según indagaciones propias, las personas que migran desde los países seleccionados lo hacen impulsadas por mejores oportunidades de vida, estudio e incluso sentimentales, y muchos ven en el emprendimiento, una posibilidad de mejorar su calidad de vida ante la dificultad de encontrar un empleo.

Los segmentos de clientes que se planea atender se dividen de la siguiente manera:

- Inmigrantes que aún no llegan a Chile: son los extranjeros que requieren los servicios de información personalizada respecto a la obtención de una visa para residir legalmente en Chile. son extranjeros, mayores de edad, en edad activa laboral, que pretenden radicarse en su mayoría en la ciudad de Santiago de Chile.
- Inmigrantes radicados en Chile: los extranjeros que requieren servicios estando establecidos en el país, tienen diferentes necesidades: iniciar un emprendimiento, buscar trabajo o acceder a una vivienda en Chile, ya sea en modalidad de arriendo o compra.

Propuesta de Valor:

Mediante servicios personalizados, ofrecer acompañamiento a inmigrantes en su proceso de legalización de estadía en Chile desde antes de llegar al país, así como apoyarles en la iniciación de actividades de emprendimiento, mediante asesoría en trámites, acceso a

financiamiento y actividades contables, legales y tributarias. Atendidos por profesionales colombianos y venezolanos, recibir y gestionar información en términos conocidos y de alguna manera facilitar el proceso de iniciar una vida en un nuevo país.

La propuesta de valor pretende solucionar las necesidades de los clientes de la siguiente manera:

- Obtención de información personalizada para la obtención de su visa (trabajo, vínculo con chileno, inversionista, etc.), desde el país de origen: migrantes mayores de edad, que, gracias a un vínculo laboral, sentimental o de inversionista, quieran entrar al país y requiera orientación para obtener su visa.
- Iniciar un emprendimiento como extranjero: son inmigrantes que establecidos o con propósito de establecerse en el país, requieran orientación acerca de la constitución y puesta en marcha de una empresa, sin distinción de monto de capital o tamaño de esta.
- Búsqueda de empleo: personas extranjeras, que, trabajando actualmente o no, busquen una mejor oportunidad laboral, y requieran orientación en su Currículum Vitae y en entrevistas de trabajo.
- Inmigrantes que busquen arrendar o comprar vivienda: gestionar información y documentación necesaria para realizar trámites para acceso a vivienda.

La propuesta de valor anteriormente descrita se pretende llevar a los segmentos de mercado objetivo de la siguiente manera:

- Inmigrantes que aún no llegan a Chile: A través de contacto mediante canales virtuales, entregar información oportuna y veraz acerca de los trámites necesarios para obtener una visa en el país, iniciar un emprendimiento, tener acceso a vivienda o conseguir empleo. Es importante que el cliente objetivo termine el servicio teniendo claros los requisitos de llegada al país y que no se presenten inconvenientes a la hora de ingresar al país y/o realizar un trámite.
- Inmigrantes radicados en Chile: De igual manera, se pretende tener contacto inicial con ellos a través de medios electrónicos, pero gracias a la cercanía se puede generar

soluciones a sus requerimientos de manera personalizada, con la facilidad de acompañarlos y acudir a instituciones para realizar trámites, siempre buscando resolver sus necesidades de manera óptima.

Canales de Distribución:

La primera etapa del proceso, para quienes requieran apoyo con el trámite de su visa, será dar a conocer la empresa a través de canales electrónicos contactados gracias a publicidad en diferentes páginas en las que interactúen potenciales inmigrantes, como, por ejemplo, en plataformas de compra de pasajes, grupos de comunidades inmigrantes en Chile en redes sociales, y ubicación en motores de búsqueda (*Google Adwords - Adsense*), y presencial en aeropuertos. El primer contacto será con agentes que recopilen los datos básicos de los interesados y sus principales inquietudes. Posteriormente, en el momento de su llegada a Chile, previa coordinación, pueden visitar el local ubicado en el centro de Santiago, como una manera de garantizar seriedad y cumplir con la promesa inicial que se entregó al cliente. Los canales de distribución son directos, coordinando horas de atención para gestionar cada diligencia.

