



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

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA DESARROLLAR UNA EMPRESA QUE SE DEDIQUE A PRESTAR SERVICIOS
DE RELOCALIZACIÓN DE EXPATRIADOS PARA EMPRESAS MULTINACIONALES
CON OFICINAS EN SANTIAGO DE CHILE**

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

LEYZMAR DAVID SUAREZ QUEVEDO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JAVIERA EMA PUELMA JIMÉNEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA DESARROLLAR UNA EMPRESA QUE SE DEDIQUE A PRESTAR SERVICIOS DE RELOCALIZACIÓN DE EXPATRIADOS PARA EMPRESAS MULTINACIONALES CON OFICINAS EN SANTIAGO DE CHILE

El presente trabajo evaluó la factibilidad estratégica, técnica y económica para desarrollar el negocio propuesto, teniendo como condición que este permita alcanzar utilidades mensuales de al menos 10 MMCLP a partir del tercer año de operación.

Se estimó un mercado potencial de 16.985 MMCLP en el año 2021. Además, se determinó que las empresas multinacionales (EMN) operando en Chile son de gran tamaño en función de sus ventas y que los expatriados siguen siendo parte importante de sus organizaciones, por lo que cuentan con un rango de 1 a 200 por empresa. No se evidencia diferenciación en las propuestas de valor de los competidores, sus modelos se basan en cobro por actividades, enfocándose en las actividades básicas del negocio y no consideran apoyo a los expatriados establecidos, mejoras en la prestación del servicio a través del uso de la tecnología ni una gestión eficiente de los costos subyacentes. Lo anterior, respalda el hecho de que el 11% de las EMN realizan esta gestión totalmente de forma interna y otro 59% lo hace principalmente de forma interna, externalizando solo algunas actividades.

Se seleccionó como segmento más atractivo el de las EMN con rango de expatriados de 40 a 200 y que realicen la gestión total o principalmente de forma interna. Este segmento cuenta con un 23% de tamaño de mercado, tiene un bajo nivel de competencia y un alto nivel de concentración.

La estrategia genérica de negocio es de foco en beneficio y se centra en combinar la experiencia de agentes especializados en relocalización con una plataforma digital basada en la tecnología SaaS, para cubrir de forma eficiente las necesidades de los expatriados establecidos y por relocalizar. A su vez, las EMN contarán con reportes e información sobre la gestión para apoyar a la toma de decisiones sin la necesidad de dedicar recursos propios. Los clientes podrán acceder a estos servicios por medio de un plan de pago fijo mensual cuyo precio se ajusta a sus características y necesidades. El plan de marketing y ventas representa un gasto promedio del 20% de los ingresos proyectados anuales, este se basa en un modelo mixto que considera ventas directas a través de agentes de venta técnica y se complementa con campañas digitales de SEO, SEM, RSSS (LinkedIn), email marketing y generación de contenido.

El proyecto requiere una inversión inicial de 188 MMCLP y al evaluar con un horizonte de 5 años y una tasa de descuento del 20% se obtiene como resultado un VAN de 1.478 MMCLP, una TIR de 97% y una utilidad mensual promedio al año 3 de 10,97 MMCLP. Se concluye la factibilidad estratégica, técnica y económica, por lo tanto, se recomienda implementar el negocio.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis padres, Carmen y César, que me han brindado su amor y apoyo incondicional desde mi primer día de vida. Ellos han sido un verdadero ejemplo de cuáles son los valores centrales que definen a un buen profesional y sobre todo a un buen ser humano.

A mi abuelo Alberto, quien a pesar de no estar presente físicamente me acompaña siempre. Su sabiduría, buenos consejos y sus excelentes anécdotas estarán siempre en mi mente y mi corazón.

Y especialmente a mi novia Mariana, que me alentó a aventurarme en este gran desafío y que me apoya de forma incondicional cada día. Sin su amor, comprensión y dedicación no habría sido posible lograr este objetivo.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	Descripción del marco de trabajo.....	2
2.1.	Descripción general del tema a abordar	2
2.2.	Objetivo general	3
2.3.	Objetivos específicos	3
2.4.	Resultados esperados	3
2.5.	Marco conceptual.....	4
3.	Diagnóstico.....	7
3.1.	Benchmarking	9
3.2.	Análisis de mercado potencial.....	11
3.3.	Análisis de los clientes	15
3.4.	Análisis de la competencia	22
3.5.	Análisis de la industria	26
3.6.	Análisis del entorno	28
4.	Síntesis del diagnóstico	33
4.1.	Análisis FODA general.....	33
4.2.	Análisis FODA por segmento.....	35
5.	Estrategia.....	38
5.1.	Estrategia genérica de negocios	38
5.2.	Estrategia comercial	38
6.	Evaluación económica.....	52
6.1.	Proyección de ingresos.....	52
6.2.	Proyección de costos y gastos	53
6.3.	Inversión	54
6.4.	Capital de trabajo	55
6.5.	Financiamiento	56
6.6.	Tasa de descuento	56
6.7.	Flujo de caja e indicadores	57
6.8.	Análisis de sensibilidad.....	58
7.	Conclusiones.....	61
8.	Recomendaciones	63
9.	Bibliografía	64
10.	Anexos.	66

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de las transnacionales (matrices y filiales extranjeras) en América Latina y el Caribe (países seleccionados, ordenados en orden descendente según sus filiales extranjeras en cada país).	12
Tabla 2: Presencia de multinacionales por región.	12
Tabla 3: Número de empresas registradas en Chile.	13
Tabla 4: Precios del servicio de relocalización (en millones de pesos chilenos).	14
Tabla 5: Proyección de crecimiento de mercado (en millones de pesos chilenos).	15
Tabla 6: Tamaño de segmentos para el año 2019.	18
Tabla 7: Caracterización de servicios de la competencia.	25
Tabla 8: Valoración de atributos por segmento.	36
Tabla 9: Valoración de atributos con variables normalizadas en rango de 0 a 1.	37
Tabla 10: Matriz de atractivo por segmento.	37
Tabla 11: Proyección de gastos de promoción (en millones de pesos).	47
Tabla 12: Estimación de clientes finales a partir de ratios de marketing (potenciales empresas cliente).	48
Tabla 13: Proyección de demanda (potenciales empresas cliente).	49
Tabla 14: Plan de dotación.	50
Tabla 15: Proyección de ingresos (en millones de pesos).	52
Tabla 16: Esfuerzo de venta vs ingresos (en millones de pesos).	53
Tabla 17: Costos de venta (en millones de pesos).	53
Tabla 18: Gastos de administración y ventas (en millones de pesos).	54
Tabla 19: Inversión en desarrollo de software (en millones de pesos).	54
Tabla 20: Inversión en activo fijo (en millones de pesos).	55
Tabla 21: Inversión en marketing (en millones de pesos).	55
Tabla 22: Capital de trabajo en millones de pesos.	55
Tabla 23: Total inversión (en millones de pesos).	55
Tabla 24: Detalle de crédito bancario (en millones de pesos).	56
Tabla 25: Interés y amortización anual de crédito bancario (en millones de pesos).	56
Tabla 26: Cálculo de costo de capital (CAPM).	57
Tabla 27: Cálculo de tasa de descuento (WACC).	57
Tabla 28: Indicadores financieros del proyecto (en millones de pesos).	58
Tabla 29: Impacto en VAN con respecto a variación en ingresos y tasa de descuento .	59
Tabla 30: Impacto en el VAN con respecto a variación de ingresos y GAV.	60

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Objetivos y prioridades de la expatriación.....	6
Ilustración 2: Cantidad de expatriados por empresa.	13
Ilustración 3: Duración de la asignación internacional.....	14
Ilustración 4: Estimación del tamaño de mercado anual de relocalización para RM en el 2019.	15
Ilustración 5: Tamaño de empresa según volumen de ventas.	16
Ilustración 6: Modelo de gestión.....	17
Ilustración 7: Razones por las cuales es importante la presencia y gestión de expatriados.....	19
Ilustración 8: Relevancia de los atributos del servicio.	20
Ilustración 9: Relevancia de las características del servicio.	21
Ilustración 10: Medios por los cuales se enteraron del servicio.....	21
Ilustración 11: Áreas involucradas en el proceso de contratación.....	22
Ilustración 12: Conocimiento de marca de las empresas	23
Ilustración 13: Análisis de la industria (cinco fuerzas de Porter).	28
Ilustración 14: Análisis del entorno (PESTEL).....	32
Ilustración 15: Matriz de precios mensuales del servicio.....	44
Ilustración 16: Estructura organizacional.....	48
Ilustración 17: Canvas de modelo de negocios para gestión de relocalización de expatriados.....	51
Ilustración 18: Flujo de caja proyectado (en millones de pesos).	58
Ilustración 19: cambios en el VAN respecto a variaciones de ingresos, costo de ventas o GAV.....	59

1. Introducción

En las últimas décadas, una de las variables más importante para la expansión de las empresas y marcas líderes en los mercados ha sido la globalización, que, a través de los avances tecnológicos y crecimiento de la economía mundial, ha permitido a estas empresas poder establecer filiales en múltiples países. De acuerdo con un análisis realizado por el departamento de estudios de la dirección del trabajo del Gobierno de Chile en el año 2005, para esa fecha existían 46.117 filiales de empresas multinacionales operando en toda América Latina y El Caribe. Chile ocupa el tercer puesto dentro de este ranking con un 6.8% del total (3.173 filiales) [1]. Debido a la distribución geográfica y demográfica del país, la mayor parte de estas filiales concentran sus oficinas en la ciudad de Santiago, principalmente en el sector oriente de la ciudad.

Las empresas multinacionales son aquellas empresas que operan en no menos de dos países y por lo tanto se enfrentan a numerosos desafíos a consecuencia de la internacionalización, dentro de los cuales destacan la preservación de su visión estratégica y negocios, así como también el manejo de marca, eficiencia operacional y el traspaso de la experiencia técnica. Una de las estrategias más utilizadas para enfrentar estos desafíos se basa en el traslado de personal calificado y con experiencia de otras filiales o casa matriz de la empresa, a los distintos países, en base a las necesidades y cargos específicos que se requieran.

En su gran mayoría, las empresas se hacen cargo de todos los trámites y costos asociados al traslado de las personas desde su país de origen, con el objetivo de incentivar a las personas a asumir el nuevo desafío. Este beneficio varía mucho dependiendo de las características de cada empleado, por lo que las empresas deben dedicar un porcentaje importante de horas humanas para poder encargarse de todo el proceso por sí solas.

La hipótesis que se plantea es que existen oportunidades para generar valor en el mercado de la relocalización de expatriados a través de una oferta que considere todos los aspectos relevantes del servicio, tanto para los expatriados como para las empresas multinacionales para las cuales estos operan.

El servicio que se busca ofrecer pretende satisfacer las necesidades de estas empresas para realizar la gestión de la relocalización de estos recursos humanos expatriados de acuerdo con la necesidad específica de tiempo, nivel jerárquico, estado civil, entre otros. Para satisfacer estas necesidades se debe contar con personal especializado en diversas áreas y herramientas que permitan realizar una gestión más eficiente que las ofertas existentes en el mercado.

El objetivo del presente estudio es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para desarrollar el negocio propuesto en base a una metodología definida en tres etapas principales que son el diagnóstico, elaboración de estrategia y evaluación económica.

2. Descripción del marco de trabajo

2.1. Descripción general del tema a abordar

En el contexto de la globalización económica, un expatriado es un empleado que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache, 2002) [4]. Este empleado, al ser extranjero, habitualmente carece del conocimiento y tiempo necesario para reubicarse de forma eficiente en un nuevo país. Esta relocalización considera muchos factores determinantes para la adaptación del empleado al nuevo entorno, tales como: el idioma, la cultura, la gestión de visas, pago de impuestos, la vivienda, la demografía, el clima, la gastronomía, el transporte entre muchos otros.

Para las empresas, es un objetivo importante asegurar que el empleado expatriado logre adaptarse al nuevo entorno y de esa forma pueda enfocarse en las metas de la organización para las cuales fue seleccionado. Este es uno de los motivos principales por los que la empresa se hace cargo del proceso de relocalización, de este modo aliviana la carga del empleado respecto a esta transición y amortigua los factores externos distractores que puedan afectar en la productividad de este. Sin embargo, debido a los factores antes mencionados, esta tarea representa una carga de trabajo importante para la empresa, además de requerir conocimientos y habilidades en distintas áreas no relacionadas, como, por ejemplo: corretaje de propiedades y gestión de visas, lo que hace aún más compleja la ejecución de esta.

Adicionalmente, en Chile, la principal actividad económica está enfocada en la explotación de recursos naturales, siendo la minería el pilar más importante. Por lo tanto, el negocio central de la mayoría de las empresas multinacionales en Chile dista de forma significativa de las actividades necesarias para llevar a cabo una relocalización efectiva.

Con base en lo anterior, se plantea la hipótesis de que existe una oportunidad de generar valor para estas empresas, lo que se podría traducir en una oportunidad de negocios, la cual será el objeto de estudio de esta tesis.

Las preguntas clave a responder en el desarrollo de esta tesis son las siguientes:

- ¿Cuál es la demanda de servicios de relocalización de expatriados en Santiago de Chile?
- ¿Cuáles son los principales competidores en el mercado de la relocalización y que participación de mercado tienen?
- ¿Cuáles empresas multinacionales serían los potenciales clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades principales de las multinacionales respecto a la relocalización?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen los principales actores en el mercado?
- ¿Cuál es la normativa vigente que regula las actividades asociadas al servicio que se busca ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo necesario para este negocio?
- ¿Es posible alcanzar utilidades mensuales de 10 MMCLP a partir del tercer año de operación?

2.2. Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para desarrollar una empresa que se dedique a prestar servicios de relocalización de expatriados para empresas multinacionales con oficinas en Santiago de Chile, que permita alcanzar utilidades mensuales de al menos 10 millones de pesos chilenos a partir del tercer año de operación.

2.3. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de servicios de relocalización de expatriados que actualmente se presten a empresas multinacionales tanto en Chile como en otros países.
- Identificar competidores y su propuesta de valor.
- Elaborar una estrategia para desarrollar una propuesta de valor, de una empresa enfocada a prestar servicios de relocalización de expatriados para empresas multinacionales.
- Determinar la factibilidad económica de crear la empresa propuesta.

2.4. Resultados esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, definiendo un modelo de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado en forma rentable, obteniendo la factibilidad estratégica, técnica y económica de la empresa a crear y la consecuente utilidad que se contrastará con la esperada para concluir la viabilidad del negocio.

2.5. Marco conceptual

2.5.1. Empresas internacionales

En la actualidad, un gran porcentaje de las empresas debe salir de su territorio nacional para realizar sus actividades corrientes, ya sea, para proveerse de fondos financieros, adquirir materias primas necesarias para su actividad, o bien porque parte de su actividad comercializadora o incluso productiva tiene como escenario un país extranjero. En todas estas ocasiones la empresa mantiene relaciones económicas internacionales.

Ahora bien, cuando se habla de una empresa internacional o internacionalizada, el concepto se restringe un poco. En este sentido, se entiende por empresa internacional aquella que sirve, de forma regular, una demanda localizada en un mercado exterior o también conocido como país de destino (Aldas, 2006). Por lo tanto, una empresa es internacional cuando mantiene relaciones producto-mercado con clientes de un país extranjero. En base a las características que adopta la empresa para atender esta demanda, se pueden clasificar las empresas internacionales en dos tipos principales: Las empresas exportadoras y las empresas multinacionales.

2.5.1.1. Empresas exportadoras

Las empresas exportadoras son aquellas que comercializan su producción en un país distinto de su país de origen, es decir que solo internacionalizan las actividades relacionadas con la comercialización; y además esta comercialización se realiza desde el país de origen, es decir que en ningún caso la empresa exportadora necesita tener presencia directa en el país de destino.

2.5.1.2. Empresas multinacionales

Las empresas multinacionales requieren de presencia directa e inversiones propias en el país de destino, y además controlan las actividades empresariales en el exterior a través de unas empresas localizadas en el país de destino, que se denominan filiales o subsidiarias. Estas filiales pueden dedicarse a diferentes actividades, dentro de las cuales destacan:

- La comercialización de productos de la empresa que se han fabricado en cualquier otro lugar. En este caso se denominan filiales de venta o comercialización.
- La fabricación de productos de la empresa, denominadas filiales de producción o manufactureras.
- La investigación (tanto básica como aplicada) y el desarrollo de los nuevos productos o procesos productivos. Estas se denominan centros técnicos o de I+D (Investigación y desarrollo). [5]

2.5.2. Proceso de expatriación

El proceso de internacionalización representa una gestión complicada para la empresa, ya que se deben considerar situaciones económicas, legales y socioculturales diferentes y al mismo tiempo se debe unificar la realidad de la empresa en el país de origen y en el país destino. Dentro de esta gestión se encuentran los expatriados, ya que se hace necesario para la empresa trasladar recursos humanos que puedan desempeñar asignaciones internacionales.

2.5.2.1. Definición de expatriado

Existen diversas definiciones para el término expatriado, una de las más completas es la de Aycan (1997) [6] que lo define como: “Empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses o menos de cinco años”.

En líneas generales, los expatriados se caracterizan por ser profesionales que se trasladan a otro país para residir y trabajar un por tiempo determinado, relativamente corto, pero suficiente para afectar su vida social y familiar.

Sin embargo, es importante destacar algunos aspectos diferenciadores de los expatriados, ya que existen algunos cuya nacionalidad es la misma que la del país de origen de la empresa, que es el caso más habitual, y expatriados de un tercer país, es decir que son profesionales que no provienen del país de origen de la empresa matriz ni del país de destino de la asignación.

2.5.2.2. Enfoque de la asignación internacional

Las empresas pueden desarrollar distintos enfoques para los puestos o asignaciones internacionales, los más habituales son:

- Etnocéntrico: La organización dirige sus sedes extranjeras a través de personal expatriado del país de origen.
- Policéntrico: La organización dirige y gestiona sus sedes extranjeras mediante personal nacional del país donde se encuentra la filial. Este enfoque es muy útil cuando hay dificultad de idioma local, o las situaciones políticas, legales y culturales son complicadas y la probabilidad de que una persona no local se desenvuelva bien son escasas.
- Geocéntrico: La organización selecciona como directivos a aquellas personas más competentes independientemente de su nacionalidad.
- Regional: En los casos donde la peculiaridad de la región exige que se seleccione el directivo en función de la región donde se va a implantar la nueva sede o filial.

La elección de un enfoque u otro estará basado en la experiencia de la empresa y en el análisis situacional de cada caso.

2.5.2.3. Motivos de la expatriación

Uno de los objetos de análisis de la gestión de expatriados, es el motivo que lleva a realizar el traslado del profesional a otro país. Los más destacados son:

- La dirección y el control de las operaciones de nuevas adquisiciones o fusiones.
- El intercambio del know-how, en aspectos tecnológicos para el desarrollo de la producción u otra actividad, así como también la transmisión de conocimientos organizacionales y de gestión entre profesionales de ambos países.
- El desarrollo de la carrera profesional de directivos o pre directivos con capacidades para puestos estratégicos.
- La formación de profesionales con capacidades para asignaciones internacionales, a los que se les capacita para la dirección futura de sedes internacionales. [7]



Ilustración 1: Objetivos y prioridades de la expatriación.

Fuente: Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas.

3. Diagnóstico

La industria de la relocalización de recursos humanos es a menudo descrita en palabras simples por los actores más importantes en la misma como, un apoyo tanto para las empresas como para los individuos cuando se trata de movimientos de empleados de un lugar a otro. A pesar de que existen muchos movimientos de este tipo dentro del mismo país, la mayoría de estos se realizan de entre países distintos, por lo tanto, básicamente los servicios de relocalización están dirigidos principalmente a empresas multinacionales, ayudándolas a garantizar la transferencia exitosa de cientos de miles de empleados en todo el mundo cada año. Y en la economía global actual, la necesidad de trabajadores internacionales parece no tener fin, incluso durante la recesión.

La expansión a nuevos mercados, la falta de talento local e incluso las fusiones y adquisiciones son factores clave en el crecimiento de esta industria. Las asignaciones de empleados internacionales pueden consistir en unirse a una oficina en el extranjero o establecer una nueva presencia en una nueva ubicación. Es bastante difícil obtener estadísticas precisas, pero generalmente se estima que las empresas de relocalización manejan más de un millón de familias de clientes cada año.

A pesar de que algunos conocedores de la industria afirman que de los servicios de relocalización pueden ser rastreados hasta el Imperio Romano, donde los militares de alto rango requerían ser reubicados con sus familias después de realizar las conquistas. La existencia de la industria estructurada es relativamente reciente. La mayoría de las asociaciones profesionales datan de las décadas de 1970 y 1980, por ejemplo, SIRVA, una de las empresas más grandes en la industria, que además posee clientes importantes en Chile, como BHP, inició sus servicios especializados en relocalización en el año 1977.

Los actores de esta industria se dividen principalmente en dos categorías:

- **Empresas de gestión de relocalización (RMC)**

Los RMC generalmente actúan como un único punto de contacto mundial para su cliente (la empresa multinacional). Dado que tiene una perspectiva global, un RMC subcontratará la entrega real de servicios de destino a agentes locales. Por ejemplo, un RMC tendrá una cuenta global con una empresa multinacional y luego gestionará cada mudanza con un agente local, normalmente conocidos como: Proveedores de servicios de destino (DSP). Para la empresa cliente, existen ventajas como la estandarización y automatización de todos los procesos, a veces, la prestación de servicios financieros, como que el RMC pague por adelantado los alquileres o los gastos de viaje; informes consolidados y coherentes; y una estructura de costos transparente. Por supuesto, esto tiene un precio, agrega una capa de costos al proceso y requiere que el cliente tenga un equipo de recursos humanos global dedicado para administrar a todos los expatriados y controlar cada movimiento y contratación, siempre que estén incluidos en la política de relocalización global. Por ejemplo, una relocalización de la oficina de Singapur a la oficina de Sao Paulo necesitará la aprobación y gestión de la Sede en Nueva York. Como resultado, el departamento de recursos humanos local puede perder contacto directo con el proveedor de servicios en el sitio, lo que lleva a un proceso de toma de

decisiones más lento, lo que podría tener un impacto negativo en los servicios prestados. [9]

De acuerdo con un estudio realizado por la compañía NuCompass Mobility, los modelos de negocio más comunes de las RMC se pueden dividir en tres líneas:

a) Propiedad de una compañía de bienes raíces.

