



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

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN PROYECTO DE INTEGRACIÓN
LABORAL SOSTENIBLE EN EL TIEMPO: "AGROINM",
INTEGREMOS A INMIGRANTES EN EL AGRO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

ÁNGELA FRANCISCA SILVA ZAPATA

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
PATRICIO DANÚS DEL CANTO

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por
Inglobo Chile Limitada y CORFO

SANTIAGO DE CHILE
2020

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Ángela Francisca Silva Zapata
FECHA: abril 2020
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN PROYECTO DE INTEGRACIÓN LABORAL SOSTENIBLE EN EL TIEMPO: "AGROINM", INTEGREMOS A INMIGRANTES EN EL AGRO

La agricultura es una de las tres principales actividades económicas de Chile, encontrándose muy desarrollada en comparación a otros países de la región. El país se sitúa como líder de exportaciones a nivel regional y, además, como líder en exportación de uva de mesa a nivel mundial. Según la ODEPA, con información aportada por el Banco Central de Chile, el rubro frutícola es quien más aporta al PIB silvoagropecuario, con un 33% de participación, seguido por los cultivos anuales y hortalizas con un 22% [1].

Dada la importancia del rubro a nivel país, la disposición de mano de obra en diferentes períodos del año, resulta vital para poder llevar a cabo las tareas que son necesarias para obtener productos o servicios de calidad. Por ello, frecuentemente las dificultades para encontrar personal son altísimas. Bajo este contexto, en conjunto con el "Programa para la innovación social" de CORFO en la sexta región, Inglobo Chile Limitada, empresa del sector agrícola y agroindustrial chileno, crea "Agroinm", proyecto que busca integrar a los inmigrantes al mundo laboral agrícola del país.

En este trabajo de titulación, se abordan los conceptos necesarios para establecer un plan de negocios concreto para el proyecto en cuestión. A través de herramientas como la investigación de mercados, análisis estratégicos, marketing mix, modelo de negocios y otras herramientas de la ingeniería civil industrial.

A través de este trabajo, fue posible determinar el interés y la urgencia en la realización e inicio del proyecto respectivamente, esto tanto en empresarios, contratistas, inmigrantes y chilenos. Además de determinar la importancia del respaldo de Inglobo, entre otros factores, en un proyecto como este dada su experiencia y prestigio. Se espera que el proyecto genere retornos a partir de su tercer año (segundo año de funcionamiento), obteniendo, en un escenario pesimista, un VAN de \$171.826.750, TIR de 189% y utilidades después de impuesto de 27 millones de pesos chilenos para finales del segundo año.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría partir agradeciendo a mis padres, ya que sin ellos no estaría donde estoy hoy. Mamá, gracias por hacerme quien soy, guiar mi camino y estar siempre ahí para mí. Papá, gracias por hacer que la distancia que nos separa día a día realmente no exista y cuidarme en todo momento. Viviana, gracias por ser mi segunda mamá y quererme como a una hija más.

A mis hermanos, Cristóbal y Agustina, por darme una felicidad enorme cada vez que estamos juntos, ser lo más lindo que hay en este mundo y mantener viva la niña que hay en mí. "Perro" y "Puntito", espero que cumplan todo lo que se propongan en la vida y que sean las personas más felices de este mundo, se lo merecen.

A toda mi familia, ya que cada uno de ellos, tanto los Silva como los Zapata, han colaborado en lo que soy hoy. Cada uno de ustedes sabe en qué forma y en qué medida me han ayudado a lo largo de mi vida y lo importantes que son para mí.

Quiero agradecer a Fernando, por acompañarme, cuidarme y animarme siempre. Espero que el destino nos tenga preparado un largo camino más de aventuras juntos.

También quiero agradecer a mi amiga Antonia, por su amistad incondicional todos estos años. Estoy segura de que seguiremos siendo mejores amigas hasta el final de los tiempos.

Finalmente, pero no menos importante. A todos mis amigos y amigas, del colegio, universidad y otros lugares. Por estar siempre ahí en los buenos y malos momentos, ustedes saben quienes son. En especial gracias a mis amigos de la sección 4 en la universidad, en ustedes descubrí lo lindo que puede ser la amistad entre un hombre y una mujer. Gracias a mis amigas del colegio "I.O.", por vivir conmigo los mejores momentos y las mejores fiestas de la vida. Gracias a mis amigas del colegio "Coya", por las juntas estilo abuelitas y las salidas de fiesta inolvidables.

Para cerrar, agradecer a mi compañía no humana, mis perros, ya que son parte fundamental de mi vida. "Coco", "Manchis", "Sacha", "Otto", "Theo", "Yacko" y "Rayén", los amo. "Salti" y "Lucas", un beso al cielo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTEDECENTES GENERALES DE LA EMPRESA	1
1.1.1. MERCADO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA	2
1.1.1.1. ACTORES DEL MERCADO	2
1.1.1.2. LA EMPRESA EN EL MERCADO	3
1.1.1.3. REGULACIONES RELEVANTES	3
1.1.1.4. TENDENCIAS	4
1.1.2. TIPO DE EMPRESA	5
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
1.3. PROPUESTA DE TEMA	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. MARCO CONCEPTUAL	19
3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	19
3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
3.3. MARKETING ESTRATÉGICO	21
3.4. MODELO DE NEGOCIOS	22
3.5. PLAN DE NEGOCIOS	22
4. METODOLOGÍA	24
4.1. ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	24
4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
4.3. ANÁLISIS MARKETING ESTRATÉGICO	25
4.4. CREACIÓN PROPUESTA ESTRATÉGICA	25
5. ALCANCES	27
6. RESULTADOS ESPERADOS	28
7. ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	30
7.1. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL Y GOBIERNO CORPORATIVO	30
7.1.1. RENDIMIENTO Y POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL	30
7.1.2. DIRECTORIO Y ADMINISTRACIÓN DE ALTO NIVEL ACTUAL	31
7.1.3. ELEMENTOS CLAVES DETECTADOS	33
7.2. ANÁLISIS AMBIENTAL: MEDIO EXTERNO	34
7.2.1. ANÁLISIS AMBIENTE SOCIAL	34
7.2.2. ANÁLISIS AMBIENTE DE TAREAS (FUERZAS DE PORTER)	37
7.2.3. ANÁLISIS ESTALLIDO SOCIAL EN CHILE	39
7.2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS	40

7.3. ANÁLISIS AMBIENTAL: MEDIO INTERNO	42
7.3.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA.....	42
7.3.2. CULTURA CORPORATIVA	43
7.3.3. RECURSOS CORPORATIVOS.....	44
7.3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DETECTADAS	47
7.4. ANÁLISIS GLOBAL DE FACTORES ESTRATÉGICOS	49
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	52
8.1. PRIMERA ETAPA	52
8.1.1. ETAPA 1: DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA	52
8.1.2. ETAPA 1: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
8.1.3. ETAPA 1: TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS	55
8.1.4. ETAPA 1: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	56
8.1.5. ETAPA 1: PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS	56
8.2. SEGUNDA ETAPA	58
8.2.1. ETAPA 2: DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA	58
8.2.2. ETAPA 2: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58
8.2.3. ETAPA 2: TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS	64
8.2.4. ETAPA 2: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	64
8.2.5. ETAPA 2: PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS	64
8.3. ANÁLISIS GLOBAL RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	66
9. ANÁLISIS MARKETING ESTRATÉGICO.....	69
10. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	76
10.1. MODELO DE NEGOCIOS.....	78
10.2. DEFINICIÓN GENERAL DE "AGROINM"	86
10.3. VISIÓN DEL PROYECTO	87
10.4. MISIÓN DEL PROYECTO.....	87
10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE "AGROINM"	87
10.6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA "AGROINM"	88
10.7. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PROYECTO	90
10.8. PLAN DE MARKETING "AGROINM"	91
10.9. PLAN DE OPERACIONES "AGROINM"	95
10.10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS "AGROINM"	97
10.11. PLAN FINANCIERO "AGROINM"	100
10.12. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	100
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
12. BIBLIOGRAFÍA	107
13. ANEXOS	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: VENTAS POR CLIENTE AL AÑO 2018 (EN MILLONES DE PESOS CHILENOS)	8
GRÁFICO 2: VENTAS POR SERVICIO AÑO 2018	10
GRÁFICO 3: VENTAS POR CLIENTE AÑO 2018	13

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ALGUNAS VARIABLES IMPORTANTES PRESENTES EN EL AMBIENTE SOCIAL	36
TABLA 2: TABLA RESUMEN DE FACTORES INTERNOS, FORTALEZAS	50
TABLA 3: TABLA RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS, OPORTUNIDADES ..	50
TABLA 4: TABLA RESUMEN DE FACTORES INTERNOS, DEBILIDADES.....	51
TABLA 5: TABLA RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS, AMENAZAS	51
TABLA 6: TABLA MATRIZ FODA SEGÚN EVALUACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS.....	76
TABLA 7: VALORES "AGROINM" SEGÚN PLAN.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA INGLOBO CHILE LIMITADA	11
ILUSTRACIÓN 2: PAÍS DE NACIMIENTO DE LOS EXTRANJEROS RESIDENTES EN CHILE A DICIEMBRE DEL 2018.....	17
ILUSTRACIÓN 3: BOSQUEJO MODELO DE NEGOCIOS, PRIMER PROTOTIPO PARA UTILIZAR EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	63
ILUSTRACIÓN 4: TABLA DE PRECIOS REFERENCIAL UTILIZADA EN SEGUNDA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	63
ILUSTRACIÓN 5: LOGO ACTUAL "AGROINM"	94
ILUSTRACIÓN 6: NUEVO ORGANIGRAMA INGLOBO CHILE LTDA.	99
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA NUEVA ÁREA NEGOCIOS CON ENFOQUE SOCIAL INGLOBO.....	99
ILUSTRACIÓN 8: DEMANDA POR EMPLEADOR ESTIMADA	101
ILUSTRACIÓN 9: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PESIMISTA	103
ILUSTRACIÓN 10: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO NEUTRO	104
ILUSTRACIÓN 11: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO OPTIMISTA	105
ILUSTRACIÓN 12: INMIGRANTES RECIBIENDO EXPLICACIÓN DEL PROYECTO "AGROINM"	109
ILUSTRACIÓN 13: INMIGRANTES RESPONDIENDO ENCUESTA DEL PROYECTO "AGROINM".....	109
ILUSTRACIÓN 14: INMIGRANTES RESPONDIENDO ENCUESTA DEL PROYECTO "AGROINM".....	110
ILUSTRACIÓN 15: EMPLEADORES FIRMANDO ALIANZA DEL PROYECTO "AGROINM"	110
ILUSTRACIÓN 16: EMPLEADORES FIRMANDO ALIANZA DEL PROYECTO "AGROINM"	111
ILUSTRACIÓN 17: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	111
ILUSTRACIÓN 18: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	112
ILUSTRACIÓN 19: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	112
ILUSTRACIÓN 20: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	113

ILUSTRACIÓN 21: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	113
ILUSTRACIÓN 22: RESPUESTAS EMPLEADORES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	114
ILUSTRACIÓN 23: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	115
ILUSTRACIÓN 24: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	115
ILUSTRACIÓN 25: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	116
ILUSTRACIÓN 26: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	116
ILUSTRACIÓN 27: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	117
ILUSTRACIÓN 28: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	117
ILUSTRACIÓN 29: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	118
ILUSTRACIÓN 30: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	118
ILUSTRACIÓN 31: RESPUESTAS INMIGRANTES PRIMERA ETAPA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	119
ILUSTRACIÓN 32: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	119
ILUSTRACIÓN 33: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	120
ILUSTRACIÓN 34: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	120
ILUSTRACIÓN 35: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	121
ILUSTRACIÓN 36: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	121
ILUSTRACIÓN 37: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	122
ILUSTRACIÓN 38: ENTREVISTA A CLIENTES DEL PROYECTO "AGROINM" .	122
ILUSTRACIÓN 39: TABLA DE PRECIOS DEL PROYECTO "AGROINM"	123
ILUSTRACIÓN 40: VISUALIZACIÓN PÁGINA DE INICIO "AGROINM"	124
ILUSTRACIÓN 41: VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB, PESTAÑA "NOSOTROS" DE "AGROINM"	125
ILUSTRACIÓN 42: VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB, PESTAÑA "PLANES" DE "AGROINM"	126
ILUSTRACIÓN 43: VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB, PESTAÑA "CURSOS" DE "AGROINM"	127

ILUSTRACIÓN 44: VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB, PESTAÑA "EMPRESA" DE "AGROINM"	128
ILUSTRACIÓN 45: VISUALIZACIÓN PÁGINA WEB, PESTAÑA "MI PERFIL" DE "AGROINM"	129
ILUSTRACIÓN 46: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	130
ILUSTRACIÓN 47: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	130
ILUSTRACIÓN 48: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	131
ILUSTRACIÓN 49: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	131
ILUSTRACIÓN 50: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	132
ILUSTRACIÓN 51: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	132
ILUSTRACIÓN 52: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	133
ILUSTRACIÓN 53: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	133
ILUSTRACIÓN 54: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	134
ILUSTRACIÓN 55: GRABACIONES MATERIAL AUDIOVISUAL.....	135
ILUSTRACIÓN 56: TABLAS SUPUESTOS EVALUACIÓN ECONÓMICA	135
ILUSTRACIÓN 57: TABLAS SUPUESTOS EVALUACIÓN ECONÓMICA	136
ILUSTRACIÓN 58: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO PESIMISTA SIN RESPALDO INGLOBO.....	137
ILUSTRACIÓN 59: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO NEUTRO SIN RESPALDO INGLOBO.....	138
ILUSTRACIÓN 60: EVALUACIÓN ECONÓMICA ESCENARIO OPTIMISTA SIN RESPALDO INGLOBO.....	139

1. INTRODUCCIÓN

Agroinm, integremos a inmigrantes en el agro, es un proyecto de integración laboral respaldado por la empresa Inglobo Chile Limitada y cofinanciado por CORFO que nace a finales del año 2018. Este proyecto busca generar nuevas oportunidades laborales mediante la creación de una plataforma de aprendizaje virtual, donde inmigrantes residentes en el país, podrán formarse y capacitarse en oficios agrícolas, preparándose para posteriormente ser conectados con empleadores del rubro a través de la misma plataforma anteriormente mencionada. Con esto, se logra unir a dos actores importantes de la sociedad chilena: empleadores del área agrícola del país e inmigrantes en Chile que deseen trabajar en el agro.

Agroinm busca la inclusión laboral de los inmigrantes, colaborando con el alcance de la tan anhelada estabilidad social y económica que no pudieron encontrar en sus países de origen y, además, pretende contribuir con los empleadores agrícolas, brindándoles la mano de obra calificada que en múltiples ocasiones les cuesta tanto obtener.

1.1. ANTEDECENTES GENERALES DE LA EMPRESA

En Chile, la agricultura, como sector industrial, se encuentra dentro de los tres sectores de mayor importancia a nivel nacional, acompañado por la minería y las industrias.

Dentro del rubro, el área de frutas frescas o frutales, según información de la ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), en su publicación "Panorama de la Agricultura Chilena 2019" [1], se estima alcanza una superficie frutícola nacional de 350.000 hectáreas para el año 2018. De la producción frutícola nacional, más del 60% de la producción corresponde a exportaciones, llegando a nuevos y tradicionales mercados. Dicho sector produce cerca de 5 millones de toneladas de fruta anualmente, de los cuales, para la temporada 2017-2018, 2,8 millones se exportan, generando ganancias de más de USD 5.000 millones, situando a Chile como el primer exportador frutícola del hemisferio sur y líder a nivel mundial en exportaciones de uva de mesa.

Aquí, es posible encontrar empresas que se dedican a la comercialización de frutas y/o verduras. A la hora de poder llevar a cabo sus ventas, ya sea a nivel nacional o para exportación, dichos alimentos deben pasar por un riguroso proceso de selección, embalaje y control de calidad, según sea el mercado de destino.

Para poder exportar sus productos, las empresas deben cumplir con requisitos legales nacionales y, además, con los requisitos legales impuestos por el país de destino de la fruta. Así mismo, se debe cumplir con protocolos de inocuidad alimentaria mediante diversas certificaciones. Para verificar que los requerimientos mínimos se cumplan existen empresas dedicadas a los servicios de control de calidad. Es ahí donde se encuentra la empresa Inglobo Chile Asesorías Técnicas en Control de Calidad Limitada, Rut: 76.467.250-k, con nombre de fantasía Inglobo Chile Ltda.

Inglobo Chile Ltda. asiste en la gestión de calidad a exportadores, productores y otras empresas del sector agrícola y agroindustrial chileno. Cuenta con oficinas tanto en Santiago, como en Rancagua. Inglobo se encuentra dentro de las 5 empresas más grandes de control de calidad de fruta fresca de exportación en Chile, encontrando a nivel nacional desde microempresarios hasta grandes empresas que trabajen en ello.

1.1.1. MERCADO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

1.1.1.1. ACTORES DEL MERCADO

Dentro del mercado donde participa Inglobo Chile Ltda. existen diferentes actores participes de las diferentes etapas del proceso productivo.

En un comienzo, los productores de fruta se encargan del proceso interno de siembra, cosecha y otros, para posteriormente exportar la fruta (convirtiéndose en exportadores) o directamente vender la fruta a otra empresa dedicada exclusivamente a la exportación. Una vez que la fruta llega a la planta desde donde será exportada, realiza una serie de procesos de selección para ser embalada y revisada por los controles de calidad, es aquí donde entra en participación el principal servicio de Inglobo, velando por el bienestar y la calidad de la fruta a exportar. La empresa que esté a cargo del servicio de control de calidad de la fruta debe velar por el cumplimiento de las normas existentes, normas compuestas por diferentes entes reguladores como el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura, el país de destino, el cliente de destino, entre otros. Una vez que la fruta es revisada y aprobada, se despacha desde la planta exportadora hacia el país de destino, pasando por una nueva revisión por parte del SAG, para posteriormente ser enviada al destino final. Cuando la fruta llega hasta ese punto, existe un proceso similar pero inverso, en el país de destino la fruta en primera instancia es revisada por un organismo similar al SAG, pero en el país de destino, para posteriormente ser analizado por controles de calidad y finalizar con el proceso para que la fruta pueda ser comercializada en el país de destino.

Además, el mercado chileno de fruta de exportación tiene gran dependencia del extranjero, por ejemplo, depende del cambio del dólar e insumos como el petróleo, los que son variables importantes para el desempeño óptimo del proceso de negocio, por lo que también se convierten en actores importantes del proceso.

Dadas las otras líneas de negocio existentes en la empresa, como lo es innovación y desarrollo, otros actores relevantes para esta son CORFO, SERCOTEC, INDAP, FOSIS y SENCE.

1.1.1.2. LA EMPRESA EN EL MERCADO

Inglobo Chile Ltda. se encuentra dentro de las empresas más importantes prestadoras de servicios de control de calidad de fruta de exportación, en conjunto con otras empresas como "Pia", "Decofrut", "Quality Plus" y "Certifika". Estas empresas, dentro del mercado, realizan la labor de revisar e inspeccionar la fruta que será exportada, para asegurarse que cumpla con los requerimientos para llegar al país de destino. Si bien la inspección con controles de calidad no es una etapa obligatoria dentro del proceso de exportación de fruta, muchos exportadores la realizan como valor agregado para sus propios clientes y, además, para asegurarse que una vez que su fruta llegue a destino esta no será rechazada, ya que de ser rechazada significaría costos enormes para el mismo.

Dentro de otras empresas del rubro que brindan los mismos servicios que la compañía en cuestión, Inglobo Chile se caracteriza por ser líder en innovación y posicionamiento. Por ejemplo, Inglobo fue la primera empresa en convertir las planillas físicas con las que se realizan las inspecciones de control de calidad, en planillas digitales a través del uso de "tablets" y sistemas on-line que permitieran procesar la información con mayor rapidez de cara al cliente.

1.1.1.3. REGULACIONES RELEVANTES

Algunas de las regulaciones técnicas más importantes que debe tener en consideración Inglobo, son fijadas y aplicadas por el Servicio Agrícola y Ganadero, y dependen de los diferentes cultivos y productos agrícolas en cuestión. Por otra parte, todos los productos de exportación, como la fruta fresca, deben cumplir con los requisitos de los países de destino, requisitos que también son aplicados y regulados por el Servicio Agrícola y Ganadero. Además, deben cumplir con protocolos comerciales de los respectivos compradores, los cuales dependen de cada país y comprador, sumándole a esto la legislación existente en cada país de destino de la exportación. Por otra parte, y por tratarse de productos que son destinados al consumo humano,

deben regirse por todas las regulaciones del MINSAL (Ministerio de Salud) para la industria alimentaria.

Además, cabe destacar que, en el caso del control de calidad de fruta en Chile, no existen certificaciones obligatorias. Hoy en día se realizan inspecciones voluntarias para asegurar cumplir con los requerimientos de los diferentes clientes receptores de fruta.

Inglobo realiza los controles de calidad utilizando normas de calidad compuestas por regulaciones de los diferentes entes mencionados en la sección anterior, "Actores del mercado". Estas regulaciones son importantes para Inglobo, ya que componen la norma a utilizar por los inspectores de calidad y, por ende, generan los pilares a seguir. El no basarse en estas normas puede llevar a que la fruta sea rechazada en el punto de destino, traducándose en un alto costo para el exportador de fruta y, por ende, también afectando la reputación y economía de Inglobo.

1.1.1.4. TENDENCIAS

Según el Programa de Gobierno en la Agricultura 2018-2022 [2], las principales líneas de trabajo en torno a las cuales el Ministerio de Agricultura estructurará su labor serán:

- Mejorar la calidad de vida del mundo rural
- Gestionar el recurso hídrico para el desarrollo rural
- Potenciar la agricultura familiar y PYMES agrícolas
- Mejorar la integración al mundo y protección del patrimonio fito y zoonosanitario
- Modernización institucional
- Investigación e innovación para la productividad del sector
- Desarrollo forestal y agrícola sustentable
- Mejorar la transparencia y gestión hacia los usuarios

Además, según Carlos Furche, en "Agricultura Chilena: Reflexiones y desafíos al 2030" [3], la agricultura en Chile se ha transformado en un agente de desarrollo del país en los últimos 50 años, contribuyendo fuertemente al PIB y al empleo. En su discurso, se manifiesta la importancia de la agricultura con el consumidor final y su nutrición, la protección animal y la sustentabilidad de los procesos productivos. Además, se mencionan factores importantes de los cuales la agricultura también debe hacerse cargo como la inequidad, el desarrollo territorial, el cambio climático, entre otros. Por ende, las tendencias en la agricultura deben apuntar a contribuir favorablemente a los aspectos anteriormente mencionados.

1.1.2. TIPO DE EMPRESA

Inglobo Chile es una empresa de responsabilidad limitada, de primera categoría. Entra al sector económico de servicios empresariales y profesionales en el año 2006, con el rol social de "Inglobo Chile Asesorías Técnicas en Control de Calidad Limitada". Se conforma por tres socios, dos de ellos personas naturales, que en conjunto poseen 50% de participación y, el tercero, una persona jurídica: Inglobo Internacional, que posee el 50% restante de la empresa. Inglobo Internacional es una empresa de servicios de control de calidad de la fruta que trabaja en el exterior de Chile, principalmente en Holanda y Estados Unidos.

Inglobo Chile Ltda. es una empresa que, a la fecha, posee 14 años de trayectoria en servicios de control de calidad, durante los cuales ha mantenido un aumento permanente en su nivel de ventas, llegando a superar los 600 millones de pesos en ventas anuales en el año 2018.

La empresa posee sólidas capacidades técnicas, ya que dispone de un Gerente General y un Directorio con más de 30 años de experiencia en el rubro de las frutas frescas de exportación. Además, posee un equipo técnico conformado por Ingenieros Agrónomos, Ingenieros Comerciales, Técnicos Agrícolas, Ingenieros Civiles en Computación y asistentes técnicos y administrativos, además del equipo de inspectores de terreno. El área de contabilidad y finanzas es realizada por un Contador Auditor, el cual cumple el rol de asesor externo, quién es informado de los movimientos de la empresa por el Encargado de Administración. Todo lo anterior hace que la empresa esté conformada por 14 trabajadores de planta con contrato indefinido, y 30 inspectores de terreno con contrato a honorarios que prestan servicios durante la gran mayoría de los meses del año, número que en temporada peak (noviembre a abril de cada año) asciende a 150 profesionales.

La principal actividad de Inglobo Chile Ltda. es asistir en la gestión de calidad a exportadores, productores y otras empresas del sector agrícola y agroindustrial chileno, durante las diferentes etapas del proceso, producción, procesamiento, almacenaje y distribución de los productos. En los últimos cinco años, la empresa ha iniciado un proceso de formación interna en proyectos de innovación, con el fin de incorporar nuevos servicios, basados en el uso de TICs (Tecnologías de Información y Comunicación). Con esto, pretende ofrecer al mercado servicios más atractivos y mejorar su nivel de competencia y ventas.

La relación comercial de la empresa es realizada por el Gerente General junto con un miembro del Directorio, quien es el representante de Inglobo Internacional. La empresa dispone de una cartera de clientes, exportadores de fruta fresca, muy amplia. Actualmente cuenta con un grupo permanente de 15 clientes, de los cuales la mitad son grandes empresas del rubro. Posee además una cartera de 500 potenciales clientes, muchos de los cuales son proveedores de los actuales clientes de Inglobo.

Inglobo Chile Ltda. no posee infraestructura propia. Arrienda una oficina durante todo el año en la ciudad de Rancagua, ya que es en la sexta región en donde concentra cerca a del 70 % de sus servicios. En Santiago, el socio estratégico de Inglobo Chile, Inglobo Internacional, dispone de una oficina, la cual también puede ser usada por Inglobo Chile para sostener reuniones con clientes y/o proveedores.

Los activos de la empresa se encuentran principalmente en vehículos e instrumental técnico. Más detalladamente, Inglobo Chile Ltda. posee 8 vehículos e instrumental técnico para 150 personas. Cuenta además con un balance positivo en los últimos dos años (2017 y 2018), lo que le ha permitido disponer de líneas de capital de trabajo en bancos como Scotiabank, BBVA y Banco Estado. Cifra disponible durante todo el año que asciende a \$100.000.000.

1.1.3. MISIÓN, OBJETIVOS Y TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

La misión de Inglobo Chile Ltda. es asistir en la gestión de calidad a exportadores, productores y otras empresas del sector agrícola y agroindustrial chileno, durante las diferentes etapas del proceso, producción, procesamiento, almacenaje y distribución de los productos.

Dentro de los principales valores que posee, se destaca el compromiso con el personal y la preocupación por su salud, seguridad y bienestar. Además, el respeto hacia las personas y hacia el medio ambiente, el compromiso con los clientes, resaltando la seriedad y la responsabilidad en la entrega del servicio y la satisfacción de sus necesidades. Por último, la honestidad y fidelidad que caracteriza a la organización, transparentando el actuar de la misma demostrando fidelidad hacia sus principios y valores.

Los objetivos iniciales de la empresa fueron: aumentar la cantidad de personal técnico de planta, incorporar Ingenieros en Computación al equipo de trabajo para desarrollar programas acordes a las necesidades del cliente, buscar clientes de nuevas áreas agrícolas o agroindustriales, implementar al menos dos servicios nuevos por año mediante innovación y elaborar estrategias de difusión y marketing. A esto se le suma la visión inicial de, en un plazo no mayor a 5 años desde su creación, lograr ser la empresa de servicios de control

de calidad más grande de la zona central de Chile. Dichos objetivos actualmente se encuentran, en su mayoría, cumplidos.

Inglobo Chile Ltda., nace legalmente en enero del año 2006, conformándose en ese entonces por 3 personas: el Gerente General, un Supervisor Técnico y un Administrativo, los cuales compartían oficina con otras razones sociales de los socios.

Durante el año 2007, se incorpora como cliente la Exportadora Geofrut, una gran empresa exportadora en Chile, lo que llevó a que rápidamente, en un período de 3 años, Inglobo superase los 100 millones de pesos en ventas anuales.

A partir del año 2009, las ventas de la empresa comenzaron a crecer exponencialmente, ingresando a más grandes empresas dentro de la cartera de clientes, como lo son las exportadoras Exser Ltda., Río Blanco y Semillas Pioneer Chile, entre otras. De esta forma, en el año 2018, el nivel de ventas superó los 600 millones de pesos.

Además, durante el año 2018, se crea un nuevo cargo en la empresa, el Supervisor Tecnológico, cargo que es ocupado por dos Ingenieros Agrónomos con sólidas competencias en manejo de tecnología y digitalización. Este cargo se implementa precisamente para dar cumplimiento a una de las estrategias de la empresa, el crear una nueva área de servicios, el arriendo de software de control de procesos y de productor terminado.

Como es posible notar, desde su creación, Inglobo Chile ha vivido un constante aumento en su crecimiento. En el siguiente gráfico, se muestran las ventas anuales de la empresa, las cuales han ido en aumento y, según información entregada por la Gerente General de Inglobo, los años en que se aprecia disminución de ventas corresponde a decisiones netamente personales que la llevaron a rechazar clientes esos años para dedicarse a asuntos externos a la empresa.

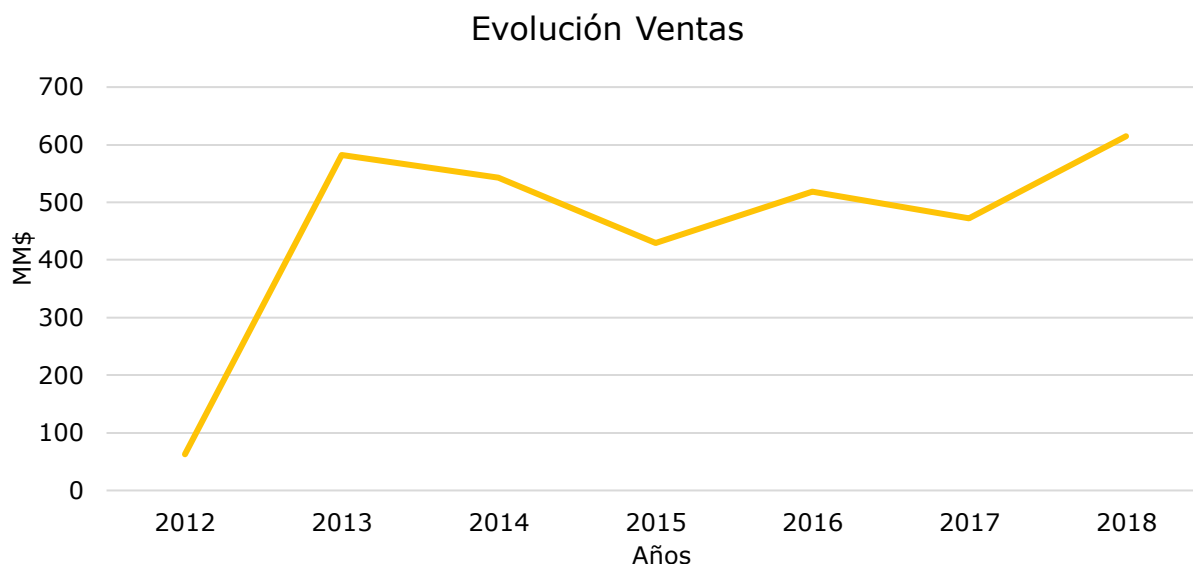


Gráfico 1: Ventas por cliente al año 2018 (en millones de pesos chilenos)
Fuente: Contabilidad Inglobo Chile Limitada

Según declaraciones de Lucy Zapata de la Fuente, Gerente General de Inglobo Chile Ltda., la empresa se encuentra enfocada en dirigir sus esfuerzos hacia la tecnología, automatizando procesos, ofreciendo nuevas soluciones y mejorando la experiencia de sus clientes. Declara que como empresa buscan ir cambiando el actual modelo de servicios donde ofrecen inspectores en terreno, hacia ser una empresa referente en sistemas tecnológicos de control de calidad y gestión para el rubro agrícola. Por ende, se espera que Inglobo crezca aún más con el paso de los años, una vez que su objetivo actual se concrete.

1.1.4. SERVICIOS DE LA EMPRESA

Inglobo Chile Limitada ofrece servicios en cinco diferentes áreas: Control de Procesos, Desarrollo de Software de Gestión para Control de Procesos, Consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad, Innovación y Desarrollo (I&D) y Control de Calidad.

En la categoría de Control de Calidad, servicio que genera las mayores ganancias para la empresa, Inglobo ofrece dos modelos de trabajo a contratar: control de calidad con inspectores contratados por Inglobo mismo, es decir implementa metodología, soporte tecnológico e inspectores, o, por otro lado, control de calidad con inspectores contratados por el cliente. La empresa promete elaborar un sistema de control de calidad (SCC) diferente para cada cliente, adaptado a sus reales necesidades, a sus propias normativas y a las exigencias de sus compradores. Ambos modelos, representan una ventaja competitiva para Inglobo, dada la digitalización del servicio ofrecido,

entregando mayor seguridad de los resultados obtenidos y más rapidez en la entrega de datos al cliente.

En el apartado de Consultorías en Sistemas de Gestión de Calidad, la organización ofrece asesorías en implementación de buenas prácticas agrícolas, en implementación de normas ISO, en implementación de buenas prácticas de manufactura, HACCP y otros.

En el sector de Desarrollo de Software de Gestión para Control de Procesos, Inglobo ofrece servicios de sistema de control de producto terminado con alerta inmediata, sistema de auditorías de puntos críticos y sistema de despacho de contenedores o camiones refrigerados con trazabilidad. Estos sistemas representan una ventaja competitiva dentro del mercado, ya que el rubro se caracteriza por un notorio atraso tecnológico en comparación a otros sectores económicos del país.

En el área de Control de Procesos la empresa ofrece servicios de supervisión laboral de huertos, supervisión de cosecha, control de aplicaciones de tratamientos de pre y post cosecha, inspección de productos antes de su ingreso a proceso, inspección de producto terminado durante el embalaje o en frigorífico, verificación de condiciones de almacenaje y despachos, consolidación de contenedores y auditorías de puntos críticos.

En el punto de Innovación y Desarrollo, Inglobo Chile Ltda. ofrece asistencia en la elaboración, presentación y/o ejecución de proyectos de innovación y desarrollo de empresas, además de asistencia en la obtención de fondos para implementación de proyectos de innovación y desarrollo. La I&D es otro punto característico de Inglobo donde se genera una ventaja competitiva, ya que ocurre que las empresas que se dedican a lo mismo que la empresa no están tan enfocadas en la innovación como Inglobo.

En el gráfico que se encuentra a continuación, se puede apreciar la participación de cada uno de los servicios dentro de las ventas para el año 2018, las cuales superan los \$600.000.000 ese mismo año. Es posible observar que un 87% de los ingresos totales, corresponde a los servicios de Control de Calidad.

