



TE APOYAMOS
ACOMPañAMIENTO A EXTRANJEROS EN CHILE
Parte I

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

Alumnos: Williams Seit

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago de Chile, Agosto de 2018

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES:	10
2.1 Industria	10
2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria	11
2.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas	11
2.2 Competidores	12
2.2.1 Identificación de Competidores y sus Características	13
2.2.2 Fortalezas y Debilidades de los Competidores.	14
2.2.3 Posicionamiento de los competidores	16
2.3 Clientes	17
2.3.1 Características de los Consumidores	17
2.3.2 Macro y Micro Segmento	18
2.3.3 Tendencias de los Consumidores	18
2.3.4 Factores Críticos de Éxito (FCE)	19
2.4 Tamaño de mercado	19
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	21
3.1 Modelo de Negocios	21
3.2 Descripción de la Empresa	21
3.2.1 Cadena de Valor	22
3.2.2 Ventaja Competitiva	24
3.2.2.1 Análisis VRIO	24
3.2.3 Estrategia Competitiva	26
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global	26
3.3.1 Estrategia de Entrada	26
3.3.2 Estrategia de Crecimiento	26
3.3.3 Estrategia de Salida	27
3.4 RSE y Sustentabilidad	27
IV. PLAN DE MARKETING	28
4.1 Objetivos de Marketing	28
4.2 Estrategia de Segmentación	29
4.3 Estrategia de Producto / Servicio	30

4.4 Estrategia de Precio	32
4.5 Estrategia de Distribución	33
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	34
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual:	36
4.7.1 Proyección de Crecimiento anual:	36
<i>Tabla 8: Proyección de Crecimiento de la Demanda TE APOYAMOS</i>	37
4.8 Presupuesto y Cronograma de Marketing	37
4.8.1 Cronograma Actividades de Marketing TE APOYAMOS	38
<i>Tabla 10: Cronograma de Actividades de Marketing TE APOYAMOS</i>	38
V. PLAN DE OPERACIONES	39
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	40
VII. PLAN FINANCIERO	41
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	42
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	43
X. CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	47
ANEXO 1	47
Análisis PESTEL	47
ANEXO 2	49
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	50
ANEXO 3	53
MODELO CANVAS	53
ANEXO 4	59
ESTUDIO DE MERCADO ONLINE	59
ANEXO 5	66
ANALISIS FODA	66
ANEXO 6	70
ESTRUCTURA DE GASTOS TE APOYAMOS	70
ANEXO 7	71
ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES TE APOYAMOS	71
ANEXO 8	72
ANALISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN NEGATIVA DE LAS VENTAS	72

ANEXO 9	72
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. FLUJO DE CAJA CON VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS	72

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1: COMPETIDORES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA	13
TABLA 2: COMPARATIVO DE COMPETIDORES QUE PRESTAN LOS SERVICIOS A OFRECER	15
TABLA 3: CADENA DE VALOR TE APOYAMOS	22
TABLA 4: MATRIZ DE RSE TE APOYAMOS	27
TABLA 5: CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR TE APOYAMOS	31
TABLA 6: PRECIOS TE APOYAMOS	32
TABLA 7: ESTIMACIÓN DE DEMANDA POR SERVICIO DE TE APOYAMOS	35
TABLA 8: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA TE APOYAMOS	36
TABLA 9: PRESUPUESTO DE MARKETING TE APOYAMOS	36
TABLA 10: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING TE APOYAMOS	37
TABLA 11: PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	41
TABLA 12: REQUERIMIENTO DE PERSONAL TE APOYAMOS	42
TABLA 13: FUNCIONES DEL PERSONAL DE TE APOYAMOS	44
TABLA 14: PROYECCIÓN DE INGRESOS TE APOYAMOS	46
TABLA 15: INVERSIÓN INICIAL TE APOYAMOS	47
TABLA 16: CLASIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL DE TE APOYAMOS	47
TABLA 17: FUENTE DE FINANCIAMIENTO INICIAL TE APOYAMOS	47
TABLA 18: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO TE APOYAMOS	48
TABLA 19: CAPITAL DE TRABAJO TE APOYAMOS	49
TABLA 20: FLUJO DE CAJA PROYECTADO TE APOYAMOS	49
TABLA 21: FLUJO DE CAJA CON CIERRE A CINCO AÑOS	50
TABLA 22: FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD	50
TABLA 23: DATOS PARA CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO A 5 AÑOS POR MODELO CAPM	51
TABLA 24: DATOS PARA CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO A PERPETUIDAD POR MODELO CAPM	51
TABLA 25: BALANCE GENERAL PROYECTADO TE APOYAMOS	52
TABLA 26: EVALUACIÓN FINANCIERA TE APOYAMOS	53
TABLA 27: RATIOS FINANCIEROS TE APOYAMOS	53
TABLA 28: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FINANCIERA	54

TABLA 29: RIESGOS CRÍTICOS TE APOYAMOS	55
--	----

LISTADO DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1: CIFRAS DE EXTRANJEROS EN CHILE	8
ILUSTRACIÓN 2: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES	14
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA	16
ILUSTRACIÓN 4: MODELO CANVAS DE TE APOYAMOS	20
ILUSTRACIÓN 5: COMPETENCIA CENTRAL TE APOYAMOS	24
ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS VRIO TE APOYAMOS	24
ILUSTRACIÓN 7: FLUJO DE OPERACIONES DE TE APOYAMOS	40
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA TE APOYAMOS	43

RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto del fuerte incremento de la población migrante en Chile, la cual ha aumentado 232% desde el 2014-2017 y los cambios en la Ley Migratoria, Nace TE APOYAMOS como un proyecto de asesoría para extranjeros, que se centra en colombianos y venezolanos, fueron elegidos estos países debido al conocimiento que tienen los autores de la cultura estos países y el fuerte crecimiento que han experimentados la población de estos países en Chile, con un incremento de 507% y 1057% respectivamente desde el 2014-al 2017.

La compañía ofrece un apoyo integral y diferenciado, tanto para clientes que se encuentren en Chile, como para los que desde fuera tengan la intención de venir a Chile en búsqueda de mejores opciones de vida.

TE APOYAMOS ofrece 4 servicios principales, los cuales se relacionan con las principales problemáticas que se le presentan a un inmigrante al llegar a Chile, como son; Regularizar su situación migratoria, búsqueda de empleo, encontrar un lugar para vivir e iniciar un negocio, adicionalmente la compañía identifico que es muy valorado para los inmigrantes la inserción a la cultura chilena, por lo que se incluye este servicio de manera gratuita a quienes soliciten otros servicios.

La inversión inicial será de \$31.818.000 con capital propio de los socios, el proyecto cuenta con positivos indicadores financieros, entre los que destacan; VAN de \$22.259.552 a 5 años de funcionamiento, Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) 77,41% Para el primer año de funcionamiento. Adicionalmente un escenario favorable considerando los cambios en las nuevas leyes migratorias y el fuerte incremento de la población migrante en Chile.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ante el exponencial crecimiento de la población extranjera en el territorio nacional, que en los últimos tres años se ha incrementado en un 232%, de acuerdo a las cifras expuestas por el Departamento de Extranjería y Migración, las cuales afirman que “el número de inmigrantes que están en Chile, alcanza un millón de personas”¹ y las muchas dificultades que los migrantes viven al momento de gestionar sus trámites de legalización de su estadía en el país, conseguir una vivienda, conseguir un empleo o aún más, dar inicio a un emprendimiento, se evidencia una oportunidad de atender a estas personas, en un lugar donde puedan resolver dudas informativas, legales, de gestión de documentos, así como de iniciación de actividades lícitas como emprendedores.

En indagación propia, el 75% de las personas extranjeras encuestadas, considera necesaria la existencia de una empresa que les acompañe en diferentes trámites en los que encontraron dificultades, y un 63% está dispuesto a pagar por los servicios de apoyo.

Esto evidencia que las personas tienen la necesidad de informarse acerca de los trámites de legalización, a pesar de existir información en la página web del servicio de Extranjería, actualmente no existen instituciones diferentes legalmente constituidas para responder o asesorar a los migrantes exclusivamente, y que con la entrada en vigencia de la nueva ley de migraciones tenderá a disminuir su operación, ya que no se podrán realizar operaciones desde Chile para la obtención de visas de residencia temporaria y/o definitiva, sino que deberá tramitarse desde el país de origen del migrante. Por otra parte, según la indagación propia, un 20% de los encuestados extranjeros, encuentran dificultades para establecer un negocio propio, por lo que además de asesoramiento en gestión documental para la obtención de una visa, también se ofrece un acompañamiento para establecimiento de empresas y desarrollo de planes para obtención de financiamiento ante diferentes entes, y de esta manera facilitar y potenciar el emprendimiento como opción de vida de los inmigrantes en Chile.

¹ Vedoya S y Rivera V. Gobierno cifra en más de un millón el número de inmigrantes que están en Chile. Diario La Tercera. 4 de abril de 2018. Online.
<http://www.latercera.com/nacional/noticia/gobierno-cifra-mas-millon-numero-inmigrantes-estan-chile/121733/>

Según las cifras del Departamento de Extranjería y Migraciones, en la siguiente tabla se muestra el ranking de nacionalidades con mayor cantidad de ciudadanos en el país²:

CIFRAS POR NACIONALIDAD Y AÑO			
Nacionalidad	Estadística 2014	Estadística 2017	Aumento %
Perú	130.329	249.389	191%
Colombia	25.038	126.981	507%
Bolivia	36.036	111.011	308%
Venezuela	8.001	84.586	1.057%
Haití	1.649	73.098	4.433%
Argentina	66.899	85.724	128%
Ecuador	19.133	35.678	186%
Estados Unidos	12.799	19.161	150%
Otros	116.144	180.735	
Total	416.028	966.363	232%

Fuente: Ministerio del Interior.

Ilustración 1: Cifras de Extranjeros en Chile

Fuente: Ministerio del Interior

De acuerdo a lo anterior, las naciones de habla hispana con mayor crecimiento de migrantes en los últimos años son la venezolana, seguida de la colombiana, por lo que la empresa enfocará sus esfuerzos iniciales a la prestación de servicios en ciudadanos de dichas nacionalidades, adicionalmente a esto se suma el conocimiento de la cultura de estos países que tienen los autores del presente plan.