Relación con el Cliente:

Irse a vivir a otro país es una experiencia enriquecedora desde cualquier punto de vista, pero la transición no es un proceso fácil, son muchos los cambios a los que una persona se debe adaptar, y en medio de todo ello, realizar diferentes trámites y legalizaciones puede llegar a ser confuso y tomar más tiempo del necesario, por eso, la relación con el cliente está basada principalmente en la confianza y en la disposición a responder sus dudas y a ser parte en cada etapa que lo necesite. Adicionalmente, ser quien apoye en la gestación y nacimiento de un emprendimiento, como inmigrante, requiere de una guía y acompañamiento que esté disponible más allá de la entrega de la información, a través de una asesoría personalizada que encuentre todas las facilidades de iniciar actividades y encontrar financiamiento para las mismas, y continuar con los procesos contables y tributarios a los que puedan verse afectos las sociedades constituidas.

Flujos de Ingresos:

Los flujos de ingresos serán percibidos de la venta de servicios de asesoría y trámite de gestión de obtención de visas y de iniciación de actividades de emprendimiento de extranjeros, en diferentes paquetes que se ajusten a las necesidades de los consumidores. Adicionalmente, en el espacio físico de atención al público, se ofrece a inmobiliarias, transportes, restaurantes de comidas típicas colombianas o venezolanas, entre otros que tengan como mercado objetivo a los migrantes de esos países para promocionar sus productos y/o servicios, en la medida que el público objetivo vaya aumentando.

Recursos Clave:

Los recursos clave de Te Apoyamos son:

- **Capital Humano:** contar con personal profesional y comprometido, que genere confianza en los clientes, es un recurso clave que para la empresa se constituye como la piedra angular y factor de éxito de operación. La primera opción de personal, son los mismos colombianos y venezolanos, cuyas profesiones sean afines a los servicios prestados, en una instancia, y en otra, personas técnicas y/o tecnólogas que desempeñen labores operativas relacionadas con el core del negocio. Su principal característica, es que, al tratarse de extranjeros, todos habrán tenido experiencia propia de trámites relacionados con legalización de estadía y mejor dominio sobre el tema.
- **Local ubicado en zona céntrica de Santiago:** al tratarse de una zona que concentra el mayor flujo de inmigrantes de la ciudad, y donde se encuentran ubicadas las oficinas del Departamento de Extranjería y Migración, Policía Internacional, Registro Civil, así como Servicio de Impuestos Internos, y numerosas notarías, se puede tener fácil acceso a los sitios que se deben visitar para gestionar los trámites relacionados con el negocio.
- **Red de contactos:** gracias al trabajo con extranjeros y al apoyo a la creación de emprendimientos, se busca conseguir una red de contactos que facilite el conocimiento de la empresa entre el público objetivo, y de esta manera se llegue al objetivo de crecimiento propuesto.

Actividades Clave:

- Captación de clientes: al tratarse de un nuevo servicio, es importante dar a conocer la empresa y las diversas opciones ofrecidas, y además de publicidad web y física se realizarán charlas explicativas por separado para cada servicio ofrecido: para emprendimiento, para acceso a vivienda y para búsqueda de empleo.
- Cumplimiento del servicio y fidelización: el cumplimiento de los objetivos de un cliente que contrate los servicios ofrecidos, así como la complementariedad de estos hace que sea posible que la empresa sea contratada en un futuro para nuevas necesidades o para los conocidos que los clientes referencien.
- Constante actualización sobre legislación comercial y migratoria: de manera que siempre se esté brindando información verídica y haciendo los trámites de las personas más cortos.
- Publicitar los servicios ofrecidos, con especial énfasis en potenciales clientes que se encuentren aún en sus países de origen, con el fin de ofrecer captar la atención de aquellos migrantes que deben expedir su visa antes de llegar a Chile, y gestionen su lugar de estadía temporal o definitiva.
- De igual manera se pretende tener contacto vía chat y formularios virtuales para responder a los clientes en cualquier lugar que se encuentren.
- Establecer vínculos con organizaciones de extranjeros en Chile, ya que cuentan con numerosos miembros en redes sociales y grandes vitrinas de promoción, así como conseguir alianzas con las embajadas o consulados de los países objetivo, para convertirse en un apoyo al emprendimiento de quienes buscan mejorar su calidad de vida en Chile.