En el modelo comercial más prevalente en la industria, la RMC es una subsidiaria de una red inmobiliaria. Durante muchos años, la actividad dominante de un RMC fue administrar la venta de la vivienda protegida por impuestos para el empleado que se trasladaba. Por esta razón, las empresas de bienes raíces residenciales incorporaron las capacidades de RMC para crear una nueva fuente de clientes para su negocio de bienes raíces. En este grupo se encuentran empresas de relocalización como Cartus, Weichert y Brookfield.

b) Propiedad de una compañía de artículos domésticos.

Más recientemente, las empresas de transporte de artículos para el hogar se han convertido en compradores de RMC. Casi todas las reubicaciones implican una mudanza de enseres domésticos, por lo que es lógico que estas empresas vean la gestión de la reubicación como una fuente de negocio adicional. SIRVA y Crown son ejemplos de este modelo de negocio.

c) Independientes.

Por último, está el modelo RMC puro, o independiente, como a veces se les llama. Esta es una empresa que solo realiza funciones de gestión de relocalización y trabaja con todos y cada uno de los proveedores, incluidos algunos que tienen capacidades de RMC. Ejemplos de este grupo son: NuCompass Mobility, Altair y Plus. [9]

Debido al alcance y complejidad asociados a la operación de una RMC, la mayoría de los actores en la industria poseen un menor tamaño. El 70% o más de los agentes de relocalización son empresas muy pequeñas de menos de diez empleados, (Berg, 2010) [10].

- **Proveedores de servicio de destino (DSP)**

Son actores más pequeños que brindan servicios de expertos locales a los empleados y sus familias. El verdadero éxito (o fracaso) del proceso de relocalización está en sus manos. Debido a su estrecho contacto con las personas, a menudo son su principal punto de referencia en el sitio. Los DSP pueden identificar lo que podría estar fallando durante el proceso y tomar o sugerir acciones correctivas (Oman, 2010).

Al pensar en una reubicación, la búsqueda de una vivienda es, por supuesto, lo primero para tener en cuenta. Sin embargo, sus servicios no se limitan a este campo. Adicionalmente está la búsqueda de la empresa de mudanzas adecuada, el asesoramiento fiscal, la organización de la inmigración, los seguros y los permisos de conducir y luego todo lo que implica la habilitación de la vivienda con servicios, entre

muchos otros, es decir, todos los aspectos prácticos necesarios para una mudanza internacional.

Por lo tanto, el lado del servicio es bastante amplio, sin embargo, el control de costos también es crítico. Sujeto a un estricto código de conducta que, por ejemplo, les impide recibir comisiones, el objetivo de un buen DSP es también asegurar el mejor trato posible para el cliente. Oman, (2009), indica que esto es fundamental para el departamento de adquisiciones de una empresa cliente, ya que demuestra el valor de contratar un DSP, ya que estas tarifas se recuperarán como ahorros de costos.

Pero eso no es todo. La preparación y formación intercultural también pueden formar parte del servicio, así como cursos de idiomas, investigación escolar y lo que se conoce como programa de apoyo al cónyuge. Este programa cubre todos los servicios de los que el socio del empleado tiene derecho a beneficiarse. El Informe de tendencias de reubicación global de 2010 de Brookfield, uno de los RMC más grandes del mundo, revela que los problemas familiares son la razón principal por la que los empleados rechazan asignaciones o regresan de ellas prematuramente. Al mismo tiempo, este parece ser un tema que las empresas multinacionales no abordan completamente, probablemente porque la evaluación comparativa del nivel de satisfacción de un empleado recién llegado se percibe como una tarea difícil. Sin embargo, la integración exitosa de los miembros de la familia y su felicidad son factores que tienen una influencia directa y marcada en el desempeño laboral del empleado.

En líneas generales, de acuerdo con las características antes descritas, se puede decir que las RMC aportan una estructura al mercado, al tratar directamente con las empresas multinacionales a un nivel internacional, y que a su vez las DSP aseguran la prestación del servicio en un ambiente más local. Sin embargo, siendo este un mercado tan dinámico, esta diferenciación no es tan clara como parece. De hecho, algunas RMC cuentan con consultores de reubicación locales propietarios y hay cientos de DSP que trabajan directamente con empresas multinacionales a nivel local. Además, existe una tendencia creciente a que algunos DSP actúen como RMC en contratos específicos. Ahora es bastante común que un DSP trabaje directamente con la sede de una empresa multinacional para gestionar la reubicación a otros destinos. El primer DSP luego subcontratará a un DSP local para gestionar la entrega final en el extranjero. Este tipo de contrato se basa en una red muy flexible, en la que un subcontratista posiblemente sea el contratista principal en otro proyecto, lo que significa que los DSP se conocen y establecen relaciones sólidas.

En algunos países y continentes, esto se refuerza a través de asociaciones nacionales de relocalización, algunos ejemplos son: Asociación Europea de Relocalización (EuRA), Asociación de Mudanzas Internacionales de América Latina y el Caribe (LACMA), entre otras. [9]

3.1. Benchmarking

Para caracterizar el mercado de relocalización desde una perspectiva global, es importante entender su motor principal que consiste en profesionales están dispuestos a tomar asignaciones en otros países (expatriados). De acuerdo con un estudio realizado por The Boston Consulting Group, quienes realizaron una encuesta a 366.000

personas en 197 países, el 57% de las personas estaría dispuesta a trabajar en otro país, en algunos casos como en India el 90% de las personas estarían dispuestas a trabajar en otro país en caso de presentarse la oportunidad [19].

Otros estudios revelan que las razones más relevantes por las que las personas deciden trabajar en otro país son: mejoras en su carrera o incremento de ingresos (49.3%), cercanía de la familia o relaciones sentimentales (20,5%), son transferidos a otra división (11,1%) y su negocio cambia de lugar (7,7%). Por su parte, cerca de 70% de los expatriados se encuentran en el rango de los 18 hasta los 34 años demostrando que los profesionales más jóvenes son los que presentan mayor motivación para trabajar fuera de su país.

La gran mayoría de los profesionales de Estados Unidos y Reino Unido (cerca del 90%) esperan que la compañía los apoye con el proceso de relocalización. Las principales tareas con las que esperan apoyo son búsqueda de hogar, coordinación de visas, asistencia con temas legales y apoyo al cónyuge y familiares. Además, los expatriados esperan poder tener acceso a espacios que les permitan socializar y expandir sus redes de contacto a través de membresías a clubes para expatriados u otras actividades planificadas que apoyen a tal fin [20].

El mercado de la gestión de los procesos de relocalización presentó cifras de 33.500 MMUSD para el 2020, el país que lidera este mercado es Estados Unidos con un tamaño de mercado de 13.000 MMUSD, con un total de 17.414 empleados. No existe mucha información sobre la cantidad de expatriados, sin embargo, se estima que aproximadamente el 5% de los emigrantes del país son expatriados, para el 2015 la cantidad de inmigrantes en Estados Unidos era de 48 millones por lo que la cantidad de expatriados se encuentra cerca de los 2,6 millones. Esto se traduce en un ingreso promedio para los proveedores de servicios de relocalización de 5 KUSD por expatriado.

Una de las empresas que lidera el mercado de Estados Unidos es SIRVA, esta compañía posee presencia en 177 países con más de 1.400 oficinas y mueve alrededor de 385.000 expatriados al año. En rasgos generales, ofrecen servicios end to end de relocalización internacional, dentro de los cuales destacan:

- Servicios de Settling in.
- Servicios de visas y permisos de trabajo.
- Búsqueda de vivienda y escuela.
- Información cultural.
- Asistencia para cónyuge.
- Paquetes especializados.

Por otro lado, Los Emiratos Árabes Unidos representan un mercado interesante para la relocalización debido al crecimiento exponencial de su economía en los últimos años principalmente motivado por la industria petrolera, el PIB per cápita al 2019 fue de 38,5 KEUR. La población actual es de 9,7 millones de personas y se estima que 8,7 millones son extranjeros de los cuales, debido al rápido desarrollo de estos países y la necesidad de mano de obra especializada se asume que un porcentaje importante de estos son expatriados trabajando para empresas multinacionales.

Debido a que los EAU son parte de continente asiático, la empresa que lidera el mercado de relocalizaciones en estos países es Crown Relocation, esta empresa con sede principal en Hong Kong cuenta con operaciones en más de 53 países, con 270 oficinas a nivel mundial. Los principales servicios que ofrece esta empresa son:

- Servicios de settling in.
- Servicios de inmigración.
- Entrenamiento cultural y de idiomas.
- Transporte y almacenamiento.
- Búsqueda de vivienda y escuela.
- Relocalización de mascotas.

3.2. Análisis de mercado potencial

Para efectos de este estudio se entiende como mercado potencial a todas las empresas multinacionales con presencia en la Región Metropolitana y que cuenten con expatriados dentro de su dotación de personal.

Existe poca información respecto a la cantidad específica de empresas multinacionales operando en Chile y la cantidad de expatriados de cada una, por lo tanto, para este análisis se utilizan como principales fuentes de información un estudio realizado por la Dirección del Trabajo en el año 2005 sobre las empresas multinacionales operando en Chile, los datos de las cantidades de empresas del Servicio de Impuestos Internos, un estudio de mercado realizado para esta investigación e información de entrevistas a profundidad realizadas a encargados de recursos humanos de empresas multinacionales.

3.2.1. Estimación de cantidad de empresas multinacionales

De acuerdo con las cifras recopiladas por la Dirección del Trabajo, para el año 2005 existían 3.173 filiales de empresas extranjeras operando en Chile.

Economías	Empresas matrices (parent corporations) basadas en cada economía	Porcentaje sobre el total de América Latina y el Caribe N= 2.475	Filiales extranjeras (foreign affiliates) localizadas en cada economía	
			Filiales extranjeras (foreign affiliates) localizadas en cada economía	Porcentaje sobre el total de América Latina y el Caribe N= 46.117
México			25.708	55,7
Brasil	1.225	49,5	8.050	17,4
Chile	478	19,3	3.173	6,8
Colombia	302	12,2	2.220	4,8
Argentina			1.263	2,7
Perú	10	0,4	1.183	2,5
Venezuela	31	1,2	526	1,1
Panamá	211	8,5	412	0,8
Islas Caimán			392	0,8
Bermuda			332	0,7
Costa Rica			307	0,6
El Salvador			304	0,6
Guatemala			287	0,6
Jamaica			177	0,3
Uruguay			164	0,3
Total de América Latina y el Caribe, incluye países que no están en la lista	2.475		46.117	

Tabla 1: Distribución de las transnacionales (matrices y filiales extranjeras) en América Latina y el Caribe (países seleccionados, ordenados en orden descendente según sus filiales extranjeras en cada país).

Fuente: Dirección del Trabajo de Chile.

En este mismo estudio indica que cerca del 24% de las empresas multinacionales encuestadas se ubican en la Región Metropolitana.

		Respuestas	
		N°	Porcentaje
Presencia de multinacionales*	Todas las regiones	5	2,4%
	I Región	15	7,2%
	II Región	17	8,2%
	III Región	13	6,3%
	IV Región	14	6,8%
	V Región	17	8,2%
	VI Región	11	5,3%
	VII Región	9	4,3%
	VIII Región	19	9,2%
	IX Región	11	5,3%
	X Región	13	6,3%
	XI Región	6	2,9%
	XII Región	8	3,9%
XIII Región	49	23,7%	
Total		207	100%

Tabla 2: Presencia de multinacionales por región.

Fuente: Dirección del Trabajo de Chile.

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos de Chile, para el año 2005 el total de empresas registradas en el país era de 864.074, por lo tanto, las empresas multinacionales representaban el 0,4% del total de empresas registradas.

Año comercial	Número de empresas
2005	864.074
2006	882.704
2007	894.832
2008	907.133
2009	920.638
2010	938.820
2011	967.828
2012	997.567
2013	1.024.927
2014	1.058.525
2015	1.085.509
2016	1.110.983
2017	1.168.488
2018	1.258.810
2019	1.294.136

Tabla 3: Número de empresas registradas en Chile.
Fuente: Servicio de Impuestos Internos de Chile.

Utilizando la referencia anterior se obtiene que para el 2019, de un total de 1.294.136 empresas registradas, la cantidad de empresas multinacionales es de aproximadamente 5.177.

3.2.2. Estimación de cantidad de expatriados por empresa

Para obtener la estimación de la cantidad de expatriados por empresas se utilizan los datos recopilados en el estudio de mercado, donde un 52% de las empresas encuestadas indicaron que cuentan con un rango de 1 a 9 expatriados en su empresa, otro 19% de los encuestados indican que la cantidad de expatriados en su empresa se ubica en el rango de los 30 a 49 expatriados y el otro 29% se ubica en el rango de más de 100 expatriados. De los datos antes expuestos, se asume un escenario conservador de 9 expatriados por empresa multinacional.

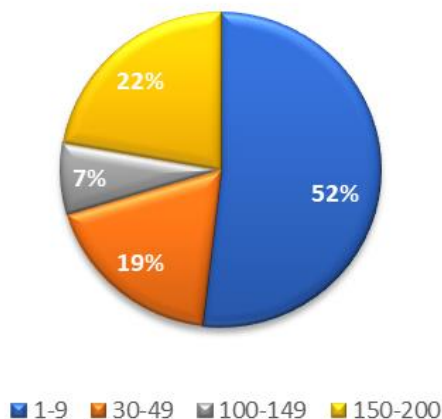


Ilustración 2: Cantidad de expatriados por empresa.
Fuente: Encuesta de estudio de mercado.

3.2.3. Frecuencia de consumo

Dada la naturaleza del mercado de relocalización, los servicios principales se deben prestar en cuanto el expatriado se encuentre llegando al país de destino, si bien existen servicios que se pueden prestar una vez el expatriado esté instalado y requiera actividades adicionales, el común denominador es que la empresa multinacional solicite un paquete completo de expatriación a la empresa que presta el servicio y que todas las actividades estén contempladas desde el inicio del proceso. Considerando este comportamiento estándar, se establece que la frecuencia de consumo está directamente relacionada con la rotación de los expatriados en sus asignaciones.

De acuerdo con un estudio realizado por la escuela de negocios del IESE [8], más del 30% de los expatriados de la muestra indicaron que la duración de su asignación internacional se encontraba entre los 2 a 5 años, seguidos muy de cerca por otro 23% de la muestra quienes indicaron que se encontraban en el rango de 1 a 2 años. En base a estos datos se puede definir un tiempo promedio de rotación de los expatriados de 3 años.

¿Cuánto tiempo lleva en su destino actual?		
Respuestas	74	
1-6 meses	10	13,5%
6-12 meses	10	13,5%
1-2 años	17	23,0%
2-5 años	23	31,1%
Más de 5 años	5	6,8%
NS/NC	9	12,1%
Total	74	100,0%

Ilustración 3: Duración de la asignación internacional.

Fuente: Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas.

3.2.4. Cálculo de gasto por paquetes

De acuerdo con los datos obtenidos en el benchmarking, el gasto promedio por concepto de relocalización de expatriados en Estados Unidos es de 5 KUSD, lo cual al cambio se traduce en aproximadamente 3,6 MCLP. Sin embargo, los datos de la investigación de mercado realizada para este estudio demuestran que existen preferencias por distintos paquetes de relocalización cuyos precios varían en relación con la cantidad de actividades o atributos que comprenda el servicio. Los precios con mayor nivel de aceptación se describen en la siguiente tabla.

Paquete	Precio preferido	Número actividades
Paquete 1	\$ 1,45	3
Paquete 2	\$ 2,95	8
Paquete 3	\$ 4,80	11

Tabla 4: Precios del servicio de relocalización (en millones de pesos chilenos).

Fuente: Encuesta estudio de mercado.

Para el cálculo del mercado potencial se utilizará el precio promedio pagado por el paquete 3.

3.2.5. Conclusión del análisis del mercado potencial

Haciendo uso de los datos obtenidos de las variables antes mencionadas, se estima un tamaño de mercado potencial anual para la Región Metropolitana de 17.890 MMCLP para el año 2019, lo que representa un 0,08% del mercado mundial para el 2020 considerando el valor del mercado mundial de relocalización en 33.500 MMUSD.

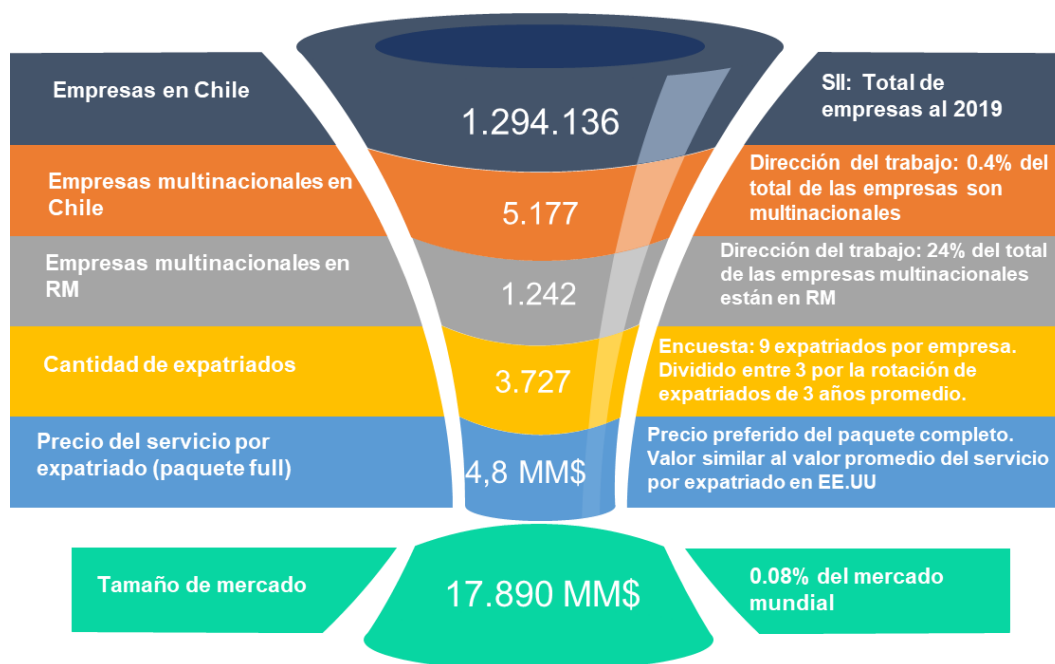


Ilustración 4: Estimación del tamaño de mercado anual de relocalización para RM en el 2019.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las estadísticas de IBISworld, en 2020 el mercado total relocalización mundial sufrió una caída del 7% con respecto a los resultados del 2019 [21]. Por otro lado, el pronóstico del crecimiento del mercado posterior al 2020 realizado por SpendeEdge indica que la tasa de crecimiento del mercado será de un 3,3% anual para los próximos 5 años [22]. En línea con esta información el pronóstico del mercado potencial para este estudio se muestra a continuación en la tabla número 5.

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
17.890	16.817	16.985	17.155	17.498	17.848	18.205

Tabla 5: Proyección de crecimiento de mercado (en millones de pesos chilenos).
Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de los clientes

Con la finalidad de conocer las características más relevantes de los potenciales clientes, se realizó una encuesta dirigida a profesionales que se encuentran trabajando en empresas multinacionales y que están relacionadas con los procesos de relocalización de la empresa. Se obtuvieron 27 respuestas completas de una base de

500 empresas multinacionales a las que se les dirigió la encuesta. El 48% de los que respondieron se encuentran ocupando cargos de encargados de recursos humanos, seguidos de otro 26% de los encuestados quienes ocupan cargos de encargados de administración.

3.3.1. Características de los clientes potenciales

En primera instancia, se observa que las filiales de las empresas multinacionales que cuentan con expatriados operando en Chile, son principalmente de gran tamaño, esto se sustenta en que el 89% de los encuestados respondieron que la empresa la que pertenecen se encuentra en el rango de empresa grande según la clasificación del SII de acuerdo con el volumen de ventas. Debido al gran volumen de los ingresos, estas empresas por lo general poseen operaciones importantes donde los costos de los servicios de relocalización son relativamente pequeños en comparación con los costos totales de la operación.

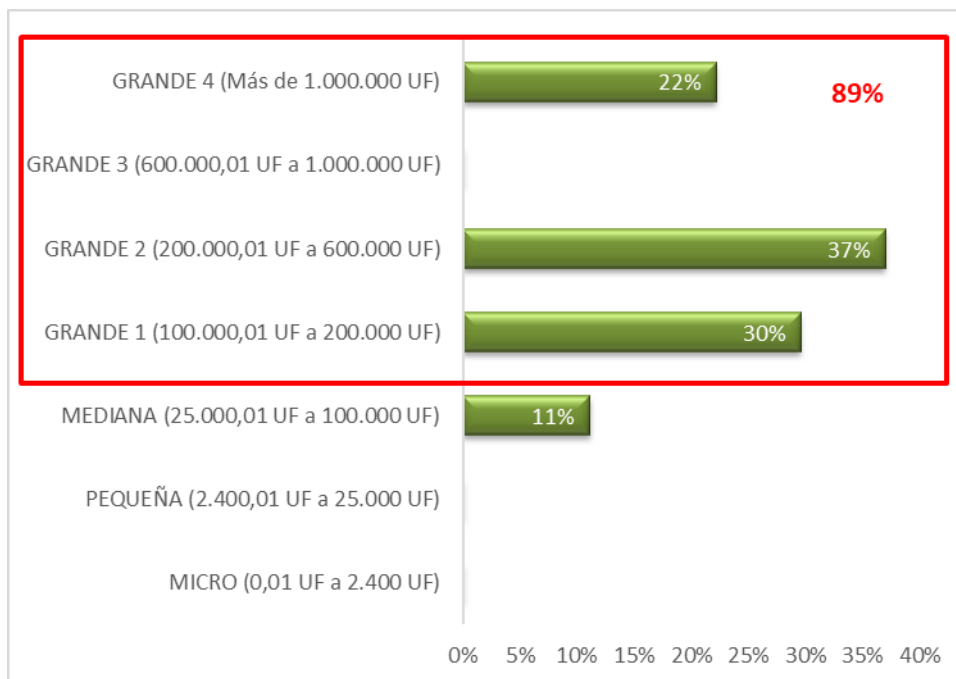


Ilustración 5: Tamaño de empresa según volumen de ventas.
Fuente: Encuesta estudio de mercado.

