



# **“Experiencia Real, Expertos que asesoran”**

## **PARTE II**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Irma Valeria Jiménez Inostroza**

**Profesor Guía: Arturo Toutin.**

**Santiago, Julio 2017**

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de negocio .....	5
II. Análisis de la industria, competidores, clientes .....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor .....	7
IV. Plan de Marketing .....	8
V. Plan de Operaciones .....	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	9
5.2. Flujo de operaciones .....	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación .....	13
5.4. Dotación .....	14
VI. Equipo del proyecto .....	17
6.1 Equipo gestor .....	17
6.2 Estructura organizacional .....	18
6.3 Incentivos y compensaciones .....	19
VII. Plan Financiero .....	22
VIII. Riesgos críticos .....	31
IX. Propuesta Inversionista .....	33
X. Conclusiones .....	34
XI. Bibliografía y fuentes .....	36
XII. Anexos .....	38
I. Oportunidad de negocio Anexo 1: Entrevistas a Empresas .....	38
II. Análisis de la industria, competidores, clientes .....	41
Anexo 2: Estudio del Macroambiente- Análisis PESTEL .....	41
Anexo 3: Análisis Competitivo de la Industria - PORTER .....	42
Anexo 4: Tamaño de Mercado .....	42
Anexo 5: Grupo de Competidores .....	44
III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor .....	45
Anexo 6: Entrevista Lee Hecht Harrison Chile .....	45

Anexo 7: Cadena de Valor .....	47
Anexo 8: Explicación Modelo CANVAS .....	48
Anexo 9: Análisis FODA.....	49
Anexo 10: Modelo VRIO .....	50
Anexo 11: Estrategia de Escalamiento .....	52
IV. Plan de Marketing .....	53
Anexo 12: Indicadores Financieros y de Marketing.....	53
Anexo 13: 8P .....	55
V. Plan de Operaciones .....	56
Anexo 14: Mapa Estratégico - Perspectivas .....	56
Anexo 15: Cotización Portal WEB.....	58
VII. Plan Financiero .....	61
Anexo 16: Simulación Financiamiento Banco de Chile .....	61
Anexo 17: Análisis Financiero.....	63

## Resumen Ejecutivo

La velocidad de mercado exige a la mediana empresa adaptarse rápidamente a las nuevas demandas, desafío que pueden lograr si conocen sus procesos, manejan correctamente la información interna y externa y toman medidas que conduzcan a fortalecer la estrategia para incrementar sosteniblemente sus ingresos y utilidades. En base a lo señalado, saber dirigir los negocios es el dilema que enfrentan todos los ejecutivos de las compañías, y una buena consultoría puede resolver en gran parte las interrogantes que se presentan en la toma de decisiones. En este contexto nace Experiencia Real, una empresa de consultoría especializada cuyo objetivo es apoyar el crecimiento de las empresas pertenecientes a los sectores económicos de Industrias manufactureras no metálicas, y Comercio al por mayor y menor. Las áreas de especialización están relacionadas con los principales aspectos que limitan el crecimiento empresarial: Procesos operacionales, Control de gestión, Planificación financiera y Procesos financieros/cobranzas, compras, control interno, en las cuales el equipo gestor posee experiencia, trayectoria y formación.

La propuesta de valor es permitir al cliente alcanzar los objetivos esperados de la asesoría, poniendo a su disposición profesionales expertos senior, mayores de 50 años, con experiencia exitosa y probado know-how, que utilizan buenas prácticas y dominio de variados estilos organizacionales, todo cultivado durante años de trabajo. La empresa con sólo cuatro profesionales en la planilla de remuneraciones, diseña un servicio a la medida que pone especial atención en la cultura interna del cliente, ofreciendo una tarifa conveniente y competitiva.

Desde el punto de vista financiero, en un horizonte de 5 años, al realizar el cálculo del VAN ajustado incorporando \$30MM con financiamiento bancario y \$15MM con aporte de capital aplicando tasa de descuento de 10% se obtiene un VAN de \$156.999.642 y la TIR de 109%, recuperando el capital invertido en dos años y cuatro meses. Por tanto, se concluye que el proyecto es atractivo, sustentable y rentable económicamente.

## **I. Oportunidad de negocio**

Para conocer las necesidades y paradigmas del mercado se realiza trabajo de campo aplicando entrevistas relacionadas con la industria de asesoría. En las reuniones participan ejecutivos de Administración y Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos, dueños de empresas y asesores (**Anexo1**). El objetivo es conocer el vacío que los ejecutivos buscan satisfacer al contratar asesoría, como también reconocer, en base a situaciones reales, los paradigmas y aspectos valorados en un asesor. La metodología aplicada muestra que la principal motivación para contratar un asesor es generar cambios internos que permitan ganar eficiencia y/o crecer, sin embargo aunque conocen la importancia de ser eficientes, mejorar procesos y ser rentables, defienden por sobretodo su cultura interna, la cual se transforma en una barrera que hace temer los efectos que pueda provocar la intervención de un externo.

El trabajo de campo también muestra que la empresa mediana con necesidad de contratar asesores de experiencia, se enfrenta a un mercado de servicios y tarifas dirigidos a satisfacer necesidades de la gran empresa, o bien se expone a elevados costos de oportunidad al navegar en una oferta atomizada de asesores independientes sin historia de trabajos reconocidos, que dificulta probar la experticia que ofrecen.

En conclusión **Experiencia Real** se transforma en un puente generacional que cultiva la experiencia de profesionales senior capaces de proveer servicios de excelencia, bajo modalidad freelance, para entregar asesoría especializada en: Reingeniería y optimización de procesos operacionales, Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión, Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera, y Generación e implementación de procesos financieros/cobranzas, compras, control interno, orientadas a resolver necesidades del segmento en crecimiento y poco explorado de la empresa mediana, a un precio competitivo.

El desarrollo del punto completo se encuentra en Parte I de este plan de negocio.

## **II. Análisis de la industria, competidores, clientes**

La industria de consultoría ha crecido, madurado y se ha especializado, sin embargo pese a la oferta de trabajo por cuenta propia de profesionales independientes y las alternativas a soluciones tácticas que ofrece Internet, las empresas aún buscan en las consultoras un socio de negocio que les permita transitar el camino a la transformación con resultados rápidos.

El uso de metodología "PESTEL" permite identificar los Riesgos, Exigencias y Oportunidades detectados en la industria, concluyendo que la demanda es sensible a los cambios políticos, legales y económicos, sin embargo el crecimiento demográfico y social entrega grandes oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva basada en la experiencia disponible y en aumento. **Análisis PESTEL (Anexo2)**

La competitividad de la industria, según metodología PORTER, muestra que existen bajas barreras de entrada para nuevos competidores lo que da fuerza a un alto poder de negociación de los clientes que pueden elegir entre muchos y variados competidores, donde se encuentran grandes y medianas empresas de consultoría, hasta personas naturales que desean trabajar por cuenta propia, por tanto Experiencia Real debe trabajar sobre la diferenciación del servicio y de la propuesta de valor basada en la experiencia exitosa y probada del profesional. **Análisis Porter (Anexo3)**

El tamaño de mercado objetivo, es de \$622.080.000 **(Anexo4)**. para obtenerlo se considera la industria, los análisis realizados al Macro y Micro ambiente, las competencias, habilidades y formación del equipo gestor, las preferencias, conductas y motivaciones de los clientes del segmento de empresas de tamaño mediano, con ventas entre UF50.000 Y UF 100.000 pertenecientes a "Industrias manufactureras no metálicas" y "Comercio al por mayor y menor" cuyo comportamiento de compra es contratar asesoría dos veces al año pagar tarifa de mercado y recibir resultado en periodos cortos.

En **(Anexo5)** se detalla una descripción que distingue a los distintos grupos de competidores que existen en el sector de las asesorías. Todo lo anterior completamente desarrollado en Parte I de esta oportunidad de negocio.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor

El foco del modelo de negocios es ofrecer asesorías cortas y especializadas al segmento de empresa mediana para lo cual se desarrolla una propuesta de valor cimentada en servicios ejecutados por profesionales con experiencia exitosa probada, capaces de entregar soluciones oportunas y objetivas que mejoren la productividad y rentabilidad del cliente. Se define que cada proyecto necesita 128 HH, y la duración promedio es cuatro meses de trabajo. La **Visión** de la empresa es ser un recurso clave en la cadena de valor de toda empresa mediana que desee vivir la experiencia de optimizar su posición de mercado

La ventaja competitiva se basa en actividades claves que aseguren administrar los recursos claves, es decir ser capaces de garantizar un riguroso proceso de selección de expertos que acompañen al equipo de ventas en la captura del mercado, utilizando como herramienta de gestión de proyectos y canal de comunicación una robusta plataforma web en la cual se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados por los clientes.

Para vigorizar la ventaja competitiva y hacerla sostenible en el tiempo, se aprovecha la curva de aprendizaje de socios estratégicos que trabajan con profesionales senior (**Anexo6**). El objetivo es complementar ventajas competitivas para el fortalecimiento de ambos modelos de negocios.

El desarrollo de la cadena de valor (**Anexo7**), modelo CANVAS (**Anexo8**), los elementos internos y factores externos que afecten la estrategia del negocio se presenta el análisis FODA (**Anexo9**), el análisis de los recursos y capacidades utilizando el modelo VRIO (**Anexo10**) y la estrategia de escalamiento (**Anexo11**), reflejan que es posible ofrecer, al cliente, disponibilidad permanente de expertos para lograr que obtenga el cambio deseado sin aumentos en planilla de personal. El análisis en extenso se encuentra en la parte I de esta oportunidad de negocio.

#### **IV. Plan de Marketing**

El objetivo de la empresa es captar clientes apóstoles que se transformen en un canal de promoción. Para el logro de esta meta se trabaja bajo el concepto de marketing relacional donde más que atraer clientes con un servicio de calidad, lo que se pretende es tener una relación de asesoría de largo plazo que permita asegurar un número de asesorías y referidos que sostengan un flujo de ingresos constante para la empresa.

Se determinó que la demanda de servicio de asesoría es más elástica a las variaciones de calidad y más inelástica al precio, por tanto cuidando la información de marketing que el precio traspasa a sus clientes y considerando que el objetivo de todo negocio es ser rentable, la estrategia de precios se basa en traspasar al cliente uno punto cinco UF sobre el costo del asesor. La relación de cada asesor con Experiencia Real, se materializa en un contrato por proyecto, el cual obliga al profesional a emitir boleta o factura, la cual Experiencia Real paga al contado a medida que el cliente aprueba cada hito.

Para alcanzar la estrategia de negocio, los objetivos de marketing se definen bajo el formato SMART y los indicadores que apuntan a medir la satisfacción y fidelización del cliente se encuentran desarrollados en **(Anexo12)**. La estrategia de distribución tiene la misión de lograr posicionamiento en el mercado e incrementar el nivel de ventas, para esto, la empresa comunica la diferenciación del servicio realizando publicaciones, en revistas y diarios que apuntan al segmento de clientes definido, en medio físicos y online. Para desarrollar la estrategia de comunicación y ventas se trabaja en las 8P de Marketing con foco en la promoción **(Anexo13)** La estimación de demanda y proyección de crecimiento considerar que la plaza de desarrollo del negocio es la Región Metropolitana, donde la estrategia de diferenciación la comunica el área comercial en reuniones presenciales construyendo relaciones persona a persona que permitan cerrar el año 1 con ocho proyectos de asesoría en desarrollo, el año 2 el equipo de ventas deberá conseguir 28 proyectos, el año 4 se espera un total de 32 proyectos, para que, con todo, el año 5 se alcancen 40 proyectos en desarrollo. El plan de marketing se desarrolla en extenso en la parte I de esta oportunidad de negocio.



## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

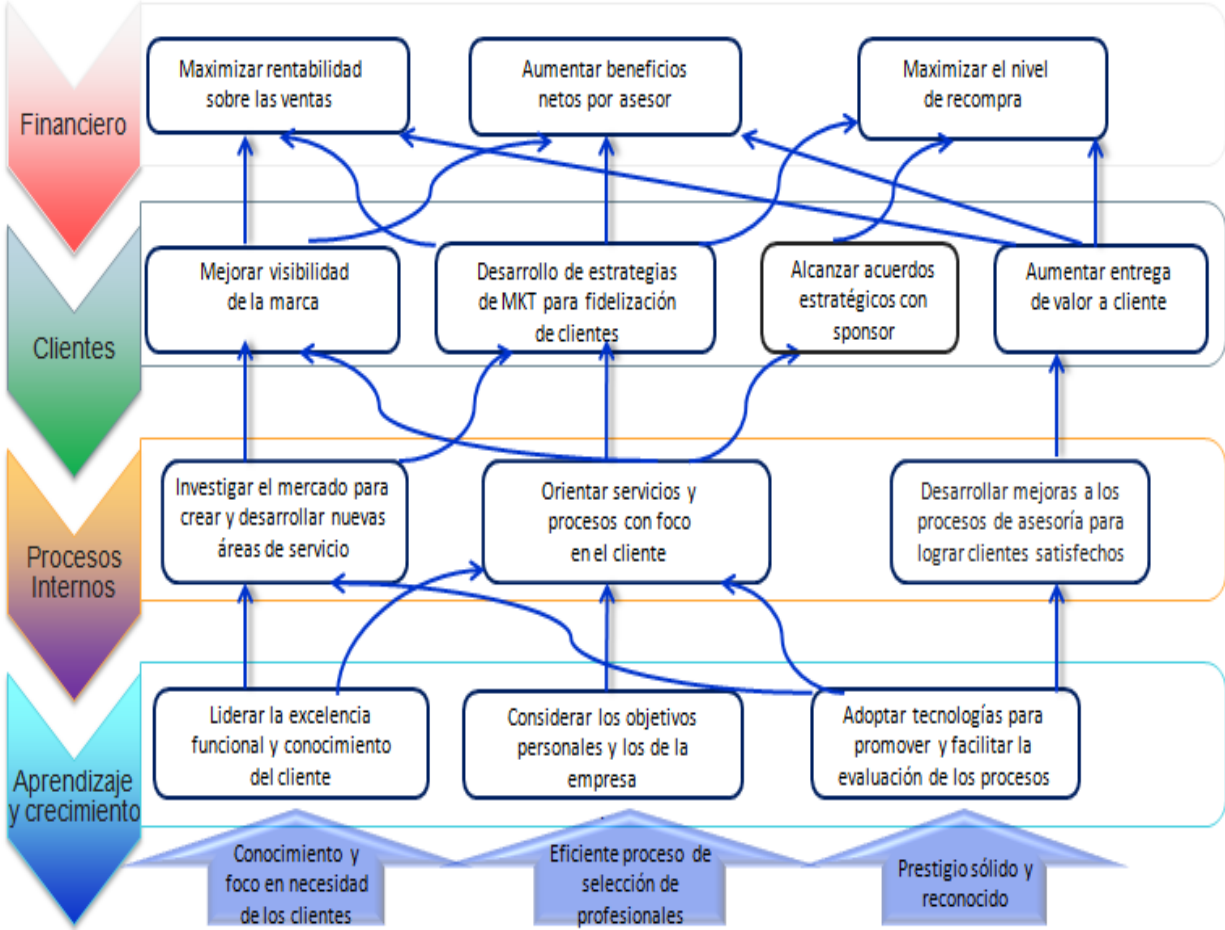
El proceso operativo representa la estrategia de la compañía que es ofrecer recursos especializados para asesorar con expertos el manejo de proyectos diferenciados. Los Factores Críticos de Éxito que harán que el objetivo estratégico se cumpla son los siguientes:

- Conocimiento del cliente para proveer los servicios que necesita.
- Eficiente proceso de selección de profesionales de probada experiencia.
- Adecuada red de partner y canales de distribución orientados al mercado de empresas de tamaño mediano.
- Equipo de venta comprometido, con foco en entregar valor al cliente.

Las capacidades que desarrolla y sostiene la compañía para mantener su ventaja competitiva se focalizan en: desarrollar un adecuado proceso de selección del staff de asesores freelance que permitan garantizar un servicio que entregue valor del cliente en un mercado competitivo que cambia constantemente, ser rigurosos en seleccionar adecuados canales de distribución para comunicar la ventaja de ser asesorados por profesionales con experiencia y por último, fortalecer el equipo de ventas cuya misión es conocer al cliente para efectuar un correcto diagnóstico de la forma de trabajo, procedimientos y cultura con el fin de identificar sus necesidades para orientar los servicios que fortalezcan su cadena de valor.