Socios Estratégicos:

- Organizaciones de extranjeros en Chile: ya que concentra una importante cantidad de clientes potenciales con acceso a un alto número de personas consultando en sus diferentes canales de comunicación.
- Consulados y/o Embajadas de los países objetivo en Chile: principalmente por el apoyo al emprendimiento, que facilite la calidad de vida de sus inmigrantes en el país.
- Organismos chilenos que impulsen el emprendimiento, y encontrar apoyo principalmente orientado hacia el financiamiento de iniciativas.

- Proveedores: los trabajadores de la empresa son el recurso más valioso, y son quienes hacen que un cliente se sienta satisfecho o no, con el servicio ofrecido. De su compromiso resulta la posibilidad de atraer nuevos clientes, por lo tanto, se convierten en socios estratégicos y factores clave de éxito.
- Clientes: los clientes se pueden convertir en socios estratégicos de la empresa, en la medida que se vayan cumpliendo sus objetivos, también se puede contar con ellos como potenciales captadores de nuevos clientes.

Estructura de Costos:

Los principales costos en los que se incurre son:

- Publicidad Online (*Google Adwords - Adsense*, Redes Sociales).
- Publicidad en Diarios de Distribución Gratuita.
- Arrendamiento del local en Santiago Centro.
- Gastos de Personal.
- Gastos Administrativos.
- Gastos asociados al reclutamiento de personal.
- Equipamiento de oficinas y licencias de software.
- Realización de charlas y eventos para captar clientes.

ANEXO 4

ESTUDIO DE MERCADO ONLINE

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se tiene la siguiente muestra poblacional de acuerdo a la cantidad de colombianos y venezolanos que actualmente residen en el territorio nacional: 211.567 personas.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$n = \frac{e^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5% de confianza es lo mismo que decir que se puede equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).¹

Reemplazando se obtiene:

N: 211.567

k: 1,96

e: 5%

p: 95% (son extranjeros de los países objetivo)

q: 5% (extranjeros de otros países que respondieron la encuesta)

$$n = \frac{0,05^2 * 0,95 * 0,05 * 211.567}{(0,05^2 * (211.567 - 1)) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

n= 73 encuestas

Para responder la encuesta, durante un periodo de una semana y media, se publicó la misma en grupos de comunidades de colombianos y venezolanos en redes sociales, así como se distribuyó el link a conocidos extranjeros.

A continuación, se desarrolla el resultado del estudio:

Pregunta 1

	Respondidas	Omitidas
Número y caracterización de respuesta	74	1
	Hombre	Mujer
¿Cuál es su género?	33	41
Porcentualmente	45%	55%

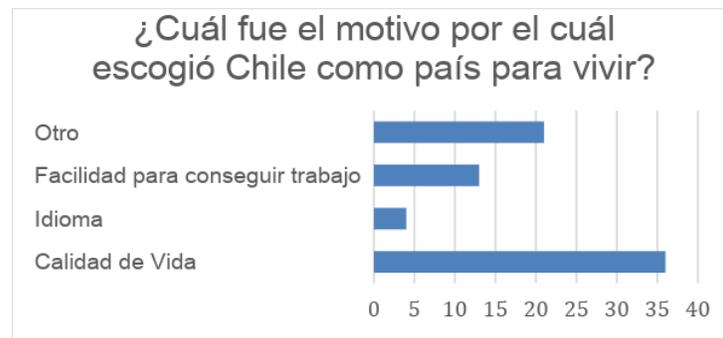
¹ Calcular la muestra correcta. Feedback Networks. Online.