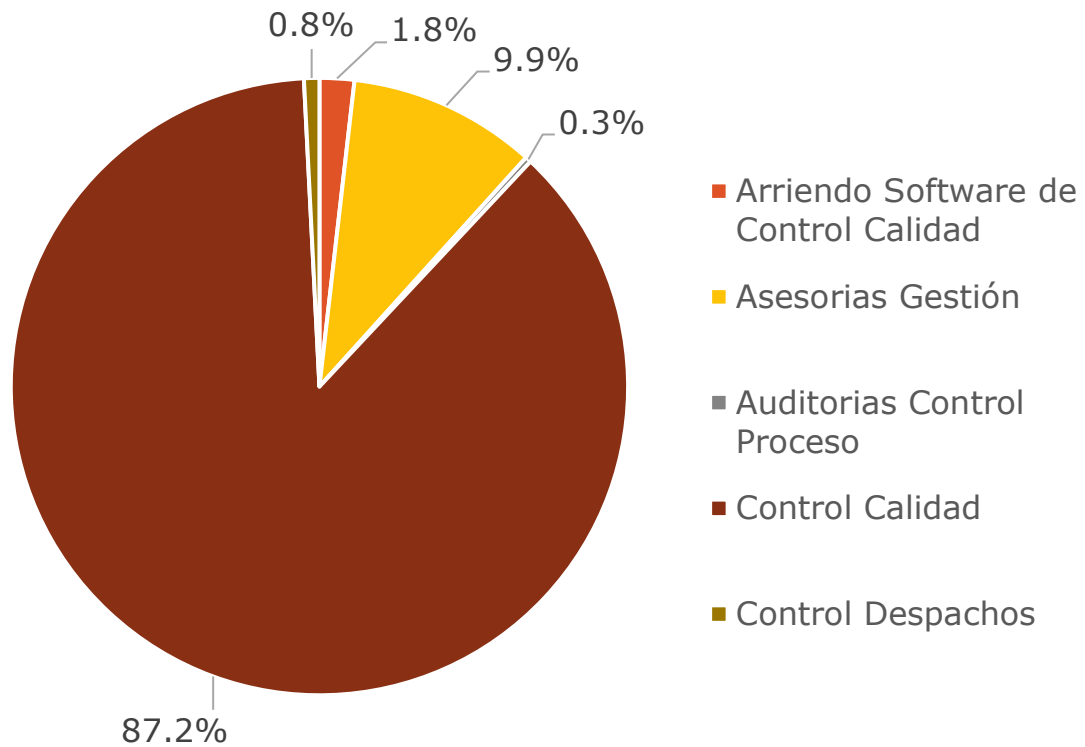


Gráfico 2: Ventas por servicio año 2018
 Fuente: Contabilidad Inglobo Chile Limitada

1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El equipo de trabajo de Inglobo Chile, está conformado por Ingenieros Agrónomos, Técnicos Agrícolas y otros profesionales. Los cuales poseen vasta experiencia, con la que dirigen, supervisan y lideran los diferentes servicios anteriormente mencionados, que la empresa ofrece.

Más específicamente, su organigrama está encabezado por un Directorio, el cual une Inglobo Chile con Inglobo Internacional. Más abajo se sitúa el Gerente General junto al personal de la empresa, organizado como muestra la siguiente ilustración.

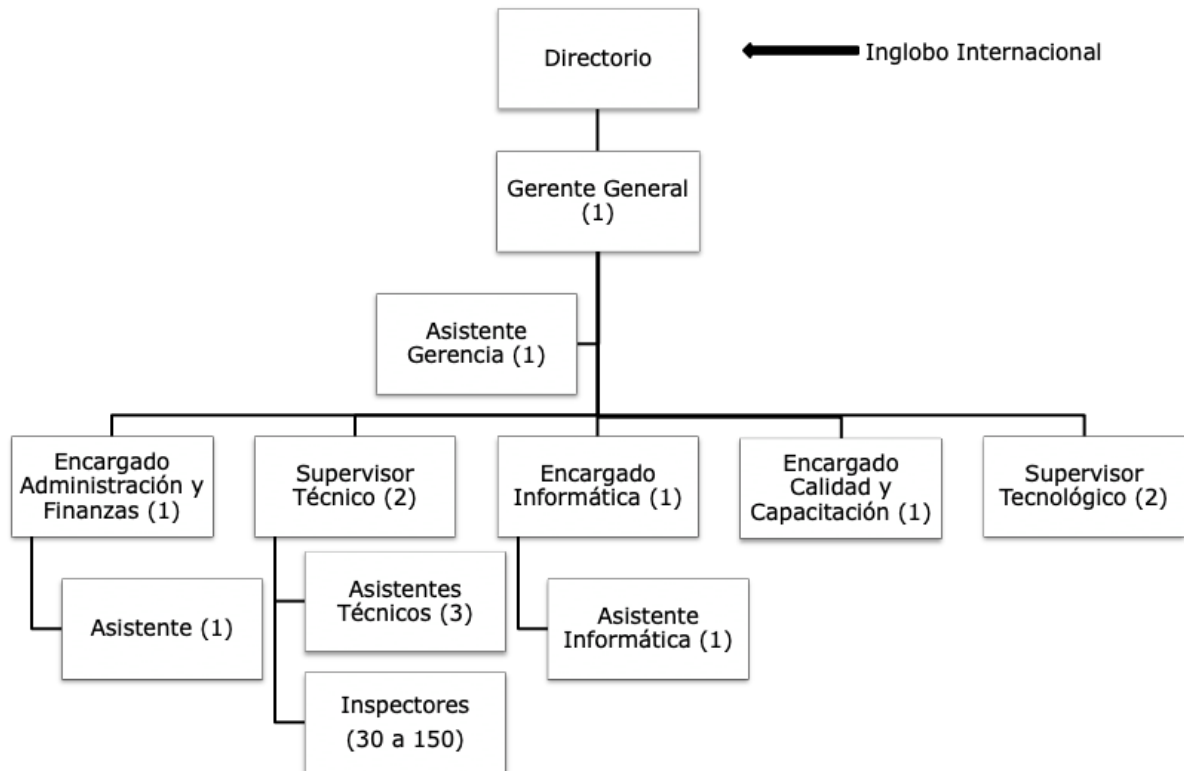


Ilustración 1: Organigrama Inglobo Chile Limitada

Fuente: Elaboración propia

El Encargado de Administración y Finanzas vela por todo lo involucrado con dicha área. Se preocupa de la creación, revisión y organización de pagos de distinta índole como rendiciones de transporte, rendiciones de alimentación, sueldos de honorarios e imposiciones, cajas chicas, etc. A demás debe encargarse de los contratos y fichas de personal, asistencia y materiales, entre otros.

El Supervisor Técnico es el “jefe en terreno”, debe estar al tanto de cuándo y dónde se necesitará un representante de la empresa para brindar alguno de los servicios solicitados, se preocupa de las necesidades de la empresa y del personal, tiene la labor de ser el nexo entre los trabajadores de terreno con el área de Administración y Finanzas y, además, con la Gerencia.

El Encargado de Informática es el principal responsable del área de Software de Gestión para Control de Procesos y de las necesidades tecnológicas que la empresa enfrenta: la importación de normativas de embalaje a formato digital, la creación de planillas de control de calidad de fruta en programas computacionales, la sincronización de los dispositivos (“tablets”) utilizadas por los inspectores de fruta con la base de datos de la empresa, etc.

El Supervisor Tecnológico es el encargado de la formación en el uso de “tablets” y softwares por parte de los inspectores, además, de realizar

informes para clientes, canalizar solicitudes de información y de apoyo técnico hacia los encargados de informática. Además, es el encargado de ejecutar los procesos de innovación al interior de la empresa, desarrollar normativas y procedimientos de los sistemas tecnológicos utilizados.

El Encargado de Calidad y Capacitación es quien se preocupa de la evaluación y formación de nuevos trabajadores de Inglobo Chile Ltda., enseñándoles lo necesario y auditándolos cuando se genere la necesidad. Por otro lado, es el encargado de coordinar y realizar auditorías y asesorías a distintas empresas externas, como asesorías en BPA, BPM, HACCP, BPL, etc.

1.1.6. CLIENTES DE LA EMPRESA

La empresa dispone de una cartera de clientes, exportadores de fruta fresca, muy amplia. Algunos de los clientes con los que la empresa trabaja actualmente son: Exportadora Geofrut, Exportadora Exser, Exportadora Los Lirios, Exportadora Montealto, La Rosa Sofruco, Río Blanco SPA, Exportadora Planet y Semillas Pioneer Chile.

En el gráfico que se encuentra a continuación, se puede apreciar la participación de cada uno de los clientes dentro de las ventas en el año 2018, las cuales superaron los \$600.000.000. Es posible observar que los clientes que más ingresos generan a la empresa son Exser, Geofrut y Agricom, con un 28,3%, un 25,3% y un 11,3% de participación en los ingresos del 2018, respectivamente.

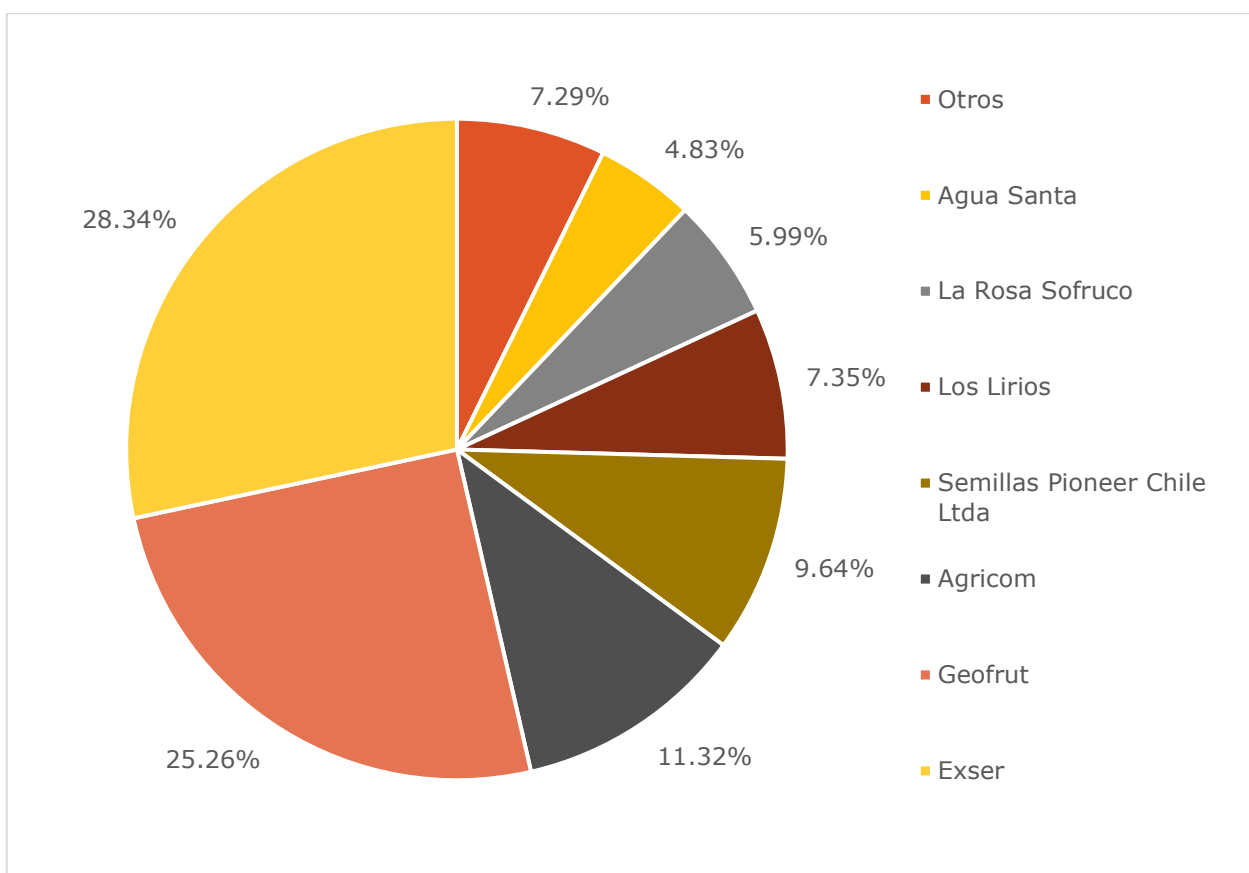


Gráfico 3: Ventas por cliente año 2018
 Fuente: Contabilidad Inglobo Chile Limitada

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Desde, y antes, del proceso de innovación que comenzó en la empresa hace algunos años, ésta ha trabajado constantemente con CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), obteniendo financiamiento a través de sus proyectos para facilitar el avance tecnológico y avanzar en el desarrollo de los servicios en Innovación y Desarrollo que la empresa ofrece.

Por esto, en 2018, CORFO invitó a Inglobo Chile Ltda. a participar en un concurso de proyectos de innovación social para la sexta región.

El concurso contempló una primera etapa de formulación de la idea, donde la empresa descubrió la oportunidad de fomentar la integración de los inmigrantes en el rubro. Una vez que dicha idea fue aprobada, la empresa pasó a una segunda etapa para capacitarse en los conceptos para elaborar el proyecto, el cual fue finalmente presentado y adjudicado.

Una de las motivaciones que llevaron a Inglobo a decidirse por esta idea, fue que gran parte de los inmigrantes en Chile no tiene acceso a aprender oficios

ni a buscar trabajos. A esto, se suma la barrera idiomática que varios poseen y la falta de inclusión de ellos en la sociedad chilena y particularmente, para el caso del proyecto, al trabajo en el rubro agrícola. Otra motivación, que complementa en importancia la idea, es la recurrente escasez de mano de obra calificada que está viviendo el rubro en los últimos años. De esta forma, al unir las dos motivaciones, se ayuda a mitigar dos problemas con la idea propuesta: el desempleo de los inmigrantes en Chile y la necesidad de mano de obra en el rubro agrícola.

El proyecto va dirigido a ciudadanos extranjeros que cuenten con los permisos correspondientes para trabajar en el país y/o chilenos de bajos recursos, que se les dificulte la comunicación y que no cuenten con la formación para trabajar en el sector agrícola. También para los que no tienen acceso a redes laborales y necesiten desarrollar sus competencias en oficios del área agrícola y agroindustrial.

Para este proyecto es importante la inclusión de mujeres y hombres extranjeros, que corresponden a, según información del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) [4], un 48,4% y 51,6% respectivamente, a nivel nacional, de un total de 1.251.225 personas extranjeras residentes habituales en Chile a diciembre del 2018. Particularmente en la región de O'Higgins, residen 34.875 extranjeros, de los cuales 41,3% son mujeres y 58,7% hombres. En particular, los inmigrantes llegan al país con poco conocimiento de la forma en que se desarrolla Chile como sociedad, buscan trabajo, pero al momento de desarrollar las actividades, las ejecutan de mal manera debido a una mala o nula enseñanza, a veces debido a la dificultad de comunicarse por la barrera idiomática en el país. De esta forma les cuesta encontrar un empleo donde puedan establecerse de forma permanente, y por ende aumenta la tasa de desocupación y disminuye la oportunidad de mejorar su calidad de vida en el país.

Por ello, Inglobo, a través de "Agroinm", busca crear un ambiente digital que capacite al público antes mencionado, para posteriormente unirlo con los empleadores que requieran esta mano de obra. De esta forma, Inglobo se propone como objetivo general del proyecto "promover la integración de inmigrantes en el ámbito laboral agrícola por medio de un prototipo de plataforma digital, acercando a empleadores y trabajadores capacitados, mediante la misma plataforma, de la Provincia del Cachapoal".

A la fecha de inicio de este trabajo de memoria (abril 2019), Agroinm se encuentra en proceso de creación, es decir, es un proyecto ya formulado que posee un prototipo de baja resolución. Por esto, es necesario determinar desde los aspectos más básicos del negocio, hasta los más complejos con este trabajo. Para el cierre de este trabajo (diciembre 2019), Agroinm se encuentra gestionando detalles finales a partir del trabajo realizado durante el año, planeando lanzar el proyecto al público en abril 2020.

1.3. PROPUESTA DE TEMA

Tras obtener el financiamiento de CORFO en el marco del "Programa para la innovación social", Inglobo Chile Limitada trabaja para sacar adelante "Agroinm" y darle sostenibilidad en el tiempo. Este financiamiento colabora económicamente con ciertos costos de actividades necesarias para definir los pilares del negocio, como por ejemplo traslados para investigaciones de mercado, pago de servidores web, entre otros. Dentro de este sustento monetario, se cofinanciarán las actividades a realizar en este trabajo de memoria, desde traslados necesarios hasta otros pagos correspondientes.

Para la empresa, resulta sumamente necesario la creación de un modelo y un plan de negocios concretos, además del apoyo de la estudiante con los conocimientos que la ingeniería civil industrial ofrece, ya que, de sus 14 trabajadores de planta estables, ninguno conoce plenamente las herramientas necesarias para diseñar esto. Es por esto que, dada la oportunidad de negocio emergente para Inglobo, la empresa propone a la estudiante memorista hacerse cargo de ello.

La solicitante del trabajo de título es Lucy Zapata de la Fuente, Gerente General de la empresa. Ella manifiesta la necesidad de este trabajo, dado que partes del plan de trabajo acordado con CORFO no pueden ser abordadas por los trabajadores de Inglobo. Se espera que la realización de este trabajo de título entregue las herramientas necesarias para ayudar en la sostenibilidad y el funcionamiento del proyecto.

Como solución final se pretende entregar un completo manual para comenzar con "Agroinm" y ofrecer sostenibilidad y crecimiento en el tiempo, todo desde los conocimientos que entrega la ingeniería civil industrial. Además, con este tema de investigación se pretende beneficiar, en primera instancia, a la empresa Inglobo y su proyecto "Agroinm", para secundariamente beneficiar a inmigrantes en Chile con problemas para encontrar estabilidad laboral y a empresarios del rubro con problemas para encontrar mano de obra.

La principal propuesta de valor de este trabajo de título es la persecución de conocimientos del tema para Inglobo y "Agroinm". Además, dado que se trata de un proyecto CORFO, el entregar un modelo y un plan de negocios al proyecto es un beneficio adicional que la empresa pretende entregar, ya que dentro de los requerimientos mínimos que CORFO solicita no se encuentra explicitado realizar acciones de este tipo.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Uno de los aspectos principales que justifica la realización de esta memoria, como ya se mencionó, es la ausencia de personal capacitado dentro de Inglobo para esto. Dado el rubro de la empresa, sus trabajadores son principalmente agrónomos, ya sea técnicos o ingenieros, que no conocen las herramientas necesarias a cabalidad.

Por otro lado, la oportunidad se presenta por el considerable aumento de población migrante en el país y la constante manifestación de los empleadores del rubro respecto a las dificultades que poseen para encontrar personal capacitado en los oficios críticos de sus negocios. Mas específicamente, la oportunidad se acrecienta en la región de O'Higgins, ya que, según el informe "Estimaciones de personas extranjeras residentes habituales en el país al 31 de diciembre de 2018" del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y el DEM (Departamento de Extranjería y Migración), las tres regiones que muestran el mayor aumento de población extranjera entre abril del 2017 y diciembre del 2018 son las regiones del Maule (67,3%), Ñuble (60,8%) y O'Higgins (60,3%). [5]

En Chile, a diciembre de 2018, el 6,6% de los habitantes son ciudadanos extranjeros, cifra que en la sexta región (lugar de realización del proyecto "Agroinm") es de un 3,6%, cifra que para el 2017 era de un 2,0% [4]. Una gran parte de estos extranjeros no tiene acceso a aprender oficios ni a buscar trabajos, a esto se suma la barrera idiomática que muchos poseen y la falta de inclusión de estos en la sociedad chilena y particularmente, para el caso del proyecto, al trabajo en el rubro agrícola.

"Agroinm", es un proyecto que busca aumentar la inclusión e interculturalidad en espacios públicos y comunitarios. Para ello, Inglobo Chile Limitada, empresa que brinda diferentes servicios en el rubro agrícola se encuentra a cargo del proyecto, para llevar adelante esta oportunidad en la región de O'Higgins, donde el 28,8% del empleo generado en la región corresponde al área agrícola. [1]

Los usuarios del proyecto serán los inmigrantes de habla hispana habitantes en Chile, además de los haitianos quienes manejan el creole, ya que, como se puede ver en la siguiente ilustración, estos representan la mayor población residente en Chile. Es posible notar que, según la presentación "Estimación de Personas Extranjeras Residentes en Chile" [6] del Departamento de Extranjería y Migración y el Instituto Nacional de Estadísticas de diciembre del 2018, de los 1.251.255 extranjeros residentes en el país más del 84% correspondería al segmento que el proyecto desea evaluar.

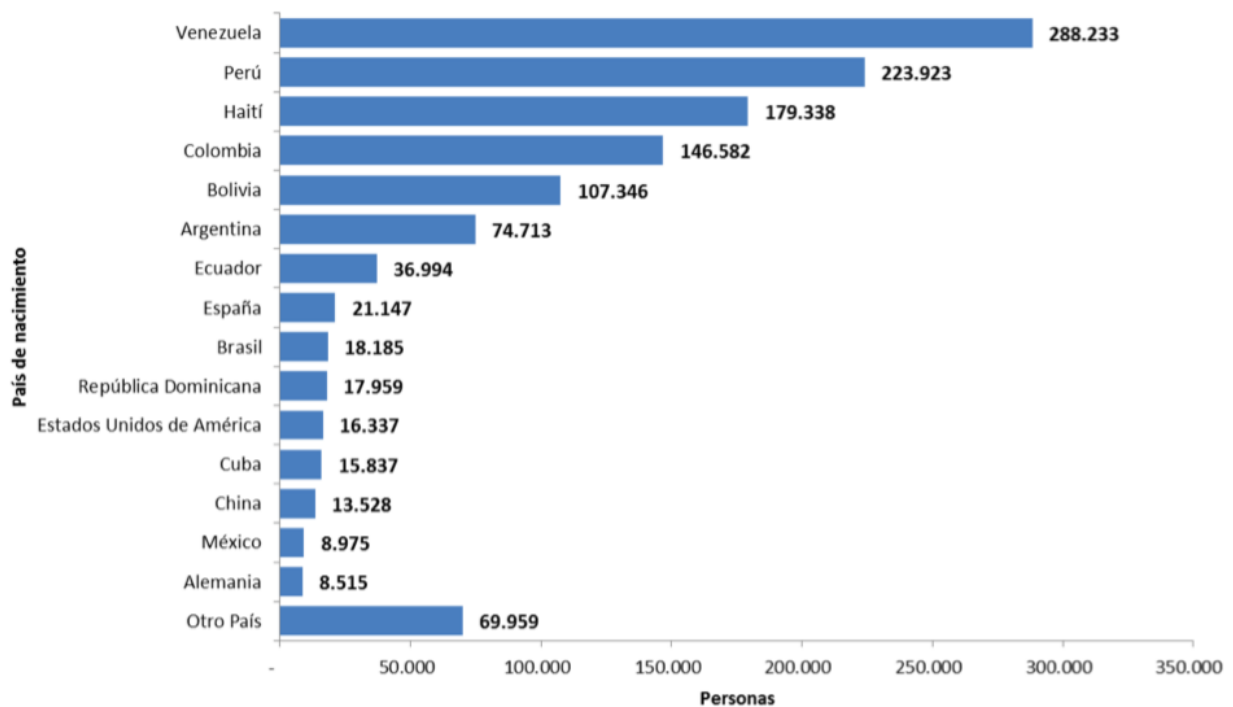


Ilustración 2: País de nacimiento de los extranjeros residentes en Chile a diciembre del 2018

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración e Instituto Nacional de Estadísticas

Por otro lado, Inglobo Chile Limitada, ha detectado en los últimos años una problemática que afecta a todo el rubro: escasos de mano de obra calificada. Hoy en día, muchos chilenos no están dispuestos a trabajar en el agro, por lo que es necesario recurrir a otras personas, como por ejemplo los extranjeros. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, muchos de ellos no están calificados. Por esto, se espera que los clientes del proyecto sean empleadores del rubro que deseen obtener mano de obra calificada para los diversos oficios críticos que poseen, ya que, dada la experiencia de la empresa y la gerencia, se ha podido observar como estos manifiestan constantemente dificultades para encontrar personal y, en circunstancias donde lo encuentran, se enfrentan a carencias en la capacitación de este. De esta forma, "Agroinm" pretende entregar a los inmigrantes las competencias técnicas de los oficios del agro en Chile, para poner a disposición de los empleadores una mano de obra calificada en los oficios más críticos

El área de la empresa a cargo de "Agroinm" es Innovación y Desarrollo (I&D), donde actualmente participan 5 personas de la empresa en las gestiones del proyecto: Lucy Zapata (Gerente General), Paola Cerna, Aníbal Vásquez, Héctor López y Gabriela Carmona. Es en esta área, particularmente para efectos del proyecto, donde se insertará el trabajo de la estudiante memorista.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo consiste en diseñar, para Inglobo Chile Limitada, empresa que ofrece diferentes servicios en el agro, un plan de negocios para un proyecto de integración de extranjeros en el rubro laboral agrícola. Además de entregar, a través de esto, herramientas que faciliten la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico para "Agroinm", tanto interno como externo a la empresa que posibilite detectar elementos estratégicos claves que orienten el diseño del proyecto.
- Llevar a cabo una investigación de mercado pertinente, que permita encontrar hallazgos relevantes para orientar el diseño final del servicio que "Agroinm" debe entregar.
- Efectuar un análisis de marketing estratégico para "Agroinm" que proporcione los lineamientos transversales que el negocio debe seguir.
- Definir los elementos del modelo y el plan de negocios para el proyecto, utilizando las herramientas y hallazgos proporcionados por la investigación de mercado, el análisis estratégico y el análisis de marketing.
- Desarrollar un análisis económico de la estrategia propuesta en el modelo y el plan de negocios para cuantificar los costos e ingresos de "Agroinm".
- Determinar el impacto económico y organizacional para Inglobo del proyecto, para con esto definir si "Agroinm" debe ser una línea de negocios de Inglobo Chile Limitada o una empresa independiente a esta.

3. MARCO CONCEPTUAL

Para realizar esta investigación y desarrollar los objetivos propuestos, se utilizarán un conjunto de herramientas acompañadas de sus respectivas fuentes bibliográficas. Estas herramientas deben apoyar los objetivos planteados de investigar el mercado y desarrollar los estudios que colaboren con la creación de un modelo y un plan de negocios para el proyecto "Agroinm". Las líneas de las herramientas de trabajo son las que se presentan a continuación.

3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Como apoyo bibliográfico para el detalle de los conceptos necesarios para administrar estratégicamente el proyecto y la oportunidad a abordar, se utilizará el texto "Administración Estratégica y Política de Negocios" de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, décima edición. [8]

Según el libro anteriormente mencionado, la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Además, incluye el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia con su respectiva planificación, la implementación de esta, su evaluación y control.

El análisis ambiental por realizar implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes interno y externo hasta el personal clave de la organización, identificando los factores estratégicos que determinarán el futuro de la corporación.

La formulación de la estrategia corresponde al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base a las fortalezas y debilidades corporativas. En esta sección se incluye la definición de la misión, los objetivos, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La implementación de la estrategia es una etapa donde las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

La evaluación y el control corresponden a procesos en los que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño, intentando lograr comparar el rendimiento real con el deseado.

El mismo texto, se menciona que las organizaciones que participan en administración estratégica superan, generalmente, el rendimiento de aquellas

que no lo hacen. Esta administración aporta a tener un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa o proyecto, un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente y una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante dada la globalización y las tecnologías hoy en día existentes.

3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como apoyo bibliográfico para la comprensión total de los conceptos necesarios para llevar a cabo una investigación de mercados se utiliza el texto "Investigación de Mercados" de Naresh K. Malhotra, quinta edición. [7]

Según este texto, la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Además, según el mismo autor, las organizaciones realizan investigación de mercado principalmente por dos motivos, lo que nos lleva a clasificar por tipos de investigaciones. La primera razón es para identificar un problema, donde se debe investigar el potencial mercado, las características de este, los pronósticos, entre otros. Por otro lado, la segunda razón es para resolver problemas ya existentes, debiendo segmentar, definir el producto, los precios, entre otros.

Para realizar cualquiera de los dos tipos de investigaciones de mercado anteriormente mencionadas, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Definición del problema: En este punto, se debe determinar precisamente el propósito del estudio a realizar, recopilar los antecedentes y determinar qué información es necesaria para abordar el problema y cómo esta misma será utilizada.
- 2) Desarrollo del enfoque del problema: Aquí se incluye la formulación del marco de referencia a utilizar, los posibles modelos analíticos, preguntas de investigación, hipótesis e identificación de información a necesitar.
- 3) Formulación del diseño de investigación: Para formular el diseño se debe realizar un esquema guía para llevar a cabo la investigación en terreno. Para su elaboración se debe definir la información a necesitar, analizar los datos secundarios, realizar una investigación cualitativa, determinar las técnicas para obtener los datos cuantitativos necesarios, definir procesos de medición y escalamiento, diseñar los cuestionarios, realizar un proceso de muestreo y determinar el tamaño de la muestra para finalmente construir el plan para el análisis posterior de los datos.

- 4) Trabajo de campo o recopilación de datos: En esta parte de la investigación, se deben recopilar los datos en base al plan creado anteriormente. Para esto, puede ser necesario contar con cierta cantidad de personal y material según se haya definido anteriormente.
- 5) Preparación y análisis de datos: Para procesar los datos es importante su revisión, codificación, transcripción y verificación. De esta forma, los datos se analizarán para obtener información relacionada al problema de investigación y poder entregar información que ayude en la toma de decisiones.
- 6) Elaboración y presentación del informe: Este último paso representa la documentación del proceso realizado y los resultados obtenidos, respondiendo a los problemas planteados inicialmente y entregando información que colabore a la toma de decisiones que se deberá realizar.

3.3. MARKETING ESTRATÉGICO

Como apoyo bibliográfico para el estudio del marketing estratégico necesario para la realización de la investigación, se utilizará el texto "Marketing Estratégico" de Roger J. Best, cuarta edición. [9]

Según el texto anteriormente mencionado, en la actualidad existe considerable evidencia de que las empresas que proporcionan un alto nivel de satisfacción a sus clientes son las más rentables, esto ya que son capaces de conseguir la recompra (volver a comprar) de un alto porcentaje de sus clientes, necesitando menor repetición de tareas, tiempo y dinero. Es decir, estas empresas, son capaces de proporcionar altos niveles de satisfacción y rentabilidad. Para conseguir esto, las empresas deben desarrollar los niveles de marketing adecuados que los lleven a los resultados esperados, complementando mercado, clientes, competencia, trabajo en equipo y rentabilidad.

Para realizar el modelo de marketing estratégico que la empresa debe seguir, es necesario establecer las directrices que la misma desea tener, para posteriormente estudiar el mercado, las tendencias y la competencia. Con esto, es posible determinar las estrategias de marketing mix a utilizar con su respectivo diseño y planificación.

3.4. MODELO DE NEGOCIOS

Como apoyo bibliográfico para la realización de un modelo de negocios para el proyecto se utilizará el texto "Generación de Modelos de Negocio" de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. [10]

En el texto se define un modelo de negocios como un descriptor de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este modelo se basa en los siguientes nueve módulos:

- 1) Segmentos de mercado: La empresa debe definir cuántos y cuáles segmentos de mercado atenderá.
- 2) Propuestas de valor: Se debe solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante estas propuestas.
- 3) Canales: Representan los medios a través de los cuales la propuesta de valor llega a los clientes. Pueden corresponder a canales de comunicación, distribución y/o venta.
- 4) Relación con los clientes: Se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercados establecidos anteriormente.
- 5) Fuentes de ingreso: Se generan cuando los clientes reciben las propuestas de valor que se les ofreció y pagan a cambio de estas.
- 6) Recursos clave: Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos mencionados en los módulos anteriores.
- 7) Actividades clave: Corresponde a la serie de actividades mediante las cuales se ofrecen los elementos mencionados en los módulos anteriores.
- 8) Asociaciones clave: Son las asociaciones que se establecen para adquirir ciertas actividades y recursos fuera de la empresa.
- 9) Estructura de costes: Se representa mediante los diferentes elementos del modelo de negocio que lo conforman.

3.5. PLAN DE NEGOCIOS

Para abordar la realización del plan de negocios, además de los puntos mencionados anteriormente dentro del marco conceptual, se utilizará el texto "Plan de Negocios" de Karen Weinberger Villarán. [11]

Según este texto, un plan de negocios es una herramienta de comunicación que permite enunciar de forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.

La estructura de un plan de negocios debe incluir la formulación de la idea de negocio, análisis de la oportunidad, presentación del modelo de negocios, análisis del entorno, la industria y el mercado, estimación de la demanda, planificación estratégica, plan de marketing, plan de operaciones, diseño de la estructura y plan de recursos humanos, proyección de los estados financieros y evaluación financiera.

4. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos propuestos y abordar el problema en cuestión, logrando entregar a la contraparte un modelo y un plan de negocios para el proyecto "Agroinm", se utilizará la siguiente metodología, la cual toma como base y sustento el marco conceptual entregado anteriormente.

4.1. ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para comenzar el proceso, se deberán analizar las opciones estratégicas a las que puede acceder la empresa, esto a través del estudio completo de la bibliografía anteriormente señalada y de las investigaciones realizadas, realizando una conexión entre ambas que permita determinar que decisión es la mejor, y la que por ende entregará rendimientos superiores al promedio a "Agroinm". Con esto se pretende reducir el abanico de opciones posibles para que cuando se concrete la realización del plan de negocios, las alternativas a escoger tengan su sustento y permitan dar la mejor recomendación a Inglobo.

Para realizar este análisis se deberá explorar aspectos externos e internos a la empresa y particularmente al proyecto. Será necesario conocer la industria, variables ambientales, entre otras, además de explorar los recursos que eventualmente podrá tener el proyecto ya sea a partir de Inglobo mismo o fuentes propias. Con esto se construirán las ventajas competitivas que el proyecto ofrecerá a sus clientes y consumidores en comparación a otras posibles alternativas.

4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este estudio se realizará para encontrar hallazgos que orienten el diseño final de "Agroinm", buscando conocer en profundidad al cliente y al consumidor del servicio, es decir, empleadores del rubro y personas a capacitar, respectivamente.

En primera instancia, se deberán recopilar datos secundarios, es decir, información ya disponible de estudios anteriores, con el objetivo de investigar en profundidad de manera más sencilla.

Posteriormente, se realizará una investigación exploratoria que buscará corroborar las hipótesis que la empresa, Inglobo Chile Ltda., tiene respecto a su idea de negocio, esto mediante entrevistas y encuestas a las partes involucradas. En una siguiente etapa, una vez que las hipótesis de la organización sean aprobadas o rechazadas, se realizarán entrevistas en profundidad para determinar aspectos claves que ayuden a conformar la

entrega final por parte de la estudiante memorista a "Agroinm". Una vez realizado esto, se procederá a ampliar el espectro de entrevistados con el objetivo de aumentar la representatividad de los resultados obtenidos.

Se pretende que en esta investigación se puedan caracterizar de forma completa los actores involucrados en el proceso productivo de "Agroinm", tales como inmigrantes, empresas u otros, verificando sus necesidades, deseos y/o problemas, para con esto definir aspectos necesarios para el proyecto a realizar. Además de realizar investigaciones que colaboren con los análisis a realizar en las siguientes etapas, entregando sustentos que permitan entregar la mejor recomendación posible a Inglobo Chile Ltda.