La estructura de procesos integrados que guían al negocio desde los recursos hacia la creación de valor se representa en el Mapa Estratégico (**Anexo14**) que abarca las perspectivas de aprendizaje y crecimiento; de procesos internos; de clientes y por último financiera. En el mapa estratégico se plasman los objetivos estratégicos ordenados en relaciones causa-efecto, considerando los factores críticos de éxito que hacen que la estrategia se cumpla. Por otra parte, el modelo de operación construye confianza en el mercado en base a evaluación en línea de los servicios

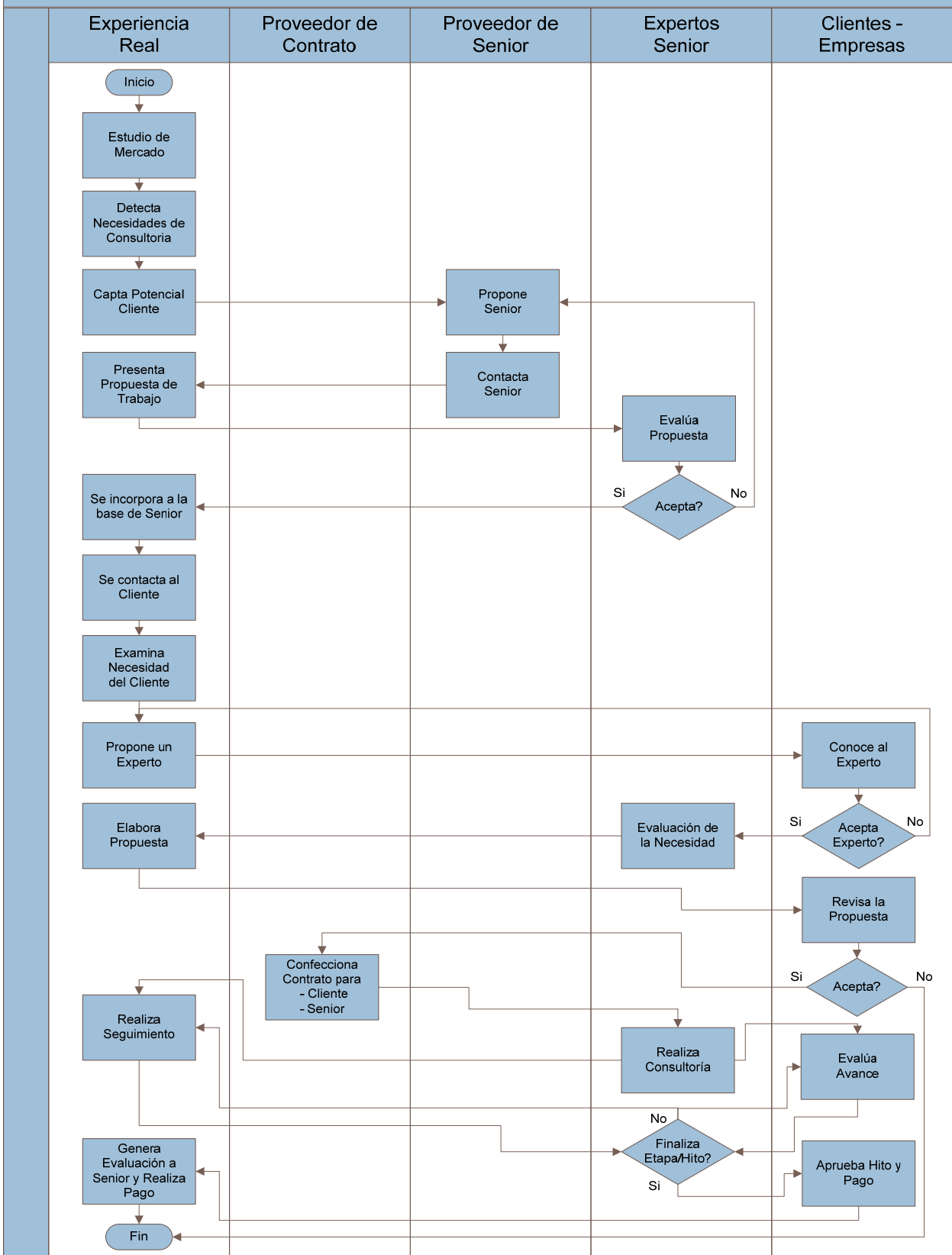
ofrecidos, utilizando las redes sociales como canales que recomiendan y empujan la venta; el objetivo es que sea el mercado quien evalúe en línea y construya en base a experiencia, la responsabilidad y respaldo que entrega la empresa al ofrecer servicios de asesoría.



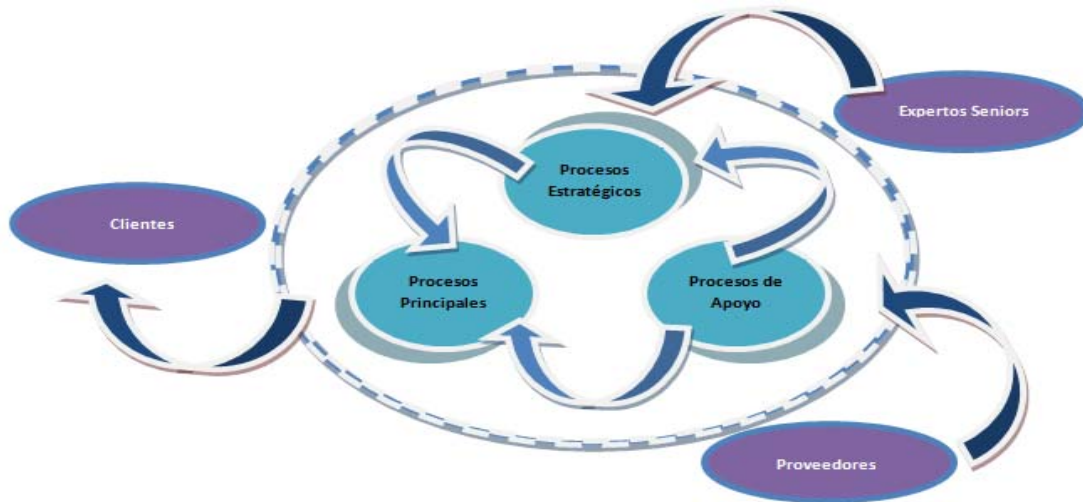
**5.2. Flujo de operaciones**

El presente diagrama de flujo permite visualizar las operaciones en régimen y los principales actores que intervienen en el proceso.

## Diagrama de Flujo Experiencia Real



Así también, es posible mostrar las actividades en tres grupos de operaciones:



**1. Estratégicas:** permiten combinar el know-how del experto senior con las necesidades del cliente a través de un servicio customizado. La Gerencia de Negocios es el área que cuenta con la mayor cantidad de recursos para captar clientes y conocer el mercado.

**2. De Apoyo:** es posible externalizarlas; por lo que concentran la mayor cantidad de gastos administrativos de la empresa; aquí se encuentran infraestructura, abastecimiento, contratos y contabilidad.

**3. Principales:** sustentan la relación con el cliente y la proyección del negocio en el tiempo, a través del servicio de asesoría por expertos. El consultor y el cliente se reúnen y tratan de aprender lo más posible el uno del otro, por lo que es de suma importancia contar con recursos capaces de entregar conocimiento, seriedad, asertividad, rapidez y flexibilidad al momento de presentar los servicios. El éxito se basa en establecer una confianza mutua y empatía, se examina y define el problema, y se acuerdan las reglas que dan comienzo al cometido y una visión de lo que se puede conseguir. El resultado de este acuerdo se refleja luego en el contrato, a cargo del área de apoyo.

Con todo, se logra sinergia entre las distintas actividades y áreas de la organización, con la experiencia disponible en los expertos senior para fortalecer la ventaja competitiva y el posicionamiento en el mercado.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

A la fecha, se ha desarrollado: Estudio de Mercado; Plan Anual de Ventas; Plan de Gastos, inversión y dotación; Plan de Marketing; Plan de Inversión; Estado de Resultado anual a 5 años y abierto mensual el primer año; Flujo de caja e Indicadores de gestión; todo lo cual ha sido realizado en dos trimestres por el equipo gestor.

Las próximas actividades a realizar para dar inicio a las operaciones son:

✓ *Búsqueda expertos potenciales*: Esta actividad se realiza de manera constante para garantizar al cliente que se dispone de los profesionales idóneos para cumplir con el objetivo de cada asesoría. Se realiza poniendo a disposición un portal de postulación en página web, búsqueda con personal de selección interno y colaboración a través de partner estratégicos.

✓ *Evaluar y firmar convenio con socios estratégicos*: El objetivo de esta actividad es contar con partner que contribuya a proveer expertos a la red de profesionales. En inicio la realiza el equipo gestor durante tres meses, en régimen está bajo responsabilidad de la gerencia de negocios.

✓ *Lanzamiento comercial -Reunión con cliente*: En base a los resultados del trabajo de campo, se organiza el lanzamiento comercial en los medios descritos en el plan de marketing para dar a conocer al mercado la empresa y su modelo de negocios, con el objetivo de realizar reuniones que permitan firmar contrato con clientes. Esta actividad se realiza durante cuatro meses por el equipo gestor. En régimen es realizada por el gerente de negocios respectivo.

A continuación, se presenta la Carta Gantt del proceso de implementación con los tiempos que cada actividad requiere para iniciar operaciones.

Actividad	1T			2T			3T			4T		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Estudio de Mercado	X	X										
Plan Anual de Ventas			X									
Plan de Gastos -Inversión y Dotación			X									
Plan de Marketing				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Inversión				X								
EERR Mensualizado (Anual a 5 años )				X								
Flujo de Caja (Ingreso y Egresos)				X								
Indicadores de Gestión 2017 ( Para usar en regimen )				X			X			X		
Busqueda Expertos potenciales							X	X	X	X	X	X
Evaluar y firmar convenio con socios estratégicos							X	X	X			
Lanzamiento comercial - Reunión con clientes									X	X	X	X

#### 5.4. Dotación

El proyecto requerirá contar con el siguiente personal en cada una de sus etapas:

- Puesta en Marcha

1. Gerente de Negocios Industrias manufactureras
2. Gerente Negocios Comercio al por mayor y menor

- Situación en Régimen

1. Gerente de Negocios Industrias manufactureras
2. Gerente Negocios Comercio al por mayor y menor
3. Ejecutivos de Venta

Cargo	Gerente de Negocios
Objetivo	Fijar metas y objetivos para el área responsable. Dirigir el equipo de que dispone para alcanzar el tamaño de mercado definido.
Funciones	Definir estrategia para nuevos negocios. Estudiar necesidades del mercado.
	Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos, los plazos y los costos previstos.
	Dirigir y coordinar los recursos empleados en el proyecto. Lo anterior incluye decidir qué asesores serán llamados a ser parte de cada proyecto.
	Medir y evaluar el desempeño de los ejecutivos de venta. Proyectar y coordinar programas de capacitación para ejecutivos de manera de asegurar al máximo el aprovechamiento del talento humano
	Definir y evaluar periódicamente la calidad de los servicios, los resultados e implementar acciones de mejora.

	<p>Aplicar sistema de estudio de satisfacción al cliente para lograr mejorar y fidelización.</p> <p>Adopción de medidas correctivas para mitigar las desviaciones detectadas.</p> <p>Responder por el cumplimiento de los objetivos del proyecto ante los clientes.</p>
Competencias	<p>Visión estratégica: capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas y culturales e incorporarlas de manera coherente a la estrategia.</p> <p>Orientación a resultados: optimizar el uso del tiempo y priorizar las actividades, siendo riguroso en la planificación del trabajo, la asignación de recursos de forma eficiente, ordenada y resguardando la calidad.</p> <p>Habilidad y capacidad de dirigir equipos: coordinar y alinear los recursos y esfuerzos hacia las metas de gerencia, promoviendo la motivación e integración de los funcionarios a su cargo.</p> <p>Habilidad para manejar conflictos: resolver efectivamente situaciones o problemáticas que se presenten en el equipo o con el cliente.</p> <p>Desarrollo de alianzas: establecer relaciones de partner con outplacement y asociación con colegiados.</p> <p>Negociación: Ser capaz de dirigir y controlar procesos de búsqueda de acuerdos, utilizando diversas técnicas.</p> <p>Toma de Decisiones: autonomía en la toma de decisiones, para la asignación de prioridades en materias propias del ámbito de consultoría.</p>
Requisitos	Título profesional de Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial con experiencia profesional no inferior a 5 años.

<b>Cargo</b>	<b>Ejecutivo de Venta</b>
Objetivo	Representar y comercializar los servicios de Experiencia Real con clientes del mercado objetivo definido, con una clara orientación de servicio al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso.
Funciones	<p>Verificar reportes de tráfico, y verificar los clientes que visitaron el sitio web pero no solicitaron contacto, con el fin de realizar las llamadas de seguimiento y coordinar visita del potencial cliente según sea necesario para cerrar un negocio.</p> <p>Promover la venta de servicios transmitiendo eficientemente la ventaja competitiva de la empresa.</p> <p>Actualizar en los sistemas de información estipulados, toda gestión realizada para el seguimiento de los clientes prospectos.</p> <p>Asegurar la calidad de la información provista del cliente y la entrada íntegra de ésta a los sistemas internos de la empresa.</p> <p>Responder inquietudes del cliente y realizar seguimiento de la satisfacción de éste durante el desarrollo del proyecto.</p>
Competencias	<p>Orientación al Cliente: satisfacer las demandas de sus clientes, adecuándose a las diferencias y exigencias particulares.</p> <p>Orientación a resultados: gestionar eficazmente los recursos, atendiendo a costos, beneficios y calidad.</p> <p>Marketing de Servicio: mantener un conocimiento actualizado y acabado de los diversos servicios, promocionándolos conforme las oportunidades y necesidades de los clientes.</p>

	Negociación: lograr acuerdos y establecer compromisos que resuelvan conflictos, aseguren ventajas y generen soluciones.
	Autodisciplina: mantener un método, orden y pauta de conducta.
	Comunicación: mantener escucha activa, estableciendo relaciones cercanas y de confianza.
Requisitos	Título profesional de Ingeniero Comercial, Administración de Empresas o carrera afín con experiencia profesional no inferior a 3 años.

Adicionalmente, se requiere el siguiente Personal de Staff:

Cargo	Consultor/Experto Senior
Objetivo	Desarrollar asesoría en: Reingeniería y optimización de procesos organizacionales, Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión y planificación financiera y Generación e implementación de procesos financieros/cobranzas, compras y control interno, utilizando como recurso clave su probada experiencia para resolver la problemática del cliente en el tiempo acordado.
Funciones	Analizar eficazmente los posibles problemas y las distintas situaciones.
	Adoptar políticas y procedimientos de Experiencia Real.
	Asistir al cliente y ejecutar levantamientos de información, documentación de procesos, seguimiento y generación de entregables.
	Participar en reuniones periódicas con el cliente y con la empresa para revisar el seguimiento del proyecto.
Competencias	Trabajo por objetivos.
	Ordenado, organizado y pro-activo.
	Sentido de urgencia.
	Actitud de servicio con el cliente interno y externo.
	Integridad.
	Manejo de conflictos.
	Capacidad de análisis.
Trabajo en equipo y capacidad de liderazgo.	
	Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
Requisitos	Experiencia profesional exitosa y comprobada en la materia a asesorar.

Cargo	Staff de Recursos Humanos
Objetivo	Asegurar la selección de los candidatos idóneos para consultores senior que permitan mantener un ambiente de buen clima organizacional, jornadas laborales con horarios flexibles y adecuada comunicación, respetando los valores de la empresa.
Funciones	Reclutar y seleccionar los candidatos idóneos para consultores senior.
	Controlar el proceso de selección de los ejecutivos de venta.
	Compensación y motivación de los integrantes de la empresa y del grupo de staff.
Competencias	Dominio del negocio: comprender la estrategia de Experiencia Real para "unirse con éxito al equipo" de gerentes de negocio.



	Conocimiento del capital humano: expertiz en definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración del equipo, y comunicación.
Requisitos	Título profesional de Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial o carrera afín, con experiencia profesional no inferior a 5 años.

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo del proyecto lo integra el Comité de Gerentes y está compuesto por dos profesionales, una Contador Auditor y una Ingeniero Civil Industrial, ambas con amplia experiencia en el mercado laboral chileno en el sector retail, industrial, comercial y minería no metálica.

Cabe señalar que para apropiarse de la oportunidad de negocio cada una cuenta con una *inversión inicial propia* que asciende a M\$ 7.500 para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación del negocio, a cambio de la expectativa económica de beneficios futuros.

Por otro lado, gracias al desarrollo de numerosos servicios a lo largo del tiempo se ha generado una sensibilidad especial para detectar oportunidades, razón por la cual los ámbitos de consultoría han sido determinados por la *experiencia del equipo gestor*, lo cual llevará a maximizar beneficios y aumentar la eficiencia, lo que redundará positivamente en la propia empresa, así como en el cliente.

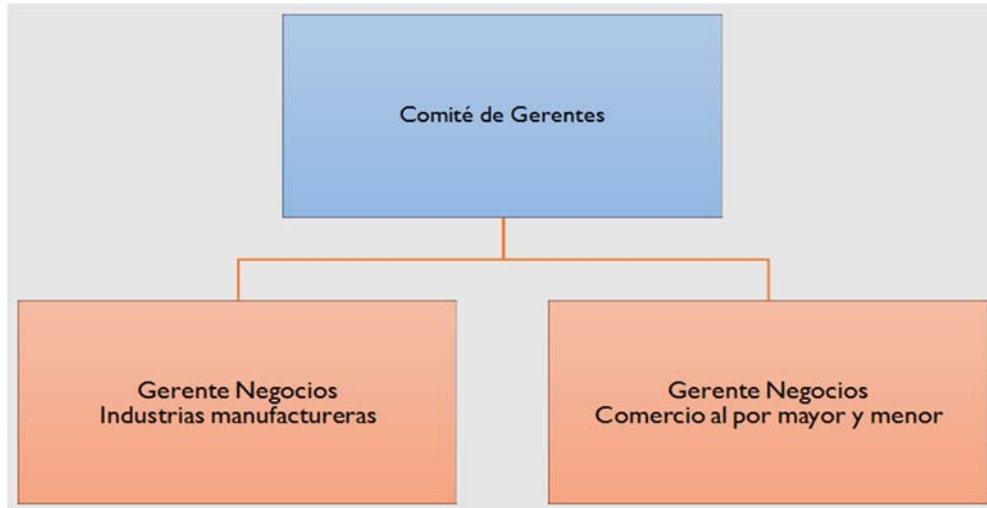
De igual forma se trabajará con proveedores externos para cubrir los ámbitos legales o contables y para proveer del staff de consultores senior.

En base a la *especialización del equipo gestor*, éste es capaz de reemplazar al experto en situación de contingencia, pues se cuenta con un abundante banco de información formado por experiencias previas.