<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html>



Pregunta 2

Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas				
	74	1				
¿Cuál fue el motivo por el cuál escogió Chile como país para vivir?	Calidad de Vida	Idioma	Facilidad para conseguir trabajo	Otro		
	36	4	13	21		
Porcentualmente	49%	5%	18%	28%		



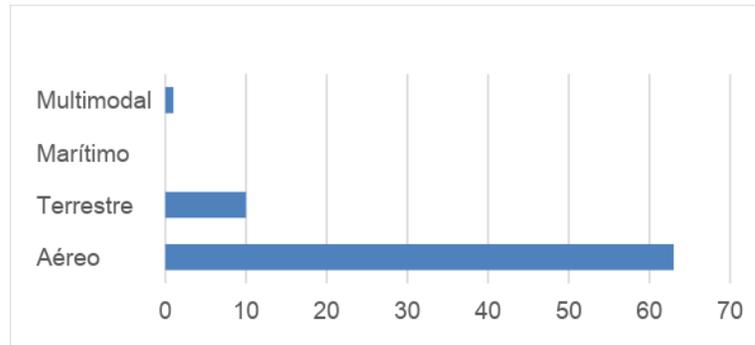
Detalle respuesta otros:

Familia en Chile	Estudio/Magister	Cultura	Trabajo/Proyecto	Experiencia	NA
7	6	2	4	1	1

Pregunta 3

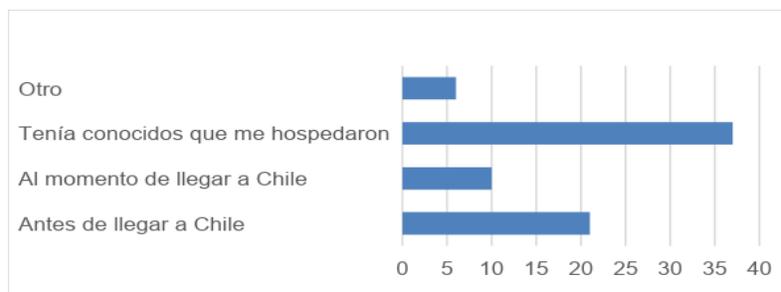
Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas				
	74	1				
		Aéreo	Terrestre	Marítimo	Multimodal	

¿Cuál fue el método de transporte que utilizó para llegar a Chile?	63	10	0	1
Porcentualmente	85%	14%	0%	1%



Pregunta 4

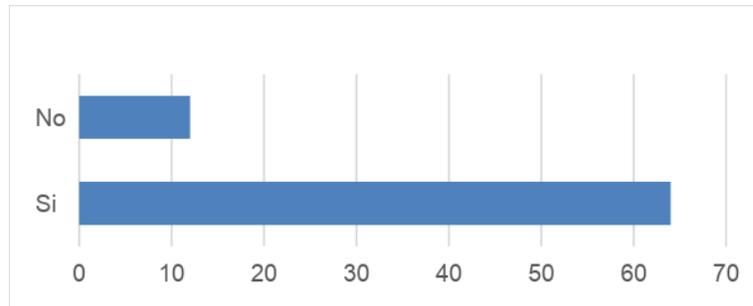
Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas		
	74	1		
Su lugar de alojamiento fue contratado	Antes de llegar a Chile	Al momento de llegar a Chile	Tenía conocidos que me hospedaron	Otro
	21	10	37	6
Porcentualmente	28%	14%	50%	8%



Pregunta 5

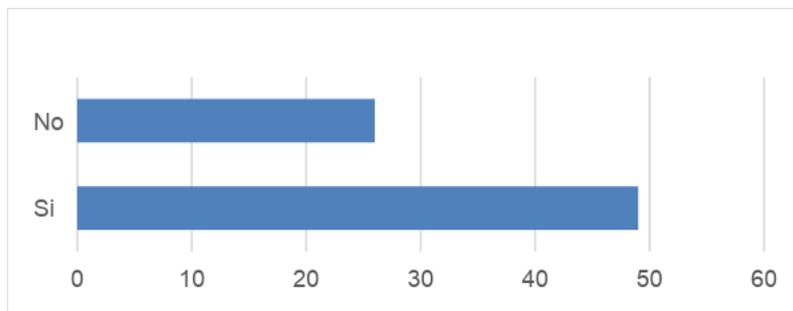
Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas
	74	1
	Si	No