Combinando las empresas en el rango “mediana” con las del rango “grande 1”, es posible agrupar en tres tamaños de empresas objetivo para la propuesta:

- Mediana: 41%
- Grande: 37%
- Mega: 22%

Por otro lado, el 93% de los encuestados tiene conocimiento de que existen empresas especializadas en prestar servicios de gestión de relocalización de expatriados. A pesar del amplio conocimiento que existe sobre estos servicios, muchas de las empresas realizan las actividades asociadas a la relocalización con personal interno. Al caracterizar el modelo de gestión se observa que el 59% de las empresas realizan la gestión de forma principalmente interna y solo externalizan algunas de las actividades asociadas y un 11% realiza las gestiones totalmente de forma interna dedicando recursos exclusivos o parciales del área de recursos humanos para tales fines. En contraposición, un 22% de las empresas realiza la gestión principalmente de forma externalizada realizando solo algunas de las actividades de forma interna y finalmente solo 8% realiza la gestión de forma totalmente externalizada.

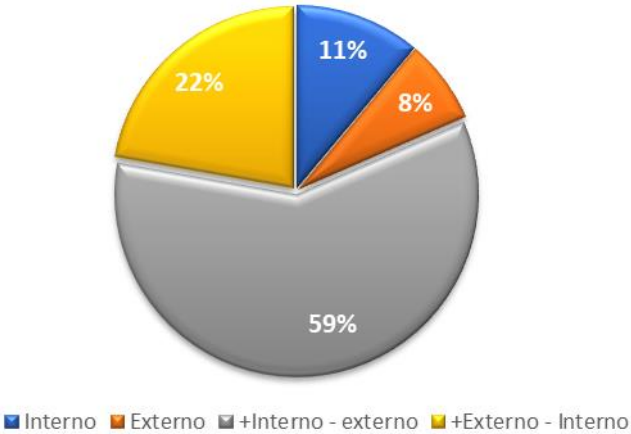


Ilustración 6: Modelo de gestión.
Fuente: Encuesta estudio de mercado.

3.3.2. Segmentación

El alcance del estudio determina algunas variables de segmentación que serán intrínsecamente compartidas por todos los segmentos. La primera variable que acota los segmentos para este mercado está asociada al tipo de empresa cliente, según el alcance del estudio solo se consideran empresas multinacionales. En segunda instancia, la variable geográfica también se encuentra acotada por el alcance del estudio a la Región Metropolitana, que además por la naturaleza del mercado, la distribución por comunas en la región no genera ninguna diferencia para la segmentación.

Otra de las variables a considerar es la de tamaño de empresas, la cual en este caso contempla un sesgo hacia empresas de gran tamaño ya que en su mayoría las filiales multinacionales cuentan con grandes operaciones en Chile y ventas de grandes volúmenes.

Siendo los expatriados el factor principal por el cual se hace necesario el servicio de relocalización, una de las variables más relevantes para la segmentación es la cantidad de expatriados con los que cuenta cada empresa, esta variable presenta indicios importantes acerca de la estructura, capacidad e importancia del servicio para cada

empresa. En complemento con la cantidad de expatriados, el modelo que utilizan las empresas para la gestión de estos también ofrece información valiosa para poder agrupar a los potenciales clientes y definir estrategias en función de cada grupo.

En este sentido, se identifican 4 segmentos de mercado:

Segmento 1: Empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 1 a 39 y que realizan la gestión de relocalización principal o totalmente de forma interna.

Segmento 2: Empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 1 a 39 y que realizan la gestión de relocalización principal o totalmente de forma externalizada.

Segmento 3: Empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 40 a 200 y que realizan la gestión de relocalización principal o totalmente de forma interna.

Segmento 4: Empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 40 a 200 y que realizan la gestión de relocalización principal o totalmente de forma externalizada.

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
Volumen del segmento	48%	22%	23%	7%	100%
Cantidad de expatriados por año	1.789	820	857	261	3.727
Mercado potencial (MMCLP)	\$8.587	\$3.936	\$4.115	\$1.252	\$17.890

Tabla 6: Tamaño de segmentos para el año 2019.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Necesidades e intereses

En relación con las necesidades e intereses de las empresas multinacionales con respecto a este servicio, se consultó a las empresas por el nivel de importancia que tiene la presencia y gestión de expatriados para el cumplimiento de objetivos dentro de su organización, a lo que en escala del 1 al 7 se obtuvo un promedio ponderado de 5, lo que indica un nivel de importancia medianamente alto.

Además, se indagó acerca de las razones por las cuales la presencia y gestión de expatriados se considera importante para la organización, el ranking arrojó resultados bastante homogéneos, donde la razón más destacada es la de preservar las cultura organizacional en todas sus filiales, esto tiene un sustento en la teoría ya que los autores en común definen que una de las principales razones por las que las empresas requieren la presencia de expatriados, es para que las claves de éxito de su negocio sean replicadas de la mejor manera en todos los países donde la empresa tenga presencia. En segundo lugar, se encuentra la potenciación del liderazgo, lo cual tiene sustento en que un gran porcentaje de los expatriados son ejecutivos.



Ilustración 7: Razones por las cuales es importante la presencia y gestión de expatriados.
Fuente: Encuesta estudio de mercado.

Para conocer de mejor forma las necesidades de los clientes, se consultó acerca de la importancia de los atributos del servicio, a través de lo cual se valida la hipótesis de que la gestión de visas es el atributo más importante para las empresas ya que la estadía del expatriado en su asignación es totalmente dependiente a la existencia de una visa y dependiendo de las normas migratorias del país de destino es necesario que la gestión de la visa se realice antes de que el expatriado se movilice. La búsqueda de propiedad para la estadía, la búsqueda de escuela para los hijos de los expatriados y la asistencia para instalarse tienen también una alta relevancia para los clientes, siendo estas en conjunto con la gestión de visas los pilares fundamentales del servicio.

No obstante, el segundo atributo más importante de acuerdo con la investigación es la orientación y visita previa que el expatriado pueda realizar al país de destino antes de aceptar completamente la asignación internacional, a pesar de que este atributo no está considerado en la literatura como uno de los pilares del servicio, tiene una gran importancia debido al costo que representa para la empresa que el expatriado y su familia no logren adaptarse al nuevo entorno y soliciten de forma prematura la terminación de la asignación internacional. En este sentido, es vital para la empresa utilizar todos los mecanismos a su disposición para prever y mitigar este riesgo.

Otros atributos considerados medianamente importantes, son los de asistencia con la repatriación y asistencia con temas tributarios y pensiones, estos están más relacionados con el término de la asignación internacional y su relevancia está asociada a que el expatriado pueda realizar de forma eficiente todas las tareas administrativas durante la asignación y poder estar al día al momento de terminarla. Estas actividades varían de forma significativa dependiendo del país de origen del expatriado, en el caso de las pensiones, Chile tiene convenios con algunos países como Perú que les permiten a los expatriados poder traspasar los fondos entre sus sistemas y de este modo las cotizaciones que se generen durante la asignación internacional pasaran a ser parte del cálculo final de pensión del individuo, no siendo lo mismo para otros países de origen como Estados Unidos cuya legislación exige a las personas a seguir cotizando en el país de origen indistintamente de también estén cotizando en el país de destino,

en estos casos, el expatriado debe realizar trámites posteriores a la asignación y de forma presencial para retirar los fondos acumulados durante su estadía en Chile, muchas empresas e individuos desconocen esta información y terminan dejando los fondos sin retirar.

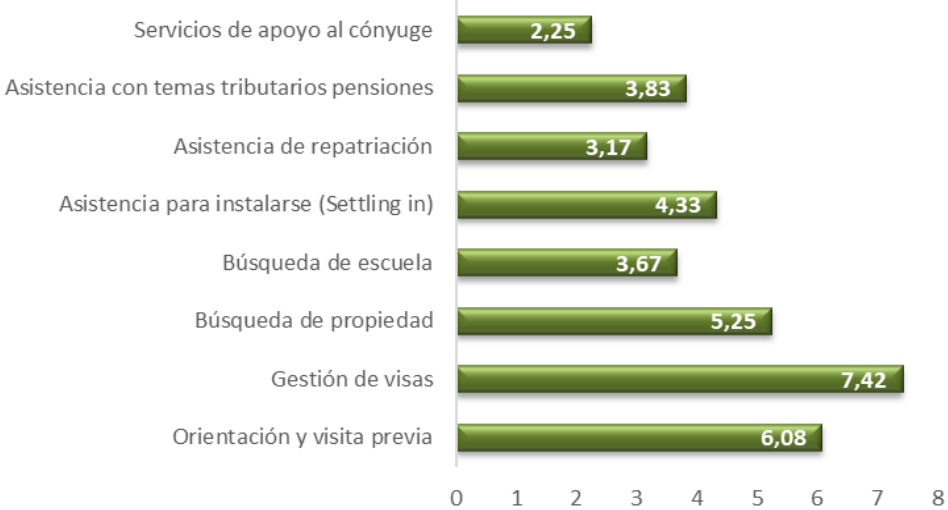


Ilustración 8: Relevancia de los atributos del servicio.

Fuente: Encuesta estudio de mercado.

Algunos comentarios sobre atributos que no se encuentran en esta lista fueron:

“Mudanza. Sin embargo, al tener una operación local, la empresa puede dar soporte en varios de los temas que surgen en la relocalización”

“introducción a costumbres”

“Language training”

“Servicios de transporte”

En este mismo orden de ideas, se indagó sobre las características del servicio que los potenciales clientes consideran más relevantes. Dentro de estas destacan el apoyo a los expatriados incluso después de que estos han sido relocalizados y que los procesos de la gestión cuenten con un nivel de digitalización que permita optimizar los tiempos y el proceso en sí.

Otra de las características con una alta relevancia fue la gestión eficiente de costos subyacentes, los cuales son los costos adicionales a la gestión de relocalización en que la empresa o expatriado deben incurrir, tales como costo de arriendo, colegio, servicios, mudanzas y otros. En este sentido los potenciales clientes valoran que el proveedor de servicios de relocalización pueda tener control e inherencia sobre estos costos para que la empresa o expatriados puedan optimizarlos de acuerdo con sus necesidades e intereses.

Por otra parte, las características con un nivel de relevancia menor son la velocidad de la gestión y la posibilidad de contar con un agente de relocalización dedicado.



Ilustración 9: Relevancia de las características del servicio.
Fuente: Encuesta de estudio de mercado.

Adicionalmente, se obtuvo información acerca de los medios por los cuales los clientes se enteraron de los servicios, para lo cual la mayoría respondió que fue a través de motores de búsqueda y redes sociales. Sin embargo, el 26% de los encuestados indicó que por medio de recomendaciones.

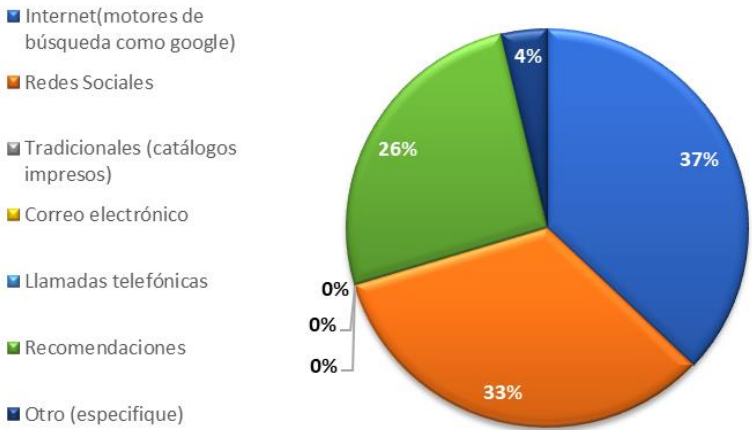


Ilustración 10: Medios por los cuales se enteraron del servicio.
Fuente: Encuesta estudio de mercado.

3.3.4. Procesos de contratación

Considerando que el alcance del estudio se centra en un entorno B2B es relevante considerar como son los procesos de contratación de este tipo de servicios. Para este caso se validan cuales departamentos de las empresas participan en la selección de proveedores de este tipo de servicio, de lo cual un 59% de los encuestados indicaron que el departamento de recursos humanos, otro 15% indicó que el departamento de administración y otro 22% indicó que el departamento de compras o procuras. En la mayor parte de las empresas, el departamento de compras o procuras se encarga de gestionar los requerimientos de otros departamentos para la compra de materiales o contratación de servicios, realizando cotizaciones y comparaciones de las características de los prestadores de servicios.

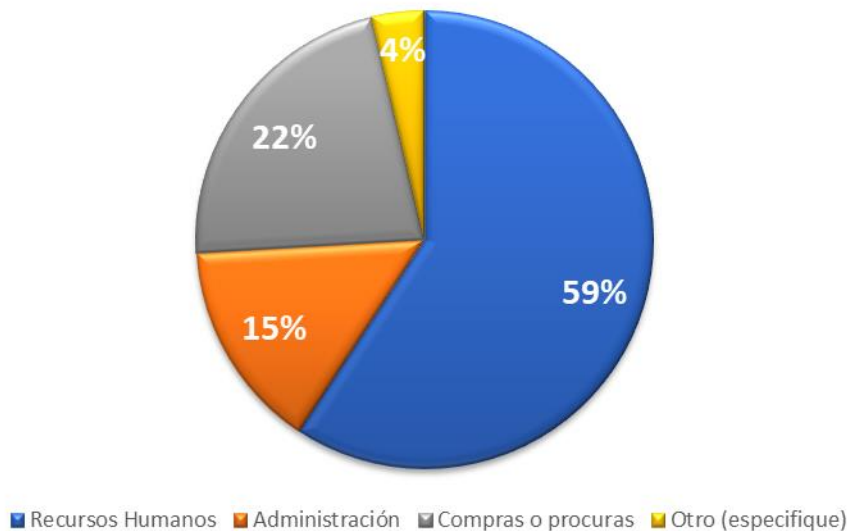


Ilustración 11: Áreas involucradas en el proceso de contratación.
Fuente: Encuesta estudio de mercado.

Finalmente, el 100% de los encuestados indicaron que la decisión final dependía del departamento de recursos humanos.

3.4. Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se realizó una investigación de las principales empresas que se encuentran prestando los servicios de relocalización en Chile y sus propuestas de valor a través de cotizaciones y conversaciones directas, además se validó el conocimiento de estas empresas a través de la encuesta de investigación de mercado.

3.4.1. Características de las empresas

Por medio de la encuesta de mercado se obtuvo la información sobre el conocimiento de las principales empresas en el mercado, como se ha mencionado con anterioridad, los proveedores están seccionados en 2 principales categorías con respecto al alcance que tiene cada uno. Los RMC tienen un alcance global y los DSP tienen un alcance local,

considerando que el alcance de la empresa de este estudio es local, se puede clasificar como una DSP, por lo que las empresas existentes que se encuentran en este grupo serían los competidores directos.

Para el caso de los RMC, la empresa con mayor conocimiento de marca es SIRVA con un 19% seguida de la empresa Crown con un 11%. Dado el alcance que tienen estas empresas y lo robusto de su estructura, estas se enfocan en clientes con operaciones grandes y que muevan una cantidad importante de expatriados a nivel mundial.

En el caso de las DSP, la empresa con mayor conocimiento es LARM Chile con un 22% de conocimiento, esta empresa a pesar de estar considerada como DSP, tiene operaciones en otros países de Latino América.

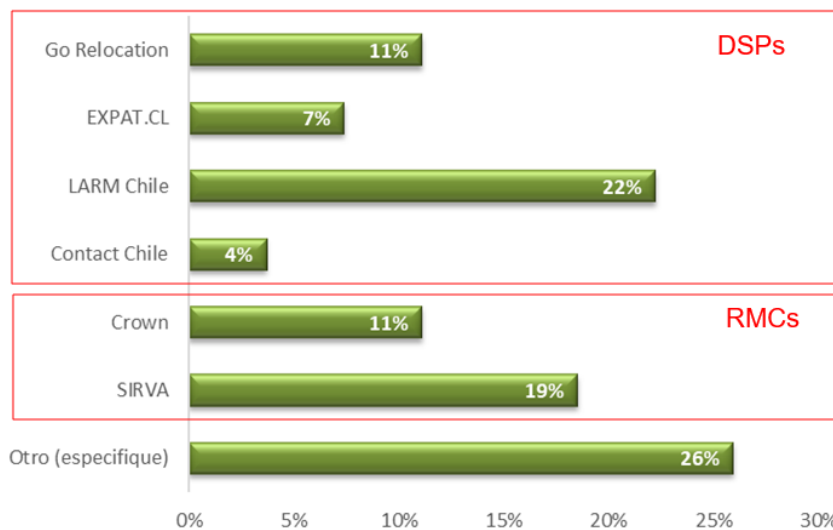


Ilustración 12: Conocimiento de marca de las empresas
Fuente: Encuesta estudio de mercado

El porcentaje más relevante de las respuestas fue para otras empresas que no se encuentran en el listado inicial, esto se debe a que estas empresas prestan algunos de los servicios relacionados con la relocalización al mismo tiempo que prestan servicios profesionales varios. Esto resalta la diversidad de la oferta que existe para algunos de estos servicios como los tributarios y gestión de visas. Dentro de las empresas mencionadas como “otros” destacan:

- Ernst & Young Consultores (EY).
- Deloitte.
- BDO.

3.4.2. Propuestas de valor y brechas en los servicios

Para caracterizar de mejor manera a las empresas y sus propuestas de valor se realizó una investigación de los servicios que estas prestan, utilizando la información disponible en línea como primera referencia, luego a través de cotizaciones y finalmente a través de entrevistas con los representantes de algunas de las empresas.

La primera característica que se destaca tanto para las RMC como para las DSP es que todas prestan asesoría respecto a los pilares principales del servicio que son la gestión de visas, búsqueda de hogar y escuela.

En el caso de las RMC, debido al gran alcance y estructura que poseen, cuentan con una gran variedad de servicios a prestar, cubriendo de manera general todas las necesidades estudiadas para el servicio y a su vez entregando servicios adicionales que son muy difíciles de cubrir para las DSP debido a la limitación de su alcance, como la gestión end to end de mudanza internacional desde el país de origen hasta el país de destino.

Para el caso de las DSP, las propuestas son bastante diversas a partir de los servicios principales, se denota una cobertura generalizada en temas como búsqueda de arriendo temporal, negociación de contrato de arriendo, soporte con compra o arriendo de vehículo y soporte con apertura de cuentas bancarias. Estas actividades no representan un desafío mayor para la operación y son de simple implementación una vez que se está prestando el resto de los servicios a la empresa o expatriado.

También existe una cobertura generalizada sobre los servicios de entrenamiento cultural y entrenamiento de idiomas, estos servicios son relevantes para la adaptación de los expatriados y sus familias a su nuevo entorno, a pesar de que no fueron consultados en el ranking de atributos relevantes para el servicio en la encuesta de investigación de mercado, un porcentaje de los encuestados los resaltó como temas que faltaban dentro de la concepción de un servicio de relocalización ideal.

La brecha más relevante en los servicios que prestan las DSP está asociada a la orientación y visita previa, solo el 50% de las DSP involucradas en la investigación prestan estos servicios, a pesar de que en la investigación de mercado se identificó este servicio como el segundo atributo con mayor importancia debido a la mitigación de riesgo que representa para un término prematuro de la asignación del expatriado.

Otra brecha importante se observa en el soporte con información de impuestos y pensiones, ninguna de las DSP evaluadas presta este servicio, y en los resultados de la encuesta de investigación de mercado se observa que este atributo tiene una relevancia relativamente alta siendo incluso mínimamente más relevante que la búsqueda de escuela. Si bien, muchas empresas cliente reciben estos servicios por parte de los proveedores de servicios profesionales como EY y Deloitte, una oferta de este tipo específica para expatriados y que se encuentre inmersa dentro del paquete de relocalización tiene el potencial de generar mucho valor tanto para la empresa cliente como para el expatriado.

En esta misma línea se observa que solo el 50% de las DSP ofrecen servicios asociados a la asistencia con la repatriación y orientación de carrera para el cónyuge. A pesar de que en la investigación de mercado estos atributos no resultaron ser de los más relevantes para las empresas, sí tienen una relevancia significativa para la adaptación del expatriado al país de destino y la imagen con la que este se queda de la asignación internacional, tema que tiene relevancia en la futura captación de talento para la empresa cliente.

Servicio	RMC		DSP				Total RMC	Total DSP	Total
	SIRVA	Crown	Contact Chile	LARM Chile	Go Relocation	EXPAT.CL			
Asesoría búsqueda de hogar	1	1	1	1	1	1	2	4	6
Asesoría en búsqueda de escuela	1	1	1	1	1	1	2	4	6
Asesoría y gestión de visas	1	1	1	1	1	1	2	4	6
Orientación previa	1	1		1		1	2	2	4
Visita de orientación previa	1	1		1		1	2	2	4
Búsqueda de alojamiento temporal	1	1	1	1		1	2	3	5
Negociación del contrato de arriendo	1	1	1	1		1	2	3	5
Arriendo o compra de vehículo	1	1		1	1	1	2	3	5
Permiso de conducir	1	1			1	1	2	2	4
Organización de la mudanza en el destino	1	1		1		1	2	2	4
Relocalización de mascotas	1	1			1	1	2	2	4
Soporte en apertura de cuentas Bancarias	1	1		1	1	1	2	3	5
Soporte con temas tributarios y pensiones	1	1					2	0	2
Entrenamiento cultural	1	1	1	1	1		2	3	5
Entrenamiento de Idioma	1	1	1	1	1		2	3	5
Soporte en el proceso de repatriación	1	1		1	1		2	2	4
Orientación de carrera para cónyuge	1	1		1			2	1	3
Pago de tarifas áreas de relocalización	1	1					2	0	2
Mudanza internacional	1	1					2	0	2
Gestor de mudanza dedicado		1					1	0	1

Tabla 7: Caracterización de servicios de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las características de prestación del servicio, todas las empresas evaluadas presentan una propuesta de valor estándar de cobro por cada una de las actividades o paquetes de estas por expatriado, donde la diferenciación está relacionada con la diferencia en los precios de las actividades, la cantidad o alcance de estas y la velocidad de relativa de los trámites.

En el caso de las DSP no existe evidencia de propuesta de digitalización del proceso de gestión, la interacción con los clientes o beneficiarios del servicio se realiza de forma tradicional y el control de las actividades es monitoreado de forma tradicional por el agente de relocalización o el administrador de contrato. La prestación del servicio está limitada al cumplimiento de las actividades contratadas y en su mayoría no consideran las necesidades de los expatriados en todas las etapas de su asignación internacional. De acuerdo con la información recolectada en las entrevistas a profundidad, esta es una de las razones por las cuales un gran porcentaje de las empresas multinacionales realiza la gestión de forma internalizada.