Se abrirá una oficina en el centro de Santiago, Región Metropolitana, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de extranjeros reside en esta ciudad. Según estudios de investigación propia adjunto en anexo, muestran que un 65% de la población migrante pagaría por servicios de asesoría, por lo que se escoge esta ciudad como lugar de asentamiento³. Allí se pretende contar con la presencia de asesores en áreas tributaria, contable y legal que se desempeñen en ámbitos de personas naturales y empresarios, así como gestores de trámites que son quienes acompañan a las personas al momento de realizar sus diligencias.

La comunicación será un foco primordial para generar vínculos con los clientes, ya que, al llegar a un nuevo país, a pesar de hablar el mismo idioma, no se comunica de la misma

² Ídem

³ Silva C, Ballesteros V. Población Migrante en Chile. Departamento de Extranjería y Migración. Septiembre de 2017. Online.

http://www.extranjeria.gob.cl/media/2018/01/RM_Poblacio%CC%81nMigranteChile2.pdf

manera, resultando en un impacto mayor de adaptación a la cultura y generando la necesidad de encontrar información en palabras conocidas, y por personas con las que se identifiquen.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES:

2.1 Industria

La industria en la cual compite TE APOYAMOS es la de asesoría para extranjeros que llegan a vivir a Chile, en un primer comienzo se centra solo en colombianos y venezolanos, para posteriormente integrar a inmigrantes provenientes todos los países del mundo. Esta industria contempla la asesoría para extranjeros colombianos y venezolanos, desde el momento que manifiestan la intención de venir a Chile, ayudándolos con trámite de visa, legalizar permanencia, ayuda en búsqueda de alojamiento, apoyo en búsqueda de trabajo, iniciar algún negocio, así como la compra de una vivienda. Apoyar a los futuros residentes colombianos y venezolanos en las diferentes etapas de su permanencia en Chile.

A continuación, se mencionan los actores claves de la industria, segmentación, tendencias, análisis del entorno con los riesgos, exigencias, oportunidades y las fuerzas que compiten en el sector.

2.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria

Un actor relevante, es el Departamento de Extranjería y Migración, que depende del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, según lo define en su página web como función principal tiene “garantizar el cumplimiento de la legislación de extranjería vigente en el país, relativa al ingreso y egreso, residencia definitiva o temporal, expulsión y regulación de los ciudadanos extranjeros que permanecen en el territorio nacional, en el marco de la Política Nacional Migratoria del Gobierno de Chile”. En estos momentos ha cobrado una importancia mayor producto de la nueva ley migratoria que ha impulsado el gobierno del presidente Sebastián Piñera.

2.1.2 Segmentación de la Industria

La industria de la asesoría es muy variada, si se entra en el mundo del acompañamiento y apoyo para extranjeros, se evidencia una serie de compañías que prestan el servicio de asesoría en materia migratoria y de obtención de visas, por otro lado se puede encontrar otro grupo de empresas que presta servicios de acompañamientos para iniciar un negocio, también se puede encontrar compañías que prestan servicios para búsqueda de empleo, mientras otras se centran en el apoyo para encontrar vivienda o compra de una vivienda, no obstante a esto

no se evidencian empresas que ofrezcan el servicio de asesoría integrado, todo en un mismo lugar y menos que se centren en colombianos y venezolanos. Es por este motivo que TE APOYAMOS se especializa en la asesoría a personas que vienen de estos dos países, ya sea que se encuentren en Chile o que manifiesten la intención de venir a Chile, dándole un servicio integral en las temáticas antes expuestas.

2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria

En cuanto al análisis del entorno se utiliza el análisis PESTEL el cual se incluye en el Anexo 1.

El entorno es bastante favorable, en cuanto a lo político se ve un lineamiento con proyectos a largo plazo, que impulsen el crecimiento y el desarrollo del país, la Economía comienza a dar señales de reactivación, lo que es favorable para establecimiento de nuevos negocios, desde el punto de vista social, la gran cantidad de inmigrantes que está llegando, abre nuevas posibilidades de negocio, estos nuevos habitantes de Chile, abren nuevas necesidades a cubrir, lo que se muestra como una buena oportunidad para satisfacer estas necesidades y con un riesgo conservador, en cuanto al entorno Tecnológico como el Ecológico no existen un riesgo demasiado grande. Desde el punto de vista Legal, se comienza a regularizar algunos aspectos de la permanencia, lo que se presenta como una oportunidad para asesorar y apoyar a los nuevos habitantes.

2.1.4 Análisis de las Cinco Fuerzas

En cuanto al análisis de las 5 fuerzas de PORTER, se puede evidenciar que la industria es poco atractiva, las barreras de entrada son bajas, no se requiere de una inversión fuerte de capital lo cual genera que la amenaza de nuevos entrantes sea alta, al entrar nuevos competidores provoca que la rivalidad entre ellos aumente y por otro lado el poder de negociación de los clientes aumente también, generando disminución en los precios y afectando el resultado de las compañías participantes de la industria.

No obstante, a lo antes mencionado, la compañía decide entrar ya que hay factores sociales que favorecen este emprendimiento, si a esto se añade la ventaja competitiva con que cuenta la compañía, como son conocer de cerca la realidad que se le presenta a un inmigrante al llegar a Chile y contar con personal calificado experto en asesoría para inmigrantes, estos factores son claves a la hora de sacar ventaja a posibles nuevos entrantes.

Frente a la entrada de nuevos competidores, la compañía se defenderá, centrando sus fuerzas en la confianza que los clientes tienen en TE APOYAMOS, confianza que se genera al ser los primeros en entrar a la industria y se ve abalada por la calidad del servicio ofrecido y el personal capacitado con que cuenta la compañía.

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.

Para más detalles consultar Anexo 2.

2.2 Competidores

Los competidores identificados en la industria son más bien informales, ya que el servicio que ofrece TE APOYAMOS actualmente está siendo atendido principalmente por comunidades de residentes que llevan más tiempo en el país a través de redes sociales, por otro lado se identifican organizaciones sociales si fines de lucro y se identifica también algunos abogados independientes con escasa formalidad que ofrecen servicios de asesoramiento a extranjeros, finalmente se identificó un participante que cuenta con mayor formalidad en la asesoría, tiene tarifas establecida, sin embargo no ofrece la variedad de servicios de asesoría y acompañamiento a los inmigrantes que ofrece TE APOYAMOS a sus posibles clientes.

A continuación, se revisará en detalle principales aspectos de estos competidores, sus fortalezas y sus debilidades y se hará un comparativo en el posicionamiento que cada uno de ellos tiene en la industria.

2.2.1 Identificación de Competidores y sus Características

PROTEGEMOS TUS DERECHOS [1]: es el principal competidor de TE APOYAMOS, es un grupo de abogados que se dedica a ofrecer servicios de asesoría muy similares a los que ofrece la compañía está ubicado en un lugar céntrico muy concurrido por inmigrantes, cobran \$5.000 por consulta. El servicio de asesoría que ofrecen a inmigrantes es solo un área de otros servicios que ofrecen, por lo cual no se especializan en el trabajo con inmigrantes, ofrecen solo algunos servicios de los que ofrece TE APOYAMOS.

Abogados Independientes: Ofrecen el servicio de asesoría a inmigrantes de manera más informal, normalmente contratan a algún extranjero para que concurra a lugares frecuentados por inmigrantes para que ofrezca el servicio de asesoría en tramitación de visa, búsqueda de empleo e inicio de actividades.

Comunidad de inmigrantes: ayudan a otros inmigrantes, generalmente compatriota que a través de redes sociales o boca a boca se apoyan en temáticas como tramitar una visa, encontrar alojamiento, iniciar un negocio, encontrar trabajo, generalmente no cobrar, pero existen algunos casos en que si lo hacen.

INCAMI: es una organización que, en base a donaciones, ofrece el servicio de asesoría a inmigrantes en colaboración con la facultad de Derecho de la universidad católica Silva Henríquez. Entre sus servicios ofrece, bolsa de empleo, casa de acogida y asesoría en obtener visa.

Servicio Jesuita a Inmigrantes (SJI): es otra organización sin fines de lucro que ayuda a inmigrantes buscando darle dignidad y respeto a sus derechos.

Hogar de Cristo: en bases a su proyecto “Migramigos” también posee un servicio de asesoramiento gratuito a inmigrantes apoyado por un grupo de abogados.

	<p>Abogados independientes: A través de extranjeros ofrecen el servicio de trámite de visa de manera informal, cobrando un monto alto por este servicio.</p>
	<p>Comunidad de inmigrantes: A través de redes sociales o boca a boca ayudan a otros compatriotas en la búsqueda de hogar o encontrar trabajo, cobrando un valor muy bajo por este servicio.</p>
	<p>INCAMI: Es una organización que a través de donaciones y en conjunto con la universidad católica Silva Henríquez, presta apoyo a inmigrantes en trámite de visa, bolsa de empleo, casa de acogida.</p>
	<p>Servicio Jesuita a inmigrantes: Organización sin fines de lucro que presta apoyo a inmigrantes.</p>
	<p>Hogar de Cristo: En bases a su proyecto "Migramigos" presta asesoría a inmigrantes</p>

Tabla 1: Competidores y Características de la Industria

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2 Fortalezas y Debilidades de los Competidores.

A continuación, se presenta la matriz de fortalezas y debilidades de los principales competidores, se puede mencionar que si bien la ventaja principal que tienen los competidores es la cercanía que tienen con los inmigrantes, ya que algunos a través de comunidad interactúan y logran cumplir con un rol más bien social. Mientras que su principal debilidad se relaciona a la promoción de los servicios, a darse a conocer, por otra parte, abarcan solo un área limitada del proceso de un inmigrante en Chile.

