



## **OUTPLACEMENT**

### **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

**Alumno: Alexander López Plésted  
Profesor Guía: CLAUDIO DUFEU S.**

**Antofagasta, octubre 2021**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>2</b>
I.1 Efecto de la demanda no atendida	2
I.2 Efecto de la oportunidad en tiempo para abrir este emprendimiento	2
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES</b>	<b>3</b>
II.1 Industria	3
II.2 Competidores	3
II.3 Clientes	3
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>4</b>
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b>	<b>5</b>
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>6</b>
V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
V.2 Flujo de operaciones	7
V.2.1 Personas naturales	7
V.2.2 Clientes empresariales:	8
V.3 Plan de desarrollo e implementación	8
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b>	<b>10</b>
VI.1 Equipo Gestor	10
VI.2 Estructura organizacional	10
VI.2.1 Administrador de la empresa	11
VI.2.2 Community Manager	11
VI.2.3 Psicólogo junior	12
VI.2.4 Psicólogo senior	12
VI.3 Incentivos y compensaciones	13
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b>	<b>14</b>
VII.1 Supuestos	14

VII.1.1	Servicios profesionales y soporte material	14
VII.1.2	Tributarios y económicos	14
VII.1.3	Tasa libre de riesgo	15
VII.1.4	Prima por Riesgo de Mercado (PRM)	16
<b>VII.2</b>	<b>Cálculo tasa de descuento del proyecto</b>	<b>16</b>
<b>VII.3</b>	<b>Estimación de Ingresos</b>	<b>16</b>
<b>VII.4</b>	<b>Estimación de Costos y Gastos</b>	<b>17</b>
<b>VII.5</b>	<b>Plan de Inversiones</b>	<b>18</b>
VII.5.1	Fuentes de Financiamiento	18
<b>VII.6</b>	<b>Estado de Resultado</b>	<b>18</b>
<b>VII.7</b>	<b>Determinación del Capital de Trabajo</b>	<b>19</b>
<b>VII.8</b>	<b>Valor de liquidación del proyecto</b>	<b>20</b>
<b>VII.9</b>	<b>Flujo de Caja</b>	<b>21</b>
<b>VII.10</b>	<b>Principales indicadores financieros</b>	<b>21</b>
<b>VIII.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>22</b>
VIII.1	Competencia	22
VIII.2	Financiamiento	22
VIII.3	Estrategia de Salida	23
<b>IX.</b>	<b>PROPUESTA INVERSIONISTA</b>	<b>24</b>
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>
XI.1	Referencias	26
XI.2	Encuesta	29
XI.3	Plan de operaciones	33
XI.4	Plan financiero	35
XI.4.1	Betas Damodaran 2020	35
XI.4.2	Estados Unidos - Prima de riesgo por préstamo	37
XI.4.3	Cálculo de costos variables por planes	38
XI.4.4	Estado de Resultado y Flujo de caja completo	40

XI.4.5	Capital de trabajo – Análisis mensual	41
XI.4.6	Resumen costos fijos y variables	42
XI.4.7	Cálculo precio al costo y resultado “Pricing”	42
XI.4.8	Cantidad de psicólogos requeridos por año según demanda	43
XI.4.9	Inversiones de activos tangibles e intangibles	43
XI.4.10	Estado de Resultado	44
XI.4.11	Cuantificación de activos liquidables	45
XI.4.12	Flujo de caja resumido	45
XI.4.13	Análisis de los principales indicadores financieros del negocio	46
XI.4.14	Tiempo de recolocación laboral	47
XI.4.15	Métricas claves operacionales	48

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Carta Gantt actividades preliminares al inicio de las operaciones	9
<b>Tabla 2</b> Resumen inversión base	18
<b>Tabla 3</b> Capital de trabajo. Resumen	19
<b>Tabla 4</b> Flujo de caja resumido	21
<b>Tabla 5</b> Indicadores financieros principales	21
<b>Tabla 6</b> Tamaño y alcance de la operación	33
<b>Tabla 7</b> Detalle operacional para cada tipo de plan	34
<b>Tabla 8</b> Betas Damodarán 2020	36
<b>Tabla 9</b> Primas de riesgo	37
<b>Tabla 10</b> Estructura de costos por Plan	39
<b>Tabla 11</b> Flujo de caja	40
<b>Tabla 12</b> Análisis mensual del Capital de trabajo	41
<b>Tabla 13</b> Costos fijos y variables considerados	42
<b>Tabla 14</b> Estructura de costos por plan ofrecido	42
<b>Tabla 15</b> Costo total por plan según la demanda proyectada	42
<b>Tabla 16</b> Cantidad anual de psicólogos requeridos en la operación	43
<b>Tabla 17</b> Ingresos por año	43
<b>Tabla 18</b> Activos Tangibles e Intangibles	43
<b>Tabla 19</b> Activos Tangibles, Intangibles y detalle de inversión base	44
<b>Tabla 20</b> Estado de resultados	44
<b>Tabla 21</b> Valor libro de los Activos liquidables	5
<b>Tabla 22</b> Flujo de caja resumido	5
<b>Tabla 23</b> Indicadores financieros	6
<b>Tabla 24</b> Recolocación por segmento etario.	7
<b>Tabla 25</b> Recolocación por remuneraciones.	8
<b>Tabla 26</b> Métricas operacionales claves 8	
General	4

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

<i><b>Ilustración 1</b></i> Flujo operacional clientes naturales	7
<i><b>Ilustración 2</b></i> Flujo operacional clientes empresariales	8
<i><b>Ilustración 3</b></i> Propuesta a los inversionistas	24
<i><b>Ilustración 4</b></i> Cambio en el capital del inversionista	24
<i><b>Ilustración 5</b></i> Resultado de la encuesta aplicada	32

## RESUMEN EJECUTIVO

Como consecuencia de una de las mayores crisis laborales en la historia reciente del país, en donde para finales de 2020 casi 2 millones de personas se encontraban Desocupadas o sin un acuerdo laboral vigente, esto es, 1 millón más que en el mismo momento del año 2019, 470 mil personas estaban buscando mejorar su situación laboral y casi 700 mil empresas habían tenido que pasar por un proceso de desvinculación de personal. Y por el otro lado, con un tamaño de mercado de aproximadamente USD\$10 millones anuales en Chile y sólo el 15% de las empresas como usuarios frecuentes y tan sólo el 1% de las personas naturales siendo consumidores activos de sus servicios, el Outplacement o relocalización laboral se presenta como una de las oportunidades de negocio más interesantes durante los tiempos de incertidumbre actual.

Este emprendimiento corresponde a la creación de una empresa en la industria del Outplacement, destinada a masificar los servicios de relocalización a distintos niveles organizaciones a través de una metodología de servicio digital, sin comprometer la calidad de sus prestaciones. Esto será conjugado con servicios de Head-Hunter, brindados de forma gratuita a empresas estratégicas, a modo de generar alianzas y rotación de sus clientes.

Con el objetivo de atender un segmento de 837mil personas y 30 mil empresas y con un crecimiento estimado de la demanda de un 4% anual, este caso de negocio presenta un interesante panorama para los inversionistas donde, luego de los 10 años de inversión, se prevén retornos por inversionista de CLP\$ 607,5 MM para cada uno, sobre una inversión inicial por socio de CLP\$ 92,3 MM, con una Tasa de Retorno del 55% y un período de recuperación de 4 años y 3 meses. Una vez alcanzada la demanda nominal, se estima un EBITA que fluctúa entre los CLP\$ 1.070MM y los CLP\$ 1.290MM como negocio integral.

## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo y de acuerdo con las estadísticas más recientes, una persona dentro de los segmentos objeto de este estudio le tomaba en 2018 un promedio 4,1 meses el relocalizarse y hoy le toma un promedio de 10,3 meses (anexo XI.4.14) Aunque con más detalle, que se presenta en la Parte I de este caso, la presente oportunidad se apalanca en los siguientes dos efectos:

### **I.1 Efecto de la demanda no atendida**

Como revelan estudios desarrollados por Trabajando.com (Trabajando.com, 2015) solo el 15% de las empresas en Chile utilizan los servicios de Outplacement, basados principalmente en los servicios de desvinculación asistida. El restante 85%, explican su no adherencia a estos servicios básicamente por los elevados costos y el desconocimiento público según encuesta de este estudio (Anexo XI.2)

### **I.2 Efecto de la oportunidad en tiempo para abrir este emprendimiento**

Un segundo efecto, el momento justo, pues como se podrá ver en el capítulo siguiente, en promedio en Chile, cada 4,9 años se generan recesiones de aproximadamente el 5,2% de reducciones del PIB. Justamente en el 2020, se abrió una de las recesiones más grandes de la historia mundial por el conocido Covid-19. Esto si bien impactó social y económicamente al país, abre una atractiva oportunidad para desde el 2021, comenzar con el emprendimiento del Outplacement objeto de este estudio, aprovechando justamente la fuerte caída de los mercados, y la recuperación inminente que se vaticina a nivel mundial desde el 2021 o 2022. Esta temporalidad podría ser el efecto más potente que se tiene hoy en día para este negocio de desarrollar en el corto plazo, lo que le brindaría posicionamiento de mercado y suficiente estabilidad, para alcanzar alguna otra recesión financiera, que pudiese darse en el mediano plazo (4,9 años) (Díaz, Lüders, & Wagner, 2016)



## **II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES**

### **II.1 Industria**

Con más detalle en la Parte I, el negocio del Outplacement suele tener un comportamiento atípico y cíclico ya que tiende a apreciarse cuando el resto de los sectores industriales va a la baja. Tomando en cuenta todas las crisis económicas ocurridas en Chile desde 1811 se tiene que en el país cada 4,9 años, se esperaría encontrar una depresión equivalente a una baja del PIB del -5,2%. Esto querría decir que cada 5 años, se presentaría una alta demanda de los servicios de Outplacement. Así mismo y teniendo en cuenta las industrias que mayor variación han presentado entre un año y otro, respecto de sus aportes al PIB, y que por consiguiente mayor rotación de profesionales generan, se han considerado las siguientes industrias como objetivo del presente análisis: Minería, Servicios Empresariales, Servicios personales, Servicio Financieros, Construcción y Comercio.

### **II.2 Competidores**

El escenario de la competencia podría separarse en 3 segmentos que lo caracterizan con alta representatividad, siendo estos los segmentos de gama alta, media y económica. En general las gamas alta y media tienen costos de operación más altos y no se consideran competencia directa del presente negocio y la gama baja, no ofrece la diversidad de servicios de Outplacement, por lo que tampoco se considera competencia directa.

### **II.3 Clientes**

Tres segmentos son de alta relevancia, el empresarial que fue descrito líneas arriba. El de personas desocupadas que están buscando volver al mercado laboral y las personas con un acuerdo laboral vigente pero que están buscando mejorar sus condiciones. En la Parte I se dan las especificaciones de cada segmento, así como su relación con las diferentes industrias consideradas.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Outplacement ofrecerá, a través de una plataforma digital, los servicios de confección de CV's, creación o actualización del perfil en los principales portales laborales en línea, inclusión de los CV's dentro de la base de datos empresariales, postulación directa en las ofertas laborales de aplicación inmediata (One click) postulación directa en las ofertas laborales con formulario personalizado, entrenamientos genéricos en competencias básicas para presentar entrevistas, entrenamientos personalizados con profesionales Senior para presentar entrevistas laborales o pruebas psicotécnicas. Finalmente, y para las empresas, se ofrecerá el servicio de Head-hunting dando prioridad a las personas que contratan los servicios del presente emprendimiento. Entre las principales ventajas competitivas se tiene el poder poner al alcance de la mano, a través de un menor precio, las principales características que determinan un servicio de relocalización para las empresas y personas que no lo conocen o que simplemente no pueden pagarlo. Ofrecer, adicionalmente, una base de datos para las empresas reclutadoras a costo cero, presenta una disrupción frente a lo que el mercado normalmente ofrece. Finalmente, un servicio de preparación en los temas de relocalización, con un fuerte componente digital y estandarizado, permite una mayor penetración del mercado además de una masificación del servicio a personas de menores recursos económicos que desconocen su desventaja competitiva actual.

Sumado a lo anterior, hay dos oportunidades de crecimiento. La primera tiene que ver con la replicación del negocio a nivel Latinoamericano, teniendo en cuenta las similitudes en el comportamiento económico de los países y los segmentos objetivos. Una segunda oportunidad tiene que ver con la expansión del portafolio a aquellas personas que no quieren emplearse, sino que directamente quieren aprender a emprender un negocio. Otra opción para el portafolio tiene que ver con el poder encontrar aquellos profesionales de las nuevas carreras que están siendo demandadas por el mercado pero que no son comunes actualmente.

#### **IV. PLAN DE MARKETING**

Outplacement es una iniciativa que busca masificar el servicio de relocalización o reubicación laboral para todas aquellas personas que no lo conocen o no lo pueden pagar. Así mismo, busca ser un aliado estratégico para la mediana y pequeña industria bien sea durante los momentos de crisis en donde se quiere aportar valor a las personas que serán desvinculadas, así como en los momentos de recuperación, en donde buscan profesionales competentes. El plan de Marketing busca responder al interrogante de cómo alcanzaremos el éxito potencial del negocio. El objetivo general del plan de Marketing es el lograr un ingreso de CLP \$370MM durante el primer año de operación del presente emprendimiento y alcanzar un incremento anual mínimo del 4% en las ventas. El detalle completo del plan se puede ver en la Parte I de este emprendimiento.

La estrategia de precios vendrá a apalancar la estrategia de penetración de mercado que busca este emprendimiento. Para las empresas se entregará además un descuento por volumen y para las personas se pretender atender su intención de pago que ronda los CLP \$300 mil por plan. En cuanto a los canales de comercialización se busca una venta directa a las empresas a través de la experiencia de los psicólogos senior y para el segmento de personas, se pretende llegar a través de las redes sociales, especialmente LinkedIn y YouTube. El objetivo es poder contar con crecimiento de la demanda de un 4% anual.

Finalmente, el proceso de difusión y marketing se basará mayoritariamente en una divulgación digital masiva. Sin embargo, el uso de medios tradicionales como la radio y la prensa, también se definió como relevante como consecuencia de los segmentos definidos.

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

Con el objetivo principal en mente de masificar el servicio de Outplacement, no solamente a los diferentes niveles corporativos, distintos al ejecutivo, sino también a los segmentos de personas naturales que desconocen la existencia del servicio, el plan de operaciones aquí planteado responde a los requisitos necesarios que aseguren el cumplimiento de la promesa de valor y abarca desde las fases preliminares hasta la operación en régimen de la iniciativa.