4.3. ANÁLISIS MARKETING ESTRATÉGICO

Una vez realizada la investigación de mercado y el análisis estratégico, se deberán analizar las opciones que tiene "Agroinm" para definir su marco de marketing estratégico.

En otras palabras, a partir del estudio de la bibliografía propuesta y de la investigación de mercado, se deberá definir el marketing mix del proyecto o, en su defecto opciones de marketing mix, debiendo concretar esta decisión cuando se selle el modelo y el plan de negocios, recordando siempre que la alternativa propuesta deberá representar la mejor estrategia posible para el proyecto aumentando su ventaja competitiva.

4.4. CREACIÓN PROPUESTA ESTRATÉGICA

Con los estudios realizados en las etapas anteriores de esta metodología, se deberán definir los nueve puntos clave del modelo de negocios, con esto se podrá entregar a la contraparte un modelo Canvas que entregue los lineamientos básicos a seguir con su proyecto, además de colaborar con la estructuración del plan de negocios a realizar en la siguiente etapa.

Además, una vez realizada la investigación de mercado, los análisis de administración y marketing estratégico y el modelo de negocios, se podrá determinar la propuesta de plan de negocios a entregar para el proyecto "Agroinm", se espera que, para este punto, todos los estudios e investigaciones pertinentes ya hayan sido realizados, para que en esta etapa netamente se sellen las propuestas a entregar a la contraparte (Inglobo Chile Ltda.), propuestas que deberán ser completas en cuanto a contenido, además de ofrecer planes de implementación como guías para Inglobo.

Para comenzar, será esencial seleccionar la estrategia a proponer a la empresa, estableciendo opciones y validándolas con la contraparte para iterar

en caso de ser necesario. Cuando la estrategia ya se encuentre cerrada, a partir de los resultados obtenidos en las secciones anteriores de esta metodología se concretará la propuesta de plan de negocios, agregándole una evaluación económica proyectada a 5 años en diferentes escenarios (pesimista, neutro y optimista), los cuales serán comparados mediante herramientas como VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno).

5. ALCANCES

Los principales alcances definidos para el desarrollo de este trabajo de memoria son establecidos a partir de aspectos impuestos por Inglobo Chile Limitada para llevar a cabo el proyecto y, por otro lado por los límites que caracterizan el trabajo de memoria en si, como, por ejemplo, plazos. Los principales alcances de esta memoria se presentan a continuación.

- Dada la ubicación geográfica de la empresa, los resultados entregados serán basados en el análisis de la sexta región del país (Región del Libertador General Bernardo O'Higgins), por lo que los resultados entregados pueden no ser aplicables a otras zonas del país con total seguridad. Sin embargo, el proyecto pretenderá ser aplicable y escalable a otras regiones y rubros en el largo plazo.
- La propuesta a realizar será para el rubro agrícola, por lo cual, a pesar de existir indicios de replicabilidad, no se asegura que lo investigado funcione para otros rubros u otras actividades económicas del país. Además, se acotará a estudios en el área de producción de semillas, frutales de exportación y producción de hortalizas, las cuales representan las áreas con mayor rentabilidad dentro del rubro y, por ende, las con mayor necesidad de personal en la región.
- Los resultados se basarán en información recopilada durante el año 2019, precisamente entre marzo y noviembre de dicho año. Por ende, las recomendaciones pueden dejar de ser válidas en el futuro.
- El contacto será con inmigrantes hispanoamericanos y haitianos en Chile, por lo que se desconoce la replicabilidad de los resultados para otros inmigrantes u otro país.
- Para efectos de evaluación económica del proyecto, se considerará que en el primer año los gastos serán compartidos entre CORFO e Inglobo, para posteriormente, en el segundo año, comenzar a evaluar costos de forma independiente para "Agroinm". Además, dicha evaluación económica representará una alternativa para Inglobo dentro de muchas posibles, quedando a criterio de esta empresa utilizar esa opción o definir una nueva.
- El trabajo finalizará con la entrega de propuestas a la contraparte, es decir, no existirá bajo el umbral de este proceso, una etapa de implementación. Quedará a criterio y responsabilidad de Inglobo Chile Limitada la implementación de las ideas propuestas, ya que escapa del tiempo disponible por parte de la estudiante memorista para su realización.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Como principal resultado se espera cumplir el objetivo general y los objetivos específicos planteados en este informe, para, de esta forma, poder entregar los pilares que sostengan a "Agroinm", logrando realizar un negocio sustentable y sostenible en el tiempo que le entregue a las personas en Chile las herramientas y conocimientos necesarios para introducirse laboralmente en el rubro agrícola.

Dicho lo anterior, se espera entregar a Inglobo Chile Limitada un trabajo de memoria que sirva como guía para el buen funcionamiento de "Agroinm". Esta memoria debe contener los elementos básicos que permitan desarrollar "Agroinm" como un proyecto sostenible en el tiempo. Particularmente se espera:

- Determinar y validar las necesidades y deseos de los actores involucrados en el proceso productivo de "Agroinm".
- Mejorar la iniciativa propuesta por la empresa en función de la experimentación realizada a través de la investigación de mercados.
- Realizar una estimación y cuantificación del mercado potencial de "Agroinm" en los próximos 5 años.
- Analizar y determinar los factores de administración estratégica que impactarán en "Agroinm" para orientar la propuesta estratégica a entregar a la empresa.
- Analizar y determinar los factores de marketing estratégico que impactarán en "Agroinm".
- Proponer un modelo de negocios que sirva como guía para la empresa y para la realización de un plan de negocios.
- Plantear una estrategia a la medida de la empresa, y particularmente del proyecto, que se base en los recursos disponibles maximizando los retornos a obtener.
- Proponer un plan de negocios que sirva como guía para sacar adelante el proyecto "Agroinm", promoviendo la participación activa de los actores claves para el proyecto.
- Establecer una evaluación económica del proyecto funcionando para orientar los esfuerzos de la compañía hacia la obtención de los recursos necesarios para llevarlo adelante.

- Determinar si "Agroinm" debe ser una línea de negocios de la empresa o una entidad independiente.

A modo de resumen, se espera como gran resultado esperado la entrega de una guía que sostenga el proyecto "Agroinm", a través de un modelo y un plan de negocios, guía que podrá ser o no implementada por la contraparte.

7. ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este análisis ambiental busca complementar los resultados que se obtengan en la investigación de mercado. Es realizado a través de sesiones de trabajo conjunta con el grupo de trabajadores de Inglobo a cargo de "Agroinm" e investigaciones personales.

Dentro del panel conformado para las sesiones de trabajo existen perfiles con hasta 30 años de experiencia en el rubro, además de nuevos perfiles con ideas frescas acordes a los tiempos actuales. Con esto, se genera un grupo de trabajo con miradas con experiencia y novedad, además de poseer no solo agrónomos, sino que también ingenieros comerciales, computacionales y la alumna memorista.

La principal característica de las sesiones de trabajo es la generación de discusiones productivas sobre la empresa y el proyecto, obteniendo las visiones de cada uno de los participantes, incorporando resultados concluyentes que permiten orientar el servicio futuro a entregar. Para la realización del análisis tanto interno como externo se utiliza el método de auditoría estratégica, el cual proporciona una lista de preguntas por área de interés.

Además de esto, se realizaron reuniones con la gerente general de Inglobo Chile, quien hoy se encuentra a cargo de la toma de decisiones de todas las áreas de la empresa.

7.1. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL Y GOBIERNO CORPORATIVO

Este análisis busca conocer en profundidad la posición actual en la que la empresa se encuentra, tanto en términos de su rendimiento, como en aspectos estratégicos tales como misión, objetivos, etc. Por otro lado, al profundizar en el gobierno corporativo de Inglobo se pretende conocer la estructuración de los altos cargos de la empresa, sus capacidades y sus lineamientos con las operaciones diarias, la administración estratégica y otros aspectos de la empresa que son necesarios de conocer.

7.1.1. RENDIMIENTO Y POSTURA ESTRATÉGICA ACTUAL

Al analizar el rendimiento actual y la postura estratégica presente en la empresa es posible notar claramente que:

- La empresa posee rendimientos positivos, los cuales se mantienen en un promedio usual hace algunos años. Esto le ha otorgado estabilidad empresarial.
- La empresa definió claramente su misión, objetivos, estrategia, etc. Sin embargo, esto se realizó hace demasiado tiempo y debe ser actualizado prontamente.
- La empresa entrega servicios en el rubro agrícola, esto por la experiencia y expertiz de los socios en el rubro. Entrega principalmente servicios de control de calidad, sin embargo, brinda otros servicios en base a las necesidades de sus clientes, buscando con esto mejorar constantemente las competencias de la empresa.
- En su momento, los objetivos de la empresa fueron claramente definidos y se alineaban con la postura estratégica. Estos objetivos se encuentran cumplidos en su totalidad hace ya casi 5 años, por lo que se plantea la oportunidad de redefinirlos.
- Actualmente la empresa redefinió su estrategia para adaptarse a los cambios globales. Hoy se le da el foco al uso de tecnología y herramientas de gestión para el apoyo de los procesos agrícolas, esto ha llevado a reforzar la estrategia y generar una gran fuente de diferenciación, poniendo el foco en la mejora continua del servicio entregado.
- La empresa creó sus políticas hace más de 10 años, las cuales actualmente se encuentran obsoletas y deben ser redefinidas. Este punto no refleja una prioridad para la empresa ya que, a pesar de no existir políticas formales, la empresa las tiene indirectamente definidas y funciona bien así.
- Las operaciones internas de la empresa reflejan totalmente la postura estratégica de la empresa, a pesar de no existir definición formal actualizada de los puntos que componen esta postura, siguen los lineamientos que indirectamente se han definido.

7.1.2. DIRECTORIO Y ADMINISTRACIÓN DE ALTO NIVEL ACTUAL

Al realizar un análisis del directorio, la administración de alto nivel y su conexión con las operaciones diarias y estratégicas de la empresa, es posible notar que:

- Inglobo compone su junta directiva por 3 socios, de los cuales sólo 2 tienen postura participativa en el directorio.

- Los integrantes del directorio aportan de manera notoria con su experiencia, conocimientos, relaciones y otros factores a la empresa. La presencia del directorio y su gestión representan una de las ventajas competitivas de Inglobo. Los miembros del directorio poseen experiencia en todo el territorio nacional además de otros países en el mundo, lo que también suma a la competitividad de la organización.
- El directorio ha sido el mismo desde la creación de la empresa, el único cambio a lo largo del tiempo es la participación en las operaciones diarias por parte de cada uno de los directores.
- El directorio tiene presencia en la administración estratégica de la empresa a través de una de sus directoras. Ella juega el papel de directora, gerente general y tomadora de decisiones en cada una de las áreas internas de la empresa.
- La administración de alto nivel está compuesta por la gerente general únicamente, quien también participa del directorio.
- La gerente general posee altos conocimientos y experiencia en el rubro, tanto a nivel nacional como internacional por más de 30 años.
- La administración de alto nivel ha sido manejada por la misma persona desde la creación de la empresa. Más atrás en su historia, contaba con apoyo en temas comerciales de otro de los miembros del directorio, lo cual se descartó por pasar a ser innecesario y sigue siendo utilizado actualmente en muy pocas ocasiones.
- El enfoque de la administración de alto nivel ha sido claro a través del tiempo, sin embargo, no ha sido sistemático y falta ser transmitido formal y claramente al personal.
- La administración de alto nivel participa en el 100% de los procesos de la administración estratégica. A su vez, interactúa 100% con los niveles inferiores y con la junta directiva de la empresa.
- Las decisiones al interior de la empresa son siempre tomadas de forma ética y socialmente responsable. Además de esto, existe un foco inmenso en la honestidad laboral tanto con clientes internos en la empresa como externos a ella, los cuales reconocen esta característica como una ventaja competitiva clave de la empresa.
- Las competencias de la administración de alto nivel la hacen ser lo suficientemente hábil para enfrentar todo tipo de problemas. Sin

embargo, en ocasiones se hace necesario la existencia de apoyo en caso de que los problemas sean muchos en términos de cantidad.

7.1.3. ELEMENTOS CLAVES DETECTADOS

A partir de esta sección de la auditoría estratégica es posible destacar como elementos claves en el análisis de Inglobo los siguientes puntos:

- Estabilidad: La empresa es actualmente estable y con rendimiento positivo.
- Desactualización estratégica: La empresa no ha actualizado su postura estratégica de manera formal recientemente. Sin embargo, indirectamente esto está definido.
- Uso de tecnología y gestión: Actualmente la empresa le da gran foco al uso de tecnología y herramientas de gestión para el apoyo de sus servicios, logrando con esto diferenciarse y generar ventajas competitivas.
- Estrategia indirecta: A pesar de no existir lineamientos estratégicos formales actuales, las operaciones internas de la empresa reflejan totalmente la postura estratégica deseada, ya que esta se entiende indirectamente.
- Experiencia del directorio: Los integrantes del directorio aportan de manera notoria con su experiencia, conocimientos, relaciones y otros factores a la empresa, representando una de las principales ventajas competitivas de la empresa.
- Gerente general: La administración de alto nivel de la empresa es llevada a cabo por una de las socias, miembro del directorio, quien juega el papel de gerente general y de tomadora de decisiones de todas las áreas de la empresa. Esto tiene pros y contras, ya que todo está bien controlado por ella, dados los más de 30 años de experiencia en el rubro, pero en ocasiones se ve sobrepasada por exceso de tareas.
- Valores: La empresa le da gran importancia a temas de ética, honestidad y responsabilidad social. Esto ha generado que sus clientes valoren dicho actuar y lo vean como una ventaja competitiva de cara a otras empresas.

7.2. ANÁLISIS AMBIENTAL: MEDIO EXTERNO

Para analizar el medio externo de la empresa y particularmente del proyecto "Agroinm" se responden las preguntas que la auditoría estratégica propone, las cuales buscan completar el análisis FODA y el análisis de las fuerzas de Porter, obteniendo como resultado las amenazas y oportunidades de la industria hacia la empresa y el proyecto.

7.2.1. ANÁLISIS AMBIENTE SOCIAL

Este análisis busca conocer las fuerzas ambientales generales que influyen en la empresa y en la industria donde esta se desenvuelve. Para con ello lograr identificar posibles amenazas y/o oportunidades a enfrentar. Las principales fuerzas ambientales que se analizan son las económicas, las tecnológicas, las políticas y legales y las socioculturales, algunos ejemplos a analizar son expuestos en la Tabla 1 más abajo.

- **Fuerzas económicas**

Las fuerzas económicas que afectan a la empresa son el precio del dólar, tasas de interés bancarias e IPC, entre otras. La mayor preocupación en este aspecto es el dólar, esto dado que los clientes de Inglobo operan con este tipo de moneda, por ende, cada vez que el dólar sube, Inglobo se ve beneficiado porque sus clientes mejoran su utilidad, manteniendo el servicio de Inglobo y mejorando sus ingresos. La empresa como tal, pasó de operar en dólares a pesos chilenos hace 8 años, con el objetivo de evitar el riesgo y generar mayor estabilidad. En la actualidad, solo sus negocios con Perú son en dólares, lo que en el segundo semestre de este año (2019) generó un ingreso extra por la subida de esta divisa.

Además, la economía del país podría afectar diferentes sectores productivos del mismo, para bien o para mal. Entre esos sectores, eventualmente se vería afectado el rubro agrícola, poniendo en peligro, de una forma u otra, la estabilidad de la empresa y del proyecto.

Por otro lado, como se habla en el artículo "El desafío de aumentar la productividad de la mano de obra" [12], la mano de obra ofrecida debe colaborar con la economía de los potenciales clientes, reduciendo sus costos y no aumentándolos, ya que de lo contrario representaría una amenaza y dejarían de ser potenciales clientes de "Agroinm".

- **Fuerzas tecnológicas**

Actualmente la empresa utiliza las tecnologías a su favor como fuente de ventaja competitiva, ofreciendo sistemas de análisis de datos y

gestión de la información. A la fecha, la empresa ha incorporado el uso de tecnología como una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, en localidades donde existe menor conectividad, con clientes que se resisten al cambio tecnológico o en ocasiones que los sistemas operativos utilizados caducan, pueden existir amenazas para la organización.

Por otro lado, es necesario buscar equipos de alta calidad, ya que existe la necesidad de tomar fotografías en el servicio que se entrega. Esto actualmente es una amenaza ya que se utilizan "tablets", las cuales generalmente no poseen los mejores lentes fotográficos.

- **Fuerzas políticas y legales**

El 75% de los costos actuales de la empresa corresponde a mano de obra, por ende, cualquier política laboral que, directa o indirectamente, afecte esto, puede repercutir en la empresa. Por otro lado, dado el rubro y los servicios, las políticas de exportación, políticas medioambientales u otras que afecten a los clientes pueden afectar a Inglobo indirectamente, esto dado que la organización cobra por producción, por ende, si sus clientes no producen, se disminuye o anula la ganancia de la empresa. Todas estas políticas pueden afectar positiva o negativamente a la empresa, lo que se traduce incertidumbre.

Al analizar particularmente el caso de "Agroinm", es posible notar la importancia a nivel país del tema migratorio, por lo que se están constantemente tomando medidas respecto a ello. Esto podría favorecer o perjudicar al proyecto, ya que por un lado se podrían tomar medidas para colaborar con la inclusión laboral de inmigrantes y, por el otro, en un extremo, se podría decidir expulsar a los extranjeros del país, dificultando la realización de "Agroinm".

- **Fuerzas socioculturales**

A nivel sociocultural la principal amenaza que enfrenta la empresa es el nivel educacional del personal contratado, ya que, a juicio de la gerente general, este nivel ha disminuido con el paso de los años. Manifiesta que la gente joven tiene menos deseos de trabajar en el rubro por el esfuerzo que esto requiere y, que, por su parte, la gente mayor no sirve mucho para los oficios requeridos, ya que no se les puede ofrecer tanta estabilidad dada la existencia de estacionalidad en el rubro.

En cuanto al proyecto, las principales fuerzas socioculturales que pueden afectar, positiva o negativamente, al proyecto vienen dadas por las futuras tasas de crecimiento o reducción de la población usuaria (inmigrantes), el movimiento de los mismos en las diferentes regiones

del país y potenciales cambios en sus estilos de vida o niveles educativos.

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socio culturales
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias del PIB - Tasas de interés - Oferta monetaria - Tasas de inflación - Niveles de desempleo - Controles de salarios y precios - Devaluación y revaluación - Disponibilidad y costo de la energía - Ingreso disponible y discrecional - Mercados de divisas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión gubernamental en I&D - Inversión total de la industria en I&D - Enfoque en esfuerzos tecnológicos - Protección de patentes - Nuevos productos - Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología de laboratorio de mercado - Protección de patentes - Nuevos productos - Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado - Mejoras de la productividad a través de la automatización - Disponibilidad de internet - Infraestructura de telecomunicaciones - Actividad de hackers informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones antimonopolio - Leyes de protección ambiental - Leyes fiscales - Incentivos especiales - Leyes de comercio exterior - Actitudes hacia las empresas extranjeras - Leyes de contratación y promoción - Estabilidad gubernamental - Regulación del outsourcing - Explotación de negocios en el extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el estilo de vida - Expectativas de carrera - Activismo de consumidores - Tasas de formación de familias - Tasa de crecimiento de la población - Distribución de la población por edades - Movimientos regionales de la población - Esperanzas de vida - Tasas de natalidad - Planes de pensión - Atención médica - Nivel educativo

Tabla 1: Algunas variables importantes presentes en el ambiente social
Fuente: Administración estratégica y política de negocios [8]

7.2.2. ANÁLISIS AMBIENTE DE TAREAS (FUERZAS DE PORTER)

El análisis de ambiente de tareas busca conocer las fuerzas que dirigen la competencia dentro de la industria en la que se desenvuelve la empresa, además de factores claves que influyen en la organización (Fuerzas de Porter), tales como las nuevas posibles empresas que ingresen al mercado como competencia, el poder que poseen los compradores para negociar, la potencial amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación existente en los proveedores, la rivalidad del mercado y el poder de grupos de interés. Con esto se pretende identificar más amenazas y/o oportunidades que la empresa debe manejar.

- **Amenaza de nuevos participantes**

El ingreso de nuevas empresas competidoras al rubro es relativamente fácil, por lo que la amenaza es alta. Existen muchos profesionales independientes que ingresan y salen del agro constantemente. Las barreras de entrada existentes en el rubro son de carácter de requerimientos de capital y acceso a canales de distribución, siendo esto casi las únicas dificultades para potenciales nuevos participantes.

“Agroinm” al ser un proyecto introducido por Inglobo cuenta con el respaldo, tanto económico como social, de esta empresa con gran trayectoria y reconocimiento en el rubro, por lo que para su caso puntual no sería un gran impedimento entrar al mercado y posicionarse de buena forma en él. En cambio, potenciales nuevos participantes que busquen ser competencia de “Agroinm”, tendrían problemas de financiamiento, reconocimiento y distribución a la hora de querer romper las barreras de entrada.

- **Rivalidad entre empresas existentes**

La rivalidad con empresas que ya están presentes en el rubro es media. Con algunas de ellas no existe competencia y, por su parte, con otras sí. Estas últimas son las empresas que constantemente están en el “top 5” a nivel nacional y compiten entre ellas. Sin embargo, clientes de la empresa y la misma gerente general manifiestan que Inglobo suele ser la empresa innovadora y el resto seguidoras, lo que genera ventajas competitivas.

Actualmente, Inglobo Chile Ltda. compete en el rubro con empresas que se dedican al control de calidad de fruta de exportación, caracterizándose por ser la empresa pionera en aspectos de innovación, como ya se mencionó anteriormente. Con “Agroinm” la empresa una vez más se encuentra creando un nuevo servicio que empresas existentes

hoy por hoy no dan (por ahora es único), por lo que no representarían rivalidad en este aspecto puntual. Sin embargo, es posible considerar como competidores a empresas que hasta hoy no habían sido vistos como tal, como por ejemplo portales de trabajo, colocadores laborales, etc.

- **Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Para Inglobo, actualmente, la amenaza de productos o servicios sustitutos es muy baja, llegando a ser nula la posibilidad de imaginar en el mediano plazo un sustituto para sus principales servicios.

Eventualmente podrían crearse nuevos productos que reemplacen la mano de obra que "Agroinm" pretende ofrecer, como por ejemplo maquinaria que realice las labores y oficios básicos que hoy demandan tanto capital humano. Sin embargo, el rubro agrícola a diferencia de otros rubros económicos del país, se encuentra bastante retrasado en cuanto a tecnología respecta y, además, la maquinaria existente no es accesible en términos económicos para muchos agricultores, por lo que al menos en el mediano plazo esto no representaría una amenaza.

- **Poder de negociación de los compradores**

Dado que el principal servicio de la empresa (control de calidad de fruta de exportación) no es un requerimiento legal para sus clientes, sino que voluntario, el poder de negociación que ellos tienen es muy alto, ya que esta labor no es exigida por ningún ente formal y además podría ser realizado por ellos mismos.

Por otro lado, los potenciales clientes de "Agroinm" también se consideran poderosos, dado que eventualmente van a adquirir gran cantidad del producto, pudiendo "integrarse hacia atrás" (conseguir su propio personal). Además, cambiar de proveedor de mano de obra les resulta poco costoso, sin embargo se recalca que actualmente no existe presencia de competencia que tenga un negocio similar a lo que el proyecto pretende entregar.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores poseen bajo poder de negociación con la empresa. Esto se debe a que los principales proveedores son de materiales estandarizados básicos como instrumental, vestimenta, aparatos tecnológicos y otros, donde existe gran variedad de opciones en el mercado.

Por su parte, los proveedores de "Agroinm" también se consideran poco poderosos ya que no existen proveedores dominantes en sus respectivos rubros ni brindan un servicio único, existiendo, además, sustitutos y opciones variadas en la industria.

- **Poder relativo de otras partes interesadas**

El poder existente en los grupos de interés de Inglobo es alto. Las decisiones que estos grupos tomen pueden afectar muy negativa o positivamente a la empresa.

En este caso, otras partes interesadas si poseen poder que eventualmente puede afectar a "Agroinm". Por un lado, el gobierno puede ejercer políticas que disminuyan el acceso de inmigrantes al país o incluso al rubro agrícola en particular, complicando el proyecto. Además, las comunidades migrantes también podrían realizar acciones propias que los aleje del proyecto. Finalmente, los complementadores (empresas que su producto o servicio funciona bien con el servicio entregado por "Agroinm"), en este caso los contratistas, poseen el poder de ofrecer a los empresarios (usuarios finales) diferentes cuadrillas de trabajo, bajo diferentes sociedades, por lo que pueden colocar un mayor número de inmigrantes que "Agroinm", es decir, los contratistas representarían el cliente principal del proyecto, ya que ellos manejan soluciones para combatir la cuota de personal extranjero que puede trabajar en cada empresa ("Un empleador que tenga más de 25 trabajadores sólo podrá contratar hasta un máximo de 15% de trabajadores extranjeros" [13]).

7.2.3. ANÁLISIS ESTALLIDO SOCIAL EN CHILE

A partir de la crisis social estallada en Chile el 18 de octubre del 2019, resulta de vital importancia y relevancia analizar cómo este estallido puede afectar y/o beneficiar a la empresa con el proyecto "Agroinm", además de identificar como el proyecto se inserta en el nuevo Chile que se comienza a construir.

A la fecha, y como se visualiza en el corto plazo, según COAGRA [14] empresa de soluciones al agro, clientes de la empresa y expertos del rubro, el estallido social no ha golpeado ni golpeará mayormente al agro. El rubro se ha visto "autocuidado" por sus principales actores, quienes conocen que en temporada peak (noviembre a abril) deben rendir al máximo para subsistir fuera de esta. Además, con la subida del dólar las exportaciones se han visto beneficiadas y, dado que su logística sigue funcionando sin mayores problemas, todas las demás labores de la cadena se han visto beneficiadas también.

Por otro lado, se cree que eventualmente el estallido social podría aumentar el desempleo de mano de obra no especializada en otros rubros. "Agroinm", a través de sus capacitaciones podría colaborar con esta mano de obra para incorporarla al agro. Con esto, crece y se beneficia el foco social que se le asigna al proyecto, colaborando con la situación país para brindar más puestos de trabajo a quienes lo necesiten.

Es importante, por otro lado, analizar todas y cada una de las medidas que sean tomadas en el país a nivel de políticas a futuro, ya que estas podrían afectar, o incluso beneficiar, los costos o ingresos del proyecto más adelante. Por ejemplo, el aumento del sueldo mínimo no afecta a "Agroinm", ya que a la fecha todos los puestos necesarios para iniciar su funcionamiento superan este sueldo. Sin embargo, se debe considerar que en un mediano o largo plazo este factor, u otros, pudieran tener impactos en la empresa.

Hoy por hoy, resulta sumamente importante visualizar el proyecto en el nuevo Chile que surge. Dicho esto, se debe reforzar el rol social que la empresa busca mostrar con esta iniciativa, formando a nueva y mejor mano de obra calificada para continuar con el funcionamiento del rubro y, por ende, con la productividad del país. Al ayudar a empresarios a ser conectados con esta mano de obra, se colabora con personas que requieren los trabajos para seguir día a día manteniéndose económicamente en el país.

Cabe resaltar, que, tras el estallido social, se realizaron entrevistas con diversos actores potencialmente involucrados en el proyecto. Todos ellos manifestaron interés y urgencia en la continuidad y comienzo del proyecto respectivamente. Por lo que con esto se mantiene y verifica la hipótesis de interés en la idea de negocio.

A modo general, en el presente y en el futuro corto plazo, se aprecian mayores beneficios que daños para la empresa y "Agroinm". Sin embargo, se recalca que el análisis estratégico debe ser continuo y constante a partir de los cambios que puedan ocurrir en el país, tanto de parte de las autoridades como de los actores involucrados.

7.2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS

Las oportunidades estratégicas detectadas que destacan son:

- **Tecnología:** La empresa tiene la gran oportunidad de mantenerse a la vanguardia con su ventaja competitiva tecnológica. Sin embargo, tiene la responsabilidad constante de enfrentar de buena manera los posibles problemas que pueden surgir para que la tecnología no pase a ser una amenaza (nuevos sistemas operativos, clientes resistentes al cambio,

problemas de conectividad en determinados lugares, calidad de "tablets", etc.).

- Expansión del proyecto: Se cree que este puede ser expandido a otras regiones por replicabilidad. Por otro lado, también se podría expandir a otros rubros y labores, ya que el modelo de funcionamiento se replica con bastante facilidad.
- Servicios complementarios: Aprovechar el desarrollo de servicios complementarios dentro de la plataforma que colaboren con la sostenibilidad del negocio.
- Inglobo como respaldo de "Agroinm": Rápida entrada al mercado por alianza principal con Inglobo Chile Ltda. como respaldo del proyecto.
- Sustituto mano de obra: "Agroinm" como servicio sustituto a actual sistema de obtención de mano de obra y sin competidores directos.
- Poder de proveedores: Bajo poder de los proveedores del proyecto y de la empresa.
- Estallido social: Oportunidades de crecimiento del proyecto dado el estallido social y el buen funcionamiento que ha persistido en el agro. Además de aumento del enfoque social del proyecto para con el estallido.

Las amenazas estratégicas detectadas que destacan son:

- Poder compradores: El poder de negociación de los compradores es alto tanto para los servicios de Inglobo como para el proyecto "Agroinm".
- Políticas laborales: Estas políticas representan un alto porcentaje de los costos de la empresa, además, por otro lado, podría amenazar la contratación de inmigrantes a través de "Agroinm".
- Barreras de entrada: Aumento de competidores se podría dar con facilidad por bajas barreras de entrada.
- Estacionalidad: La estacionalidad existente en el rubro podría afectar el proyecto en meses de poca demanda.
- Políticas migrantes: Medidas políticas del país respecto a migración podrían dañar el proyecto.
- Cultura migrante: Cambios socioculturales de la comunidad migrante en Chile eventualmente afectarían su participación en "Agroinm".

- Fuerzas a clientes: La empresa se puede ver afectada por fuerzas que afecten a sus clientes, ya que se trabaja en base a producción, mientras más producen sus clientes, más gana la empresa. Estas fuerzas pueden ser económicas, sociales, climáticas, etc.
- Poder grupos de interés: El poder existente en los grupos de interés de Inglobo y del proyecto es alto. Las decisiones que estos grupos tomen pueden afectar muy negativa o positivamente a la empresa.
- Incertidumbre estallido social: Potenciales cambios en decisiones de autoridades del país o actores del proyecto que afecten de manera negativa a la empresa y el proyecto.

7.3. ANÁLISIS AMBIENTAL: MEDIO INTERNO

Para analizar el medio interno de la empresa y del proyecto "Agroinm" se responden las preguntas que la auditoría estratégica propone, las cuales buscan completar el análisis FODA, obteniendo como resultado las fortalezas y debilidades de la empresa y el proyecto.

A través de estas preguntas se busca conocer características de la estructura corporativa, de la cultura corporativa y de los recursos corporativos de la empresa, con el objetivo de conocer más a fondo las características de la empresa.

7.3.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

Este análisis busca conocer la estructuración de la empresa, su organización, el conocimiento de esta estructura dentro de la empresa, la conexión existente con el planteamiento estratégico, entre otros.

Al realizar la auditoría estratégica es posible determinar:

- La autoridad de la toma de decisiones se centraliza en una persona. Esta persona recibe opiniones de diversas áreas, áreas tanto inferiores como superiores. Sin embargo, la decisión final, para cualquier área de la empresa, siempre recae en esa persona (gerente general).
- La empresa organiza sus funciones en su centro de operaciones en la sexta región, punto central del país, ya que operan tanto hacia el norte de Chile como hacia el sur. El trabajo en terreno, realizado por supervisores, asistentes e inspectores, se divide según clientes y zonas. Los supervisores se encargan de cada cliente y los asistentes e inspectores son divididos por ubicación geográfica. Por su parte, los

supervisores tecnológicos se dividen en norte y sur del país. Esta estructura está clara para todos los empleados, sin embargo no está formalmente redactada para que sea oficial.

- Los altos cargos de la empresa afirman que las operaciones diarias de la empresa trabajan en función de lograr los objetivos y las estrategias propuestas. También se reconoce que esto se puede mejorar a través del análisis y formalización mayor de los procesos y estrategias.
- La estructura organizacional del resto de las empresas competidoras en el rubro es más plana en comparación a Inglobo. Poseen menos líneas jerárquicas para abaratar costos y se estructuran sólo geográficamente. Esto genera problemas, ya que se cae en ilegalidades como la inexistencia de supervisores que verifiquen que los inspectores de terreno trabajen para la empresa y no directamente para el cliente final. Cuando el inspector trabaja para el cliente final existe conflicto de intereses para que apruebe inspecciones que deberían ser detenidas.
- Actualmente, el proyecto se estructura con un grupo de trabajadores de la empresa misma, estableciendo a través de ellos todos los pilares para comenzar con el funcionamiento de "Agroinm". Sin embargo, se pretende que una vez finalizado este trabajo de memoria se entregue una estructura corporativa clara que colabore con las fortalezas del proyecto y la empresa, estructura que potencialmente será compuesta por miembros de Inglobo u otras personas.

7.3.2. CULTURA CORPORATIVA

Este análisis busca responder preguntas sobre la definición de la cultura, su conexión con los aspectos estratégicos que se manejan al interior de la empresa, la importancia de la cultura dentro de las operaciones y la compatibilidad de la cultura con sus empleados y lugares de operación.

Algunos puntos importantes hallados a través de la auditoría estratégica son:

- Dentro de la empresa existe una cultura clara, la cual fue indirectamente definida por las indicaciones dadas al personal. La cultura empresarial fue definida formalmente hace mucho tiempo, más de 10 años, y se considera que debe ser redefinida.
- La cultura existente trabaja en función de los objetivos, estrategias, políticas y programas empresariales que se busca entregar. Esta cultura se caracteriza por la honestidad y proactividad, pero debe definirse formalmente.

- En muchas ocasiones, la diversidad de formación de los empleados cuando llegan a Inglobo no concuerda con la cultura empresarial. En estos casos se trabaja constantemente en la formación de valores empresariales en estas personas.
- Al igual que la estructura, la cultura corporativa se encuentra en proceso de definición para "Agroinm". Sin embargo, el proyecto busca colaborar con la sociedad del país, tanto con inmigrantes como empleadores del rubro agrícola y agroindustrial, por lo que los valores, la misión, los objetivos y otros deberán ser definidos en base a esto y a la definición actual de la empresa.

7.3.3. RECURSOS CORPORATIVOS

Al analizar los recursos corporativos de la empresa, se busca conocer en profundidad sus fortalezas y debilidades en términos de marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones y logística, recursos humanos y sistemas de información.

- **Marketing**

Inglobo Chile no posee una estrategia clara de marketing, esta se encuentra en desarrollo. Por ahora, se mantienen acciones de marketing en forma aislada y básica, como por ejemplo definición de tarifario en base a cada cliente ("traje a la medida"), desarrollo básico de redes sociales, etc.

Lo que a la fecha se ha realizado concuerda con los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo, lo hasta ahora realizado es muy básico y se podría decir que la empresa carece de un trabajo de marketing formal.