Fortalezas y Debilidades de los competidores

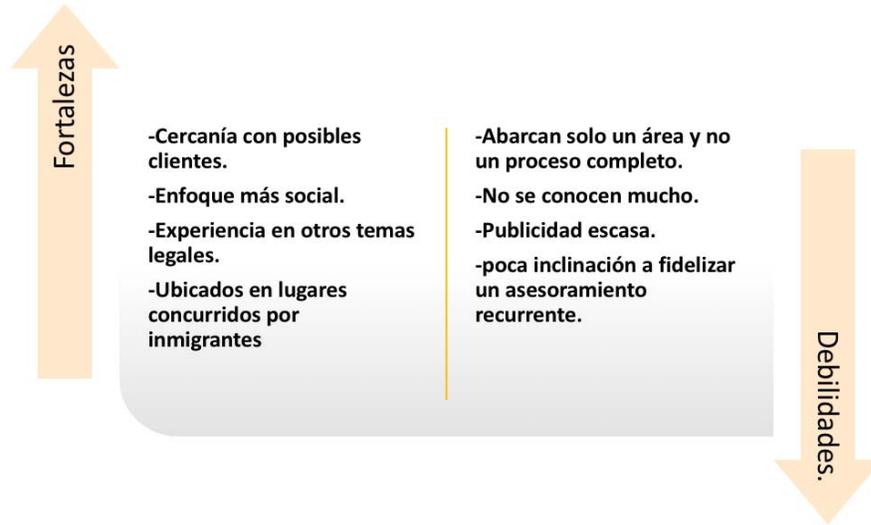


Ilustración 2: Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Fuente: Elaboración Propia

Al hacer la comparación de tanto las fortalezas como debilidades, TE APOYAMOS tiene un espacio para poder abarcar un amplio aspecto de la estadía de un inmigrante en Chile, como es el alojamiento, tramitación de visa, búsqueda de empleo, inicio de un negocio y hasta la compra de una vivienda, de esta manera dar un servicio más completo y que acompañe al inmigrante colombiano y venezolano en todo su proceso.

Organización / Servicios	Abogados independientes	Comunidad de inmigrantes	INCAMI	Servicio Jesuita a inmigrantes	Hogar de Cristo	Te apoyamos
Tramitar visa	X	X	X	X	X	X
Búsqueda de empleo		X	X		X	X
Iniciar un negocio	X	X				X
Búsqueda de vivienda		X	X	X	X	X

Tabla 2: Comparativo de competidores que prestan los servicios a ofrecer

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3 Posicionamiento de los competidores

En el siguiente esquema se presenta a los competidores posicionados de acuerdo a las variables de precio y nivel de formalidad.

En el primer cuadrante se clasifica a “Protegemos tus derechos” con mayor nivel de formalidad en el servicio y con un precio más elevado.

En el segundo cuadrante se clasifica a los abogados independientes con un precio más elevado, pero menor nivel de formalidad.

En el tercer cuadrante encuentran a Incami, Servicio Jesuita a Migración (SJM) y Hogar de Cristo, los cuales cuentan con alto nivel de formalidad pero que su servicio es gratuito o de donaciones.

En el cuarto cuadrante se encuentra a comunidades de Inmigrantes, clínicas universitarias y América Solidaria, las cuales tienen un bajo precio y escasa formalidad.



Ilustración 3: Mapa de posicionamiento de la Industria

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, se puede mencionar que existe un bajo posicionamiento donde compite la compañía, la gran mayoría de las instituciones lo hace de manera informal y se financia principalmente por donaciones.

2.3 Clientes

Los clientes que componen esta industria son todas las personas extranjeras que se encuentre en busca de asesoría en materia de tramitar una visa, búsqueda de empleo, búsqueda de un lugar donde vivir, entendiéndose esto; a las personas que quieren comprar una vivienda o se encuentren en busca de arriendo, los clientes de esta industria también la componen personas que se encuentren interesados en iniciar un negocio. no obstante, a esto, TE APOYAMOS solo se centrará en extranjeros colombianos y venezolanos que se encuentren en Chile o que tengan la intención de viajar a Chile y que requiera de los servicios ofrecidos antes mencionados.

Los clientes, son extranjeros que por diferentes motivos deciden venir a vivir a Chile, como se mencionó anteriormente la compañía se centrará en un comienzo solo en venezolanos y colombianos para posteriormente poder expandir oferta de servicio a otros países, es importante mencionar que la cantidad de venezolanos desde el 2014 al 2017 ha aumentado en 1057% pasando de 8.001 habitantes en 2014 a 84.586 en el 2017, mientras que los colombianos pasaron de 25.038 en el 2014 a 126.981 en el 2017 registrando un incremento de 507%. A continuación, se revisarán sus principales características, macro y micro segmento de los clientes, factores críticos de éxito (FCE) y tamaño del mercado.

2.3.1 Características de los Consumidores

Entre las principales características de los consumidores, se puede mencionar que son principalmente personas que vienen en búsqueda de nuevas oportunidades y se encuentra entre las edades de 18-55 años, entre sus principales intereses se encuentra encontrar un lugar donde vivir, obtener un trabajo, regularizar documentos e iniciar algún negocio.

2.3.2 Macro y Micro Segmento

Macrosegmento:

En primer lugar, se encuentran los Extranjeros, Colombianos y Venezolanos, que ya están viviendo en Chile, La necesidades de este segmento de clientes es muy variada, donde aquí se encuentran algunos clientes que requieren de asesoría para regularizar su situación migratoria, mientras otros clientes que ya cuentan con visa, sus intereses y necesidades se relacionan principalmente con búsqueda de un empleo y de un lugar donde vivir, por otra parte se encuentran otros clientes que ya con estas necesidades cubiertas están más interesados en formar algún negocio o iniciar un emprendimiento.

Finalmente se evidencia un grupo, el cual tiene intenciones de llegar a Chile, el cual necesita apoyo para gestionar una visa, necesita apoyo para conseguir un alojamiento, encontrar un trabajo. Este es el segmento que la empresa se centrará principalmente.

Micro Segmento: se segmentan de acuerdo a variables demográficas, geográficas y conductuales.

Segmentación Demográfica: habitantes extranjeros colombianos o venezolanos tanto hombres como mujeres que rencuentren entre las edades de 18- 55 años.

Segmentación Geográfica: se encuentra principalmente en la Región Metropolitana, centrándose en las comunas de Recoleta, Independencia, Quilicura y Santiago.

Segmentación Conductual: personas venezolanas y colombianas que eligen Chile como lugar para venir a encontrar mejores oportunidades para ellos y su familia.

2.3.3 Tendencias de los Consumidores

Los colombianos y venezolanos que están viviendo en Chile, según indagaciones propias, vienen a buscar mejor calidad de vida en el país, según investigación propia el 48,6% de ellos vienen por este motivo, además de un 17% cree que hay más facilidad de encontrar empleo aquí que en su país de origen, y otra proporción menor, tiene motivos familiares y/o sentimentales, o asociados a realización de estudios superiores y otros tienen proyectos

laborales en el país. Para más detalle acerca de las tendencias de los consumidores, revisar el Anexo 4 (Estudio de Mercado Online) pregunta número 2.

2.3.4 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Entre los factores críticos de éxito se puede mencionar:

- RRHH motivado y en esencia extranjero, de modo de poder ganar mayor cercanía con los clientes.
- Ser expertos en asesorar a los clientes en regularizaciones migratorias y en conocer las tendencias de los consumidores, sus gustos, preferencias, hábitos, etc.
- La ubicación de la oficina es clave, esta debe estar ubicada en el centro de Santiago, de modo de estar más cerca de los clientes.
- Importante también en ser conocidos como el principal asesor de inmigrantes, fundamental en esta materia que la compañía sea percibida como la primera en brindar este servicio.
- Se puede concluir que el exponencial crecimiento que está experimentando los inmigrantes en Chile abre una oportunidad para atender sus necesidades ya sea de gestionar visa, alojamiento, encontrar trabajo, iniciar un negocio, es un mercado potencial que está en pleno apogeo, cada vez son más las personas que requieren de este tipo de asesoría, que en estos momentos está siendo cubierta de una manera más informal.

2.4 Tamaño de mercado

La cantidad de inmigrantes ha crecido de manera fuerte estos últimos años, pasando de ser 416.028 en el 2014 a ser 966.363 en el 2017 un crecimiento del 232% y esta cifra sigue incrementándose, se espera que mitad de año este sobre 1.000.000 de personas extranjeras en Chile.

El modelo de negocio de TE APOYAMOS se centrará solo en colombianos y venezolanos, por lo que el mercado actualmente se reduce a 211.567⁴ personas. Si se considera que las encuestas realizadas a inmigrantes en la pregunta 7 se evidencia que las personas que componen el grupo familiar en promedio son de 2,4 personas, dicho esto, el mercado se nos reduce a 88.153 personas. Adicional a lo antes expuesto, se agrega que un 65% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría, lo que genera que el mercado se reduzca a 57.299 personas. Si se considera que al menos una vez cada una de estas personas asista a una asesoría con un costo promedio de \$78.750 por asesoría, se concluye que el tamaño de mercado es de \$4.512.296.250.

⁴ Vedoya S y Rivera V. Gobierno cifra en más de un millón el número de inmigrantes que están en Chile. Diario La Tercera. 4 de abril de 2018. Online.
<http://www.latercera.com/nacional/noticia/gobierno-cifra-mas-millon-numero-inmigrantes-estan-chile/121733/>

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negocios

Para ilustrar el modelo de negocios de TE APOYAMOS, a continuación, se relaciona el modelo Canvas de la empresa, cuyo detalle se desarrolla en el Anexo 3:

Socios Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones de extranjeros en Chile. Comunidades y/o Estrajados de los países objetivo en Chile. Organismos chilenos que impulsen el emprendimiento Procedentes: <ul style="list-style-type: none"> Trabajadores. Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Captación de Clientes. Cumplimiento del servicio y fidelización. <ul style="list-style-type: none"> Creación de canales de comunicación para la legalización laboral y migratoria Publicar servicios ofrecidos en los países de origen de los clientes potenciales. Publicar servicios con organizaciones de extranjeros en Chile 	<p>La propuesta de valor permite solucionar los problemas de los clientes de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Obtenida de información personalizada para la obtención de su visa (trabajo, vivienda, etc), desde el país de origen. Interar un emprendimiento como extranjero. Búsqueda de empleo. Integrantes que buscan crecer o escapar su país. <p>Para el segmento de Clientes que aún no se encuentran en Chile, se busca entregar soluciones de manera virtual y rápida para la toma de decisiones como llegar al país. Para los integrantes radicados en Chile, se busca entregar acompañamiento personalizado y soluciones óptimas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Interacción inicial a través de canales electrónicos. Recepción personal y personalizada de soluciones a sus requerimientos. 	<p>Integrantes provenientes de Colombia y Venezuela, mayores de edad dueños de la siguiente marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrantes que amaran Bogotinos Integrantes radicados en Chile.
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<p>Costos Fijos: Arrendamientos, Gastos de Personal, Gastos Administrativos.</p>		<p>Ingresos por asesorías en trámite de visas y/o acompañamiento al emprendimiento</p>		
<p>Costos Variables: Publicidad, Costos de reclutamiento de personal, Licencias de programas informáticos</p>		<p>Ingresos por utilización de espacios para la publicidad.</p>		

Ilustración 4: Modelo CANVAS de TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Descripción de la Empresa

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.