### **V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

El plan de operación de Outplacement busca optimizar el uso de los recursos propios para que, mientras se entrega la promesa de valor a los clientes naturales a través de información en formatos digitales, se centre la atención en los clientes empresariales para que puedan recibir una atención personalizada. Alineados a estos objetivos, se establecieron las métricas claves de desempeño del anexo XI.4.15.

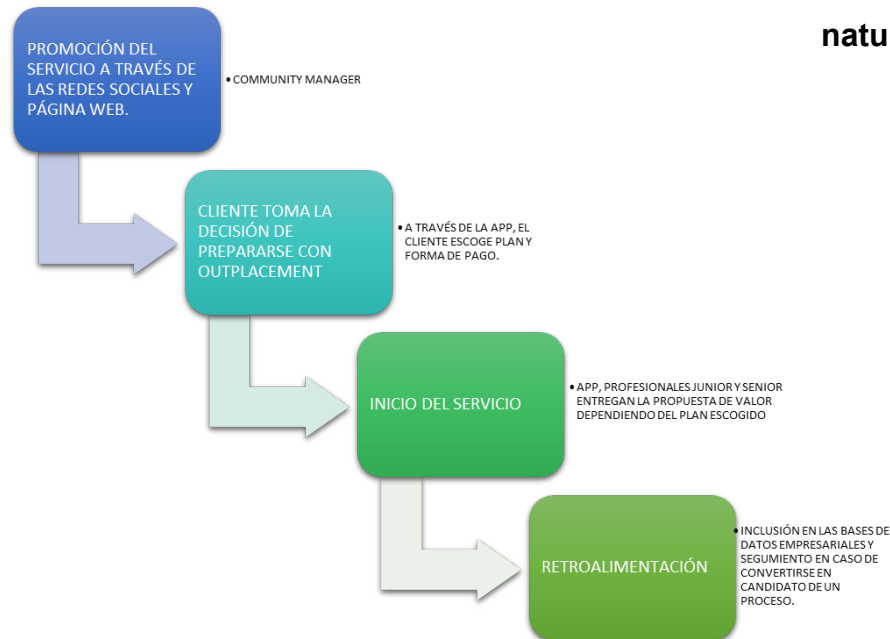
Fundamentada en una estrategia digital, la iniciativa planteada no contempla la instalación o apertura de oficinas físicas. El personal asociado a la operación ejecutará sus labores de manera remota, excepto para la atención empresarial. Ahora bien, los clientes naturales tendrán la posibilidad de escoger entre cuatro diferentes planes de servicio. Cada plan de servicio involucra en mayor o menor medida el uso del personal junior y senior de la compañía y los recursos digitales disponibles, más detalle en el Anexo XI.3. Para los clientes corporativos, existirá sin embargo una presencia física de los profesionales Senior cuyas dos funciones principales son, la comercial: teniente a hacer visible la propuesta de Outplacement + Head-hunter, recolectar inquietudes, preparar las ofertas acordes a la necesidad del cliente y cerrar las negociaciones generadas. La segunda función es la técnica, en donde el profesional Senior impartirá los principales entrenamientos presenciales de los planes Premium sobre preparación a entrevistas y pruebas psicotécnicas. Soportando esta operación se encuentra a un

Administrador, cuya función principal es garantizar que toda la logística asociada a la prestación de los servicios tanto digitales como físicos estén disponibles cuando se requieran. Así mismo, un Community Manager será el responsable por la implementación de la estrategia de Marketing y el control de la estrategia de comunicación a través de los diversos canales planteados en el capítulo 4 (Detalle en la Parte I) Desde el punto de vista del alcance y el tamaño de la operación, se presenta en Anexo XI.3. Tabla 6 la evolución estimada tanto de demanda de servicios, como de profesionales requeridos para responder a esta.

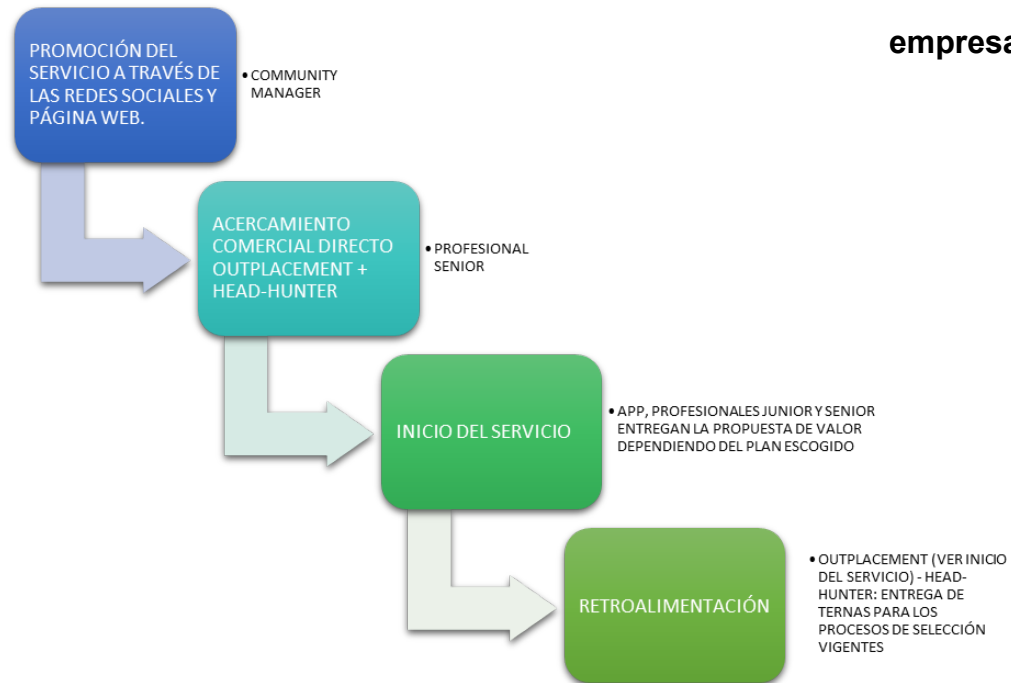
## V.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones presentado a continuación es la representación cuando la presente iniciativa se encuentre en un periodo de régimen. De nuevo hay que tener en cuenta si el origen de la demanda es empresarial o desde los segmentos de personas naturales:

### V.2.1 Personas naturales



*Ilustración 1 Flujo operacional clientes naturales*



*Ilustración 2 Flujo operacional clientes empresariales*

### V.3 Plan de desarrollo e implementación

Un factor primordial para poder iniciar las operaciones de la presente propuesta tiene que ver con la disponibilidad de los recursos digitales asociados a la oferta de valor. En este punto, estamos hablando de tres herramientas principales: página Web: como puerta de entrada al mundo que ofrece Outplacement, permitirá la potencial cliente entender nuestra oferta de valor, nuestros diferentes servicios y cómo funciona la herramienta. la Aplicación cuya función es la de servir de plataforma de acceso para todos los contenidos ofrecidos, así como ser el punto de contacto principal para los clientes del segmento de personas naturales. Finalmente, las cápsulas de entrenamiento, siendo

estás el corazón de toda la presente iniciativa. Estos videos pregrabados, estarán diseñados para entregar la información básica necesaria para cumplir con la oferta de valor hacia nuestros clientes. Es importante resaltar que se ha considerado la actualización permanente de estas tres herramientas a lo largo del ciclo de vida de la iniciativa.

En paralelo, la estrategia de Marketing pretende crear expectativa sobre el servicio ofrecido, la necesidad que resuelve y la asociación directa con el término Outplacement. Estas dos actividades primordiales se ejecutarán meses antes de la salida en vivo del servicio. A continuación, se presenta una carta Gantt referente al plan de desarrollo y su implementación:

ACTIVIDAD / TIEMPO [MES]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SERVICIOS WEB</b>												
Contratación servicios WEB												
Desarrollo APP												
Desarrollo página WEB												
Desarrollo cápsulas de entrenamiento												
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b>												
Contratación Agencia de publicidad												
Diseño de campaña publicitaria												
Campaña de expectativa												
Campaña de penetración												
<b>OPERACIÓN</b>												
Constitución legal de la empresa												
Búsqueda y contratación personal interno												
Onboarding												
<b>INICIO DE OPERACIONES</b>												

*Tabla 1 Carta Gantt actividades preliminares al inicio de las operaciones*

## **VI. EQUIPO DEL PROYECTO**

El equipo de proyecto es parte fundamental para el desarrollo y viabilidad de Outplacement. Cada miembro del equipo posee diferentes capacidades y habilidades, que se complementan entre sí, haciendo posible lograr la propuesta de valor que la presente propuesta pone de manifiesto para sus clientes.

### **VI.1 Equipo Gestor**

Aunque la experiencia del equipo gestor no está asociado directamente a la oferta de valor acá contemplada, si la visión de una posibilidad de negocio asociada a las múltiples situaciones a las que se han visto enfrentados. Tanto desde el punto de vista de personal, donde la búsqueda laboral le permitió a uno de sus miembros conocer en detalle cómo funciona la industria y cómo el desconocimiento de las herramientas acá presentadas constituye una desventaja relevante ante cualquier otro postulante bien preparado, durante un proceso de reubicación o relocalización laboral. Así mismo, la experiencia laboral de los gestores permite entender las dificultades a las que se enfrenta una líder a la hora de enfrentarse a una vacante de su equipo o cuando requiere ampliar su plantilla de colaboradores. Estas dificultades, presentadas en todos los niveles intermedios en donde los gestores han tenido su experiencia. De igual forma, la capacidad de conseguir tanto recursos físicos, como financieros que le permitirán a la presente iniciativa tener el sustento adecuado para iniciar y mantener su operación. Su rol partirá como gestores de la Estrategia de Marketing y la creación de contenidos a través de las empresas especialistas en cada uno de los rubros. Así mismo, acompañar la consecución y contratación del personal interno que tomará las riendas operativas de Outplacement, a saber: Administrador de la empresa, Community Manager, psicólogos junior, psicólogos Senior y Contador.



## **VI.2 Estructura organizacional**

Como fue descrito en el capítulo anterior, la naturaleza de la propuesta de Outplacement se basa en la masificación del servicio de preparación laboral a través de herramientas digitales que, desde el punto de vista operativo pueda generar una eficiencia en el uso de la mano de obra interna. Por lo anterior, tenemos dos tipos de colaboradores asociados a dicha operación:

- o Los colaboradores fijos y que no dependen del número de servicios prestados: Dentro de este grupo encontramos al Administrador de la empresa, al Community Manager y al Contador.
- o Los colaboradores que varían de acuerdo con el número de servicios prestados: En este grupo se encuentran los psicólogos Senior y Junior, quienes serán los responsables de asegurar los contenidos y los entrenamientos para entregar la oferta de valor prometida a los clientes.

### **VI.2.1 Administrador de la empresa**

Ingeniero comercial con más de 5 años de experiencia en la gerencia de empresas pequeñas o medianas, su objetivo es garantizar que el plan de negocios se cumpla según lo requerido. Será el responsable por el diseño de la estrategia comercial de la compañía y la disponibilidad de los recursos tanto digitales como humanos para asegurar la apropiada entrega de valor ofrecido. Así mismo, recibe y gestiona el trabajo del Contador y junto con el Community Manager evalúan y retroalimentan la Estrategia de Marketing. Es el contacto directo con los gestores del proyecto.

### **VI.2.2 Community Manager**

Especialista en redes sociales, con más de 3 años de experiencia manejando las comunicaciones de emprendimientos o Start-ups. Su foco estará principalmente en el cumplimiento de la Estrategia de Marketing, desde la campaña de expectativa hasta la

implantación en el colectivo de que Outplacement es el lugar donde se recogen todas las prácticas asociadas a la relocalización o reubicación laboral. Garantiza también la vigencia visual y funcional tanto de la página WEB, de la APP y de las cápsulas de entrenamiento. Dentro de las redes, se busca que se enfoque principalmente en las redes laborales, como LinkedIn.

### **VI.2.3 Psicólogo junior**

Entre 1 y 3 años de experiencia en relaciones laborales. Preferiblemente que haya trabajado en empresas relacionadas a los rubros de interés para la presente iniciativa, lo cual le permitirá hablar el mismo lenguaje a la hora de interactuar con los clientes de los niveles también objeto de este estudio. Será responsable de las labores operativas asociadas a cada uno de los planes, a saber: confección de CV's, actualización de los perfiles labores en las redes de empleo más importantes, inclusión de los candidatos en las bases de datos empresariales, realizar las aplicaciones de empleo tanto con perfiles precargados, como con perfiles individuales. Aunque la APP es la encargada de llegar a cada uno de los consumidores por el proceso de entrenamiento, el psicólogo junior tendrá a su cargo el velar por que cada cliente a su cargo culmine el proceso de manera exitosa.

A lo largo del ciclo de vida de la presente iniciativa el número de psicólogos junior deberá ir aumentando a medida que aumenta la demanda del servicio. En el año 1 se iniciarán las operaciones con ocho profesionales, pero se estima que al final del periodo considerado, se tendrán treinta y cuatro profesionales.

### **VI.2.4 Psicólogo senior**

Con más de 5 años de experiencia como Gerente o Jefe en las áreas de Recursos Humanos o Relaciones Laborales, en empresas de los rubros objeto del presente estudio, o con experiencia como consultores de empleabilidad y que cuenten con

experiencia comercial comprobada, los psicólogos Senior tienen dos principales responsabilidades: la comercial, para la cual dedicarán el 50% de su tiempo y cuyo principal objetivo es llegar a los clientes empresariales no sólo con la oferta de Outplacement, sino además con la oferta de Head-hunter. Su rol requiere habilidades de cierre de venta, pues la mayor parte del ingreso de la presente iniciativa depende de estos clientes empresariales. Su segunda responsabilidad yace en su experiencia para brindar las Orientaciones y contenciones iniciales, así como los entrenamientos duros como lo son el entrenamiento personalizado para la presentación de entrevistas y pruebas psicotécnicas. Para el caso de los Senior, al inicio de las operaciones se contará con seis profesionales, proyectándose a veintiséis hacia el final del periodo considerado.