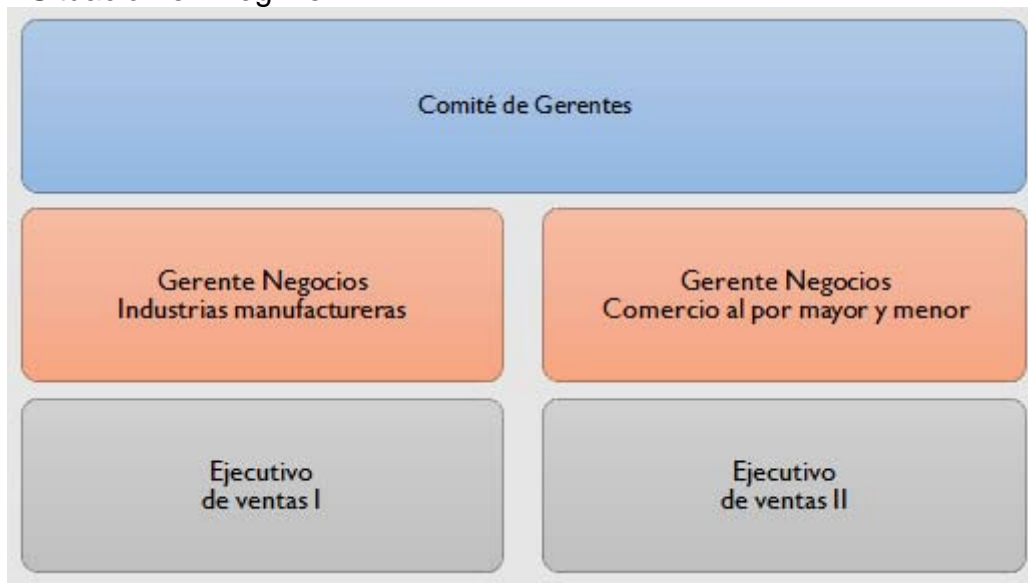
## 6.2 Estructura organizacional

### a) Organigrama

- Puesta en Marcha



- Situación en Régimen



b) Cuadro de roles

	Gerente de Negocios	Ejecutivo Ventas
Realizar estudio de mercado	✓	
Determinar necesidades de consultoría	✓	
Captar potenciales clientes	✓	✓
Selección de asesor experto	✓	
Mantener estrecha coordinación con el proveedor de asesores	✓	
Generar reuniones con empresas y transmitir ventaja competitiva	✓	✓
Presentar empresa y propuesta de trabajo	✓	✓
Examinar necesidad de mejora de la empresa	✓	✓
Determinar la problemática a intervenir	✓	✓
Determinar el asesor a definir para un determinado proyecto	✓	
Fijar metas de avance del proyecto	✓	
Realizar seguimiento del avance	✓	✓
Evaluar performance del consultor	✓	
Aplicar estudio de satisfacción de clientes	✓	
Implementar acciones de mejora	✓	
Determinación de KPI	✓	
Mantenimiento permanente con partner/socios	✓	
Realizar estudio de mercado	✓	

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un programa interesante de prestaciones es la de atraer, contratar y retener al personal. Cuando se incrementa la certidumbre de participar en una actividad donde comparten los intereses y las metas, los integrantes de la organización confirman su intención de trabajar junto a los demás miembros del equipo, pues la cooperación se convierte en un elemento vital. Por tanto, estos beneficios también inciden directamente sobre la tasa de rotación, pues muchos empleados se sienten poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes.

Se consideran como objetivos importantes para la empresa, los siguientes:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento de los movimientos conflictivos.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.
- Mayor productividad.
- Buen clima laboral.

Los incentivos a aplicar se pueden separar en:

### **Incentivos Económicos**

- Premio por logro de KPI: El trabajo tiene remuneración de mercado, pero, además, es posible percibir un factor variable asociado a la meta anual por venta de asesoría, el cual se paga solo en el caso que la empresa obtenga utilidad.

Así, a pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la organización pueden disminuir, gracias al incremento de los niveles de productividad por lo que los gastos de administración del sistema se compensan con creces.

### **Incentivos no Económicos**

- Horarios flexibles: El trabajo está asociado a proyectos, cada uno con su grado de avance particular, pero no superior a un periodo de 3 a 4 meses.
- Nuevos desafíos: El trabajo es motivante, y esta satisfacción se logra a través de la búsqueda constante de nuevas consultorías para mantener una actividad permanente.
- Respaldo de la marca: Empresa que se caracteriza por el trabajo de excelencia prestado por consultores senior de experiencia comprobada.
- Apoyo tecnológico: El trabajo se sustenta por una robusta plataforma web que facilita la comunicación con el cliente.

<b>Grupos de Interés</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contribuciones</b>	<b>Incentivos</b>
Gerencia	Compuesta por los Gerentes de Negocios, quienes monitorean la administración general de la empresa.	Encabezan cada línea del proyecto de negocio contribuyendo con el conocimiento y experiencia necesaria para generar planes de acción estratégicos. Administran los recursos de la empresa.	Obtienen a cambio una remuneración fija, más una comisión variable proporcional a la rentabilidad del negocio.
Expertos Senior	Compuesto por los consultores, quienes entregan el servicio directamente a las empresas y con orientación en las áreas del negocio.	Se considera estratégica, ya que con la trayectoria y experiencia comprobada contribuyen a fortalecer la ventaja competitiva.	Obtienen a cambio una tarifa fija, más un premio si realizan al menos tres asesorías exitosas en el periodo de un año.
Proveedores	Corresponde a empresas o personas naturales externas a la organización.	Apoyo a través de servicio externo para las actividades de: reclutamiento senior, contratos, marketing, otras.	Obtienen a cambio un pago, acorde a sus responsabilidades o en su defecto una retribución como socio/partner.
Empresas/Clientes	Se considera cliente a la empresa que contrata los servicios de asesoría por expertos.	Aportan al crecimiento del negocio y generan red para el crecimiento de mercado.	Ven satisfecha su necesidad cuando han resuelto la problemática que motivó la contratación del servicio.

## VII. Plan Financiero

**Plan de inversión.** El plan de inversión se realiza en el periodo cero del proyecto y contempla Activo Fijo y Activo Intangible. Para efecto de cálculo se utiliza método de depreciación lineal.

**Activo Fijo** contempla inversión en informática y tecnología con la compra de cuatro computadores y una impresora multifuncional a valor mercado de \$750.000 y \$150.000, respectivamente. Vida útil 3 años, con plan de reinversión en año cuatro. El mobiliario considera la habilitación de oficina de gerentes, sala de reunión y de recepción. Vida útil 5 años.

Cifras en \$

Muebles y equipamiento de Oficina	Unidades	Costo unitario	Total
Escritorio Gerentes	2	100.000	200.000
Sillas para escritorio	2	90.000	180.000
Sillon de recepción	1	350.000	350.000
Mesa de Reunión	1	300.000	300.000
Sillas sala reunión	6	90.000	540.000
			1.570.000

**Activo Intangible** consiste en un portal en ambiente Internet, que permita a los usuarios puedan consultar, quién es Experiencia Real, que servicios ofrece, postular a trabajar en la empresa; tomar contacto y si ya es cliente ingresar a una Intranet, donde cada usuario será autenticado y autorizado a entrar, podrá realizar comentarios, generar un ticket de soporte, conocer estado de sus facturas y enviar mail por cada operación que se realice en el sitio. Todas las funcionalidades descritas, permitirán a los distintos usuarios, conocer y entregar información relevante de los procesos y procedimientos que se desee hacer seguimiento. Vida útil 5 años -Cotización en **(Anexo16)**.

Se resume plan de inversión en:

<b>Informática y Comunicaciones</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadores	3.000.000				3.000.000	
Impresoras	150.000				150.000	
Total Tecnologías de Inform. y Comunic.	3.150.000	-	-	-	3.150.000	-
Depreciación (3 años)						
<b>Otros</b>						
Muebles y útiles	1.570.000					
Total Otros	1.570.000	-	-	-	-	-
Depreciación (5 años)						
<b>TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>4.720.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.150.000</b>	<b>-</b>
<b>INVERSION EN ACTIVOS INTANGIBLE</b>						
Plataforma Internet	18.900.000					
Depreciación (5 años)						
<b>INVERSIÓN POR PERIODO</b>	<b>23.620.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.150.000</b>	<b>-</b>

**Demanda proyectada.** Dada la duración promedio de horas de asesoría que reflejó el estudio de mercado, a continuación, se presenta la demanda proyectada para los cinco períodos en estudio. La proyección considera los tiempos de introducción y reconocimiento de la empresa y se soporta en la contratación de dos ejecutivos comerciales que fortalezcan la gestión de venta para desarrollar redes de apoyo, de reconocimiento y prestigio de la empresa en el mercado.

<b>Asesorías</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reingeniería y optimización de procesos operacionales	2	5	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión.	2	4	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera.	2	4	7	7	10
Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.	2	4	7	7	10
<b>Total Asesoría por Periodo</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>40</b>

**Ingresos.** Según trabajo de campo realizado, la empresa mediana contrata asesoría que en promedio dura cuatro meses. Para proyectar los ingresos se fijó tarifa de UF 4,5/hora, valor conveniente respecto a UF 5/hora que es la disposición a pagar que mostró la investigación de mercado.

Asesorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reingeniería y optimización de procesos operacionales	2	5	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión.	2	4	7	9	10
Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera.	2	4	7	7	10
Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.	2	4	7	7	10
<b>Total Asesoría por Periodo</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>40</b>
Crecimiento		113%	65%	14%	25%
Total Hora por Asesoría	128	128	128	128	128
Tarifa Cliente UF / Hora	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Ingresos en \$- UF Proyectada 27.000,00	124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000

**Egresos.** Los egresos se agrupan en Gastos fijos y Gastos variables.

- **Gastos Fijos**

**Otros gastos de tecnología:** considera \$100.000 por equipo, correspondiente a licencia de uso de software que debe ser pagado una vez al año.

**Otros gastos de oficina:** incluye \$400.000 por arriendo mensual a partir del año dos, el año uno no requiere arriendo, se trabaja desde el domicilio de uno de los gestores, sin embargo, se considera \$250.000 por servicios básicos: Luz- Agua - Internet -Aseo - Gastos Comunes.

**Gastos marketing:** corresponde a los gastos por actividades descritas en plan de marketing. Se incluye gasto de 4 UTM realizado en periodo cero por registro de Marca.

**Servicios externos mensuales:** contempla servicios de contabilidad y del profesional responsable de realizar selección de asesores necesarios para desarrollar las actividades descritas en la estrategia de la empresa.

**Remuneraciones:** El plan de remuneraciones considera dos Gerentes de Negocios en periodo uno todos con una remuneración base de \$1.000.000, más leyes sociales que se ajustan a un 20% adicional. También incluye ejecutivos de venta que ingresan el año dos con remuneración base de \$800.000, más leyes sociales.



Se resume en:

<i>Otros Gastos Tecnología</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencia Software	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Total Tecnologías de Inform. y Comunic.	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<i>Otros Gastos Oficina</i>						
Arriendo- Mensual			4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Gastos Servicios Básicos- Mensual	-	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Total Gastos Oficina	-	3.000.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
<i>Gastos Marketing y Ventas</i>						
Registro de Marca UTM	186.508					
Actividad Marketing		2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Total Gastos Marketing	186.508	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
<i>Servicios Externos Operacionales Mensuales</i>						
Servicios de Contabilidad - Mensual		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Servicio de Selección personal- Mensual		12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Total Otros Gastos Operacionales	-	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000
<i>Plan Remuneraciones</i>						
Gerente Negocios Industrias manufactureras		14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Gerente Negocios Comercio al por mayor y menor		14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Ejecutivo Ventas Industrias manufactureras			11.520.000	11.520.000	11.520.000	11.520.000
Ejecutivo Ventas Comercio al por mayor y menor			11.520.000	11.520.000	11.520.000	11.520.000
Total Remuneraciones	-	28.800.000	51.840.000	51.840.000	51.840.000	51.840.000
<b>GASTO POR PERIODO</b>	586.508	50.600.000	78.440.000	78.440.000	78.440.000	78.440.000

- **Gastos Variables**

**Comisiones por venta:** Incluye comisiones por venta definidas en 1% sobre la venta, se paga a los ejecutivos de venta junto con el pago de remuneraciones mensual.

**Costo experto senior:** 3UF/hora, se paga contado al final de cada hito autorizado y facturado al cliente.

**Costo abogado:** 3 UF por contrato de asesoría.

**Capital de trabajo.** Se entiende como el mayor monto negativo del flujo acumulado o la cantidad necesaria para llevar a cabo las operaciones de corto plazo con normalidad. Es importante considerar que la primera venta de asesoría se realiza el mes cinco, que a los clientes se otorga crédito de 90 días y existen egresos previos propios de la puesta en marcha, por tanto el primer año se utiliza factoring como estrategia de financiamiento para mitigar el impacto el descalce de flujos. Con todo,

el capital de trabajo determinado para cubrirla inversión inicial del periodo cero y el déficit en caja entre el mes uno y el mes seis es \$38.037.068. Calculo en anexo. **(Anexo17)**.

**Financiamiento.** Para efectos del análisis se considerarán dos formas de financiar el proyecto: Capital propio o combinación de capital propio con préstamo bancario. Para este último se consideró simulación de Banco Chile **(Anexo16)** por crédito de \$30MM a tasa de interés de 1% a cinco años. El capital propio que aporta el inversionista es \$15MM.

**Tasa de descuento para evaluar el proyecto.** Experiencia Real pertenece a la industria de servicios de consultoría, donde en Chile no existen empresas que transan en bolsa, por tanto, para evaluar el proyecto se utiliza CAPM con Beta sin deuda tomado de Damoradan,

$$E(R_i) = k_{b,i} = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_{d,i}$$

Desarrollo:

**Rf = 1,26 =** Considerando que el proyecto tiene un horizonte de evaluación de cinco años, para determinar la tasa libre de riesgo se considera la mayor tasa de interés durante Julio 2017 del mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh reajustables en UF -BCU a 5 años.

Banco Central de Chile <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

Periodo	1. Bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)
03.jul.2017	1,05
04.jul.2017	1,08
05.jul.2017	1,08
06.jul.2017	1,13
07.jul.2017	1,20
10.jul.2017	1,21
11.jul.2017	1,20
12.jul.2017	1,17
13.jul.2017	1,20
14.jul.2017	1,24
17.jul.2017	1,26
18.jul.2017	1,25
19.jul.2017	1,23
20.jul.2017	1,21

[  $E(R_m) - R_f$  ] = Para determinar el premio por riesgo, se utiliza información disponible según fuente Damoradan donde indica que el premio por riesgo para Chile es 6,55%

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Total Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate	Region
Chile	240,8	Aa3	0,70%	6,55%	0,86%	24,00%	Central and South America

**Beta s/d = 0,85** = En el caso de determinar el Beta se considera el promedio Beta Desapalancado, de Industria Business & Consumer Services; según la siguiente fuente.

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Considerando CAPM la tasa resulta en:

$$1,26 + [6,55\%] * 0,85 = 6,82\%$$

$$E(R_i) = k_{b,i} = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_{d,i}$$

Aplicando los datos en formula precedente, la tasa de capital resulta un 6,82%, sin embargo, como la empresa pertenece a una industria donde, en Chile no existen empresas que transen en bolsa, se suma un premio por liquidez que fluctúa entre 1 a 3%; adoptando un criterio conservador en la evaluación del proyecto, se asume 3%; por tanto la tasa de capital a exigir al proyecto la ajustaremos a 10%.

Considerando que el horizonte a evaluar son cinco años, los indicadores utilizados son VAN, TIR y periodo de recuperación del capital o Payback; PRC.

- El proyecto sin financiamiento con tasa exigida de 10% entrega **(Anexo17)**:

VAN= \$159.202.940

TIR = 68%

PRC= 2,53 Años que es igual a decir 2 años y seis meses.

#### FLUJO DE CAJA LIBRE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		-5.638.988	-2.120.680	55.855.483	80.977.600	127.342.000
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		0%	0%	13%	16%	20%
Depreciación y Amortizaciones		5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000
Gastos Financieros- e Interes por Factoring		1.866.240	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		1.371.252	3.023.320	60.999.483	86.121.600	132.486.000
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3.150.000</b>	<b>15.000.000</b>
Inversión en Muebles y equipamiento de Oficina	-1.570.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos computacionales	-3.150.000	0	0	0	-3.150.000	0
Inversión en Activos Intangibles	-18.900.000					
Préstamo	0					
Inversión en capital de trabajo (KT)	-15.000.000					15.000.000
Amortización de préstamo			0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>1.371.252</b>	<b>3.023.320</b>	<b>60.999.483</b>	<b>82.971.600</b>	<b>147.486.000</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>-35.382.508</b>	<b>-32.359.188</b>	<b>19.021.132</b>	<b>85.797.212</b>	<b>207.814.812</b>

Tasa de descuento (% según proyecto)	10%					
Valor terminal	1.423.420.000					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-38.620.000	1.371.252	3.023.320	60.999.483	82.971.600	1.570.906.000
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	159.202.940					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	1.043.034.770					
TIR sin Valor Terminal	65%					

- El proyecto con financiamiento a través de préstamo de \$30MM más aporte de capital por \$15MM, con tasa exigida de 10% entrega **(Anexo17)**:

VAN= \$156.999.642

TIR = 109%

PRC= 2,36 Años que es igual a decir 2 años y cuatro meses.