Objetivos:

- A Corto Plazo: posicionar y mantener la empresa como la pionera en brindar apoyo al extranjero en Chile. Para ello, se pretende atender a un 2% del mercado en el primer año de funcionamiento.
- Obtener un ROE del 50% en el primer año de funcionamiento.
- A Largo Plazo: Aumentar el segmento de mercado y atender a extranjeros de diferentes nacionalidades que necesiten orientación sobre sus trámites y emprendimiento. En el segundo año de funcionamiento, debe incluir a ciudadanos peruanos al segmento de mercado, y en el tercer año, incluir nacionalidades indiscriminadamente, y en idiomas diferentes al castellano.

Valores:

- Confianza
- Respeto
- Empatía
- Superación

3.2.1 Cadena de Valor

A continuación, se detallan las principales actividades que hacen parte de la cadena de valor de la empresa, que serán primordiales en la consolidación y creación de la ventaja competitiva de la empresa:

Infraestructura de la Empresa: Gestión de trámites para extranjeros				
Recurso Humano: Profesionales y técnicos provenientes de los países de origen objetivo, con experiencia en los trámites que se ofrecen. Constante actualización de conocimientos e incentivo de financiamiento de viajes a sus países de origen.				
Desarrollo de Tecnología: Enfocado en mantener el portal web operando efectivamente y siempre brindando respuestas oportunas a los potenciales clientes.				
Adquisiciones: Equipamiento para desarrollo de actividades operacionales, computadores y licencias de software, equipo de oficina.				
Logística Interna: Recibir las inquietudes de los clientes antes de su llegada al país, para de esta manera evitar prorrogas en sus trámites en Chile. Realización de eventos informativos en la ciudad de Santiago, para dar a conocer los servicios y captar nuevos clientes.	Operaciones: Análisis y búsqueda de las mejores soluciones para los requerimientos de los clientes. En casos particulares se debe recurrir a organismos públicos a solicitar información de primera mano.	Logística Externa: Constante actualización de conceptos de extranjería y de emprendimiento para ofrecer las mejores soluciones, así como	Marketing y ventas: A través de la página web, dar a conocer la empresa a los países mercado objetivo. En Chile, a través de las comunidades de extranjeros, entregar información de la empresa y a través del boca a boca, llegar a potenciales clientes.	Servicios: El cliente terminará su relación en el momento que tenga la visa en sus manos, o su negocio esté funcionando. Se ofrecen servicios de asesoría tributaria y contable para cualquier otra situación relacionada con la empresa o relación contractual que haya adquirido.

Tabla 3: Cadena de Valor TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Ventaja Competitiva

Te Apoyamos, busca que sus clientes le conozcan desde antes de llegar al territorio chileno, ya que de esta manera se asegura que los clientes gestionen toda la documentación y/o requisitos necesarios para los trámites que las personas deben realizar en su llegada, y que no sean rechazados por las autoridades que los realizan. Por otro lado, al tratarse de una empresa que presta servicios de apoyo y acompañamiento a extranjeros, y que son atendidos por profesionales procedentes de sus lugares de origen, que les hablan en palabras familiares y cuentan con la experiencia de haber realizado los mismos trámites se busca que se genere un vínculo de confianza y que su tiempo sea optimizado al máximo, en los trámites que dependen de la empresa. Por otro lado, se busca que los clientes, se lleven la idea de emprender, a pesar de llegar a un país lleno de oportunidades laborales, para lo cual también se presta acompañamiento, también es necesario que los extranjeros creen su propia oportunidad de emprendimiento y se la brinden a sus compatriotas, por ello que se busca acompañar e incentivar con el mercado objetivo la iniciativa de emprendimiento.

Una de las socias de TE APOYAMOS, ha pasado varias veces por la experiencia de realizar las diligencias de legalización de estadía en Chile, por lo que se sabe de primera mano que traer la documentación gestionada desde el país de origen, optimiza el tiempo de diligencia y obtención de la visa. Por otro lado, que los extranjeros que quieran emprender deben tener una visa especial si no cuentan con *Permanencia Definitiva*, entre otros, que harán que los clientes confíen en la empresa y que quieran contar con ella para realizar sus trámites.

3.2.2.1 Análisis VRIO

Para lograr la Ventaja Competitiva de la empresa, debe ser gestionada desde los siguientes recursos y actividades que generan la competencia central de la misma:



Ilustración 5: Competencia Central TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo anterior, a manera de calificar los diferentes recursos y actividades clave con los que se cuenta, a continuación, se analiza si la competencia central cuenta con los atributos de Valioso, Raro, Imitable y Organizacional:



Ilustración 6: Análisis VRIO TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3 Estrategia Competitiva

La Estrategia Competitiva que desarrollará la empresa es de Enfoque con Diferenciación, toda vez, que busca desarrollar unos segmentos de mercado específicos, como son los inmigrantes colombianos y venezolanos, y prestará unos servicios diferenciados de los que la competencia actualmente propone, y que va más allá de la prestación de un servicio, y se propone mejorar la calidad de vida de los inmigrantes a través de emprendimientos o búsqueda de empleo.

Revisar Anexo 5 para obtener información de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía. (Análisis FODA)

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

3.3.1 Estrategia de Entrada

Para entrar en el mercado, es importante realizar intensas campañas publicitarias web y presenciales, de manera que el mercado objetivo conozca la empresa y se interese por sus servicios. Gracias a esta campaña publicitaria, llevada a cabo, en motores de búsqueda ingresando palabras clave relacionadas con los servicios ofrecidos y los segmentos de clientes escogidos, así como en comunidades de extranjeros en redes sociales. El contacto inicial con ellos se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los extranjeros que aún no ingresan al país serán atendidos vía web, mediante asistentes online, respondiendo inquietudes en el momento que lo requieran, así como formularios de contacto para responder consultas más especializadas.
- Los extranjeros establecidos en el país pueden contactarse vía web también, pero una forma de llamar su atención es invitarlos a charlas que se llevarán a cabo en el local comercial, sobre los siguientes temas: emprendimiento, búsqueda de empleo y acceso a vivienda. En estas charlas se busca despertar interés de los asistentes mediante la exposición de aspectos clave en cada tema tratado, pero siempre dejando interés abierto para profundizar sobre los mismos y que se tenga como resultado una nueva visita al local comercial.

3.3.2 Estrategia de Crecimiento

En la medida que aumente la cuota de mercado, y las necesidades de los consumidores, se pretende ampliar el portafolio de servicios ofrecidos, así como las nacionalidades que se atiendan y de ser necesario, aumentar la cantidad de oficinas que atiendan público. Se buscará que los nuevos interesados tengan conocimiento de la empresa basados en campañas publicitarias web, reportajes sobre casos de éxito en medios de comunicación masivos y el contacto de referidos de clientes.

3.3.3 Estrategia de Salida

En caso de tener problemas financieros, se pretende liquidar la empresa y repartir los activos que queden entre los socios fundadores. En caso de haber interesados que hagan ofertas de compra, se evaluarán y se acogerá la que mejor represente los intereses de los socios.

3.4 RSE y Sustentabilidad

En los últimos años, Chile se ha convertido en un país atractivo y lleno de oportunidades de mejor calidad de vida para los vecinos latinoamericanos. Es por ello que, como se ha expuesto anteriormente, existe un aumento de 232% del número de migrantes residiendo legalmente en el territorio nacional. Con ello, se puede observar que las condiciones en las cuales llegan muchos extranjeros al país no son las mejores, que los trámites de legalización de estadía pueden tomar demasiado tiempo, muchas veces por no gestionar documentación en país de origen y se presentan demoras en la obtención del cédula de identidad, indispensable para poder abrir una cuenta bancaria, arrendar una vivienda o encontrar un trabajo con contrato laboral. Con los hechos anteriores, se hace indispensable que los extranjeros conozcan de antemano todos los requisitos necesarios para obtener una visa en Chile, aún más bajo el marco de la nueva política migratoria recientemente firmada. Adicionalmente, es importante que los extranjeros que lleguen tengan la posibilidad de iniciar negocios propios, ante la llegada masiva de los mismos, ya que se observa que se ocupan en labores para las que muchas veces están sobre calificados. Ser parte del nacimiento de iniciativas de emprendimiento por parte de los extranjeros, es un hecho que aporta a su comunidad, y que creará nuevos empleos para los mismos, por lo que la iniciación de actividades no puede ser un proceso en el que se queden estancadas dichas iniciativas. La comunidad extranjera se verá beneficiada y, por ende, la propia comunidad chilena, que verá reducidos impactos sociales y económicos como consecuencia de llegada masiva de extranjeros.

Ámbito	Dimensiones	Acciones
Económico	Ser un aporte al desarrollo del país y al crecimiento económico y fomentar el emprendimiento	La compañía asesora a extranjeros que quieren formar un negocio, de esta manera TE APOYAMOS llega a fomentar el crecimiento del país.
Social	La fuerte llegada de inmigrantes al territorio nacional ,a generado que muchos extranjeros no cuenten con sus papeles de permanencia al día y no cuenten con un trabajo estable.	La compañía asesorará a extranjeros que no cuenten con sus permisos y por otro lado los ayudará a encontrar un trabajo formal. Siendo un apoyo para solucionar esta problemática.
Ambiental	En sintonía con el medio ambiente y el uso eficiente de recursos.	TE APOYAMOS se compromete a ser amigable con el medio ambiente implementando en sus procesos planes de reciclaje de papel y de uso eficiente de este en sus oficinas.

Tabla 4: Matriz de RSE TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración propia.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing

La compañía tiene el importante desafío de atender y asesorar a los inmigrantes que residan en Chile, centrando sus esfuerzos en una primera instancia en venezolanos y colombianos los

cuales como se comentó anteriormente componen un mercado de 211.567 personas. Un correcto plan de marketing asegurará llegar de mejor manera a los clientes objetivos. Dentro de los principales objetivos de Marketing se puede asociar: la captación de atención e interés por parte de los clientes potenciales, un posicionamiento de marca como un apoyo a los extranjeros en Chile y para lograrlo se espera cumplir con los siguientes objetivos:

- 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.