### **VI.3 Incentivos y compensaciones**

En general las remuneraciones mensuales del personal dependen de su rol dentro de la organización, de la siguiente manera:

- o Administrador.....CLP \$2.5MM
- o Community Manager.....CLP \$1.2MM
- o Psicólogo Junior.....CLP \$1.2MM
- o Psicólogo Senior.....CLP \$2.3MM
- o Contador (Honorarios por servicios) .....CLP \$0.25MM

No se tiene considerada una figura de bonos o incentivos por resultados.

## **VII. PLAN FINANCIERO**

El siguiente capítulo, ilustra en detalle cómo se tiene considerada la evaluación financiera de este emprendimiento, reflejando mediante las consideraciones tomadas y las asumidas, cual es el resultado esperado a lo largo de los ciclos anuales de la operación de este negocio.

### **VII.1 Supuestos**

#### **VII.1.1 Servicios profesionales y soporte material**

- o Las tarifas consideradas en las evaluaciones de los profesionales y técnicos requeridos para la puesta en operación de los servicios de Outplacement, fueron considerando tarifas de mercado para industrias similares, considerando años de experiencia y preparación profesional. No se consideraron tarifas especialmente altas (atraer talentos), ni especialmente bajas (liderazgo en costos) para las evaluaciones financieras.
- o Los valores considerados de los productos y servicios requeridos para el funcionamiento de esta empresa de Outplacement, fueron considerando tarifas promedio encontradas en el mercado. Ya sea de cadenas de Retail para los materiales o valores públicos y estandarizados para los servicios requeridos (Ej.: telefonía, internet, transporte, etc.).

- o El caso de negocio se consideró a 10 años, luego de los cuales, el negocio se liquida. En este caso, el costo de liquidación es muy bajo (0,2% de la inversión como se muestra más adelante) y se recupera el capital de trabajo (al no seguir la empresa). No se considera pago adicional por indemnizaciones, ya que el 25% de monto por sobre el líquido considerado, ya considera este costo.

### VII.1.2 Tributarios y económicos

- o Considerando lo señalado por el Banco Central de Chile al 2022, se estima el IPC en un 3% anual, con la consideración de que la proyección no bajará del 2% anual. (Anexo XI.1 Ref. 14).
- o La tasa de Impuesto a la renta de la primera categoría será considerada del 27%, según SII actualizado al 2021 (Anexo XI.1 Ref.20) Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra A y B, LIR (Régimen creado por la Ley 20.780-2014). Código: 7810000: “Actividades de agencias de empleo” (Anexo XI.1 Ref. 19)
- o Se consideró una Pago Provisional Mensual PPM=2,25%.
- o Los valores de vida útil de los activos de la compañía serán los descritos por SII según el giro de esta empresa. (Anexo XI.1 Ref. 18)
- o El valor del dólar a considerar será de \$1 USD = \$720 CLP. Cabe destacar que este valor de proyección corresponde a estimación de juicio de expertos.
- o Se considerará un Premio Por Riesgo de Start-up de 5%
- o Se considerará un Premio Por Liquidez de 4%.
- o  $\beta_p^{S/D}$  (Business & Consumer Services) = 0,8794% (Fuente Damodaran 2021)
- o El análisis financiero, únicamente integró el IVA para aquellos casos donde por la temporalidad de los pagos y el inicio del giro, se requería financiar el IVA Débito por no poderlo compensar durante el mismo mes con el IVA Crédito, por tanto, se hacía necesario considerarlo dentro del capital de trabajo.

### VII.1.3 Tasa libre de riesgo

Para calcular la tasa libre de riesgo, se procederá a tomar la tasa cupón uno de los bonos emitidos por el Ministerio de Hacienda de La república de Chile. En este caso, el bono corresponde a una emisión de US\$1.458.000.000, por un prospecto emitido el 16 de enero del 2020, por un bono a 10 años, con pagos dos veces por año, los días 31-Ene y 31-Jul de cada año, comenzando el 31 de enero del 2021, hasta el 2031. Este bono fue emitido a una tasa 2,450% anual. (Anexo XI.1 Ref.16) Por lo anterior, se considerará la Tasa Libre de Riesgo  $R_f = 2,450\%$ .

### VII.1.4 Prima por Riesgo de Mercado (PRM)

Considerando Damodaran 2002 para modelos ad-hoc, se establece que la PRM, puede ser determinada mediante una aproximación bajo el concepto de integraciones parciales de dos mercados de capitales, donde uno de estos suele ser el premio por riesgo esperado para un mercado maduro (normalmente E.E.U.U. o Alemania), mientras el segundo suele ser el premio por riesgo de mercado de otro país. Este último en caso de no conocerse, suele ser estimado en función a una proporción del riesgo del mercado maduro, en comparación de sus rankings de Deuda Soberana.

- o Premio Riesgo Mercado PRM (USA): 4,72% (Fuente: Damodaran 2021)
- o Premio Riesgo País (USA): 0% (Fuente: Damodaran 2021)
- o Premio Riesgo País (Chile): 0,68% (Fuente: Damodaran 2021)

Por lo tanto, se infiere que para Chile el PRM = **5,40%**. Por otro lado, si se busca en las tablas de PMR (Chile) en Damodaran para el 2021, se encuentra el mismo valor de **5,40%**. (Anexo XI.1 Ref.17.).

## VII.2 Cálculo tasa de descuento del proyecto

En el modelo CAPM, cuando se trabaja asumiendo que el financiamiento no requiere deuda externa, sino que 100% será cubierto por Patrimonio, se tiene que la Tasa de Descuento del proyecto ( $K_o$ : Costo de Capital) se iguala a la  $K_p$  (Costo Patrimonial), esto porque  $K_b$  (Costo de la Deuda) = 0. Entonces se tiene:

$$K_p = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta_p^{\frac{s}{D}} + \text{Premio Start up} + \text{Premio Liquidez}$$

$$K_p = 2,45\% + 5,4\% * 0,8794 + 4\% + 5\% ; K_p = 16,199\%$$

## VII.3 Estimación de Ingresos

- o Como los servicios serán ofrecidos en la modalidad de planes, la estimación de la demanda se consideró en función de cómo se podría atender con las alternativas de planes disponibles. Cabe destacar que el primer año, se consideró una demanda correspondiente a una fracción de 7 meses. El resultado de la demanda puede visualizarse en el anexo XI.4.8
- o De lo recabado en entrevistas con la competencia, se identificó que los convenios con las empresas explican casi la totalidad de los ingresos en la industria del Outplacement. Considerando esto, se crearon “Planes empresas”, que consisten en paquetes de planes bases del tipo “D”. En promedio se consideraron que cada plan poseerá 10 planes “D” al 10% de descuento.
- o Cabe destacar que se parametrizaron las cantidades de los psicólogos variables, esto para poder dar cumplimiento a las demandas de planes, manteniendo la coherencia con las HH de utilización requeridas. En el anexo XI.4.8, se visualizan también los resultados esperados por ingresos.
- o En promedio, el 85% de los ingresos provienen de las ventas de planes a empresas. Esto se condice con lo recabado de las empresas entrevistadas, donde indicaron que cerca al 95% de sus ventas, son a empresas.

## VII.4 Estimación de Costos y Gastos

La estimación de costos se desarrolló considerando una separación entre costos fijos y

variables, siendo los segundos de estos, parametrizados en función de los recursos requeridos para atender la demanda estimada. Todos los valores fueron obtenidos ya sea mediante cotizaciones o revisiones de valores de ventas. Únicamente se consideró el IVA en el régimen transigente, donde por la naturaleza de ser este un negocio nuevo, se requiere considerar en el capital de trabajo. Una vez que se definieron los valores de las partidas consideradas como variables (anexo XI.4.6) y se determinaron las cantidades de recursos requeridos para cada plan, se procedió a construir el costo variable que componía cada pan. Para esto, se realizó un estudio de los recursos que cada plan requiere, considerandos las eficiencias y utilizaciones de los profesionales. El resumen de este análisis se muestra en el anexo XI.4.3. Adicional al análisis de los costos variables, se desarrolló un análisis de prorrateo de los costos fijos por plan. Para esto se tomó como entrada la demanda base estimada, los costos variables y se evaluó el proyecto para un caso de  $VAN=0$  mediante técnicas de “Dirección de Operaciones”, asistido por Solver de Excel. Esto permitió calcular el factor de prorrateo, evaluar la sensibilidad al precio de los servicios y estimar el precio final. Los detalles se muestran en el anexo XI.4.7.

Cabe destacar, que se consideró un 25% de costo por sobre el sueldo de los profesionales. Esto considera entre otras cosas, la provisión por desvinculación.

## **VII.5 Plan de Inversiones**

El plan de inversiones considera una primera etapa de inyección de capital base, para luego realizar otras inversiones durante el ciclo de vida del negocio, bajo el concepto de gastos no recurrentes, pero necesarias para ir manteniendo el equipamiento y los activos intangibles en la vanguardia tecnológica, que permitan soportar la declaración de innovación que la compañía busca entregar a sus clientes.

La inversión base está separada en 4 conceptos: Activos tangibles, Ac. Intangibles, Capital de trabajo e Inversión por Déficit operacional. La inversión por Déficit Operacional corresponde a la cantidad de dinero que debe ser financiada por única vez, para mantener poder solventar los costos operacionales, no cubiertos por el capital de



trabajo de los activos circulantes. La inversión en capital de trabajo se verá y explicará en detalle en una etapa posterior, sin embargo y a continuación, se muestra el resumen de las tres variables que componen la inversión base. Más detalles en anexo X.I.4.9.

ACTIVOS TANGIBLES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Total Activos tangibles</b>	(3.998.787)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0
ACTIVOS INTANGIBLES											
<b>Total activos intangibles</b>	(63.486.500)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)
CAPITAL DE TRABAJO											
<b>Variación del capital de trabajo</b>	(128.563.172)	(185.365.183)	(77.630.783)	(172.239.299)	(174.111.720)	(109.054.072)	(33.032.808)	(33.243.499)	(15.568.663)	(43.334.076)	(46.846.624)
DÉFICIT INICIAL											
<b>Inversión por déficit inicial</b>	(182.138.250)	182.138.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Tabla 2 Resumen inversión base*

## VII.5.1 Fuentes de Financiamient o

Este caso de negocio será financiado íntegramente con capital de los socios fundadores y otros 3 inversionistas, por tanto, se asume que el capital requerido para la puesta en marcha vendrá de financiamientos propios de los inversionistas y socios, no siendo necesario activar otras fuentes de financiamiento.

## VII.6 Estado de Resultado

En Anexo XI.4.10. Tabla 20, se puede visualizar el Estado de resultados del caso de negocio analizado para el emprendimiento de Outplacement. Cabe destacar que el caso que se analizó corresponde a una demanda y escenarios bastante conservadores en relación con los volúmenes y precios de la competencia. Este escenario conservador fue escogido a propósito para comprender el comportamiento del negocio frente a entradas conservadoras. Se consideró que la demanda nominal se alcanzaba al 5to año de operación. Se tomó una proyección de crecimiento de la demanda de un 4% anual, en función del análisis desarrollado en el capítulo anterior de Proyección de la Demanda. Otra consideración importante, es que se aterrizaron los rendimientos de los profesionales que prestarán servicios. De este modo, se consideró una utilización del 50% para los Psicólogos Senior para atender la cobertura de los planes y para los

psicólogos juniors, se consideró un 90% de utilización. En el caso de los psicólogos Senior, obedece a que se consideró destinar el otro 50% a realizar contactos con empresas para el servicio de Head Hunter, vinculación con las áreas de reclutamiento y propuestas de los servicios ofrecidos al nivel de plan Empresas (Planes tipo “D”). Para el caso de los psicólogos juniors, se consideró que invertirían un 10% de su tiempo en coordinaciones y gestiones internas.

Como nota adicional, se destaca que no se impactaron las cifras con la proyección de IPC estimada para el período, debido a que la tasa de descuento tampoco incluyó ese efecto.

## VII.7 Determinación del Capital de Trabajo

A continuación, se muestra el resumen del capital de trabajo. El análisis completo desarrollado mes a mes para el primer año, se puede visualizar en el anexo XI.4.5

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IVA costos operacionales		(2.277.720)	2.277.720	(2.724.600)	0	2.724.600	0	0	0	0	0
IVA inversiones		10.774.962	0	(2.443.462)	0	2.443.462	0	0	0	0	0
Gastos de cada año	0	(240.490.758)	(265.886.280)	(309.008.062)	(303.840.000)	(298.671.938)	(303.840.000)	(303.840.000)	(323.016.000)	(323.016.000)	(323.016.000)
Necesidades de capital de trabajo		(160.327.172)	(66.471.570)	(81.128.062)	(75.960.000)	(70.791.938)	(75.960.000)	(75.960.000)	(80.754.000)	(80.754.000)	(80.754.000)
inversión de capital de trabajo	(160.327.172)	93.855.602	(14.656.492)	5.168.062	5.168.062	(5.168.062)	0	(4.794.000)	0	0	80.754.000

*Tabla 3 Capital de trabajo. Resumen*

- o **Cobertura de gastos operacionales:** Como se considera recibir los pagos a 90 días, se consideró cuantificar los gastos operacionales de 3 meses y que estos fuesen cubiertos con capital de trabajo.
- o **IVA costos operacionales:** Si bien el flujo en general no considera los cálculos de IVA, es necesario hacerlo para la fracción de los costos operaciones que no contarán con un retorno inmediato del IVA crédito. Esto principalmente se produce toda vez que el negocio está comenzando y no cuenta con flujo suficiente para compensar los IVA.
- o **Consideración de inicio con los 5 primeros meses sin ventas:** Al materializar este supuesto en el flujo de caja, se produce una necesidad de capital de trabajo que debe hacerse cargo de cubrir los gastos del período. Si bien esto podría calificarse como capital de trabajo, se decidió considerar de forma separada del capital de trabajo de los activos circulantes, y se consideró bajo la partida de Déficit Operacional Inicial.

- o **Pagos Provisionales Mensuales (PPM):** Los pagos provisionales mensuales son los que toda empresa debe realizar mensualmente, como proyección de los pagos correspondientes a la banda de impuestos a los que sus ganancias y giro según el SII.
- o **Consideración anual del capital de trabajo:** Se estimó finalmente como la diferencia entre los requerimientos de capital de trabajo entre cada.
- o **Recuperación del capital de trabajo al cierre de la evaluación:** Como se considera la evaluación de este negocio en un escenario de perpetuidad, no se puede recuperar el capital de trabajo, por tanto, se mantiene sin recuperación de esta partida en la evaluación.