3.5. Análisis de la industria

Para el análisis de la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

3.5.1. Poder de negociación de los clientes

Los potenciales clientes son empresas multinacionales y la oferta que estos encuentran en el mercado de la relocalización está dividida en dos principales categorías, las RMC que poseen un alcance global y las DSP que poseen un alcance local.

Los clientes poseen un poder de negociación importante ya que pueden obtener los servicios que buscan de varias fuentes y para ellos es relativamente fácil cambiar de proveedor, además dependiendo del rubro existen clientes con una gran cantidad de expatriados lo que incentiva al proveedor a mantener un espacio amplio de negociación para mantener a estas empresas dentro de su base de clientes. Adicionalmente, gracias a la variedad de actividades que componen el servicio de relocalización, los clientes pueden adquirir los servicios de varios proveedores distintos. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto.

3.5.2. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de los cuales dependerá el servicio incluyen profesionales y empresas externas que prestaran asesorías legales, contables o similares, sumados a empresas de corretajes de propiedad, compra y venta de automóviles, prestadores de servicios públicos y privados, gestores de visas o permisos de trabajo, asesores de turismo y otros. En términos generales estos servicios son bastante atomizados y en muchos casos se prestan a través de individuos con las licencias o los conocimientos empíricos acerca de su ámbito. Debido a la amplia oferta de cada uno de estos proveedores, no se observan mayores problemas para la contratación y prestación de estos servicios en base a la demanda. En algunos casos, como el de corretaje de propiedades, se puede generar sinergias ya que el servicio estaría generando más demanda para su ya establecido negocio.

Los proveedores de servicio pueden competir con los compradores y ofrecer de forma directa sus servicios específicos al cliente final. Sin embargo, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, desde el punto de vista de un proceso completo esto no genera tanto valor para el cliente final como lo genera un servicio que cubra todas las necesidades de la empresa y del expatriado. En contraposición, el comprador puede contratar personas que se encarguen de la mayoría de las actividades generando una integración vertical hacia atrás. En este sentido, se observa un bajo poder de negociación de los proveedores, sin proyección de cambios de estas características en el mediano o largo plazo.

3.5.3. Amenaza de nuevos competidores

En base a las características del servicio, la implementación es relativamente simple y económica, lo que representa bajas barreras de entrada y salida. Los nuevos

competidores no requieren de un alto nivel de desarrollo tecnológico, ni conocimientos específicos, pudiendo apoyarse con los proveedores existentes para conocer el mercado. Lo que representa un desafío importante es el posicionamiento y conocimiento de marca. De igual forma, se observa que existe una amenaza de nuevos competidores media alta. A pesar de que el tamaño del mercado de Chile es relativamente pequeño comparado con otros países pertenecientes a la OCDE que cuentan con una cantidad mucho más alta de expatriados trabajando en su territorio, las condiciones económicas del país en conjunto con sus recursos naturales lo convierten en uno de los destinos más atractivos de Latino América para las multinacionales. Por lo tanto, se estima que esta amenaza de nuevos competidores se mantenga con un alto nivel al mediano y largo plazo.

3.5.4. Amenaza de productos sustitutos

El principal sustituto en este mercado es la opción que tienen todas las empresas multinacionales de adaptar un modelo de gestión de relocalización con recursos internos. Sin embargo, en muchas de las empresas esto representa un costo importante, ya que en muchos de los rubros económicos, especialmente en la minería, los niveles de salario de los empleados que trabajan en recursos humanos es alto, y el destinar horas humanas para gestionar este tipo de actividad, la cual no es su negocio central, representa un costo elevado comparado con los beneficios que les genera la externalización de estos servicios, y no solo en las estructuras de costos sino en los tiempos y la efectividad de gestión.

Con el efecto que la pandemia ha tenido sobre el mercado laboral en general, se estima que otro posible sustituto o amenaza sea el trabajo a distancia, sin embargo, de acuerdo con la investigación de mercado, las actividades principales por las que se requieren expatriados en las empresas tienen que ver con mantener la cultura organizacional, el liderazgo y la cercanía con las personas y procesos para generar visiones globalizadas a las organizaciones, todas estas tareas presentan un nivel de dificultad muy alto de forma remota para un ejecutivo que no está inmerso e integrado totalmente al ambiente laboral.

En este sentido, se prevé que a mediano y largo plazo la amenaza de estos sustitutos se mantenga con un nivel bajo.

3.5.5. Rivalidad de competidores

Los servicios de relocalización se encuentran inmersos en una industria donde existe una baja concentración, no existen empresas que dominen enteramente el mercado en Chile ni que sean capaces de fijar precios referenciales para la industria. Existe una variedad de distintos proveedores y servicios para el mercado de relocalización y los clientes son acotados. Por otro lado, las barreras de salida son bajas y los recursos necesarios son altamente reutilizables en otros negocios.

Adicionalmente, en este mercado particular, los proveedores de alcance global suelen apoyarse con los proveedores de servicio de destino, por lo que en muchas ocasiones en vez de ser competencia pasan a ser clientes de los DSP. Por ende, se observa que la rivalidad entre competidores es baja.

3.5.6. Conclusiones del análisis de la industria

Del análisis de las fuerzas de la industria se desprende que existe un potencial para oportunidades para la creación de valor en este mercado. A pesar de que existe un alto poder de negociación de los clientes y una alta amenaza de nuevos competidores, se tiene a favor un bajo poder de negociación de los proveedores, bajo nivel de sustitución y un bajo nivel de rivalidad entre competidores. Es importante tener en cuenta el peso que tienen los clientes para este mercado ya que hay empresas multinacionales que cuentan con muchos expatriados y que representan clientes llamativos por volumen para todos los competidores. Además, en el caso de los competidores con alcance global, por su tamaño y estructura requieren de márgenes de beneficio más grandes, lo que genera una ventaja para los proveedores de servicio local, de manera de poder proveer servicios más personalizados con un bajo nivel de estandarización y con costos más bajos.



Ilustración 13: Análisis de la industria (cinco fuerzas de Porter).
Fuente: Elaboración propia.

3.6. Análisis del entorno

Para describir las variables del entorno que puedan afectar positiva o negativamente el caso de estudio, se utiliza el análisis PESTEL.

3.6.1. Factores políticos

Chile es un país que promueve la globalización y que reconoce a la inversión extranjera directa como un vehículo para el desarrollo integral de la nación. El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo juega un papel clave en la estimulación de la inversión extranjera directa (IED) para Chile, a través de uno de sus organismos principales para esta tarea conocido como InvestChile, quienes se encargan de desarrollar todo tipo de iniciativas para promover el ingreso de IED en Chile. Debido a todas las políticas existentes que apoyan de manera sistemática la inversión extranjera en Chile, para el 2020 se observaron números de crecimiento porcentual en los índices de IED de hasta 53% en el primer semestre en comparación con el mismo semestre en el 2019 [12],

todo esto en un escenario de pandemia donde la economía mundial en general se encuentra sufriendo estragos, lo que resalta aún más la confianza de los inversionistas extranjeros en la institucionalidad del país. Uno de los factores más relevantes para sostener esta institucionalidad es que se mantenga la individualidad en los organismos reguladores y fiscalizadores con el objetivo de tomar decisiones que favorezcan al país en términos económicos, sociales y culturales con independencia del poder ejecutivo.

En el contexto de la crisis social, se prevé que existan cambios en los focos de las políticas de Gobierno que tengan un enfoque mucho mayor hacia mejorar las condiciones sociales del país y disminuir la brecha de la desigualdad, lo que se traduce en una disminución del foco hacia el fomento del crecimiento empresarial y la IED. Por lo tanto, se prevé un potencial problema en esta área que podría estar afectando a las empresas multinacionales y sus operaciones en el país.

De igual forma, todo el escenario político que tradicionalmente ha estado a favor de la inversión extranjera incita a las empresas multinacionales a seguir invirtiendo recursos en el país y a expandir continuamente sus operaciones, lo que resulta beneficioso para el mercado de relocalización.

3.6.2. Factores económicos

Tradicionalmente, la economía de Chile ha sido una de las de más rápido crecimiento en América Latina, alcanzando un PIB per cápita a precios actuales de 15.924 USD en el 2018, de acuerdo con las cifras del banco mundial [13]. En este sentido, muchas empresas multinacionales reconocidas poseen operaciones en el país, principalmente en el área de minería la cual es una de las actividades económicas más importantes de Chile. Por su parte, la inversión extranjera tiene un efecto estimulante para la economía chilena, siendo esta liderada por las empresas multinacionales que ingresan al país o que poseen operaciones en continua expansión.

En los años 2019 y 2020 se han presentado escenarios adversos para la economía de Chile, iniciando con un estallido social en 2019, el cual se ha traducido en un cambio de estructura del gasto público para destinar mayor inversión a la política social y la pandemia en 2020 que ha impactado la economía a nivel mundial. A pesar de que Chile posee políticas fiscales y económicas robustas y bien estructuradas, tales como la política fiscal anti cíclica (ahorro en tiempos de crecimiento positivo, gasto en tiempos de crecimiento negativo), en conjunto con el resto del mundo el país se ha visto afectado por las adversidades antes mencionadas, en el informe de cuentas nacionales del Banco Central para el tercer trimestre del 2020 se evidencia una caída del PIB del 9.1% en comparación con el mismo trimestre del año anterior [14].

Sin embargo, las proyecciones de los entes económicos muestran escenarios de pronta recuperación con planes de inversión en los próximos años, en enero del 2021 se celebró un seminario organizado por InvestChile donde se describieron los proyectos de inversión más importantes para los próximos años, donde destacan los proyectos tecnológicos con una proyección de 4.500 MMUSD en los próximos 5 años, proyectos en el sector de la energía limpias y renovables con una proyección de 28.000 MMUSD en los próximos 10 años y un plan nacional de infraestructura para la movilidad con proyecciones de inversión de 50.000 MMUSD en los próximos 30 años. [11]

3.6.3. Factores socioculturales

Chile se destaca por estar inmerso en una economía globalizada, de acuerdo con el índice de progreso social mundial en su edición 2020, Chile sigue liderando este indicador en América Latina posicionado en el puesto número 34 a nivel mundial (sobre una muestra de 163 países), esta posición lo ubica en el segundo nivel de progreso social, denominado como alto, en conjunto con países como Luxemburgo, Austria y Bélgica [15]. Este indicador mide el progreso social en tres dimensiones: necesidades básicas humanas (cuidados médicos básicos, nutrición, cobertura del agua, condiciones de las viviendas, seguridad personal y otros); fundamentos del bienestar (acceso a conocimientos básicos, acceso a la información, telecomunicaciones, salud, calidad de medio ambiente y otros) y oportunidades (derechos personales, libertad personal, inclusión de grupos sociales y religiosos, acceso a la educación superior y otros).

Los conflictos sociales que actualmente se presentan en Chile están relacionados con los índices de desigualdad, de acuerdo con el coeficiente de Gini, para el 2018 Chile se encontraba de décimo tercer país más desigual a nivel mundial [16], lo que contrasta con su alto PIB per cápita pero que está sustentado en cómo está distribuida la riqueza.

En este sentido, a pesar de las dificultades que existen en Chile con respecto a la desigualdad, este sigue siendo un país con un atractivo para que los expatriados puedan tomar asignaciones y permanecer por periodos de corto y mediano plazo.

3.6.4. Factores tecnológicos

Debido a los efectos de la globalización, libre comercio y las políticas de promoción para la inversión en I+D en el país, Chile posee un alto nivel de desarrollo tecnológico, de acuerdo con el índice global de innovación del 2019, Chile lidera en América Latina en esta categoría, ocupando el puesto 51 en el ranking mundial con una puntuación de 36.64 lo cual se encuentra 3 puntos por encima de la mediana [57]. Dentro de los indicadores más importantes de este índice se encuentran la cantidad de hogares con acceso a internet y las velocidades promedio que entregan los proveedores de servicio de este, esto es muy relevante para el desarrollo de las actividades tanto de las personas como de las empresas, la importancia de estas características se ha elevado de forma exponencial debido a los efectos de la pandemia y la mitigación a través del teletrabajo.

Los trabajadores expatriados y sus familias se encontrarán en un entorno tecnológico similar a lo que pueden encontrar en países desarrollados, lo que fomenta un buen ambiente para su desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, a pesar de que el mercado de relocalización no está altamente influenciado por los niveles de desarrollo tecnológico como otros mercados (la automatización en el mercado automotriz), existen oportunidades de generar ventaja competitiva por medio de herramientas que faciliten el proceso y centralicen la información.

3.6.5. Factores ambientales

Desde el punto de vista del mercado de relocalización, no existe un impacto negativo hacia el ambiente ni legislaciones ambientales que entorpezcan de ninguna forma en la prestación de este servicio.

Por otro lado, un factor importante a considerar es la adaptación de los expatriados y sus familias al nuevo ambiente, la región metropolitana cuenta con un clima mediterráneo de estación seca y larga con un invierno lluvioso, el cual se asemeja de a los climas de algunos países de Europa y regiones de EEUU, sin embargo, existe un grado alto de contaminación del aire en esta región, un estudio realizado por el ministerio del medio ambiente en el año 2012 indica que para esa fecha más de 4.000 personas mueren prematuramente debido a enfermedades cardiopulmonares como consecuencia de la exposición crónica al aire contaminado. Este factor representa un potencial problema para el servicio de relocalización ya que atenta contra la calidad de vida de los expatriados y sus familias.

3.6.6. Factores legales

Los principales factores legales que pueden afectar negativamente a este mercado están asociados a cambios en las legislaciones vigentes que desincentiven la inversión extranjera en el país o la operación de las multinacionales que se encuentran operando en el mismo. Existe un potencial riesgo en el ámbito de la legislación debido al cambio de constitución que se debe llevar a cabo durante el 2021, ya que se podrían generar cambios importantes de base en la legislación chilena, los cuales vayan en detrimento de los beneficios actuales e históricos para la promoción de la IED en el país. Además de esto, el contexto de la crisis social ha forzado cambios en la estructura de gasto público para darle un enfoque más intensivo a las políticas sociales, lo que disminuye el presupuesto de inversión.

A pesar de las condiciones adversas que se pueden generar en los distintos escenarios, la legislación vigente promueve de manera significativa la inversión extranjera en el país, un ejemplo de esto se puede considerar la ley 20.848 aprobada en 2015 que establece un marco de mejora de las actividades para la estimulación de la inversión extranjera en Chile y por medio de la cual se crea la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera o también conocida como InvestChile [18].

Por otro lado, los artículos 19 y 20 del Código del Trabajo indican que solo el 15% de los trabajadores de una empresa pueden ser extranjeros, aunque, esta ley no genera un impacto negativo en el mercado de relocalización ya que la cantidad de expatriados de las empresas multinacionales no impacta de manera significativa este porcentaje, siendo el foco principal de esta legislación asegurar que la empleabilidad de los trabajadores chilenos no se vea afectada por los extranjeros residentes que trabajan de forma permanente en el país.

3.6.7. Conclusión del análisis del entorno

Del análisis detallado del entorno se desprende que existe un escenario favorable para la creación de una empresa que preste servicios de relocalización, esto tiene sustento más fuerte en las variables políticas, económicas y legales del país que promueven con ímpetu la inversión extranjera en el país haciendo de este un destino atractivo para que empresas multinacionales continúen destinando sus fondos a Chile y a su vez se utiliza este mecanismo como fuente de crecimiento económico lo cual explica el crecimiento de la misma a través de los años, llegando a ser una de las más potentes de América Latina. Aunque estos factores pueden verse afectados en el corto a mediano plazo por los posibles cambios legislativos y políticos en el país con respecto a la nueva constitución, siendo un potencial riesgo para la continuidad del flujo de capital extranjero en el país, por lo cual se debe tener esto presente en la evaluación y proyección de los escenarios del negocio.

Otros de los factores del entorno que soportan la viabilidad del negocio son los factores socioculturales y tecnológicos que posicionan a Chile como líderes en América Latina en ambas categorías y generan un ambiente propicio para que los expatriados y sus familias puedan adaptarse de mejor forma durante el periodo de asignación.

Finalmente, el factor ambiental relacionado con la contaminación del aire representa un potencial riesgo ya que impacta sobre la calidad de vida de los expatriados y puede representar un detractor para el volumen de asignaciones de expatriados en el país. Sin embargo, este factor no se considera como de alto impacto para el negocio.

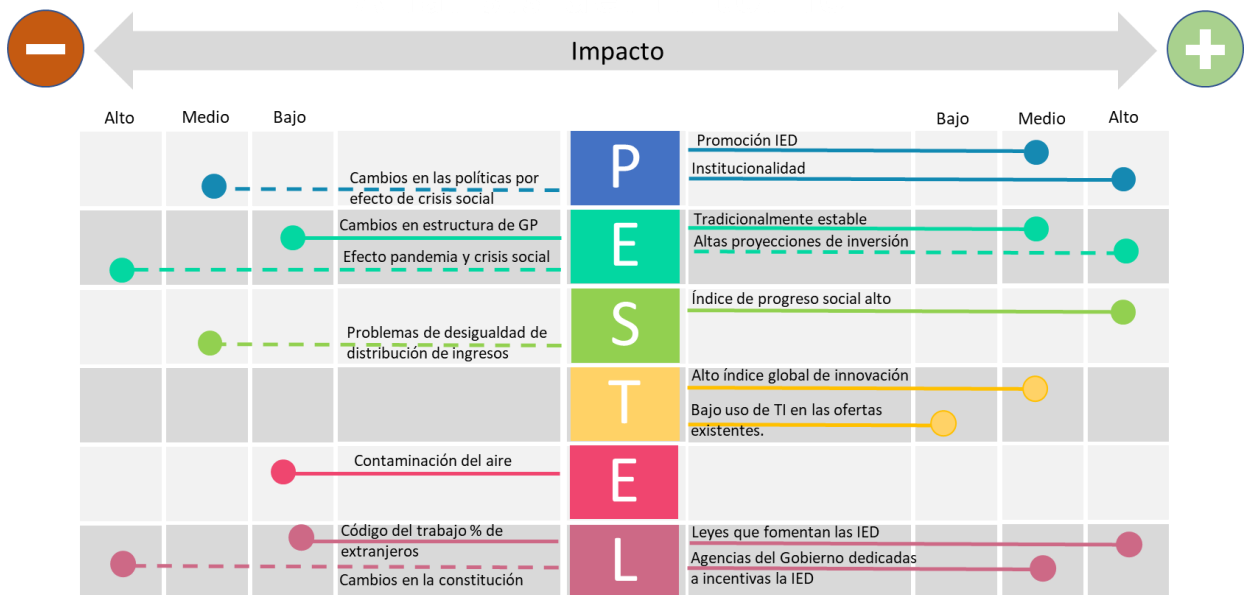


Ilustración 14: Análisis del entorno (PESTEL).
Fuente: Elaboración propia.

4. Síntesis del diagnóstico

En base a toda la información recopilada en el capítulo anterior, se realiza un diagnóstico de todas las variables a considerar para desarrollar una empresa que se dedique a prestar servicios de relocalización para empresas multinacionales. Este diagnóstico se realiza mediante un análisis FODA que consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de poder elaborar una estrategia a partir del mismo. Debido a que la empresa propuesta no existe, solo se consideran los factores externos de los análisis representados por las oportunidades y amenazas del mercado y sus segmentos.

4.1. Análisis FODA general

4.1.1. Oportunidades

- Existe un mercado potencial para el negocio de relocalizaciones en la Región Metropolitana de aproximadamente 16.985 MCLP para el 2021, con una proyección de crecimiento anual de 3,3% por los próximos 5 años.
- Más del 50% del mercado potencial realiza la gestión de relocalización de expatriados de forma interna por lo que existe oportunidad de generar valor a través de ofertas innovadoras para la sustitución total o parcial de los recursos internos que se dedican a esta labor de una forma más eficiente.
- Las propuestas de valor de los competidores no consideran la digitalización de procesos en su servicio, y en pocos casos consideran el apoyo al expatriado una vez esté esta relocalizado. Por su parte, los clientes potenciales consideran que estas características son las más relevantes en su concepción de un servicio ideal.
- Los clientes asignan un mayor nivel de importancia en los atributos fundamentales del servicio tales como: la gestión de visas, búsqueda de hogar, apoyo para instalarse y búsqueda de colegio. Sin embargo, también existen atributos complementarios del servicio a los cuales los clientes asignan un nivel alto de importancia, principalmente el atributo de orientación previa a la asignación y en un nivel intermedio de importancia se encuentran atributos complementarios como la asistencia con la repatriación, servicios de apoyo al cónyuge y asistencia con temas tributarios y de pensiones.
- Los competidores de alcance local se enfocan principalmente en cubrir los atributos fundamentales del servicio. Sus propuestas de valor hacen poco énfasis en los atributos complementarios del servicio, incluso aquellos con alto nivel de importancia para los clientes.
- Las proyecciones de IED se mantienen al alza con una tasa de crecimiento promedio del 4% obtenida a partir de los datos de los últimos 8 años publicados por Banco Central de Chile. Este crecimiento estará liderado por el sector tecnológico y por el sector energético (altas proyecciones de inversión en

infraestructura para energías renovables). Adicionalmente, la legislación y políticas vigentes apoyan de forma extensiva la IED en el país. Estos factores generan un ambiente propicio para que las empresas multinacionales continúen ampliando sus operaciones en Chile y un consecuente aumento de la cantidad de expatriados en el país debido a la alta correlación de estas variables.

- El poder de negociación de los proveedores necesarios para prestar el servicio es bajo, en Chile existen muchas empresas que se pueden subcontratar para prestar los servicios necesarios para la relocalización tales como empresas de corretaje y alquiler de propiedades de las cuales solo asociadas al ACOP existen más de 300.