## FLUJO DE CAJA LIBRE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		-8.988.282	-4.879.133	51.712.697	79.299.515	126.720.610
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		0%	0%	12%	16%	20%
Depreciación y Amortizaciones		5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000
Gastos Financieros- e Interés por Factoring		1.866.240	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		-1.978.042	264.867	56.856.697	84.443.515	131.864.610
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>	-8.620.000	-4.658.707	-5.249.548	-5.915.322	-9.815.533	7.489.111
Inversión en Muebles y equipamiento de Oficina	-1.570.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos computacionales	-3.150.000	0	0	0	-3.150.000	0
Inversión en Activos Intangibles	-18.900.000					
Préstamo	30.000.000					
Inversión en capital de trabajo (KT)	-15.000.000					15.000.000
Amortización de préstamo		-4.658.707	-5.249.548	-5.915.322	-6.665.533	-7.510.889
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-8.620.000	-6.636.749	-4.984.681	50.941.375	74.627.982	139.353.721
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO</b>	-8.620.000	-13.390.509	-18.375.190	24.997.129	83.765.207	197.774.806

<b>Tasa de descuento (% según proyecto)</b>	10%					
Valor terminal	1.342.097.209					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-8.620.000	-6.636.749	-4.984.681	50.941.375	74.627.982	1.481.450.930
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	156.999.642					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	990.336.417					
TIR sin Valor Terminal	109%					

**Conclusión:** En ambos casos el proyecto es financieramente atractivo, sin embargo, dada la baja tasa de costo de crédito, los indicadores muestran que resulta más beneficioso tomar la opción con financiamiento.

### Análisis de Sensibilidad

La evaluación del proyecto se realiza sobre variables poco controlables por el equipo gestor. Para agregar información a la toma de decisión se efectúa análisis de sensibilidad sobre precio, costo de asesoría y demanda; factores que pueden generar cambios en el resultado que espera el inversionista.

**Precio.** Aunque el trabajo de campo mostró que las empresas no son elásticas a los cambios de precio se realiza análisis a este parámetro por los riesgos externos que provocan cambios en la conducta de los clientes. En el análisis se aplica una variación de 10% respecto al precio objetivo de 4,5 UF/hora.

Escenario	% Sensibilización	Precio Asesoría	VAN	TIR
Pesimista	10%	4,05	0	10%
Normal	0	4,5	156.999.642	109%

Se aprecia que al sensibilizar un 10% a la baja el precio a cobrar a clientes el proyecto resulta con VAN cero o tasa exigida se iguala a tasa proyecto 10%, por tanto, manteniendo todo lo demás constante, es el punto de equilibrio, o menor precio que soporta el proyecto para lograr VAN cero.

**Costo.** Habiendo sensibilizado el precio a cobrar y manteniendo todo lo demás constante, se revisa el comportamiento del costo de asesoría.

Escenario	% Sensibilización	Costo Asesoría	VAN	TIR
Pesimista	14%	3,43	0	10%
Normal	0	3	156.999.642	109%

Del análisis se desprende que sensibilizando un 14% a alza el costo de la asesoría el proyecto resulta con VAN cero. Es decir se logra el punto de equilibrio manteniendo precio/hora de asesoría en 4,5 UF/hora, por tanto el costo máximo que se puede pagar al asesor es de 3,43 UF/hora. Al sensibilizar en más de 14% el costo, el proyecto no es atractivo, ya que el VAN es negativo.

**Demanda.** Para analizar la sensibilidad de la demanda, se determinó que la cantidad mínima de horas por asesoría que hacen VAN igual a cero son 21 horas, considerando que esto representa un 65,63% de las horas proyectadas (32 por asesoría) con 125 asesorías en curso, se determina que la cantidad mínima de asesorías a realizar son 82,03 lo que para efectos de cálculo se aproxima a 83 asesorías en horizonte de cinco años de evaluación, en este mismo escenario la tasa máxima a exigir al proyecto es 13%. Al sensibilizar en más de 34% la demanda, el proyecto no es atractivo, ya que el VAN es negativo.

Escenario	% Sensibilización	Costo Asesoría	VAN	TIR
Pesimista	34%	83	4.310.082	13%
Normal	0	125	156.999.642	109%

## **VIII. Riesgos críticos**

Ninguna proyección está libre de riesgo, ya que al momento de estructurar el plan existen escenarios desconocidos para lo cual se trabaja sobre supuestos. Los cambios del mercado que pueden hacer variar los ingresos o bien la frecuencia u oportunidad en que entran al flujo afectan el rendimiento del proyecto.

Respecto a riesgos de financiamiento se aprecia el monto de la inversión inicial unido a la exigencia de garantizar la demanda mínima que necesita el proyecto, demanda que se ve afectada por riesgos externos como el crecimiento de la economía, solvencia de los clientes, tasa de desempleo, políticas del gobierno en materia laboral y tributaria.

En consecuencia, además de las variables sensibilizadas en el punto anterior existen otros factores que pueden afectar el resultado esperado:

**Grado de competencia del mercado:** la industria del negocio es competitiva, hay gran cantidad de oferentes que pueden influir en el precio que se transan los servicios en el mercado, por otra parte, existe un aumento de trabajo por cuenta propia. La empresa debe ser capaz de sobresalir y utilizar a su favor esta nueva forma de trabajo recurriendo a alianzas con socios estratégicos y utilizando mecanismos de compensación para rescatar del mercado a los mejores profesionales que se vean atraídos por los mecanismos de compensación diseñados.

**Elasticidad ingreso de la demanda:** este factor se ve potenciado por el estado de la economía, a mayor crecimiento, mayor ingreso y las empresas están dispuestas a invertir más recursos en servicios de asesoría. En ciclos bajos de crecimiento las empresas tienden a potenciar la productividad para lograr mayor rentabilidad, reduciendo al máximo sus gastos, sin embargo en estos casos las asesorías ofrecidas son un buen motor de eficiencia operacional.

**Leverage operativo:** La elevada proporción de costos fijos sin duda es un riesgo a considerar al iniciar este plan, existe una elevada inversión en remuneraciones que aumenta los costos fijos, sin embargo, se propuso de esta manera, ya que en los primeros cinco años la empresa debe lograr introducirse en el mercado y ser reconocida por el cliente potencial. Una vez se mitigue el descalce en pagos e ingresos, el riesgo se mitiga. Para esto existen estrategias de financiamiento de común acceso como factoring.

**Tasa de Interés:** El actual escenario de bajas tasa de interés puede cambiar y exponer a la empresa o a sus clientes a altos costos de financiamiento, lo que puede implicar enfrentarse a riesgo de liquidez y de crédito por falta de cumplimiento de los compromisos financieros. Este último riesgo puede minimizarse contratando seguros de crédito a través de compañías de seguro u entidades como ORSAN.

Como estrategia de salida, la empresa no tiene grandes activos fijos, lo que la hace liviana al momento de necesitar poner término a la actividad, a la vez el plazo de recuperación de inversión es menos de tres años. Por otra parte, se cuenta con un portal web que potencia el desarrollo de la marca. Es una empresa que al cabo de cinco años logra disponer de caja suficiente para hacer frente a nuevos desafíos o retiros de capital.



## **IX. Propuesta Inversionista**

El plan de negocios posee buenos indicadores de evaluación VAN = \$156.999.642 y TIR =109% a lo que suma un periodo de recuperación menor a tres años. Por lo tanto, resulta interesante y motivador ya que genera buenos retornos para los inversionistas. Los indicadores muestran un buen comportamiento respecto a las variaciones de la tarifa del servicio y costo de asesores lo que lo hace un proyecto concreto. Sin embargo, una de las variables críticas es la creciente oferta de servicio de asesoría que existe en el mercado, la clave del proyecto es lograr la demanda presupuestada y garantizar la experiencia ofrecida para lograr ser una alternativa importante al desarrollo de la empresa mediana y a los trabajadores con experiencia probada que necesiten equilibrar su calidad de vida con ingreso estable.

El efecto apalancamiento mejora claramente los indicadores del análisis, TIR y periodo de recuperación. Este efecto es de gran impacto debido a las bajas tasas de interés para adquirir crédito vigente. Con todo, es recomendable realizar el proyecto, financiando un porcentaje de la inversión con préstamo bancario.

## **X. Conclusiones**

"Experiencia Real, Expertos que Asesoran" se crea para dar solución a la demanda de experiencia que la empresa mediana reconoce en un buen asesor.

El objetivo es entregar asesoría especializada y eficiente a aquellas empresas que tomaron la curva de crecimiento y necesitan dar fuerza al desarrollo de sus objetivos para reorganizar o potenciar la organización. La propuesta de valor que se ofrece es poner a disposición de los clientes una permanente y completa red de expertos senior altamente calificados y motivados, capaces de entregar un servicio superior.

El cliente mejorará su productividad y eficiencia, sin aumento en la planilla de remuneraciones, pagando por la asesoría una tarifa conveniente y competitiva que se aplica en función de las horas trabajadas y de los hitos aprobados. El cliente no tendrá costo en la selección del experto.

El estudio FODA determinó que la industria de asesoría presenta un número considerable de competidores, con bajas barreras de entrada lo que hace necesario definir estrategias apropiadas para lograr posicionarse en la mente del consumidor.

La empresa resulta una alternativa atractiva para el segmento de profesionales senior que quieren entregar la expertise adquirida durante años de trabajo, sin desmedro de su calidad de vida, recibiendo flujos de ingresos constantes. Para lograr un eficiente proceso de selección de este tipo de profesionales se construye una adecuada red de partner, en este aspecto se considera relevante la potencial alianza con la empresa outplacement Lee Hecht Harrison quienes ven factible proveer de manera constante expertos que se ajusten al perfil deseado, sin aplicar costo monetario a esta alianza.

Para atraer la atención del cliente objetivo, se utilizan distintos medios y sitios web; plataformas que permiten un despliegue a un mercado mayor, sin necesidad de aumentar los gastos administrativos. Sin embargo, dada la liviana estructura, se necesita optimizar el tiempo del equipo, entonces en primera instancia será importante que el equipo de venta procure ser selectivo en la ubicación de los potenciales clientes.

Respecto a las operaciones, se han definido objetivos e indicadores que construyan y den fuerza a la estrategia de la empresa sin dejar de lado la satisfacción del cliente en el tiempo presupuestado.

En cuanto a la estructura de los asesores, el sistema de contratación freelance otorga plasticidad permitiendo ajustar el tamaño de la empresa de acuerdo a la demanda del momento, facilitando respuestas rápidas y eficaces a la demanda de cualquiera de los servicios. Esto permite utilizar eficientemente los recursos, logrando soluciones óptimas y rentables.

En el análisis económico, en un horizonte de evaluación de 5 años, para una tasa de descuento del 10%, el proyecto puro entregó un VAN de \$159.202.940 y una TIR del 65%. Al apalancar el proyecto, se observa una mejora en la TIR al resultar un 109%, siendo esta última la opción recomendada para su realización.

Todo permite concluir que Experiencia Real puede capturar un segmento de mercado en crecimiento, que gracias a su liviana estructura funcional y a que mayoritariamente sus gastos son variables, podrá reaccionar a los vaivenes de la economía, con baja exposición de riesgo operacional. Con todos los objetivos definidos para este negocio se cumplen de manera satisfactoria dejando espacio y recursos para escalar a nuevos ámbitos de consultoría, segmentos de clientes o plazas.

## **XI. Bibliografía y fuentes**

**Werther, W. B., Davis, K.** Séptima edición (2014). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.

**Maquieira, C.** (2015). *Finanzas Corporativas*. Thomson Reuters.

**Sapag, C. N., Sapag C. R.** Quinta edición. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill.

**Anthony, R. N., Govindarajan, V.** (2003). Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill.

La Tercera, Reportaje 26 de agosto 2016

<http://www.latercera.com/noticia/poblacion-en-chile-llega-a-182-millones-y-en-2030-superara-los-20-millones/>

Servicio de Impuestos Internos, Estadísticas de Empresas, septiembre 2016.

[http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB\\_Reg\\_Com\\_Rub\\_Sub\\_Act.xlsb](http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB_Reg_Com_Rub_Sub_Act.xlsb)

Cepal -Comisión Económica para América Latina y el Caribe,

<http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-retomara-tenue-crecimiento-2017-medio-incertidumbres-la-economia>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, "Informe de Resultados Empresas Chilenas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas", septiembre 2015.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, "Dinámica Empresarial. Brechas Regionales y Sectoriales de las Pymes en Chile", febrero 2016.

Banco Central de Chile

<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>

Bolsa de Santiago

<http://www.bolsadesantiago.com/>

Damoradan

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Clases MBA U.Chile Dirección de Finanzas, Marcelo González Araya, 2015.

Clases MBA U.Chile Estrategia Competitiva, Leslier Valenzuela Fernández, 2016.

Clases MBA U.Chile Dirección de Finanzas, Alejandro Zurbuchen Silva, 2016.

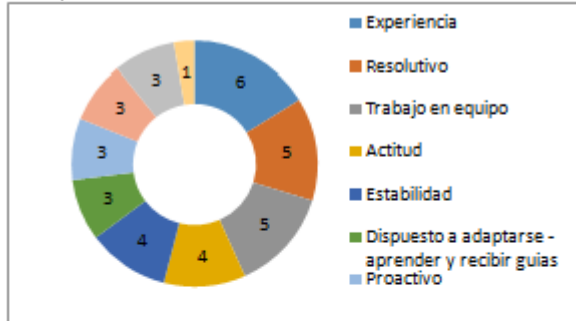
Clases MBA U.Chile Taller de Tesis, Arturo Toutin Donoso, 2016.

## XII. Anexos

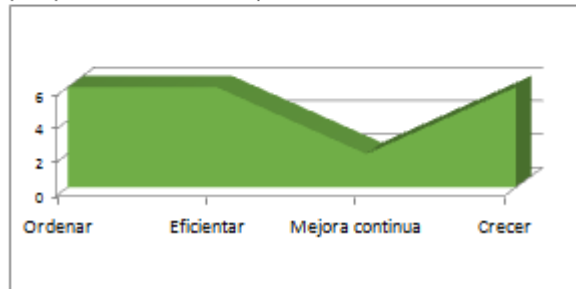
### I. Oportunidad de negocio Anexo 1: Entrevistas a Empresas

#### N° PREGUNTAS GENÉRICAS

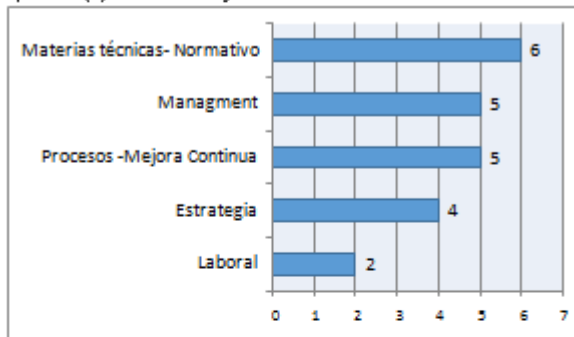
1. Qué tipo de conocimiento y habilidades es el que hoy más valora su empresa al momento de contratar un recurso humano.



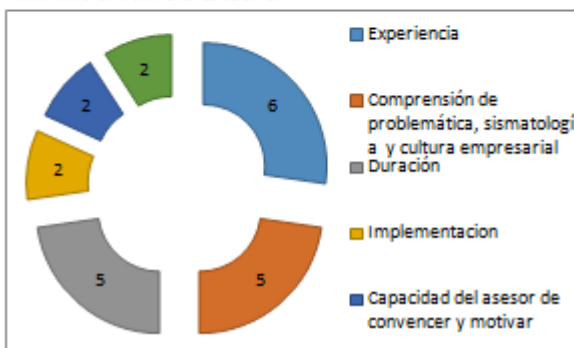
2. Dado los periodos económicos o ciclos de actividad de la empresa; han tenido situaciones donde requieren que un experto les ayude a organizar sus procesos internos. Cuáles han sido sus principales motivaciones u objetivos?



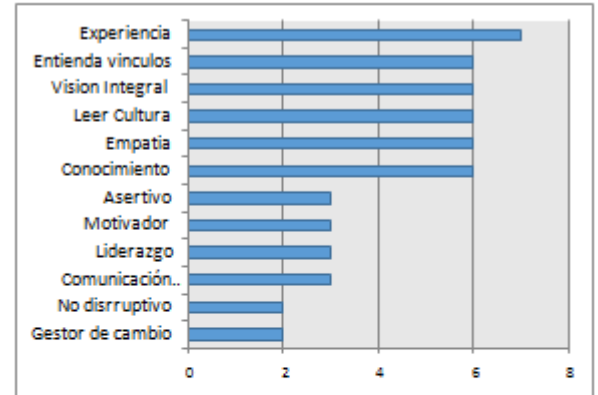
3. En su empresa han tenido la necesidad de contratar asesorías; En qué área(s) usted ve mayor necesidad?



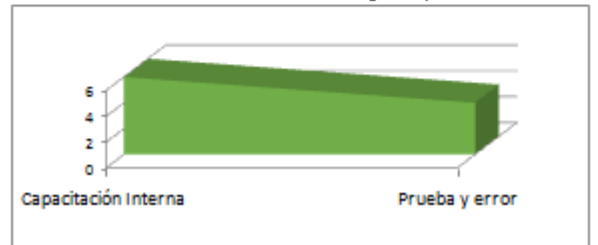
4. Cuáles son las principales barreras que ha experimentado al momento de contratar asesoría.



5. Cuáles son las características fundamentales que a su juicio debe tener un buen asesor:



6. Si no utiliza servicios de asesoría, como logra mejorar internas.



## N° PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Cuál ha sido su experiencia al trabajar con:

a) Una persona –joven, 25 /40 años profesional poca experiencia.

Positivo
Desafiantes
Promueven el cambio
Puedes formar
Rápida ejecución
Energía
Proactivo
Dispuestos a hacer y aprender
Cercano a la tecnología
Conocimiento y practicaS actualizadas



Negativo
Bajo nivel de compromiso
Pocos objetivos
No respetan estructuras
Poco apego
Inestables
Adolecen de realidad



b) Una persona mayor a 50 años, profesional y con experiencia.

Positivo
Experiencia
Visión integral
Didácticos
Capacidad de dirigir
Resolutivos
Responsables
Comprometidos
Visión del riesgo y sentido comun



Negativo
Tercos
Sordos
Poco flexibles
Poca actualización de la teoría
Poca cercanía con la tecnología
Lentos



2. Contrataría un servicio de consultoría realizado por un pull de profesionales especialistas en distintas áreas laborales- todas personas mayores de 50 años incluso Jubiladas- que le resuelvan necesidades puntuales, urgentes o de tiempos limitados.