### VII.8 Valor de liquidación del proyecto

Considerando que este caso de negocio no requiere de inversiones significativas en activos tangibles, el valor de liquidación del proyecto y de estos activos, resulta ser bajo y casi despreciable para la magnitud de los flujos movidos por año (0,2% de la inversión inicial). Sin desmedro de lo anterior, se procedió con el cálculo de esta partida como se muestra en el anexo XI.4.11.

- o **Activos liquidables:** Se consideran en esta categoría solo a los activos tangibles, ya que los intangibles, no podrían ser utilizados por terceros y por tanto vendidos en el mercado. En este sentido, los activos que califican en este concepto son los activos definidos en la estructura de “Equipamiento base”.
- o **Valor de venta de los activos liquidables:** Se consideró un valor de salvataje de un 25% del costo de estos.
- o **Valor libro de los activos liquidables:** A la fecha de cierre del proyecto y tomando lo que el SII determina para realizar los ejercicios de depreciación, se tiene que los activos a liquidar ya poseen valor libro igual a cero.

## VII.9 Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos totales	0	362.313.233	861.270.315	1.119.651.409	1.630.212.452	2.179.826.935	2.518.911.125	2.619.667.570	2.724.454.273	2.833.432.444	2.946.769.742
Costos totales	0	(368.220.000)	(477.924.000)	(606.804.000)	(900.240.000)	(1.193.676.000)	(1.377.408.000)	(1.432.260.000)	(1.487.112.000)	(1.506.288.000)	(1.580.316.000)
Margen bruto		(5.906.767)	383.346.315	512.847.409	729.972.452	986.150.935	1.141.503.125	1.187.407.570	1.237.342.273	1.327.144.444	1.366.453.742
Gastos totales	0	(64.500.000)	(65.730.000)	(66.991.800)	(68.286.468)	(69.615.116)	(70.978.900)	(72.379.027)	(73.816.751)	(75.293.380)	(76.810.276)
EBITDA		(70.406.767)	317.616.315	445.855.609	661.685.984	916.535.820	1.070.524.225	1.115.028.543	1.163.525.522	1.251.851.064	1.289.643.466
Dep. y amort.		(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)
EBIT		(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
Resultado antes de impuesto	0	(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
Impuesto a la renta (27%)	0	0	(56.538.719)	(115.277.085)	(173.551.286)	(242.360.742)	(283.937.611)	(295.953.777)	(309.047.962)	(332.895.858)	(344.731.448)
Resultado después de impuesto	0	(89.310.208)	242.174.154	311.675.082	469.231.256	655.271.636	767.683.172	800.171.324	835.574.118	900.051.764	932.051.693
Dep. y amort.		18.903.442	18.903.442	18.903.442	18,903.442	18,903.442	18,903.442	18,903.442	18,903.442	18,903.442	12,860.325
Total activos tangibles	(186.137.037)	182.138.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total activos intangibles	(63.486.500)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)
Variación del Capital de trabajo	(128.563.172)	(185.365.183)	(77.630.783)	(172.239.299)	(174.111.720)	(109.054.072)	(33.032.808)	(33.243.499)	(15.568.663)	(43.334.076)	(46.846.624)
Liquidación neta de impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja del proyecto	(378.186.708)	(83.133.700)	173.946.812	145.478.900	304.522.977	555.621.006	740.693.480	776.331.267	829.408.897	862.760.805	5.968.099.046

Tabla 4 Flujo de caja resumido

## VII.10 Principales indicadores financieros

Indicadores claves	
VAN Activos	2.576.269.907
TIR	55,01%
Tasa de descuento	16,20%
Payback	4 años+3 meses

Tabla 5 Indicadores financieros principales

En el anexo XI.4.13, se detalla un análisis completo de indicadores financieros, con sus valores e interpretaciones.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

### VIII.1 Competencia

Con barreras de entrada bajas, se presentan tres razones con las que se busca mitigar este riesgo: la primera es el precio de los planes acá presentados. En el caso de los planes C y D (Sección IV.3 – Parte I) los precios presentados corresponden a un 40% y

50% respectivamente de las principales competencias entrevistadas. Una segunda barrera obedece a la versatilidad planteada, en donde se aprovecha el negocio de Outplacement, como fuente de información para alimentar el negocio de Head-hunter y así poder ofrecer este servicio empresarial a costo cero. La tercera barrera obedece a la inversión a ser realizada en aplicaciones digitales que permitirán sólo a los clientes de Outplacement el acceso a los diversos contenidos de formación que, complementados con los servicios persona a persona constituyen un sistema complementario necesario para obtener una preparación completa y que agregue valor a la hora de enfrentarse a un proceso de relocalización laboral.

## **VIII.2 Financiamiento**

Teniendo en cuenta que la presente iniciativa no contará con financiamiento alguno a través de Deuda, los dineros requeridos al inicio del proyecto serán provistos por los 2 gestores y 3 socios adicionales de sus capitales propios. Teniendo en cuenta que se habla de CLP\$ 461,3 MM, en caso de que la disponibilidad no fuera suficiente o no estuviera en el momento justo, el flujo estaría condicionada tanto al financiamiento bancario a título personal y/o a la capacidad de los gestores y socios para convertir sus activos no corrientes en corrientes, para así contar con el flujo adecuado y garantizar el sostenimiento de la iniciativa, sobre todo durante el primer año de operación. Una alternativa, será la posibilidad de incluir inversionistas adicionales que aporten capital en contraprestación de una participación en el presente proyecto. Esta alternativa se considerará en el siguiente capítulo.

## **VIII.3 Estrategia de Salida**

En términos generales, este negocio presenta una amenaza de salida, si se produce antes de los 4 años y 3 meses de operación. Esto principalmente porque si bien el modelo de negocio no dejará atada a la empresa a contratos o costos no provisionados (ej.: los sueldos consideran provisión mensual de desvinculación), se tiene que solo al

cabo del mencionado período, se podría recuperar la inversión inicial, por tanto, cualquier salida antes de ese tiempo, proyectaría asumir una pérdida proporcional al remanente por recuperar.

En caso de una salida anticipada, la liquidación de los activos es prácticamente despreciable (\$613.259), pero sí podría recuperarse una cantidad cercana al 68% de la inversión, por concepto del capital de trabajo invertido y que ya no sería necesario de utilizar en caso de liquidarse la empresa.

Por otro lado, y para tenerse en cuenta ante el caso extremo de tener que optar por una salida anticipada del negocio, se debe considerar que la compañía solo con pasivos corrientes, es decir, la compañía no adquiere deudas de largo plazo, tal como lo ratifica su ratio financiero “Razón deuda corto plazo = 1” en todos sus años. Esto se traduce a que, en caso de decidir abortar el negocio, únicamente se estarían asumiendo como pérdidas las generadas en el ejercicio en curso y las remanentes de inversión inicial, donde prácticamente todas las partidas de costos pueden cesar sus crecimientos de un mes para otro, simplemente por tratarse de contratos laborales con personas individuales y compañías prestadoras de servicios básicos.

En evidencia queda luego de ver los estados financieros, que el mayor riesgo se obtiene en el año 1, donde se alcanza el mayor déficit operacional del proyecto, y por tanto una salida en este punto, implicaría asumir como pérdidas todas las inversiones iniciales y parte de los costos de ese año. Este riesgo va menguando paulatinamente y de requerirse la salida anticipada pasado el año n°4 con 3 meses, se podría producir la salida sin tener que asumir pérdidas en el negocio.

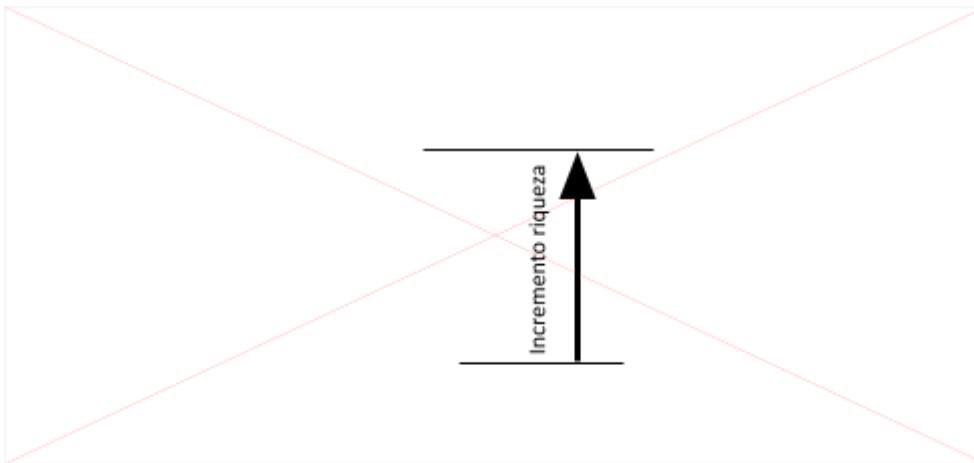
## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA**

Este negocio ofrece ser parte de uno de los 5 socios directores, con igual participación en las decisiones del directorio, de una empresa que ofrece un servicio de Outplacement a un segmento que hoy en día está débilmente atendido y con una propuesta de

negocio de atención masiva por sobre la personalizada. Comenzando con una inversión base por socio de \$92,3 millones (CLP), para tomar un 20% de participación de la empresa, que dentro de 10 años valdrá \$2.576 millones (CLP). Este negocio se estima que generará una TIR del 55%.



*Ilustración 3 Propuesta a los inversionistas*



*Ilustración 4 Cambio en el capital del inversionista*

## X. CONCLUSIONES

Con una tasa de retorno del 55% y un incremento de la riqueza para los inversionistas de aproximadamente CLP\$608 MM en un periodo de 10 años, para una inversión base por socio de CLP\$ 92,3 MM y así como periodo de reposición de la inversión de 4,3 años, la iniciativa aquí presentada resulta ser una oportunidad viable de inversión y desarrollo.

Acompañando a este factor económico, también se encuentra el componente social de la presente iniciativa. En estos momentos en donde la carencia de oportunidades laborales empuja al desempleo a un 15% de la población disponible para trabajar, el poder dar a los segmentos que históricamente han estado alejados de este tipo de herramientas, la consciencia y posibilidad para que se preparen y diferencien del resto al momento de enfrentarse profesionalmente a un proceso de reubicación o relocalización laboral, significa aportar a la reducción de la desigualdad imperante hoy en Chile. La masificación del Outplacement no sólo es rentable económicamente, sino socialmente responsable.

Finalmente, y de la mano con esta situación laboral en detrimento que vive el país, la oportunidad temporal de la presente iniciativa es en externo relevante. La incertidumbre sobre el futuro, la informalidad laboral en crecimiento y la cada vez más difícil posibilidad de relocalización laboral, le entregan una diferencia estratégica clara a Outplacement como captador y fuente de solución y esperanza para los segmentos de mercado contemplados.



## XI. ANEXOS

### XI.1 Referencias

1. **Cabrera, Natalia.** Ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$620.528 en 2019. *www.ine.cl.* [En línea] 26 de Octubre de 2020. [https://www.ine.cl/prensa/2020/10/26/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$620.528-en-2019#:~:text=Ingreso%20laboral%20promedio%20mensual%20en%20Chile%20fue%20de%20%24620.528%20en%202019.](https://www.ine.cl/prensa/2020/10/26/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$620.528-en-2019#:~:text=Ingreso%20laboral%20promedio%20mensual%20en%20Chile%20fue%20de%20%24620.528%20en%202019.)
2. **Trabajando.com.** El 85% de las empresas en Chile no entrega servicios de outplacement a trabajadores. *www.mba.americaeconomia.com.* [En línea] 26 de Marzo de 2015. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-85-de-las-empresas-en-chile-no-entrega-servicios-de-outplacement-trabajadores.>
3. **Díaz, J., Lüders, R. y Wagner, G.** Crecimiento económico histórico de Chile. *www.datawrapper.de.* [En línea] 2016. [https://www.datawrapper.de/\\_/3YsNh/.](https://www.datawrapper.de/_/3YsNh/)
4. **Banco Central de Chile.** Cuentas nacionales de Chile. *www.bcentral.cl.* [En línea] 2018. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/133373/CuentasNacionales\\_2003\\_2017.pdf/dccad85f-a0c4-5c61-f67d-2de6460ae583?t=1573270686377.](https://www.bcentral.cl/documents/33528/133373/CuentasNacionales_2003_2017.pdf/dccad85f-a0c4-5c61-f67d-2de6460ae583?t=1573270686377.)
5. **Cuentas Nacionales de Chile.** *www.bcentral.cl.* [En línea] 2019. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/Cuentas\\_nacionales\\_cuarto\\_trimestre\\_2018.pdf/e69256bc-a07e-bb44-a7fe-961c44233add?t=1573271565947.](https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/Cuentas_nacionales_cuarto_trimestre_2018.pdf/e69256bc-a07e-bb44-a7fe-961c44233add?t=1573271565947.)

6. **Cuentas Nacionales de Chile.** *www.bcentral.cl.* [En línea] 2020. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/Cuentas\\_nacionales\\_cuarto\\_trimestre\\_2019.pdf/e95abe40-d4d8-8184-c008-f63092da87ca?t=1584537641950](https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/Cuentas_nacionales_cuarto_trimestre_2019.pdf/e95abe40-d4d8-8184-c008-f63092da87ca?t=1584537641950).
7. **Cuentas Nacionales de Chile.** *www.bcentral.cl.* [En línea] 2020. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN\\_2020\\_II.pdf/631e2795-8874-7450-0ce8-31f282d46c74?t=1597787256703](https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020_II.pdf/631e2795-8874-7450-0ce8-31f282d46c74?t=1597787256703).
8. **Cortés, F., De Tezanos-Pinto, P., Helsper, E., Lay, S., Manzi, J., y Novoa, C.** ¿Se ha reducido la brecha digital en Chile? Diferencias entre acceso, uso y factores asociados al empleo de Internet. *Midevidencias*, 22, 1-6. *www.mideuc.cl.* [En línea] 2020. <https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/08/MIDevidencias-N22.pdf>.
9. **Instituto Nacional de Estadística.** Banco de datos de la Encuesta Nacional de Empleo. *www.bancodatosene.ine.cl.* [En línea] 2021. <http://bancodatosene.ine.cl/>.
10. **Betzhold, Jorge.** La evolución y el futuro del Outplacement. *www.fen.uchile.cl.* [En línea] 8 de Mayo de 2019. <http://www.fen.uchile.cl/es/columnaopinion/ver/la-evolucion-y-el-futuro-del-outplacement>.
11. **International Labour Organization.** Resolución sobre la Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE),. *www.ilo.org.* [En línea] Enero de 1993. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_087564.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_087564.pdf).