4.2 Estrategia de Segmentación

En cuanto a la estrategia de segmentación, se contempla abordar al cliente de manera diferente de acuerdo a si el cliente se encuentra aún no llega Chile o si el cliente ya se encuentra en Chile. Por otro lado, se considerarán variables demográficas y conductuales

- **Extranjeros que aún no llegan a Chile:** la estrategia se centra en trabajo conjunto con agencias de viaje que operen en Colombia y Venezuela u otros operadores, de manera que puedan conocer la compañía y recibir los servicios de esta, según encuesta de elaboración propia, el 48,65% de las personas que eligen a Chile como destino lo eligen buscando mejor calidad de vida, seguido por 17, 57% por la facilidad de encontrar empleo. Para este segmento la oferta de servicio es mucho más completa que para los otros tipos de clientes, ya que con estos clientes la compañía puede asesorarlos desde la obtención de la visa, pasar por ayudarles a conseguir un empleo, alojamiento, iniciar un negocio, mostrarles la cultura, hasta asesorarlos en la compra de una vivienda. la estrategia se enfocará en las aerolíneas, ya que, de los encuestados, un 85,14% cruza fronteras utilizando como medio de transporte una aerolínea.

- **Extranjeros que están en Chile:** La Estrategia se centrará principalmente en comunidades de inmigrantes, ya que el inmigrante en su mayoría es ayudado por un familiar o amigo que ya se encuentra en Chile, según encuestas realizadas un 50 % de los encuestados indica que un conocido o familiar lo hospedo en un comienzo, por este motivo las redes sociales y comunidades de extranjeros se convierten en la principal fuente de información, de esta manera se buscará llegar a los clientes a través de este medio. Cuando el venezolano y colombiano se encuentra en Chile las necesidades y requerimientos cambian y la forma de llegar a ellos también lo hace. Un segundo paso de la estrategia para este segmento, contempla promocionar charlas informativas en las redes sociales de las comunidades de inmigrantes, estas charlas informativas cumplen con la función de informar a los inmigrantes respecto de cómo a través de las asesorías que ofrece TE APOYAMOS, pueden obtener información relevante para encontrar un trabajo, encontrar una vivienda, iniciar un empleo o en los caso que aún no lo han hecho, gestionar visa, de esta manera se pretende presentar de manera formal la compañía y se busca el objetivo de que la mayor cantidad de inmigrantes se inscriban para obtener asesoría en estas temáticas.

Finalmente, es posible mencionar que la estrategia se concentra en el centro de Santiago, considerando el mercado objetivo los colombianos y venezolanos entre 18 y 55 años.

4.3 Estrategia de Producto / Servicio

Como fue mencionado anteriormente, la estrategia de servicios que ofrece TE APOYAMOS a sus clientes, busca ser una oferta completa e integral, para eso la compañía cuenta con especialistas en materias migratorias para asesorar a los clientes que deseen regularizar su situación migratoria, que deseen conseguir alojamiento, que deseen conocer aspectos distintivos de la cultura chilena y que les permita desenvolverse mejor en Chile, asesoría al momento de conseguir una vivienda, al momento de buscar trabajo o iniciar algún negocio. Entre los servicios que la compañía ofrece encontramos los siguientes:

- **Apoyo para tramitar visa:** el servicio de asesoría para legalizar documentos de permanencia es una asesoría que se enfoca más en los clientes que aún no llegan a Chile, ya que la nueva ley migratoria exigirá que la persona que desee venir a Chile debe obtener su permiso antes de ingresar al país. este servicio tiene la finalidad de apoyar al inmigrante

en la documentación requerida y asesorarlo de manera de asegurar el éxito de la tramitación.

- **Apoyo para encontrar trabajo:** en este servicio se enfoca en ayudar al inmigrante en la búsqueda de trabajo, proporcionándole opciones de empleo y ayudándolo para aumentar las probabilidades de éxito en la contratación.
- **Apoyo para iniciar un negocio:** se presta asesoría en como iniciar un emprendimiento en Chile, y luego de iniciado como llevar su contabilidad, pago de impuestos, asesoría legal, así como la posibilidad de asesorar el desarrollo de un plan de financiamiento ante entidades públicas y privadas que lo ofrezcan.
- **Apoyo para encontrar una vivienda:** este servicio se enfoca en prestar apoyo a los inmigrantes que se encuentren en búsqueda de un lugar donde arrendar o donde comprar, adicionalmente se le presta asesoría respecto de cómo y dónde conseguir financiamiento.

En un comienzo la compañía no contemplaba incluir en sus servicios asesoría para adaptarse a Chile, pero luego de realizar la investigación de mercado se pudo evidenciar que al preguntarle a los extranjeros que es lo que más les ha costado en Chile, un 33,33% indicó que adaptarse a la cultura, por este motivo la compañía decidió incluir este servicio, no cobrar por ello y utilizarlo como gancho para poder ofrecer sus otros servicios.

Es importante mencionar que, si bien la oferta de servicios de la compañía es la misma tanto para extranjeros que se encuentran en Chile, como para los que desean venir a vivir a Chile, se debe mencionar que la forma de llegar con estos servicios a cada uno de estos segmentos y la oferta de valor son diferente. Mientras que en el primer caso la forma de presentar el servicio es a través de asesoría presencial en las oficinas de TE APOYAMOS captando estos clientes mediante las comunidades de inmigrantes y charlas informativas. En el segundo caso la forma de realizar las asesorías es de manera virtual, usando las aerolíneas y agencias de viaje como medio para captar a estos clientes.

Clientes	Extranjeros en Chile	Extranjeros fuera de Chile
Tipo contacto	presencial	Virtual
servicios	promocionado en comunidades de inmigrantes y charlas.	promocionados a través de aerolíneas y agencias de viaje .
Tramitación de visa	Este servicio se centra más en los extranjeros que aún no llegan a nuestro país, debido a que por la nueva ley migratoria , se exige que para entrar al país se debe contar con una visa.	
Búsqueda de empleo	Este servicio se centra más en los extranjeros que deseen aumentar las probabilidades de encontrar trabajo y la posibilidad de encontrar un mejor trabajo.	
Iniciar un negocio	Este servicio apoya al inmigrante en el inicio de un negocio, prestando asesoría con los tramites para abrir una compañía y luego prestando servicios de contabilidad al momento de encontrarse en marcha. Se centra más en extranjeros que ya se encuentren en Chile.	
Búsqueda de vivienda	Este servicio, ayuda al inmigrante a encontrar un lugar donde vivir, ya sea un arriendo o bien la compra de una vivienda si así lo requiere, en esta materia se presta asesoría al inmigrante en acceso a financiamiento.	

Tabla 5: Clasificación de los Servicios ofrecidos por TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategia de Precio

Al momento de establecer la estrategia de precio, fue vital primero que nada la encuesta, ya que entregó información respecto de que los extranjeros están dispuestos a pagar por asesoría migratoria, más de un 65% respondió que si contrataría el servicio.

Revisando el mercado se constató que el costo por asesoría debe bordear los \$5.000 en el mercado, pero no entregan un servicio tan completo como el ofrecido por TE APOYAMOS.

De acuerdo a los servicios descritos anteriormente, a continuación, se relaciona los servicios ofrecidos con un rango de precios asignado:

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN - PRECIO
TRAMITACIÓN DE VISAS	Sesión de asesoría virtual: \$20.000 Costos de expedición de documentos no incluidos
BÚSQUEDA DE EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y mejora de currículum: \$30.000 • Asesoría para presentación de entrevistas laborales: \$30.000 • Desarrollo de test psicológico para mejorar puntos laborales: \$20.000 • Combo 3 servicios laborales: \$50.000
BÚSQUEDA DE VIVIENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de arrendamiento: \$50.000 (gastos de traslado y de gestión de documentos no incluidos) • Gestión de compra: \$100.000 (gastos de traslados y de gestión de documentos no incluidos)
INICIACIÓN – CONSTITUCIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría sobre ideas y modelos de negocio: \$120.000 • Asesoría y acompañamiento de trámite y constitución de empresas: \$120.000 • Asesoría contable y/o tributaria: desde \$80.000 mensuales (empresas de bajo movimiento contable) • Asesoría temas legales: Primera sesión \$20.000, sesiones adicionales \$15.000 • Asesoría en construcción de Planes de Financiamiento: \$120.000

Tabla 6: Precios TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

Los medios de pago, que se habilitarán son: pago en efectivo, pago con tarjetas débito y crédito, pagos online y cuando el negocio llegue al primer año de su funcionamiento, se buscarán alianzas para con casas comerciales y sus tarjetas como medio de pago.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución tiene como principal objetivo, dar a conocer la empresa, entre potenciales compradores y/o personas que puedan recomendar el servicio a otras conocidas que puedan tener la necesidad de contratarlo. Para ello es importante definir la manera en que TE APOYAMOS se dará a conocer y la manera en que mantendrá contacto con los clientes.

Para empezar, debido a la firma de la nueva ley de migraciones, en la que se hace necesario que los extranjeros tramiten su visa antes de arribar al país, por motivos familiares, laborales y humanitarios [1], así que es importante que conozcan que los trámites se deben gestionar con anterioridad y no cometer infracciones que podrían costarles la salida de Chile. La información estará dada en la página web de la empresa, que recopila la información de los trámites y cuenta con un chat en el que pueden ingresar sus inquietudes. La idea es que, en este

contacto inicial, se quede la idea que en Chile existe una empresa que les va a colaborar con sus trámites, no solo de visa, sino de emprendimiento.

Estando en Chile, el canal por medio del cual el cliente estará en contacto con la empresa es directo, ya que la naturaleza del servicio requiere que las personas tengan una relación cara a cara con su orientador.

Una vez el cliente haya establecido sus necesidades, se procede a la firma de un contrato, y a la presentación de la oferta económica por los servicios requeridos. Si existen casos especiales en los que sea necesaria asesoría legal, se contará como un nuevo ítem en el contrato.

Cuando se trate de acompañamiento en la iniciación de actividades de emprendimiento, el potencial cliente puede conocer el servicio a través de la página web o por publicidad en las comunidades de extranjeros en redes sociales, o en algunas búsquedas de palabras relacionadas en Google (*Google Adwords*).

Una vez establecida la comunicación con el cliente, se procede a recopilar información necesaria para prestar la asesoría de manera eficiente (tipo de empresa que quiere establecer, rubro, potencial demanda, plaza, entre otros). Y conocer antecedentes del potencial emprendedor, para establecer si son necesarios trámites legales de residencia y de iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. Es necesario indagar al cliente si desea concursar por fondos de financiamiento para nuevos emprendimientos, y darle orientación al respecto. Una vez establecidos los lineamientos para el emprendimiento, se procede a firmar un contrato de prestación de servicios con terceros, y detallar el paquete de servicios requeridos.