4.1.2. Amenazas

- Debido a la pandemia causada por el COVID-19, los efectos del teletrabajo en la estructura actual del mercado laboral global se vieron incrementados de forma exponencial, esto representa una amenaza para el mercado mundial de relocalizaciones debido al impacto que tiene sobre el core del negocio que son los expatriados que toman asignaciones internacionales por periodos de tiempo prolongados.
- Los clientes tienen un gran poder de negociación debido a que en promedio son de gran tamaño y poseen gran cantidad de expatriados. Por lo tanto, pueden influenciar de forma significativa en la estructura de precios y configuración del servicio.
- Debido a las bajas barreras de entrada y al nivel de inversión relativamente bajo que se requiere para implementar el negocio, existe una gran amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Además de los competidores que se dedican a prestar servicios de relocalización como negocio principal, también existen grandes empresas de servicios profesionales, como Deloitte y E&Y, que prestan algunos de los servicios que componen los paquetes de relocalización aprovechando el contacto previo que tienen con las empresas cliente.
- Los competidores de alcance global proveen servicios end to end desde el país de origen del expatriado, lo que, si bien representa un costo más alto para la empresa cliente, también resta atractivo a la oferta de competidores locales en términos de cantidad de atributos del servicio.
- Uno de los principales medios para el conocimiento de marca y contratación de los servicios es por recomendaciones, lo que representa una amenaza para el posicionamiento de una empresa nueva en el mercado.
- La desigualdad en la distribución de las riquezas genera problemas sociales que deterioran la imagen internacional del país, lo que sumado a los potenciales

cambios en la constitución pueden desincentivar a la inversión extranjera en el país o a los expatriados que pretenden tomar asignación de trabajo en Chile.

4.2. Análisis FODA por segmento

Para el análisis de los segmentos solo se consideran las oportunidades en cada uno ya que las amenazas afectan de forma generalizada a todos los segmentos. Las oportunidades están representadas por las siguientes variables.

- **Tamaño Mercado:** Variable cuantitativa en función del porcentaje del mercado de cada segmento según los datos obtenidos en el diagnóstico.
- **Nivel de competencia:** Variable cualitativa que indica la intensidad de competencia en cada segmento.
- **Concentración:** Variable cualitativa que indica en que segmento se encuentran las empresas que representan la mayor cantidad de ingresos potenciales, medidos en este estudio por la cantidad de expatriados por empresa.
- **Necesidad de innovación y automatización:** Variable cualitativa que indica en que segmento presenta mayor necesidad por procesos automatizados o digitalizados.
- **Intensidad de carga de trabajo posterior a la gestión:** Variable cualitativa que indica en que segmentos es mayor la carga de trabajo que se genera para el equipo de recursos humanos de la empresa una vez realizada la gestión de relocalización de los expatriados.
- **Impacto de gestión de costos subyacentes:** Variable cualitativa que indica en que segmentos tiene mayor impacto la gestión y eficiencia de los costos subyacentes a la gestión como por ejemplo el precio de los arriendos.
- **Posibilidad de sustitución:** Variable cualitativa que indica en que segmentos existe mayor probabilidad de cambiarse del proveedor actual a un nuevo oferente.

En la siguiente tabla se puede observar el análisis de cada segmento con la descripción de la incidencia de cada variable, para el caso de las cuantitativas la incidencia se representa en porcentaje y para las cualitativas se representa en tres niveles (Bajo, Medio, Alto).

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
	Multinacionales con oficinas en RM, rango de expatriados de 1 a 39, gestión principal o totalmente de forma interna.	Multinacionales con oficinas en RM, rango de expatriados de 1 a 39, gestión principal o totalmente de forma externalizada	Multinacionales con oficinas en RM, rango de expatriados de 40 a 200, gestión principal o totalmente de forma interna.	Multinacionales con oficinas en RM, rango de expatriados de 40 a 200, gestión principal o totalmente de forma externalizada.
Tamaño Mercado	48%	22%	23%	7%
Nivel de competencia	Baja	Alta	Baja	Alta
Concentración	Baja	Baja	Alta	Alta
Necesidad de innovación y automatización	Media	Media	Alta	Alta
Intensidad de carga de trabajo posterior a la gestión	Media	Media	Alta	Alta
Impacto de gestión de costos subyacentes	Baja	Baja	Alta	Alta
Posibilidad de sustitución	Baja	Alta	Baja	Media

Tabla 8: Valoración de atributos por segmento.
Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el atractivo de cada segmento de acuerdo con las variables estudiadas, se normalizan las variables en una escala del 0 al 1. En el caso de la variable cuantitativa se normaliza mediante la fórmula de normalización estadística basada en la unidad:

$$X' = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

En el caso de las variables cualitativas la normalización se realiza de forma discreta utilizando el siguiente criterio:

- Alta=1
- Media=0,5
- Baja=0

Para la variable “nivel de competencia” el criterio se utiliza de forma inversa.

	Variables normalizadas			
	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Tamaño Mercado	1,0	0,4	0,4	0,0
Nivel de competencia	1	0	1	0
Concentración	0	0	1	1
Necesidad de innovación y automatización	0,5	0,5	1	1
Intensidad de carga de trabajo posterior a la gestión	0,5	0,5	1	1
Impacto de gestión de costos subyacentes	0,5	0,5	1	1
Posibilidad de sustitución	0	1	0	0,5

Tabla 9: Valoración de atributos con variables normalizadas en rango de 0 a 1.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, las variables se ponderan en función de su importancia para de esta forma obtener la matriz de atractivo por segmento y determinar cuáles son los segmentos más atractivos para la propuesta de negocio.

	Variables ponderadas				
	Ponderación	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Tamaño Mercado	20%	0,20	0,07	0,08	0,00
Nivel de competencia	15%	0,15	0,00	0,15	0,00
Concentración	10%	0,00	0,00	0,10	0,10
Necesidad de innovación y automatización	20%	0,10	0,10	0,20	0,20
Intensidad de carga de trabajo posterior a la gestión	15%	0,08	0,08	0,15	0,15
Impacto de gestión de costos subyacentes	15%	0,08	0,08	0,15	0,15
Posibilidad de sustitución	5%	0,00	0,05	0,00	0,03
		0,6	0,3	0,8	0,6

Tabla 10: Matriz de atractivo por segmento.

Fuente: Elaboración propia.

5. Estrategia

5.1. Estrategia genérica de negocios

En base a los resultados del diagnóstico, la estrategia genérica de negocios que se estará adoptando para que la empresa propuesta pueda generar una ventaja competitiva, es la estrategia de foco en beneficio. De esta forma, se busca ofrecer servicios a un número limitado de segmentos de mercado, con una propuesta de valor distintiva, abordando las variables del servicio que los proveedores locales actualmente no están cubriendo a un precio más accesible que los servicios que proveen las empresas de relocalización de alcance global. Además, la propuesta contempla planes flexibles e innovadores que, de acuerdo con el diagnóstico, son atractivos para las empresas que realizan la gestión de forma interna y que pueden contratar de acuerdo con sus necesidades.

Algunas de las características del servicio propuesto que generar valor agregado son:

- Flexibilidad de planes del servicio.
- Incluir servicios de orientación y visita previa a la asignación internacional.
- Incluir servicios de asesoría financiera y de pensiones.
- Oferta innovadora de gestión digital de procesos.
- Apoyo online de expatriados ya relocalizados.

5.2. Estrategia comercial

5.2.1. Definición de segmento objetivo

En base a la información de la síntesis del diagnóstico, la estrategia comercial estará enfocada en el siguiente segmento del mercado:

- Segmento 3: Empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 40 a 200 y que realizan la gestión de relocalización principal o totalmente de forma interna.

Este segmento representa el 23% del mercado potencial lo que se traduce en 4.115 MMCLP al año 2019. Además, debido a que la gestión de relocalización se realiza de forma principalmente interna, la estrategia a aplicar es de sustitución, con un fuerte enfoque comercial para demostrar a los clientes que se puede generar valor a través de servicios externalizados que les permitan reducir sus costos fijos y aumentar la satisfacción de los expatriados al mismo tiempo.

5.2.2. Servicios

Los servicios para ofrecer están fundamentalmente influenciados por los niveles de preferencia que los clientes potenciales le asignaron a cada uno de los atributos del servicio. En este sentido, los pilares principales del servicio tales como la búsqueda de hogar, búsqueda de escuela y gestión de visas son imprescindibles, a pesar de que no generan una diferenciación con respecto a la competencia, la carencia de estos disminuiría de forma significativa el atractivo de la oferta.

Por otro lado, se hace un énfasis en aquellos atributos con alto nivel de preferencia y que muchos de los competidores locales (DSP) no cubren en su propuesta de valor, para esto se realiza un foco importante en la orientación y visita previa, soporte con información de impuestos y pensiones, asistencia con la repatriación y orientación de carrera para el cónyuge.

Adicionalmente, se definen paquetes integrados, pero con flexibilidad de que los clientes puedan escoger de acuerdo con sus necesidades y de este modo incrementar el atractivo de la oferta para el segmento objetivo, ya que estos realizan la gestión de relocalización principalmente de forma interna, pueden seleccionar paquetes que les ayuden a mejorar su proceso global, combinando los beneficios de la externalización con sus fortalezas internas. Esta estrategia de entrada atenúa la potencial resistencia que se genera por parte de los departamentos que actualmente se encargan de esta gestión (recursos humanos, administración, mobility y otros) ya que en el corto plazo no supone una sustitución del personal interno sino un aporte para optimizar la gestión.

Con el objetivo de realizar una gestión eficiente y efectiva, se utiliza una plataforma digital desarrollada a medida y cuyo software e infraestructura están soportados en la nube, haciendo uso de las aplicaciones de SaaS (Software as a Service). Por medio de esta plataforma, los expatriados que requieran relocalización cuentan con un usuario con el que pueden solicitar, monitorear y ejecutar las tareas que correspondan según el paquete de servicio seleccionado por su empresa. Gracias a que gran parte de la interacción será realizada de forma digital, esta propuesta puede ser llevada a cabo incluso con las restricciones que se generan debido a pandemia causada por el COVID-19.

La propuesta de valor también considera los expatriados que ya se encuentran relocalizados y operando en la empresa, para estos también se consideran usuarios mediante los cuales pueden realizar las consultas necesarias generando requerimientos los cuales son atendidos por el equipo de BackOffice quienes de ser necesario derivan las solicitudes con los agentes de relocalización especializados.

A continuación, se describe el alcance de las líneas de servicio disponibles en la propuesta.

5.2.2.1. Gestión de visas

- Revisión de estatus documental previo a la llegada del expatriado.

- Representación del proceso por un agente de relocalización especializado.
- Recopilación y análisis de documentos necesarios.
- Creación de poder notarial al agente de relocalización para representar ante las autoridades para realización del proceso.
- Constante comunicación durante el proceso.
- Considera gestión de permiso temporal de trabajo o visa temporaria.

5.2.2.2. Búsqueda de vivienda

- Envío de cuestionario de preferencias.
- Búsqueda inicial y selección de prospectos en base a las preferencias.
- Envío de enlace con propiedades preseleccionadas.
- Preparar agenda de propiedades a visitar.
- Acompañamiento a visita de propiedades.
- Preparación de oferta de arriendo.
- Confección y revisión de contrato.
- Firma de contrato en notaria.
- Revisión de inventario y entrega de la propiedad

5.2.2.3. Settling in

- Transporte desde y hacia el aeropuerto.
- Reserva de un alojamiento temporal.
- Información general para manejo cotidiano de servicios locales (entretenimiento, mercados, malls y hospitales) cercanos a su vivienda.
- Información sobre como contratar a una asesora del hogar.
- Asesoría y apoyo presencial para contratar: TV por cable, Internet, cerrajero, servicios básicos en general.

- Presencia para la recepción de muebles (si aplica).
- Entrega de información sobre la obtención de licencia de conducir.
- Visita a centros médicos y guía acompañada por el interior del establecimiento.
- Apoyo en la obtención de cuentas bancarias.
- Asesoría y búsqueda en la obtención de vehículos para alquiler o compra.

5.2.2.4. Orientación previa a distancia

- Evaluación de las necesidades mediante reunión online previa.
- Introducción a los aspectos prácticos y culturales de la vida (vivienda, seguros, educación pública e internacional, bancos y teléfonos).
- Recorridos virtuales asistidos varias zonas residenciales, instalaciones comunales y otros puntos relevantes según interés del transferido.
- Visitas virtuales asistidas a viviendas referenciales.
- Recomendaciones ajustadas a las preferencias observadas

5.2.2.5. Búsqueda de colegio

- Búsqueda de colegio de acuerdo con requerimientos y necesidades del expatriado.
- Revisión de vacantes.
- Facilitar reuniones con los contactos clave de admisión.
- Coordinación de citas.
- Visita acompañada a los colegios seleccionados.
- Coordinación de toma de exámenes.
- Tramitación de convalidación de estudios, en caso de ser necesario.

5.2.2.6. Tour de orientación previa

- Evaluación de las necesidades mediante reunión online previa.

- Recogida en el hotel, apartamento u oficina.
- Introducción a los aspectos prácticos y culturales de la vida (vivienda, seguros, educación pública e internacional, bancos y teléfonos).
- Visita de varias zonas residenciales, instalaciones comunales y otros puntos relevantes según interés del expatriado.
- Visita a viviendas referenciales.
- Recomendaciones ajustadas a las preferencias observadas

5.2.2.7. Asistencia para temas tributarios

- Asesoría con la rendición de impuestos en Chile enfocado en expatriados.
- Asesoría de mejor estrategia para manejos de impuestos dependiendo del país de origen
- Asesoría en la devolución de impuestos al término de la asignación por condición de expatriado.

5.2.2.8. Asistencia para temas de pensiones

- Asesoría sobre la mejor opción de estrategia de pensiones según el país de origen.
- Asesoría para el retiro de fondos previo al término de la asignación internacional.
- Poder notariado para autorizar la gestión de retiro de fondos incluso después de que se realice la repatriación al país de origen. Dando la opción a que el expatriado pueda viajar solo a realizar el retiro.

5.2.2.9. Asesoría servicio intercultural e idiomas

- Asistir en la organización de reuniones con familias de otros expatriados.
- Coordinación con organizaciones interculturales.
- Coordinación con instituciones de idiomas.

5.2.2.10. Servicios de apoyo al cónyuge

- Apoyo para compra de muebles y cosas para el hogar.
- Asistencia con problemas de mantención de hogar.

- Asistencia con búsqueda de cuidado de niños.
- Asistencia con búsqueda de empleos temporales.
- Asistencia con pago de servicios.
- Información sobre como contratar a una asesora del hogar.

5.2.2.11. Asistencia con la repatriación

- Entrega de información detallada sobre los puntos clave y etapas de este proceso.
- Apoyo en la terminación de arrendamiento y procedimientos de reembolso.
- Asesoría para notificación certificada por escrito al corredor de propiedades o propietario.
- Desconexión de los servicios básicos y entrega de comprobantes.
- Coordinación y cotización de arreglos y reparaciones en caso de necesitarse.
- Coordinación de acondicionamiento de la propiedad acorde a cláusulas contractuales e inventario inicial de la residencia.
- Presencia física en entrega de domicilio con encargado de recepción.
- Transporte hacia aeropuerto.

5.2.3. Precio

Para el análisis de la estrategia de precios se debe considerar que la oferta de servicio es innovadora en el mercado y que considera no solo a los expatriados a relocalizar sino también a los que ya están operando en el país. Además, en línea con la estrategia genérica de negocios de foco en beneficio, la estrategia de precios a utilizar es la de fijación de precios con valor agregado o Value Based Pricing.

Para la aplicación de esta estrategia se agrupan los atributos del servicio en paquetes donde el más básico solo considera los atributos pilares del servicio y de forma incremental hasta llegar al tercer paquete que considera todos los atributos disponibles en la propuesta:

- Essential.
- Golden.
- Platinum.

Debido a que los costos del servicio están fuertemente influenciados por la cantidad de expatriados que actualmente están operando en el país y la cantidad de expatriados que se deban relocalizar al mes, se utilizan los tres grupos de tamaños de empresas identificados en el diagnóstico. En base a esto, se definen la cantidad máxima de expatriados operando por plan y la cantidad de expatriados a relocalizar por mes.

- Mediana: hasta 50 expatriados operando y hasta 1 expatriado para relocalización por mes.
- Grande: hasta 100 expatriados operando hasta 2 expatriados para relocalización por mes.
- Mega: hasta 200 expatriados operando hasta 4 expatriados para relocalización por mes.

Cada uno de estos expatriados cuenta con un usuario en la plataforma, además de la posibilidad de tener hasta 2 usuarios adicionales asociados a su cuenta que sean parte de su núcleo familiar. Adicionalmente, las empresas podrán ser capaces de solicitar cantidad de expatriados operando o a relocalizar adicionales por unidad dependiendo de sus necesidades.

Considerando estas variables, las empresas podrán elegir entre la matriz de precios el plan que mejor se adapte a sus necesidades.

	Essential	Golden	Platinum
	*Gestión completa adicional 26 UF *Usuario adicional 1 UF	*Gestión completa adicional 49 UF *Usuario adicional 1 UF	*Gestión completa adicional 65 UF *Usuario adicional 1 UF
Mediana (Hasta 50 usuarios - gestión completa 1 expatriado al mes)	65 UF	104 UF	195 UF
Grande (Hasta 100 usuarios - gestión completa 2 expatriado al mes)	98 UF	157 UF	295 UF
Mega (Hasta 200 usuarios - gestión completa 4 expatriado al mes)	131 UF	209 UF	393 UF
Gestión de visas	X	X	X
Búsqueda de vivienda	X	X	X
Settling in	X	X	X
Orientación previa a distancia	X	X	X
Búsqueda de colegio		X	X
Tour de orientación previa		X	X
Asistencia para temas tributarios		X	X
Asistencia para temas de pensiones		X	X
Asesoría servicio intercultural e idiomas			X
Servicios de apoyo al cónyuge			X
Asistencia con la repatriación			X

Ilustración 15: Matriz de precios mensuales del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Dada la versatilidad de la estrategia de precios planteada, los potenciales clientes también pueden solicitar planes a la medida en caso de que estos pretendan considerar

actividades distintas para sus expatriados en base a su nivel jerárquico u otras definiciones organizacionales.

Por tratarse de empresas multinacionales, también se propone la opción de que el pago se realice directamente en dólares americanos o en euros.

5.2.4. Plaza

Para proveer el servicio propuesto no se requiere de una oficina desde la cual trabajar, por lo tanto, los trabajadores de la empresa estarán 100% de forma remota utilizando las oficinas de los clientes en caso de necesitar una reunión presencial.

Por otro lado, la plataforma estará soportada en una infraestructura SaaS (Software as a Service) por lo que el arriendo de la capacidad informática es sobre cloud, y por ende no se requiere de infraestructura física.

Esta forma y cultura de trabajo, reduce el contacto físico entre los trabajadores de la empresa, por lo cual, la operación del negocio no se ve paralizada por efecto de las restricciones ocasionadas por las medidas para combatir una pandemia.

5.2.5. Posicionamiento y comunicación

5.2.5.1. Mensaje

Para la creación del mensaje es relevante considerar que el segmento objetivo son empresas multinacionales que actualmente realizan la gestión de expatriados con recursos internos, esto indica que la persona a la cual estará dirigida la comunicación debe desempeñar una función de alto nivel estratégico en la compañía (CEO, CFO, COO, gerente de recursos humanos, gerente de operaciones y otros) de modo que este pueda considerar el valor estratégico de poder gestionar los recursos de forma externalizada y pueda a su vez influir sobre los mandos medios para que consideren la externalización. De esta forma, se evitan las resistencias que pueden existir desde los mandos medios ya que estos son los que gestionan directamente a las personas que actualmente realizan la gestión.

De acuerdo con el perfil definido para recibir el mensaje, este debe resaltar los beneficios de la digitalización y externalización de la gestión, teniendo como foco principal la propuesta de una gestión más eficiente a través de una plataforma digital, con reducción en los costos subyacentes y con apoyo al expatriado durante todo su periodo de asignación (tanto a los que vienen llegando como los que ya están operando). De este modo, la empresa podrá enfocar el personal de recursos humanos interno a las actividades core del negocio.

5.2.5.2. Promoción.

Teniendo en cuenta la información del diagnóstico y la propuesta de valor, la estrategia de promoción considera una componente de marketing tradicional con visitas de agentes de ventas técnicas y además considera una componente importante de marketing digital.

- **Generación de contenidos:** Se considera la contratación de un diseñador para generar contenido digital utilizando herramientas como Adobe creative cloud. Además, se consideran escritores freelance para generar al menos dos artículos semanales, esto con el objetivo de atraer potenciales clientes ofreciéndoles información de interés utilizando canales como: Página web, blog, newsletter y revista digital.
- **Email marketing:** Se considera la generación de una lista de contactos para compartir información relevante, con el objetivo de atraer nuevos clientes y además mantener a los clientes interesados en el servicio. Para este fin se considera realizar la campaña a través de la plataforma especializada con un plan de emails ilimitados y hasta 25.000 contactos.
- **RRSS:** El público objetivo de la campaña son perfiles de altos cargos y personas asociadas a recursos humanos. por lo tanto, la promoción en RRSS se realizará principalmente por LinkedIn con campañas de Sponsored Content (anuncios nativos) y Text Ads (Anuncios simples con PPC) enfocados en los perfiles correspondientes y con un monto de inversión fijo mensual. Como complemento de esta campaña también se considera la promoción en Twitter con el método PPC y un monto fijo mensual.
- **Generación de leads:** Como apoyo a la generación de leads por medio de RRSS y email marketing, se considera el apoyo de una empresa externa para generar hasta 1500 prospectos al mes.
- **SEO/SEM:** Se considera la promoción con estrategia SEO para generar tráfico en la página web de forma orgánica. En complemento, se considera inversión para posicionar en motores de búsqueda a través de las campañas de Google AdWords con el método PPC.
- **Visitas comerciales:** Se considera el canal de venta directa realizando visitas técnicas a las empresas para ofrecer los servicios y explicar las ventajas de la plataforma y la propuesta de valor de la empresa. Dentro del alcance de las visitas se encuentra la entrega de carpetas y flayers con información de la empresa, así como la entrega de souvenirs.
- **Eventos para expatriados:** Con foco en la fidelización de clientes se consideran eventos periódicos con expatriados y sus familias para estos puedan socializar y compartir con otras personas en situaciones similares.

Para poder cuantificar los resultados de las campañas de forma eficiente, se utiliza la herramienta en su formato gratuito de Google Analytics Standard.

Una parte importante de la inversión tiene como objetivo generar conocimiento de marca y posicionarse en el mercado poder convertir un porcentaje significativo de contactos en clientes finales de la empresa, para esto se potencian las campañas en RRSS, SEM y generación de contenidos con foco en la atracción de clientes.

Adicionalmente, en función del aumento de clientes una parte de la inversión estará destinada a campañas de fidelización a través de generación de contenidos, email marketing y eventos para expatriados.