12. **Organización de las Naciones Unidas.** Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. <https://unstats.un.org/>. [En línea] 2009. [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf).
13. **Instituto Nacional de Estadística.** Encuesta Suplementaria de Ingresos (E.S.I.) Síntesis de Resultados 2019. [www.ine.cl](http://www.ine.cl). [En línea] 2019. [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2019/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2019.pdf?sfvrsn=ee49802b\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2019/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2019.pdf?sfvrsn=ee49802b_4).
14. **Banco Central.** Proyección del IPC. <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/jvr09092020.pdf/be2a3cc9-2618-166e-27e1-4e6925f7fb55?t=1599656433453>
15. **Betas** **Damodaran** **2020.** <https://app.box.com/s/lc0xmeeirqyta27h8fxbuv8jm0g81jj2>.
16. **Bono a 11 años. Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.** <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/finanzas-internacionales/oficina-de-la-deuda-publica/documentos-legales/bonos-soberanos/documentos-legales-chile-2031-en-usd>
17. **Valores 2021 Damodaran PRM.** [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
18. **Valores vida útil según SII** [https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)
19. **Códigos actividades económicas**

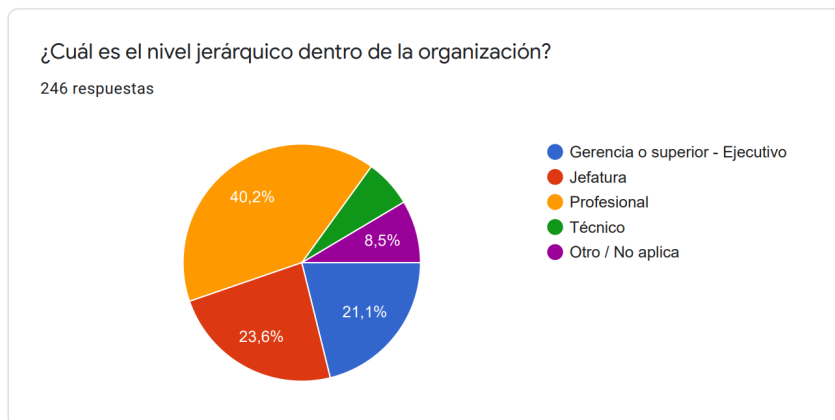
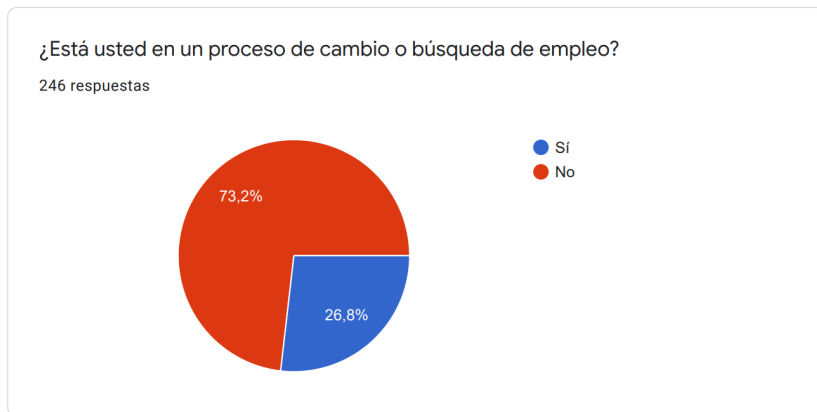
[https://www.sii.cl/ayudas/ayudas\\_por\\_servicios/1956-codigos-1959.html](https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html)

## 20. Impuesto a la renta Primera Categoría.

[https://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)

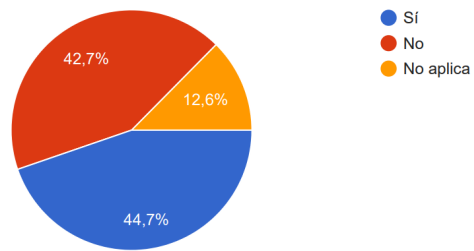
### XI.2 Encuesta

El estudio se realizó sobre una base de 246 personas, quienes a través de una encuesta virtual respondieron las siguientes preguntas:



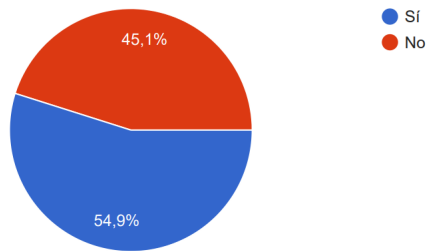
Dentro de su organización, ¿Tiene usted poder de decisión para contratar servicios?

246 respuestas



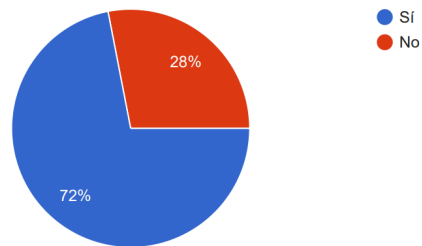
¿Alguna vez usted a pasado por un periodo de desempleo?

246 respuestas



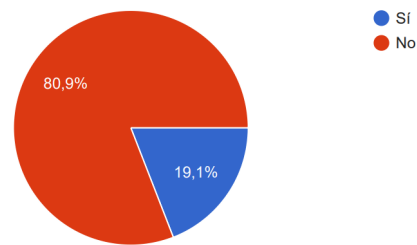
En caso de estar desempleado o ser desvinculado de su trabajo actual  
¿considera estar preparado para enfrentar una etapa de búsqueda de  
laboral exitosamente?

246 respuestas



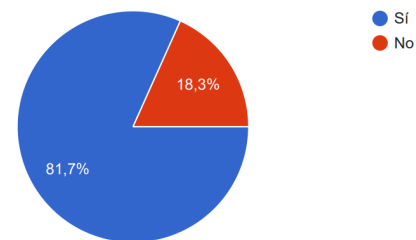
¿Ha escuchado o conoce sobre el servicio de Outplacement o  
Relocalización asistida?

246 respuestas



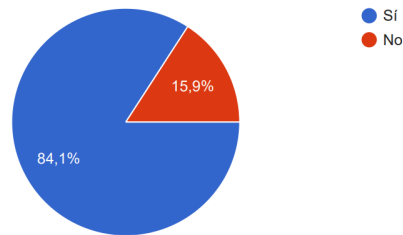
¿Encuentra valor en contratar un servicio que lo apoye a usted en la  
preparación para enfrentar un proceso profesional de búsqueda de  
empleo?

246 respuestas



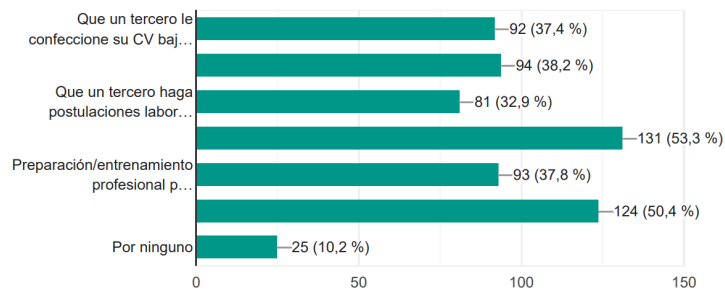
¿Encuentra valor en contratar un servicio que apoye a un miembro recién desvinculado de su equipo, para enfrentar un proceso profesional de búsqueda de empleo?

246 respuestas



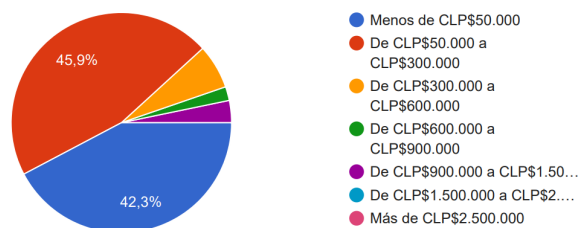
¿Por cuál o cuáles servicios estaría dispuesto a pagar usted en caso de encontrarse en una etapa de búsqueda o cambio de empleo?

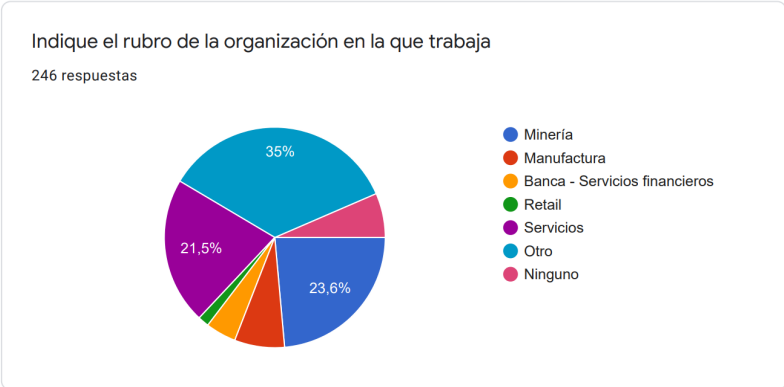
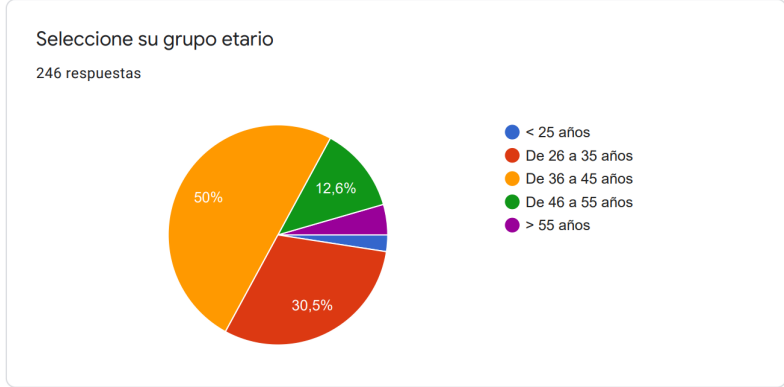
246 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un servicio de reinserción laboral o Outplacement?

246 respuestas





**Ilustración 5** Resultado de la encuesta aplicada



### XI.3 Plan de operaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demanda planes "A"	11	25	32	47	63	73	76	79	82	85
Demanda planes "B"	8	20	26	38	51	58	61	63	66	68
Demanda planes "C"	4	10	13	19	25	29	30	32	33	34
Demanda planes "D"	6	15	19	28	38	44	46	47	49	51
Dda. convenio empresas/Sindicatos	28	67	87	126	168	195	202	211	219	228
Cantidad Psicólogos junior	8	10	13	19	25	29	30	31	32	34
Cantidad Psicólogos Senior	6	8	10	15	20	23	24	25	25	26

**Tabla 6** Tamaño y alcance de la operación. Tabla en unidades

#### PLAN A

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
0	0	Acceso a cápsulas
0	0	Orientación y contención

#### Recursos

Horas	Recurso
8	Psicólogo junior
0	Psicólogo senior
0	Cuenta LinkedIn Premium

#### PLAN B

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
0	0	Acceso a cápsulas
1	1	Orientación y contención

#### Recursos

Horas	Recurso
8	Psicólogo junior
1	Psicólogo senior
0	Cuenta LinkedIn Premium

**PLAN C**

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
1	0	Acceso a cápsulas
1	2	Orientación y contención

**Recursos**

Horas	Recurso
15,5	Psicólogo junior
2	Psicólogo senior
0	Cuenta LinkedIn Premium

**PLAN D**

Horas	Veces	Concepto
4	1,5	Confección de CV "best practice"
4	1,5	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
1	0	Acceso a cápsulas
1	4	Orientación y contención

**Recursos**

Horas	Recurso
27	Psicólogo junior
12	Psicólogo senior
	Cuenta LinkedIn Premium

*\*Supone grupos de 5 personas*

**Tabla 7** Detalle operacional para cada tipo de plan

## XI.4 Plan financiero

### XI.4.1 Betas Damodaran 2020

Industry Name	Nombres de Industrias	Numero de Firmas	Beta	D/E Ratio	Effective Tax	Unlevered beta
Advertising	Publicidad	47	1,4396	85,08%	4,13%	90,22%
Aerospace/Defense	Aeroespacial	77	1,2316	24,28%	8,54%	105,27%
Air Transport	Transporte aéreo	18	1,4353	103,43%	18,47%	83,26%
Apparel	Vestir	51	1,0551	41,77%	11,11%	81,64%
Auto & Truck	Auto y camión	13	1,0951	164,93%	5,93%	50,83%
Auto Parts	Autopartes	46	1,2110	50,86%	7,25%	89,30%
Bank (Money Center)	Banco (Centro de dinero)	7	1,0009	177,75%	19,36%	44,60%
Banks (Regional)	Bancos (regionales)	611	0,5670	62,92%	17,46%	39,36%
Beverage (Alcoholic)	Bebidas (alcohólicas)	21	1,1263	31,28%	6,62%	92,40%
Beverage (Soft)	Bebida (suave)	34	1,2189	19,24%	4,00%	107,42%
Broadcasting	Radiodifusión	27	1,2137	98,45%	13,31%	71,85%
Brokerage & Investment Banking	Corretaje y Banca de Inversión	39	1,4609	268,39%	12,83%	50,75%
Building Materials	Materiales de construcción	42	1,2316	32,07%	16,26%	100,58%
Business & Consumer Services	Servicios empresariales y de consumo	165	1,0659	30,31%	8,32%	87,94%
Cable TV	Televisión por cable	14	1,1146	60,17%	14,55%	78,42%
Chemical (Basic)	Químico (Básico)	43	1,3668	61,09%	6,66%	95,74%
Chemical (Diversified)	Química (diversificada)	6	1,8529	78,66%	11,89%	119,49%
Chemical (Specialty)	Química (Especialidad)	94	1,1352	28,53%	11,01%	94,62%
Coal & Related Energy	Carbón y energía relacionada	22	1,3959	79,69%	0,97%	89,61%
Computer Services	Servicios informáticos	106	1,2030	44,65%	8,92%	91,66%
Computers/Peripherals	Computadoras / Periféricos	48	1,7480	15,49%	6,21%	157,70%
Construction Supplies	Suministros de construcción	44	1,3636	40,14%	15,82%	106,45%
Diversified	Diversificado	23	1,4019	31,16%	6,68%	115,08%
Drugs (Biotechnology)	Drogas (biotecnología)	503	1,4335	14,58%	0,61%	130,07%
Drugs (Pharmaceutical)	Drogas (Farmacéuticas)	267	1,3616	14,93%	1,36%	123,28%
Education	Educación	35	1,6056	33,68%	6,56%	129,93%
Electrical Equipment	Equipo eléctrico	113	1,4447	21,00%	3,94%	125,96%
Electronics (Consumer & Office)	Electrónica (consumidor y oficina)	20	1,2754	20,67%	5,45%	111,42%
Electronics (General)	Electrónica (general)	153	1,1510	18,24%	6,65%	102,07%
Engineering/Construction	Ingeniería / Construcción	54	1,5973	39,27%	9,44%	125,29%
Entertainment	Entretenimiento	107	1,3332	20,07%	1,93%	116,90%
Environmental & Waste Services	Servicios ambientales y de residuos	82	1,2685	31,69%	4,14%	103,82%
Farming/Agriculture	Agricultura / Agricultura	31	0,8936	62,39%	5,91%	62,20%
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	Servicios financieros. (No bancario y seguro)	232	0,7324	882,21%	14,42%	10,21%
Food Processing	Procesamiento de alimentos	88	0,8753	37,38%	6,44%	69,38%
Food Wholesalers	Mayoristas de Alimentos	17	0,8680	43,95%	7,79%	66,38%
Furn/Home Furnishings	Muebles / Muebles para el hogar	35	1,0766	48,35%	8,15%	80,44%
Green & Renewable Energy	Energía verde y renovable	22	1,0723	112,64%	1,52%	59,96%
Healthcare Products	Productos para el cuidado de la salud	242	1,0430	13,25%	3,52%	95,45%
Healthcare Support Services	Servicios de asistencia sanitaria	128	1,1703	39,91%	8,26%	91,48%
Healthcare Information and Technology	Información y tecnología de Healthcare	129	1,2449	14,67%	3,84%	112,90%
Homebuilding	Construcción de viviendas	32	0,8277	44,20%	17,02%	63,21%
Hospitals/Healthcare Facilities	Hospitales / Instalaciones sanitarias	36	1,2217	130,18%	7,50%	63,92%