Un deseo de cambio actual, que debe ser considerado en la futura estrategia de marketing, es la búsqueda de disminución de los niveles de venta en inspecciones de control de calidad de fruta de exportación para aumentar otras áreas de negocio, como softwares para el rubro, asesorías, etc. Esto podría disminuir el número de ventas, pero aumentar el margen de la compañía, lo cual debe ser estudiado y analizado.

Al igual que otras áreas de la empresa, las decisiones estratégicas son tomadas por la gerente general, quien actúa como gerente de todas las divisiones de la empresa, en este caso ella también actúa como gerente de marketing.

- **Finanzas**

El plan financiero de la empresa fue establecido por última vez hace casi 10 años, dicho plan ya fue cumplido hace 4 años y debe ser actualizado.

Actualmente la empresa realiza análisis pre y post temporada, categorizando por clientes, de donde se obtienen los principales hallazgos para reajustar tarifas y mejorar la rentabilidad. Esto también ha permitido descubrir puntos en donde el servicio se estanca y se hace inmejorable, teniendo que buscar nuevas alternativas de mejora.

A través de estos análisis la empresa determinó pasar de cobrar el servicio en dólares a CLP (pesos chilenos), ya que los sueldos siempre eran pagados en CLP se debía garantizar seguridad a la compañía. A pesar de obtener mayor estabilidad con este cambio, se paga el costo de oportunidad de obtener retornos superiores al promedio cuando el dólar sube.

Se considera que, en términos financieros, Inglobo no posee ventajas competitivas por sobre sus rivales. Sin embargo, posee clara ventaja en términos de estabilidad empresarial.

Al igual que otras áreas de la empresa, las decisiones estratégicas son tomadas por la gerente general, quien actúa como gerente de todas las divisiones de la empresa, en este caso ella también actúa como gerente de finanzas.

- **Investigación y desarrollo (I&D)**

Una de las áreas donde se encuentra el foco actual en la empresa es I&D, donde se desea estar a la vanguardia y generar con ello una ventaja competitiva.

Esta área, en conjunto con la tecnología de los sistemas de información, se utiliza en todos los aspectos, tanto para clientes internos de la empresa como para externos.

Para mantenerse bien posicionados en esta categoría, la empresa cuenta con cargos dirigidos exclusivamente a la innovación y el desarrollo.

En esta área se destaca la generación de constantes capacitaciones para mantener actualizado a todo el personal. Además, en aspectos de innovación, los clientes de la empresa refuerzan positivamente la capacidad resolutoria de problemas de manera rápida y eficaz como una ventaja competitiva ligada a esto.

Al igual que otras áreas de la empresa, las decisiones estratégicas son tomadas por la gerente general, quien actúa como gerente de todas las divisiones de la empresa, en este caso ella también actúa como gerente de I&D.

- **Operaciones y logística**

El principal objetivo del área de operaciones es mantener en correcto funcionamiento y a tiempo todos los servicios de la empresa. En este sentido, se pone mucho foco en la eficiencia de los trabajadores, ya que las ganancias son, por ejemplo, por número de cajas de fruta revisadas o la cantidad de auditorias diarias realizadas.

Para cumplir todas las necesidades operativas, la empresa realiza programaciones de flujo semana a semana durante la temporada peak, de manera de enfrentar de buena manera los potenciales desafíos.

Actualmente, la empresa no es directamente vulnerable a desastres naturales. Esto, porque el trabajo se realiza en las instalaciones de los clientes. Solo las operaciones administrativas se realizan en la oficina central, la cual dada su ubicación tiene vulnerabilidad baja a desastres naturales comunes.

Los clientes de Inglobo, consideran que su logística es una ventaja competitiva clara, ya que se opera mucho mejor que otros rivales y la capacidad de respuesta es destacable.

A pesar de ser operaciones una de las áreas mejor desarrollada de la empresa, se considera que hace falta un gerente de operaciones, ya que es indispensable y actualmente este trabajo lo hace constantemente la gerente general.

- **Recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos (RRHH), se establecen en base a las necesidades de los clientes, realizando un flujo proyectado y buscando personal de temporada en base a esto. Por su parte, el personal fijo de planta se determina según la gerente general, el cual también aumenta, en menor medida, durante temporada peak.

En los últimos 2 años, el manejo de personal se realiza de buena manera gracias a las proyecciones. Sin embargo, existe alta rotación de las labores de terreno, dada la estacionalidad del rubro.

La calidad de vida laboral a nivel de oficina central se trabaja constantemente, lo que ha llevado a anular la rotación. Por su parte, se

destaca que la empresa debe hacerse cargo de la calidad de vida laboral de sus empleados en terreno, ya que visualmente estos pasan a ser empleados del cliente, lo cual no corresponde y es Inglobo quien debe velar por estas acciones.

El rendimiento de RRHH en comparación a la competencia se considera alto. Esto se infiere dado que muchas veces trabajadores se van donde rivales y suelen volver buscando las condiciones laborales que Inglobo les ofrecía.

Al igual que otras áreas de la empresa, las decisiones estratégicas son tomadas por la gerente general, quien actúa como gerente de todas las divisiones de la empresa, en este caso ella también actúa como gerente de RRHH.

- **Sistemas de información**

Los sistemas de información, como ya ha sido mencionado anteriormente, reflejan una de las ventajas competitivas más importante de la empresa. Desarrollan un rol fundamental y generan retornos superiores al promedio.

Las empresas similares a Inglobo se encuentran un paso atrás en cuanto a tecnología respecta, siendo imitadores.

La empresa refuerza su interés en el desarrollo de esta área, incluyendo dentro del personal a 2 empleados expertos en computación, lo cual no suele ser algo característico en empresas del rubro.

Al igual que en otras áreas, la gerente general ejerce el rol de gerente de sistemas de información.

7.3.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DETECTADAS

Las fortalezas estratégicas detectadas que destacan son:

- Alianzas: Principal alianza del proyecto, Inglobo Chile Ltda. como respaldo. Además, a partir de esta alianza, se generarán alianzas futuras con empresas del rubro que participarán del estudio de mercado a realizar.
- Conocimientos panel "Agroinm": Conocimiento del sector agrícola gracias a la amplia experiencia de los participantes del proyecto, personas con hasta 30 años de experiencia en el rubro. Además de sus conocimientos en desarrollo de competencias laborales.

- Apoyo CORFO: Apoyo de financiamiento gracias a concursos CORFO.
- Decisiones centralizadas: La autoridad de la toma de decisiones en la empresa se centraliza en una persona, lo que facilita el proceso.
- Mejor estructura que la competencia: la organización de la estructura del resto de las empresas competidoras en el rubro es más plana, poseen menos líneas jerárquicas, faltando ciertos roles.
- Cultura valorada por clientes: Esta cultura se caracteriza por la honestidad y proactividad, pero hace falta una definición formal.
- Buen análisis financiero: La empresa realiza análisis pre y post temporada por clientes, de donde se obtienen los principales hallazgos para tomar medidas acordes.
- Investigación y desarrollo (I&D): Buen manejo de esta área, con cargos exclusivos para su desarrollo, generando fuentes de ventaja competitiva, tanto para clientes internos como externos a Inglobo.
- Operaciones y logística: Los clientes de Inglobo, consideran que esta área representa una ventaja competitiva clara, ya que se opera mucho mejor que otros rivales y la capacidad de respuesta es destacable.
- Recursos humanos: El manejo de personal se realiza de buena manera gracias a las proyecciones. Además, la calidad de vida laboral a nivel de oficina central se trabaja constantemente, lo que ha llevado a anular la rotación.
- Sistemas de información: Los sistemas de información, como ya ha sido mencionado anteriormente, reflejan una de las ventajas competitivas más importante de la empresa. Desarrollan un rol fundamental y generan retornos superiores al promedio.
- Recursos corporativos de Inglobo para "Agroinm": El proyecto cuenta con el respaldo de la empresa, lo que le aporta en recursos, financiamiento, posicionamiento y conocimientos, generando una ventaja competitiva respecto a otros proyectos similares que pudiesen comenzar de cero.

Las debilidades estratégicas detectadas que destacan son:

- Falta de individualidad: Falta de posicionamiento del proyecto de forma individual a Inglobo.
- Proyecto exclusivo a inmigrantes: Barrera de entrada en un inicio a chilenos al proyecto, lo que reduce el número de potenciales usuarios.
- Marketing: Inglobo Chile no posee una estrategia clara de marketing, esta se encuentra en desarrollo.
- Plan financiero desactualizado: El plan financiero de la empresa ya fue cumplido hace 4 años y debe ser actualizado.
- Gerente de operaciones: Se considera que falta un gerente de operaciones, ya que es indispensable y actualmente este trabajo lo hace constantemente la gerente general.
- Calidad de vida "en terreno": La empresa debe hacerse cargo de la calidad de vida laboral de sus empleados en terreno, ya hoy no lo hace de la misma forma que con sus empleados de oficina.

7.4. ANÁLISIS GLOBAL DE FACTORES ESTRATÉGICOS

Para perfeccionar el análisis de los factores estratégicos anteriormente expuestos, se procede a utilizar tablas EFAS (en inglés, External Factors Analysis Summary), la cual corresponde a una tabla resumen de análisis que busca organizar los factores externos de la empresa en categorías, para analizar con qué eficacia puede responder la administración a ellos, en vista de la importancia percibida según la misma administración. Por otro lado se utilizarán tablas IFAS (en inglés, Internal Factors Analysis Summary), la cual por su parte resume el análisis de los factores internos, para evaluar de la misma forma que la tabla EFAS, la capacidad de respuesta de la empresa a dichos factores.

Para ello, en estas tablas, se enumeran los factores más importantes identificados, y se le asigna a cada uno un valor de 0 a 1, donde 1 representa mayor importancia (todos los valores deben sumar 1). Luego, se le asigna una calificación de 1 a 5 (donde 5 representa sobresaliente, es decir la empresa lo puede abordar de mejor manera) a cada factor y se pondera el resultado. Para finalizar se suman los resultados ponderados para determinar el total obtenido por la empresa, donde la calificación obtenida indicará la eficacia de respuesta a los factores externos e internos y, por lo general, el promedio de una industria será siempre de 3.

Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
Alianzas generadas con potenciales clientes y usuarios	0,4	4,5	1,8
Respaldo de recursos económicos con Inglobo	0,1	4	0,4
Panel de integrantes de Inglobo con experiencia y conocimientos del rubro	0,2	5	1
Manejo de sistemas de información	0,1	3,5	0,35
Apoyo y respaldo de CORFO	0,2	4	0,8
Total			4,35

Tabla 2: Tabla resumen de factores internos, fortalezas
Fuente: *Elaboración propia a partir de valoraciones de gerente general*

Oportunidades	Valor	Calificación	Ponderado
Respaldo el proyecto con prestigio de Inglobo en el rubro agrícola para acceder a redes	0,3	4	1,2
Aprovechar el estallido social para potenciar el enfoque social del proyecto	0,1	4	0,4
Mano de obra calificada a través de "Agroinm" como sustituto y/o complemento al sistema actual	0,2	5	1
Aprovechar el uso de tecnologías para la realización del proyecto	0,2	4	0,8
Expansión de la idea a otras regiones y/o rubros	0,2	3	0,6
Total			4

Tabla 3: Tabla resumen de factores externos, oportunidades
Fuente: *Elaboración propia a partir de valoraciones de gerente general*

Debilidades	Valor	Calificación	Ponderado
Falta de individualidad del proyecto sin Inglobo	0,2	3	0,6
Beneficiarios exclusivamente inmigrantes al iniciar el proyecto	0,2	4	0,8
Falta de plan de marketing formal al interior de la empresa	0,3	4	1,2
Plan estratégico de la empresa desactualizado	0,2	5	1
Zona geográfica de realización del proyecto acotada	0,1	3,5	0,35
Total			3,95

Tabla 4: Tabla resumen de factores internos, debilidades
Fuente: *Elaboración propia a partir de valoraciones de gerente general*

Amenazas	Valor	Calificación	Ponderado
Fuerzas externas que afecten a clientes y repercutan en la empresa y el proyecto	0,1	2	0,2
Poder de los compradores	0,2	3,5	0,7
Estacionalidad del rubro para la continuidad del proyecto fuera de época peak	0,3	3,5	1,05
Políticas laborales y migrantes	0,2	1	0,2
Incertidumbre del estallido social del país	0,2	2	0,4
Total			2,55

Tabla 5: Tabla resumen de factores externos, amenazas
Fuente: *Elaboración propia a partir de valoraciones de gerente general*

Según la metodología anteriormente mencionada, la empresa estará en el promedio si posee un total ponderado de 3. Al realizar los cálculos correspondientes y analizar los resultados, es posible apreciar que la empresa se encuentra por sobre el promedio en tres de las cuatro categorías del análisis FODA. Esto significa que la empresa supera al promedio de su industria al momento de utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, manejar sus debilidades y, estará bajo el promedio a la hora de afrontar amenazas que eventualmente se le pueden presentar.

A partir de esto, resultará importante una propuesta estratégica que aborde los resultados obtenidos en estas matrices.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado a realizar se divide en 2 etapas. En la primera etapa se busca, a grandes rasgos, comprobar el interés de los actores involucrados (empleadores e inmigrantes) en la realización del proyecto y, en la segunda etapa, etapa que a su vez se subdivide en dos, se pretende definir aspectos claves que orienten el diseño del servicio a entregar por "Agroinm".

8.1. PRIMERA ETAPA

En primera instancia, se realiza una investigación exploratoria con ambas partes involucradas en el proyecto: inmigrantes y empleadores. Esta fase se realiza con el objetivo de corroborar las hipótesis de la empresa, Inglobo Chile Limitada, respecto al interés existente por la idea de negocio y la disposición a participar de los actores anteriormente mencionados.

8.1.1. ETAPA 1: DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA

La necesidad de realizar esta investigación de mercado nace a partir de la decisión de llevar adelante el proyecto "Agroinm", ya que con él se atacará un nuevo mercado el cual debe ser estudiado y corroborado. El propósito en esta etapa es confirmar la existencia de la oportunidad de negocio que Inglobo propone con "Agroinm" y corroborar que ambas partes, inmigrantes y empleadores, están interesadas en participar del proyecto, confirmar sus necesidades y/o problemas y determinar aspectos que permitan seguir con la definición de "Agroinm".

Como ya ha sido enunciado en secciones anteriores de este trabajo, empleadores del rubro manifiestan constantemente dificultades para conseguir mano de obra calificada, entendiéndose por calificada cuando el personal conoce lo que debe realizar y representa un apoyo más que un problema para el empleador. Por otro lado, al observar el constante aumento de la población migrante en el país y particularmente en la sexta región, es posible notar como este segmento de la población posee dificultades para encontrar trabajos estables dado los problemas para convalidar sus estudios de su país de origen. Por ende, se debe confirmar que la solución propuesta ayuda a ambas partes.

Dicho de otra forma, se propone responder las siguientes preguntas con esta etapa de investigación: ¿Es "Agroinm" una buena alternativa de solución para los problemas de inmigrantes y empleadores anteriormente mencionados? ¿Existe disposición de estas partes para participar del proyecto?. Además, se

buscará averiguar qué otros actores pueden ser incluidos en el proyecto que aún no hayan sido considerados.

Se propone como base e hipótesis de esta investigación que sí existe interés de las partes involucradas a participar en el proyecto y que, además, "Agroinm" representa un apoyo para mitigar las problemáticas que los aquejan.

8.1.2. ETAPA 1: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar en esta etapa posee componentes de carácter exploratorio y descriptivo, buscando identificar el interés de los segmentos objetivos para con el proyecto y algunos otros puntos que guíen la formulación y el avance del mismo. Para ello se realizan preguntas cerradas y abiertas que guíen la corroboración de la hipótesis, todo a través de una investigación de tipo cualitativa.

Para empleadores del rubro, las preguntas se realizan en sus oficinas de forma presencial para facilitar su comodidad, se ejecutan a través de entrevistas personales y son las siguientes:

- Preguntas de caracterización: teléfono, correo, edad, cargo en la empresa y rubro de la empresa (semillas, hortalizas, frutales u otro).
- ¿Ha tenido empleados inmigrantes en su empresa?
 - Si (+ Comente su experiencia)
 - No
- Nombra y enumera a lo menos 3 oficios de tu empresa que requieran mano de obra capacitada y ordénalos de mayor a menor dificultad para conseguir personal.
- ¿Estarías dispuesto a contratar inmigrantes formados en oficios requeridos por su empresa, a través de la plataforma Agroinm?
 - Si, directamente por la empresa
 - Si, por medio de un contratista
 - Las dos opciones anteriores
- No contrataría a través de una plataforma (+ ¿Por qué no?, Fin encuesta)
- ¿En qué idioma te gustaría que estuviera la plataforma?
 - Inglés
 - Español
 - Ambos
- ¿Cree usted que mediante material interactivo (vídeos y fotografías), apoyado con material escrito se podría formar y/o capacitar de buena manera a los inmigrantes?
 - Si

- No (+ ¿De qué otra forma se podría formar y/o capacitar), Fin encuesta)
- ¿Estarías dispuesto a pagar por usar la plataforma Agroinm?
 - Si
 - No (+ ¿Por qué no?, Fin encuesta)

Para inmigrantes, las preguntas se realizan de forma presencial a través de un cuestionario de Google Forms en “tablets” de la empresa, tanto en español como en creole según el caso correspondiente y son las siguientes:

- Preguntas de caracterización: nombre completo, RUT o pasaporte, nacionalidad, edad, género, estudios, ocupación, teléfono y correo.
- ¿Cuentas con acceso a internet en al menos uno de estos dispositivos? (puede marcar más de una opción)
 - Teléfono móvil
 - Tablet
 - Computador
 - Ninguno
 - Otro
- ¿Estás interesado en trabajar en el área agrícola de la sexta región?
 - Si
 - No (+ ¿Por qué no?, Fin encuesta)
- ¿Tiene experiencia trabajando en el sector agrícola?
 - Si
 - No

Si respondió si:

- ¿En qué trabajo?
- ¿Cómo fue su experiencia?
 - Buena
 - Regular
 - Mala

Si respondió no:

- ¿Qué te gustaría aprender del sector agrícola?
 - Producción de semillas
 - Frutales de exportación
 - Producción de hortalizas
 - Otro

Todos:

- ¿Si existiese una plataforma gratuita que te permitiera aprender en corto tiempo, a través de vídeos y fotografías, te interesaría acceder?
 - Si
 - No

- ¿Prefieres aprender mediante documentos escritos o vídeos explicativos?
 - Documentos escritos
 - Vídeos explicativos
 - Ambos
 - Otro
- ¿En qué idioma te acomodaría la plataforma?
 - Inglés
 - Español
 - Creole
 - Otro
- ¿Cuánto tiempo al día destinarías para el aprendizaje mediante la plataforma web de Agroinm?
 - 30 minutos
 - 45 minutos
 - 1 hora
 - O más de 1 hora
- ¿Cuántos días a la semana podrías conectarte para aprender en la plataforma web de Agroinm?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - O más

8.1.3. ETAPA 1: TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS

Para el segmento de los empleadores, la recopilación de las respuestas se realiza a través de entrevistas presenciales en profundidad. Estas entrevistas son realizadas por la estudiante memorista en compañía de personal de Inglobo, esto dado que la empresa busca generar alianzas para el proyecto a través de estas reuniones. La forma de recopilar los datos es realizando las preguntas en las oficinas de los empleadores a entrevistar, para facilitar la comodidad de estos, donde se realizan las preguntas y se recopilan las respuestas a través de formularios utilizados por el entrevistador.

Por otro lado, para el segmento de inmigrantes, la recopilación de la información se genera a través de encuestas presenciales con el uso de "tablets" de la empresa, con cuestionarios conectados a Google Forms. Estas encuestas se realizan en jornadas donde grupos de inmigrantes se reúnen en un punto en común por diversos motivos (por ejemplo: clases de español) y son coordinadas con anterioridad por la empresa y el grupo de inmigrantes. Durante estas sesiones, se les solicita a los inmigrantes responder las preguntas directamente en las "tablets" de Inglobo.

En el "Anexo A" es posible observar imágenes de las entrevistas y encuestas realizadas en terreno.

8.1.4. ETAPA 1: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A la hora de recopilar los datos, se utilizó la plataforma Google Forms para posteriormente obtener los datos de manera rápida y sencilla. En la sección "Anexo B" y "Anexo C" es posible encontrar los resultados obtenidos. Para traducir las respuestas obtenidas en creole se contó con la colaboración de un traductor haitiano para recuperar la información en español, de esta forma, se obtuvieron gráficos y hojas de cálculo con las respuestas de los inmigrantes encuestados.

8.1.5. ETAPA 1: PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

Se entrevistó a más de 25 empleadores del rubro, obteniendo los siguientes resultados a partir de las preguntas expuestas anteriormente:

- 82% de los empresarios ya ha trabajado con inmigrantes, de ellos el 85% ha tenido una buena experiencia. El porcentaje con mala experiencia revela que se debe principalmente a la "barrera idiomática".
- 82,2% de los entrevistados utilizaría "Agroinm", de los cuales 42,9% contrataría personal para su empresa solamente a través de "Agroinm", más un 39,3% de empresarios que contrataría simultáneamente a través de "Agroinm" y contratistas contactados con "Agroinm".
- 75% de los empleadores prefiere la plataforma en español, el resto en ambos idiomas.
- 70% de los empleadores agrícolas afirma que el material interactivo es una buena herramienta, el % restante considera que además deben existir sesiones presenciales.
- 75% de los empresarios afirma que usaría la plataforma, el % restante desea más información antes de aprobar el uso.
- Los oficios con mayor necesidad de mano de obra, en orden de importancia, son: operarios, cosecheros, regadores, embaladores, podadores, raleadores y supervisores.

Además, se realizaron 11 alianzas estratégicas con empresarios del rubro que colaborarán con la definición de los pilares de "Agroinm", en estas alianzas los empresarios se comprometen a responder encuestas futuras, participar en

reuniones de colaboración, facilitar sus dependencias para crear material didáctico en caso de ser necesario y realizar pruebas de la plataforma una vez que esté hecha, dando feedbacks a Inglobo para su mejoramiento continuo.

Por otro lado, en las jornadas con inmigrantes, se obtuvieron respuestas de más de 160 personas, donde se capturan los siguientes resultados a partir de las preguntas realizadas:

- El 100% de los inmigrantes encuestados tiene acceso a internet.
- El 98,2% de los inmigrantes está interesado en trabajar en el sector agrícola.
- El 51,9% de los inmigrantes tiene experiencia en el rubro, donde 83,3% tuvo una buena experiencia y 0% una mala, y la diferencia restante tuvo una experiencia regular.
- El 96,2% de los encuestados está interesado en uno o más de los sectores agrícolas expuestos.
- El 98,4% de los inmigrantes está interesado en ingresar a la plataforma de "Agroinm".
- El 79,3% de los encuestados considera bueno aprender mediante material interactivo y material escrito.
- El 76,3% encuestados desea la plataforma en español, a pesar de existir 28% de encuestados haitianos que no necesariamente manejan el idioma.
- El 93% de los inmigrantes está dispuesto a dedicar 45 minutos o más a la plataforma diariamente, además el 93% ingresaría 3 o más días a la semana.

Dada la realización de estas encuestas y el contacto con grupos organizados de comunidades migrantes, se logra generar una base de datos con más de 300 inmigrantes potenciales usuarios del servicio. Además de 3 alianzas con 3 diferentes comunidades migrantes (comunidad haitiana, venezolana y comunidad inmigrante de la localidad de Las Cabras en la sexta región), en estas alianzas las comunidades se comprometen a responder encuestas, participar en reuniones, difundir y dar a conocer la plataforma una vez que se encuentre en funcionamiento, revisar el material didáctico futuro para dar feedbacks y realizar pruebas a la plataforma para ayudar con correcciones a la misma.

8.2. SEGUNDA ETAPA

Una vez concluida la primera etapa, donde se demuestra el interés de las partes involucradas en el proyecto, se procede a implementar la segunda etapa de la investigación de mercado. Aquí, se realiza una investigación para comprender y conocer en profundidad a los empleadores del rubro, quienes califican como los clientes del servicio a entregar por "Agroinm". Esta fase se realiza con el objetivo de definir las funcionalidades del proyecto, posibles servicios adicionales, potenciales costos y otros, buscando con esto identificar los elementos claves que constituyan el modelo y el plan de negocios a entregar.

A su vez, esta segunda etapa posee 2 sub etapas. En primera instancia se realizan entrevistas abiertas a empleadores del rubro con el objetivo de definir los aspectos anteriormente mencionados para con esto crear la primera propuesta de modelo de negocios. Posteriormente, en la segunda sub etapa se busca validar la propuesta de modelo de negocios creada y ratificar los deseos y necesidades de los clientes de "Agroinm".

8.2.1. ETAPA 2: DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL PROBLEMA

La necesidad de realizar esta etapa de la investigación de mercado nace a partir la búsqueda de definir aspectos claves del proyecto "Agroinm", ya que con la definición de estos se podrá orientar el servicio a entregar. El propósito en esta etapa es generar hallazgos que guíen los pilares del proyecto además de generar más respuestas que fomenten la representatividad de los resultados obtenidos.

Dicho de otra forma, se propone responder las siguientes preguntas con esta etapa de investigación: ¿Cuánto están dispuestos a pagar los empleadores del rubro por el servicio de "Agroinm"? ¿Qué servicios adicionales debería tener el proyecto para ser más atractivo para los clientes? ¿Qué aspectos deberían ser considerados de forma obligatoria en las capacitaciones a impartir a los inmigrantes? ¿Cómo debería conformarse el modelo de negocios de "Agroinm"?, entre otros.

8.2.2. ETAPA 2: FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar en esta etapa es de carácter descriptivo, buscando identificar la disposición a pagar por parte de los empleadores y el interés de este segmento con servicios adicionales que "Agroinm" puede ofrecer. Para ello se realizan preguntas cerradas y abiertas que guíen la conversación, dejando espacio para la generación de nuevas ideas por parte de los

empleadores, tanto empresarios como contratistas, a partir del hallazgo en la primera etapa de la inclusión de contratistas del rubro como clientes.

Las preguntas para los empleadores en la primera sub etapa se realizan de forma presencial, a través de una entrevista en profundidad en sus propias oficinas para brindarles mayor comodidad a los entrevistados y son las siguientes:

- Preguntas de caracterización: teléfono, correo, edad, cargo en la empresa y rubro de la empresa (semillas, hortalizas, frutales u otro).
- ¿Contratarías personal o capacitarías tu personal mediante la plataforma de Agroinm? **Pregunta sólo para empresarios que no fueron entrevistados en la primera etapa.*
 - Contrataría
 - Capacitaría
 - Ambas
 - Ninguna (+ ¿Por qué?)
- ¿Consideras que eventualmente Agroinm podría ser visto como un competidor para tu empresa? **Pregunta sólo para contratistas.*
 - Si (+ ¿Cómo crees que podemos hacer que esto no suceda?)
 - No
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar para contratar personal mediante la plataforma de Agroinm?
 - Tarifa base → Entiéndase por tarifa base el derecho a ingresar a la plataforma, ver la cantidad de personal disponible con los oficios en los que cada uno está capacitado y la opción de recibir notificaciones cuando ingresa nuevo personal.
 - Menos de 5.000 mensual
 - Entre 5.000 y 10.000 mensual
 - Entre 10.000 y 15.000 mensual
 - Entre 15.000 y 20.000 mensual
 - Entre 20.000 y 25.000 mensual
 - Más de 25.000 mensual (+ ¿En qué valor dejarías de pagar el servicio?)
 - Valor por persona → Entiéndase por valor por persona el valor a pagar por cada persona contactada/capacitada mediante la plataforma.
 - Menos de 2.500 por persona
 - Entre 2.500 y 5.000 por persona
 - Entre 5.000 y 7.500 por persona
 - Entre 7.500 y 10.000 por persona
 - Entre 10.000 y 12.500 por persona
 - Entre 12.500 y 15.000 por persona
 - Más de 15.000 por persona (+ ¿En qué valor dejarías de pagar el servicio?)

- ¿Consideras que se debería diferenciar el valor de persona contactada versus persona capacitada?
 - Sí (+ ¿Cuánto?)
 - No, deberían costar lo mismo
- ¿Qué sistema de obtención de personal te gustaría ver en la plataforma de Agroinm? ("X" trabajadores al mes, pagar por trabajador, bolsa de trabajadores, etc.)
 - Pagar un valor mensual por tener derecho a contactar X personal al mes
 - Pagar una "bolsa" con fecha de expiración para tener Z período para contactar X personal
 - Otra (+ ¿Cuál?)
- ¿Cómo te gustaría pagar a través de la plataforma de Agroinm? (tarjeta de crédito, transferencia, etc.)
 - Tarjeta de crédito
 - Transferencia
 - Tarjeta de débito
 - Otro (+ ¿Cuál?)
- ¿Qué requisitos mínimos te gustaría que tuviese el servicio de Agroinm para ser parte de su plataforma? (por ejemplo: orientación de contratos)
- ¿Cuál sería el perfil ideal del trabajador que te gustaría contratar a través de la plataforma de Agroinm? (por ejemplo: que tenga licencia de conducir, "X" edad, etc.)
- ¿Qué cuota de personal estimas que contratarías en cada mes del año?
- ¿Cuál es la rotación de personal existente en tu empresa?
- ¿Qué recomendaciones le harías al back-office de Agroinm? (por ejemplo: tener servicio de atención al cliente, sala de ventas, etc.)
- ¿Te gustaría recibir publicidad pertinente a tu empresa dentro de la plataforma?
 - Si
 - No (+ ¿Por qué?)
- ¿Deseas que te contactemos para hacerte cliente cuando comience el funcionamiento oficial de la plataforma de Agroinm?
 - Sí
 - No (+ ¿Por qué?)

En la segunda sub etapa, obtenidas las respuestas a las preguntas anteriormente planteadas, se crea un bosquejo generalizado para el modelo de negocios (ver ilustración nº 3) y se entrevista a otro conjunto diferente de empleadores con las preguntas que siguen a continuación:

- Preguntas de caracterización: nombre y apellido, sexo, edad, nombre empresa, cargo en la empresa, relación empresa con el rubro (contratista, empresa directa del rubro u otra).

- ¿Cuál es tu opinión general sobre el proyecto? ¿Te parece útil, bueno, malo, etc.?
- ¿Qué consejos le darías al proyecto? Mencionar aspectos a tener en cuenta, características que debería tener, etc.
- A tu juicio, ¿Quiénes son los potenciales clientes del proyecto?
- ¿Por qué medios te gustaría ser atendido por "Agroinm"? Puedes mencionar más de uno
 - Página web "Agroinm"
 - Llamadas telefónicas
 - Mail
 - Whatsapp
 - Oficina física
 - Reuniones en punto de conveniencia
 - Otro
- ¿Qué tipo de relación te gustaría tener con "Agroinm"? Puedes mencionar más de una
 - Asistencia personal online
 - Asistencia personal presencial
 - Autoservicio en plataforma web
 - Comunidades de autoayuda entre clientes
 - Otra
- Considerando un sistema de pago con parte fija (cuota mensual de suscripción) y parte variable (valor por persona contratada mediante la plataforma), ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar como cuota mensual por estar suscrito a la plataforma de contratación? *La suscripción otorgaría derecho a ver el personal disponible pero no a contratar, considerando también servicios adicionales como asistencia de personal de Agroinm
 - Más de \$25.000 mensuales
 - Entre \$20.000 y \$25.000 mensuales
 - Entre \$15.000 y \$20.000 mensuales
 - Entre \$10.000 y \$15.000 mensuales
 - Entre \$5.000 y \$10.000 mensuales
 - Menos de \$5.000 mensuales
- Considerando un sistema de pago con parte fija (cuota mensual de suscripción) y parte variable (valor por persona contratada mediante la plataforma), ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada persona que contratas por Agroinm? *Una vez que contratas a alguien mediante la plataforma, el contacto es tuyo para siempre
 - Más de \$30.000 por persona
 - Entre \$25.000 y \$30.000 por persona
 - Entre \$20.000 y \$25.000 por persona
 - Entre \$15.000 y \$20.000 por persona
 - Entre \$10.000 y \$15.000 por persona
 - Menos de \$10.000 por persona

- Considerando una opción para capacitar a tu propio personal mediante la plataforma, con capacitaciones creadas por Agroinm, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por persona capacitada?
 - Más de \$25.000 por persona
 - Entre \$20.000 y \$25.000 por persona
 - Entre \$15.000 y \$20.000 por persona
 - Entre \$10.000 y \$15.000 por persona
 - Menos de \$10.000 por persona
- Considerando una opción para capacitar a tu propio personal mediante la plataforma, con tus propias capacitaciones, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por persona capacitada?
 - Más de \$20.000 por persona
 - Entre \$15.000 y \$20.000 por persona
 - Entre \$10.000 y \$15.000 por persona
 - Menos de \$10.000 por persona
- Hipotéticamente, considerando los planes expuestos (ver ilustración nº3), ¿Qué plan contratarías eventualmente si fueses cliente de "Agroinm"?
 - Plan Básico
 - Plan Avanzado
 - Plan Corporativo
- ¿Cuánto personal contratarías cada mes del año a través de "Agroinm"?
- ¿Cuánto personal capacitarías cada mes del año a través de "Agroinm"?
- ¿Te gustaría recibir publicidad de proveedores sólo del rubro dentro de la plataforma "Agroinm"?
- ¿Te gustaría recibir un boletín mensual con publicidad de proveedores sólo del rubro vía mail?
- ¿Te gustaría exponer tu propia publicidad a través de "Agroinm"?
- ¿Te gustaría que ese boletín mensual contuviese información relevante y actualizaciones pertinentes al rubro y a la contratación?
- ¿Qué otros servicios adicionales te gustaría recibir de parte de "Agroinm"?
- ¿Deseas ser contactado para suscribirte?
 - Sí (+ Mail)
 - No

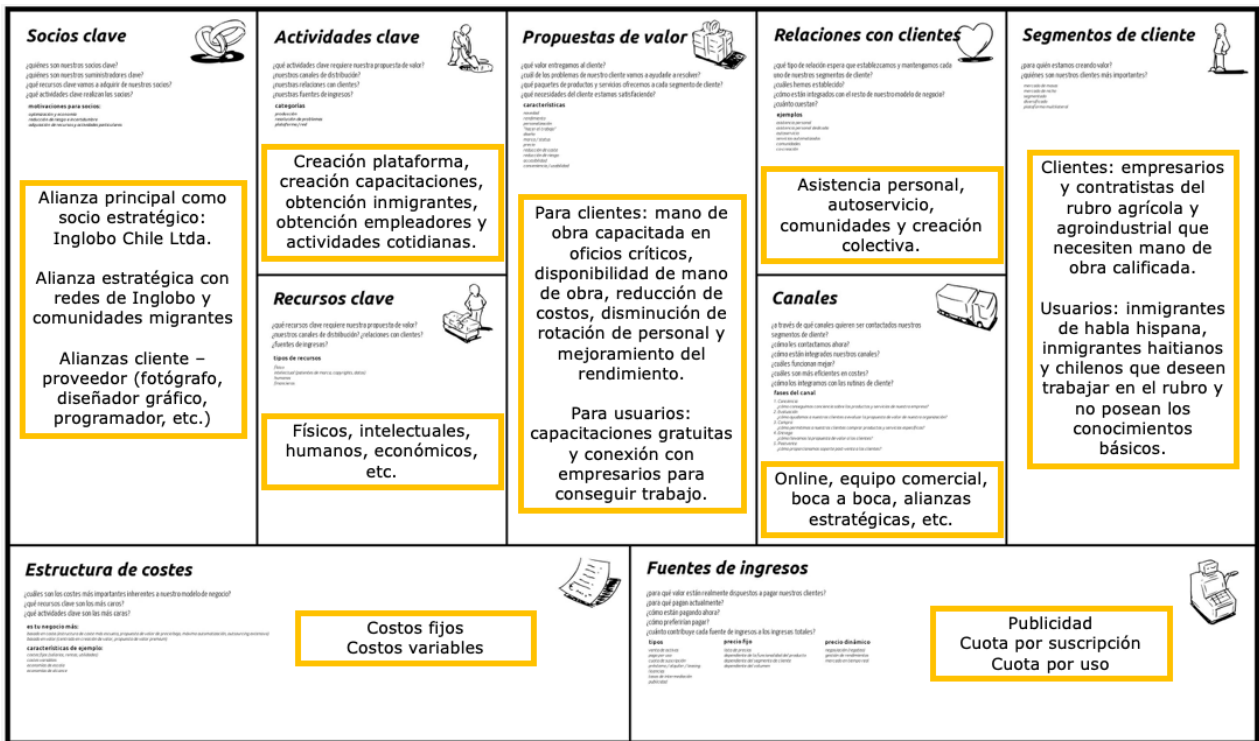


Ilustración 3: Bosquejo modelo de negocios, primer prototipo para utilizar en investigación de mercado
Fuente: Elaboración propia

	Plan básico	Plan Avanzado	Plan Corporativo
Tarifa base mensual	\$5.000	\$15.000	\$25.000
Valor persona contratada	\$20.000	\$15.000	\$10.000
Valor persona capacitada	\$15.000	\$10.000	Valor personalizado con descuento según número de trabajadores

Por más de	Descuento por trabajador
25 trabajadores al mes	\$1.000
50 trabajadores al mes	\$1.500
75 trabajadores al mes	\$2.000
100 trabajadores al mes	\$2.500
500 trabajadores al mes	\$3.000

Para capacitaciones del empleador se hará un presupuesto único según material disponible y número de trabajadores a capacitar

Ilustración 4: Tabla de precios referencial utilizada en segunda etapa investigación de mercado
Fuente: Elaboración propia

8.2.3. ETAPA 2: TRABAJO DE CAMPO O RECOPIACIÓN DE DATOS

Para esta etapa de la investigación de mercados se identifican 2 segmentos de empleadores a entrevistar: empresarios y contratistas del rubro. La recopilación de las respuestas, para ambos segmentos, se realiza a través de entrevistas presenciales en profundidad. Estas entrevistas son realizadas por la estudiante memorista en compañía de personal de Inglobo. La forma de recopilar los datos es realizando una reunión en las oficinas de los empleadores a entrevistar para facilitar la comodidad de estos, donde se realizan las preguntas y se recopilan las respuestas a través de formularios utilizados por el entrevistador.