Una vez finalizado el acompañamiento, es importante dejar al cliente informado acerca de otros servicios útiles en su nueva vida de emprendimiento, como asesoría contable, tributaria y legal.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación y ventas está principalmente orientada a informar a los potenciales clientes acerca de la empresa y la facilidad que tiene para adaptarse a sus requerimientos.

A través de la herramienta de publicidad de *Google Adwords*, se pretende llegar a los potenciales clientes de los países objetivo, gracias a la búsqueda de posicionamiento por palabras clave, que permiten que el anuncio esté presente en el motor de búsqueda una vez la persona digite alguna palabra relacionada. La idea es que cuando una persona esté buscando acerca de la vida en Chile, o de como solicitar la visa, o incluso el clima en Chile, aparezca el anuncio de TE APOYAMOS, y se encuentren, además de la información relacionada, una plataforma de chat que responda dudas acerca de diferentes trámites.

Gracias al gran número de personas interactuando en los grupos de comunidades de extranjeros en Chile, se hace necesario pautar en redes sociales. Una forma es publicidad pagada enfocada en el mercado objetivo, otra es realizando publicaciones informativas de la empresa en dichas páginas (a pesar de que, en muchas de ellas, los administradores seleccionan las publicaciones que es posible compartir) y dar la oportunidad de interactuar con los potenciales clientes a través de ellas.

En Chile, se dará a conocer la empresa, a través de la entrega de *flyers* informativos en el centro de la ciudad (puntos donde se reúnan potenciales clientes como la Plaza de Armas, las afueras de las oficinas del Departamento de Extranjería y Migraciones, solicitando a propietarios de restaurantes de comidas típicas de los países objetivo). Esto se hará los primeros tres meses de funcionamiento de la empresa, y se reestructurará de acuerdo a la cantidad de personas atraídas gracias a ellos.

En periódicos de distribución gratuita como *Publmetro* y *Metro*, repartidos principalmente en las estaciones del *Metro* de la ciudad, medio en el que principalmente se movilizan los migrantes en Santiago.

De igual manera se organizarán charlas o encuentros semanales con interesados en los diferentes servicios ofrecidos, para despejar algunas dudas y generar sesiones de trabajo con los mismos.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual:

Para la estimación de la demanda que atenderá la empresa, se tendrá como referencia la cifra entregada por el Departamento de Extranjería y Migraciones, relacionadas anteriormente de la siguiente cantidad de extranjeros viviendo en Chile, cifra que se eleva a las 211.567 personas, pero de acuerdo a lo descrito en el capítulo 2 del presente plan, el mercado se ve reducido a 57.299 personas. De este total se pretende atender durante el primer año de funcionamiento al 2% de ellos, dando como resultado 1.146 personas atendidas. Considerando lo establecido en el numeral 4.4 de Estrategia de Precio, y la variedad de servicios ofrecidos se puede determinar la demanda de la siguiente manera:

Servicio	Porcentaje	Cantidad
Servicios de trámites de visas	10%	115
Servicios de asesoramiento para búsqueda de trabajo	30%	343
Servicios de gestión de arrendamiento de vivienda	15%	172
Servicios de apoyo al emprendimiento	45%	516
TOTAL MERCADO ANUAL	100%	1.146

Tabla 7: Estimación de Demanda por servicio de TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

4.7.1 Proyección de Crecimiento anual:

De acuerdo a lo anterior, se proyecta crecer a un 3% anual los dos primeros años de funcionamiento, y a un 5% anual los dos años siguientes, periodo por el cual se evalúa el presente Plan de Negocios. Teniendo en cuenta que el número de extranjeros que ingresen a Chile se va a ver reducido, gracias a la entrada en rigor de la nueva ley de migraciones, que impide que un ciudadano extranjero pueda tramitar una visa, como turista. A continuación, se relacionan las cifras de mercado esperadas:

AÑO	2.019	2.020 (3%)	2.021 (3%)	2.022 (5%)	2.023 (5)
DEMANDA EN CANTIDAD DE PERSONAS	1.146	1.180	1.215	1.276	1.340

Tabla 8: Proyección de Crecimiento de la Demanda TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto y Cronograma de Marketing

De acuerdo a lo establecido en puntos anteriores, se debe dar relevancia a campañas online que generen impacto y visibilidad en los clientes potenciales, para ello, se divide el presupuesto de Marketing en los siguientes ítems:

Concepto	% ventas	Valor Anual	Necesidad
Diseño de página Web	N/A	\$1.000.000	Única vez
Mantenión Página Web	N/A	\$1.200.000	Mensual
Google Adwords	3%	\$3.224.100	Todo el año
Flyers y repartidores	N/A	\$900.000	Tres primeros meses de funcionamiento.
Publicidad en Facebook	2%	\$2.149.400	Todo el año
Diarios de distribución gratuita	0,5%	\$537.350	Cada dos meses, una semana.
Realización de charlas informativas	0,5%	\$537.350	Semanal. Todo el año
Total Presupuesto Anual de Marketing		\$9.548.200	

Tabla 9: Presupuesto de Marketing TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

4.8.1 Cronograma Actividades de Marketing TE APOYAMOS

Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Diseño de página Web	■	■																												
Mantenión Página Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Google Adwords	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyers y repartidores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en Facebook	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diarios de distribución gratuita	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de charlas informativas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Concepto/Mes	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Diseño de página Web																														
Mantenión Página Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Google Adwords	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Flyers y repartidores																														
Publicidad en Facebook	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diarios de distribución gratuita	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de charlas informativas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 10: Cronograma de Actividades de Marketing TE APOYAMOS

Fuente: Elaboración Propia

V. PLAN DE OPERACIONES

En cuanto a la Estrategia de alcance, la compañía usará su recurso humano colombiano y venezolano para poder cautivar a los clientes, un local físico el cual permitirá atender de manera cercana a los clientes, la página web que será de gran ayuda para contactar principalmente a los clientes de fuera del país. Un proceso crítico es el primer contacto con el cliente, ya que la afectividad de la asesoría depende en gran medida de la primera interacción con el cliente. En la medida que aumente la demanda, se contempla contratar personal adicional y la apertura de nuevas oficinas.

El flujo de Operaciones tiene componentes claves como son: en primer lugar la gestión del RRHH, desde el punto de vista de la contratación como la capacitación de este, en segundo lugar la gestión de herramientas WEB, la cual en la mayoría de los casos corresponde a la primera interacción con el cliente, en tercer lugar tenemos el marketing y la promoción que dan a conocer la compañía, un cuarto elemento es el proceso de venta, donde generar confianza es el pilar fundamental de este proceso, finalmente se menciona el servicio de postventa como un factor clave ya que permite generar un servicio repetitivo y recomendado.

En cuanto al plan de desarrollo e implementación encontramos algunas actividades claves como son: generar vínculos con comunidades de inmigrantes y alianzas con aerolíneas, reclutar y seleccionar a personas calificadas para los puestos, principalmente la selección de colombianos y venezolanos que trabajaran para la compañía.

En cuanto a la dotación, TE APOYAMOS cuenta con 7 personas, de los cuales 4 son profesionales 3 tienen estudios técnicos, la renta está en el rango de \$1.200.000 y \$400.000.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor está compuesto por dos estudiantes de MBA de la Universidad de Chile. Andrea Osorio, Administradora de negocios Internacionales, ciudadana colombiana con 3 años viviendo en Chile, con experiencia en procesos de regularización migratoria. Williams Seit, Ingeniero Comercial de profesión, con experiencia en el rubro bancario por 7 años. Ambos emprendedores tienen el sueño facilitar y mejorar la calidad de vida de los inmigrantes en Chile.

En cuanto a la estructura organizacional, la compañía está dirigida por un administrador general, el cual tiene como función generar los lineamientos y plantear los desafíos de la compañía, tiene a cargo a un administrador de operaciones, el cual tiene como función principal generar estrategias para cumplir con las metas propuesta por la organización, para el cumplimiento de estos objetivos, tiene a cargo a una recepcionista, un asesor de clientes, un administrador de contabilidad y finanzas, un asistente de aseo y un administrador de marketing y ventas.

Respecto de los incentivos y compensaciones, se pagarán sueldos totales por \$5.800.000, distribuido en 7 funcionarios, el promedio de renta que pagara la compañía es de \$828.571. La compañía pagara un 2% de comisiones por ventas, también se contemplan como incentivos ofrecer a los trabajadores 2 días administrativos al semestre.

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

VII. PLAN FINANCIERO

En cuanto a los supuestos más relevantes del plan de negocio podemos mencionar: evaluación del proyecto a 5 años, impuesto de un 25%, variación del IPC del 3%, servicio exento de IVA, tamaño de mercado del 2% y crecimiento del 3% para los primeros 2 años y 5% de crecimiento para los siguientes 2, arriendo de un local \$1.500.000, la compañía comienza a recibir ingresos a partir de abril del 2019 con 55% al contado y 45% a crédito, los gastos en seguridad incluyen IVA y las tasas de interés son calculadas en peso chileno.

Se estima que los ingresos aumenten en 3% los primeros 2 años y un 5% los siguientes 2 años, en promedio el precio promedio por servicio es de \$20.000 para servicio de visa, \$40.000 para búsqueda de empleo, \$75.000 para gestión de vivienda, \$175.000 para apoyo al emprendimiento.

La inversión inicial es de \$9.150.000 en activo fijo, \$500.000 en gastos legales, \$300.000 gastos en imagen corporativa y \$21.868.000 en capital de trabajo, lo cual totaliza un monto de \$31.818.000, esta inversión será financiada en 100% por los socios correspondiendo un 50% a cada uno de ellos.

Se estimó el estado de Resultado a 5 años, para estimar el capital de trabajo se utilizó el método de máximo déficit acumulado llegando a un valor de -\$21.826.000 en marzo de 2019, la empresa considera en el cálculo de los flujos de caja con cierre de la empresa a cinco años y a perpetuidad. Para el cálculo de la tasa de descuento se toma el modelo CAPM y se calcula el balance general proyectado a 5 años.