¿Cuenta con carné de identidad para extranjero?	64	12
Porcentualmente	86%	16%



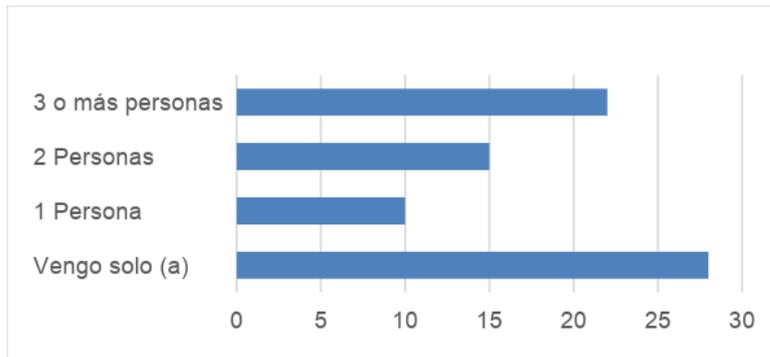
Pregunta 6

	Respondidas	Omitidas
Número y caracterización de respuesta	75	0
	Si	No
¿Se encuentra trabajando actualmente con contrato indefinido?	49	26
Porcentualmente	65%	35%



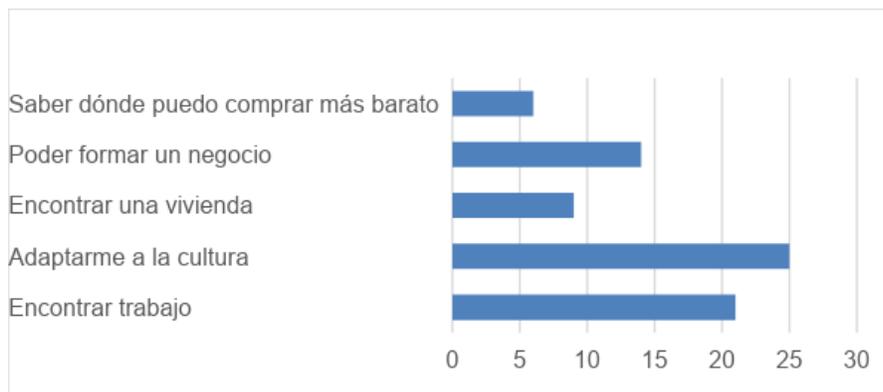
Pregunta 7

	Respondidas	Omitidas
Número y caracterización de respuesta	75	0
	Vengo solo (a)	3 o más personas
	1 persona	2 personas
¿Cuántas personas viven con Usted?	28	10
	15	22
Porcentualmente	37%	13%
	20%	29%



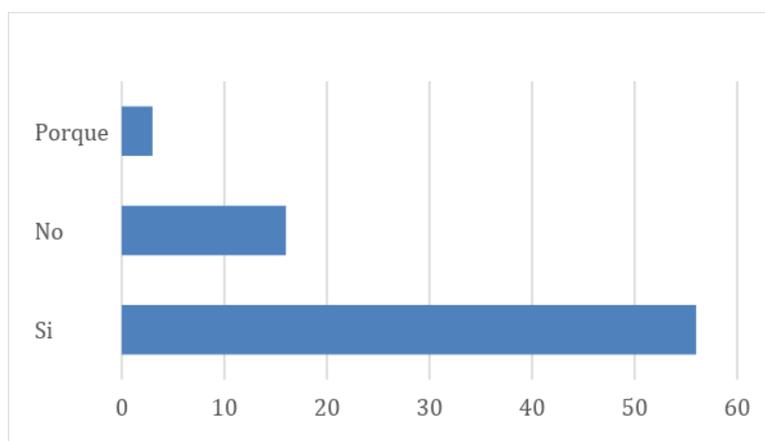
Pregunta 8

Número y caracterización de respuesta	Respondidas		Omitidas				
	75	0					
¿Qué es lo que más le ha costado en su estadía en Chile?	Encontrar trabajo	Adaptarme a la cultura	Encontrar una vivienda	Poder formar un negocio	Saber dónde puedo comprar más barato		
	21	25	9	14	6		
Porcentualmente	28%	33%	12%	19%	8%		