Si en :
Managment
Procesos
Estrategia
Gestión
Lean la cultura de la empresa
La empresa esta en proceso de crecimiento
Senior que aporte experiencia y Joven presente las cosas de manera rápida



No en
Tecnología
Que traten de imponer su experiencia a ciegas
Miradas muy sesgadas

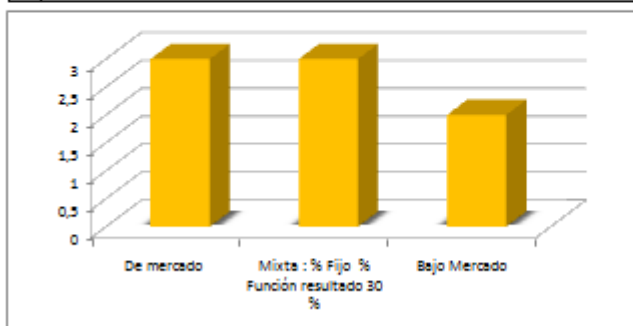


3. En qué Áreas/Gerencias usted considera que este servicio de asesoría le aportaría valor?

Operaciones
Procesos
Comercail
Gerencias
Producción
RRHH
Finanzas - de control

4. Si usted decidiera contratar un servicio como éste, cuál sería el costo que estaría dispuesto a pagar?

De mercado	3
Mixta : % Fijo % Función resultado 30 %	3
Bajo Mercado	2



5. Situándonos en el escenario de contratar experiencia, qué opción escoge - siguientes alternativas:

a) Trabajador capacitado con experiencia - modalidad jornada parcial.	
b) Trabajador capacitado con experiencia - modalidad jornada completa.	
c) Una asesoría compuesta por un pull de expertos jubilados.	3
d) Una asesoría compuesta por un pull de expertos mayores de 50 años.	5

6. Podría decirnos en base a qué experiencia o información usted tomó la elección anterior?

Jubilado se asocia a término de vida laboral
Jubilado se asocia a bajo costo
Necesito experiencia pero no aumentar planilla de dotación

7. Le parece motivante contratar un servicio donde los asesores sean sólo Jubilados?

Buscando Experiencia sí, pero se requiere que el Senior haga el diseño y un junior muestre el trabajo con agilidad.
---

8. Ha recibido un servicio como el nuestro?

NO, Muchos venden Senior y cobran Senior, clasifican Senior en base a los años que tiene en la empresa consultora, no en base a la carrera profesional del asesor.
--

9. Cuantas asesorías similares a las ofrecidas contrata al año?

2 a 3 al año
--------------

10. Considera usted que la contratación de un empleado Senior (mayor a 50 años- con experiencia- especialista en alguna(s) materia(s), requiere un proceso de selección distinto; favor comente

Examen de Salud
Tecnología

11. Considera usted que un trabajador de más de 50 años que ha trabajado toda su vida requiere capacitación? De ser así, indicar que tipo de capacitación y tiempo estimado.

Habilidades comunicacionales
Competencias técnicas
Tecnología
Mayor edad mental - Cauching para entregar conocimientos

12. Según su experiencia, cuanto es el tiempo promedio que demora un servicio externo en concluir con éxito el trabajo.

Entre 3 y 4 meses , máximo 6

13. En base a lo conversado, cómo definirías el capital de esta idea de negocios

Disponer de campeones de la excelencia
Un concentrador de experiencia - Banco de experiencia
Al rescate del conocimiento
Experiencia en movimiento
Virtuoso en experiencia a buen precio
Exclusivo pero no caro
Valor económico del conocimiento
Arquitectos que diseñan la experiencia

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga



## II. Análisis de la industria, competidores, clientes

### Anexo 2: Estudio del Macroambiente- Análisis PESTEL

Factores	Riesgos	Exigencias	Oportunidades	Conclusión
Político	Bajos niveles de acceso al sistema financiero formal podría generar reformas legales o tributarias que implique cambios en las tasas de inversión y perspectivas del país.	No se vislumbran.	Escenario restrictivo para las empresas medianas, pero positivo desde la necesidad de trabajar en aumentar la productividad de éstas.	Oportunidades positivas para el mercado de las asesorías.
Económico	La economía podría estar profundizando su desaceleración.	Cumplir con los niveles de eficiencia operacional y niveles de endeudamiento financiero.	El país ha logrado mantener un nivel de inflación controlado, que ha permitido baja tasa de interés para impulsar el consumo, la inversión y con ello el crecimiento económico.	Buen escenario económico para el mercado de las asesorías especializadas.
Social	El envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña.	Adaptarse a las tendencias sociales como la contratación de trabajadores de edad avanzada.	La modificación del perfil demográfico y la distribución por edad es un factor importante para el desarrollo de la oportunidad de negocio utilizando como recurso clave profesionales con experiencia.	Escenario positivo para el desarrollo de ésta, la industria de asesoría.
Tecnológico	Factor intangible que plantea dificultad e innovaciones continuas.	El acortamiento del ciclo de vida de los productos plantea el desafío de realizar una eficaz gestión de las empresas asesoradas.	Puede motivar la posibilidad de externalizar ciertos trabajos o decisiones donde el servicio de asesoría juega un rol importante.	Positivo desde el punto de vista de necesidad de cambio a través de asesoría.
Ecológico	No se visualizan.	Actuar en sintonía con la tendencia hacia una mayor responsabilidad social empresarial.	Creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando el operar de las empresas y los productos que ofrecen.	Constante evaluación y una oportunidad en el ámbito de las asesorías.
Legal	Expuesto a cambios en la normativa laboral.	Operar bajo el estatuto chileno.	Factor decisivo en el capital destinado a inversión en la empresa mediana.	Puede requerir asesoría.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

### Anexo 3: Análisis Competitivo de la Industria - PORTER

Fuerza de Porter	Poder	Conclusión
Amenaza de nuevos competidores	ALTO	Bajas barreras de entrada en función del capital para invertir, pero existencia de barreras relacionadas con la experiencia y curva de aprendizaje.
Poder de los sustitutos	MEDIO	Posibilidad de las empresas de utilizar google, youtube y su propio know how y/o capacitación. Sin embargo, el resultado de estos sustitutos restan eficiencia respecto a una consultoría realizada por expertos.
Poder de negociación de los clientes	ALTO	Amplia gama de proveedores y posibilidad de acceso a sustitutos.
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO	Facilidad de desarrollar el trabajo por cuenta propia, que se mitiga con el cambio demográfico e incentivos en pago de tarifa.
Rivalidad entre los competidores	MEDIO	Pese a la cantidad cada uno se ha especializado y diferenciado con una propuesta de valor distinta. No se observan guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

### Anexo 4: Tamaño de Mercado

**Paso 1:** Selección del rubro económico, según experiencia del equipo gestor.

Rubro	N° Empresas
D - Industrias manufactureras no metálicas	407.252
H - Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos	

[http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB\\_Reg\\_Com\\_Rub\\_Sub\\_Act.xlsb](http://www.sii.cl/estadisticas/region/PUB_Reg_Com_Rub_Sub_Act.xlsb)

**Paso 2:** Selección de la región.

REGION	N° Empresas
XIII Región Metropolitana	172.665

**Paso 3:** Selección del tamaño empresa.

TAMAÑO	N° Empresas
Mediana 2	10.709

NOTA: MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.

**Paso 4:** Selección del N° de trabajadores: mayor o igual a 100

TRAMO: Mediana 2 - RM	N° Empresas
D - Industrias manufactureras no metálicas	230
H - Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos	786
TOTAL	1.016

**Paso 5:** Objetivo del mercado.

El objetivo establecido es, al quinto año, capturar el 2% del total de empresas señalada, es decir **20 empresas**.

**Paso 6:** Selección de los ámbitos de consultoría, determinado en función de las competencias del equipo gestor.

- Reingeniería y optimización de procesos operacionales.
- Desarrollo e implementación de procesos de control de gestión.
- Desarrollo e implementación de procesos de planificación financiera.
- Generación e implementación procesos financieros/cobranzas, compras, control interno.

**Paso 7:** N° de horas promedio que las empresas usan en consultoría.

El resultado de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo permitió concluir que para los ámbitos antes mencionados las empresas contratan en promedio 2 asesorías al año, cada una se extiende por 4 meses con presencia promedio 2 veces a la semana, 4 horas en cada oportunidad.

**Paso 8:** Tarifa por hora de consultoría realizada

Las empresas están dispuestas a pagar tarifa de mercado por una asesoría realizada por expertos. Según trabajo de campo la tarifa está en rango de 3 a 5 UF/HORA. La tarifa de Experiencia Real es: costo asesor + 1,5 U.F., se asume costo promedio de 3UF.

Con los datos expuestos se deduce que el tamaño de mercado es:

$$\text{Tamaño de Mercado} = \text{Cant. E.} \times \text{N}^\circ \text{ Consult.} \times \text{Hr. Consult.} \times \text{Valor Hr. Consult.}$$

<i>Cant. E.</i>	<i>Cantidad de empresas a las cuales se les realiza consultoría en un año</i> 20 empresas
<i>N° Consult.</i>	<i>Número de consultorías realizadas en un año</i> 2 promedio
<i>Hr. Consult.</i>	<i>Horas consultorías al año</i> 16 semanas x 2 veces por semana x 4 horas cada oportunidad
<i>Valor Hr. Consult.</i>	<i>Tarifa por hora promedio de consultoría</i> 4,5 UF

Reemplazando:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de Mercado} &= 20 \times 2 \times 128 \times 4,5 \text{ U. F.} \\ \text{Tamaño de Mercado} &= 23,040 \text{ U. F.} \\ \text{Tamaño de Mercado} &= \$622.080.000.- \end{aligned}$$

UF: 27.000 Estimada en proyecto

**Fuente:** Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

### Anexo 5: Grupo de Competidores

Grupo	Fortalezas	Debilidades	Cómo Compite
Grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran cantidad de clientes y experiencia.</li> <li>Años de trayectoria y reconocidos en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se especializa en un área determinada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suelen brindar un servicio integral que puede abarcar a todas las áreas de una empresa si el cliente lo requiere.</li> <li>Se enfocan en las grandes empresas.</li> <li>Presentan un costo que se considera más elevado.</li> </ul>
Medianas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel suficiente de clientes para mantener un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mix de asesores que no aseguran experiencia, abarca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suelen brindar un servicio que puede enfocarse en alguna de</li> </ul>

	buen ritmo de ingresos.	un amplio sector de puestos de trabajo.	<p>las áreas de una empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfocan en pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• Menos de cincuenta trabajadores, incluye empresas familiares.</li> <li>• Presentan un costo promedio en el sector.</li> </ul>
Independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos clientes, servicio un poco más especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativamente nuevos en el sector, no se asegura la experiencia de sus asesores.</li> <li>• Poco personal, solo uno o dos asesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelen brindar un servicio especializado en un área en particular, por ejemplo, en creación de empresas, marketing, ventas, finanzas, logística, tecnología, etc.</li> <li>• Se enfocan en pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• En la generalidad no poseen página web y son conocidos por el boca a boca.</li> <li>• Presentan un costo de mercado o menor, el cual se puede ajustar al presupuesto de la empresa o tener tarifas más convenientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

### III. Descripción de la empresa y propuesta de Valor

#### Anexo 6: Entrevista Lee Hecht Harrison Chile

ENTREVISTA – LHH

Entrevistada: Chelsey Berg – Marketing & Comunicaciones Chile

Fecha: 25 de Mayo 2017



- Preguntas

1. ¿En qué consiste el servicio outplacement?

El servicio outplacement se refiere a los procesos o técnicas que se emplean para reubicar a trabajadores que se quedan sin su puesto de trabajo. En la actualidad el servicio lo están prestando

desde pequeñas consultoras donde se les ayuda a las personas con sus curriculum y entrevistas; lo que sería un servicio bastante básico y acotado; hasta un servicio integral como el de esta compañía.

2. A quién está orientado el servicio que presta Lee Hecht Harrison?

El servicio de outplacement de LHH está orientado a un perfil alto de profesional y se encuentra dividido en dos áreas: la primera es la transición de carrera y la segunda es desarrollo de carrera.

3. ¿Cuál es el objetivo del servicio?

El objetivo es proporcionar y proveer todas las herramientas que un profesional necesita para que vuelva a encontrar un trabajo, entregando así acompañamiento mediante un coach, preparación para entrevistas, fortalecimiento de redes de contacto y proporcionando el espacio y el equipamiento necesario para que esa persona pueda estar todo el día trabajando en un ambiente productivo bajo el concepto que encontrar un empleo se transforma en su nuevo trabajo.

4. ¿Cuánto dura el proceso de recolocación de un profesional?

Depende del perfil del profesional, sin embargo siempre pensando en un perfil alto, las últimas estadísticas indican que una persona con renta de 3 millones mensuales se está demorando en promedio 3,6 meses y una persona con renta de 8 millones mensuales en promedio 4,5 meses.

5. Después de conocer el objetivo de este negocio, ¿Cómo cree complementar el servicio entregado por el mercado outplacement con el nuestro?

Creo que el negocio suena entretenido y que las capacidades de las personas que aquí llegan son compatibles con las asesorías que ustedes quieren dar, además de que dan dinero. Sin embargo, ellos quieren encontrar un trabajo estable y quizás el tiempo que dediquen a una asesoría es tiempo que le quitan a su búsqueda y los clientes que contratan nuestros servicios están interesados en conocer y controlar la realización del trabajo del outplacement.

6. ¿Cómo podríamos llegar a ser una alternativa eficiente a la ventaja competitiva del mercado outplacement?

Se requeriría de un buen filtro de manera de asegurar que las personas que opten por la alternativa de compatibilizar su búsqueda de empleo con la actividad de una asesoría sean las personas correctas. Nosotros como outplacement tenemos conocimiento absoluto cuando una de estas personas está próxima a encontrar un trabajo estable y en ese momento requerirían cambiar de asesor.

7. ¿Le parece ésta una idea de negocio sensata y factible de realizar?

Me parece factible siempre que se procuren dos cosas: la primera que el tiempo que demandan las asesorías no exceda de 3 a 4 meses, y que efectivamente se trate de un trabajo freelance, el cual se pueda compatibilizar con la búsqueda de empleo formal. El segundo punto, es cuidar el perfil de la persona y los objetivos personales que ésta pueda tener, es decir, seleccionar a la persona correcta y que ustedes pongan toda la infraestructura necesaria para hacer las coordinaciones con los candidatos, ya que no puede ser algo que saque al equipo de Outplacement de sus propios focos.

**Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga**

## Anexo 7: Cadena de Valor

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	
<b>Logística de Entrada</b>	Equipo especializado en la selección y reclutamiento de asesores calificados, como también en generar convenios con outplacement y/o escuelas de negocios que sean socios estratégicos complementarios en la generación de valor. Esta función la realiza la Gerencia de negocios.
<b>Operaciones</b>	Cuidadoso proceso de asignación de asesores, que considera la cultura y características del cliente y las habilidades y experiencia del consultor, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de las horas trabajadas y el oportuno desarrollo e implementación de la asesoría. Continua evaluación a los asesores durante el desarrollo del proyecto.
<b>Logística de Salida</b>	Equipo de servicio al cliente que hace seguimiento a los hitos de cada proyecto para que se cumpla en los plazos y con los recursos comprometidos.
<b>Marketing y Ventas</b>	Equipo de venta especializado en levantamiento de necesidades del cliente que requiere asesoría. Selección de canales de distribución y de comunicación enfocados al segmento de empresa mediana.
<b>Servicio Postventa</b>	Servicio integral de Preventa, Venta y Postventa que acompaña y garantiza soporte. Supervisión semestral de procesos internos certificados por auditores externos. Unidad que realiza constante monitoreo de la competencia y de los cambios que afectan la industria del segmento de cliente objetivo, para atraerlos y capturarlo con el servicio que ofrece la empresa.
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura administrativa plana y liviana que no encarece el producto. Primer año en planta existe Gerencia. Finanzas, área legal, contabilidad y TI son servicios externos.
<b>Capital Humano</b>	Staff de capital humano especializado en reclutamiento, selección y puesta en mercado, encargado de motivar a los profesionales para que se sientan parte y comprometidos con la misión de <b>Experiencia Real</b> y sean capaces de transmitir ese valor al mercado.
<b>Tecnología</b>	Área de soporte externa que mantiene conectada la empresa con el mercado objetivo, implementando soluciones tecnológicas de vanguardia, simples, amigables y de uso eficiente.
<b>Adquisiciones</b>	Se considera que adquisiciones no representa un aporte significativo a la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

## **Anexo 8: Explicación Modelo CANVAS**

El modelo de negocio se puede describir a través de 9 bloques básicos, el segmento de clientes, la propuesta de valor para cada segmento, los canales para llegar a esos clientes, las relaciones que se han establecido con los clientes, las fuentes de ingresos que genera, los recursos y actividades claves que se requiere para crear valor, los socios claves y la estructura de costos del modelo de negocio.