El proyecto presenta un VAN de \$22.259.553 una TIR de 48% y PAYBACK a 1,23 años, adicionalmente el proyecto cuenta con un ROE en el primer año de 77,41%, en cuanto al análisis de sensibilidad se puede decir que en un escenario negativo de baja en las ventas el proyecto no se sostiene en 5 años.

El detalle de este Capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

TE APOYAMOS presenta algunos al momento de implementar el proyecto, estos riesgos se relacionan con la demanda, nuevos competidores, nuevas regulaciones, el marketing, problemas de liquidez, problemas con RRHH, errores en servicio ofrecidos y problemas de gestión de departamentos, estos los podemos separar en externos e internos.

Los riesgos externos se relacionan con: disminución de inmigrantes, los cuales se pueden mitigar realizando estudios de mercado para anticiparse a estos cambios. Entrada de nuevos competidores, los cuales se pueden mitigar revisando sus precios y oferta de valor a los clientes. Cambios en leyes migratorias, los cuales se pueden mitigar revisando permanentemente los cambios normativos.

Los riesgos internos se relacionan con: marketing que no genera efecto en los clientes, esto se mitigará con revisión mensual al plan de marketing. Problemas de liquidez, esto se mitigará realizando seguimiento mensual a los gastos de la compañía, de modo de prevenir imprevistos. Problemas de clima laboral que afecte el desempeño, esto se mitigará realizando mediciones anuales a los equipos de trabajo para garantizar el buen clima. Errores en los servicios ofrecidos, esto se mitigará realizando estudios de mercado para identificar si los clientes continúan valorando el servicio ofrecido por la compañía, mediante esta información se realizarán cambios en caso de ser necesario. Problemas en el cumplimiento de las metas establecidas, esto se mitigará realizando seguimiento mensual a las metas por departamento.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La propuesta para el inversionista es invertir en una compañía que mediante el apoyo a extranjeros colombianos y venezolanos genera ingresos a partir del cuarto periodo del 2019 y que sustenta estos ingresos en un servicio diferenciado para cada cliente inmigrante que se encuentre en Chile o que manifieste la intención de venir a Chile en búsqueda de mejores oportunidades de vida. Para comenzar con el negocio es necesario un capital de \$9.150.000 de inversión en activo fijo y \$21.868.000 de inversión en capital de trabajo, totalizando \$31.818.000.

Para financiar el monto requerido para poner en marcha el proyecto, es necesario \$31.818.000, los cuales serán aportados en partes iguales por los dos socios del proyecto, Andrea Osorio aportará \$15.909.000 y Williams Seit aportará el otro 50%.

TE APOYAMOS ofrece a los inversionistas una atractiva opción de inversión con un VAN positivo de \$22.259.552 y una TIR de 48% y un ROE en el primer periodo de 77,41%, esto se debe a que al ser un proyecto de asesoría no requiere de una inversión demasiado grande en activo fijo, por otra parte la compañía cuenta con una ventaja competitiva central lo suficientemente fuerte como para posicionarse en el mercado y finalmente se puede decir que las condiciones migratorias y regulatorias son favorable para esta inversión.

El desarrollo del presente capítulo se detalla en la parte II del plan de negocios.

X. CONCLUSIONES

En conclusión, se puede comentar que TE APOYAMOS, asesoría a inmigrantes En Chile, se presenta como una gran opción de negocios debido al fuerte crecimiento que ha experimentado la población migrante en Chile y los nuevos cambios a la ley migratoria.

La industria pese a ser poco atractiva, ya que las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida también lo son y lo que genera que nuevos participante pudieran entrar al mercado, afectando la rivalidad entre los competidores y afectando también el poder de negociación de los clientes y proveedores, la compañía pese a esto, cuenta con una ventaja competitiva central, lo suficientemente fuerte como para posicionar la compañía en el mercado, dando un servicio personalizado e integral para mejorar la calidad de vida de los inmigrantes en Chile.

Gracias a la información entregada por el estudio de mercado realizado, se logra llegar a 4 servicios que resuelven las principales problemáticas que enfrenta un inmigrante colombiano o venezolano al llegar a Chile, estas se relacionan con la obtención de visa, búsqueda de empleo, encontrar una vivienda e iniciar un emprendimiento

En cuanto al análisis financiero, TE APOYAMOS es una compañía con un VAN de \$22.259.552 y una TIR de 48% y ROE de 77,41% con un PAYBACK de 1,23 años.

Un tercer aspecto es la baja inversión y los altos retornos que ofrece el proyecto, con un VAN de \$22.259.552 y una TIR de 48% y una rentabilidad del patrimonio de 77,41%, así como un *Payback* de 1,23 años.

La compañía realiza un gran aporte a la sociedad al ayudar a la integración de nuevos habitantes de Chile, asesorándolos en las principales problemáticas que se le presentan en el país.

BIBLIOGRAFIA

- Vedoya S y Rivera V. Gobierno cifra en más de un millón el número de inmigrantes que están en Chile. Diario La Tercera. 4 de abril de 2018. Online. <http://www.latercera.com/nacional/noticia/gobierno-cifra-mas-millon-numero-inmigrantes-estan-chile/121733/>
- Silva C, Ballesteros V. Población Migrante en Chile. Departamento de Extranjería y Migración. Septiembre de 2017. Online. http://www.extranjeria.gob.cl/media/2018/01/RM_Poblacion%CC%81nMigranteChile2.pdf
- Nueva Ley de Migraciones. Gobierno de Chile. Online. <https://www.gob.cl/nuevaleydemigracion/>
- Base de Datos Estadísticos. Banco Central de Chile. Tasas de Interés de los Bonos del Banco Central. Online. <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Betas by Sector. Aswath Damodaran. Online. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Country Default Spreads and Risk Premiums. Aswath Damodaran. Online. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Servicios ofrecidos por Instituto Católico Chileno de Migración. <http://incami.cl>
- Asesorías y apoyo a inmigrantes ofrecidos por Servicio Jesuita a Migrantes. <http://www.sjmchile.org>
- Servicios ofrecidos por abogados independientes. plataforma Just answer. <https://www.justanswer.es>
- Servicios ofrecidos por Protegemos tus Derechos. <https://protegemostusderechos.cl/asesoria-inmigrantes/#form>
- Servicio ofrecido por el hogar de Cristo en su programa "Migramigos". <https://www.hogardecristo.cl/noticias/migramigos-asesora-legal-a-extranjeros-siempre-respetando-sus-derechos/>
- Gobierno de Chile y Ministerios del interior y Seguridad pública. Guía para inmigrantes ¿como acceder a derechos sociales en Chile?

<http://www.planmigrantes.gov.cl/media/2017/11/GUIA-PARA-MIGRANTES-CHILE-TE-RECIBE-WEB-DESCARGABLE.pdf>.

- Gobierno de Chile, Plan de atención Migrante. <http://www.planmigrantes.gob.cl/plan-de-atencion-a-migrantes/>.
- Emprende .cl, Asesoría al emprendimiento, constitución de sociedades. http://emprende.cl/constitucion_de_sociedades/?qclid=EAAlQobChMI65LmwpbW3AIVgoizCh2YSwU8EAAYASAAEgJnSPD_BwE.
- Lanzatesolo.cl, Asesoría para iniciar un Negocio. <https://lanzatesolo.cl/extranjeros/>.
- Portal inmobiliario, búsqueda de propiedades compara y arriendo. <https://www.portalinmobiliario.com>
- Laborum.cl, búsqueda de trabajo en Chile. <http://www.laborum.cl>
- Trabajando.cl, búsqueda de empleo en Chile. <https://www.trabajando.com>.

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 rigor 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.

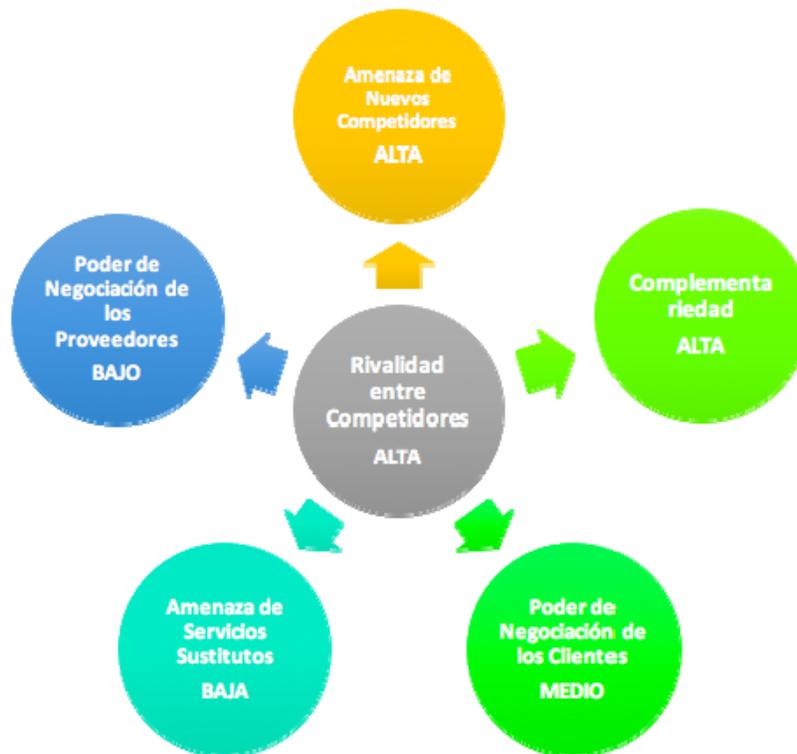
Conclusión:

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 permitirselo, 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 tecnológas 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).⁵

⁵ Calcular la muestra correcta. Feedback Networks. Online.
<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

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

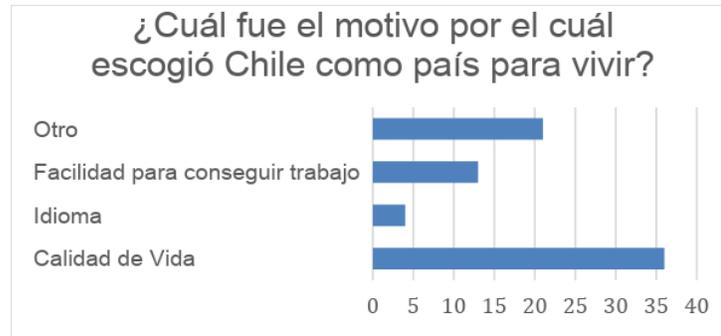
	Respondidas	Omitidas
Número y caracterización de respuesta	74	1
¿Cuál es su género?	Hombre	Mujer
	33	41
Porcentualmente	45%	55%