En medio de las entrevistas, al pasar de una sub etapa a otra, se realiza una primera versión de modelo de negocios con las respuestas hasta ahí obtenidas, para posteriormente validar los resultados obtenidos con más entrevistas.

En el "Anexo D" es posible observar imágenes de algunas las entrevistas realizadas en terreno.

8.2.4. ETAPA 2: PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A la hora de recopilar los datos, se generan grabaciones y se toman apuntes en las entrevistas, esta información posteriormente se procesa y analiza obteniendo los resultados que se exponen en la siguiente sección. En la primera sub etapa se entrevistaron a 7 empleadores del rubro y, por su parte, en la segunda sub etapa, a 8 adicionales.

8.2.5. ETAPA 2: PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

En la primera etapa se entrevistaron a 7 empleadores del rubro, obteniendo los siguientes resultados a partir de las preguntas expuestas anteriormente:

- Es importante añadir una parte sociocultural chilena para enseñar en las capacitaciones (personalidad, limpieza, adaptación tiempos libres, etc.).
- Ofrecer cuadrillas de trabajo mediante la plataforma es un buen sistema.
- La diferenciación principal que "Agroinm" debe entregar son las buenas capacitaciones, ofreciendo personal realmente calificado para las labores a realizar.
- "Agroinm" debería colaborar con la reducción de costos de los empresarios en cuanto a capacitación, producción, personal, etc.

- Eventualmente, se podría diferenciar cobros según duración del oficio y calificación del trabajador.
- Añadir video explicativo para el uso de la plataforma para los empresarios y contratistas resultaría útil para los clientes.
- Otra buena diferenciación es que "Agroinm" enseñe sobre primeros auxilios, incendios, seguridad, etc.
- Se debe diferenciar el cobro por tramos de personal. Es decir, si un empleador contrata 5 inmigrantes debe tener un valor diferente a uno que contrata 20.
- Facturar a fin de mes el personal que se han llevado es el cobro ideal.
- Las formas de pago favoritas son cheque y transferencia.
- Debe existir evaluación mutua entre inmigrantes y empresarios para recibir feedback, documentación de los trabajadores al día, estadísticas del rubro y contacto (por teléfono y/o mail) para llegar a Agroinm de forma rápida.
- Diferenciar personal capacitado de calificado es importante y valioso para los empleadores.
- Considerar la funcionalidad de la plataforma para gente de mayor edad.
- El perfil ideal de trabajador que un empleador desea es una persona con especialización en la labor que hará.
- Los empleadores desean recibir publicidad pertinente al rubro.
- Los contratistas no consideran "Agroinm" como competencia, sino más bien como ayuda para sus propios negocios.
- Los contratistas entrevistados desean exponerse a través de publicidad en "Agroinm" para ser vistos por los empresarios.
- Los empleadores manifiestan que al interior de sus empresas existen elevados niveles de rotación, sobre todo en épocas de peak, lo que se debe en muchas ocasiones a falta de educación en las labores técnicas a realizar.

En la segunda etapa se entrevistaron a 8 empleadores del rubro, obteniendo los siguientes resultados a partir de las preguntas expuestas anteriormente:

- El proyecto es atractivo para los empleadores y los potenciales usuarios, entrevistados declaran que lo consideran útil, positivo, bueno, interesante, entre otros adjetivos.
- Se recalca el foco en la capacitación, el apoyo con el idioma y la tramitación de la residencia y/o permanencia de los inmigrantes en el país (apoyo tanto a los empresarios como a los inmigrantes).
- Los entrevistados consideran que los potenciales clientes de "Agroinm" son empresas del rubro de todo tamaño que requieran mayor flujo de personal (labores de cosecha, poda, embalaje, etc.), estos pueden ser empresarios, contratistas, proveedores, etc.
- Los canales favoritos de contacto son página web, mail y reuniones presenciales.
- Para la relación entre los clientes y "Agroinm" se desea autoservicio a través de la página web y asistencia personal.
- Los potenciales clientes entrevistados se muestran conforme con los planes expuestos, adaptándose según sus necesidades a alguno de ellos. En promedio existe una disposición a pagar \$15.000 como tarifa base mensual, \$17.000 por persona contratada y \$15.000 por persona capacitada.
- El flujo de demanda aumenta considerablemente de noviembre a marzo.
- Como características adicionales al servicio en sí, 90% de los entrevistados desea boletines mensuales con información del rubro e inmigrantes, además de publicidad en ellos. Además, un 85% desea publicidad pertinente al rubro dentro de la página web de "Agroinm".
- 50% de los entrevistados desea exponer su propia publicidad a través de "Agroinm".

8.3. ANÁLISIS GLOBAL RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A partir de todas las respuestas obtenidas en ambas etapas de la investigación de mercado se pueden obtener algunos hallazgos o "insights" que destacan sobre las otras respuestas. Además de conclusiones relevantes que definen el

servicio a entregar por parte de Inglobo, a través de "Agroinm". Se destacan los siguientes resultados:

- Actualmente los empleadores del rubro ya están trabajando con inmigrantes. Sin embargo, manifiestan preocupación por su capacitación previa y se muestran interesados y agradecidos por un sistema de capacitación y contratación que los ayude, por lo que les gustaría ser clientes de "Agroinm", ya que el proyecto los ayudaría en aspectos de costos, rendimiento, rotación, entre otros.
- Los principales problemas que "Agroinm" debe intentar mitigar son la falta de capacitación, la barrera idiomática y aspectos legales-laborales para colaborar con ambas partes involucradas (empleadores e inmigrantes).
- A diferencia de cómo se creía en un principio, los empresarios agrícolas no son el único segmento posible de clientes. Otro gran segmento son los contratistas del rubro que proporcionan mano de obra a empresarios, además de proveedores y trabajadores independientes. Esto también ocurre con los potenciales usuarios, ya que puede ser expandido a chilenos que lo necesiten.
- Los oficios con mayor necesidad de mano de obra son de carácter más básico y de mayor flujo de personal, se destacan: operarios, cosecheros, regadores, embaladores, poda, raleo y supervisores.
- La mayoría de los inmigrantes en Chile están interesados en capacitarse y trabajar en el rubro agrícola, ya que este rubro representa su puerta de entrada al mundo laboral en el país. Además, ellos consideran que "Agroinm" es un apoyo a su situación actual y estarían interesados en utilizar el servicio.
- A la hora de formular las capacitaciones estas deben ser claras y muy explicativas, con el objetivo de formar buenos trabajadores. Además, no sólo se deben incluir componentes teóricos, sino que también sobre limpieza, higiene, adaptación, sistema de trabajo en Chile, primeros auxilios, seguridad, etc.
- Los empleadores del rubro, a diferencia de en otras industrias, se encuentran retrasados tecnológicamente en cuanto a sistemas de pago respecta. Manifiestan preferencias por pago mediante cheques y transferencias electrónicas en lugar de uso de tarjetas de créditos u otros sistemas más automáticos.

- Los empleadores tienen disposición a pagar una tarifa fija mensual más una tarifa variable, donde esta última corresponde al cobro por personas contratadas y/o capacitadas, tarifa que desean pagar a fin de mes según su uso, bajo el umbral de una facturación mensual. Añadiendo a esto potenciales descuentos en caso de facturar un flujo alto de personas contratadas/capacitadas.
- Se descubrió que ambos segmentos valorarían tremendamente la existencia de un feedback mutuo que colabore con el mejoramiento continuo de la comunidad. Además, los clientes consideran que añade valor al proyecto aspectos extras como información estadística del rubro, datos sobre inmigración, entre otros.
- Existe el deseo de obtener publicidad pertinente al rubro a través de "Agroinm", a esto se suma el hallazgo importante de que muchos empleadores desean, además, pagar por exponer su propia publicidad en "Agroinm" (principalmente contratistas) para aumentar su visibilidad.
- Dadas las características del rubro, la demanda del servicio aumentaría de noviembre a abril, generando estacionalidad y revelando que las capacidades de "Agroinm" deben fortalecerse y aumentarse en esos meses del año.

9. ANÁLISIS MARKETING ESTRATÉGICO

Al realizar el análisis interno de la empresa, es posible notar la carencia de lineamientos claros de marketing, tanto como para los servicios de la empresa como para el futuro proyecto "Agroinm".

La propuesta de marketing para el proyecto será expuesta más adelante en este trabajo. Sin embargo, para abordar el proyecto desde el punto de vista estratégico y abordar temas de marketing se debe considerar:

- **Público objetivo**

El público objetivo corresponde al consumidor ideal que se desea atraer del mercado potencial. Es decir, corresponde a la parte de potenciales clientes que se desea captar del número total de clientes del mercado. No todos los posibles clientes deben ser el objetivo del proyecto, ya que algunos no representarán ingresos para la empresa.

Particularmente para "Agroinm", los clientes de la empresa que paguen por el servicio deberán ser empleadores del rubro agrícola en áreas de hortalizas, semillas y frutas de exportación, tanto empresarios como contratistas. Además, por otra parte, se encontrarán inmigrantes y chilenos que deseen ser capacitados y conectados con los empleadores del rubro para encontrar trabajo con ellos.

- **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente corresponde a un indicador clave que muestra que tan complacidos se encuentran los clientes con el producto y/o servicio entregado. Los clientes muy satisfechos comprarán más y aumentarán su lealtad con la empresa, mientras que los clientes insatisfechos abandonarán la empresa y podrán dar mala reputación al proyecto.

En este punto, es importante que la empresa considere incluir un programa formal de quejas para combatir los efectos de posibles clientes insatisfechos. Además, por su parte, se debe fomentar la satisfacción de los clientes contentos a través de mejoras en el servicio y atención. Algunos puntos que pueden aumentar la satisfacción son el contacto directo con algún representante de la empresa, cumpliendo el rol de ejecutivo de ventas, la rápida respuesta a problemas ocurridos, ciertos descuentos y/o beneficios al utilizar el servicio, entre otros. Al manejar de buena forma estas situaciones aumentará la recompra, la satisfacción y la lealtad de los clientes del servicio ofrecido "Agroinm".

- **Tipos de clientes**

Es importante notar, que no todos los clientes son iguales para la empresa. Existen ciertos clientes en los que la empresa se debe enfocar desarrollar y otros que debe intentar evitar por temas de rentabilidad, es decir, se debe clasificar a los clientes.

Existen cuatro categorías de clientes. Primero, están los de alto rendimiento, son aquellos que aportarán la mayor parte de la rentabilidad al proyecto, siendo leales y rentables para "Agroinm", la literatura [9] dice que estos suelen ser del 30% al 36% de los potenciales clientes. Segundo, se encuentran los clientes infrautilizados, son aquellos que son muy leales, pero no tan rentables, siendo del 15% al 21% de los clientes potenciales, en ellos es importante potenciar su volumen de compras a través de campañas y beneficios especiales. Tercero, existen los clientes de alto potencial, estos representan del 15% al 20% de los potenciales clientes y son aquellos que son rentables, pero no leales, para ellos hay que realizar esfuerzos en mejorar lealtad con ofertas personalizadas para aumentar su satisfacción y recompra. Cuarto y último, se encuentran los clientes ni rentables ni leales, representando del 29% al 34% de los potenciales clientes, estos deben ser evitados ya que de ninguna forma representarán un beneficio para "Agroinm".

Una vez que el proyecto comience a operar, a través de los sistemas de información existentes en la empresa, se deberá analizar tanto la rentabilidad como la lealtad de los clientes, para categorizarlos y tomar las acciones correspondientes según sea el caso.

El índice de lealtad de un cliente (ILC) se calculará como la multiplicación de su índice de satisfacción por su índice de repetición por su índice de recomendación. Para tener información clara sobre estos puntos se recomienda desde un inicio en el proyecto generar instancias de evaluación desde los clientes hacia la empresa, a través de encuestas breves y precisas que apunten a conocer la satisfacción y la recomendación de los clientes para obtener sus respectivos índices. Para analizar la repetición de compra bastará ver con qué frecuencia un cliente solicita personal a través de "Agroinm".

$ILC = (\text{índice de satisfacción}) * (\text{índice de repetición}) * (\text{índice de recomendación})$

- **Orientación del marketing**

Existen 3 formas claras de orientar los esfuerzos de marketing dentro de las empresas. Estos son el enfoque en el cliente, la orientación hacia

la competencia y el trabajo en equipo. Una vez que los 3 puntos se encuentran desarrollados de buena forma se obtiene la excelencia y por ende aumenta la rentabilidad.

Para desarrollar el enfoque en el cliente se deben comprender todas sus necesidades y tratar, en la medida de lo posible, de resolverlas, con lo que se aumentará la satisfacción y por ende la rentabilidad. Por esto, es importante que la empresa genere instancias para conocer a sus clientes y que estos no sean solo un número en sus estados financieros. Se propone la existencia de instancias donde representantes de "Agroinm" interactúen con los clientes, idealmente reuniones presenciales con cierta frecuencia (no más de 6 meses) donde se conversen aspectos como la actualidad que vive el cliente, lo positivo o negativo que está siendo el proyecto para ellos, que factores consideran que se deben mejorar, etc. Cabe destacar que no es necesario realizar esta actividad con todos y cada uno de los clientes, si no que más bien seleccionar algunos representantes por tamaño o servicios contratados con los que se logre capturar la opinión general.

Por otro lado, para trabajar la orientación hacia la competencia, es importante que exista un reconocimiento permanente de la posición que el proyecto tiene dentro del mercado, las ventajas que posee y cuales son las estrategias adecuadas a utilizar en cierto momento de tiempo. Actualmente, "Agroinm" se enmarca en un contexto donde no posee competencia directa, por lo que se recalca la importancia de realizar constantemente evaluaciones estratégicas para cambiar las propuestas actuales, ya que en 5 años o menos pueden existir competidores que pongan en peligro la estabilidad y el liderazgo del proyecto.

Por último, para desarrollar el trabajo en equipo es importante contar con equipos interfuncionales que logren solucionar las necesidades y problemas del público objetivo además de desarrollar estas soluciones de la manera adecuada. Más adelante, se podrá ver en detalle el equipo de trabajo propuesto. Sin embargo, se enfatiza en que deben existir personas para las distintas áreas a trabajar, que tengan los perfiles adecuados de conocimientos técnicos y habilidades personales. A este equipo de trabajo, al igual que a los clientes, se les debe mantener satisfechos a través de buenas condiciones laborales y aspectos de calidad de vida laboral.

- **Mediciones**

Con el objetivo de desde un inicio obtener información relevante que permita realizar hallazgos en el servicio, se propone generar, en conjunto con el servicio, mediciones al mismo. Esto permitirá descubrir

errores y puntos de mejora para que día a día el proyecto vaya siendo una mejor versión de sí mismo.

De forma interna en la empresa, resulta interesante medir el número de fallas ocurridas en la plataforma, la cantidad de veces que no exista personal disponible a contratar, errores en el proceso de cobro y/o facturación, margen por persona contratada, retorno de inmigrantes a la plataforma, entre otras que puedan ser halladas una vez que el proceso haya comenzado.

Por otro lado, de forma externa a la empresa, es decir en el mercado, aspectos ya mencionados como la satisfacción de los clientes, la calidad percibida por los mismos, la notoriedad del producto en el mercado, la intención de compra, el nivel de recompra, el número de clientes nuevos por unidad de tiempo, el número de clientes que abandonan por unidad de tiempo, entre otros.

- **Factores por considerar para la demanda de mercado**

Existen cinco factores claros que pueden limitar la demanda de mercado a la que podrá acceder la empresa. Para que el techo de demanda no se dé por estos factores, se debe trabajar en ellos y de esta forma el proyecto estará mejor posicionado en el mercado.

Primero, es importante que exista notoriedad, esto es, conocimiento y comprensión del proyecto y sus servicios. La idea es buscar que el público objetivo deseado sepa de la existencia de "Agroinm" y entiendan bien de que se trata, esto se debe realizar a través de buena publicidad, la cual será detallada más adelante.

Segundo, la disponibilidad del producto o servicio juega un rol importante. En este punto, Inglobo deberá hacerse cargo de contar con mano de obra calificada disponible cuando sus clientes lo requieran, por lo que será importante la presencia de un rol de captador de potencial personal. Si no existe disponibilidad, los clientes estarán insatisfechos y dejarán de buscar a "Agroinm" para solucionar sus necesidades, llegando incluso a usar el boca a boca para desprestigiar el servicio por no cumplir los estándares mínimos. Aquí se identifica un gran punto crítico a trabajar, donde se le deberá dar máxima importancia a la captación y capacitación de personas para que luego estas puedan trabajar en el agro.

Tercero, es relevante la capacidad para usar el producto o servicio, es decir, este debe ser claro y amigable. En este punto, es muy importante la funcionalidad de la plataforma web, la cual una vez lista debe ser testeada por los mismos actores antes de ser lanzada al mercado, con

el objetivo de identificar posibles problemas y realizar las mejoras correspondientes a tiempo.

Cuarto, la deficiencia de los beneficios puede ser otro factor que limite la demanda de mercado. Con esto, se quiere decir que los beneficios que genere eventualmente "Agroinm" deben ser atractivos para los clientes del momento, aumentando la satisfacción y por ende la recompra y la rentabilidad. Aquí es importante recalcar las instancias de conocimiento en profundidad de las necesidades de los clientes, ya que, si bien estas pueden ser identificadas hoy, mañana pueden cambiar.

Quinto y último, capacidad económica. Es importante que los costos sean los adecuados, y sigan siendo testeados en terreno como lo han sido con este trabajo de memoria. Los precios propuestos en este trabajo fueron averiguados y posteriormente testeados, periódicamente esto debe volverse a realizar para mantenerse actualizados y con clientes satisfechos.

- **Adopción del servicio y desarrollo del mercado**

Todo producto o servicio posee un ciclo de adopción, donde tempranamente innovadores, "early adopters" (usuarios tempranos de número reducido) y mayoría temprana acogen la iniciativa. Posteriormente, la mayoría tardía y los conservadores acogen la idea cuando el mercado ya se encuentra desarrollado.

Existen fuerzas que afectan este ritmo de adopción, las cuales pueden ser trabajadas por la empresa para captar de mejor manera el mercado. Resultará valioso trabajar en aspectos como la sensación de necesidad del servicio, la disminución de la percepción de riesgo al contratar mediante "Agroinm", los niveles de recomendación existentes, la ventaja de contratar por "Agroinm" versus los canales tradicionales, los precios ofrecidos, la facilidad de uso y captación a través de la plataforma, entre otros ya mencionados.

Al trabajar estas fuerzas se aumentará el número de potenciales consumidores que adopten el servicio tempranamente en su ciclo, versus los que acogerán al final.

- **Segmentación**

No todos los clientes tienen las mismas características y/o necesidades. Es importante identificar que factores explican las diferencias entre ellos, para así abordar cada segmento de la mejor manera posible.

Los consumidores se diferencian por factores demográficos (edad, renta, educación, etc.), estilos de vida (valores, intereses, posición política, etc.) y por comportamientos de uso de los productos o servicios (tiempo de uso, frecuencia, cantidad, etc.). Por su parte, cuando los clientes son empresas estas se diferencian por su identificación (número de empleados, volumen de ventas, situación financiera, etc.), por su cultura empresarial (orientación de crecimiento, innovación, tecnologías, etc.) y por sus comportamientos de uso.

Es importante notar que para efectos de "Agroinm", existirán dos tipos de clientes, los inmigrantes y chilenos que, a pesar de obtener un servicio gratuito, deberán ser vistos como clientes a satisfacer, y, por otro lado, los empleadores, correspondiente a empresas, que busquen mano de obra en el proyecto.

El proyecto se enfocará en inmigrantes hispanoamericanos y haitianos que deseen encontrar trabajo en el rubro y ser capacitados, ya que se dispondrá de ambos idiomas, además de chilenos con necesidades laborales. Por su parte, se recomienda enfocarse en empresas que requieran bastante flujo de personal, con el objetivo de aumentar el número de ventas a partir de un número menor de clientes, ya que este segmento traerá mayores beneficios para "Agroinm" y, por ende, un mejor margen, estas podrán ser tanto empresarios como contratistas del rubro.

- **Estrategias de marketing mix**

Este mix es un proceso que permite lanzar el producto o servicio correcto, en el momento y lugar adecuados, al precio más ajustado para el público objetivo. Todo esto se realiza a través del análisis de cuatro variables conocidas como las 4Ps (producto, precio, promoción y plaza). La realización de una buena estrategia de marketing mix permitirá posicionar el proyecto de mejor manera, generando más ventas, siendo más visibles y mejorando la reputación de la marca.

Más adelante, podrá ser visualizada la propuesta de marketing mix a implementar. Cabe destacar que esta propuesta debe ser reactualizada constantemente a partir de los cambios que puedan surgir en el rubro o país, por lo que se recomienda realizar un análisis anual para verificar si mantener o modificar los lineamientos existentes.

Es importante aplicar una estrategia ofensiva de entrada al mercado, dado que es un servicio nuevo que debe ser conocido. Para esto, Inglobo, con "Agroinm", debe invertir recursos para posicionarse y crecer, mejorando y reforzando la posición competitiva actual. Esto puede ser realizado a través de tres estrategias básicas, primero invirtiendo para

aumentar ventas en los mercados donde Inglobo ya existe, segundo invirtiendo para mejorar la posición competitiva de Inglobo a través de "Agroinm", aumentando con esto los márgenes y, tercero, a través de la inversión en nuevos mercados donde actualmente Inglobo no trabaja, lo cual permitirá diversificar el crecimiento.

A modo de resumen, se proponen los siguientes puntos para manejar de manera estratégica a través de aspectos de marketing el proyecto a realizar:

- Crear sistema de manifestación de quejas para clientes.
- Fomentar la satisfacción de los clientes a través de cercanía, buena resolución de problemas, atención amable, entre otros.
- Medir lealtad y rentabilidad de clientes desde un inicio y constantemente para clasificarlos.
- Realizar reuniones periódicas para conocer las necesidades actualizadas de los clientes.
- Evaluar frecuentemente la existencia de competencia y el modo a operar ante esto.
- Desarrollar equipo de trabajo que desarrolle soluciones acordes para los clientes.
- Aprovechar desde un comienzo los sistemas de información para realizar distintos tipos de mediciones que generen hallazgos productivos.
- Trabajar constantemente en la notoriedad, la disponibilidad, la capacidad de uso, los beneficios y la capacidad económica del proyecto hacia los clientes.
- Fomentar fuerzas que aceleren la adopción del servicio en los consumidores.
- Segmentar a los usuarios y clientes según sus características para entregar servicio personalizado y aumentar la satisfacción de estos.
- Implementar estrategia de marketing mix propuesta más adelante y revisar anualmente las necesidades de cambio en ella.

10. PROPUESTA ESTRATÉGICA

A partir del análisis estratégico realizado en conjunto con la empresa y la investigación de mercado generada, se seleccionaron los puntos estratégicos más importantes para cada categoría del análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Alianzas generadas con potenciales clientes del proyecto "Agroinm"	Respaldar el proyecto con prestigio de Inglobo en el rubro agrícola para acceso a redes
Panel de integrantes de Inglobo con experiencia y conocimientos del rubro	Complementar y/o sustituir el sistema actual de obtención de personal a través "Agroinm" con su propuesta de mano de obra calificada
Apoyo y respaldo de CORFO hacia "Agroinm"	Uso de tecnologías para la realización del proyecto
Debilidades	Amenazas
Plan estratégico de la empresa desactualizado	Estacionalidad del rubro para la continuidad del proyecto fuera de época peak
Beneficiarios exclusivamente inmigrantes al iniciar el proyecto	Poder de los compradores
Falta de individualidad del proyecto sin Inglobo (poco reconocimiento, recursos, etc.)	Fuerzas externas que afecten a clientes y repercutan en la empresa y el proyecto

Tabla 6: Tabla matriz FODA según evaluación de factores estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Al determinar los puntos estratégicos más importantes se busca determinar estrategias que utilicen las fortalezas y oportunidades para manejar las debilidades y amenazas, creando un plan de trabajo para los primeros años del proyecto "Agroinm" y la empresa.

Existen cuatro tipos de estrategias para lograr cruzar los principales puntos de la matriz anterior y así abordar de mejor manera la estrategia. Primero, las estrategias FO, estas corresponden a aquellas que usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Segundo, las estrategias DO, estas son aquellas que aprovechan las oportunidades superando las debilidades. Tercero, las estrategias FA, ellas se definen como aquellas que usan las fortalezas para evitar las amenazas. Cuarto y último, las estrategias DA, que son aquellas que minimizan las debilidades y eliminan las amenazas.

Con esto, se proponen las siguientes estrategias para abordar los resultados del análisis estratégico de Inglobo con "Agroinm".

- Estrategias FO: Fomentar la participación en el proyecto del panel de integrantes de Inglobo, utilizando su experiencia y conocimientos del rubro para respaldar el proyecto y hacer uso de tecnologías correspondientes. Por otro lado, este panel deberá colaborar con la creación de las capacitaciones, para lograr calificar a la mano de obra de manera correcta para que sea el sustituto y/o complemento adecuado al sistema actual de contratación. El principal hallazgo de esta estrategia, es la necesidad de contar con el panel de expertos de Inglobo en el funcionamiento de "Agroinm", ya que con ellos se logrará aprovechar las tres oportunidades manifestadas en la matriz anterior.
- Estrategias DO: Una de las mayores debilidades identificadas en el proyecto "Agroinm" es la falta de individualidad de este sin la existencia de Inglobo como respaldo. Esto puede conllevar a disminuir la potencial demanda, ya que muchos de los que hoy están interesados en el proyecto manifiestan que su opinión cambiaría si Inglobo no estuviese atrás. Es por esto por lo que una de las grandes estrategias del proyecto es que este debe ser seguir bajo el alero de Inglobo, como una nueva área de negocios, ya que el prestigio de la empresa colaborará con la obtención de redes y contactos que faciliten el proceso de introducción al mercado. Además, con el respaldo y experiencia de Inglobo, se podrá respaldar la propuesta de valor a entregar, fomentando el uso de "Agroinm" como un nuevo sistema de obtención de personal, donde se incluye el valor extra de las capacitaciones técnicas.
- Estrategias FA: El principal problema detectado en la empresa son las amenazas posibles. Para abordar el poder que los compradores pueden tener sobre el proyecto, se sugiere utilizar el respaldo de CORFO para corroborar la importancia del proyecto, además del respaldo de Inglobo. Por otro lado, resultará importante utilizar las alianzas existentes, además de crear nuevas, para abarcar la estacionalidad del rubro, esto a través de alianzas con empleadores que produzcan en diferentes épocas del año.
- Estrategias DA: Para minimizar la debilidad de enfocarse únicamente en inmigrantes, se propone como estrategia abrir desde un comienzo las capacitaciones a chilenos, ya que a partir del estallido social muchos de ellos podrán verse interesados en el proyecto. Esto implicará cambiar el foco de los potenciales beneficiarios y eliminará, en cierta medida, el impacto negativo que, por ahora, puede tener dicho estallido en el rubro. Lo cual deberá ser reevaluado en el corto plazo por la empresa para determinar cómo esta estrategia beneficia al proyecto respecto al estallido.

Fuera de las estrategias anteriormente mencionadas, se hace hincapié en la importancia de actualizar la propuesta estratégica de la empresa, incorporando el proyecto "Agroinm" como un apoyo estratégico en la arista social que la empresa desea desarrollar más en profundidad. Este punto fue conversado con la contraparte en la empresa, la cual expresó que la empresa dispone de los recursos para actualizar la estrategia de esta y se harán cargo a la brevedad de este punto.

10.1. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios propuesto a continuación se realiza a partir del análisis de marketing, el análisis estratégico y de la investigación de mercado realizada. Este modelo busca dar a conocer las bases del proyecto para la empresa, proporcionando y captando valor para ella.

Es importante recalcar una vez más, que cualquier propuesta estratégica debe ser revisada cada cierto período, ya que tanto las necesidades de los clientes como las condiciones de mercado pueden cambiar. Siempre será importante revisar los cuatro pilares principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Cabe recordar que, "Agroinm" es un proyecto que busca capacitar a personas en Chile que no tengan los recursos ni capacidades para insertarse en el mundo laboral del país. A través de una plataforma online, se pretende entregar los conocimientos técnicos básicos para ciertas labores del rubro agrícola (dada la experiencia de la empresa), posteriormente, se conectará a través de dicha plataforma a estas personas con empleadores del rubro que requieran de mano de obra calificada para ciertas labores críticas.

- **Segmentos de mercado**

Los segmentos de mercado corresponden a los diferentes grupos o entidades a los que se dirigirá la empresa con su proyecto "Agroinm". A grandes rasgos, se identifican dos grandes segmentos, cada uno con sus respectivas categorías, las cuales deben ser tratadas y atendidas según sus propias características.

En primera instancia, estarán los clientes beneficiarios del proyecto, es decir las personas que deseen integrarse laboralmente al agro. Aquí es importante notar que los potenciales beneficiarios se dividirán a su vez en tres grandes grupos: inmigrantes de habla hispana, inmigrantes sin habla hispana y chilenos. Para este segmento, el servicio será mayormente gratuito y tendrá un enfoque social y laboral para ayudarlos.

Para los inmigrantes de habla hispana, será importante atender sus necesidades en este idioma y de forma universal. Recordando que a la hora de capacitarlos y atraerlos no deben existir modismos chilenos que posiblemente no se entiendan.

Respecto a los inmigrantes que no hablan español, se pretenderá abordar en un comienzo únicamente a los haitianos, dado que corresponden a la población sin habla hispana de mayor número en Chile y quienes hoy tienen mayores dificultades para encontrar trabajo. Para ellos será importante ofrecer el servicio en su idioma o en español, según ellos lo deseen, desde las publicidades para atraerlos a "Agroinm" hasta las capacitaciones y pruebas realizadas. Para abordar la barrera idiomática de esta comunidad, se propone realizar las capacitaciones en español con subtítulos en creole, para que además de ser capacitados vayan comprendiendo el idioma del país en el que se encuentran hoy.

Finalmente, dado el estallido social ocurrido en Chile, se considera beneficioso incluir, inmediatamente o en el corto plazo, a chilenos que deseen capacitarse y trabajar en el rubro. Con esto, se podrá ayudar a personas que trabajaban anteriormente en labores de mano de obra no especializada a conocer otros rubros e incorporarse laboralmente a un área del país que sigue estable y se ha visto beneficiada con el estallido hasta el momento.

Por otro lado, además de los beneficiarios, estarán los clientes empleadores, quienes pagarán por el servicio. En este segmento es posible identificar a dos grupos de clientes que deben ser abordados para obtener la mayor rentabilidad posible: empresarios agrícolas y contratistas del mismo rubro.

Los empresarios agrícolas siempre serán los clientes finales, obtengan mano de obra a través de "Agroinm" o a través de contratistas. Es por esto por lo que este grupo de clientes debe ser constantemente analizado ya que, de una forma u otra, serán sus necesidades y deseos los que se van a satisfacer. Sin embargo, dado ciertas leyes existentes, los empresarios que tienen más de 25 trabajadores no pueden contratar más del 15% de sus empleados de otra nacionalidad, por ende, estos recurrirán a contratistas que incorporen en su personal a más extranjeros.

Dado esto, otro grupo de empleadores importantes a trabajar, son los contratistas del rubro, quienes consiguen personal para llevarlos bajo su responsabilidad a trabajar con empresarios del rubro. A partir de la investigación de mercado realizada, se pudo notar que los contratistas se muestran interesados en "Agroinm", ya que esto les ayuda con la

capacitación del personal y por ende disminuyen la rotación de este, teniendo más satisfechos a sus propios clientes.

Es importante notar que el proyecto se enmarcará en un nicho de mercado para iniciar sus operaciones: el agro de la sexta región del país. A su vez, se segmentan los nichos de beneficiarios y los nichos de empleadores, ya que no se atenderán ni a todas las áreas del agro ni a los inmigrantes de todos los países.