Pregunta 9

Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas
	75	0
	Si	No
¿Considera necesaria la existencia de empresas que acompañen al extranjero en Chile, como para gestionar los requisitos para arrendar vivienda, o hacer los trámites de obtención de visa, matricular un(a) hijo(a) en un colegio, e incluso, conocer los requisitos para poder iniciar un emprendimiento propio?	56	16
Porcentualmente	75%	21%
		4%



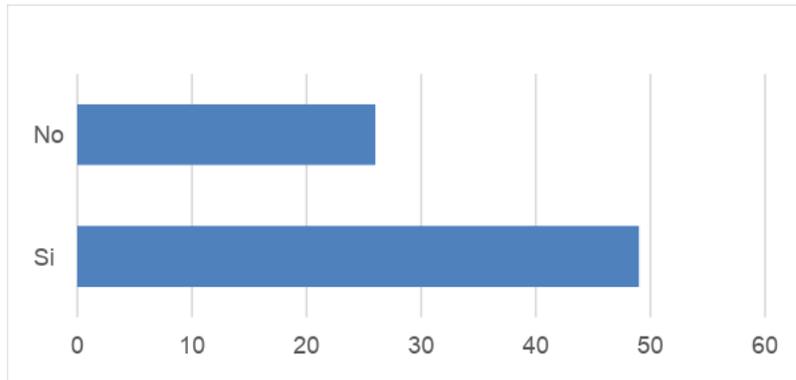
Detalle de Porque

Por desinformación	No lo considero necesario; pero si existe, sería útil sobre todo para optimizar el tiempo	4	1
--------------------	---	---	---

Pregunta 10

Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas
	75	0
	Si	No

Si existiera en Chile un servicio dispuesto a apoyarle en todas sus diligencias y/o trámites de llegada, búsqueda de empleo y/o emprendimiento, ¿estaría dispuesto a pagar por él?	49	26
Porcentualmente	65%	35%



ANEXO 5

ANALISIS FODA

Se analiza la compañía desde sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Las principales Fortalezas de TE APOYAMOS se relacionan con poseer RRHH extranjero, que conoce las problemáticas que tienen los inmigrantes al llegar a Chile, conoce su cultura, sus gustos y preferencias.

En cuanto a las oportunidades, se mencionan las nuevas regulaciones para inmigrantes en Chile, que en un comienzo podría parecer una amenaza, finalmente puede ser una excelente oportunidad para poder atender todas inquietudes que tendrán los ciudadanos colombianos y venezolanos por entender el nuevo proceso migratorio.

En cuando a las debilidades, se puede mencionar la escasa información que existe en relación a estudios de mercado de la población colombiana y venezolana que está habitando Chile, que tipos de hábitos están desarrollando en el país, como es un mercado nuevo no está demasiado explorado. En este sentido la contratación de extranjero será fundamental para obtener información relevante de cómo es su comportamiento en Chile.

En cuanto a las amenazas se puede mencionar que provienen principalmente de abogados chilenos, los cuales están integrando a sus servicios de asesoría a los inmigrantes, donde le ofrecen ayuda para obtener visa y asesoría para iniciar un negocio.

FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en los inconvenientes que se le presentan a un extranjero al llegar a vivir a Chile. RRHH extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa información de comportamiento de los clientes al ser un mercado nuevo.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> Nueva reglamentación migratoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Interés de abogados para extender servicios a asesoría migratoria.

Fuentes: Elaboración propia

De esta matriz se puede concluir que un factor de gran importancia es contar con personal extranjero, entre estos se necesita contar con un abogado y contador colombiano o venezolano que pueda tener cercanía con los clientes, pueda garantizar confianza y credibilidad, conozca sus costumbres y cultura.