Los segmentos de clientes son todas las personas u organizaciones para las que se crea valor, en lo particular se trata de empresas medianas ubicadas en la región metropolitana de los sectores económicos definidos como: Industrias manufactureras no metálicas y Comercio al por mayor y menor, Rep. veh. automotores /Enseres domésticos. La propuesta de valor creada para el segmento escogido se caracteriza por la entrega de asesorías especializadas en determinados ámbitos en los que el equipo gestor es experto y ofreciendo un precio competitivo respecto al mercado. Los canales utilizados para interactuar con los clientes y entregarles valor son reuniones, el sitio web, el email y whatsApp; el tipo de relación que se entabla con los clientes está dado a través de una interacción por medio telefónico e internet, a través de este último se potencia el uso de email y whatsApp para visualizar el avance del proyecto, así también se da a través de una interacción personalizada y presencial en el contacto de reuniones de presentación y trabajo que permiten entregar un acompañamiento físico y asesoría en el proceso de selección del experto idóneo para la resolución de cada problemática. La fuente de ingresos materializada por la tarifa que se cobra por asesoría realizada, hace evidente cómo y a través de qué mecanismos de fijación de precios el modelo de negocios está capturando valor. Los recursos claves están definidos por la red de expertos senior, el equipo de ventas y la plataforma web, éstos determinan la infraestructura y activos indispensables del modelo de negocios para crear, entregar y capturar ese valor. Las actividades claves muestran qué cosas realmente se necesita para tener un buen desempeño, en este punto es esencial el riguroso proceso de selección del experto senior que prestará la asesoría, supervisar el servicio prestado al cliente de manera de garantizar el cumplimiento del objetivo, resolver la problemática, ofrecer un servicio de garantía y lograr su fidelización en el tiempo, como también mantener altamente motivado al experto senior para que se mantenga como parte del staff del negocio. Los socios claves describen quien será el apoyo para desarrollar el modelo de negocio dado que no siempre se quiere ser el dueño de los recursos o hacer todas las actividades, en este caso existe la factibilidad de alianza con la empresa outplacement Lee Hecht Harrison para proveer de manera constante la red de expertos, colegiados y un asesor en materia contractual para la relación que se requiere generar tanto con los expertos senior como con los clientes.

Por último, la estructura de costos está definida y diferenciada en costos fijos, entre los que se encuentran el mantenimiento del sitio web, las remuneraciones del personal de dotación, actividades de marketing y publicidad, arriendo de la oficina de operaciones, y el plan de servicio telefónico e internet. Por su parte, los costos variables están asociados al pago al experto senior, asesoría legal y consumo de servicios básicos.



## Anexo 9: Análisis FODA

	FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACION 1 a 4	CALIFICACION PONDERADA	COMENTARIOS
<b>FORTALEZAS</b>					<b>3,75</b>
1	Conocimiento del Mercado Objetivo	0,1	4	0,4	
2	Conocimiento y experiencia probada de los profesionales.	0,35	4	1,4	
3	Capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente.	0,3	4	1,2	
4	Profesionales empáticos, comprometidos, Visión del riesgo y sentido común.	0,25	3	0,75	
<b>DEBILIDADES</b>					<b>2,3</b>
1	No poseer cartera de clientes.	0,35	2	0,7	
2	Capital inicial para pago contado y soportar crédito de empresas.	0,3	3	0,9	
3	Escasa presencia geográfica.	0,35	2	0,7	
<b>OPORTUNIDADES</b>					<b>3,8</b>
1	Focalizarse en segmento de mercado poco explorado por servicios de especialización.	0,4	4	1,6	
2	Envejecimiento población laboral. Aumenta la oferta de profesionales con experiencia.	0,4	4	1,6	
3	Facilidad acceso a recursos.	0,2	3	0,6	
<b>AMENAZAS</b>					<b>2,95</b>
1	Competidores atomizados, dificultad para extraer experiencia.	0,3	2	0,6	
2	Alto número de asesores independientes.	0,3	3	0,9	
3	Paradigmas existentes respecto a trabajar con personas mayores a 50 años o jubiladas.	0,15	3	0,45	
4	Baja disposición a pagar de nuestro mercado objetivo potenciado por la escasa experiencia de contratar asesoría.	0,25	4	1	

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

## Anexo 10: Modelo VRIO

Recurso/Capacidades	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ECONÓMICA	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Capacidad para realizar un riguroso proceso de selección	Sí	NO	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Expertos senior con experiencia exitosa probada	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Habilidad para motivar y retener al experto senior	Sí	Sí	Sí	Sí	Alta	Ventaja competitiva sustentable
Equipo de ventas	Sí	NO	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal
Experiencia para supervisar el servicio y mediar con el cliente	Sí	Sí	NO	Sí	Media alta	Ventaja competitiva temporal

**Fuente:** Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

1.- Capacidad para realizar un riguroso proceso de selección.

**Valioso:** Como empresa de servicio, el recurso humano con las habilidades descritas permite ser reconocido y desarrollar nuevas oportunidades. **SI**

**Raro, único o escaso:** Es un recurso que se construye con años de trabajo, sin embargo no es raro ni único, menos pensando en el envejecimiento de la población. **NO**

**Inimitable:** Si bien es una actividad que requiere varios recursos de la compañía, es posible de imitar. **NO**

**Organización de la empresa:** La empresa tiene su foco en el recurso humano, por tanto los recursos apoyan el proceso de selección. **SI**

2.- Expertos senior con experiencia exitosa probada.

**Valioso:** La experiencia y la red de contactos que se construyen con ella hacen de este intangible un recurso muy valioso para el negocio actual y la perspectiva de crecimiento. **SI**

**Raro, único o escaso:** En la planilla de trabajadores de la empresa es cada vez más escaso encontrar experiencia, actualmente muchas empresas prefieren contratar jóvenes bajo el supuesto que están más dispuestos a desarrollar nuevas capacidades. **SI**

**Inimitable:** La experiencia no se puede imitar, muchas veces se trata de suplir con conocimiento, sin embargo sólo se logra en terreno con años de práctica. **SI**

**Organización de la empresa:** La cultura organizacional está construida en base a la experiencia, los jóvenes al interior de la empresa dan la energía necesaria para contrapesar lo físico. **SI**

3.- Habilidad para motivar y retener al experto senior.

**Valioso:** El experto representa a la empresa frente a sus competidores, y proveedores, por tanto es valioso. **SI**

**Raro, único o escaso:** Al ser un factor diferenciador respecto de otras empresas consultoras, es único. **SI**

**Inimitable:** Es difícil de imitar por la competencia, ya que son varios los elementos que deben existir para relacionarse de igual manera. **SI**

**Organización de la empresa:** La empresa está comprometida con sus expertos y trabaja en mantener una buena relación. **SI**

4.- Equipo de ventas.

**Valioso:** El equipo de ventas se transforma en la cara visible de la empresa. **SI**

**Raro, único o escaso:** Son quienes transmiten la ventaja competitiva del negocio y quienes reciben la percepción del cliente, sin embargo no es escaso. **NO**

**Inimitable:** Se puede imitar por los competidores. **NO**

**Organización de la empresa:** La empresa está en desarrollo de potenciar el servicio prestado. **SI**

5.- Experiencia para supervisar el servicio y mediar con el cliente.

**Valioso:** Los años de trayectoria son la base de la experiencia para desarrollar potenciales acuerdos con clientes. **SI**

**Raro, único o escaso:** Es particular al negocio, producto de levantar su propia experiencia de servicio. **SI**

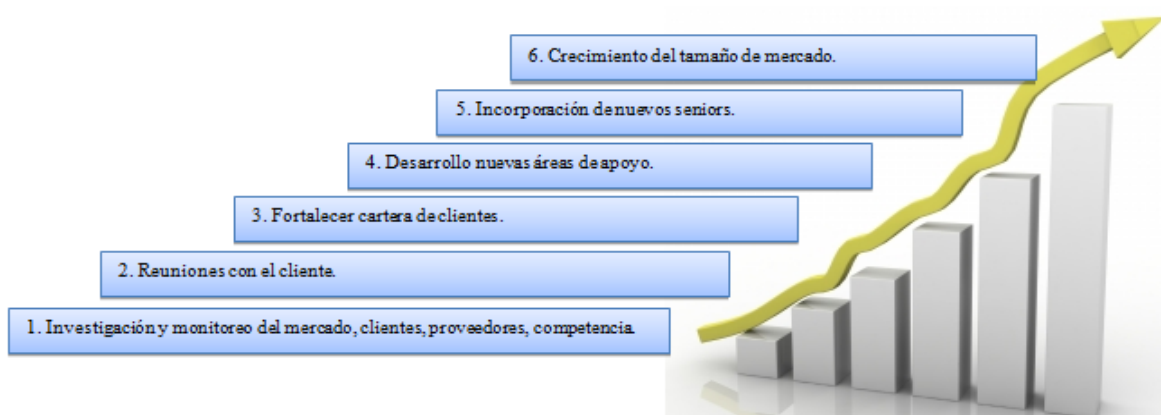
**Inimitable:** Es imitable en la medida que los competidores atiendan las necesidades de la base de clientes. **NO**

**Organización de la empresa:** Es parte del trabajo integrado de los expertos senior. **SI**

## Anexo 11: Estrategia de Escalamiento

ETAPA	DESCRIPCION
1	Investigación y monitoreo sistemático al mercado, clientes, proveedores y competencia, ajustando, cuando sea necesario, las estrategias de logística, promoción y comunicación, para lograr fortalecer y estrechar la relación emocional con el cliente.
2	Realizar reuniones estructuradas con clientes atendiendo sus requerimientos y focalizando la propuesta en poner a disposición del cliente, el asesor preciso que lo guíe y acompañe a cubrir sus necesidades, sin perder de vista la cultura interna de la empresa con la seguridad de disponer de la sabiduría de expertos senior y la garantía de un servicio continuo.
3	Fortalecer la cartera de clientes y de asesores para desarrollar una relación de confianza y compromiso, con referencias positivas, fidelización, contratos a largo plazo y promover la recompra.
4	Una vez posicionados y validados en el mercado como un servicio que entrega valor, las estrategias de marketing permitirán desarrollar nuevas áreas de especialización y eventualmente, si es requerido, redefinir la propuesta de valor.
5	Incorporación al pull de expertos senior, de especialistas en las materias que el mercado necesite y que sean importantes para asegurar el desarrollo en escala de servicios y alcance geográfico.
6	Se espera a fines del quinto año haber abarcado el mercado inicialmente señalado y llegar a realizar 12 asesorías al año.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga



## IV. Plan de Marketing

### Anexo 12: Indicadores Financieros y de Marketing

#### • FINANCIEROS

Indicador	Descripción	Ratio
Beneficios Netos por Asesor	Es la rentabilidad que obtiene la empresa medida sobre la rentabilidad que entrega cada asesor. Debe ser superior al coste de oportunidad, ya que lo de contrario se está perdiendo dinero con ese asesor, o con la asesoría que presta.	$\text{Beneficiosnetosporasesor} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Beneficio asesor 1}}$
Rentabilidad sobre las ventas	Mide la relación entre precios y costes. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues se obtiene un mayor beneficio por volumen de ventas.	$\text{Rentabilidaddelasventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$
Contribución neta de Marketing	Es una forma de medir la rentabilidad de la inversión de marketing. La utilización de la CNM como unidad de medida de la rentabilidad de marketing permite valorar el impacto de las distintas estrategias de marketing.	<p>CNM = Beneficio bruto – Gastos de marketing            = (Demanda de mercado × Cuota de mercado) × (Precios unitarios – coste variable) – Gastos de marketing</p> <p>Todos los productos y los mercados deberían gestionarse de tal forma que produzcan una contribución neta de marketing positiva</p>
Valor del tiempo de vida del cliente - el costo de retención es más rentable que el costo de adquisición de clientes.	Visión a largo plazo, que toma en consideración el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo. La importancia es que se promueve entregar un mejor servicio al cliente y por tanto, se fomenta su fidelidad	$TP * RA * VC$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>TP: Ticket promedio del cliente.</i></li> <li>• <i>RA: Recurrencia al año, es decir, cuantas veces compra un cliente de media al año.</i></li> <li>• <i>VC: Vida del cliente, es decir, cuantos años mantenemos al cliente activo.</i></li> </ul>

• **MARKETING**

Indicador	Descripción	Ratio
Nivel de Recompra	El objetivo de cualquier estrategia de marketing debe ser atraer, satisfacer y fidelizar al mercado/cliente objetivo. Cuanto mayor sea el nivel de recompra de los clientes, mayor será el impacto positivo en el beneficio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de recompra= <math>1 - \frac{1}{N}</math></li> </ul> <p><i>Dado una vida promedio de N</i></p>
Lealtad del cliente	Una vez visto que el índice de satisfacción del cliente, el de su repetición de compra y el de recomendación integran el concepto lealtad del cliente, podemos combinarlos y calcular el índice de lealtad del cliente (ILC).	$ILC = (\text{Índice de Satisfacción}) \times (\text{Índice de Repetición}) \times (\text{Índice de Recomendación})$
Calidad relativa del servicio	Calidad es una dimensión de la eficacia	<p>-Nº de Clientes satisfechos con la atención/ Total usuarios</p> <p>-Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas</p>
Cumplimiento plazo	Mide el grado de cumplimiento de un objetivo.	- Porcentaje de reportes entregados en tiempo acordado

Marketing Estratégico -Roger J. Best

**Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga**

### Anexo 13: 8P

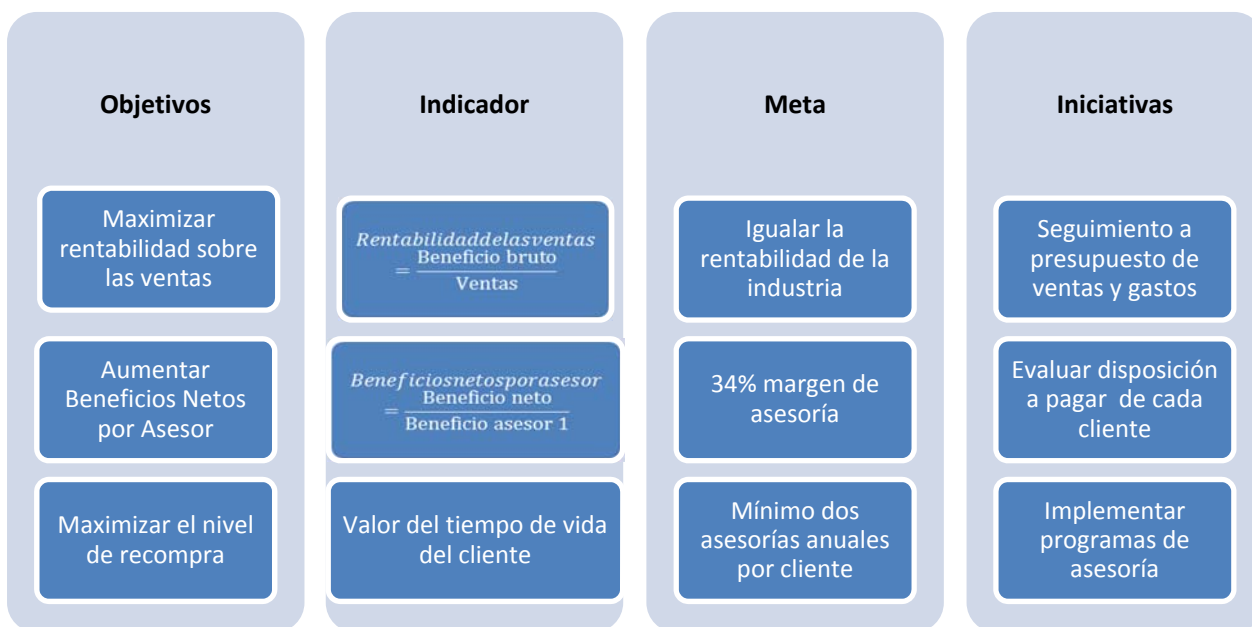
Producto <i>Que se ofrece-ventaja</i>	No se trata solo de un servicio de asesoría, sino un partner que acompañe a lograr los objetivos, al trabajar con un pull de expertos cuidadosamente seleccionados, se garantiza conocimiento, experiencia y habilidades que permiten reaccionar frente a las crisis, usando criterio y buen manejo de relaciones interpersonales.
Precio <i>Valor Monetario</i>	El cliente obtiene mayor productividad a precio competitivo- Descrito en el punto anterior-. Si bien la asesoría tiene un costo inherente, los beneficios que se obtienen son mayores al desembolso, por otra parte el costo de vivir con un problema en la organización en general es potencialmente creciente. A partir del sexto año se implementarán tácticas de volumen lineal o escalonado como consecuencia de convenios o contratos de largo plazo o clientes recurrentes que realicen recompra.
Plaza <i>Lugares o Puntos de venta</i>	El servicio es ofrecido en empresas de tamaño y ubicación selectivo, en los sectores económicos D y H, para llegar a lugares claves de la Región Metropolitana y hacer un uso eficiente de los recursos, focalizarse sin perder eficiencia.
Promoción <i>Comunicar- Informar - dar a conocer</i>	Se potencia de manera constante el sitio web para que sea una herramienta de gestión y consulta y permita difundir los proyectos realizados. Presencia en medios de consulta del mercado, como periódicos o revistas especializadas de la industria para difundir la ventaja competitiva al cliente objetivo. Así también, presencia en ferias de productividad o servicios asociados, y en redes sociales del mercado objetivo a través de aplicaciones móviles donde se pretende promocionar anuncios o experiencias de éxito. Alianzas con empresas complementarias que suman valor al servicio, como Universidades.
Post Venta	Capacitación constante al personal en buenas prácticas de atención orientadas a la satisfacción de clientes. Desarrollo de programas de fidelización. Creación de una buena administración de clientes utilizando CRM. Evaluación de satisfacción de clientes para mejoras del servicio, se realizan periódicas encuestas de monitoreo de satisfacción de clientes para medir el valor entregado versus la competencia.
Proceso	Se desarrolla en web una aplicación que permita con alto atractivo visual, realizar seguimiento en línea del avance del proyecto ofrecido. En reuniones personalizadas descubrir preferencias, motivaciones y comportamientos de compra para ofrecer un “servicio a la medida” realizado por expertos que por su experiencia y conocimiento calcen con lo que el cliente necesita.
Presencia – Evidencia	Se realizan visitas en terreno, valorando el reducido tiempo de los clientes actuales y potenciales. Se podrá recurrir a búsqueda fácil a través de portales como google y/o de largo plazo como asociaciones con empresas outplacement y colegiados.
Persona	Constante búsqueda de nuevos expertos senior que permitan mantener una nutrida oferta de servicios. Los integrantes de la empresa se sienten parte de una organización responsable y comprometida con el desarrollo del cliente.