También es importante notar que el proyecto poseerá mercados multilaterales, esto quiere decir que por un lado deberán hacerse cargo de atender a los anteriormente denominados clientes empleadores, y, por otro, a los clientes beneficiarios, a pesar de que estos últimos no paguen por el servicio.

Dada la investigación de mercado realizada, las áreas del agro con mayor urgencia a abordar con el proyecto son las hortalizas, las semillas y los frutales de exportación. Además, dado el estallido social, se recomienda aumentar el foco en los frutales de exportación, ya que es esta área es la que se ha visto menos afectada por el estallido social, dado que posee características que la hacen más estable, viéndose favorecida por el alza del dólar y otras características puntuales.

A su vez, los trabajos más solicitados por los potenciales clientes en estas áreas son, en respectivo orden de prioridad: operarios, cosecheros, regadores, embaladores, podadores, raleadores, supervisores y despanojadores. Por lo que las capacitaciones a ofrecer deben enfocarse en estas labores.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de un negocio describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, aquí es importante destacar que cada segmento puede tener una propuesta de valor específica. Esta propuesta busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad y, representa una serie de ventajas que una empresa puede ofrecer a sus clientes y/o consumidores en comparación a otros servicios o productos de la competencia.

Para el segmento de clientes anteriormente denominado "beneficiarios", la principal propuesta de valor de "Agroinm" es la gratuidad de su servicio. Con este proyecto se ofrecerán capacitaciones gratuitas y conexión con empleadores del rubro, sumándole a esto la facilidad de realizar todo de manera online desde donde más les acomode y recibiendo ayuda de manera didáctica y en sus propios idiomas. Además de las capacitaciones, se ofrecerá ayuda con CVs (currículum) y se

entregarán certificados que respalden las actividades realizadas, ya que a través de la investigación de mercado se pudo comprobar la importancia de estos certificados de cara a los empleadores.

Esto aportará desde el punto de vista de novedad, personalización, precio, reducción de costos de transporte a capacitación, accesibilidad, comodidad y utilidad.

Para el segmento de clientes denominado "empleadores", el principal foco de la propuesta de valor es la obtención de mano de obra capacitada en oficios críticos, ya que, hoy, suelen tener personal no calificado, perdiendo tiempo y recursos en capacitaciones, aumentando la rotación de personal por ello. Además de esto, se buscará disminuir la dificultad para encontrar personal, ya que muchas veces suele ser complicado encontrar tantos trabajadores en ciertas épocas. Finalmente, se mejorará el rendimiento mismo de los clientes, quienes al tener empleados capacitados podrán producir más y de mejor manera. Particularmente para los contratistas, se aumentará la propuesta de valor que ellos podrán entregar a sus propios clientes, adquiriendo ventajas por sobre quienes no utilicen el servicio.

Esto colaborará tanto en costos, como rendimiento, reducción de riesgos, comodidad y novedad de cara a los empleadores.

Para medir y cautelar la propuesta de valor, se propone establecer KPIs mensuales (en inglés: Key Performance Indicators), como por ejemplo número de beneficiarios capacitados, número de beneficiarios contratados, número de mensualidades pagadas, etc. Se debe gestionar las metas incumplidas para sacar rendimientos deseados y, por supuesto, se deben establecer metas alcanzables, medibles y claras.

- **Canales**

Los canales dentro de un modelo de negocio reflejan el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos a los que atiende.

Al realizar los análisis correspondientes y la investigación de mercado, se pudo observar que los canales preferidos por los potenciales beneficiarios y empleadores son los canales online y la existencia de un equipo comercial para ciertos aspectos puntuales, con los cuales se puedan reunir en puntos de conveniencia cuando sea necesario o comunicarse de manera rápida por mail y/o teléfono.

Para dar a conocer el servicio, se debe aprovechar la existencia de alianzas, tanto del proyecto con Inglobo, como con potenciales clientes

y organizaciones migrantes. Con esto, el proyecto se dará a conocer y a través del uso del "boca a boca" se atraerán más consumidores y clientes. Además de esto, se deberá hacer uso de estrategias publicitarias para introducir el proyecto al mercado, las cuales serán detalladas más adelante y se enfocarán en el uso de canales online para abarcar más público de manera más rápida y eficiente.

- **Relaciones con clientes**

Las relaciones con clientes buscan definir los diferentes tipos de relaciones que la empresa establecerá con determinados segmentos del mercado. Estas relaciones se deben basar en la captación, la estimulación de ventas y la fidelización de los segmentos.

"Agroinm" deberá concentrar sus esfuerzos en disponer de asistencia personal, tanto para beneficiarios como para empleadores, cuando estos presenten dudas y/o problemas, a través de plataformas como mail, Whatsapp o llamados telefónicos, ya que estos medios fueron los que manifestaron los segmentos como sus preferidos para estas instancias.

Además, deberá existir un tipo de relación denominada "autoservicio" en la plataforma web, donde tanto consumidores como clientes manejen los servicios automáticos de capacitación y/o captación de personal según sea el caso.

Finalmente, como también fue hallado en la investigación de mercados, resultará útil dejar un espacio para que las mismas comunidades, según su segmento, intercambien conocimientos y solucionen sus problemas. Con esto, se fomentará la creación colectiva para crear valor entre empleadores por un lado y entre beneficiarios por el otro.

- **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingreso muestran el flujo de caja que genera la empresa en cada uno de los diferentes segmentos de mercado.

El principal ingreso de "Agroinm" será a través de la contratación de mano de obra, pagada por los ya definidos clientes empleadores. Con la realización de la investigación de mercado se pudo determinar que es necesaria la existencia de una tarifa fija mensual base por derecho a ser cliente del servicio y, por otro lado, una tarifa variable según la cantidad de personas contratadas.

Dados los diferentes tipos de rubros dentro del agro y los oficios críticos a abordar, deberán existir planes con tarifas base bajas y otras más

altas, lo cual se deberá replicar para el valor por persona contratada. Un hallazgo importante realizado a través de las entrevistas con potenciales clientes, es la importancia de ofrecer reducción de tarifas al contratar mayor volumen de personal, esto se debe a que mucho de los potenciales clientes contratarán un número considerable de personal el cual necesitan por un valor más bajo, ya que lo contratarán para labores puntuales.

A partir de esto, se proponen 3 potenciales planes para contratar el servicio. Plan básico con un valor mensual de \$5.000 y un valor por persona contratada de \$20.000, plan avanzado con un valor mensual de \$15.000 y un valor por persona contratada de \$15.000 y, finalmente, un plan corporativo con un valor mensual de \$25.000 y un valor por persona contratada de \$10.000. Estos planes fueron testeados con potenciales clientes, los cuales manifestaron su aprobación y fueron capaces de auto encasillarse en alguna de las opciones anteriormente descritas.

A estos planes se realizan descuentos según el flujo contratado de hasta \$3.000 por persona, al contratar más de 500 trabajadores en un mes. La tabla con el detalle de los valores puede ser encontrada en el "Anexo E".

Otro hallazgo importante realizado, fue la idea de no solamente ofrecer personal capacitado, si no que también capacitar especialmente a personal de los clientes por una tarifa diferenciada reducida, ya que se elimina el valor de conseguir un nuevo trabajador. Estos valores se determinaron y testearon como \$15.000, \$10.000 y \$(valor personalizado según capacitación) para el plan básico, avanzado y corporativo respectivamente.

Un último hallazgo realizado para los ingresos del proyecto a través de la investigación de mercado recae en el hecho de ofrecer publicidad en la plataforma web y a través de boletines con determinada frecuencia (no invasivos). Aquí, los empleadores manifestaron desear ver publicidad acorde al rubro, como por ejemplo maquinaria, pesticidas, entre otros. A su vez, el segmento de contratistas manifestó el deseo de exponer su propia publicidad a través de "Agroinm", con el objetivo de que los mismos empresarios que están en la plataforma los contacten para conseguir más personal.

- **Recursos clave**

Los recursos clave representan los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocios. Estos activos pueden ser de

diferente tipo, como por ejemplo físicos, intelectuales, humanos y económicos.

Algunos recursos físicos por considerar corresponden a las instalaciones básicas como oficina, escritorios, computadores, etc. Dado que a partir del análisis estratégico se recomienda realizar el proyecto como un área de negocios de Inglobo, estos recursos ya existen y se recomienda aprovecharlos para el proyecto también, compartiendo costos entre el proyecto y las otras áreas de negocio de la empresa.

Otros recursos claves por mencionar son el personal de Inglobo, sus conocimientos y experiencia en el rubro, las capacitaciones a impartir, la plataforma a utilizar, los servidores que sostendrán la plataforma, entre otros.

Además de los recursos intelectuales y humanos de los que Inglobo ya dispone, se recomienda externalizar actividades como las campañas de marketing y la creación de videos y fotografías para capacitaciones. Contratando en la empresa, de manera fija, un traductor de creole a español, un jefe de proyecto, captadores de clientes y ejecutivos de cuentas.

Económicamente, el proyecto se encuentra actualmente financiado por Inglobo y CORFO desde marzo 2019 hasta febrero del año 2020, por lo que posterior a eso se deberá comenzar a generar ingresos y financiar el funcionamiento exclusivamente desde la empresa. Cabe destacar que, al finalizar el mes de febrero del año 2020, Inglobo tiene la posibilidad de postular a renovar y dar continuidad a los beneficios económicos recibidos desde CORFO.

- **Actividades clave**

Las actividades clave corresponden a las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione según lo planeado. Algunas categorías por considerar para "Agroinm" son producción, resolución de problemas y plataforma o red.

Para comenzar con el funcionamiento del proyecto las actividades claves y críticas a realizar son principalmente:

- Creación de la plataforma web
- Creación de las capacitaciones
- Captación de beneficiarios
- Captación de empleadores

Por otro lado, existirán más actividades importantes, pero no tan críticas, como la contratación del personal faltante, los insumos básicos y el trato con clientes posterior al inicio del proyecto, entre otras actividades que ya han sido mencionadas anteriormente en este trabajo.

Cabe destacar, que, a la fecha de entrega de este trabajo, varias de las actividades mencionadas se encuentran en desarrollo y/o finalizadas.

- **Asociaciones clave**

Al referirse a asociaciones clave, se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios. Existen diferentes tipos y motivaciones para seleccionar una asociación en particular.

Los tipos de asociaciones clave más comunes son: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, "joint ventures" (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Algunas de las motivaciones más típicas para realizar alguna asociación de este tipo corresponden a la optimización y economías de escala, la reducción de riesgos e incertidumbre y la compra de determinados recursos y/o actividades.

Para efectos del proyecto "Agroinm" la principal asociación que este debe mantener es con Inglobo Chile Ltda., ya que, a través de su respaldo económico y el apoyo con su prestigio, el proyecto será más fácil de introducir al mercado y tener éxito en este.

Por otro lado, se debe reforzar el uso de alianzas ya concretadas con las redes de clientes de Inglobo y con comunidades migrantes. A través de las alianzas con empresarios y contratistas se podrá acceder de mejor forma a trabajos "en terreno" para obtener los videos de capacitaciones, los puntos críticos a abordar e incluso la opinión de estos durante pruebas y testeos. Por otro lado, con las comunidades migrantes se podrá contactar de manera más sencilla y rápida a inmigrantes que puedan ser potenciales consumidores del servicio.

Finalmente, resultará importante crear alianzas cliente – proveedor, alianzas que a la fecha no se encuentran concretadas. Los principales proveedores que pueden aportar con el proyecto corresponderán a fotógrafos y diseñadores gráficos que realicen el material audiovisual, ya que estos perfiles no se encuentran dentro de la empresa, además

de trabajadores o empresas del rubro publicitario para aumentar el conocimiento del proyecto.

- **Estructura de costos**

En la estructura de costos se describen todos los costos que implica la puesta en marcha y mantención de un modelo de negocios. Es importante considerar que existirán costos fijos independiente del flujo de servicio brindado y costos variables.

El detalle de este punto será revisado con mayor detalle en la evaluación económica. Sin embargo, cabe mencionar que los principales costos a considerar serán en recursos humanos, finanzas, administración, tecnologías, capacitaciones, marketing digital, oficinas, servicios básicos, traslados y viáticos, traducciones a creole, propiedad intelectual, patentes, softwares, entre otros.

10.2. DEFINICIÓN GENERAL DE “AGROINM”

A partir de todo lo anteriormente expuesto, “Agroinm” es un proyecto de la empresa Inglobo Chile Ltda. que busca insertar laboralmente a personas residentes en Chile al rubro agrícola del mismo país. Para ello, el proyecto capacitará a través de una plataforma web a estas personas en los oficios críticos (es decir, oficios con mayor demanda de personal), para posteriormente conectarlos con empleadores del rubro, empresarios o contratistas, a través de la misma plataforma.

La idea de negocio busca colaborar socialmente con las personas en el país que poseen dificultades para insertarse laboralmente, ya sea por barreras idiomáticas en el caso de algunos inmigrantes, falta de convalidación de estudios, carencia de estos u otros. De esta forma, el servicio pretende ser mayormente gratuito para estas personas.

Por otro lado, se pretende generar ingresos a través de los empleadores del rubro, quienes pagarán por conseguir la mano de obra calificada que hoy tienen dificultades para encontrar, en lugar de pagar en los sistemas actuales de obtención de personal que no garantizan los conocimientos técnicos necesarios para realizar la labor determinada.

“Agroinm” propone utilizar las plataformas online para facilitar el servicio tanto a inmigrantes como empleadores, dándoles la oportunidad de utilizar el servicio cuándo quieran y dónde quieran.

10.3. VISIÓN DEL PROYECTO

La visión propuesta, revisada en conjunto con la empresa, se define a continuación:

"Ser referentes a nivel nacional en integración laboral y social de inmigrantes y chilenos en la industria agrícola, incentivando el aprendizaje por medio de plataformas virtuales, con la generación de alianzas que ayuden a crear más oportunidades de empleo para chilenos e inmigrantes que se encuentren en nuestro país."

10.4. MISIÓN DEL PROYECTO

La misión propuesta para el proyecto, aprobada por la empresa se define como:

"Promover la integración de chilenos e inmigrantes al mundo laboral agrícola mediante la formación y capacitación en oficios agrícolas y agroindustriales, a través de una plataforma digital interactiva que les permita prepararse para posteriormente ser conectados con empleadores del rubro, a través de la misma plataforma. Logrando con esto acercar dos actores importantes de nuestra sociedad, los empleadores del área agrícola y las personas en Chile que desean trabajar en el agro."

10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE "AGROINM"

El objetivo general del proyecto es promover la integración de inmigrantes y chilenos en el ámbito laboral por medio de un prototipo de plataforma digital, que permita formar y capacitar a estas personas mediante material interactivo en los oficios agrícolas de mayor demanda, acercando a empleadores y trabajadores del rubro en la sexta región de Chile.

A partir de esto, se definen los siguientes objetivos estratégicos del proyecto:

- Desarrollar una plataforma web que permita ayudar en la integración laboral a personas residentes en Chile en labores agrícolas.
- Construir capacitaciones en distintos oficios críticos del área agrícola para preparar a las personas en los conocimientos técnicos para trabajar en el rubro.
- Generar alianzas con empleadores de la zona para colaborar con el funcionamiento del proyecto a través de opiniones, reuniones, testeos y apoyo en generación de contenido.

- Generar redes de colaboración con comunidades chilenas y migrantes para colaborar con el proyecto a través de opiniones, reuniones, difusión, revisión de material, testeos y otros.
- Generar alianzas con proveedores del proyecto en labores que la empresa no domina, para garantizar su presencia en la estructuración de las actividades clave del proyecto.
- Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa a nivel regional (sexta región de Chile) en integración laboral al rubro agrícola.
- Posicionarse en los próximos cinco años, como la mejor empresa a nivel regional (sexta región de Chile) en capacitación laboral en el rubro agrícola a través de plataformas virtuales.
- Obtener rentabilidad anual suficiente para costear los costos del proyecto luego de 2 años de su inicio.
- Posicionarse en el largo plazo (más de 10 años desde su inicio) como la mejor empresa a nivel nacional en capacitación e integración laboral en el rubro agrícola a través de plataformas virtuales.

A la fecha de entrega de este trabajo de memoria, ciertos puntos mencionados ya están en parte abordados y/o concretados, esto dado que el trabajo se realiza desde abril del año 2019.

10.6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA "AGROINM"

A modo de resumir, el principal modo de ejercer las estrategias deberá ser a través de un enfoque en diferenciación, ya que el servicio que se busca entregar poseerá características o atributos que lo hacen único y/o superior, es decir será distintivo.

Esto surge a partir de que hoy en el rubro agrícola existen grandes problemas respecto a la mano de obra calificada para los oficios críticos. Además, por otro lado, las personas no calificadas no disponen actualmente de un servicio que los capacite e inserte en el mundo laboral de dicho rubro, por lo que al poner en marcha este proyecto se ayudará a ambas partes.

Para introducir este proyecto al mercado se deberán utilizar estrategias ofensivas, que aumenten el conocimiento de la idea y también la utilización de esta. Para ello, resultará sumamente importante aprovechar las alianzas del proyecto, tanto con Inglobo, como con empresarios y redes de colaboración.

Dicho esto, se propone firmemente:

- Mantener "Agroinm" como una nueva área de negocios de Inglobo y no como una nueva empresa. Esto aportará prestigio y recursos, facilitando la introducción y puesta en marcha del proyecto. Esta definición se sostiene en la investigación de mercado, la cual demostró el interés en el proyecto dado el respaldo de Inglobo, además de los beneficios económicos correspondientes.
- Abrir el proyecto no solo a extranjeros, si no que también a chilenos que deseen ser capacitados e insertados laboralmente. Esto colaborará en cierta medida con el estallido social del país y, por otro lado, aumentará el número de personal disponible a contratar directamente por empresarios.
- Generar alianzas con más empresas de diferentes áreas dentro del rubro, con las cuales se generarán instancias de mejoramiento continuo y se potenciarán los futuros clientes a obtener, asegurando empleadores a los beneficiarios en las diferentes épocas del año.
- Generar alianzas con más comunidades tanto de extranjeros como de chilenos que necesiten capacitarse y trabajar en el rubro. Con esto se buscará satisfacer la demanda de mano de obra de los potenciales clientes siempre que sea necesario.
- Generar alianzas y/o contratos de trabajo permanentes con proveedores para realizar las labores que no están bajo los conocimientos técnicos de la empresa. Se recomienda firmemente poner foco en fotógrafos, publicistas, creadores de contenido audiovisual y otros proveedores que puedan colaborar con el desarrollo de competencias que Inglobo hoy no tiene ni busca tener en el futuro.
- Contratar y/o designar un jefe de proyecto que se encargue del cumplimiento de las tareas para dar inicio al proyecto y mantener su correcto funcionamiento en el futuro. Esto resultará sumamente importante, ya que, al existir otras áreas de negocio en la empresa, deberá existir alguien a cargo del proyecto que vele por que este mismo no sea dejado de lado y funcione como corresponde.
- Una vez puesto en marcha el proyecto se recomienda evaluar todas las posibles debilidades y/o amenazas que aún no hayan sido detectadas y generar un plan de acción para abordarlas y/o eliminarlas, reduciendo con esto los potenciales problemas que pueda tener el proyecto en su funcionamiento.

- Actualizar la propuesta estratégica general de Inglobo y trabajar con el marketing de la empresa, considerando en la nueva propuesta generada el proyecto "Agroinm". Esto ayudará a guiar los esfuerzos de la empresa a nuevas metas y aumentará el orden en las diferentes áreas de esta.

10.7. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PROYECTO

Una ventaja competitiva es aquello que una empresa tiene y que le sirve para generar valor extra a sus clientes en comparación a las alternativas que los competidores pueden ofrecerle a los mismos.

Las principales ventajas competitivas que la empresa puede ofrecer a empleadores y beneficiarios desde el punto de vista del nuevo proyecto "Agroinm" son:

- Capacitaciones gratuitas y conexión con empleadores del rubro para inmigrantes y chilenos.
- Mano de obra calificada en oficios críticos del rubro para empresarios y contratistas de este.
- Proyecto apoyado y respaldado por la experiencia de la empresa y su directorio. Además del apoyo de CORFO como respaldo al buen funcionamiento de "Agroinm".
- Experiencia en manejo de sistemas de información, tecnologías e innovación y desarrollo en el rubro agrícola.
- Conocimientos técnicos del rubro al interior de la empresa, garantizando capacitaciones adecuadas al potencial personal a contratar.
- Alianzas con empleadores y comunidades de la región que apoyan al proyecto. Generando así resultados aterrizados a los deseos y necesidades tanto de empleadores como de potenciales capacitados (extranjeros y chilenos).
- Valores y cultura de la empresa como respaldo de un proyecto ético, honesto y socialmente responsable. Características que los clientes han manifestado valorar sumamente en la empresa.
- Experiencia en las operaciones y logística características del rubro, ofreciendo un servicio ajustado a la medida del agro en el país.

10.8. PLAN DE MARKETING "AGROINM"

Un plan de marketing busca describir los atributos del producto o servicio que le entregan valor al cliente, además de detallar el perfil del cliente, el comportamiento del consumidor, las características de la competencia, el segmento de mercado a atender y los potenciales clientes, entre otros.

- **Objetivo de marketing**

Además de los puntos mencionados en el apartado número 9, a través del marketing mix propuesto se pretenderá incorporar al mercado el proyecto y aumentar su participación en él, consiguiendo niveles de venta que máximo en 2 años cubran los costos del proyecto. Además, se buscará satisfacer a los clientes, tanto a empleadores como beneficiarios, ya que con esto se colaborará con el objetivo de ventas y posicionamiento deseado.

- **Marketing mix**

- **Producto (o servicio):** El producto/servicio que entregará "Agroinm" a sus clientes empleadores será mano de obra capacitada en los oficios críticos del área agrícola y agroindustrial en la sexta región. Para esto, los empleadores deberán suscribirse, pagando un monto mensual, en la página web de "Agroinm", donde podrán ver la cantidad de personas capacitadas en los distintos oficios. Para contratar a una determinada persona, los clientes deberán pagar un monto por contratación el cual dependerá del plan al que estén suscritos, adquiriendo el contacto de la persona y transformándose en su empleador.

Además de esto, se ofrecerán servicios adicionales como publicidad dentro de la web (visualizar y/o colocar publicidad), boletines informativos con normativa migrante e información del rubro y reuniones con miembros de la empresa para satisfacción de nuevas necesidades, entre otros.

Por otra parte, "Agroinm" entregará capacitaciones a chilenos e inmigrantes que deseen calificarse en los oficios críticos del rubro, para posteriormente conectarlos con los empleadores del área. Este servicio será, en su mayoría, gratuito, cobrando únicamente una tarifa final baja por la impresión y obtención del certificado de capacitación (monto no mayor a \$2.500).

El modelo de formación para capacitaciones, a partir de estudios realizados, constará con módulos de no más de 45 minutos diarios, que incluyan en ese período contenidos y evaluaciones amigables

y pertinentes, en un idioma claro y entendible por el beneficiario en cuestión. Estos 45 minutos diarios, deberán contar con material escrito, audiovisual, pruebas prácticas y exámenes evaluativos, módulos que podrán ser repetidos máximo 3 veces a la semana hasta completar los contenidos técnicos del curso impartido. En caso de no existir aprobación de exámenes, los beneficiarios tendrán el derecho de repetir los módulos hasta demostrar la capacidad necesaria. Estos cursos deberán incluir, además de los conocimientos técnicos, secciones de higiene, inocuidad, seguridad, primeros auxilios y componentes socioculturales del país.

Tanto para beneficiarios como para empleadores, deberán existir instancias de evaluación del servicio (satisfacción y recomendación), instancias de gestión de quejas, programas de aumento de satisfacción, foros de comunidades para autoayuda al interior de la web según segmentos, sistemas de coevaluación entre empleadores y beneficiarios, vídeos de inicio explicativos del uso de la web, boletines informativos, disponibilidad de contacto rápido con miembros del proyecto (a través de mail, la página web, medios telefónicos o visitas presenciales) y orientación en trámites laborales, entre otros.

- Precio: De cara a los empleadores existirán 3 posibles planes a contratar. Un plan básico con un valor mensual de \$5.000 y un valor por persona contratada de \$20.000, un plan avanzado con un valor mensual de \$15.000 y un valor por persona contratada de \$15.000 y un plan corporativo con un valor mensual de \$25.000 y un valor por persona contratada de \$10.000. A estos planes se realizan descuentos según el flujo contratado de hasta \$3.000 por persona, al contratar más de 500 trabajadores en un mes.

Por otro lado, se ofrecerán precios especiales, según el plan a contratar, para capacitar a empleados que ya estén en la empresa de los clientes empleadores y que deseen obtener los conocimientos técnicos entregados por las capacitaciones de "Agroinm". Sumado a esto, se ofrecerán instancias, a precios especiales, a empleadores que deseen capacitar a sus trabajadores utilizando sus propias capacitaciones, es decir que solo deseen utilizar a "Agroinm" como canal de capacitación, esta propuesta surge como hallazgo en la etapa de investigación de mercado.

La facturación del servicio a empleadores será mensual, cobrando a principio de mes lo correspondiente al mes anterior. Existirán diferentes alternativas de pago, reforzando la posibilidad del pago

mediante transferencia electrónica y/o cheque bancario, ya que estos medios corresponden a las preferencias de los empleadores. Para esto se deberán firmar contratos al inicio del servicio entre cliente empleador y la empresa, para garantizar el pago correspondiente.

De cara a los beneficiarios, no se les cobrará por la capacitación en sí. Solo se cobrará un monto final, no mayor a \$2.500, una vez que sean contratados para pagar la impresión y se entregue de su certificado de capacitación. Este monto será pagado únicamente cuando el beneficiario reciba su certificado correspondiente, deberá ser pagado en el momento o con anterioridad, nunca posterior a la entrega.

- Plaza: La ubicación física del proyecto se mantendrá en las oficinas principales de Inglobo en Rancagua, ya que las mayores gestiones del proyecto se realizarán desde ahí. Cuando sea necesario realizar material audiovisual para capacitaciones, se recurrirá a las dependencias de empleadores del rubro que hayan firmado alianza con el proyecto.

Además de esto, el funcionamiento principal del proyecto será a través de su página web. Esto debido a que mediante esta se mostrará y utilizará el servicio para ambos grupos de clientes, empleadores (contratistas y empresarios) y beneficiarios (inmigrantes y chilenos).

Finalmente, también podrán existir instancias donde se realicen reuniones presenciales en dependencias que no sean de la empresa, esto con el objetivo de facilitar la comodidad de los clientes del proyecto.

- Promoción: Para la correcta incorporación del proyecto en el mercado, será fundamental posicionar y generar notoriedad de "Agroinm". Actualmente, la empresa no utiliza herramientas de marketing para ella misma ni para el proyecto, por ende, a través de la investigación de mercado se conversó con clientes sus preferencias en estos aspectos. Además, se realizaron sesiones de asesoramiento con la empresa Canal Cero, empresa de eCommerce marketing, publicidad online y diseño digital, ubicada en la comuna de Las Condes, Santiago.

A través de la investigación y las sesiones anteriormente mencionadas se pudo determinar que se deben realizar promociones diferentes para empleadores y para beneficiarios, según sus respectivos segmentos.

En el caso de los empresarios y/o contratistas se sugiere realizar campañas mediante mail, avisos de Google, LinkedIn y algo de redes sociales como Facebook e Instagram como canales digitales adicionales. También se propuso incorporar anuncios en la red COPESA (La Tercera, Pulso, etc.), revistas y diarios, ya que el perfil de este segmento sigue utilizando los canales tradicionales.

Para los inmigrantes y chilenos que quieran capacitarse, se recomienda hacer uso de las alianzas en comunidades, las redes sociales por su masividad (Facebook, Instagram, etc.), avisos de Google y portales de empleo.

También, se recomendó la creación de redes sociales propias para la empresa y el proyecto, como Instagram y LinkedIn, donde se realicen publicaciones para colaborar con los objetivos de marketing.

Se propone a la empresa trabajar con Canal Cero, u otra empresa similar, para abordar temas de creación de piezas publicitarias y manejo de los canales de promoción anteriormente mencionados, ya que hoy, Inglobo no posee los conocimientos técnicos para una correcta aplicación de ello.

A partir de esto, se creó también un prototipo de logo del proyecto, logo creado a mediados de 2019 por Canal Cero. Este logo no incorpora la idea de agregar a chilenos como beneficiarios del proyecto, ya que este hallazgo fue realizado con posterioridad y por ende el logo deberá ser modificado.



Ilustración 5: Logo actual "Agroinm"
Fuente: Empresa Canal Cero

Además de las propuestas anteriormente mencionadas, surgidas a partir de las sesiones y la investigación de mercado, se debe aumentar la notoriedad de la empresa a través de las mismas propuestas. También será importante contar con disponibilidad del servicio cada vez que sea solicitado, ya que este componente

también afectará la imagen y, por ende, el marketing del proyecto. En conjunto a la disponibilidad, se debe reforzar los esfuerzos publicitarios para dar a entender los beneficios atractivos que el proyecto tiene, la poca barrera económica para su uso en comparación al sistema actual y la facilidad de uso de la plataforma web.

Se sugiere también, realizar un evento de lanzamiento del servicio, donde se invite tanto empleadores como a beneficiarios, buscando a través de este evento conectar formalmente por primera vez al proyecto con sus clientes. Este evento deberá reforzar y trabajar las fuerzas de adopción del servicio para que nuevos y más clientes se suscriban a él. Además, se recomienda realizar, como acto simbólico, la firma del primer contrato entre empleador y beneficiario capacitado por "Agroinm", para esto será necesario capacitar previamente a estas personas y contar con el apoyo de algún empleador para el momento, donde se deberá recurrir a las alianzas ya establecidas.

10.9. PLAN DE OPERACIONES "AGROINM"

Un plan de operaciones tiene como fin establecer los objetivos de producción en función al plan de marketing, los procesos de producción en función a los atributos del servicio, los estándares de producción que generarán eficiencia y satisfacen las demandas de los clientes, entre otras cosas.

- **Objetivo de operaciones**

El gran y principal objetivo operacional del proyecto es contar con la oferta de mano de obra necesaria para cumplir con las solicitudes de los empleadores del rubro, para mantener buenos niveles de satisfacción que generen recompra y por ende rentabilidad al proyecto y a la empresa.

- **Actividades previas**

Antes de iniciar el funcionamiento del proyecto se deberá definir los oficios críticos del sector agrícola con mayor necesidad de mano de obra, ya que se debe conocer hacia donde dirigir los esfuerzos de producción. En paralelo a esto, se deberán firmar las alianzas de colaboración, ya que esto facilitará la obtención de información desde actores involucrados en el potencial del proyecto.

Una vez identificadas las demandas principales, se deberá generar el diseño gráfico del sistema con su respectivo modelo de datos, para que

esto sea testeado y posteriormente programado, generando con esto las bases de la futura página web del proyecto.

También se deberá definir el modelo de formación a utilizar en las capacitaciones, para ello se deben estudiar las distintas alternativas educativas considerando el público a educar. Se recomienda subcontratar esta parte, para obtener información pedagógica acorde a la realidad, ya que Inglobo no posee los conocimientos técnicos para realizar esto.

A la fecha, todas las actividades anteriormente mencionadas se encuentran concretadas.

Cuando el diseño del sistema y el modelo de formación estén definidos se deberá desarrollar el material de las capacitaciones y la plataforma virtual (ver avances a propuestas de página web en "Anexo F"). Esto deberá ser validado a través de pruebas que permitan realizar mejoras antes de lanzar el producto al mercado. Estas pruebas deben ser realizadas con actores reales del proceso, empresarios, contratistas, extranjeros y chilenos, quienes entreguen críticas constructivas para mejorar la propuesta al mercado.

La cadena productiva de un curso se muestra a continuación:

1. Definir oficio a realizar
2. Seleccionar contenidos esenciales: Para este punto se desarrollan diseños modulares basados en competencias, los cuales contienen competencias generales, actividades claves, aprendizajes esperados, criterios de desempeño, criterios de evaluación, contenidos o temario y explicación del "por qué" y "para qué" de cada actividad. Para comenzar se abordan temas de higiene, inocuidad, seguridad, poda de vides, cosecha de cerezas y embalaje de cerezas.
3. Generar guion para material audiovisual y material complementario
4. Grabar material audiovisual, revisar e iterar en edición (ver avances en "Anexo G").
5. Generar contenido complementario (textos, clases, etc.)
6. Realizar evaluaciones de contenido
7. Implementar curso en plataforma web
8. Realizar pruebas de ensayo y error
9. Aplicar mejoras
10. Lanzar capacitación al mercado

- **Actividades**

Una vez que el servicio comience a operar, se deberán identificar constantemente puntos de mejora, tanto en las capacitaciones como en la plataforma web, que permitan perfeccionar la calidad entregada y por ende la satisfacción de los usuarios.

Sumado a esto, se deberá constantemente realizar nuevos cursos de capacitaciones para ampliar el rango de operaciones. Esto implicará, simultáneamente, buscar nuevos clientes y personas para capacitar e integrar al mundo laboral.

Como ya fue mencionado con anterioridad, será importante velar por el funcionamiento de un programa de satisfacción de clientes, instancias de quejas para clientes insatisfechos, encuestas breves para conocer la satisfacción y la recomendación del servicio, reuniones con representantes de los segmentos, realizar mediciones del funcionamiento del servicio y mantenimiento de este, entre otros.

10.10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS "AGROINM"

Cuando el plan de marketing y el plan de operaciones se encuentran establecidos se debe desarrollar un plan de recursos humanos que garantice que existirá personal para cumplir las metas propuestas. Los trabajadores son un elemento clave en el éxito empresarial y pueden representar claramente una ventaja o una desventaja para el proyecto.

Dado que el proyecto funcionará bajo el alero de Inglobo, el primer punto en el plan de recursos humanos es aprovechar el material intelectual y de trabajo existente en el equipo laboral de la empresa. Sus conocimientos y experiencias significarán una ventaja competitiva clara a la hora de realizar cualquier actividad con "Agroinm", desde su lanzamiento hasta su continuidad en el tiempo.

Otro aspecto muy importante por considerar es la estacionalidad del rubro. Esto implicará que, en ciertas fechas, particularmente de noviembre a abril, deberá existir mayor personal respaldando el proyecto que en otras fechas del año, por ende, se recomienda contar con cierto personal estable de planta durante todo el año para ciertas labores y apoyar en épocas de alta demanda con nuevos integrantes del equipo.

El principal rol que se debe contratar o designar desde el interior de la empresa es un jefe de proyecto. Esta persona deberá velar por el funcionamiento de todos los aspectos necesarios para introducir el proyecto al mercado, mantener su funcionamiento en el tiempo y obtener clientes satisfechos que

se traduzcan en más y mejores ventas. Se recomienda que este rol sea utilizado únicamente para dirigir el proyecto y, que no se vea involucrado en demasía con otras áreas de negocio de la empresa, ya que esto podría verse traducido en despreocupación del funcionamiento de "Agroinm".

Otro papel fundamental que debe existir en la empresa serán los "hunters" o "head hunters" (en español: "cazadores/as"). Estas personas deberán ser especialistas en captación, tanto de personas para ser capacitadas como de clientes que deseen contratar mano de obra. Es fundamental que estos roles se encarguen de tener mano de obra disponible según la demanda proyectada, ya que, si no existe mano de obra para entregar a los clientes, no se generarán ingresos.