Un segundo aspecto por considerar es asegurarnos que las personas que contratemos sean expertas en las nuevas normativas de migración y en el comportamiento de los inmigrantes en Chile.

En la siguiente matriz se puede apreciar cómo interactúan estos cuatro factores de análisis interno y del análisis externo, de modo de generar una estrategia que permita maximizar y potenciar las fortalezas y oportunidades (FO), estrategias para disminuir las debilidades maximizar las oportunidades (DO), potenciar las fortalezas y disminuir las amenazas (FA), estrategia para disminuir las debilidades y disminuir las amenazas (DA).

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO	DO
Oportunidades	Potenciar la contratación de RRHH Extranjero y que sean expertos en nuevas regulaciones migratorias.	Para poder conocer a los consumidores y garantizar su confianza contrataremos principalmente extranjeros, que se especialicen en nuevas regulaciones
Amenazas	FA Usar la experiencia que contamos al tener abogados extranjeros que asesoren a inmigrantes y contrarreste el ingreso de abogados chilenos.	DA Seremos expertos en conocer a los inmigrantes en Chile, de modo que podamos ganar ventaja respecto de otros chilenos que quieran entrar

Fuente: Elaboración propia

FO: contar con RRHH extranjero, tanto contadores como abogados, permitirá a la compañía tener una relación más cercana con sus clientes, en este sentido en la estrategia es clave el proceso de selección de candidatos adecuados para el puesto de modo de fortalecer aún más la ventaja que posee la compañía. Las capacitaciones son un elemento relevante a la hora de poder sacar provecho a las oportunidades que se presentan, no basta con tener al personal idóneo, también debemos capacitarlo para que pueda transformarse en un experto en las nuevas normativas migratorias.

DO: Como estrategia central para enfrentar el bajo conocimiento que existe del comportamiento de los inmigrantes en Chile, nuevamente el RRHH aparece como factor clave para poder investigar sobre el mercado en Chile, se considera que el personal más idóneo para hacer seguimiento a los comportamientos de los inmigrantes en Chile es un mismo compatriota, en este sentido se harán investigaciones de mercado y se capacitará respecto del comportamiento de los inmigrantes en Chile y la comparación con sus países, apareciendo nuevamente la investigación y capacitación como factores claves de la estrategia.

FA: En cuanto a la estrategia para poder disminuir las amenazas de que abogados chilenos entren al mercado, se contempla como factor clave el contar con al menos un abogado venezolano o colombiano y capacitarlo en materia migratoria de modo de potenciar esta fortaleza.

DA: la estrategia para poder disminuir el escaso conocimiento de los extranjeros en Chile, es primero apoyarse con los extranjeros con los que cuenta la compañía, para luego en conjunto con ellos realizar continuas investigaciones de mercado y luego capacitaciones al resto del equipo, de modo de poder disminuir las amenazas de posibles entrantes

En conclusión, se puede decir que factores claves de la estrategia son:

RRHH: en cuanto a reclutamiento y selección

- **Reclutamiento y selección:** contar con personal extranjero, ya sea colombiano o venezolano, de profesión de abogado y contador.
- **Capacitaciones:** una vez investigado los principales comportamientos de los inmigrantes en Chile, se capacitará a los colaboradores de modo de convertirlos en expertos en materia de regulación de la nueva normativa de migración y del comportamiento de los inmigrantes en Chile