Inversión Marketing		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Digital	Estrategia SEO / SEM		\$7,20	\$21,60	\$36,72	\$49,57	\$64,44	
	SEO		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	SEM		\$7,20	\$21,60	\$36,72	\$49,57	\$64,44	
	Publicidad en RRSS		\$9,60	\$28,80	\$48,96	\$66,10	\$85,92	
	LinkedIn Ads		\$6,60	\$19,80	\$33,66	\$45,44	\$59,07	
	Twitter Ads		\$1,20	\$3,60	\$6,12	\$8,26	\$10,74	
	Linked up sales		\$1,80	\$5,40	\$9,18	\$12,39	\$16,11	
	Marketing de contenido		\$2,86	\$8,57	\$14,57	\$19,67	\$25,57	
	Email Marketing		\$1,20	\$3,60	\$6,12	\$8,26	\$10,74	
	Escritores freelance		\$1,44	\$4,32	\$7,34	\$9,91	\$12,89	
	Adobe creative cloud		\$0,22	\$0,65	\$1,10	\$1,49	\$1,94	
	Google Analytics Standard		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	Total Marketing digital		\$19,66	\$58,97	\$100,25	\$135,33	\$175,93	
	Tradicional	Visitas comerciales		\$4,50	\$13,50	\$22,95	\$30,98	\$40,28
		Eventos para expatriados		\$0,00	\$18,00	\$30,60	\$41,31	\$53,70
Diseño de imagen y marca		\$5,00						
Lista de contactos		\$4,00						
Total Marketing Tradicional		\$9,00	\$4,50	\$31,50	\$53,55	\$72,29	\$93,98	
		\$9,00	\$24,16	\$90,5	\$153,80	\$207,63	\$269,91	

Tabla 11: Proyección de gastos de promoción (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de funnel de ventas es posible proyectar los resultados de la inversión en marketing. Para este caso se consideran las siguientes etapas de clientes:

- Contacto (C).
- Lead (L).
- Market Qualified Lead (MQL).
- Sales Qualified Lead (SQL).
- Cliente Final (CF).

Utilizando un supuesto de ratios de conversión estándar para empresas B2B con un crecimiento anual debido a la inversión en marketing y el crecimiento orgánico, se obtiene la proyección de clientes finales como se observa en la siguiente tabla.

Datos					
Crecimiento C anual	15%				
Lista de contactos inicial	10.000				
Ratios conversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C -> L	9%	11%	13%	14%	14%
L -> MQL	8%	10%	12%	13%	13%
MQL -> SQL	22%	24%	25%	26%	27%
SQL -> CF	40%	42%	43%	44%	45%
Matriz de crecimiento clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contactos (C)	11.500	13.225	15.209	17.490	20.114
Leads (L)	1.035	1.455	1.977	2.449	2.816
Market Qualified Lead (MQL)	83	145	237	318	366
Sales Qualified Lead (SQL)	18	35	59	83	99
Cliente Final (CF)	7	15	26	36	44

Tabla 12: Estimación de clientes finales a partir de ratios de marketing (potenciales empresas cliente).
Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Personal

5.2.6.1. Estructura organizacional

El personal es un activo clave para el éxito de la propuesta de valor y del servicio a ofrecer ya que se requiere de mucha interacción con los expatriados y sus necesidades y de una calidad de trabajo alta. Todo el personal que esté en contacto con los expatriados y con las empresas clientes debe ser tener un dominio avanzado del idioma inglés como requisito mínimo.

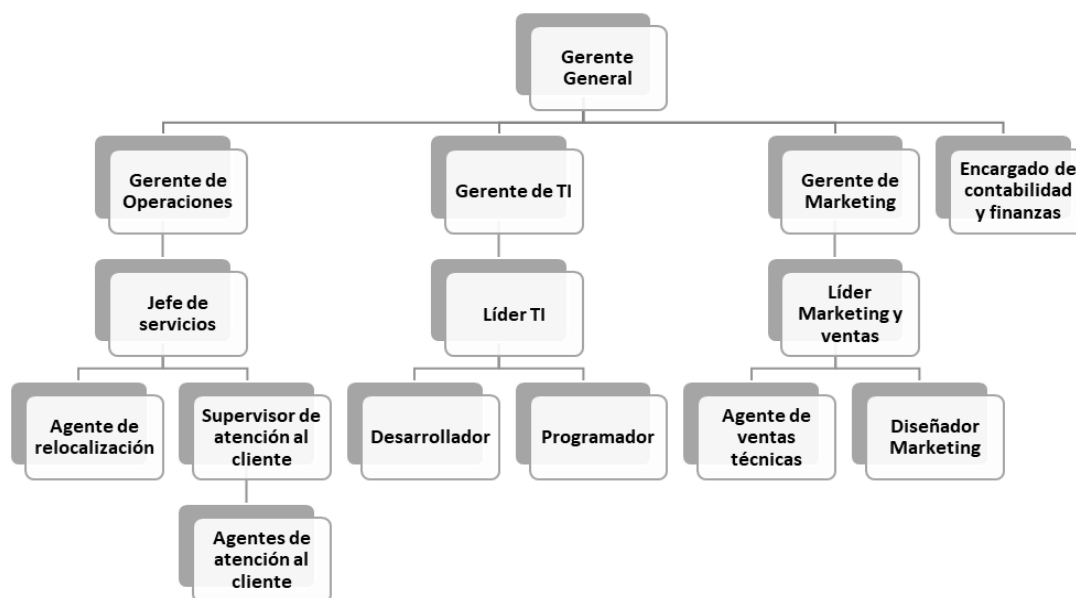


Ilustración 16: Estructura organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, es necesario contar con personal clave en el área de TI para poder mantener un buen funcionamiento de la plataforma, así como su constante evolución. Además, se requiere de un departamento robusto de marketing, con un número adecuado de agentes de ventas técnicas.

5.2.6.2. Demanda estimada y plan de dotación.

A partir de la estimación de clientes finales en base a las métricas de marketing, la matriz de posibles planes de servicios derivadas de la estrategia de precios y la proporción de tamaños de empresas obtenidos en el diagnóstico, se puede estimar la demanda.

Participación mercado en cantidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		7	15	26	36	44
Tamaño empresa	Porcentaje Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mediana	41%	3	6	11	15	18
Grande	37%	3	6	10	13	16
Mega	22%	1	3	5	8	10
Tipo de plan	Porcentaje por tamaño y tipo de plan	N de empresas por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEDIANA-ESSENTIAL	50%	2	3	6	7	9
MEDIANA-GOLDEN	30%	1	2	3	5	5
MEDIANA-PLATINUM	20%	0	1	2	3	4
GRANDE-ESSENTIAL	50%	2	3	5	6	8
GRANDE-GOLDEN	30%	1	2	3	4	5
GRANDE-PLATINUM	20%	0	1	2	3	3
MEGA-ESSENTIAL	50%	1	2	3	4	5
MEGA-GOLDEN	30%	0	1	1	2	3
MEGA-PLATINUM	20%	0	0	1	2	2
Expatriados adicionales	Porcentaje por tipo de plan	N de expatriados adicionales por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADICIONAL ESSENTIAL	25%	1	2	3	4	5
ADICIONAL GOLDEN	25%	1	2	3	3	4
ADICIONAL PLATINUM	25%	0	1	1	2	3

Tabla 13: Proyección de demanda (potenciales empresas cliente).

Fuente: Elaboración propia.

Las cantidades resultantes en el caso de los planes representan la cantidad de empresas que contrataran los servicios con un plan mensual constante durante todo el año.

De acuerdo con las cantidades de la estimación de demanda y la estructura organizacional de la empresa, se proyecta el siguiente plan de dotación.

Descripción	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	0,5	0,5	1	1	1
Gerente de operaciones	0	0,5	1	1	1
Jefe de servicios	0	0	0,5	1	1
Agente de relocalización	1	1,5	2,5	3,5	4,5
Agente de atención a clientes	1,5	3	5	7,5	9,5
Supervisor atención cliente	0	0	0,5	1	1
Gerente de TI	0	0,5	1	1	1
Líder TI	0	1	1	1	1
Desarrollador	1	1	1	1	1
Programador	0	1	2	2	2
Gerente de Marketing	0	0,5	1	1	1
Líder Marketing y ventas	0	1	1	1	1
Agente de venta técnica	1	2	4	6	8
Analista/diseñador de marketing	1	1	1	1	1
Contabilidad y finanzas	0	1	1	1	1

Tabla 14: Plan de dotación.
Fuente: Elaboración propia.

En el primer año solo se considera el personal esencial para que la empresa inicie operaciones y para trabajar en el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital. Además, siendo el personal uno de los gastos más relevantes de la empresa, se consideran trabajadores part time e incremento en función del crecimiento de los ingresos por lo que en algunos casos el número de dotación es el promedio de los trabajadores necesarios para ese año, lo que explica los números decimales en el plan.

5.2.7. Descripción del modelo de negocio

Con el objetivo de sintetizar todas las variables de la estrategia y describir el modelo de negocio se utiliza la metodología Canvas de Alexander Osterwalder que considera los siguientes aspectos:

- Propuesta de valor.
- Segmento objetivo.
- Relación con los clientes.
- Canales de distribución.
- Actividades clave.
- Socios clave.

- Recursos clave.
- Fuentes de ingreso.
- Estructura de costos.

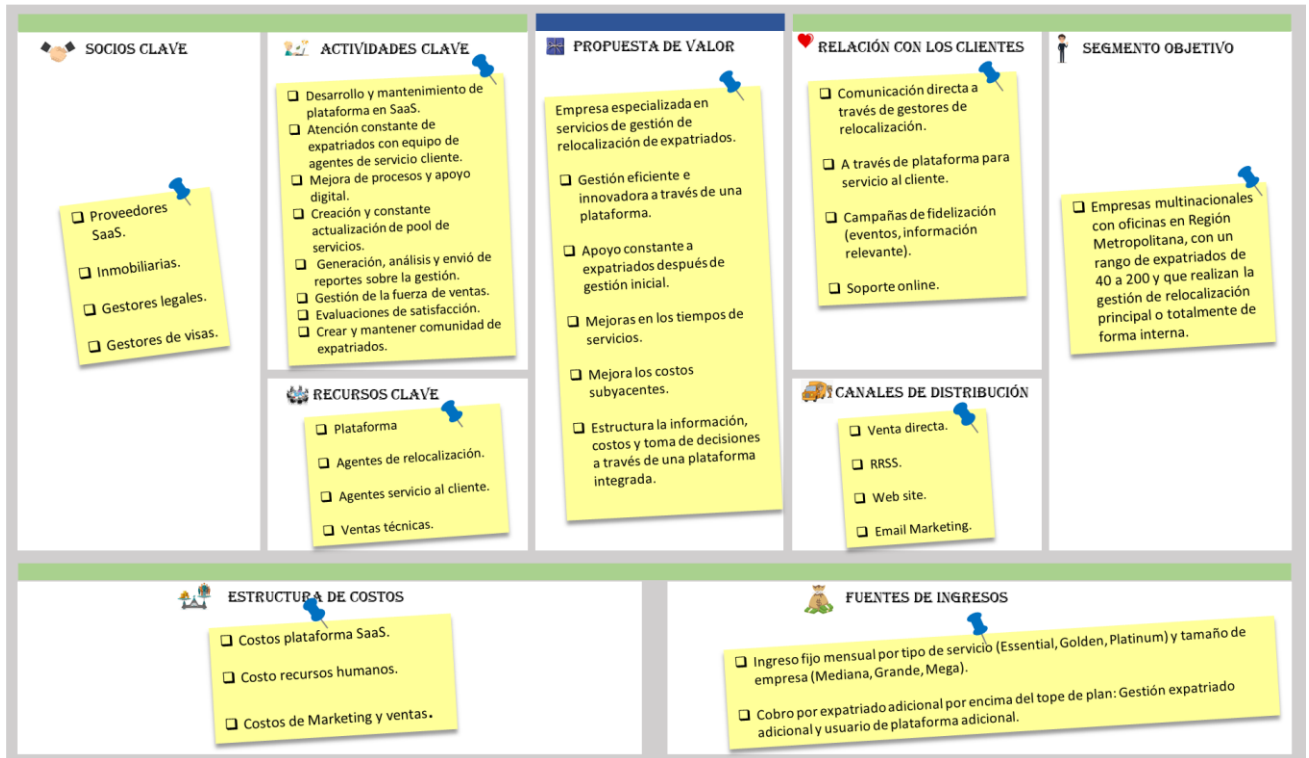


Ilustración 17: Canvas de modelo de negocios para gestión de relocalización de expatriados.
Fuente: Elaboración propia.

6. Evaluación económica

El alcance de la evaluación estará acotado a un horizonte temporal de 5 años, los datos principales a utilizar provienen de la estrategia formulada y se complementa el análisis con supuestos en caso de ser necesarios. La primera mitad del primer año de operación está dedicada al desarrollo y puesta en marcha del software por lo que no se consideran ingresos ni gastos más allá de los gastos del equipo de TI y el personal clave de la empresa.

6.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se considera como base la estimación de demanda y la definición de precios realizadas en el diseño de la estrategia.

La proyección considera los ingresos por planes mensuales contratados y la gestión de expatriados adicionales. Para simplificar el cálculo no se consideran los ingresos por usuarios adicionales de la plataforma.

Ingresos por tipo de plan	Precio UF	Precio CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEDIANA-ESSENTIAL	65	\$1,89	\$23	\$68	\$136	\$158	\$204
MEDIANA-GOLDEN	104	\$3,02	\$18	\$72	\$109	\$181	\$181
MEDIANA-PLATINUM	195	\$5,66	\$0	\$68	\$136	\$204	\$271
GRANDE-ESSENTIAL	98	\$2,84	\$34	\$102	\$171	\$205	\$273
GRANDE-GOLDEN	157	\$4,55	\$27	\$109	\$164	\$219	\$273
GRANDE-PLATINUM	295	\$8,56	\$0	\$103	\$205	\$308	\$308
MEGA-ESSENTIAL	130	\$3,77	\$23	\$90	\$136	\$181	\$226
MEGA-GOLDEN	209	\$6,06	\$0	\$73	\$73	\$145	\$218
MEGA-PLATINUM	392	\$11,37	\$0	\$0	\$136	\$273	\$273
			\$125	\$686	\$1.265	\$1.873	\$2.227
Expatriados adicionales							
ADICIONAL ESSENTIAL	26	\$0,75	\$1	\$2	\$2	\$3	\$4
ADICIONAL GOLDEN	49	\$1,42	\$1	\$3	\$4	\$4	\$6
ADICIONAL PLATINUM	65	\$1,89	\$0	\$2	\$2	\$4	\$6
			\$2,2	\$6,2	\$8,4	\$11,0	\$15,1
			\$127	\$692	\$1.273	\$1.884	\$2.242

Tabla 15: Proyección de ingresos (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos de la proyección de ingresos y el mercado potencial estimado, se obtiene la participación de mercado estimada para cada año, en la siguiente tabla se observa que esta crece desde 1% hasta llegar al 12% en el año 5. Si bien el porcentaje de participación en el año 5 es relativamente alto, esto se debe a que tanto en el segmento objetivo como en el segmento 1 el nivel de competencia es muy bajo ya que actualmente las empresas de estos segmentos realizan la gestión internamente.

Esta proyección de ingresos posee una correlación positiva con el incremento en esfuerzo de ventas, lo que para este negocio está definido por los gastos en marketing

y gastos en personal de ventas. Respecto a los 5 años de evaluación este gasto representa un 20% promedio de los ingresos totales.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$127	\$692	\$1.273	\$1.884	\$2.242
Tamaño mercado	\$16.985	\$17.155	\$17.498	\$17.848	\$18.205
Participación de mercado	1%	4%	7%	11%	12%
Gastos en marketing	\$24	\$90	\$154	\$208	\$270
Gastos en personal de ventas	\$7	\$39	\$78	\$117	\$156
Gastos de esfuerzo de ventas	\$31	\$129	\$232	\$324	\$425
Aumento porcentual anual del gasto		313%	79%	40%	31%
Porcentaje del gasto vs los ingresos	25%	19%	18%	17%	19%

Tabla 16: Esfuerzo de venta vs ingresos (en millones de pesos)

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Proyección de costos y gastos

6.2.1. Costos de venta

Una parte de los costos de ventas están relacionados con el valor del arriendo de la infraestructura de TI a través de la tecnología SaaS. Para poder hacer un uso eficiente de esta infraestructura se considera un costo escalable en función de la cantidad de usuarios de la plataforma.

Por otro lado, los costos de apoyo con visas y asistencia legal estarán relacionados a la cantidad de expatriados mensual que se deban relocalizar, si bien la mayor parte del costo por esta actividad se encuentra sobre los agentes de relocalización que deben realizar las gestiones, el apoyo de estos gestores especialistas es necesario para asegurar que los trámites se realicen de forma más rápida.

Finalmente, el costo de movilización está relacionado con el costo de arriendo de vehículos y combustible que los agentes de relocalización requieren para realizar las gestiones de las actividades contratadas de acuerdo con el plan escogido.

Costos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura SaaS	\$2,8	\$13,1	\$22,3	\$32,0	\$39,4
Visas y asistencia legal	\$16,4	\$71,8	\$115,7	\$156,4	\$181,4
Movilización	\$32,5	\$79,6	\$131,4	\$173,1	\$197,3
	\$52	\$165	\$269	\$361	\$418

Tabla 17: Costos de venta (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

Para los costos de gestión de visas y asistencia legal se considera economías de escala en base al aumento del volumen de expatriados a tramitar. En ese mismo orden de ideas, se plantean economías de escala sobre los costos de movilización al realizar convenios con las empresas de arriendo de vehículos por aumento de volumen de arriendo y periodos más extensos de uso.

6.2.2. Gastos de administración y ventas

Debido a que la propuesta de negocios se basa la prestación de servicios a empresas multinacionales, el gasto más importante del negocio es el gasto de remuneraciones, a pesar de que se estima una mejora operacional significativa con respecto a los métodos tradicionales debido al uso de una plataforma, los gastos de remuneración representan el 73% promedio de los gastos de administración. Por su lado, la inversión en marketing representa un 22% promedio de los gastos de administración en los 5 periodos de evaluación.

En el caso de la línea de “otros gastos” se provisiona un 5% de los gastos proyectados.

Gastos de administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$74,8	\$343,4	\$571,9	\$690,1	\$777,6
Marketing	\$24,2	\$90,5	\$153,8	\$207,6	\$269,9
Capacitación	\$0,9	\$2,2	\$3,5	\$4,5	\$5,3
Herramientas ofimática y licencias	\$0,3	\$0,7	\$1,2	\$1,5	\$1,8
Otros gastos	\$5,0	\$21,8	\$36,5	\$45,2	\$52,7
	\$105,1	\$458,6	\$766,9	\$948,9	\$1.107,2

Tabla 18: Gastos de administración y ventas (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Inversión

6.3.1. Inversión en software

La componente más importante de la inversión para el modelo de negocios es la del desarrollo e implementación del software de la plataforma donde se realizan todas las operaciones.

Desarrollo software (Millones de pesos)	Año 0
Diseño y desarrollo	\$38,9
Pruebas	\$8,1
Puesta en marcha	\$37,6
	\$84,7

Tabla 19: Inversión en desarrollo de software (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Inversión en activo fijo y marketing

La inversión en activo fijo solo considera los equipos computacionales, teléfonos y artículos de ergonomía para que los trabajadores se encuentren cómodos en sus casas. Esta inversión es directamente proporcional a la cantidad de trabajadores de la empresa, en el año 0 se estima la compra de todos los artículos para la dotación de trabajadores del año 1 y 2. En el año 3 se estima la compra para los trabajadores del año 4 y 5, además renovar los artículos entregados a los trabajadores en el año 1.

Activo fijo	Costo unitario	Personas Año 0	Personas Año 3	Año 0	Año 3
Computadoras	\$0,33	27	19	\$8,9	\$6,5
Teclados y Ratón	\$0,02	27	19	\$0,5	\$0,4
Teléfonos	\$0,17	27	19	\$4,7	\$3,4
Sillas de oficina	\$0,08	27	19	\$2,1	\$1,5
				\$16,1	\$11,8

Tabla 20: Inversión en activo fijo (en millones de pesos).
Fuente: Elaboración propia.

Debido a que no se considera una oficina física para el negocio, no se consideran costos de remodelación y preparación. Además, como la plataforma es totalmente basada en cloud no se considera inversión en infraestructura de TI.

La inversión en marketing para el inicio de operaciones está relacionada con el costo del diseño e imagen de marca a través de una agencia de publicidad y la adquisición de una lista de contactos con futuros posibles prospectos.

Inversión marketing	Año 0
Diseño de imagen y marca	\$5,00
Lista de contactos	\$4,00
	\$9,0

Tabla 21: Inversión en marketing (en millones de pesos).
Fuente: Elaboración propia.

6.4. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se considera el total de costos de ventas y gastos de administración del primer año y se dividen entre 6 que son los meses operativos del año 1, de este modo se obtiene el costo promedio mensual, a continuación, se considera un supuesto de capital de trabajo necesario de 3 meses de operación.

Capital de trabajo	Año 0
Costo venta año 1	\$52
Gastos de administración año 1	\$105
Total Mensual	\$26
	\$78,4

Tabla 22: Capital de trabajo en millones de pesos.
Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la inversión está representada por la siguiente tabla.

Inversión	Año 0	Año 3
Valor desarrollo software	\$84,7	
Activo fijo	\$16,1	\$11,8
Inversión Marketing	\$9,0	
Capital de trabajo	\$78,4	
	\$188,3	\$11,8

Tabla 23: Total inversión (en millones de pesos).
Fuente: Elaboración propia.

6.5. Financiamiento

Se considera que el 70% de la inversión del año 0 se financie con deuda, a través de un crédito bancario, con una tasa de interés anual de 12%, en un horizonte de 5 años.

Monto del préstamo	\$131,8
Tasa de interés (Anual)	12,0%
Tasa de interés (Mensual)	0,5%
Años	5
Número de periodos	60
Cuota	\$2,5

Tabla 24: Detalle de crédito bancario (en millones de pesos).
Fuente: Elaboración propia.

Con base en esta información se determina el capital a amortizar e intereses pagados por cada periodo y de forma anual.

Año	Interés	Amortización	Saldo
1	\$7,3	\$23,3	\$108,5
2	\$5,8	\$24,7	\$83,7
3	\$4,3	\$26,3	\$57,5
4	\$2,7	\$27,9	\$29,6
5	\$1,0	\$29,6	\$0,0
	\$21,1	\$131,8	

Tabla 25: Interés y amortización anual de crédito bancario (en millones de pesos).
Fuente: Elaboración propia.