Además de esto, deben existir roles de ejecutivos de cuentas llamados KAMs (en inglés: Key Account Managers), quienes se encarguen de resolver dudas, problemas, inquietudes y otros factores, tanto de empleadores como de capacitados, ya que al ser un servicio nuevo pueden ocurrir constantemente estas situaciones, las cuales si no son resueltas generarán una mala experiencia de clientes.

Dado que el proyecto tiene gran foco en inmigrantes, será importante contar con la presencia constante de un traductor de creole a español, único idioma que no será manejado por los demás participantes de la empresa. Esto se debe a que la comunidad haitiana es una de las principales con dificultades para insertarse laboralmente en el país, por lo que se espera que gran flujo de los beneficiarios del servicio provengan de esta comunidad.

Además de los roles anteriormente mencionados, deberán existir personas que se encarguen constantemente de la página web del proyecto, personas que realicen la preparación de material de capacitaciones y evaluaciones de estas, personas a cargo de las finanzas del proyecto, personas a cargo de la publicidad de "Agroinm" y personas a cargo de temas legales, entre otros. Cabe destacar que gran parte de estos últimos roles mencionados ya existen dentro de Inglobo, por lo que se sugiere utilizar a estas personas para dichas labores. Esto puede ser compensado a través de un bono de parte de "Agroinm" o de aporte en el pago del sueldo de dichas personas con las ganancias que provengan del proyecto.

Finalmente, existirán roles que deberán ser externalizados o subcontratados, como fotógrafos que preparen el material audiovisual, empresas de marketing que colaboren con la publicidad y diseñadores, entre otros.

Con esto, se propone un nuevo organigrama para la empresa, el cual puede visualizarse en la siguiente imagen.

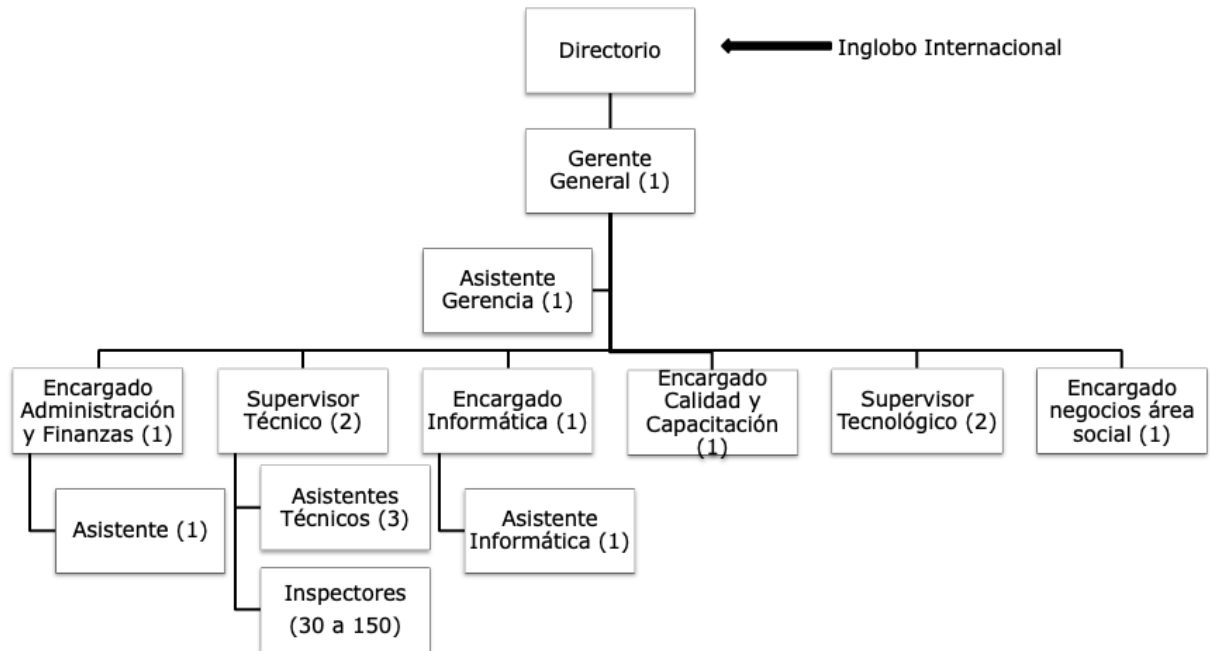


Ilustración 6: Nuevo organigrama Inglobo Chile Ltda.
Fuente: Elaboración propia

Donde el área de negocios con enfoque social se compondría como muestra la siguiente imagen.

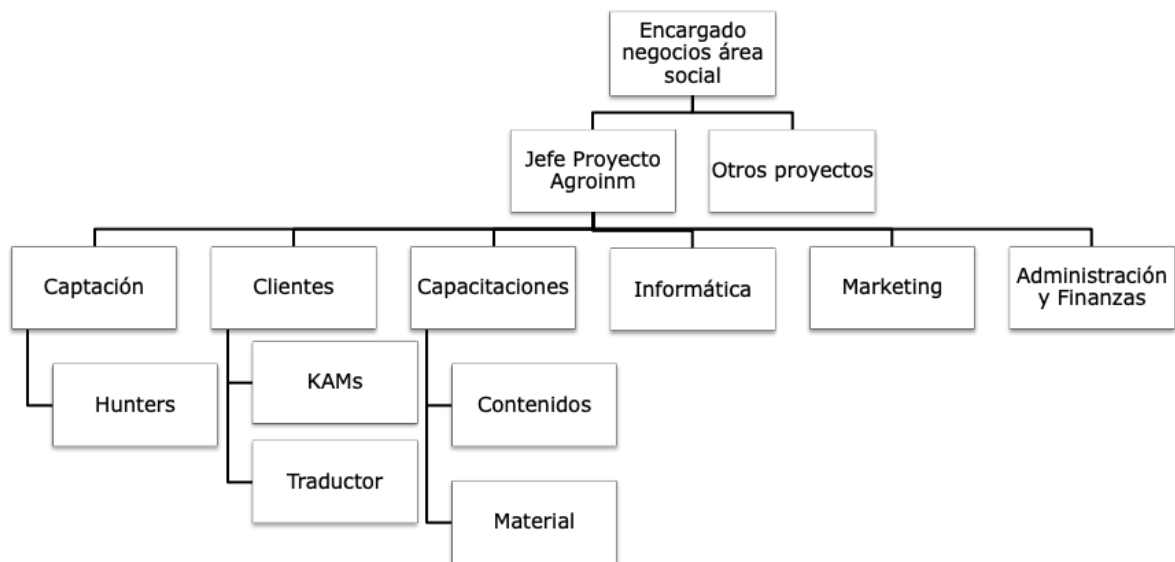


Ilustración 7: Organigrama nueva área negocios con enfoque social Inglobo
Fuente: Elaboración propia

10.11. PLAN FINANCIERO "AGROINM"

El plan financiero de una empresa o proyecto permite determinar los recursos económicos para su realización, los costos e ingresos del negocio, la inversión necesaria para su inicio, las necesidades de financiamiento y sus fuentes de origen, proyecta estados financieros que guíen las actividades y, evalúa la rentabilidad económica y financiera de la idea.

El plan financiero particular para este proyecto será detallado en la sección de evaluación económica que sigue. Sin embargo, es importante considerar que el proyecto nace cofinanciado entre CORFO e Inglobo, para posteriormente evaluar nuevamente la posibilidad de cofinanciamiento o, en su defecto, comenzar operaciones de forma típica.

10.12. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Para realizar la evaluación económica del proyecto se obtuvieron datos del número de inmigrantes en el país y de la cantidad de posibles empresas a incorporar como clientes. Estas informaciones fueron obtenidas del Censo del año 2017 y del SII (Servicio de Impuestos Internos), respectivamente (ver detalles en "Anexo H").

Para obtener un potencial universo de inmigrantes a incorporar al proyecto, se consideró el 100% de la población migrante de la sexta región, además del 25% de la población migrante de la región Metropolitana y de la región del Maule, dada la cercanía geográfica. Esto arrojó un potencial universo de 137.579 personas, de las cuales se espera acercarse al rubro agrícola al 20% tras 5 años de realización de este proyecto. A la fecha, no se incorporó un número potencial de beneficiarios chilenos, ya que se desconoce el impacto real del estallido social en el país aún.

Por otro lado, a partir de datos de empresas en el SII al año 2015, se recopiló el número de datos de sub rubros de cultivos, horticultura y servicios agrícolas, entre otros. Dado esto, se obtuvo un potencial universo de 12.969 clientes, de los cuales se espera llegar a un 1% en un escenario pesimista, un 3% en un escenario neutro y un 5% en un escenario optimista, estos porcentajes son bajos dado que en muchas ocasiones un empresario puede tener más de una sociedad, por lo que las sociedades en sí, no representan un dato 100% fiel a considerar.

Además, como ya fue mencionado anteriormente, la empresa ofrecerá 3 tipos de planes: básico, avanzado y corporativo. A partir de la investigación de mercado realizada se estima que 70% de los clientes contratarán un plan

básico, 25% un plan avanzado y 5% un plan corporativo. Donde la demanda de personal a contratar variará según el tipo de plan y el mes del año (información obtenida a través de investigación de mercado), como muestra la siguiente ilustración, donde los datos representan el tamaño y las necesidades de empresas entrevistadas:

Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Básico	10	5							5	5	10	10
Avanzado	50	25	15	10	10	10	10	15	25	25	50	50
Corporativo	100	50	25	15	15	15	15	15	25	50	100	100

Ilustración 8: Demanda por empleador estimada

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de mercado

Los valores de cada plan ya han sido mencionados con anterioridad, sin embargo, pueden verse en la siguiente tabla:

Tipo de plan	Valor mensual plan	Valor por contratación
Básico	\$5.000	\$20.000
Avanzado	\$15.000	\$15.000
Corporativo	\$25.000	\$10.000

Tabla 7: Valores "Agroinm" según plan

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de mercado

Para determinar el número de clientes, tanto empleadores como inmigrantes o chilenos que acceden al servicio, se utilizó el Modelo de Bass, calculando la difusión de "Agroinm". Este modelo calcula la difusión de un nuevo servicio a partir de tres parámetros: potencial de mercado, coeficiente de innovación y coeficiente de imitación. El potencial de mercado corresponde al expuesto anteriormente, el coeficiente de innovación corresponde a la probabilidad de que alguien que no usa el servicio comience a usarlo y el coeficiente de imitación corresponde a la probabilidad de que alguien que no usa el servicio comience a hacerlo a modo de imitar a alguien más. Estos coeficientes vienen dados por el tipo de servicio y la industria a trabajar.

Con esto, se obtienen las proyecciones económicas para cada escenario visualizadas en las ilustraciones a continuación. Cabe destacar que el año 1 corresponde al año 2019, donde ya se realizan actividades que implican gastos para "Agroinm".

En los ingresos se consideran las proyecciones de planes y personal contratados, obteniendo ingresos por estos dos conceptos: cuota mensual y cuota mensual variable según contratación.

Para los egresos, en el punto de recursos humanos, se considera para el año 1 el personal de Inglobo que coopera con el proyecto, desde el año 2 en adelante se considera la estructura de Recursos Humanos propuesta en el plan estratégico.

En operación y administración, para el año 1 se consideran gastos de movilización, consultorías, elaboración de capacitaciones, plataforma, soporte, interpretes y otros. Para el año 2, se considera una inversión en equipos tecnológicos necesarios como computadores, teléfonos y otras implementaciones como la plataforma web. Junto con esto, estructura que se repite del año 3 en adelante, en gastos oficina se consideran gastos en arriendo de oficina, gastos comunes, internet, telefonía, soporte y otros consumibles (al colaborar con los gastos de Inglobo), en asesorías se consideran temas legales y contables que son administrados externamente, en otros gastos existen costos financieros en bancos y trámites, eventos, provisiones y otros. Finalmente, en extras se consideran aspectos como publicidad, marketing y otros.

Escenario pesimista: 1% de captación de mercado, es decir 182 planes básicos, 65 planes avanzados y 13 planes corporativos contratados en un horizonte temporal de 5 años.

Año	ESCENARIO PESIMISTA				
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Plan Básico	\$ -	\$ 46.675.000	\$ 85.675.000	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000
Plan Avanzado	\$ -	\$ 67.305.000	\$ 146.205.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000
Plan Corporativo	\$ -	\$ 5.650.000	\$ 30.450.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 119.630.000	\$ 262.330.000	\$ 267.060.000	\$ 267.060.000
EGRESOS					
RECURSOS HUMANOS					
Jefe/a Proyecto xHH	\$ 3.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistente Informático xHH	\$ 3.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$ 1.632.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADMINISTRACIÓN					
Jefe/a Proyecto	\$ -	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000
DESARROLLO					
Desarrollador Fullstack	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Desarrollador Material Audiovisual	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Diseñador	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Traductor	\$ -	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
COMERCIAL					
KAMs (Key Account Manager)	\$ -	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
Hunters	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN					
Gastos primer año	\$ 18.184.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$ -	\$ 4.400.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos oficina	\$ -	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816
Asesorías	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Otros gastos	\$ -	\$ 1.446.000	\$ 1.446.000	\$ 1.638.000	\$ 1.662.000
Extras	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL EGRESOS	\$ 30.706.000	\$ 82.187.816	\$ 94.587.816	\$ 97.179.816	\$ 99.603.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.000	\$ 37.442.184	\$ 167.742.184	\$ 169.880.184	\$ 167.456.184
Impuestos	27,50%	0	10296600,6	46129100,6	46717050,6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.000	\$ 27.145.583	\$ 121.613.083	\$ 123.163.133	\$ 121.405.733
TASA DCTO ANUAL		20%			
VAN 5 AÑOS		\$171.826.750,62			
TIR		189%			

Ilustración 9: Evaluación económica escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario neutro: 3% de captación de mercado, es decir 454 planes básicos, 162 planes avanzados y 32 planes corporativos contratados en un horizonte temporal de 5 años.

	ESCENARIO NEUTRO				
Año	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Plan Básico	\$ -	\$ 140.590.000	\$ 258.520.000	\$ 261.120.000	\$ 261.120.000
Plan Avanzado	\$ -	\$ 204.210.000	\$ 442.440.000	\$ 446.685.000	\$ 446.685.000
Plan Corporativo	\$ -	\$ 20.250.000	\$ 97.000.000	\$ 105.450.000	\$ 105.450.000
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 365.050.000	\$ 797.960.000	\$ 813.255.000	\$ 813.255.000
EGRESOS					
RECURSOS HUMANOS					
Jefe/a Proyecto xHH	\$ 3.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistente Informático xHH	\$ 3.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$ 1.632.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADMINISTRACIÓN					
Jefe/a Proyecto	\$ -	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000
DESARROLLO					
Desarrollador Fullstack	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Desarrollador Material Audiovisual	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Diseñador	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Traductor	\$ -	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
COMERCIAL					
KAMs (Key Account Manager)	\$ -	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
Hunters	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN					
Gastos primer año	\$ 18.184.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$ -	\$ 4.400.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos oficina	\$ -	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816
Asesorías	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Otros gastos	\$ -	\$ 1.446.000	\$ 1.446.000	\$ 1.638.000	\$ 1.662.000
Extras	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL EGRESOS	\$ 30.706.000	\$ 82.187.816	\$ 94.587.816	\$ 97.179.816	\$ 99.603.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.000	\$ 282.862.184	\$ 703.372.184	\$ 716.075.184	\$ 713.651.184
Impuestos	27,50%	0	77787100,6	193427350,6	196920675,6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.000	\$ 205.075.083	\$ 509.944.833	\$ 519.154.508	\$ 517.397.108
TASA DCTO ANUAL		20%			
VAN 5 AÑOS		\$870.226.040,50			
TIR		781%			

Ilustración 10: Evaluación económica escenario neutro
Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista: 5% de captación de mercado, es decir 908 planes básicos, 324 planes avanzados y 65 planes corporativos contratados en un horizonte temporal de 5 años.

ESCENARIO OPTIMISTA						
Año	1	2	3	4	5	
INGRESOS						
Plan Básico	\$	-	\$ 234.805.000	\$ 430.725.000	\$ 434.880.000	\$ 434.880.000
Plan Avanzado	\$	-	\$ 341.265.000	\$ 739.275.000	\$ 746.010.000	\$ 746.010.000
Plan Corporativo	\$	-	\$ 36.050.000	\$ 164.400.000	\$ 177.600.000	\$ 177.600.000
TOTAL INGRESOS	\$	-	\$ 612.120.000	\$ 1.334.400.000	\$ 1.358.490.000	\$ 1.358.490.000
EGRESOS						
RECURSOS HUMANOS						
Jefe/a Proyecto xHH	\$	3.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$	3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistente Informático xHH	\$	3.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$	1.632.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADMINISTRACIÓN						
Jefe/a Proyecto	\$	-	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000
DESARROLLO						
Desarrollador Fullstack	\$	-	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Desarrollador Material Audiovisual	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Diseñador	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Traductor	\$	-	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
COMERCIAL						
KAMs (Key Account Manager)	\$	-	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000	\$ 16.800.000
Hunters	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN						
Gastos primer año	\$	18.184.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$	-	\$ 4.400.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos oficina	\$	-	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816	\$ 8.541.816
Aseorías	\$	-	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Otros gastos	\$	-	\$ 1.446.000	\$ 1.446.000	\$ 1.638.000	\$ 1.662.000
Extras	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL EGRESOS	\$	30.706.000	\$ 82.187.816	\$ 94.587.816	\$ 97.179.816	\$ 99.603.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$	30.706.000	\$ 529.932.184	\$ 1.239.812.184	\$ 1.261.310.184	\$ 1.258.886.184
Impuestos	27,50%	0	145731350,6	340948350,6	346860300,6	346193700,6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$	30.706.000	\$ 384.200.833	\$ 898.863.833	\$ 914.449.883	\$ 912.692.483
TASA DCTO ANUAL			20%			
VAN 5 AÑOS			\$1.569.180.548,36			
TIR			1366%			

Ilustración 11: Evaluación económica escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Si las proyecciones se cumplen, en el peor escenario se espera que el proyecto a comienzos del tercer año, después de impuestos, deje de tener pérdidas. Para que esto se cumpla, el principal foco de la empresa debe ser en la captación de personas que deseen ser capacitadas, ya que sin la presencia de estas los empleadores no podrán contratar y por ende el negocio no se llevará a cabo.

Cabe destacar, que al realizar los mismos cálculos simulando la independencia de "Agroinm" respecto de Inglobo, los costos aumentan considerablemente, donde además la financiación partiría desde cero al no contar con capital de Inglobo, lo que apoya la decisión estratégica de mantener el proyecto bajo la empresa creadora de la idea (Ver cálculos en "Anexo I").

Para finalizar, se refuerza la presencia del concepto social detrás del proyecto, por lo que se sugiere utilizar parte de las utilidades en apoyo a la comunidad y/o al rol social de la empresa con la misma.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de titulación, se investigó y analizó el mercado agrícola y agroindustrial de la sexta región del país y la comunidad migrante del mismo sector. Esto, con el objetivo de conocer y entender su funcionamiento y las características de sus actores, para proponer a Inglobo Chile Ltda. una solución estratégica a su nueva idea de negocios "Agroinm".

Para obtener esta solución, se realizó un análisis estratégico de la situación actual de la empresa, interno y externo a ella. Esto permitió identificar la importancia del respaldo de la empresa en el proyecto, descartando la idea de generar una nueva empresa a partir de "Agroinm". Además, se pudieron identificar factores claves para la solución a identificar, determinando la presencia de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa debe aprovechar y/o atacar. Se destacan de estos resultados, la relevancia de la generación de alianzas estratégicas, el uso de las tecnologías en el rubro como fuente de ventaja competitiva, la necesidad de actualizar la propuesta estratégica de la empresa, de abrir el proyecto a beneficiarios chilenos y la importancia de trabajar para combatir la estacionalidad del rubro.

Por otro lado, al realizar la investigación de mercado correspondiente, fue posible corroborar el interés de los actores involucrados en el proyecto. Además, se pudo realizar hallazgos importantes que definieron la solución estratégica en cuestión. Entre ellos, se destaca la importancia de abrir el servicio tanto a contratistas agrícolas como a chilenos que deseen ser capacitados e integrados laboralmente al rubro. También se resalta la importancia de esta etapa para determinar la definición del servicio y descubrir factores que sin este estudio no hubiesen sido descubiertos.

Se recomienda a Inglobo abrir el servicio primeramente a beneficiarios de este (inmigrantes y chilenos), para tras un tiempo incorporar a empleadores cuando ya exista mano de obra preparada para trabajar. Se puede hacer uso de la estacionalidad del rubro para capacitar a inmigrantes fuera de temporada peak, para de esta manera contar con personal disponible para la época de mayor demanda.

Por otro lado, se refuerza la idea de mantener el proyecto bajo el respaldo de Inglobo, ya que con esto se obtendrán proyecciones más elevadas y positivas para él mismo.

Finalmente, se recomienda realizar periódicamente estudios estratégicos, tanto para la empresa como para el proyecto, ya que, si bien las definiciones actuales son claras, los escenarios del mercado pueden cambiar constantemente en Chile.

12. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Panorama de la agricultura chilena 2019. ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf> [Consulta: Octubre, 2019]
- [2] Programa de Gobierno en la agricultura 2018-2022. MINAGRI (Ministerio de Agricultura). <https://www.minagri.gob.cl/acerca-de-minagri/-/programa-de-gobierno/> [Consulta: Octubre, 2019]
- [3] Agricultura chilena: reflexiones y desafíos al 2030. ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/ReflexDesaf_2030-1.pdf [Consulta: Octubre, 2019]
- [4] Estimación de Población Extranjera en Chile (a diciembre 2018). INE (Instituto Nacional de Estadísticas). https://www.ine.cl/docs/default-source/demográficas-y-vitales/estimaciones-personas-extranjeras/minuta-estimacion-poblacion-extranjera-en-chile-resultados-regionales.pdf?sfvrsn=223d5fd2_4 [Consulta: Octubre, 2019]
- [5] Estimaciones de personas extranjeras residentes habituales en el país al 31 de diciembre de 2018. INE (Instituto Nacional de Estadísticas). <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/07/31/región-metropolitana-concentra-el-63-1-de-extranjeros-residentes-habituales-del-pa%C3%ADs> [Consulta: Octubre, 2019]
- [6] Estimación de Personas Extranjeras Residentes en Chile (a diciembre 2018). DEM (Departamento de Extranjería y Migración) e INE (Instituto Nacional de Estadísticas). <https://www.extranjeria.gob.cl/media/2019/04/Presentación-Extranjeros-Residentes-en-Chile.-31-Diciembre-2018.pdf> [Consulta: Octubre, 2019]
- [7] Investigación de Mercados, quinta edición. Naresh K. Malhotra.
- [8] Administración estratégica y política de negocios, decima edición. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.
- [9] Marketing estratégico, cuarta edición. Roger J. Best.
- [10] Generación de modelo de negocios. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.
- [11] Plan de negocios, primera edición. Karen Weinberger Villarán.

[12] Artículo "El desafío de aumentar la productividad de la mano de obra", Manuel Saavedra Correa. Vol 41 revista frutícola COPEFRUT. http://www.copefrut.com/wp-content/themes/copefrut/img/revistas/2019_N2.pdf [Consulta: Octubre, 2019]

[13] Manual práctico para contratar extranjeros. SNA (Servicio Nacional de Agricultura).

[14] Consecuencias del estallido social en la Agricultura chilena. COAGRA. <https://coagra.cl/crisis-social-en-el-agro/> [Consulta: Diciembre, 2019]

Otra bibliografía consultada:

- Boletín de fruta fresca abril 2019. ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletin-de-fruta-fresca-abril-de-2019>
- Panorama de la agricultura chilena 2017. ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/panoramaFinal20102017Web.pdf>
- Sitio web ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). <https://www.odepa.gob.cl>
- Sitio web MINAGRI (Ministerio de Agricultura). <https://www.minagri.gob.cl>
- Sitio web INE (Instituto Nacional de Estadísticas). <https://www.ine.cl>
- Datos oficiales sobre migrantes en Chile: Los desafíos del Gobierno en las zonas de mayor cantidad de extranjeros. EMOL (El Mercurio On-Line). <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/07/31/956465/Datos-oficiales-sobre-migrantes-en-Chile-Los-desafios-del-Gobierno-en-las-zonas-con-mayor-cantidad-de-extranjeros.html>

13. ANEXOS

Anexo A: Imágenes de encuestas y entrevistas en terreno a inmigrantes y empleadores en la primera etapa de la investigación de mercado.



Ilustración 12: Inmigrantes recibiendo explicación del proyecto “Agroinm”
Fuente: Captura propia



Ilustración 13: Inmigrantes respondiendo encuesta del proyecto “Agroinm”
Fuente: Captura propia



Ilustración 14: Inmigrantes respondiendo encuesta del proyecto “Agroinm”
Fuente: Captura propia



Ilustración 15: Empleadores firmando alianza del proyecto “Agroinm”
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.

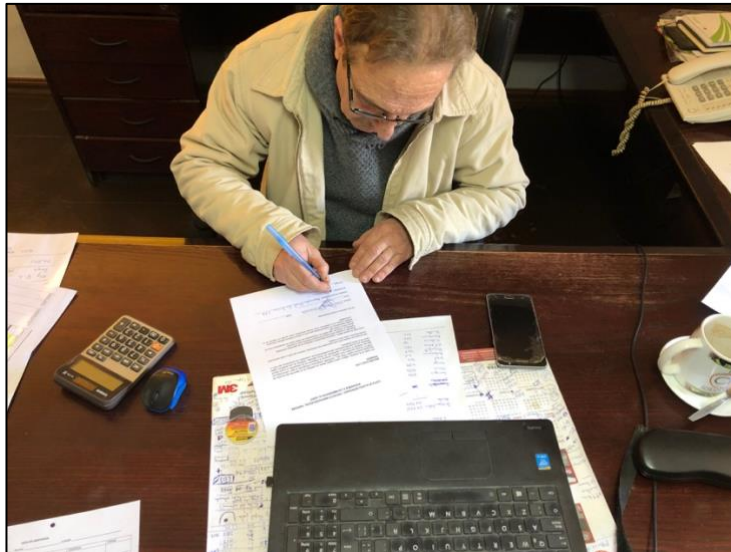


Ilustración 16: Empleadores firmando alianza del proyecto “Agroinm”
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.

Anexo B: Resultados encuestas a empresarios primera etapa.

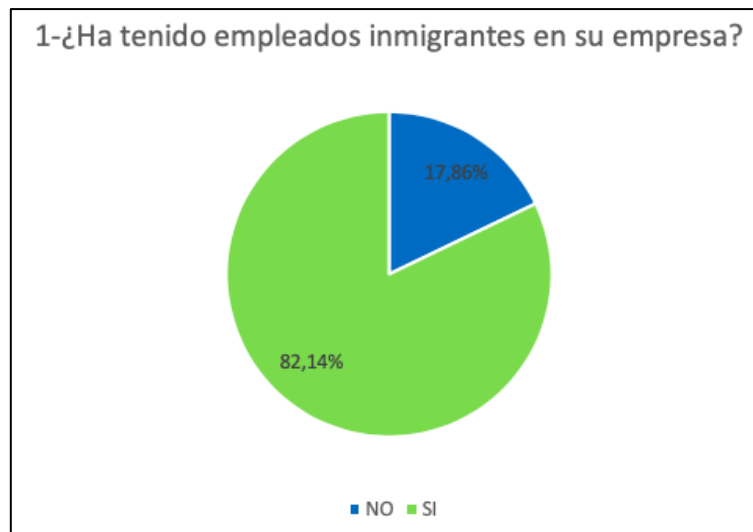


Ilustración 17: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

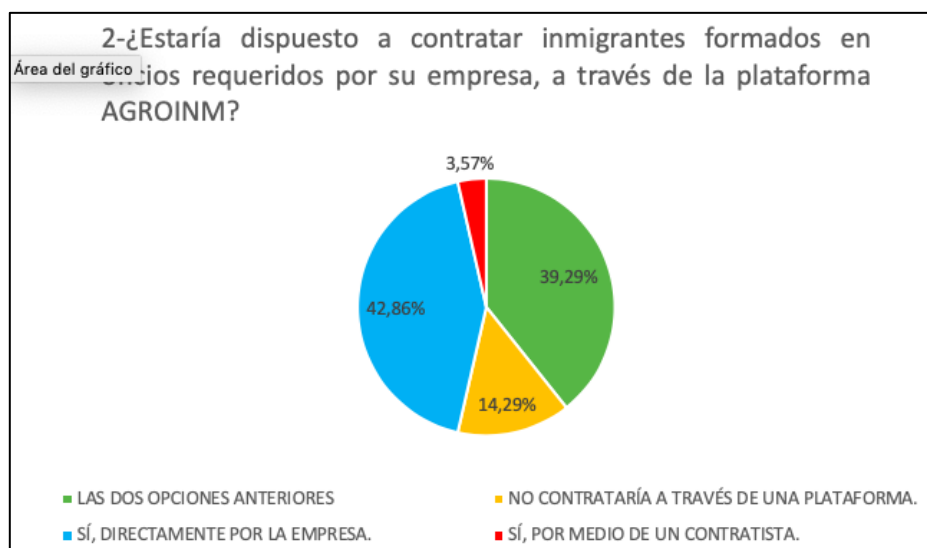


Ilustración 18: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

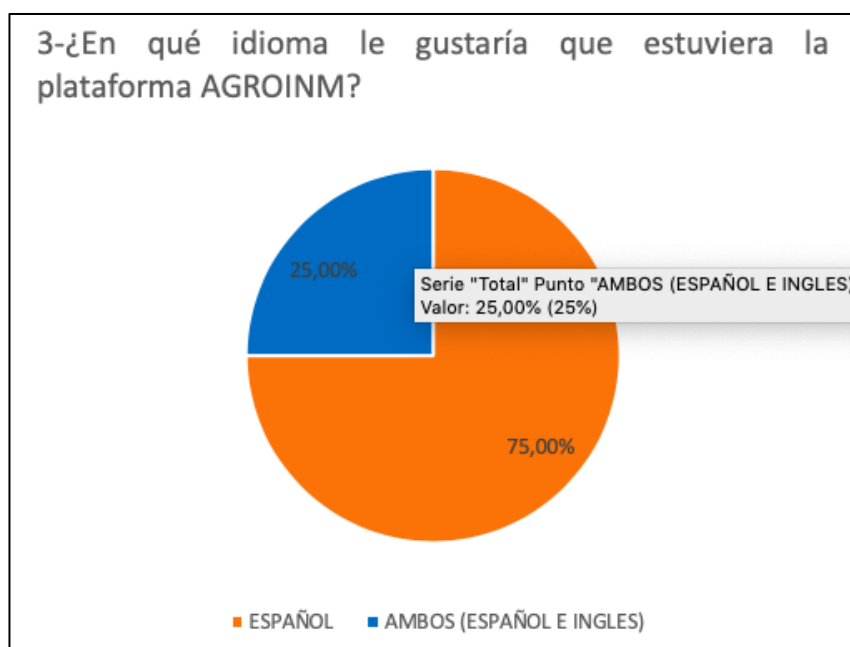


Ilustración 19: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

4-¿Cree usted que mediante material interactivo (vídeos y fotografías), apoyado con material escrito se podría formar y/o capacitar de buena manera a los inmigrantes?

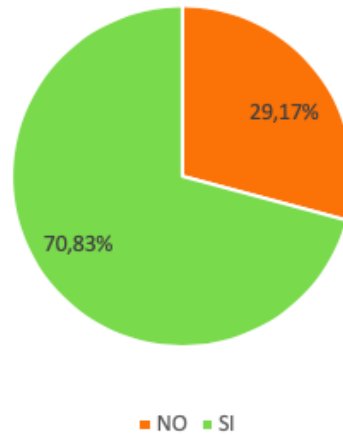


Ilustración 20: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

5-¿Estarías dispuesto a pagar por usar la plataforma AGROINM?

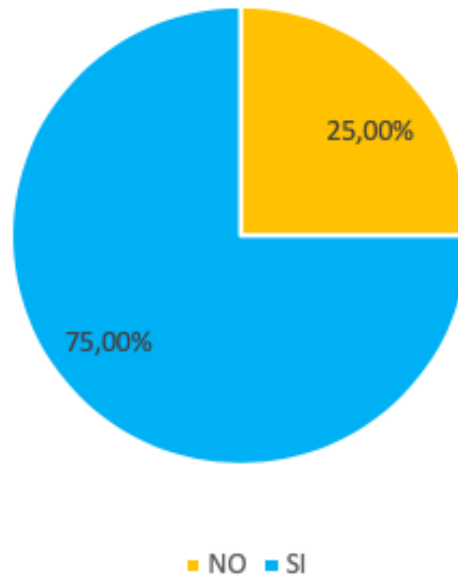


Ilustración 21: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

RUBRO DE LA EMPRESA (SEMILLAS, HORTALIZAS, FRUTALES, OTRO)	OFICIO CRITICO	OFICIO INTERMEDIO	OFICIO MENOS CRITICO
ALIMENTACIÓN	OPERARIO	VENDEDOR	SUPERVISORES
ALIMENTACIÓN	REPRODUCCION	CRIANZA	OPERARIO
FRUTÍCOLA	INSPECTORES	ASISTENTE	SUPERVISORES
FRUTÍCOLA	RALEO	COSECHA	PODADOR
FRUTÍCOLA	REGADOR	TRACTORISTA	PODADOR
HORTALIZAS	OPERARIO		
SEMILLAS	OPERARIO	REGADOR	COSECHA
FRUTÍCOLA	OPERARIO	MECANICO	PODADOR
HORTALIZAS	OPERARIO		
FRUTÍCOLA	OPERARIO	EMBALADORAS	MOVILIZADORES
FRUTÍCOLA	RIEGO	COSECHA	RALEO
FRUTÍCOLA	EMBALADORES		
FRUTÍCOLA		CONTROL	
FRUTÍCOLA	SUPERVISOR	CALIDAD	OPERARIO
FRUTÍCOLA	COSECHA	EMBALADORES	OPERARIO EN FRÍO
		CONTROL	
FRUTÍCOLA	ANALISTA	TEMPERATURA	ANALISTA PACKING
FRUTÍCOLA	PODA	COSECHA	RALEO
FRUTÍCOLA	OPERARIO	REGADOR	COSECHA
FRUTÍCOLA	COSECHA	LIMPIEZA	SELECCIÓN
FRUTÍCOLA	PESADOR	SELECCIONADOR	ZARANDERO
		OPERADOR	
FRUTÍCOLA	SUPERVISOR	LINEA	OPERARIO
FRUTÍCOLA	INJERTACION	EMBALADORES	FORMADORES
FRUTÍCOLA	RALEO	COSECHA	OPERARIO
HORTALIZAS	VOLCADORES	EMBALADORES	OPERARIOS
		CONTROL DE	
HORTALIZAS	REGADOR	CALIDAD	COSECHA
SEMILLAS	COSECHA		
SEMILLAS	REGADOR	TRACTORISTA	OPERARIO
SEMILLAS	DES panoJE	COSECHA	DESMALEZADOR
SEMILLAS	PODA	COSECHA	DES panoJE

Ilustración 22: Respuestas empleadores primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

Anexo C: Resultados encuestas a inmigrantes primera etapa.