Industry Name	Nombres de Industrias	Numero de Firmas	Beta	D/E Ratio	Effective Tax	Unlevered beta
Hotel/Gaming	Hotel / Juegos	65	1,2616	56,41%	12,52%	90,45%
Household Products	Productos domésticos	127	1,0300	17,17%	5,93%	91,35%
Information Services	Servicios de información	69	1,0931	11,89%	8,34%	100,92%
Insurance (General)	Seguros (general)	19	0,7426	41,41%	16,10%	57,57%
Insurance (Life)	Seguros (vida)	24	1,0762	97,50%	14,78%	63,96%
Insurance (Prop/Cas.)	Seguro (Prop / Cas.)	51	0,6783	26,36%	14,03%	57,26%
Investments & Asset Management	Inversiones y gestión de activos	192	1,0273	54,41%	7,47%	74,40%
Machinery	Maquinaria	120	1,2470	23,86%	12,32%	106,86%
Metals & Mining	Metales y Minería	92	1,3103	38,21%	1,96%	103,38%
Office Equipment & Services	Equipos de oficina y servicios	22	1,6453	54,88%	15,29%	118,86%
Oil/Gas (Integrated)	Petróleo / Gas (Integrado)	4	1,3006	26,82%	24,54%	109,51%
Oil/Gas (Production and Exploration)	Petróleo / Gas (Producción y Exploración)	269	1,4782	56,39%	3,70%	105,99%
Oil/Gas Distribution	Distribución de petróleo / gas	24	1,0161	89,69%	5,46%	62,42%
Oilfield Svcs/Equip.	Oilfield Svcs / Equip.	136	1,5791	48,65%	5,06%	117,80%
Packaging & Container	Empaque y Contenedor	24	0,9904	65,94%	12,18%	67,76%
Paper/Forest Products	Papel / Productos forestales	15	1,5367	39,45%	10,41%	120,42%
Power	Poder	52	0,5758	72,51%	13,27%	38,20%
Precious Metals	Metales preciosos	83	1,4351	18,37%	1,75%	127,16%
Publishing & Newspapers	Publicaciones y periódicos	31	1,0675	67,57%	8,10%	72,47%
R.E.I.T.	R.E.I.T.	234	0,6838	84,38%	1,92%	42,99%
Real Estate (Development)	Desarrollo inmobiliario	20	1,2362	70,02%	2,19%	82,35%
Real Estate (General/Diversified)	Bienes Raíces (General / Diversificado)	12	1,6326	45,43%	6,55%	123,87%
Real Estate (Operations & Services)	Bienes Raíces (Operaciones y Servicios)	57	0,9326	58,80%	5,58%	66,07%
Recreation	Recreación	63	0,9018	33,68%	8,21%	72,97%
Reinsurance	Reaseguro	2	0,8190	29,01%	17,55%	68,08%
Restaurant/Dining	Restaurante / comedor	77	0,9730	41,65%	6,57%	75,33%
Retail (Automotive)	Minorista (automotriz)	26	1,3326	72,87%	14,04%	88,24%
Retail (Building Supply)	Venta al por menor (suministros de construcción)	17	1,3689	25,71%	14,90%	115,16%
Retail (Distributors)	Minorista (Distribuidores)	80	1,2790	60,85%	11,96%	89,69%
Retail (General)	Minorista (general)	18	1,1437	32,10%	15,49%	93,38%
Retail (Grocery and Food)	Venta al por menor (comestibles y alimentos)	13	0,5878	96,66%	12,78%	35,06%
Retail (Online)	Minorista (en línea)	70	1,2301	12,87%	2,92%	112,85%
Retail (Special Lines)	Venta minorista (líneas especiales)	89	1,0303	70,57%	11,89%	68,96%
Rubber & Tires	Neumáticos de goma	4	0,9830	178,03%	20,75%	43,76%
Semiconductor	Semiconductor	72	1,2866	11,80%	6,15%	118,84%
Semiconductor Equip	Equipo semiconductor	39	1,2785	12,17%	9,71%	117,81%
Shipbuilding & Marine	Construcción naval y marina	10	2,1735	55,71%	4,89%	156,37%
Shoe	Zapato	11	0,8682	8,80%	13,98%	81,78%
Software (Entertainment)	Software (entretenimiento)	86	1,2883	3,80%	2,58%	125,50%
Software (Internet)	Software (internet)	30	1,6728	20,41%	1,23%	146,37%
Software (System & Application)	Software (sistema y aplicación)	363	1,1965	9,67%	2,60%	112,06%
Steel	Acero	32	1,6187	46,97%	9,25%	121,82%
Telecom (Wireless)	Telecomunicaciones (inalámbricas)	18	1,1429	131,19%	5,89%	59,58%
Telecom. Equipment	Telecom. Equipo	91	0,8944	17,22%	4,31%	79,82%
Telecom. Services	Telecom. Servicios	67	1,0482	79,19%	4,17%	67,43%
Tobacco	Tabaco	17	1,6803	28,56%	11,48%	140,03%
Transportation	Transporte	18	1,3052	54,23%	12,76%	94,60%
Transportation (Railroads)	Transporte (ferrocarriles)	8	2,2404	26,24%	12,24%	189,28%
Trucking	Camionaje	33	1,3722	57,88%	16,73%	97,65%
Utility (General)	Utilidad (general)	16	0,2839	66,95%	13,45%	19,33%
Utility (Water)	Utilidad (agua)	17	0,6845	35,75%	10,01%	54,75%
Total Market	Mercado total	7053	1,1288	58,00%	7,32%	80,29%

Tabla 8 Betas Damodarán 2020

## XI.4.2 Estados

Unidos -  
Prima de  
riesgo por  
préstamo

Año	Valor
1960	1.87
1961	2.12
1962	1.72
1963	1.34
1964	0.95
1965	0.59
1966	0.74
1967	1.30
1968	0.97
1969	1.26
1970	1.47
1971	1.38
1972	1.18
1973	1.00
1974	2.92
1975	2.04
1976	1.84
1977	1.56
1978	1.83
1979	2.62
1980	3.65
1981	4.79
1982	4.14

Año	Valor
1990	2.50
1991	3.05
1992	2.79
1993	2.98
1994	2.87
1995	3.32
1996	3.25
1997	3.37
1998	3.54
1999	3.34
2000	3.39
2001	3.47
2002	3.06
2003	3.11
2004	2.97
2005	3.04
2006	3.24
2007	3.64
2008	3.63
2009	3.09
2010	3.12
2011	3.19
2012	3.16

1983	2.17	2013	3.19
1984	2.47	2014	3.22
1985	2.44	2015	3.21
1986	2.36	2016	3.19
1987	2.38	2017	3.17
1988	2.64	2018	2.97

**Tabla 9** Primas de riesgo

### XI.4.3 Cálculo de costos variables por planes

Costos variables por plan:

#### PLAN A

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
0	0	Acceso a "cápsulas" (contenido web pregrabado) de entrenamientos para entrevistas
0	0	Orientación y contención

#### Recursos

Horas	Recurso	Costo directo	Utilización	% ocupación
8	Psicólogo junior	\$ 66.667	90%	4,9%
0	Psicólogo senior	\$ -	50%	0,0%
0	Cuenta LinkedIn Premium	\$ -		
	Subtotal	\$ 66.667		

**PLAN B**

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
0	0	Acceso a "cápsulas" (contenido web pregrabado) de entrenamientos para entrevistas
1	1	Orientación y contención

**Recursos**

Horas	Recurso	Costo directo	Utilización	% ocupación
8	Psicólogo junior	\$ 66.667	90%	4,9%
1	Psicólogo senior	\$ 15.972	50%	1,1%
0	Cuenta LinkedIn Premium	\$ -		

Subtotal	\$ 82.639
----------	-----------

**PLAN C**

Horas	Veces	Concepto
4	1	Confección de CV "best practice"
4	1	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
1	0	Acceso a "cápsulas" (contenido web pregrabado) de entrenamientos para entrevista
1	2	Orientación y contención
0,1	50	Postulación trabajos "easy apply" (aplicativos con perfiles precargados) x 30
0,5	5	Postulación avisos con formularios manuales x 10

**Recursos**

Horas	Recurso	Costo directo	Utilización	% ocupación
15,5	Psicólogo junior	\$ 129.167	90%	9,6%
2	Psicólogo senior	\$ 31.944	50%	2,2%
0	Cuenta LinkedIn Premium	\$ -		

Subtotal	\$ 161.111
----------	------------

**PLAN D**

Horas	Veces	Concepto
4	1,5	Confección de CV "best practice"
4	1,5	Ajuste perfil LinkedIn + 3 otras redes sociales de trabajo
0	1	Inclusión en base de datos de empresas aliadas
1	0	Acceso a "cápsulas" (contenido web pregrabado) de entrenamientos para entrevistas
1	4	Orientación y contención
0,1	100	Postulación trabajos "easy apply" (aplicativos con perfiles precargados) x 30
0,5	10	Postulación avisos con formularios manuales x 10
1	4	Módulo de preparación de entrevistas
1	4	Módulo de preparación evaluaciones psicológicas

**Recursos**

Horas	Recurso	Costo directo	Utilización	% ocupación
27	Psicólogo junior	\$ 225.000	90%	16,7%
12	Psicólogo senior	\$ 191.667	50%	13,3%
	Cuenta LinkedIn Premium	\$ 48.000		
<i>*Supone grupos de 5 personas</i>				
	Subtotal	\$ 464.667		