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

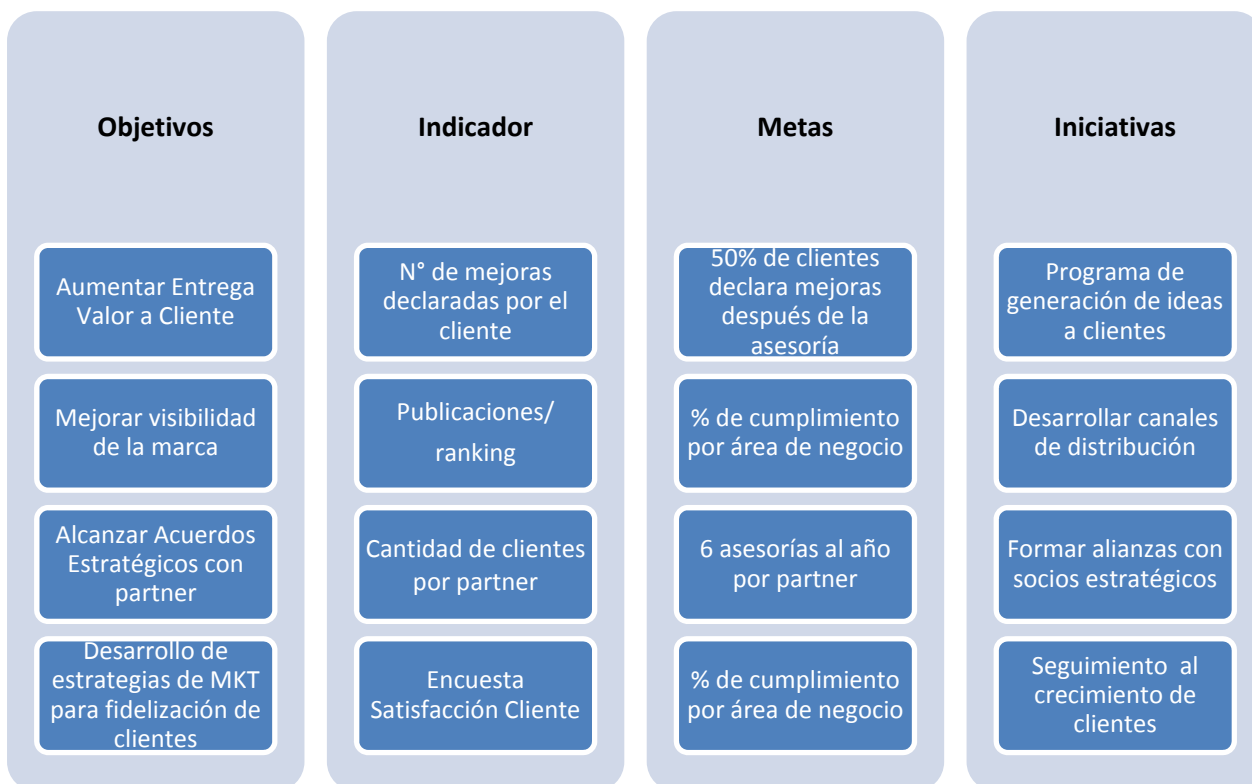
## V. Plan de Operaciones

### Anexo 14: Mapa Estratégico - Perspectivas

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

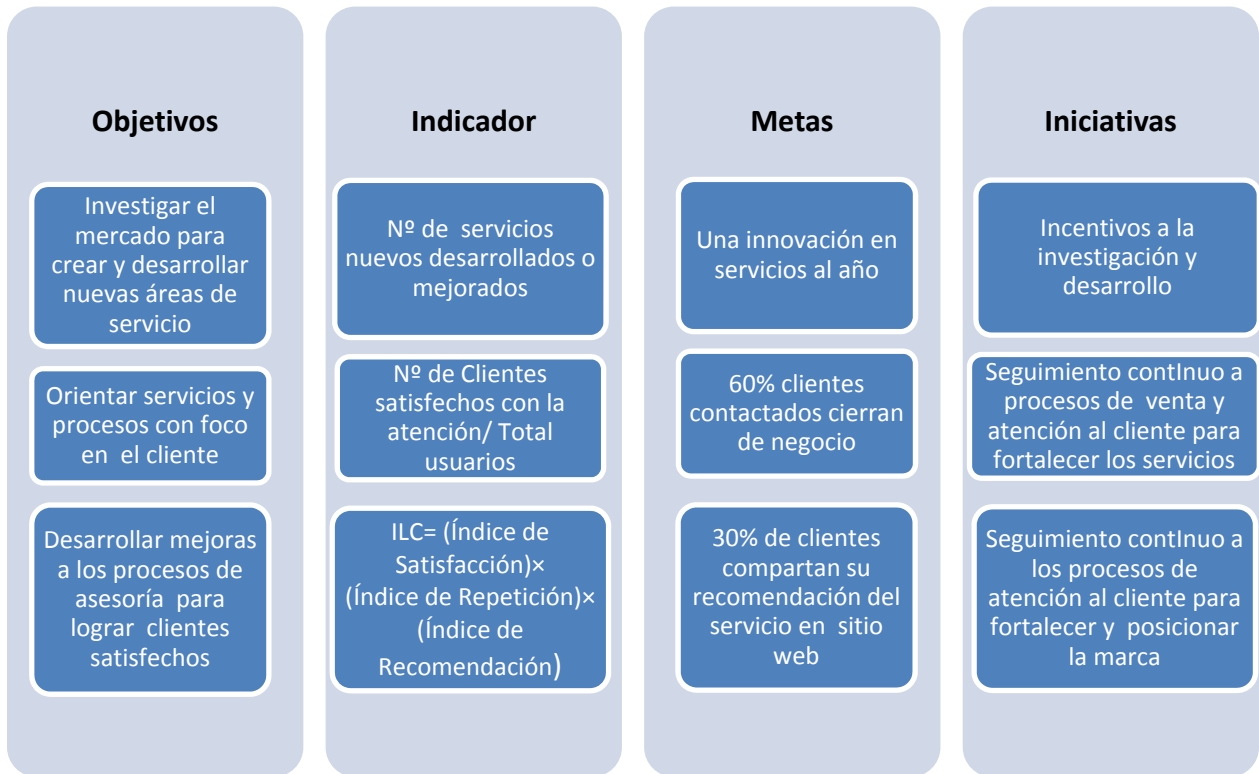


- **PERSPECTIVA CLIENTES**

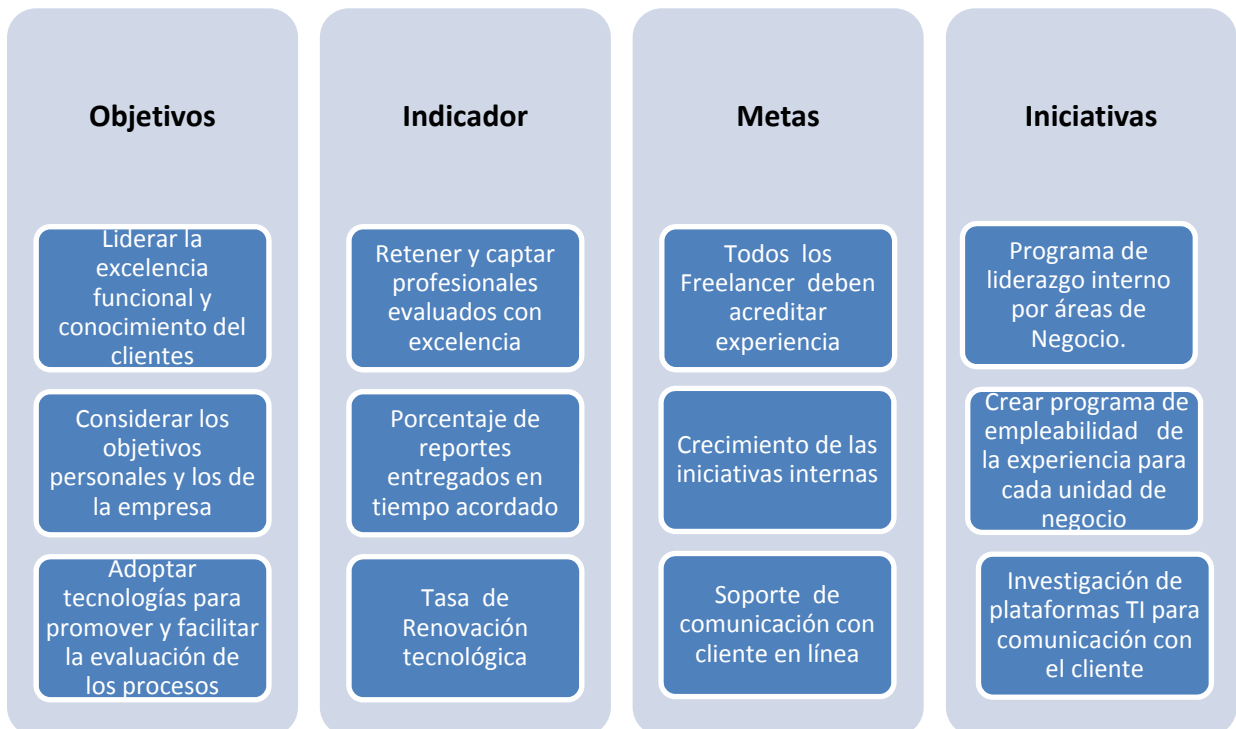




• **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**



• **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

## Anexo 15: Cotización Portal WEB



### **JoshuaTech.Net**

Av. 11 de Septiembre 2250 oficina 905  
Providencia, Santiago, Chile  
(56-02) 244.29.09  
[www.joshuatech.net](http://www.joshuatech.net)

Santiago, 22 de Mayo de 2017

Señores(as)  
Experiencia Real  
**Presente**

---

Tenemos el agrado de enviar según solicitud, nuestra valoración por el desarrollo de un nuevo **PortalWeb**. La estimación de implementación y paso a producción de este nuevo portal es de 3 Meses.

Las actividades generales son:

1. Reuniones de análisis y levantamiento de requerimientos formales
2. Construcción del portal, con tecnología *responsive*
3. Implementación
4. Capacitación
5. Paso a producción
6. Correcciones y ajustes necesarios
7. Documentación de proyecto
8. Inicio de Garantía

Esperando que nuestra propuesta tenga una buena acogida y pensando en que se aproveche de mejor manera el servicio que pretendemos prestar, quedamos a su disposición para conversar los detalles de esta propuesta.

### **Introducción**

Se solicita desarrollar un sistema en plataforma Web un portal en ambiente Internet, que permita a los usuarios puedan consultar (1) *Quienes Somos*, (2) *Que Servicios Ofrecemos*, (3) *Postulación a Trabajar con Nosotros*, (4) *Formulario de Contacto* e (5) *Ingresar a una Intranet*, donde cada usuario será autenticado y autorizado a entrar, donde este podrá realizar (5.1) *Comentarios*, (5.2) *Generar un Ticket de Soporte*, (5.3) *Conocer el Estado de sus Facturas* y (5.4) *Envío de Mail* por cada operación que se realice en el sitio.

Todas las funcionalidades anteriores descritas, permitirán a los distintos usuarios, conocer y entregar información relevante de los procesos y procedimientos que se desee hacer seguimiento.

### Requerimientos Funcionales

1. Sistema en plataforma WEB desarrollada en tecnología Microsoft .NET
2. Desarrollo e implementación de programas en SQL Server Express Edition, que permitirán armar la base del sistema.
3. Modulo públicos disponibles cuando se consulte la URL del cliente
4. Módulo Privado (Intranet con username y password), donde permitirá la navegación a las distintas funcionalidades descritas anteriormente.
5. Menú notificaciones asociadas a las operaciones del sistema. Estas serán definidas en reuniones de proyecto.

### Requerimientos tecnológicos

Todas las actividades descritas anteriores, son ejecutadas en dos ambientes, Web y base de datos. El primero con tecnología Microsoft y el segundo ambiente SQL Server.

La integración es a través de procedimientos almacenados o LinQ, que permitirán consultar la información en línea.

### Servicio propuesto

Joshua Tecnología Net, establece un servicio modalidad proyecto según solicitud.

Hito	Fecha
Inicio actividades	Por definir
Fin de actividades	3 meses

### Actividades del Proyecto

El ciclo y proceso del desarrollo de este proyecto están dados por las siguientes actividades:

- **Reuniones de levantamiento de requerimientos**
  - Documentación de análisis y diseño
- **Construcción**
  - Base de datos
    - Análisis y diseño de base de datos
    - Construcción de base de datos
  - Desarrollo de software
    - Diseño simple de maqueta tipo *responsive*
    - Módulo de usuarios
      - Seguridad y roles de usuarios
      - Administración de usuarios
    - Módulo de gestión de contenidos
      - Creación de botones y direccionamiento a páginas de forma dinámica para cubrir por ejemplo (quienes somos, contáctenos, servicios, etc.)
    - Modulo clientes
      - Comentar proyecto asociados a clientes.
      - Seguimientos a facturas.
    - Modulo soporte técnico
      - Generación y administración de incidencias a través de un ticket de soporte.

- **Implementación**
  - Instalación y configuración de sistema web
  - Pruebas generales y unitarias
- **Capacitación de Usuarios**
  - Actividad que permitirá capacitar a un usuario líder
- **Paso a Producción del sistema Web**
  - Se debe contar con la infraestructura de hardware y software necesaria para instalar este sistema. Los valores y costos de esta infraestructura no son parte de este proyecto.
- **Correcciones y Ajustes necesarios**
  - Actividad que permitirá realizar correcciones a procesos y procedimientos que por alguna razón deben ser ajustados ya que no realizan la actividad definida.
- **Documentación de proyecto**
  - Se entregara un manual de usuario y un manual de sistema.
- **Garantía**
  - La garantía se establece en base a los requerimientos solicitados y se establece por un periodo de 3 meses, contados del inicio o paso a producción.

### Costos y facturación

El valor HH se establece en 0.7 UF hora hombre

Ítem Recurso	HH	Valor UF
Valor proyecto	1000	700
Descuento 0%		-
Valor Final Proyecto	1.000	700

### Facturación

La facturación será a la aceptación de proyecto por un 30%. Las siguientes facturaciones serán al término de la construcción por un 40% y al paso de producción por un 30% final.

Atte.

**Hans Bracho Sieveking.**

Gerente de Proyectos.

Fuente: JoshuaTech.Net

## VII. Plan Financiero

### Anexo 16: Simulación Financiamiento Banco de Chile

<b>Banco de Chile</b>	
<b>SIMULACIÓN CRÉDITO EN CUOTAS</b>	
N°REQUERIMIENTO	FECHA
<input type="text"/>	<input type="text" value="02/06/2017"/>
EJECUTIVO <input type="text" value="SERGIO ANDRES HONORATO GUZMAN"/>	
TELÉFONO	OFICINA
<input type="text"/>	<input type="text" value="OF. PORVENIR SERV.CLTE."/>
NOMBRE CLIENTE <input type="text" value="CORPORACIÓN DE MATERIALES..."/>	
RUT CLIENTE	TIPO CAMBIO
<input type="text" value="15.170.815"/>	<input type="text"/>
<b>RESULTADO SIMULACIÓN</b>	
<b>ANTECEDENTES DEL CRÉDITO</b>	
TIPO DE CRÉDITO	FECHA DE OTORGAMIENTO
<input type="text" value="CREDITO COMERCIAL"/>	<input type="text" value="02/06/2017"/>
MONEDA	FECHA DE EXTINCIÓN
<input type="text" value="PESOS"/>	<input type="text" value="03/06/2022"/>
TIPO TASA	FECHA PRIMER VENCIMIENTO
<input type="text" value="FIJA"/>	<input type="text" value="03/07/2017"/>
TASA INTERÉS MENSUAL %	NÚMERO DE CUOTAS
<input type="text" value="1,000"/>	<input type="text" value="60"/>
FORMA DE PAGO	MONTO LÍQUIDO
<input type="text" value="CUENTA CORRIENTE"/>	<input type="text" value="30.000.000"/>
PERIODICIDAD	GASTO NOTARIO \$
<input type="text" value="CADA 1 MES(ES)"/>	<input type="text" value="1.111"/>
MES DE NO PAGO 1	MES DE NO PAGO 2
<input type="text" value="No aplica"/>	<input type="text" value="No aplica"/>
<b>SEGURO DE CESANTÍA / INCAPACIDAD TEMPORAL</b>	
MONTO ASEGURADO	MONTO TOTAL PRIMA \$
<input type="text"/>	<input type="text"/>
FECHA INICIO	MONTO PRIMA UF
<input type="text"/>	<input type="text"/>
FECHA TÉRMINO	COMPAÑÍA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	
MONTO ASEGURADO	MONTO TOTAL PRIMA \$
<input type="text" value="30.844.574"/>	<input type="text" value="596.706"/>

FECHA INICIO	02/06/2017	MONTO PRIMA UF	22,404
FECHA TÉRMINO	03/06/2022	COMPAÑÍA	BANCHILE SEGUROS DE VIDA S.A.
ASEGURADOS S. DESGR.	1		
<b>SEGURO ACCIDENTES</b>			
MONTO ASEGURADO		MONTO TOTAL PRIMA \$	
FECHA INICIO		MONTO PRIMA UF	
FECHA TÉRMINO		COMPAÑÍA	
<b>MONTOS DEL CRÉDITO</b>			
MONTO TOTAL	30.844.574	CUOTA	689.196
MONTO IMPUESTO \$	246.757	ÚLTIMA CUOTA	689.222
MONTO TOTAL PRIMA SEGURO \$	596.706	COSTO TOTAL DEL CRÉDITO	41.351.786