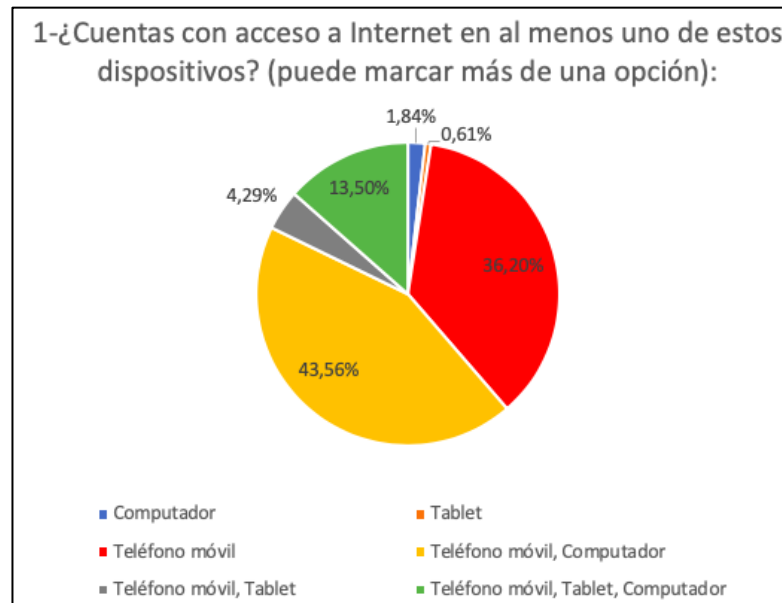


Ilustración 23: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 24: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 25: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

4- ¿Qué te gustaría aprender del sector agrícola?	Total
Producción de semillas, Frutales de exportación, Producción de hortalizas	58,23%
Frutales de exportación	15,19%
Producción de semillas	8,86%
Frutales de exportación, Producción de hortalizas	6,33%
Producción de semillas, Frutales de exportación	5,70%
Otro	3,80%
Producción de hortalizas	1,27%
Producción de semillas, Producción de hortalizas	0,63%
Total, general	100,00%

Ilustración 26: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 27: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado
Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

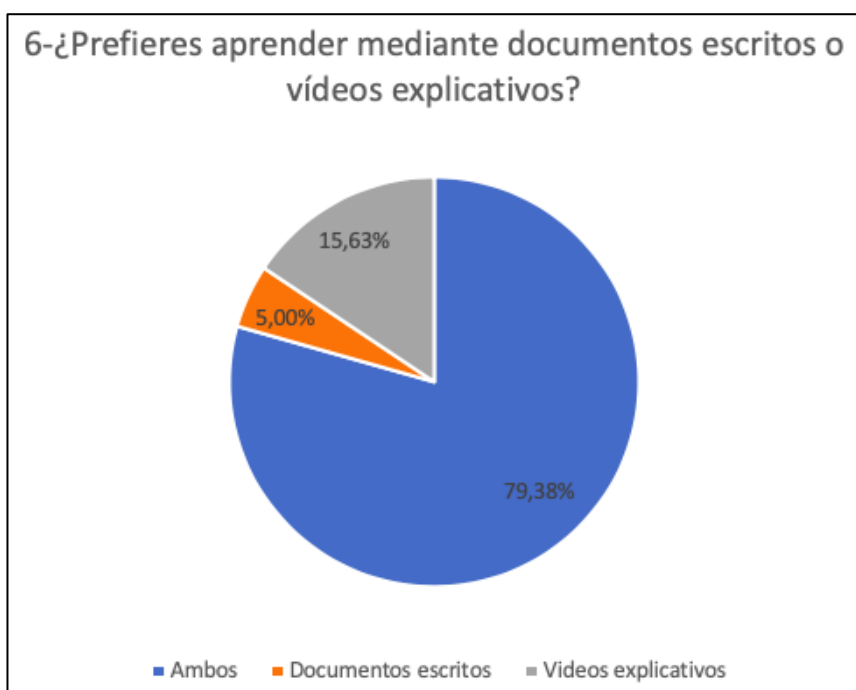


Ilustración 28: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado
Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 29: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

8- ¿Cuánto tiempo al día destinarías para el aprendizaje mediante la plataforma web de AGROINM?	Total
O más de 1 hora	54,38%
1 hora	28,13%
45 minutos	10,63%
30 minutos	6,88%

Ilustración 30: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

9- ¿Cuántos días a la semana podrían conectarse para aprender en la plataforma web de AGROINM?	Total
1	2,00%
2	5,00%
3	22,00%
4	38,00%
O más	33,00%

Ilustración 31: Respuestas inmigrantes primera etapa investigación de mercado

Fuente: Análisis conjunto a Inglobo Chile Ltda.

Anexo D: Imágenes entrevistas en terreno empresarios y contratistas.



Ilustración 32: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"

Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 33: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 34: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 35: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 36: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 37: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 38: Entrevista a clientes del proyecto "Agroinm"
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.

Anexo E: Tabla de precios según plan.

Cobro	Plan básico	Plan Avanzado	Plan Corporativo
Tarifa base mensual	\$5.000	\$15.000	\$25.000
Valor persona contratada	\$20.000	\$15.000	\$10.000
Valor persona capacitada	\$15.000	\$10.000	Valor personalizado con descuento según número de trabajadores
Tabla de descuentos			
Por más de		Descuento por trabajador	
25 trabajadores al mes		\$1.000	
50 trabajadores al mes		\$1.500	
75 trabajadores al mes		\$2.000	
100 trabajadores al		\$2.500	
500 trabajadores al		\$3.000	
Para capacitaciones del empleador se hará un presupuesto único según material disponible y número de trabajadores a capacitar			

Ilustración 39: Tabla de precios del proyecto "Agroinm"
Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de mercado

Anexo F: Imágenes de vistas para página web.

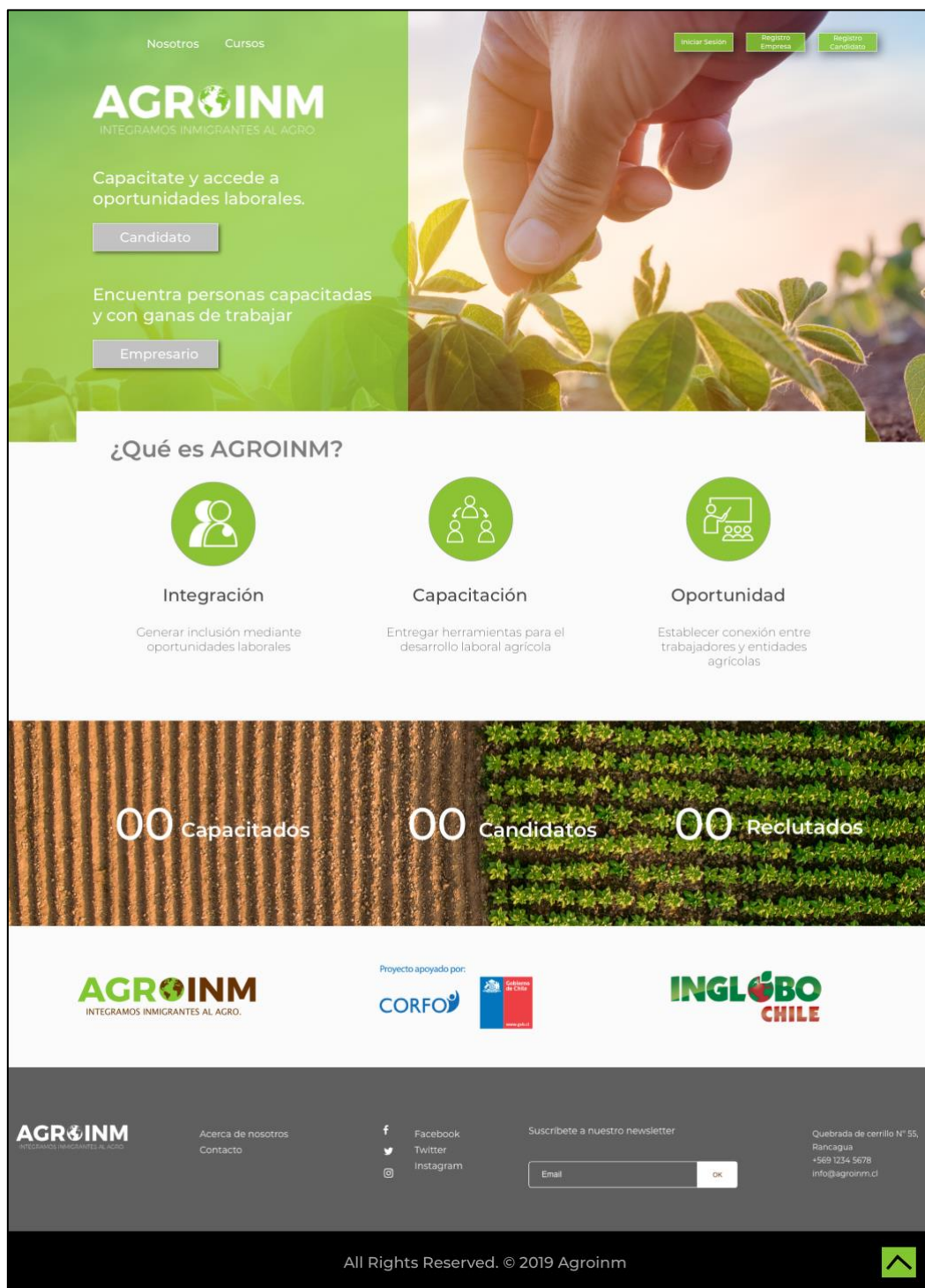


Ilustración 40: Visualización página de inicio "Agroinm"
Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero



Ilustración 41: Visualización página web, pestaña “Nosotros” de “Agroinm”
 Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero

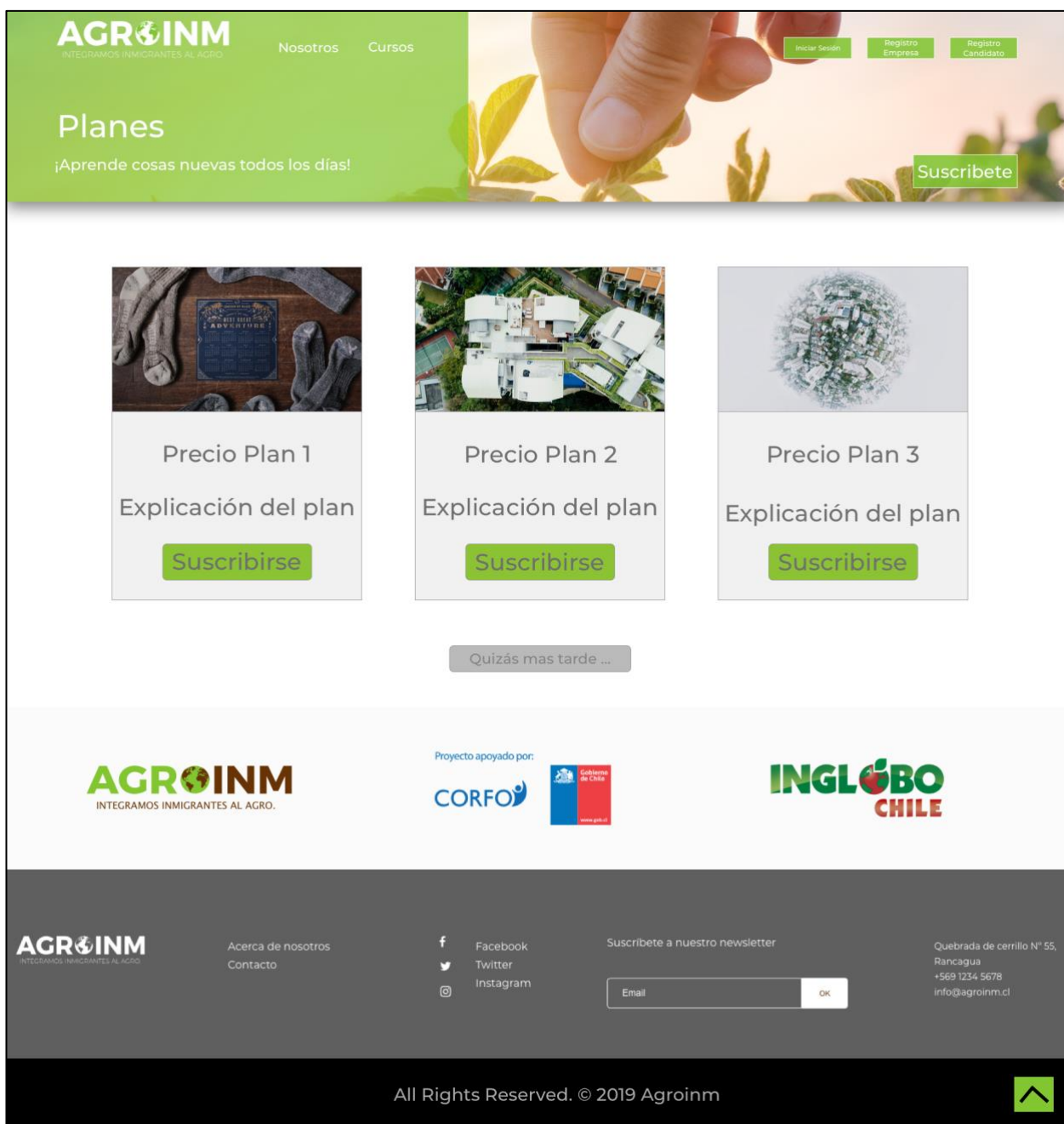


Ilustración 42: Visualización página web, pestaña "Planes" de "AgroiNM"
Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero

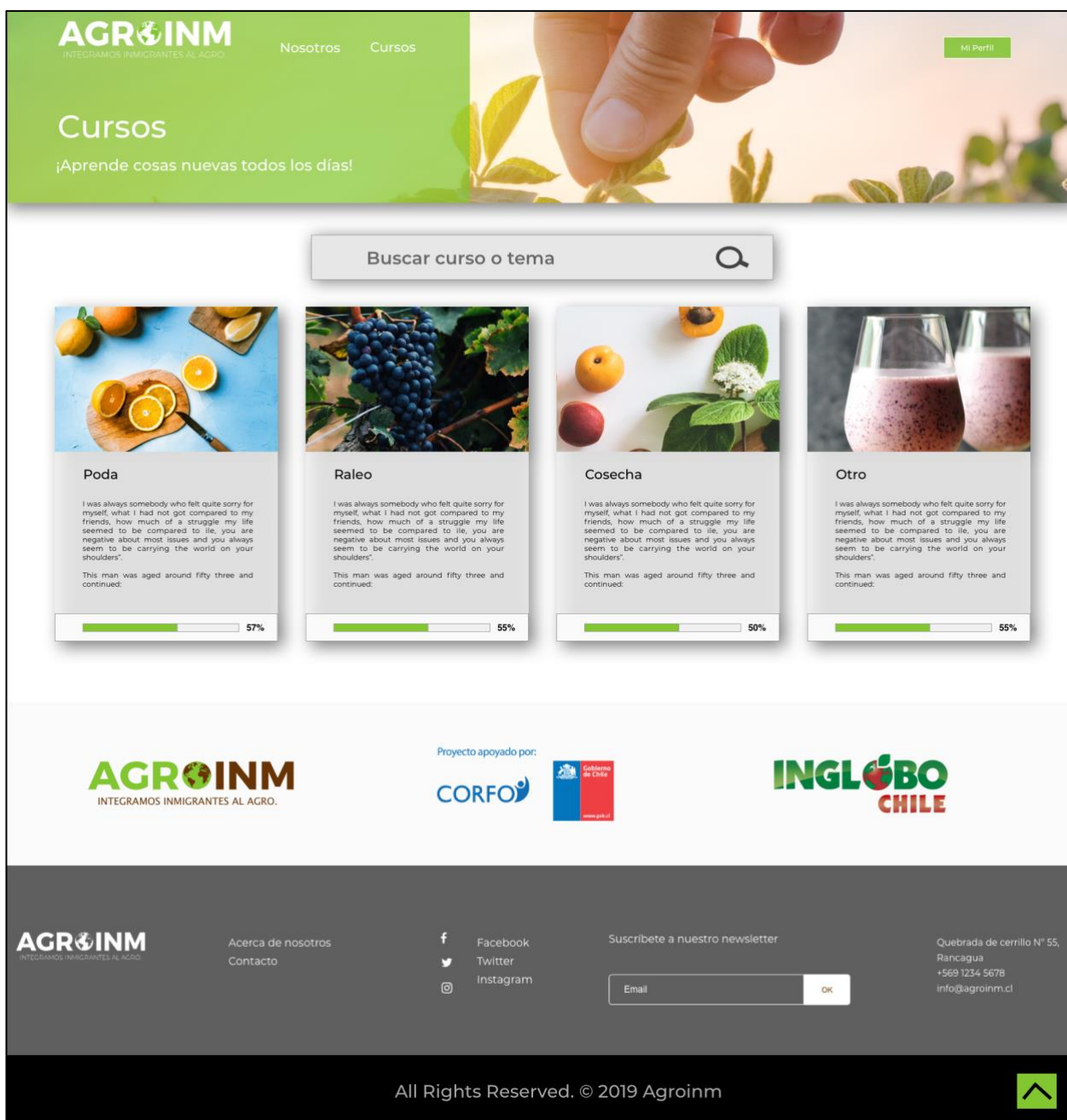


Ilustración 43: Visualización página web, pestaña "Cursos" de "AgroiNM"
Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero

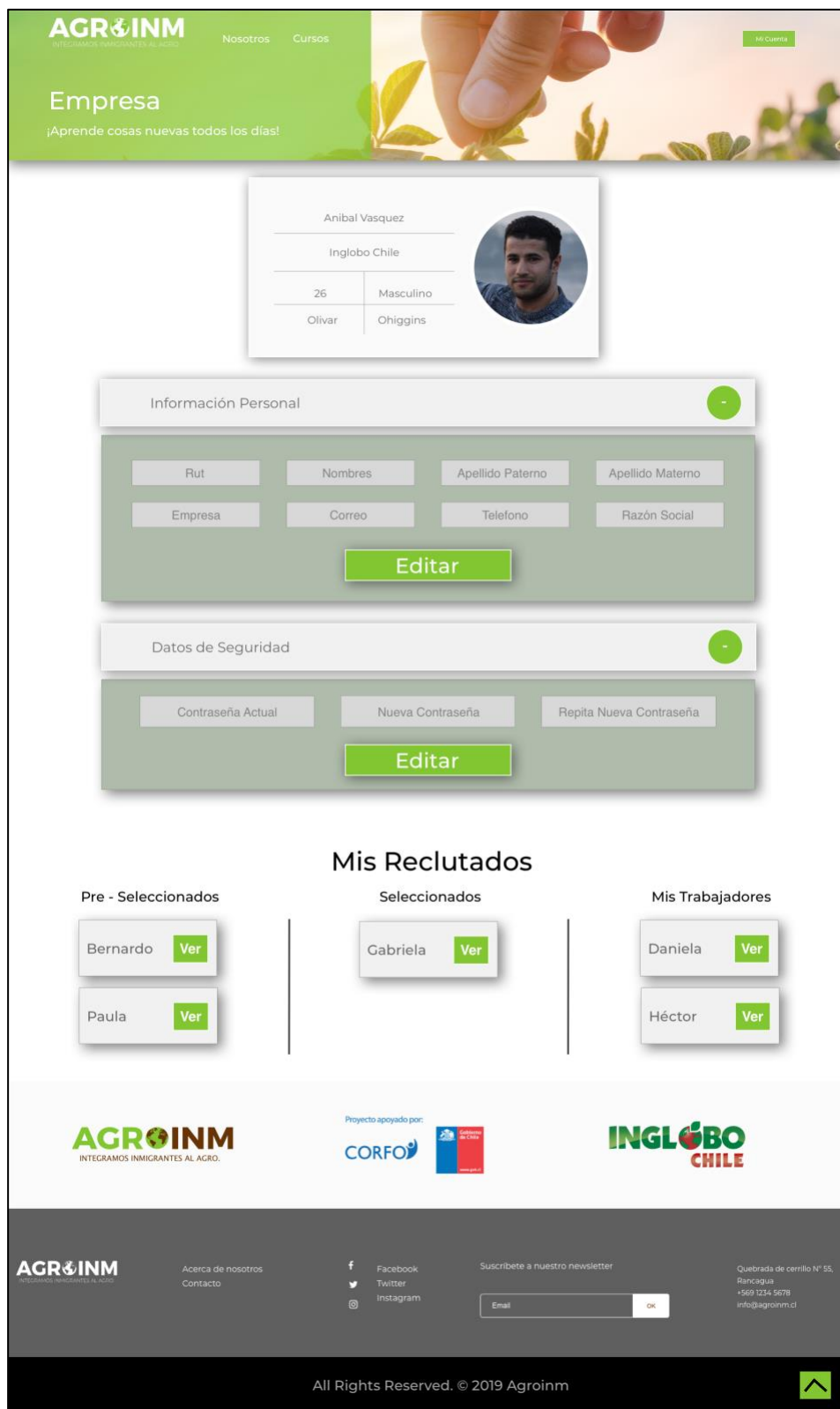


Ilustración 44: Visualización página web, pestaña "Empresa" de "Agroinm"
Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero

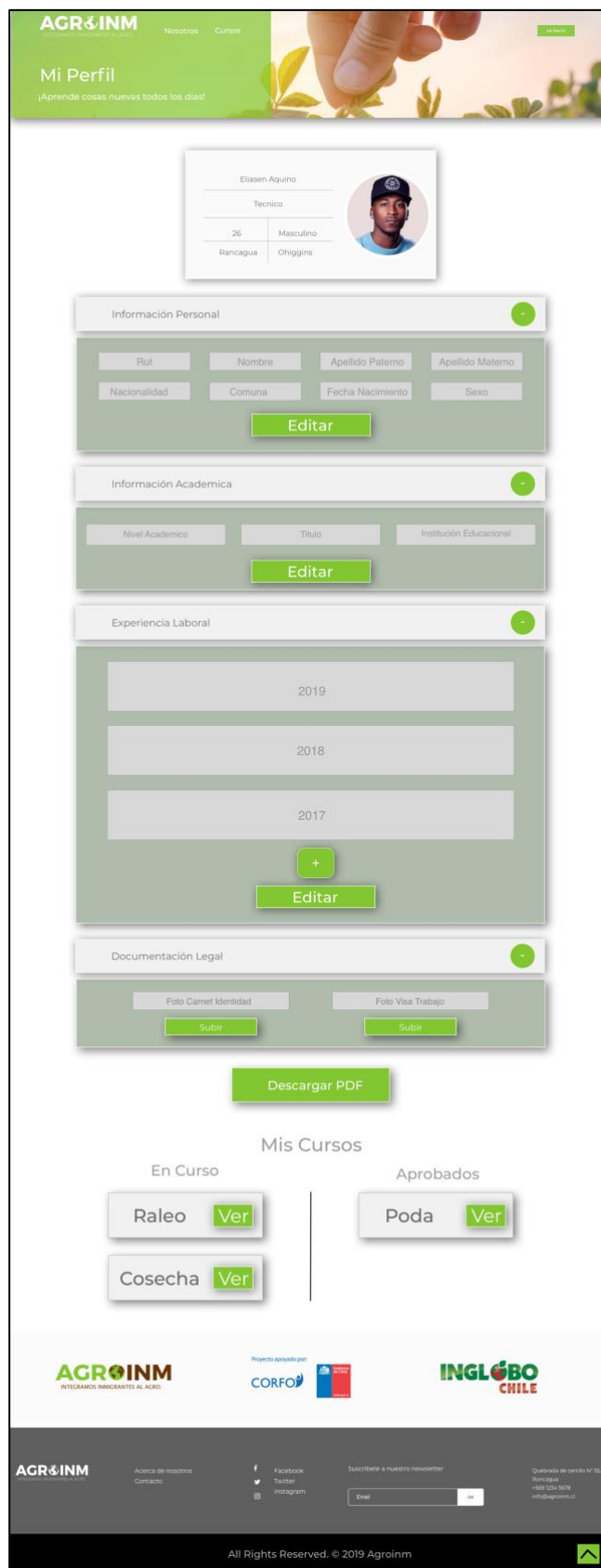


Ilustración 45: Visualización página web, pestaña "Mi Perfil" de "Agroinm"
 Fuente: Inglobo Chile Ltda. a partir de asesoría con Canal Cero

Anexo G: Fotografías grabaciones en terreno de material audiovisual.



Ilustración 46: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 47: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 48: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 49: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 50: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 51: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 52: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 53: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 54: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.



Ilustración 55: Grabaciones material audiovisual
Fuente: Captura Inglobo Chile Ltda.

Anexo H: Supuestos evaluación económica.

Universo Inmigrantes			
<i>Región</i>	Total	% Agroinm	Total final
Metropolitana	486568	25%	121642
O'Higgins	13242	100%	13242
Maule	10780	25%	2695
Fuente: Censo 2017 (https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-kenso2017.pdf)			Total universo
Universo Empresas			
<i>Sub rubro</i>	Total	% Agroinm	Total final
Cultivos en general, cultivo de productos de mercado, horticultura	11120	100%	11120
Cultivo prod. Agrícolas en combinación con cría de animales	148	100%	148
Actividades de servicios agrícolas y ganaderos	1701	100%	1701
Fuente: Empresas por rubro, subrubro, región y comuna SII 2015			Total universo
Universo mano de obra agrícola			
<i>Tipo</i>	Total	% Agroinm	Total final
Permanente	19732	100%	19732
Temporal	113793	100%	113793
Fuente: Catástro frutícola sexta región 2018			Total universo

Ilustración 56: Tablas supuestos evaluación económica
Fuente: Elaboración propia a partir de Censo 2017, información SII y Catástro frutícola sexta región año 2018

Tipo de plan	Valor plan	Valor por contratación
Básico	\$ 5.000	\$ 20.000
Avanzado	\$ 15.000	\$ 15.000
Corporativo	\$ 25.000	\$ 10.000

Escenario pesimista (1% captación de mercado a 5 años)

Tipo de plan	Participación del total	Número de clientes	Valor plan	Valor total
Básico	70%	91	\$ 5.000	\$ 453.915
Avanzado	25%	32	\$ 15.000	\$ 486.338
Corporativo	5%	6	\$ 25.000	\$ 162.113
Total final			\$	1.102.365

Escenario neutro (3% captación de mercado a 5 años)

Tipo de plan	Participación del total	Número de clientes	Valor plan	Valor total
Básico	70%	272	\$ 5.000	\$ 1.361.745
Avanzado	25%	97	\$ 15.000	\$ 1.459.013
Corporativo	5%	19	\$ 25.000	\$ 486.338
Total final			\$	3.307.095

Escenario optimista (5% captación de mercado a 5 años)

Tipo de plan	Participación del total	Número de clientes	Valor plan	Valor total
Básico	70%	454	\$ 5.000	\$ 2.269.575
Avanzado	25%	162	\$ 15.000	\$ 2.431.688
Corporativo	5%	32	\$ 25.000	\$ 810.563
Total final			\$	5.511.825

Ilustración 57: Tablas supuestos evaluación económica
Fuente: Elaboración propia a partir de Censo 2017, información SII y
Catástro frutícola sexta región año 2018

Anexo I: Evaluación económica "Agroinm" sin respaldo de Inglobo.

ESCENARIO PESIMISTA						
Año	1	2	3	4	5	
INGRESOS						
Plan Básico	\$ -	\$ 46.675.000	\$ 85.675.000	\$ 86.400.000	\$ 86.400.000	
Plan Avanzado	\$ -	\$ 67.305.000	\$ 146.205.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	
Plan Corporativo	\$ -	\$ 5.650.000	\$ 30.450.000	\$ 33.300.000	\$ 33.300.000	
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 119.630.000	\$ 262.330.000	\$ 267.060.000	\$ 267.060.000	
EGRESOS						
RECURSOS HUMANOS						
Jefe/a Proyecto xHH	\$ 3.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Asistente Informático xHH	\$ 3.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$ 1.632.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ADMINISTRACIÓN						
Gerente General	\$ -	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 36.000.000	
Jefe/a Proyecto	\$ -	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000	
Secretario/a	\$ -	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	
DESARROLLO						
Desarrollador Fullstack	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	
Desarrollador Material Audiovisual	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
Diseñador	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
Traductor	\$ 1	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	
COMERCIAL						
KAMs (Key Account Manager)	\$ -	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 25.200.000	\$ 33.600.000	
Hunters	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN						
Gastos primer año	\$ 18.184.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversión inicial	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos oficina	\$ -	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816	
Asesorías	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
Otros gastos	\$ -	\$ 2.724.000	\$ 2.724.000	\$ 3.156.000	\$ 3.348.000	
Extras	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	
TOTAL EGRESOS	\$ 30.706.001	\$ 133.465.816	\$ 146.265.816	\$ 167.097.816	\$ 186.489.816	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.001	-\$ 13.835.816	\$ 116.064.184	\$ 99.962.184	\$ 80.570.184	
Impuestos	27,50%	0	31917650,6	27489600,6	22156800,6	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 30.706.001	-\$ 13.835.816	\$ 84.146.533	\$ 72.472.583	\$ 58.413.383	
TASA DCTO ANUAL		20%				
VAN 5 AÑOS		\$71.924.526,53				
TIR		91%				

Ilustración 58: Evaluación económica escenario pesimista sin respaldo Inglobo

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO NEUTRO						
Año	1	2	3	4	5	
INGRESOS						
Plan Básico	\$	-	\$ 140.590.000	\$ 258.520.000	\$ 261.120.000	\$ 261.120.000
Plan Avanzado	\$	-	\$ 204.210.000	\$ 442.440.000	\$ 446.685.000	\$ 446.685.000
Plan Corporativo	\$	-	\$ 20.250.000	\$ 97.000.000	\$ 105.450.000	\$ 105.450.000
TOTAL INGRESOS	\$	-	\$ 365.050.000	\$ 797.960.000	\$ 813.255.000	\$ 813.255.000
EGRESOS						
RECURSOS HUMANOS						
Jefe/a Proyecto xHH	\$	3.840.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$	3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistente Informático xHH	\$	3.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$	1.632.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADMINISTRACIÓN						
Gerente General	\$	-	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000	\$ 33.600.000	\$ 36.000.000
Jefe/a Proyecto	\$	-	\$ 16.800.000	\$ 19.200.000	\$ 21.600.000	\$ 24.000.000
Secretario/a	\$	-	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
DESARROLLO						
Desarrollador Fullstack	\$	-	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
Desarrollador Material Audiovisual	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Diseñador	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Traductor	\$	1	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
COMERCIAL						
KAMs (Key Account Manager)	\$	-	\$ 8.400.000	\$ 16.800.000	\$ 25.200.000	\$ 33.600.000
Hunters	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN						
Gastos primer año	\$	18.184.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$	-	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos oficina	\$	-	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816	\$ 16.341.816
Asesorías	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Otros gastos	\$	-	\$ 2.724.000	\$ 2.724.000	\$ 3.156.000	\$ 3.348.000
Extras	\$	-	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL EGRESOS	\$	30.706.001	\$ 133.465.816	\$ 146.265.816	\$ 167.097.816	\$ 186.489.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 30.706.001	\$ 231.584.184	\$ 651.694.184	\$ 646.157.184	\$ 626.765.184
Impuestos	27,50%	0	63685650,6	179215900,6	177693225,6	172360425,6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$ 30.706.001	\$ 167.898.533	\$ 472.478.283	\$ 468.463.958	\$ 454.404.758
TASA DCTO ANUAL						
			20%			
VAN 5 AÑOS						
			\$772.966.072,94			
TIR						
			674%			

Ilustración 59: Evaluación económica escenario neutro sin respaldo Inglobo
Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO OPTIMISTA										
Año	1	2	3	4	5					
INGRESOS										
Plan Básico	\$	- \$	234.805.000	\$	430.725.000	\$	434.880.000	\$	434.880.000	
Plan Avanzado	\$	- \$	341.265.000	\$	739.275.000	\$	746.010.000	\$	746.010.000	
Plan Corporativo	\$	- \$	36.050.000	\$	164.400.000	\$	177.600.000	\$	177.600.000	
TOTAL INGRESOS	\$	- \$	612.120.000	\$	1.334.400.000	\$	1.358.490.000	\$	1.358.490.000	
EGRESOS										
RECURSOS HUMANOS										
Jefe/a Proyecto xHH	\$	3.840.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
Encargado/a Técnico Proyecto xHH	\$	3.600.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
Asistente Informático xHH	\$	3.450.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
Encargado/a Capacitaciones xHH	\$	1.632.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
ADMINISTRACIÓN										
Gerente General	\$	- \$	24.000.000	\$	30.000.000	\$	33.600.000	\$	36.000.000	
Jefe/a Proyecto	\$	- \$	16.800.000	\$	19.200.000	\$	21.600.000	\$	24.000.000	
Secretario/a	\$	- \$	7.800.000	\$	7.800.000	\$	7.800.000	\$	7.800.000	
DESARROLLO										
Desarrollador Fullstack	\$	- \$	9.600.000	\$	9.600.000	\$	9.600.000	\$	9.600.000	
Desarrollador Material Audiovisual	\$	- \$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	
Diseñador	\$	- \$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	
Traductor	\$	1 \$	7.800.000	\$	7.800.000	\$	7.800.000	\$	7.800.000	
COMERCIAL										
KAMs (Key Account Manager)	\$	- \$	8.400.000	\$	16.800.000	\$	25.200.000	\$	33.600.000	
Hunters	\$	- \$	6.000.000	\$	12.000.000	\$	18.000.000	\$	24.000.000	
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN										
Gastos primer año	\$	18.184.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
Inversión inicial	\$	- \$	10.000.000	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	-	
Gastos oficina	\$	- \$	16.341.816	\$	16.341.816	\$	16.341.816	\$	16.341.816	
Asesorías	\$	- \$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	
Otros gastos	\$	- \$	2.724.000	\$	2.724.000	\$	3.156.000	\$	3.348.000	
Extras	\$	- \$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	\$	6.000.000	
TOTAL EGRESOS	\$	30.706.001	\$	133.465.816	\$	146.265.816	\$	167.097.816	\$	186.489.816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$	30.706.001	\$ 478.654.184	\$ 1.188.134.184	\$ 1.191.392.184	\$ 1.191.392.184	\$ 1.172.000.184	\$ 1.172.000.184	\$ 1.172.000.184	
Impuestos	27,50%	0	131629900,6	326736900,6	327632850,6	327632850,6	322300050,6	322300050,6	322300050,6	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$	30.706.001	\$ 347.024.283	\$ 861.397.283	\$ 863.759.333	\$ 863.759.333	\$ 849.700.133	\$ 849.700.133	\$ 849.700.133	
TASA DCTO ANUAL			20%							
VAN 5 AÑOS			\$1.471.920.580,80							
TIR			1254%							

Ilustración 60: Evaluación económica escenario optimista sin respaldo
Inglobo
Fuente: Elaboración propia