**Tabla 10** Estructura de costos por Plan



## XI.4.4 Estado de Resultado y Flujo de caja completo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos	Ingresos por venta de planes "A"	0	3.535.000	8.403.200	10.924.160	15.905.577	21.268.029	24.576.389	25.559.444	26.581.822	27.645.095	28.750.899
	Ingresos por venta de planes "B"	0	3.340.167	7.940.053	10.322.069	15.028.933	20.095.830	23.221.848	24.150.722	25.116.751	26.121.421	27.166.278
	Ingresos por venta de planes "C"	0	2.944.667	6.999.893	9.099.861	13.249.398	17.716.338	20.472.213	21.291.101	22.142.745	23.028.455	23.949.593
	Ingresos por venta de planes "D"	0	8.597.400	20.437.248	26.568.422	38.683.623	51.725.530	59.771.724	62.162.593	64.649.096	67.235.060	69.924.463
	Ingresos convenios empresas	0	343.896.000	817.489.920	1.062.736.896	1.547.344.921	2.069.021.208	2.390.868.952	2.486.503.710	2.585.963.858	2.689.402.412	2.796.978.509
Costos	Sueldo Psicólogo base senior	0	(207.000.000)	(276.000.000)	(345.000.000)	(517.500.000)	(690.000.000)	(793.500.000)	(828.000.000)	(862.500.000)	(862.500.000)	(897.000.000)
	Sueldo Psicólogo junior	0	(144.000.000)	(180.000.000)	(234.000.000)	(342.000.000)	(450.000.000)	(522.000.000)	(540.000.000)	(558.000.000)	(576.000.000)	(612.000.000)
	Planes de celulares e internet	0	(5.400.000)	(6.840.000)	(8.640.000)	(12.600.000)	(16.560.000)	(19.080.000)	(19.800.000)	(20.520.000)	(20.880.000)	(21.960.000)
	Transportes y viaticos visitas terreno	0	(4.500.000)	(5.700.000)	(7.200.000)	(10.500.000)	(13.800.000)	(15.900.000)	(16.500.000)	(17.100.000)	(17.400.000)	(18.300.000)
	Cuentas RRHH y software	0	(5.880.000)	(7.560.000)	(9.660.000)	(14.280.000)	(18.900.000)	(21.840.000)	(22.680.000)	(23.520.000)	(23.940.000)	(25.200.000)
	Insumos escritorio	0	(1.440.000)	(1.824.000)	(2.304.000)	(3.360.000)	(4.416.000)	(5.088.000)	(5.280.000)	(5.472.000)	(5.568.000)	(5.856.000)
	<b>Margen bruto</b>		<b>(5.906.767)</b>	<b>383.346.315</b>	<b>512.847.409</b>	<b>729.972.452</b>	<b>986.150.935</b>	<b>1.141.503.125</b>	<b>1.187.407.570</b>	<b>1.237.144.273</b>	<b>1.327.144.444</b>	<b>1.366.453.742</b>
Gastos	Sueldo administrador empresa		(37.500.000)	(38.250.000)	(39.015.000)	(39.795.300)	(40.591.206)	(41.403.030)	(42.231.091)	(43.075.713)	(43.937.227)	(44.815.971)
	Gasto Marketing		(3.000.000)	(3.150.000)	(3.307.500)	(3.472.875)	(3.646.519)	(3.828.845)	(4.020.287)	(4.221.301)	(4.432.366)	(4.653.985)
	Contador		(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)
	Sueldo Community Manager		(18.000.000)	(18.180.000)	(18.361.800)	(18.545.438)	(18.730.872)	(18.918.381)	(19.107.363)	(19.298.436)	(19.491.421)	(19.686.335)
	Mantenimiento plataformas digitales		(3.000.000)	(3.150.000)	(3.307.500)	(3.472.875)	(3.646.519)	(3.828.845)	(4.020.287)	(4.221.301)	(4.432.366)	(4.653.985)
<b>EBITDA</b>		<b>(70.406.767)</b>	<b>317.616.315</b>	<b>445.855.609</b>	<b>661.685.984</b>	<b>916.535.820</b>	<b>1.070.524.225</b>	<b>1.115.028.543</b>	<b>1.163.525.522</b>	<b>1.251.851.064</b>	<b>1.289.643.466</b>	
Dep. y amor.	Depreciación		(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(3.360.325)
	Amortización activos intangibles		(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(9.500.000)
	<b>EBIT</b>		<b>(89.310.208)</b>	<b>298.712.873</b>	<b>426.952.167</b>	<b>642.782.542</b>	<b>897.632.378</b>	<b>1.051.620.783</b>	<b>1.096.125.101</b>	<b>1.144.622.080</b>	<b>1.232.947.622</b>	<b>1.276.783.141</b>
	Resultado antes de impuesto	0	(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
	Impuesto a la renta (27%)	0	0	(56.538.719)	(115.277.085)	(173.551.286)	(242.360.742)	(283.937.611)	(295.953.777)	(309.047.962)	(332.895.858)	(344.731.448)
	Resultado después de impuesto	0	(89.310.208)	242.174.154	311.675.082	469.231.256	655.271.636	767.683.172	800.171.324	835.574.118	900.051.764	932.051.693
	<b>Depreciación y amortización</b>		<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>18.903.442</b>	<b>12.860.325</b>
Activos tangibles	Equipamiento base	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0
	IVA Inv. Tangibles	(638.462)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos intangibles	Marketing	(5.000.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Iniciación de actividades	(850.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Desarrollo APP entrenamiento	(18.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)
	Desarrollo web	(3.750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)
	Desarrollo cápsulas entrenamiento	(25.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)
	IVA Inv. Intangibles	(10.136.500)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Variación del Capital de trabajo	(160.327.172)	93.855.602	(14.656.492)	5.168.062	5.168.062	(5.168.062)	0	(4.794.000)	0	0	80.754.000
	Liquidación neta de impuestos											613.259
	<b>Flujo de caja del proyecto</b>	<b>(227.812.459)</b>	<b>156.903.745</b>	<b>35.837.559</b>	<b>16.275.410</b>	<b>36.338.740</b>	<b>43.373.743</b>	<b>63.247.450</b>	<b>80.602.385</b>	<b>76.939.580</b>	<b>93.901.015</b>	<b>198.131.589</b>

Tabla 11 Flujo de caja

## XI.4.5 Capital de trabajo – Análisis mensual

	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Ingresos por venta de planes "A"	0	0	0	0	0	0	0	0	505.000	505.000	505.000	505.000
Ingresos por venta de planes "B"	0	0	0	0	0	0	0	0	477.167	477.167	477.167	477.167
Ingresos por venta de planes "C"	0	0	0	0	0	0	0	0	420.667	420.667	420.667	420.667
Ingresos por venta de planes "D"	0	0	0	0	0	0	0	0	1.228.200	1.228.200	1.228.200	1.228.200
Ingresos convenio empresas/Sindicato	0	0	0	0	0	0	0	0	49.128.000	49.128.000	49.128.000	49.128.000
Sueldo Psicólogo base senior	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)	(17.250.000)
Sueldo Psicólogo junior	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)	(12.000.000)
Planes de celulares e internet	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)	(450.000)
Transportes y viaticos visitas terreno	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)	(375.000)
Cuentas RRHH y software	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)	(490.000)
Insumos escritorio	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
<b>Saldo Mensual</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>(30.685.000)</b>	<b>21.074.033</b>	<b>21.074.033</b>	<b>21.074.033</b>	<b>21.074.033</b>
Sueldo administrador empresa	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)	(3.125.000)
Gasto Marketing	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
Contador	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
Sueldo Community Manager	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)
Mantenimiento plataformas digitales	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
IVA Costos débito	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)	(272.650)
IVA Costos crédito						1.635.900	272.650	272.650	272.650	272.650	272.650	272.650
IVA Gastos débito	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)	(95.000)
IVA Gastos crédito						570.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
IVA Inversiones crédito						7.995.966	2.778.995					
IVA ventas débito	0	0	0	0	0	(9.834.216)	(9.834.216)	(9.834.216)	(9.834.216)	(9.834.216)	(9.834.216)	(9.834.216)
IVA ventas crédito								9.834.216	9.834.216	9.834.216	9.834.216	9.834.216
IVA remanente	(367.650)	(367.650)	(367.650)	(367.650)	(367.650)	0	(7.055.221)	(9.834.216)	0	0	0	0
<b>PPM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>	<b>(1.164.578)</b>
<b>Necesidad de capital de trabajo</b>	<b>(36.427.650)</b>	<b>(36.427.650)</b>	<b>(36.427.650)</b>	<b>(36.427.650)</b>	<b>(36.427.650)</b>	<b>(37.224.578)</b>	<b>(44.279.799)</b>	<b>(47.058.795)</b>	<b>14.534.455</b>	<b>14.534.455</b>	<b>14.534.455</b>	<b>14.534.455</b>
<b>Saldo acumulado KT</b>						<b>(37.224.578)</b>	<b>(81.504.377)</b>	<b>(128.563.172)</b>	<b>(114.028.717)</b>	<b>(99.494.262)</b>	<b>(84.959.807)</b>	<b>(70.425.352)</b>
<b>Inversión por déficit inicial</b>	<b>(182.138.250)</b>											
<b>Capital de trabajo requerido</b>	<b>(128.563.172)</b>											
<b>Capital base</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>	<b>128.563.172</b>

Tabla 12 Análisis mensual del Capital de trabajo

### XI.4.6 Resumen costos fijos y variables

COSTOS DIRECTOS/VARIABLE (MES)		COSTOS INDIRECTOS/FIJOS (MES)	
<b>\$ 3.646.000</b>		<b>\$ 4.450.000</b>	
Sueldo Psicólogo base senior	\$ 2.300.000	Arriendo oficina	\$ -
Sueldo Psicólogo junior	\$ 1.200.000	Sueldo administrador empresa	\$ 2.500.000
Cuentas LinkedIn Plan "D"	\$ 48.000	Gasto Marketing	\$ 250.000
Cuentas RRHH y software	\$ 35.000	Contador	\$ 250.000
Planes de celulares e internet	\$ 30.000	HH Ps.junior sin venta	\$ -
Transportes y viáticos visitas terreno	\$ 25.000	HH Ps.senior sin venta	\$ -
Insumos escritorio	\$ 8.000	Sueldo Community Manager	\$ 1.200.000
		Mantenimiento plataformas digitales	\$ 250.000

**Tabla 13** Costos fijos y variables considerados

### XI.4.7 Cálculo precio al costo y resultado “Pricing”

La siguiente tabla, resumen el análisis desarrollado una vez que se buscó cual eran los valores de cada plan, si se deseaban transar al costo.

	PLAN A	PLAN B	PLAN C	PLAN D
	Light	Professional	Best Chance	Executive
<b>Costo variable</b>	\$ 66.667	\$ 82.639	\$ 161.111	\$ 464.667
<b>Costo Indirecto prorrateado</b>	\$ 159.935	\$ 186.591	\$ 319.871	\$ 533.118
<b>Margen = 0</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo total por plan</b>	\$ 226.602	\$ 269.230	\$ 480.982	\$ 997.785

**Tabla 14** Estructura de costos por plan ofrecido

Valor final por plan, considerando margen y estrategia de “Pricing”, de acuerdo con la demanda proyectada:

	PLAN A	PLAN B	PLAN C	PLAN D
	Light	Professional	Best Chance	Executive
<b>Costo variable</b>	\$ 66.667	\$ 82.639	\$ 161.111	\$ 464.667
<b>Costo Indirecto prorrateado</b>	\$ 159.935	\$ 186.591	\$ 319.871	\$ 533.118
<b>Margen</b>	\$ 110.065	\$ 128.409	\$ 220.129	\$ 366.882
<b>Costo total por plan</b>	\$ 336.667	\$ 397.639	\$ 701.111	\$ 1.364.667

*Tabla 15 Costo total por plan según la demanda proyectada*

#### XI.4.8 Cantidad de psicólogos requeridos por año según demanda

La siguiente tabla, representa los precios de planes, cantidades demandadas y por consiguiente el número de psicólogos para darles cumplimiento a la misma.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demanda planes "A"	11	25	32	47	63	73	76	79	82	85
Demanda planes "B"	8	20	26	38	51	58	61	63	66	68
Demanda planes "C"	4	10	13	19	25	29	30	32	33	34
Demanda planes "D"	6	15	19	28	38	44	46	47	49	51
Dda. convenio empresas/Sindicatos	28	67	87	126	168	195	202	211	219	228
Precio planes "A"	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667	336.667
Precio planes "B"	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639	397.639
Precio planes "C"	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111	701.111
Precio planes "D"	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667	1.364.667
Precio convenio empresas	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000	12.282.000
Cantidad Psicólogos junior	8	10	13	19	25	29	30	31	32	34
Cantidad Psicólogos Senior	6	8	10	15	20	23	24	25	25	26

*Tabla 16 Cantidad anual de psicólogos requeridos en la operación*

A continuación, se muestra el resultado de la estimación de la demanda.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por venta de planes "A"	3.535.000	8.403.200	10.924.160	15.905.577	21.268.029	24.576.389	25.559.444	26.581.822	27.645.095	28.750.899
Ingresos por venta de planes "B"	3.340.167	7.940.053	10.322.069	15.028.933	20.095.830	23.221.848	24.150.722	25.116.751	26.121.421	27.166.278
Ingresos por venta de planes "C"	2.944.667	6.999.893	9.099.861	13.249.398	17.716.338	20.472.213	21.291.101	22.142.745	23.028.455	23.949.593
Ingresos por venta de planes "D"	8.597.400	20.437.248	26.568.422	38.683.623	51.725.530	59.771.724	62.162.593	64.649.096	67.235.060	69.924.463
Ingresos convenio empresas/Sindicatos	343.896.000	817.489.920	1.062.736.896	1.547.344.921	2.069.021.208	2.390.868.952	2.486.503.710	2.585.963.858	2.689.402.412	2.796.978.509

Tabla 17 Ingresos por año

## XI.4.9 Inversiones

ACTIVOS TANGIBLES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipamiento base	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0	0	(3.360.325)	0
IVA inv. Tangibles	(638.462)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Por déficit inicial	(182.138.250)	182.138.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos tangibles</b>	<b>(186.137.037)</b>	<b>182.138.250</b>	<b>0</b>	<b>(3.360.325)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(3.360.325)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(3.360.325)</b>	<b>0</b>
ACTIVOS INTANGIBLES											
Estrategia de marketing	(5.000.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iniciación de actividades	(850.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo APP entrenamiento	(18.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)	(3.750.000)
Desarrollo web	(3.750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)	(750.000)
Desarrollo cápsulas entren.	(25.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)	(5.000.000)
IVA inv. Intangibles	(10.136.500)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total activos intangibles</b>	<b>(63.486.500)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>	<b>(9.500.000)</b>

Tabla 18 Activos Tangibles e Intangibles

INVERSIÓN BASE	\$ 56.710.325
Marketing	\$ 5.000.000
Equipamiento base	\$ 3.360.325
Computadores	\$ 2.645.750
Artículos oficina	\$ 264.575
Merchandising	\$ 450.000
Iniciación de actividades	\$ 850.000
Desarrollo APP entrenamiento	\$ 18.750.000
Desarrollo web	\$ 3.750.000

Desarrollo cápsulas entrenamientos	\$ 25.000.000
------------------------------------	---------------