6.6. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza el costo del promedio ponderado del capital o WACC por sus siglas en inglés, el cual está representado por la siguiente formula:

$$WACC = K_e * T_e + K_d * T_d * (1 - T_c)$$

Donde:

Ke= (X%) (costo del capital)

Te= 30% (proporción de capital propio)

Kd= 12% (costo de la deuda)

Td= 70% (proporción de la deuda)

Tc= 27% (impuestos)

Para calcular el valor del costo del capital, se utiliza el método de valoración de precios de activos financieros o CAPM por sus siglas en inglés, representado por la siguiente formula:

$$K_e = R_f - \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

Rf= 4,26% (tasa libre de riesgo – bonos del banco central de Chile a 10 años).

Rm= 10,2% (retorno de mercado – retorno promedio de los últimos 10 años del S&P).

B= 2,44 (factor de riesgo de la inversión multiplicado por 2 – calculado en base a las betas de empresas similares de relocalización, de servicios profesionales y de SaaS).

Al sustituir los valores en la formula del CAPM, se obtiene un costo de capital de 18,75%.

Costo del capital (Ke)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,26%
Rendimiento mercado (Rm)	10,20%
Beta (β)	2,44
	18,75%

Tabla 26: Cálculo de costo de capital (CAPM).
Fuente: Elaboración propia.

Con el valor del costo de capital se pueden sustituir los valores en la formula del WACC, obteniendo un valor de 11,76%.

WACC	
Proporción de la deuda (Td)	70%
Proporción de capital (Te)	30%
Impuestos (Tc)	27%
Costo de la deuda (Kd)	12%
Costo del capital (Ke)	18,8%
	11,76%

Tabla 27: Cálculo de tasa de descuento (WACC).
Fuente: Elaboración propia.

A criterio del evaluador, se considera que el valor entregado por el WACC no cubre todos los riesgos inmersos en la propuesta de negocio, por lo que para efectos de la evaluación del proyecto se utiliza una tasa de descuento del 20%.

6.7. Flujo de caja e indicadores

Para la proyección del flujo de caja se consideran los valores obtenidos en la proyección de ingresos, costos de venta, GAV, inversión, deuda, y capital de trabajo.

No se consideran depreciaciones legales para los activos fijos ya que estos no representan un impacto real en el proyecto y en la práctica común de contabilidad, la depreciación se aplica sobre activos fijos de gran valor como maquinaria, transporte y otros.

El cálculo del valor residual se realiza en función del ultimo flujo (año 5) a perpetuidad, utilizando una tasa de descuento de 20%.

Flujo de caja proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Resumen gráfico
(+) Ingreso por ventas		\$126,9	\$691,8	\$1.273,0	\$1.884,3	\$2.242,3	
(-) Costo de ventas		\$51,8	\$164,5	\$269,4	\$361,4	\$418,1	
Margen de contribución		\$75,2	\$527,3	\$1.003,6	\$1.522,9	\$1.824,2	
Ratio costo / ventas		41%	24%	21%	19%	19%	
(-) Gastos de administración y ventas		\$105,1	\$458,6	\$766,9	\$948,9	\$1.107,2	
Ratio GAV / ventas		83%	66%	60%	50%	49%	
Utilidad de operación		-\$29,9	\$68,6	\$236,7	\$574,0	\$716,9	
Ratio Utilidad de operación / ventas		-24%	10%	19%	30%	32%	
(-) Pago de intereses por créditos		\$7,3	\$5,8	\$4,3	\$2,7	\$1,0	
(-) Pérdidas del ejercicio anterior			\$37,2				
Utilidad antes de impuestos		-\$37,2	\$25,6	\$232,4	\$571,3	\$716,0	
(-) Impuestos de primera categoría (27%)			\$6,9	\$62,8	\$154,2	\$193,3	
Utilidad después de impuestos		-\$37,2	\$18,7	\$169,7	\$417,0	\$522,7	
(+) Pérdidas del ejercicio anterior			\$37,2				
Flujo de caja operacional		-\$37,2	\$55,9	\$169,7	\$417,0	\$522,7	
(-) Inversión fija	\$188,3			\$11,8			
(-) Capital de trabajo	\$78,4						
(-) Amortizaciones		\$23,3	\$24,7	\$26,3	\$27,9	\$29,6	
(+) Prestamos	\$131,8						
(+) Recuperación de capital de trabajo						\$78,4	
Flujo de caja privado sin VR	-\$134,9	-\$60,5	\$31,2	\$131,6	\$389,1	\$571,5	
(+) Valor residual						\$2.857	
Flujo de caja privado con VR	-\$134,9	-\$60,5	\$31,2	\$131,6	\$389,1	\$3.429,0	

Ilustración 18: Flujo de caja proyectado (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los indicadores se observa un VAN positivo de 1.478 MMCLP y una tasa interna de retorno de 97%. Además, se denota una utilidad promedio mensual de 10,97MMCLP en el año 3 con la cual se cumple la condición de satisfacción.

Indicadores	
Tasa de descuento	20%
VAN	\$1.478,1
TIR	97%
Utilidad acumulada al año 5	\$1.062,9
Utilidad promedio mensual año 3	\$10,97

Tabla 28: Indicadores financieros del proyecto (en millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Análisis de sensibilidad

Para determinar la sensibilidad de los resultados económicos proyectados, en base a se realiza una validación de los tres componentes con mayor influencia en la evaluación económica:

- Ingresos.
- Costo de ventas.
- Gastos de administración y ventas (GAV).

En la siguiente ilustración se puede observar cómo aumenta o disminuye el VAN del proyecto en función del aumento o disminución porcentual de cada uno de los componentes mencionados.

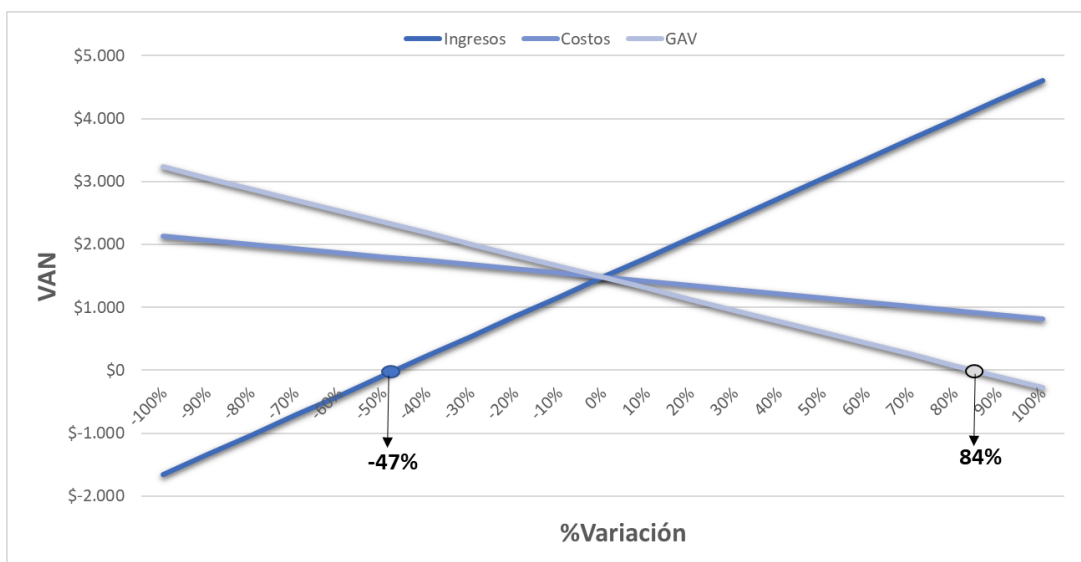


Ilustración 19: cambios en el VAN respecto a variaciones de ingresos, costo de ventas o GAV.
Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados individuales se observa que el VAN del proyecto es más sensible a variaciones en los ingresos, donde una disminución de más de 47% del nivel de ingresos conlleva a un VAN negativo por lo que el proyecto dejaría de ser rentable.

Por otro lado, el VAN es menos sensible a aumentos en los GAV, donde para que el proyecto deje de ser rentable tendrían que aumentar más de 84% de los valores proyectados. Además, se determina que la variación del costo de venta tiene un impacto poco significativo en la rentabilidad del proyecto respecto a las otras dos componentes.

En términos generales, se determina que la variación de 1% sobre el nivel de ingresos tiene un efecto dos veces mayor sobre el VAN que la variación de un 1% sobre los GAV.

De acuerdo con los resultados del análisis individualizado, se procede a realizar un análisis de sensibilidad compuesto, para determinar los posibles escenarios. En la siguiente tabla se observa una matriz de 121 escenarios compuestos por variaciones en ingresos y variaciones en la tasa de descuento.

VAN		Variación de ingresos										
	\$1.478	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Variación Tasa descuento	-50%	\$59.320	\$70.831	\$82.342	\$93.853	\$105.363	\$116.874	\$128.385	\$139.896	\$151.407	\$162.918	\$174.429
	-40%	\$21.858	\$26.998	\$32.138	\$37.279	\$42.419	\$47.559	\$52.700	\$57.840	\$62.980	\$68.120	\$73.261
	-30%	\$9.001	\$11.651	\$14.300	\$16.950	\$19.599	\$22.249	\$24.898	\$27.547	\$30.197	\$32.846	\$35.496
	-20%	\$3.925	\$5.442	\$6.959	\$8.476	\$9.993	\$11.510	\$13.026	\$14.543	\$16.060	\$17.577	\$19.094
	-10%	\$1.711	\$2.653	\$3.594	\$4.535	\$5.476	\$6.417	\$7.358	\$8.299	\$9.240	\$10.181	\$11.122
	0%	\$676	\$1.298	\$1.920	\$2.542	\$3.164	\$3.785	\$4.407	\$5.029	\$5.651	\$6.273	\$6.895
Variación Tasa descuento	10%	\$168	\$600	\$1.033	\$1.465	\$1.897	\$2.330	\$2.762	\$3.194	\$3.626	\$4.059	\$4.491
	20%	\$-88	\$225	\$538	\$852	\$1.165	\$1.478	\$1.791	\$2.105	\$2.418	\$2.731	\$3.044
	30%	\$-218	\$17	\$252	\$487	\$722	\$957	\$1.192	\$1.427	\$1.662	\$1.897	\$2.132
	40%	\$-283	\$-101	\$80	\$262	\$443	\$625	\$806	\$988	\$1.169	\$1.351	\$1.532
	50%	\$-312	\$-169	\$-25	\$119	\$262	\$406	\$550	\$693	\$837	\$981	\$1.124

Tabla 29: Impacto en VAN con respecto a variación en ingresos y tasa de descuento
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis se desprende que el proyecto deja de ser rentable a partir de una disminución del 30% de los ingresos y con una tasa de descuento del 50%.

Adicionalmente, se realiza un análisis del impacto en el VAN del proyecto en función de la variación de los ingresos y GAV.

VAN		Variación de ingresos										
\$1.478		-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Variación de GAV	-50%	\$788	\$1.101	\$1.415	\$1.728	\$2.041	\$2.354	\$2.668	\$2.981	\$3.294	\$3.607	\$3.921
	-40%	\$613	\$926	\$1.239	\$1.553	\$1.866	\$2.179	\$2.492	\$2.806	\$3.119	\$3.432	\$3.745
	-30%	\$437	\$751	\$1.064	\$1.377	\$1.691	\$2.004	\$2.317	\$2.630	\$2.944	\$3.257	\$3.570
	-20%	\$262	\$576	\$889	\$1.202	\$1.515	\$1.829	\$2.142	\$2.455	\$2.768	\$3.082	\$3.395
	-10%	\$87	\$400	\$714	\$1.027	\$1.340	\$1.653	\$1.967	\$2.280	\$2.593	\$2.906	\$3.220
	0%	\$-88	\$225	\$538	\$852	\$1.165	\$1.478	\$1.791	\$2.105	\$2.418	\$2.731	\$3.044
	10%	\$-264	\$50	\$363	\$676	\$990	\$1.303	\$1.616	\$1.929	\$2.243	\$2.556	\$2.869
	20%	\$-439	\$-125	\$188	\$501	\$814	\$1.128	\$1.441	\$1.754	\$2.067	\$2.381	\$2.694
	30%	\$-614	\$-301	\$13	\$326	\$639	\$952	\$1.266	\$1.579	\$1.892	\$2.205	\$2.519
	40%	\$-789	\$-476	\$-163	\$151	\$464	\$777	\$1.090	\$1.404	\$1.717	\$2.030	\$2.343
50%	\$-965	\$-651	\$-338	\$-25	\$289	\$602	\$915	\$1.228	\$1.542	\$1.855	\$2.168	

Tabla 30: Impacto en el VAN con respecto a variación de ingresos y GAV.

Fuente: Elaboración propia.

Para este caso el proyecto deja de ser rentable a partir de una disminución de un 20% del nivel de ingresos y un aumento de un 50% de los GAV.

Ambos escenarios representan casos extremos con una baja probabilidad de ocurrencia.

7. Conclusiones

A partir de las evaluaciones realizadas en esta tesis, se determinó que es factible estratégica, técnica y económicamente desarrollar el negocio propuesto. El primer indicador que respalda esta afirmación es que se logró identificar un mercado potencial de 17.890 MMCLP en el 2019 y que a pesar de sufrir una caída del 7% en el 2020 debido al efecto de la pandemia causada por el COVID-19, para el 2021 el mercado potencial es de 16.985 MMCLP y se estima que el mercado tendrá un crecimiento de al menos 3,3% anual en por los próximos 5 años.

Además, se determinó que para las empresas multinacionales operando en Chile sigue siendo muy relevante la participación de expatriados dentro de sus filiales, ya que tienen como objetivo principal preservar la cultura organizacional en cada una de ellas. También fue posible identificar que la mayor parte de estas empresas cuenta con operaciones de gran tamaño, en base a la clasificación por volumen de ventas del SII, por lo tanto, cuentan con un amplio rango de expatriados en el país que van desde 1 hasta los 200 expatriados por empresa.

Debido al atractivo de este mercado, existen empresas que ofrecen servicios especializados para la gestión de la relocalización de expatriados. Sin embargo, se determinó que no existe gran diferenciación o innovación en sus propuestas de valor. Todas las propuestas de competidores locales evaluadas como objeto de este estudio presentan la misma estructura básica de precio unitario por actividad específica y enfocándose principalmente en los atributos básicos del servicio como lo son la búsqueda de vivienda, gestión de visas y búsqueda de escuela.

Las propuestas no muestran gran foco en atributos que también son relevantes para los potenciales clientes, incluso algunos de los competidores no ofrecen estos atributos dentro de sus propuestas de valor, tal como la orientación y visitas previas a la asignación internacional del expatriado, este atributo posee un alto nivel de valoración para las empresas ya que disminuye de forma significativa la probabilidad de término anticipado de la asignación lo que se traduce en ahorro de costos innecesarios para la empresa.

Adicionalmente, se determinó que otros factores que afectan a las propuestas existentes en el mercado son la falta de uso tecnológico y digitalización en sus procesos, así como también la carencia de apoyo a los expatriados una vez relocalizados. A pesar de la ventaja que ofrece la externalización de estos servicios, el impacto de los factores antes mencionados se refleja en que el 11% de las empresas del mercado potencial realizan la gestión de relocalización de forma totalmente interna y otro 59% de estas realiza la gestión principalmente con recursos propios, externalizando muy pocas de las actividades que corresponden a esta gestión.

En este sentido, la estrategia planteada se basa en una estrategia de sustitución, generando una oferta atractiva para esa porción del mercado que actualmente realiza la gestión de forma total o parcialmente internalizada, determinando un segmento objetivo cuyas características son: empresas multinacionales con oficinas en Región Metropolitana, con un rango de expatriados de 40 a 200 y que realizan la gestión de

relocalización principal o totalmente de forma interna. Este segmento posee un bajo nivel de competencia, alto nivel de concentración y representa el 23% del tamaño total del mercado potencial.

La propuesta se centra en combinar la experiencia de agentes expertos en relocalización de expatriados, con una plataforma digital, basada en la tecnología SaaS, por la cual se coordinen y gestionen todas las actividades. Además de proveer usuarios para todos los expatriados que ya han sido relocalizados y se encuentran operando en el país. Las empresas cliente podrán acceder a estos servicios por medio de un plan de pago fijo mensual cuyo precio se ajusta a sus características y necesidades.

Uno de los principales riesgos de la propuesta es que debido a que no tiene precedentes en el mercado, existe la posibilidad de que el servicio requiera de mayor tiempo de lo que se estima para poder generar conocimiento y conciencia de marca. Sin embargo, se plantean campañas de marketing y ventas, tanto digital como tradicional, con una fuerte inversión (20% promedio de los ingresos anuales proyectados) para asegurar logro de los objetivos.

Otro de los riesgos potenciales es que los efectos de la pandemia sobre la cultura de trabajo y el crecimiento del teletrabajo afecten de forma significativa el crecimiento del mercado de relocalizaciones. No obstante, los resultados de esta investigación indican que, ya que el mercado está compuesto en su mayoría por ejecutivos de niveles medio y alto, el efecto de las variables antes mencionadas será mucho menor que en otros sectores, ya que las multinacionales seguirán requiriendo de presencia física de estos ejecutivos para mantener la cultura organizacional desde su casa matriz hacia todas sus filiales en el mundo.

Por su parte, en la evaluación económica se determinó que se cumple con la condición de satisfacción de alcanzar una utilidad promedio de más de 10 millones de pesos mensuales a partir del tercer año de operación.

Al realizar la evaluación en un periodo de 5 años, se obtuvo un valor actual neto del proyecto 1.478 MMCLP con una tasa interna de retorno del 97%, estos resultados fueron fuertemente influenciados por el cálculo del valor residual del proyecto cuyo monto calculado fue de 2.857 MMCLP. Los cálculos de la evaluación económica fueron realizados con una tasa de descuento de 20%, la cual es más alta que la tasa calculada a través del WACC, pero a criterio del evaluador se estima que captura todos los riesgos inherentes a este tipo de negocio y sus características.

Finalmente, en análisis de sensibilidad se determinó que la rentabilidad del negocio es más sensible a variaciones en el nivel de ingresos que a variaciones en los costos de venta o gastos de administración y ventas. Una disminución del 20% en el nivel de ingresos proyectado representaría una disminución del 42% del valor actual neto del proyecto, no obstante, para que el proyecto deje de ser rentable el nivel de ingresos tendría que sufrir una disminución mayor al 47%.

8. Recomendaciones

Se recomienda realizar la inversión para llevar a cabo la implementación del negocio en base a la estrategia propuesta.

Es importante reforzar los resultados obtenidos en el diagnóstico ya que la cantidad de empresas que respondieron la encuesta de mercado no alcanzaron el número necesario para ser consideradas una muestra representativa de la población.

Asimismo, se recomienda profundizar en los detalles de la operación, haciendo énfasis en el logro de la mejora de procesos y optimización de tiempos de gestión.

Por último, para obtener mayor rentabilidad de la plataforma se recomienda realizar un estudio de factibilidad de implementar el negocio en las regiones de Chile con mayor intensidad de explotación de minería ya que al ser la principal actividad económica del país, existen muchas multinacionales operando en este sector económico.

9. Bibliografía

- 1.- CAPITAL HUMANO. 2017. Casi cinco mil extranjeros ocupan hoy cargos directivos o gerenciales en Chile. [En línea]. Emol. 19 de Julio, 2017. <<https://capitalhumano.emol.com/7133/casi-cinco-mil-extranjeros-ocupan-hoy-cargos-directivos-gerenciales-Chile/>> [consulta: 09 de Septiembre, 2020].
- 2.- Valentina Osorio. 2018. El 15% de los gerentes generales de grandes empresas chilenas son extranjeros. [En línea]. Emol. 7 de Mayo, 2018. <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/05/07/904996/Extranjeros-en-las-grandes-empresas-Chilenas-Que-valor-le-agregan-a-los-directorios-y-gerencias.html>> [consulta: 10 de Septiembre, 2020].
- 3.- ESPINOSA, M. 2005. Multinacionales en Chile. Santiago. Departamento de estudios de la dirección del trabajo.
- 4.- BONACHE, J. y A. CABRERA. 2002. Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. España. Prentice Hall.
- 5.- ALDAS, J. y DASÍ, A. 2006. Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. España. Paraninfo.
6. - AYCAN, Z. 1997. New approaches to employee management. Greenwich. Jai press.
7. - ESPINOSA, M. 2009. Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas. España, fundación EOI.
- 8.- GOMÉZ, S. 2005. Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas. España. IESE.
9. - BERG, H. 2010. RELOCATION: AN INDUSTRY OVERVIEW. [En línea]. Geneva Business News. 20 de Octubre, 2010. <<https://www.gbnews.ch/relocation-an-industry-overview/>> [Consulta: 10 de Septiembre, 2020].
10. - PATITUCI, F. 2020. Evaluating Relocation Business Models. [En línea]. <<https://www.nucompass.com/relocation-news-and-trends/evaluating-relocation-business-models>> [Consulta: 4 de Octubre, 2020].
11. – InvestChile. 2021. Ministerio de Economía e InvestChile encabezan seminario sobre inversión extranjera en Chile. [En línea]. <<https://investchile.gob.cl/es/ministerio-de-economia-e-investchile-encabezan-seminario-sobre-inversion-extranjera-en-chile/>> [Consulta: 5 de Enero, 2021].
12. – El mostrado mercados. 2020. Banco Central: inversión extranjera en Chile creció 53% en el primer semestre de 2020. [En línea]. <<https://www.elmostrador.cl/mercados/2020/08/07/banco-central-inversion-extranjera-en-chile-crecio-53-en-el-primer-semestre-de-2020/>> [Consulta: 5 de Enero, 2021].