Pregunta 2

	Respondidas	Omitidas
--	-------------	----------

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

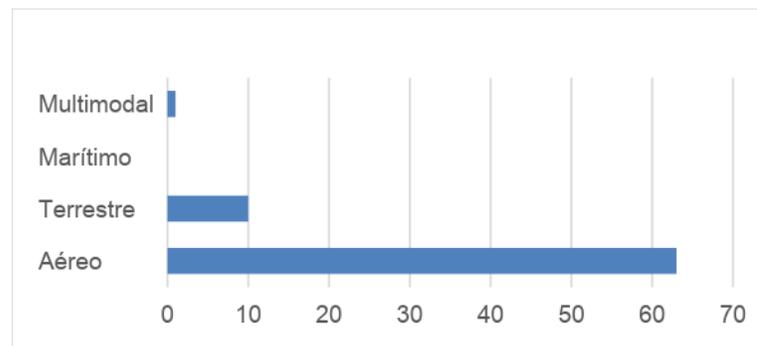


Detalle respuesta otros:

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

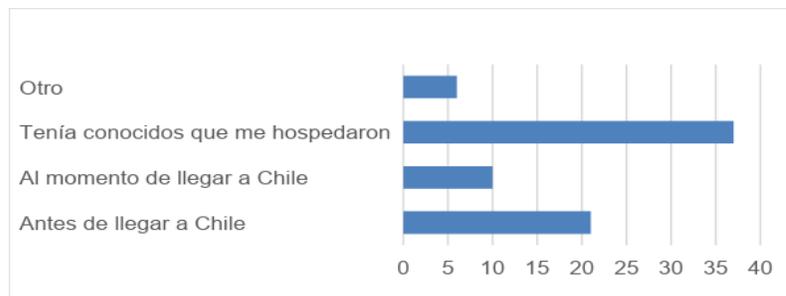
Pregunta 3

	Respondidas	Omitidas		
Número y caracterización de respuesta	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%



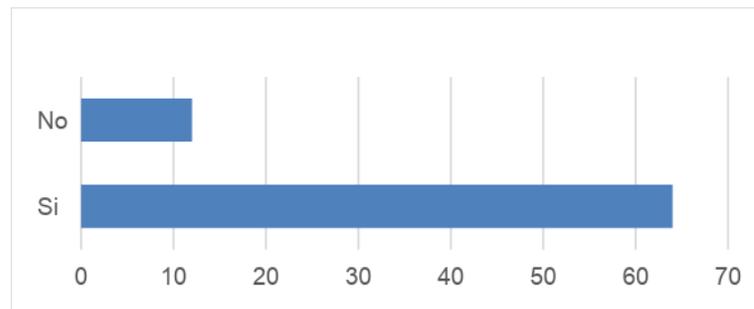
Pregunta 4

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

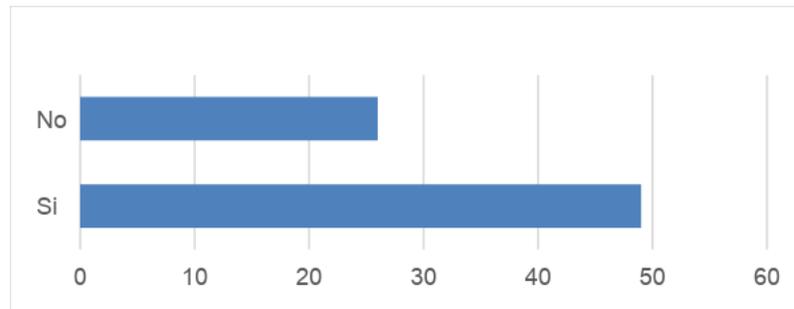
Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas
	74	1
¿Cuenta con carné de identidad para extranjero?	Si	No
	64	12
Porcentualmente	86%	16%



Pregunta 6

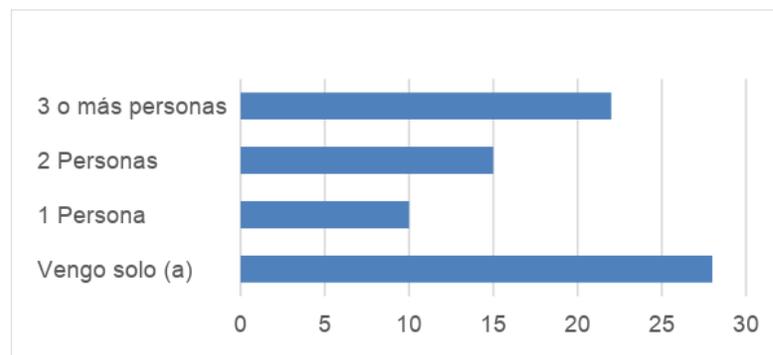
Número y caracterización de respuesta	Respondidas	Omitidas
	75	0
	Si	No

¿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)	1 persona	2 personas	3 o más personas	
¿Cuántas personas viven con Usted?	28	10	15	22	
Porcentualmente	37%	13%	20%	29%	



Pregunta 8

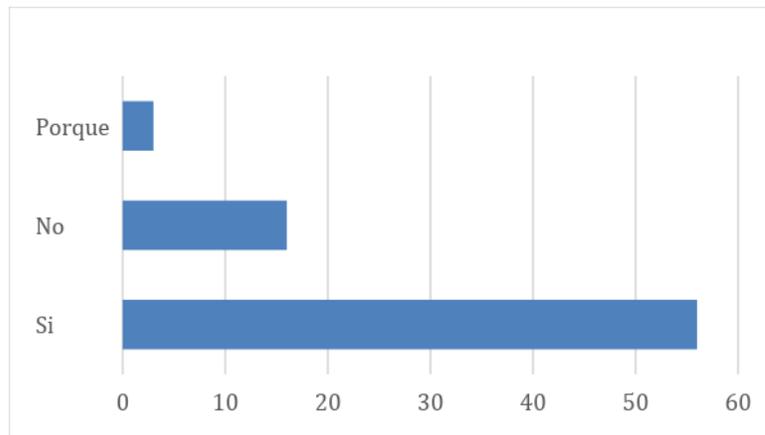
	Respondidas	Omitidas			
Número y caracterización de respuesta	75	0			
	Encontrar trabajo	Adaptarme a la cultura	Encontrar una vivienda	Poder formar un negocio	Saber dónde puedo comprar más

barato					
¿Qué es lo que más le ha costado en su estadía en Chile?	21	25	9	14	6
Porcentualmente	28%	33%	12%	19%	8%



Pregunta 9

	Respondidas	Omitidas	
Número y caracterización de respuesta	75	0	
	Si	No	Porque
¿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	3
Porcentualmente	75%	21%	4%

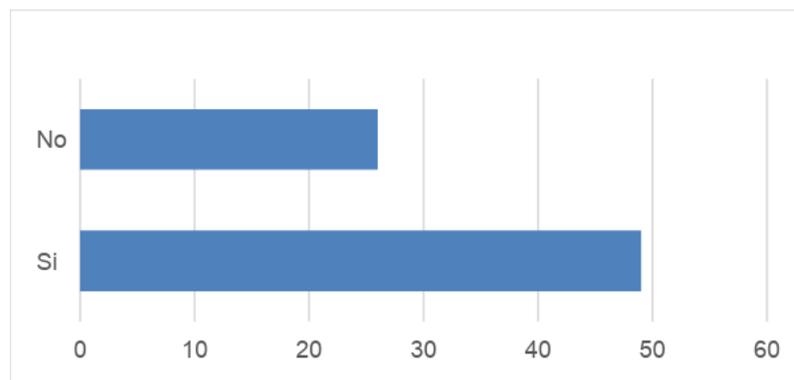


Detalle de Porque

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

Pregunta 10

	Respondidas	Omitidas
Número y caracterización de respuesta	75	0
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?	Si	No
	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		
Oportunidades	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Potenciar la contratación de RRHH Extranjero y que sean expertos en nuevas regulaciones migratorias.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Para poder conocer a los consumidores y garantizar su confianza contrataremos principalmente extranjeros, que se especialicen en nuevas regulaciones</p>
Amenazas	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Usar la experiencia que contamos al tener abogados extranjeros que asesoren a inmigrantes y contrarreste el ingreso de abogados chilenos.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Seremos expertos en conocer a los inmigrantes en Chile, de modo que podamos ganar ventaja respecto de otros chilenos que quieran entrar</p>

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					
Mantenimiento 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	RENTA MENS.	COMISIÓN/VTAS	REMUNERACIÓN FIJA			REMUNERACION ANUAL	
					REM. MENSUAL	REM. ANUAL	TOTAL REMUNERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2
AÑO 1	Administrador General	1	1.200.000					54.036.000	
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.000.000		4.300.000	51.600.000	54.036.000	7245.7080	
	Administrador de Marketing y ventas	0	-					80.030.792	
	Administrador de operaciones	1	1.000.000		209.000	2436.000		82483.409	
	Asistente recepcionista	0	-					84.528.406	
	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		5.829.000	69.948.000	72.457.080		
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.000.000						
	Administrador de operaciones	1	1.030.000						
	Asistente recepcionista	1	400.000		209.090	2509.080			
	Asesor de clientes	1	720.000	2%					
	Personal de Aseo	1	412.000						
AÑO 3	Administrador General	1	1.279.080						
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.030.000		6.433.870	77.444.440	80.030.792		
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.030.000						
	Administrador de operaciones	1	1.030.000						
	Asistente recepcionista	1	412.000		215.389	2584.352			
	Informático	1	450.000						
	Asesor de clientes	1	742.690	2%					
Personal de Aseo	1	424.380							
AÑO 4	Administrador General	1	1.311.272						
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.092.727		6.047.485	79.769.838	82.483.409		
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.060.000						
	Administrador de operaciones	1	1.092.727						
	Asistente recepcionista	1	424.380		226.131	2.713.570			
	Informático	1	469.500						
	Asesor de clientes	1	764.509	2%					
Personal de Aseo	1	437.091							
AÑO 5	Administrador General	1	1.350.611						
	Administrador de contabilidad y finanzas	1	1.125.509		6.806.596	81.675.158	84.528.406		
	Administrador de Marketing y ventas	1	1.092.727						
	Administrador de operaciones	1	1.125.509						
	Informático	1	437.091						
	Asistente recepcionista	1	437.091		237.437	2.843.249			
	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