Fuente: Banco de Chile

## Anexo 17: Análisis Financiero

Tabla: Flujo de Capital de Trabajo

	Año 1												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>INGRESOS POR VENTA</b>		0	0	0	0	7.776.000	7.776.000	15.552.000	15.552.000	23.328.000	23.328.000	15.552.000	15.552.000
<b>EGRESOS</b>		2.883.333	2.883.333	2.883.333	2.883.333	9.835.121	8.600.613	14.017.893	14.017.893	19.435.173	19.435.173	14.017.893	14.017.893
<b>Costos Variables</b>		0	0	0	0	5.832.000	5.184.000	10.368.000	10.368.000	15.552.000	15.552.000	10.368.000	10.368.000
Subcontratos Legales		0	0	0	0	648.000							
Subcontratos Asesores		0	0	0	0	5.184.000	5.184.000	10.368.000	10.368.000	15.552.000	15.552.000	10.368.000	10.368.000
<b>Costos Fijos</b>		2.883.333	2.883.333	2.883.333	2.883.333	4.003.121	3.416.613	3.649.893	3.649.893	3.883.173	3.883.173	3.649.893	3.649.893
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		2.650.000	2.650.000	2.650.000	2.650.000	3.536.508	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Salarios Administración		2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Gastos Generales Administración		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Staff Contable - Tributario						300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Licencia y Registro de Marcas						586.508							
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333
Promoción y Publicidad		233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333
<b>Otros Gastos</b>		0	0	0	0	233.280	233.280	466.560	466.560	699.840	699.840	466.560	466.560
Gastos Financieros- e Interes por Factoring	2%	0	0	0	0	155.520	155.520	311.040	311.040	466.560	466.560	311.040	311.040
PPM	1%	0	0	0	0	77.760	77.760	155.520	155.520	233.280	233.280	155.520	155.520
<b>INVERSIONES</b>		-23.620.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles y equipamiento de Oficina		-1.570.000											
Inversión en Equipos computacionales		-3.150.000											
Inversión en Activos Intangibles		-18.900.000											
<b>FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		-23.620.000	-2.883.333	-2.883.333	-2.883.333	-2.883.333	-2.059.121	-824.613	1.534.107	1.534.107	3.892.827	3.892.827	1.534.107
<b>FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO ACUMULADO</b>		-23.620.000	-26.503.333	-29.386.667	-32.270.000	-35.153.333	-37.212.455	-38.037.068	-36.502.961	-34.968.855	-31.076.028	-27.183.201	-25.649.095

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

**Tabla: Flujo Económico - Sin Financiamiento**

**FLUJO DE CAJA**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Moneda Pesos						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>124.416.000</b>	<b>264.384.000</b>	<b>435.456.000</b>	<b>497.664.000</b>	<b>622.080.000</b>
Ventas Locales		124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>83.592.000</b>	<b>177.633.000</b>	<b>292.572.000</b>	<b>334.368.000</b>	<b>417.960.000</b>
Costo de Producción		83.592.000	177.633.000	292.572.000	334.368.000	417.960.000
Subcontratos Legales		648.000	1.377.000	2.268.000	2.592.000	3.240.000
Subcontratos Asesores		82.944.000	176.256.000	290.304.000	331.776.000	414.720.000
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>40.824.000</b>	<b>86.751.000</b>	<b>142.884.000</b>	<b>163.296.000</b>	<b>204.120.000</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>37.586.508</b>	<b>83.727.680</b>	<b>87.149.120</b>	<b>88.393.280</b>	<b>90.881.600</b>
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		<b>34.786.508</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>
Salarios Administración		28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000
Gastos Generales Administración		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Arrendos		0	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Staff RRHH		0	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Staff Contable - Tributario		2.400.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Licencia y Registro de Marcas		586.508	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		<b>2.800.000</b>	<b>31.127.680</b>	<b>34.549.120</b>	<b>35.793.280</b>	<b>38.281.600</b>
Salario Fijo vendedores		0	23.040.000	23.040.000	23.040.000	23.040.000
Comisión por venta		0	5.287.680	8.709.120	9.953.280	12.441.600
Promoción y Publicidad		2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Otros		0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>3.237.492</b>	<b>3.023.320</b>	<b>55.734.880</b>	<b>74.902.720</b>	<b>113.238.400</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>
Depreciación y Amortizaciones		-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000
Gastos Financieros- e Interes por Factoring	2%	-2.488.320	0	0	0	0
PPM 1%	1%	-1.244.160		-4.354.560	-4.976.640	-6.220.800
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-5.638.988</b>	<b>-2.120.680</b>	<b>46.236.320</b>	<b>64.782.080</b>	<b>101.873.600</b>
Impuestos 25%	25%	0	0	-9.619.163	-16.195.520	-25.468.400
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>-5.638.988</b>	<b>-2.120.680</b>	<b>55.855.483</b>	<b>80.977.600</b>	<b>127.342.000</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>
Depreciación y Amortizaciones		5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000
Gastos Financieros- e Interes por Factoring		1.866.240	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>1.371.252</b>	<b>3.023.320</b>	<b>60.999.483</b>	<b>86.121.600</b>	<b>132.486.000</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3.150.000</b>	<b>15.000.000</b>
Inversión en Muebles y equipamiento de Oficina	-1.570.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos computacionales	-3.150.000	0	0	0	-3.150.000	0
Inversión en Activos Intangibles	-18.900.000					
Inversión en capital de trabajo (KT)	-15.000.000					15.000.000
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>1.371.252</b>	<b>3.023.320</b>	<b>60.999.483</b>	<b>82.971.600</b>	<b>147.486.000</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	<b>-38.620.000</b>	<b>-35.382.508</b>	<b>-32.359.188</b>	<b>23.375.692</b>	<b>95.128.412</b>	<b>223.366.812</b>

Tasa de descuento	10%					
Valor terminal	1.423.420.000					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-38.620.000	1.371.252	3.023.320	60.999.483	82.971.600	1.570.906.000
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	159.202.940					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	1.043.034.770					
TIR sin Valor Terminal	65%					

**Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga**



**Tabla: Flujo Económico - Con Financiamiento**

**FLUJO DE CAJA LIBRE**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Moneda Pesos						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>124.416.000</b>	<b>264.384.000</b>	<b>435.456.000</b>	<b>497.664.000</b>	<b>622.080.000</b>
Ventas Locales		124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>83.592.000</b>	<b>177.633.000</b>	<b>292.572.000</b>	<b>334.368.000</b>	<b>417.960.000</b>
Costo de Producción		83.592.000	177.633.000	292.572.000	334.368.000	417.960.000
Subcontratos Legales		648.000	1.377.000	2.268.000	2.592.000	3.240.000
Subcontratos Asesores		82.944.000	176.256.000	290.304.000	331.776.000	414.720.000
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>40.824.000</b>	<b>86.751.000</b>	<b>142.884.000</b>	<b>163.296.000</b>	<b>204.120.000</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>37.586.508</b>	<b>83.727.680</b>	<b>87.149.120</b>	<b>88.393.280</b>	<b>90.881.600</b>
<b>Gastos Administración y Gastos Generales</b>		<b>34.786.508</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>
Salarios Administración		28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000
Gastos Generales Administración		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Arrendos		0	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Staff RRHH		0	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Staff Contable - Tributario		2.400.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Licencia y Registro de Marcas		586.508	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Gastos Marketing y Ventas</b>		<b>2.800.000</b>	<b>31.127.680</b>	<b>34.549.120</b>	<b>35.793.280</b>	<b>38.281.600</b>
Ejecutivos de Venta		0	23.040.000	23.040.000	23.040.000	23.040.000
Comisión por venta		0	5.287.680	8.709.120	9.953.280	12.441.600
Promoción y Publicidad		2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
<b>EBITDA</b>		<b>3.237.492</b>	<b>3.023.320</b>	<b>55.734.880</b>	<b>74.902.720</b>	<b>113.238.400</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>
Depreciación y Amortizaciones		-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000
Gastos Financieros -Interes		-3.349.294	-2.758.453	-2.092.679	-1.342.468	-497.112
Gastos Financieros- e Interes por Factoring	2%	-2.488.320	0	0	0	0
PPM 1%	1%	-1.244.160		-4.354.560	-4.976.640	-6.220.800
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-8.988.282</b>	<b>-4.879.133</b>	<b>44.143.641</b>	<b>63.439.612</b>	<b>101.376.488</b>
Impuestos 25%	25%	0	0	-7.569.057	-15.859.903	-25.344.122
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>-8.988.282</b>	<b>-4.879.133</b>	<b>51.712.697</b>	<b>79.299.515</b>	<b>126.720.610</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>
Depreciación y Amortizaciones		5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000	5.144.000
Gastos Financieros- e Interes por Factoring		1.866.240	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>-1.978.042</b>	<b>264.867</b>	<b>56.856.697</b>	<b>84.443.515</b>	<b>131.864.610</b>
<b>AJUSTES AL FLUJO DE CAJA</b>	<b>-8.620.000</b>	<b>-4.658.707</b>	<b>-5.249.548</b>	<b>-5.915.322</b>	<b>-9.815.533</b>	<b>7.489.111</b>
Inversión en Muebles y equipamiento de Oficina	-1.570.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos computacionales	-3.150.000	0	0	0	-3.150.000	0
Inversión en Activos Intangibles	-18.900.000					
Préstamo	30.000.000					
Inversión en capital de trabajo (KT)	-15.000.000					15.000.000
Amortización de préstamo		-4.658.707	-5.249.548	-5.915.322	-6.665.533	-7.510.889
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-8.620.000</b>	<b>-6.636.749</b>	<b>-4.984.681</b>	<b>50.941.375</b>	<b>74.627.982</b>	<b>139.353.721</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO</b>	<b>-8.620.000</b>	<b>-13.390.509</b>	<b>-18.375.190</b>	<b>24.997.129</b>	<b>83.765.207</b>	<b>197.774.806</b>
				<b>-0,36</b>		
<b>Tasa de descuento (% según proyecto)</b>	<b>10%</b>					
Valor terminal	1.342.097.209					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-8.620.000	-6.636.749	-4.984.681	50.941.375	74.627.982	1.481.450.930
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	156.999.642					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	990.336.417					
TIR sin Valor Terminal	109%					

**Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga**

**Tabla: Estado de Resultado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Moneda Pesos						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>124.416.000</b>	<b>264.384.000</b>	<b>435.456.000</b>	<b>497.664.000</b>	<b>622.080.000</b>
Ventas Netas		124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000
<b>COSTOS DE VENTA</b>		<b>83.592.000</b>	<b>177.633.000</b>	<b>292.572.000</b>	<b>334.368.000</b>	<b>417.960.000</b>
Subcontratos Legales		648.000	1.377.000	2.268.000	2.592.000	3.240.000
Subcontratos Asesores		82.944.000	176.256.000	290.304.000	331.776.000	414.720.000
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>40.824.000</b>	<b>86.751.000</b>	<b>142.884.000</b>	<b>163.296.000</b>	<b>204.120.000</b>
<b>Gastos Administración y Gastos Generales</b>		<b>34.786.508</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>52.600.000</b>
Salarios Administración		28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000	28.800.000
Gastos Generales Administración		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Arriendos		0	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Staff RRHH		0	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Staff Contable - Tributario		2.400.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Licencia y Registro de Marcas		586.508	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Gastos Marketing y Ventas</b>		<b>2.800.000</b>	<b>31.127.680</b>	<b>34.549.120</b>	<b>35.793.280</b>	<b>38.281.600</b>
Ejecutivos de Venta		0	23.040.000	23.040.000	23.040.000	23.040.000
Comisión por venta		0	5.287.680	8.709.120	9.953.280	12.441.600
Promoción y Publicidad		2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
<b>EBITDA</b>		<b>3.237.492</b>	<b>3.023.320</b>	<b>55.734.880</b>	<b>74.902.720</b>	<b>113.238.400</b>
Depreciación y Amortizaciones		-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000	-5.144.000
Gastos Financieros préstamo		-3.349.294	-2.758.453	-2.092.679	-1.342.468	-497.112
Gastos Financieros por Factoring	2%	-2.488.320	0	0	0	0
PPM 1%	1%	-1.244.160		-4.354.560	-4.976.640	-6.220.800
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-8.988.282</b>	<b>-4.879.133</b>	<b>44.143.641</b>	<b>63.439.612</b>	<b>101.376.488</b>
Impuestos 25%	25%	0	0	-7.569.057	-15.859.903	-25.344.122
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>-8.988.282</b>	<b>-4.879.133</b>	<b>51.712.697</b>	<b>79.299.515</b>	<b>126.720.610</b>

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

**Tabla: Balance General**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja /Banco	21.380.000	52.413.296	10.314.322	52.774.858	113.243.635	120.036.182
Depósitos a Plazo						100.000.000
Otros x Cobrar (Deudores x Vtas u Otros, otros documentos x cobrar)		2.721.600	4.665.600	9.331.200	13.996.800	13.996.800
Otros Activos Circulantes (Impuestos x recuperar, otros activos circulantes, etc.)		1.244.160	0	4.354.560	4.976.640	6.220.800
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>21.380.000</b>	<b>56.379.056</b>	<b>14.979.922</b>	<b>66.460.618</b>	<b>132.217.075</b>	<b>240.253.782</b>
Activo Fijo (Mobiliario e Intangible 5 años equipos 3 años y Re invertir )	23.620.000	18.476.000	13.332.000	8.188.000	6.194.000	1.050.000
Depreciación Acumulada - (Mobiliario e Intangible 5 años equipos 3 años)		5.144.000	10.288.000	15.432.000	20.576.000	25.720.000
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>23.620.000</b>	<b>23.620.000</b>	<b>23.620.000</b>	<b>23.620.000</b>	<b>26.770.000</b>	<b>26.770.000</b>
Otros Activos ( intangibles, otros activos, etc.)						
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45.000.000</b>	<b>79.999.056</b>	<b>38.599.922</b>	<b>90.080.618</b>	<b>158.987.075</b>	<b>267.023.782</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas x Pagar (Acreedores varios, Proveedores, y Otras deudas de corto plazo)		10.851.333	13.443.333	21.219.333	26.403.333	31.587.333
Deuda por operaciones factoring		31.104.000				
Obligaciones Financieras (Deudas con Bcos e Instituciones financieras )		8.008.001	8.008.001	8.008.001	8.008.001	
Impuestos por Pagar		0	0	7.569.057	15.859.903	25.344.122
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>0</b>	<b>49.963.334</b>	<b>21.451.334</b>	<b>36.796.391</b>	<b>50.271.237</b>	<b>56.931.455</b>
Deuda de Largo Plazo (Deudas con Bcos e Instituciones Financieras)						
Obligaciones Financieras (Deudas con Bcos e Instituciones financieras )	30.000.000	24.024.003	16.016.002	8.008.001		0
<b>Total Pasivo de Largo Plazo</b>	<b>30.000.000</b>	<b>24.024.003</b>	<b>16.016.002</b>	<b>8.008.001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital : Capital pagado	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Utilidades Retenidas (Utilidades y/o pérdidas acumuladas,PPM)			-8.988.282	-13.867.415	30.276.226	93.715.838
Utilidad y/o Pérdida del Ejercicio	0	-8.988.282	-4.879.133	44.143.641	63.439.612	101.376.488
<b>Total Patrimonio</b>	<b>15.000.000</b>	<b>6.011.718</b>	<b>1.132.585</b>	<b>45.276.226</b>	<b>108.715.838</b>	<b>210.092.326</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>45.000.000</b>	<b>79.999.056</b>	<b>38.599.922</b>	<b>90.080.618</b>	<b>158.987.075</b>	<b>267.023.782</b>

Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga

**Tabla: Ratios financieros**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES		124.416.000	264.384.000	435.456.000	497.664.000	622.080.000
COSTOS DE VENTA		83.592.000	177.633.000	292.572.000	334.368.000	417.960.000
MARGEN CONTRIBUCIÓN		40.824.000	86.751.000	142.884.000	163.296.000	204.120.000
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		33%	33%	33%	33%	33%
COSTOS FIJOS		37.586.508	83.727.680	87.149.120	88.393.280	90.881.600
EBITDA		3.237.492	3.023.320	55.734.880	74.902.720	113.238.400
EBITDA %		3%	1%	13%	15%	18%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-8.988.282	-4.879.133	44.143.641	63.439.612	101.376.488
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-8.988.282	-4.879.133	51.712.697	79.299.515	126.720.610
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0%	0%	12%	16%	20%

**Fuente: Elaboración propia V. Jiménez y C. Zúñiga**

### Supuestos y definiciones

- ✓ Arriendo de Oficina a partir del segundo año.
- ✓ Incorporación de ejecutivos de venta y Staff de Recursos Humanos a partir del segundo año.
- ✓ Plazo de crédito a clientes por servicio de asesoría se encuentra entre 60 a 90 días.
- ✓ Plazo de pago del asesor, una vez que el cliente apruebe cada hito del proyecto y acepte la factura emitida.
- ✓ Primer año se utiliza factoring como estrategia de financiamiento, con costo 2%.
- ✓ Tasa PPM 1%
- ✓ Impuesto renta 25%
- ✓ Se trabaja con UF estimada y proyectada en \$27.000,00.
- ✓ Para Balance:
  - Activo - En cuentas por cobrar, se estima facturación realizada los dos últimos meses.
  - Pasivo - Para registro de pasivo factoring utilizado el primer año, se considera facturación realizada los dos últimos meses. No se traspasa la responsabilidad de cobro.
  - Pasivo - En cuentas por pagar se considera el último mes por obligaciones con asesores y gastos generales.
  - Las remuneraciones se pagan 100% en cierre de cada periodo.
  - Empresa entrega servicios no afectos a IVA. Respecto al crédito fiscal, este impuesto es gasto.
  - Al cierre del quinto año, se invierte exceso de flujo en depósito.