ANEXO 6

ESTRUCTURA DE GASTOS TE APOYAMOS

SERVICIOS BÁSICOS	MENSUAL	ANUAL				
LUZ	25.000	300.000				
AGUA	30.000	360.000				
INTERNET/TELÉFONO	45.000	540.000				
GASTOS COMUNES LOCAL	100.000	1.200.000				
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	200.000	2.400.000				
GASTOS ADMON Y VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	
ARRENDAMIENTO LOCAL	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159	
SERVICIOS BÁSICOS	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221	
GASTOS DE MARKETING	10.408.000	10.720.240	11.041.847	11.373.103	11.714.296	
ASESORIA CONTABLE	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611	
TOTAL	32.008.000	32.968.240	33.957.287	34.976.006	36.025.286	
GASTOS DE MARKETING	ANUAL	MENSUAL				
Diseño de página Web	1.000.000					
Mantenión Página Web	1.200.000	100.000				
Google Adwords	3.654.000	304.500				
Flyers y repartidores	900.000	300.000				
Publicidad en Facebook	2.436.000	203.000				
Diarios de distribución gratuita	609.000	101.500				
Realización de charlas informativas	609.000	50.750				
TOTAL	10.408.000	\$1.059.750				
GASTOS OPERACIONALES	MENSUAL	ANUAL				
CAMARAS DE VIGILANCIA	119.000	1.428.000				

ANEXO 7

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES TE APOYAMOS

	CARGO	CANTIDAD	RENDA MENS.	COMISIÓN/VTAS	REMUNERACIÓN FIJA			TOTAL REMUNERACIÓN	REMUNERACION ANUAL						
					REM. MENSUAL	REM. ANUAL			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
AÑO 1	Administrador General	1	1.200.000												
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.000.000												
	Administrador de Marketing y ventas	0	-												
	Administrador de operaciones	1	1.000.000												
	Asistente recepcionista	0	-												
	Asesor de clientes	1	700.000	2%											
	Personal de Aseo	1	400.000												
AÑO 2	Administrador General	1	1.236.000												
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.030.000												
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.000.000												
	Administrador de operaciones	1	1.030.000												
	Asistente recepcionista	1	400.000												
	Asesor de clientes	1	721.000	2%											
	Personal de Aseo	1	412.000												
AÑO 3	Administrador General	1	1.273.080												
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.060.900												
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.030.000												
	Administrador de operaciones	1	1.060.900												
	Asistente recepcionista	1	412.000												
	Informatico	1	450.000												
	Asesor de clientes	1	742.630	2%											
Personal de Aseo	1	424.360													
AÑO 4	Administrador General	1	1.311.272												
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.092.727												
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.060.900												
	Administrador de operaciones	1	1.092.727												
	Asistente recepcionista	1	424.360												
	Informatico	1	463.500												
	Asesor de clientes	1	764.909	2%											
Personal de Aseo	1	437.091													
AÑO 5	Administrador General	1	1.350.611												
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.125.509												
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.092.727												
	Administrador de operaciones	1	1.125.509												
	Informatico	1	437.091												
	Asistente recepcionista	1	437.091												
	Asesor de clientes	1	787.856	2%											
Personal de Aseo	1	450.204													

ANEXO 8

ANALISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN NEGATIVA DE LAS VENTAS

ESCENARIO NEGATIVO						
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	16.325.211	4.263.606	422.456	2.306.312	4.700.992
+Depreciación	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
+Amortización	-	-	-	-	-	-
-Inversión en Activo Fijo	- 9.950.000	-	-	-	-	-
-Capital de Trabajo	- 21.868.000	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 31.818.000	17.525.211	5.463.606	1.622.456	3.446.312	5.840.992
+Nueva Emisión de Deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Actual	-	-	-	-	-	-
FREE CASH FLOW TO EQUITY	- 31.818.000	17.525.211	5.463.606	1.622.456	3.446.312	5.840.992

ANEXO 9

ANALISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS

ESCENARIO POSITIVO						
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	33.764.756	22.226.338	18.924.069	21.733.006	25.099.021
+Depreciación	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.140.000	1.140.000
+Amortización	-	-	-	-	-	-
-Inversión en Activo Fijo	- 9.950.000	-	-	-	-	-
-Capital de Trabajo	- 21.868.000	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 31.818.000	34.964.756	23.426.338	20.124.069	22.873.006	26.239.021
+Nueva Emisión de Deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Actual	-	-	-	-	-	-
FREE CASH FLOW TO EQUITY	- 31.818.000	34.964.756	23.426.338	20.124.069	22.873.006	26.239.021