13. – Banco Mundial. 2020. PIB per cápita (US\$ a precios actuales) – Chile. [En línea]. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>> [Consulta: 5 de Enero, 2021].
14. – Banco Central de Chile. 2020. CUENTAS NACIONALES DE CHILE: Evolución de la actividad económica tercer trimestre de 2020. [En línea]. <https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020_III.pdf/d54a16b9-aaa4-b1fe-cc0c-557cd929127b?t=1605704569783> [Consulta: 5 de Enero, 2021].
15. – Marquina, P. 2020. CENTRUM PUCP y el Social Progress Imperative presentaron los resultados del Índice del Progreso Social Mundial (IPSM) 2020. [En línea]. <<https://centrumthink.pucp.edu.pe/indice-de-progreso-social-mundial--resultados-2020>> [Consulta: 7 de Enero, 2021].
16. – Konema. 2018. Índice GINI. [En línea]. <<https://knoema.es/atlas/topics/Pobreza/Desigualdad-del-ingreso/%C3%8Dndice-GINI>> [Consulta: 9 de Enero, 2021].
17. – RANKINGS. 2019. Global Innovation Index 2019 rankings. [En línea]. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019-intro4.pdf> [Consulta: 20 de Enero, 2021].
- 18.- Biblioteca del Congreso Nacional. 2015. LEY 20848: establece marco para la inversión extranjera directa en Chile y crea institucionalidad respectiva. [En línea]. <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078789>> [Consulta: 19 de Enero, 2021].
19. - Strack, R. 2018. Decoding Global Talent 2018. [En línea]. <<https://www.thenetwork.com/wp-content/uploads/2018/06/decoding-global-talent-2018-main-global-report.pdf>> [Consulta: 19 de Enero, 2021].
20. - Jobbatical. 2020. 2020 Relocation and Global Mobility Trends and Data. [En línea]. <<https://jobbatical.com/resources/global-mobility-trends>> [Consulta: 21 de Enero, 2021].
- 21.- IBISworld. 2020. Employee relocation services market size. [En línea]. <<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/employee-relocation-services-united-states>> [Consulta: 21 de Enero 2021].
- 22.- SpendEdge. 2021. Employee Relocation Services Sourcing and Procurement Report by Top Spending Regions and Market Price Trends. [En Línea]. <<https://live.spendedge.com/home/employee-relocation-services--procurement-market-intelligence-report/133844.html>> [Consulta: 18 de Marzo 2021].
- 23.- SII. 2003. NUEVA TABLA DE VIDA ÚTIL DE LOS BIENES FÍSICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO. [En línea] <https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [Consulta: 21 de junio 2021]

10. Anexos.

Anexo A: Encuesta sobre servicios de relocalización para expatriados

Encuesta sobre servicios de relocalización para expatriados

Muy buen día, es de nuestro agrado invitarle a participar de una encuesta para la evaluación de un tema de tesis para el grado de Magister, la cual busca información sobre los servicios de relocalización de expatriados en Chile. Le agradecemos que pueda destinar 15 minutos de su valioso tiempo para responder.

La información obtenida es confidencial y solo será usada para fines académicos.

Filtro:

Lectura opcional:

Concepto de expatriado: En líneas generales, los expatriados se caracterizan por ser profesionales que se trasladan a otro país para residir y trabajar un por tiempo determinado, relativamente corto, pero suficiente para afectar su vida social y familiar.

1. ¿Dentro de su organización se realizan movimientos de profesionales expatriados a ocupar cargos en Chile?
 - Si
 - No

2. ¿Es usted participe en algún modo de los procesos de relocalización de expatriados a Chile por parte de su organización?
 - Si
 - No

Mensaje de salida: Muchas gracias por su tiempo, esperamos que pueda compartir esta encuesta con más personas que puedan apoyar con la evaluación.

Conocimiento de marcas y servicios:

3. En términos de productividad y cumplimiento de metas ¿Qué tan relevante es la gestión de expatriados dentro de su organización? (Seleccione en escala del 1 al 7 donde 1 es poco importante y 7 es muy importante)

Poco importante

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy importante

4. ¿Por cuales razones es importante la relocalización de expatriados dentro de su organización? (ordene del 1 al 6 según sus preferencias, donde 6 es el más relevante y 1 el menos relevante).

Razones	Orden
Diversidad e inclusión	1,2,3,4,5 o 6
Escasez de mano de obra calificada	1,2,3,4,5 o 6
Integración de perfiles globales	1,2,3,4,5 o 6
Traspaso de Know how.	1,2,3,4,5 o 6
Potenciación del liderazgo.	1,2,3,4,5 o 6
Preservar la cultura organizacional en todas sus filiales	1,2,3,4,5 o 6

- Sin información.

5. ¿Está usted consiente de que existen empresas especializadas en prestar servicios de relocalización de expatriados?

- Si (ir a pregunta 6)
- No (ir a pregunta 8)

6. ¿Cuáles de las siguientes empresas de movilización y relocalización de expatriados conoce? (selección múltiple)

- SIRVA
- Santa Fe
- Crown
- Contact Chile
- LARM Chile
- LOC.EXPAT
- EXPAT.CL
- Go Relocation
- Otra, especifique_____
- Ninguna de las anteriores
- Sin información.

7. Según su experiencia, ¿Cuál de las siguientes empresas cumple de mejor forma con los siguientes atributos?

		SIRVA	Santa Fe	Crown	Contact Chile	LARM Chile	LOC.EXPAT	EXPAT.CL	Go Relocation
PRODUCTO	Orientación y visita previa								
	Gestión de visas								
	Búsqueda de propiedad								
	Búsqueda de escuela								
	Asistencia para instalarse (Settling in)								
	Asistencia de repatriación								
	Asistencia con temas tributarios y de pensiones								
	Servicios de apoyo al cónyuge								
SERVICIO	Flexibilidad de paquetes								
	Tiempos de respuesta								
	Personalización de servicios								

- Sin información.

8. Pensando en un servicio ideal para la gestión de relocalización de expatriados ¿Qué atributos busca que posea el servicio? (ordene del 1 al 8 según su orden de preferencias donde 1 es lo que más busca y 8 lo que menos busca)

Atributos	Orden
Orientación y visita previa	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Gestión de visas	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Búsqueda de propiedad	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Búsqueda de escuela	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Asistencia para instalarse (Settling in)	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Asistencia de repatriación	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Asistencia con temas tributarios y de pensiones	1,2,3,4,5,6, 7 o 8
Servicios de apoyo al cónyuge	1,2,3,4,5,6, 7 o 8

9. ¿Cuáles atributos o servicios adicionales que usted busca no se encuentran en las opciones anteriores?

- _____
- Ninguna.

10. Pensando en un servicio ideal para la gestión de relocalización de expatriados, ¿qué características busca que posea el servicio? (ordene del 1 al 5 según su orden de preferencias donde 1 es lo que más busca y 5 lo que menos busca).

Características	Orden
Velocidad de gestión	1,2,3,4 o 5
Eficiencia de costos subyacentes	1,2,3,4 o 5
Apoyo a expatriados una vez relocalizados	1,2,3,4 o 5
Agente de relocalización dedicado	1,2,3,4 o 5
Gestión digital de procesos	1,2,3,4 o 5

Estructura de la gestión por empresa:

11. ¿Cómo se realiza la gestión de los procesos de relocalización de expatriados dentro de su organización?

- a) Totalmente gestión interna (ir a pregunta 13)
- b) Totalmente servicio externalizado (ir a pregunta 16)
- c) Principalmente gestión interna y algunas actividades externalizadas (ir a pregunta 12)
- d) Principalmente servicio externalizado y algunas actividades por gestión interna (ir a pregunta 15)

12. ¿Cuáles de las actividades asociadas a la gestión de relocalización de expatriados realiza de forma externalizada? (Selección múltiple).

- Orientación y visita previa
- Gestión de visas
- Búsqueda de propiedad
- Búsqueda de escuela
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia de repatriación
- Asistencia con temas tributarios y de pensiones
- Servicios de apoyo al cónyuge
- Otras, especifique_____

13. ¿Seleccione un rango aproximado de HH semanales que se dedican a la gestión de movilización y relocalización de expatriados?

- Menos de 80
- Entre 81 y 160
- Entre 161 y 360
- Entre 361 y 600
- Entre 601 y 800
- Más de 800
- Otro, especifique _____

14. ¿Cuáles de las actividades asociadas a la gestión de relocalización y movilización de expatriados realiza de forma interna?

- Orientación y visita previa
- Gestión de visas
- Búsqueda de propiedad
- Búsqueda de escuela
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia de repatriación
- Asistencia con temas tributarios y de pensiones
- Servicios de apoyo al cónyuge
- Otras, especifique_____

15. ¿Cuáles son sus proveedores principales para el servicio de relocalización y movilización de expatriados?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- Sin información.

16. ¿Qué necesidades acerca del servicio no han sido cubiertas? (Solo en caso de que aplique)

- _____
- Sin información.

17. ¿Por cuales medios se enteró de estos servicios?

- Internet (motores de búsqueda como Google)
- Redes sociales
- Tradicionales (catálogos impresos)
- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Recomendaciones
- Otros, especifique _____

Procesos de contratación:

18. En el caso de que la organización requiera un servicio de este tipo, la contratación de este se gestionaría a nivel...

- Local
- Regional
- Internacional o casa matriz

19. ¿Qué áreas de la organización participan en el proceso de selección de proveedores para este tipo de servicio?

- Recursos Humanos
- Administración
- Adquisiciones (Compras y servicios)
- Otros, especifique _____

20. ¿De qué áreas de la organización depende la toma de decisiones sobre la contratación de este tipo de servicios?

- Recursos Humanos
- Administración
- Adquisiciones (Compras y servicios)
- Otros, especifique _____

21. Señale la relevancia de las siguientes características para calificar como proveedor de este tipo de servicios dentro de su organización. (Seleccione en escala del 1 al 7 donde 1 es poco relevante y 7 es muy relevante)

	1	2	3	4	5	6	7
Tamaño de la empresa							
Estados Financieros							
Años de experiencia en el rubro							
Principales clientes							
Precios							
otros, especifique							

- Sin información.

Testeo de precios:

22. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de permiso temporal de trabajo.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Precio 1.600.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

23. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta a contrato o temporaria.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Precio 3.500.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

24. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta de permanencia definitiva.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Servicio de repatriación.
- Asistencia para temas tributarios.
- Asistencia para temas de pensiones.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Servicio de apoyo al cónyuge.
- Precio 5.700.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 23 no es definitivamente si:

25. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta a contrato o temporaria.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Precio 3.200.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 22 no es definitivamente si:

26. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de permiso temporal de trabajo.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Precio 1.450.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 24 no es definitivamente si:

27. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta de permanencia definitiva.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Servicio de repatriación.
- Asistencia para temas tributarios.
- Asistencia para temas de pensiones.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Servicio de apoyo al cónyuge.
- Precio 5.300.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 25 no es definitivamente si:

28. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta a contrato o temporaria.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Precio 2.950.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 26 no es definitivamente si:

29. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de permiso temporal de trabajo.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Precio 1.320.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Si 27 no es definitivamente si:

30. Indique si estaría de acuerdo en contratar un servicio con las siguientes características:

- Gestión de visa sujeta de permanencia definitiva.
- Tour de orientación previo a la relocalización.
- Asistencia para búsqueda de vivienda.
- Asistencia para instalarse (Settling in)
- Asistencia en búsqueda de colegio.
- Servicio de repatriación.
- Asistencia para temas tributarios.
- Asistencia para temas de pensiones.
- Asesoría para servicio intercultural e idiomas.
- Servicio de apoyo al cónyuge.
- Precio 4.800.000 CLP

Definitivamente no	Probablemente no	Indiferente	Probablemente si	Definitivamente si
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

Caracterización del encuestado:

31. ¿Indique la comuna donde se encuentra ubicada la oficina principal de la organización a la que pertenece?

32. ¿Cuál es el rubro económico al que pertenece su organización? (drop down list)

A - Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura
B - Pesca
C - Explotación de Minas y Canteras
D - Industrias Manufactureras No Metálicas
E - Industrias Manufactureras Metálicas
F - Suministro de Electricidad, Gas y Agua
G - Construcción
H - Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores / Enseres Domésticos
I - Hoteles y Restaurantes
J - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
K - Intermediación Financiera
L - Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler
M - Adm. Pública y Defensa, Planes de Seg. Social Afiliación Obligatoria
N - Enseñanza
O - Servicios Sociales y de Salud
P - Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales
Q - Consejo De Administración de Edificios y Condominios
R - Organizaciones Y Organos Extraterritoriales

33. ¿Cuál es el tamaño de la filial en Chile de acuerdo con sus ventas anuales?

MICRO	0,01 UF a 2.400 UF.
PEQUEÑA	2.400,01 UF a 25.000 UF
MEDIANA	25.000,01 UF a 100.000 UF
GRANDE 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.
GRANDE 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.
GRANDE 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
GRANDE 4	Más de 1.000.000 UF.

34. Indique la cantidad de expatriados trabajando en la(s) oficina(s) de Chile.

- 1-9
- 10-29
- 30-49
- 50-79
- 80-100
- 100-149
- 150-200
- Más de 200

35. Indique el cargo que ocupa dentro de su organización.

- _____

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B: Cálculo de agentes de relocalización.

Tipo de plan	Expatriados por empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEDIANA-ESSENTIAL	1	2	3	6	7	9
MEDIANA-GOLDEN	1	1	2	3	5	5
MEDIANA-PLATINUM	1	0	1	2	3	4
GRANDE-ESSENTIAL	2	4	6	10	12	16
GRANDE-GOLDEN	2	2	4	6	8	10
GRANDE-PLATINUM	2	0	2	4	6	6
MEGA-ESSENTIAL	4	4	8	12	16	20
MEGA-GOLDEN	4	0	4	4	8	12
MEGA-PLATINUM	4	0	0	4	8	8
Total de expatriados por mes		13	30	51	73	90
Total de Agentes de relocalización		1	1,5	2,5	3,5	4,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Cálculo de agentes de atención al cliente.

Tipo de plan	Usuarios por empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEDIANA-ESSENTIAL	50	100	150	300	350	450
MEDIANA-GOLDEN	50	50	100	150	250	250
MEDIANA-PLATINUM	50	0	50	100	150	200
GRANDE-ESSENTIAL	100	200	300	500	600	800
GRANDE-GOLDEN	100	100	200	300	400	500
GRANDE-PLATINUM	100	0	100	200	300	300
MEGA-ESSENTIAL	200	200	400	600	800	1000
MEGA-GOLDEN	200	0	200	200	400	600
MEGA-PLATINUM	200	0	0	200	400	400
Total usuarios plataforma por mes		650	1.500	2.550	3.650	4.500
Total de agentes de atención al cliente		1,5	3,0	5,0	7,5	9,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D: Cálculo de costos de movilización.

Cantidad de expatriados por plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ESSENTIAL	10	17	28	35	45	
GOLDEN	3	10	13	21	27	
PLATINUM	0	3	10	17	18	
Costo de movilización (millones de pesos)	Costo promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESSENTIAL	\$0,19	\$1,86	\$3,01	\$4,69	\$5,21	\$6,28
GOLDEN	\$0,28	\$0,85	\$2,69	\$3,31	\$4,75	\$5,73
PLATINUM	\$0,33	\$0,00	\$0,93	\$2,95	\$4,46	\$4,42
		\$32,53	\$79,56	\$131,43	\$173,10	\$197,27

Actividad	ESSENTIAL	GOLDEN	PLATINUM
Gestión de visas	\$0	\$0	\$0
Búsqueda de vivienda	\$96.845	\$96.845	\$96.845
Settling in	\$89.345	\$89.345	\$89.345
Orientación previa a distancia	\$0	\$0	\$0
Búsqueda de colegio	\$0	\$52.172	\$52.172
Tour de orientación previa	\$0	\$44.672	\$0
Asistencia para temas tributarios	\$0	\$0	\$0
Asistencia para temas de pensiones	\$0	\$0	\$0
Asesoría servicio intercultural e idiomas	\$0	\$0	\$0
Servicios de apoyo al cónyuge	\$0	\$0	\$0
Asistencia con la repatriación	\$0	\$0	\$89.345
	\$186.189	\$283.034	\$327.706

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E: Cálculo de remuneraciones anuales.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$29	\$29	\$58	\$58	\$58
Gerente de operaciones	\$0	\$26	\$52	\$52	\$52
Jefe de servicios	\$0	\$0	\$15	\$29	\$29
Agente de relocalización	\$8	\$34	\$57	\$79	\$102
Agente de atención a clientes	\$7	\$39	\$65	\$97	\$123
Supervisor atención cliente	\$0	\$0	\$10	\$19	\$19
Gerente de TI	\$0	\$24	\$49	\$49	\$49
Líder TI	\$0	\$29	\$29	\$29	\$29
Desarrollador	\$18	\$24	\$24	\$24	\$24
Programador	\$0	\$13	\$26	\$26	\$26
Gerente de Marketing	\$0	\$24	\$49	\$49	\$49
Líder Marketing y ventas	\$0	\$29	\$29	\$29	\$29
Agente de venta técnica	\$7	\$39	\$78	\$117	\$156
Analista/diseñador de marketing	\$5	\$13	\$13	\$13	\$13
Contabilidad y finanzas	\$0	\$19	\$19	\$19	\$19
	\$75	\$343	\$572	\$690	\$778

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E: Cálculo de crédito mensual.

Periodo	Saldo Inicial	interés	Amortización	Cuota periódica	Saldo final
1	\$131,79	\$0,66	\$1,89	\$2,55	\$129,90
2	\$129,90	\$0,65	\$1,90	\$2,55	\$128,00
3	\$128,00	\$0,64	\$1,91	\$2,55	\$126,09
4	\$126,09	\$0,63	\$1,92	\$2,55	\$124,17
5	\$124,17	\$0,62	\$1,93	\$2,55	\$122,25
6	\$122,25	\$0,61	\$1,94	\$2,55	\$120,31
7	\$120,31	\$0,60	\$1,95	\$2,55	\$118,36
8	\$118,36	\$0,59	\$1,96	\$2,55	\$116,41
9	\$116,41	\$0,58	\$1,97	\$2,55	\$114,44
10	\$114,44	\$0,57	\$1,98	\$2,55	\$112,47
11	\$112,47	\$0,56	\$1,99	\$2,55	\$110,48
12	\$110,48	\$0,55	\$2,00	\$2,55	\$108,49
13	\$108,49	\$0,54	\$2,01	\$2,55	\$106,48
14	\$106,48	\$0,53	\$2,02	\$2,55	\$104,47
15	\$104,47	\$0,52	\$2,03	\$2,55	\$102,44
16	\$102,44	\$0,51	\$2,04	\$2,55	\$100,40
17	\$100,40	\$0,50	\$2,05	\$2,55	\$98,36
18	\$98,36	\$0,49	\$2,06	\$2,55	\$96,30
19	\$96,30	\$0,48	\$2,07	\$2,55	\$94,24
20	\$94,24	\$0,47	\$2,08	\$2,55	\$92,16

21	\$92,16	\$0,46	\$2,09	\$2,55	\$90,07
22	\$90,07	\$0,45	\$2,10	\$2,55	\$87,98
23	\$87,98	\$0,44	\$2,11	\$2,55	\$85,87
24	\$85,87	\$0,43	\$2,12	\$2,55	\$83,75
25	\$83,75	\$0,42	\$2,13	\$2,55	\$81,62
26	\$81,62	\$0,41	\$2,14	\$2,55	\$79,48
27	\$79,48	\$0,40	\$2,15	\$2,55	\$77,33
28	\$77,33	\$0,39	\$2,16	\$2,55	\$75,17
29	\$75,17	\$0,38	\$2,17	\$2,55	\$73,00
30	\$73,00	\$0,36	\$2,18	\$2,55	\$70,81
31	\$70,81	\$0,35	\$2,19	\$2,55	\$68,62
32	\$68,62	\$0,34	\$2,20	\$2,55	\$66,42
33	\$66,42	\$0,33	\$2,22	\$2,55	\$64,20
34	\$64,20	\$0,32	\$2,23	\$2,55	\$61,97
35	\$61,97	\$0,31	\$2,24	\$2,55	\$59,73
36	\$59,73	\$0,30	\$2,25	\$2,55	\$57,49
37	\$57,49	\$0,29	\$2,26	\$2,55	\$55,23
38	\$55,23	\$0,28	\$2,27	\$2,55	\$52,95
39	\$52,95	\$0,26	\$2,28	\$2,55	\$50,67
40	\$50,67	\$0,25	\$2,29	\$2,55	\$48,38
41	\$48,38	\$0,24	\$2,31	\$2,55	\$46,07
42	\$46,07	\$0,23	\$2,32	\$2,55	\$43,75
43	\$43,75	\$0,22	\$2,33	\$2,55	\$41,42
44	\$41,42	\$0,21	\$2,34	\$2,55	\$39,08
45	\$39,08	\$0,20	\$2,35	\$2,55	\$36,73
46	\$36,73	\$0,18	\$2,36	\$2,55	\$34,37
47	\$34,37	\$0,17	\$2,38	\$2,55	\$31,99
48	\$31,99	\$0,16	\$2,39	\$2,55	\$29,60
49	\$29,60	\$0,15	\$2,40	\$2,55	\$27,20
50	\$27,20	\$0,14	\$2,41	\$2,55	\$24,79
51	\$24,79	\$0,12	\$2,42	\$2,55	\$22,37
52	\$22,37	\$0,11	\$2,44	\$2,55	\$19,93
53	\$19,93	\$0,10	\$2,45	\$2,55	\$17,48
54	\$17,48	\$0,09	\$2,46	\$2,55	\$15,02
55	\$15,02	\$0,08	\$2,47	\$2,55	\$12,55
56	\$12,55	\$0,06	\$2,49	\$2,55	\$10,07
57	\$10,07	\$0,05	\$2,50	\$2,55	\$7,57
58	\$7,57	\$0,04	\$2,51	\$2,55	\$5,06
59	\$5,06	\$0,03	\$2,52	\$2,55	\$2,54
60	\$2,54	\$0,01	\$2,54	\$2,55	\$0,00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F: Cálculo de betas.

Compañía	Sector	Beta apalancado a 3 años
Relo Holding	Relocation services	1,02
Crwon Holdings	Relocation services	1,23
Korn Ferry	Business Training & Employment Agencies	1,24
PURPLE INNOVATION INC	Business Support Services	1,54
Robert Half International Inc	Business Training & Employment Agencies	1,2
ManpowerGroup Inc.	Business Training & Employment Agencies	1,08
Adecco Group AG	Business Training & Employment Agencies	1,36
Randstad NV	Business Training & Employment Agencies	1,22
HubSpot Inc	Software SaaS (Marketing)	1,17
Shopify	Software SaaS (ecommerce)	1,42
Adobe Inc	Software SaaS (Marketing)	1,2
Splunk Inc.	Software SaaS (Big Data)	1,36
salesforce.com, inc.	Software SaaS (Marketing)	0,86
ServiceNow Inc.	Software SaaS (Marketing)	0,73
Square Inc.	Software SaaS (Finance)	1,87
Workday Inc.	Software SaaS (Finance)	1,31
Paycom Software Inc.	Software SaaS (HR)	1,17
Twilio	Software SaaS (Marketing)	0,94
		1,22

Fuente: Elaboración propia a través de los resultados de infrontanalytics