Tabla 19 Activos Tangibles, Intangibles y detalle de inversión base

## XI.4.10 Estad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por venta de planes "A"	3.535.000	8.403.200	10.924.160	15.905.577	21.268.029	24.576.389	25.559.444	26.581.822	27.645.095	28.750.899
Ingresos por venta de planes "B"	3.340.167	7.940.053	10.322.069	15.028.933	20.095.830	23.221.848	24.150.722	25.116.751	26.121.421	27.166.278
Ingresos por venta de planes "C"	2.944.667	6.999.893	9.099.861	13.249.398	17.716.338	20.472.213	21.291.101	22.142.745	23.028.455	23.949.593
Ingresos por venta de planes "D"	8.597.400	20.437.248	26.568.422	38.683.623	51.725.530	59.771.724	62.162.593	64.649.096	67.235.060	69.924.463
Ingresos convenio empresas/Sindicatos	343.896.000	817.489.920	1.062.736.896	1.547.344.921	2.069.021.208	2.390.868.952	2.486.503.710	2.585.963.858	2.689.402.412	2.796.978.509
<b>Ingresos totales</b>	<b>362.313.233</b>	<b>861.270.315</b>	<b>1.119.651.409</b>	<b>1.630.212.452</b>	<b>2.179.826.935</b>	<b>2.518.911.125</b>	<b>2.619.667.570</b>	<b>2.724.454.273</b>	<b>2.833.432.444</b>	<b>2.946.769.742</b>
Sueldo Psicólogo base senior	(207.000.000)	(276.000.000)	(345.000.000)	(517.500.000)	(690.000.000)	(793.500.000)	(828.000.000)	(862.500.000)	(862.500.000)	(897.000.000)
Sueldo Psicólogo junior	(144.000.000)	(180.000.000)	(234.000.000)	(342.000.000)	(450.000.000)	(522.000.000)	(540.000.000)	(558.000.000)	(576.000.000)	(612.000.000)
Planes de celulares e internet	(5.400.000)	(6.840.000)	(8.640.000)	(12.600.000)	(16.560.000)	(19.080.000)	(19.800.000)	(20.520.000)	(20.880.000)	(21.960.000)
Transportes y viáticos visitas terreno	(4.500.000)	(5.700.000)	(7.200.000)	(10.500.000)	(13.800.000)	(15.900.000)	(16.500.000)	(17.100.000)	(17.400.000)	(18.300.000)
Cuentas RRHH y software	(5.880.000)	(7.560.000)	(9.660.000)	(14.280.000)	(18.900.000)	(21.840.000)	(22.680.000)	(23.520.000)	(23.940.000)	(25.200.000)
Insumos escritorio	(1.440.000)	(1.824.000)	(2.304.000)	(3.360.000)	(4.416.000)	(5.088.000)	(5.280.000)	(5.472.000)	(5.568.000)	(5.856.000)
<b>Costos totales</b>	<b>(368.220.000)</b>	<b>(477.924.000)</b>	<b>(606.804.000)</b>	<b>(900.240.000)</b>	<b>(1.193.676.000)</b>	<b>(1.377.408.000)</b>	<b>(1.432.260.000)</b>	<b>(1.487.112.000)</b>	<b>(1.506.288.000)</b>	<b>(1.580.316.000)</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>(5.906.767)</b>	<b>383.346.315</b>	<b>512.847.409</b>	<b>729.972.452</b>	<b>986.150.935</b>	<b>1.141.503.125</b>	<b>1.187.407.570</b>	<b>1.237.342.273</b>	<b>1.327.144.444</b>	<b>1.366.453.742</b>
Sueldo administrador empresa	(37.500.000)	(38.250.000)	(39.015.000)	(39.795.300)	(40.591.206)	(41.403.030)	(42.231.091)	(43.075.713)	(43.937.227)	(44.815.971)
Gasto Marketing	(3.000.000)	(3.150.000)	(3.307.500)	(3.472.875)	(3.646.519)	(3.828.845)	(4.020.287)	(4.221.301)	(4.432.366)	(4.653.985)
Contador	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)	(3.000.000)
Sueldo Community Manager	(18.000.000)	(18.180.000)	(18.361.800)	(18.545.418)	(18.730.872)	(18.918.181)	(19.107.363)	(19.298.436)	(19.491.421)	(19.686.335)
Mantenimiento plataformas digitales	(3.000.000)	(3.150.000)	(3.307.500)	(3.472.875)	(3.646.519)	(3.828.845)	(4.020.287)	(4.221.301)	(4.432.366)	(4.653.985)
<b>Gastos totales</b>	<b>(64.500.000)</b>	<b>(65.730.000)</b>	<b>(66.991.800)</b>	<b>(68.286.468)</b>	<b>(69.615.116)</b>	<b>(70.978.900)</b>	<b>(72.379.027)</b>	<b>(73.816.751)</b>	<b>(75.293.380)</b>	<b>(76.810.276)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(70.406.767)</b>	<b>317.616.315</b>	<b>445.855.609</b>	<b>661.685.984</b>	<b>916.535.820</b>	<b>1.070.524.225</b>	<b>1.115.028.543</b>	<b>1.163.525.522</b>	<b>1.251.851.064</b>	<b>1.289.643.466</b>
Depreciación	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(1.120.108)	(3.360.325)
Amortización activos intangibles	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(17.783.333)	(9.500.000)
<b>EBIT</b>	<b>(89.310.208)</b>	<b>298.712.873</b>	<b>426.952.167</b>	<b>642.782.542</b>	<b>897.632.378</b>	<b>1.051.620.783</b>	<b>1.096.125.101</b>	<b>1.144.622.080</b>	<b>1.232.947.622</b>	<b>1.276.783.141</b>
Resultado antes de impuesto	(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
Impuesto a la renta (27%)	0	(56.538.719)	(115.277.085)	(173.551.286)	(242.360.742)	(283.937.611)	(295.953.777)	(309.047.962)	(332.895.858)	(344.731.448)
Resultado después de impuesto	(89.310.208)	242.174.154	311.675.082	469.231.256	655.271.636	767.683.172	800.171.324	835.574.118	900.051.764	932.051.693

Tabla 20 Estado de resultados

## XI.4.11 Cuan tificación de activos liquidables

### Equipamiento

Valor de venta	840.081
(-) Valor libro	0
Resultado antes de impuestos	840.081
Impuestos	(226.822)
Resultado después de impuestos	613.259
(+) Valor libro	0
<b>Valor de liquidación neto de imp</b>	<b>613.259</b>

Tabla 21 Valor libro de los Activos liquidables

## XI.4.12 Flujo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos totales</b>	0	362.313.233	861.270.315	1.119.651.409	1.630.212.452	2.179.826.935	2.518.911.125	2.619.667.570	2.724.454.273	2.833.432.444	2.946.769.742
<b>Costos totales</b>	0	(368.220.000)	(477.924.000)	(606.804.000)	(900.240.000)	(1.193.676.000)	(1.377.408.000)	(1.432.260.000)	(1.487.112.000)	(1.506.288.000)	(1.580.316.000)
<b>Margen bruto</b>		(5.906.767)	383.346.315	512.847.409	729.972.452	986.150.935	1.141.503.125	1.187.407.570	1.237.342.273	1.327.144.444	1.366.453.742
<b>Gastos totales</b>	0	(64.500.000)	(65.730.000)	(66.991.800)	(68.286.468)	(69.615.116)	(70.978.900)	(72.379.027)	(73.816.751)	(75.293.380)	(76.810.276)
<b>EBITDA</b>		(70.406.767)	317.616.315	445.855.609	661.685.984	916.535.820	1.070.524.225	1.115.028.543	1.163.525.522	1.251.851.064	1.289.643.466
<b>Dep. y amort.</b>		(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(18.903.442)	(12.860.325)
<b>EBIT</b>		(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
Resultado antes de impuesto	0	(89.310.208)	298.712.873	426.952.167	642.782.542	897.632.378	1.051.620.783	1.096.125.101	1.144.622.080	1.232.947.622	1.276.783.141
Impuesto a la renta (27%)	0	0	(56.538.719)	(115.277.085)	(173.551.286)	(242.360.742)	(283.937.611)	(295.953.777)	(309.047.962)	(332.895.858)	(344.731.448)
Resultado después de impuesto	0	(89.310.208)	242.174.154	311.675.082	469.231.256	655.271.636	767.683.172	800.171.324	835.574.118	900.051.764	932.051.693
<b>Dep. y amort.</b>		18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	18.903.442	12.860.325
<b>Total activos tangibles</b>	(186.137.037)	182.138.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total activos intangibles</b>	(63.486.500)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)	(9.500.000)
Variación del Capital de trabajo	(128.563.172)	(185.365.183)	(77.630.783)	(172.239.299)	(174.111.720)	(109.054.072)	(33.032.808)	(33.243.499)	(15.568.663)	(43.334.076)	(46.846.624)
Liquidación neta de impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	(378.186.709)	(83.133.700)	173.946.812	145.478.900	304.522.977	555.621.006	740.693.480	776.331.267	829.408.897	862.760.805	5.968.099.046

Tabla 22 Flujo de caja resumido

## XI.4.13 Análisis de los principales indicadores financieros del negocio

A continuación, se muestran otros indicadores financieros que permiten obtener una visión más completa del negocio.

RATIOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital de trabajo	128.563.172	313.928.355	391.559.138	563.798.437	737.910.157	846.964.229	879.997.037	913.240.535	928.809.199	972.143.275
Razón corriente	1,26	1,41	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,38	1,38	1,38
Test ácido	1,26	1,41	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39	1,38	1,38	1,38
Razón deuda patrimonio	3,60	2,35	2,46	2,52	2,55	2,56	2,57	2,57	2,59	2,59
Razón deuda activos	0,78	0,70	0,71	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Razón deuda corto plazo a deuda total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rotación CxC	1,96	3,36	3,36	3,36	3,36	3,36	3,36	3,36	3,36	3,36
Período promedio de cobro	183,60	107,10	107,10	107,10	107,10	107,10	107,10	107,10	107,10	107,10
Rotación de activos	0,57	0,80	0,80	0,81	0,82	0,82	0,83	0,83	0,84	0,84
Margen de venta a venta	-1,6%	44,5%	45,8%	44,8%	45,2%	45,3%	45,3%	45,4%	46,8%	46,4%
Margen operacional a ventas	-24,6%	34,7%	38,1%	39,4%	41,2%	41,7%	41,8%	42,0%	43,5%	43,3%
Margen neto a ventas	-24,6%	28,1%	27,8%	28,8%	30,1%	30,5%	30,5%	30,7%	31,8%	31,6%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	-14,1%	27,6%	30,5%	31,9%	33,8%	34,4%	34,5%	34,7%	36,5%	36,2%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-64,7%	74,9%	77,1%	81,8%	87,7%	89,3%	90,0%	90,6%	95,6%	94,9%

Tabla 23 Indicadores financieros

- o **Capital de trabajo:** Se comprueban los valores estimados en el capítulo anterior.
- o **Razón corriente:** Al ser mayor que 1, la empresa podría pagar sin dificultades sus deudas de corto plazo.
- o **Test ácido:** Es igual a la Razón corriente, por no utilizarse inventario.
- o **Razón deuda patrimonio:** Muestra que, a excepción del año 1, el riesgo de los inversionistas si bien es alto, va disminuyendo con el tiempo (dilución de costos unitarios).
- o **Razón deuda activos:** Ratifica el riesgo a los inversionistas, al estar los activos circulantes financiados principalmente por deuda a los acreedores.
- o **Razón deuda corto plazo a deuda total:** Ratifica que el 100% de las deudas son de corto plazo. Lo que es coherente con que el 89% de los activos son corrientes.
- o **Rotación CxC:** Indica que las CxC rotan 4 veces en el año. Esto se condice con la premisa de que los clientes pagarán a un plazo de 90 días.



- o **Período promedio de cobro:** Se condice con el plazo de pago establecido a 90 días en los supuestos.
- o **Margen de venta a venta:** Supone un margen prácticamente constante en el tiempo, de un 45% de las ventas.
- o **Margen operacional a ventas:** Sin considerar el primer año, que es de establecimiento, se tiene una ganancia operacional estable en todos los años y con media en 40%.
- o **Margen neto a ventas:** Excluyendo el primer año, este indicador nos muestra que las utilidades de la empresa crecerían en promedio un 30% de lo que aumentan las ventas.
- o **Rentabilidad sobre activos (ROA):** Este indicador también da casi constante en todos los años (33%), exceptuando al primero. Esto nos dice que de realizase inversiones en activos corrientes y existiendo demanda que la sustente, podría esperarse un resultado operacional (EBIT) del 33%.
- o **Rentabilidad sobre patrimonio (ROE):** Este indicador nos muestra la rentabilidad que perciben los inversionistas por su capital invertido. Si se excluye el primer año, se visualiza un comportamiento estable, con una media de 87%, lo que podría ser comparado con el costo de oportunidad de los inversionistas.

Con lo obtenido y expuesto de los resultados anteriores, se recomienda seguir adelante con el emprendimiento de este negocio de Outplacement.

### XI.4.14 Tiempo de recolocación laboral

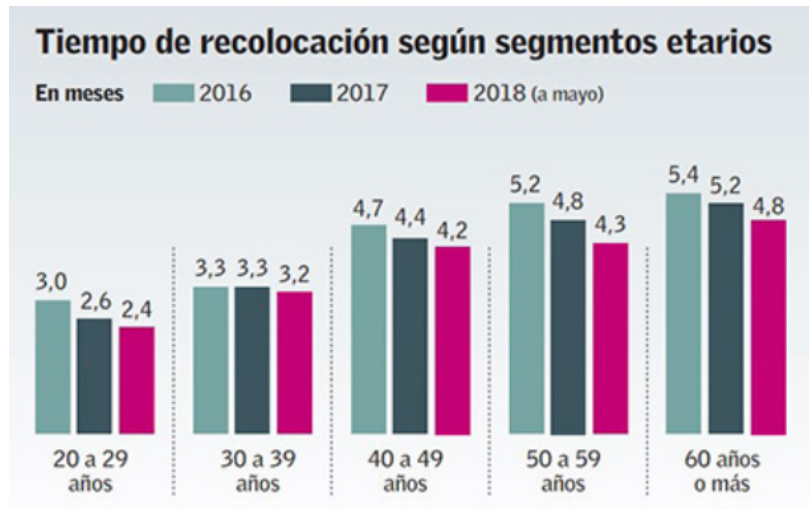


Tabla 24 Recolocación por segmento etario. Fuente: PwC, LHH y Lukkap

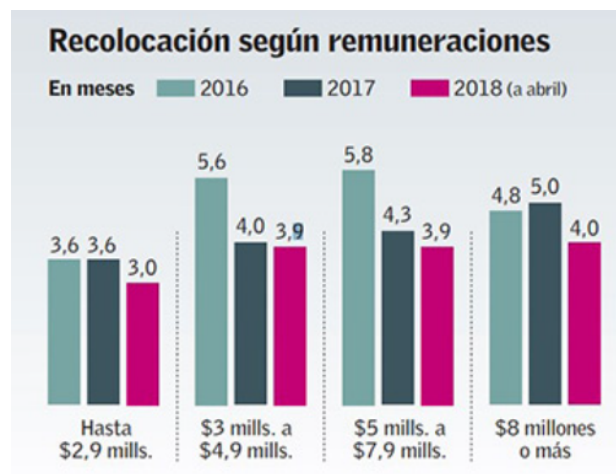


Tabla 25 Recolocación por remuneraciones. Fuente: Lee Hecht Harrison

A consecuencia del estallido social y la pandemia, 3 de las empresas de Outplacement entrevistadas, indicaron que sus proyecciones, es que las recolocaciones laborales sin asistencia podrían impactarse entre 4 a 8 meses adicionales a la condición del 2018.

#### XI.4.15 Métricas claves operacionales

Para monitorear y controlar los avances en el desempeño del negocio, se consideraron las siguientes metas a mantener bajo monitoreo y gestión:

KP I	Métrica	Valor de alcance		
		Mínimo	Objetivo	Sobresaliente
1	Utilización personal Clave P.Senior y Junior en atención a planes	45% P. Senior 80% P. Junior	50% P. Senior 90% P. Junior	50% P. Senior 95% P. Junior
2	Generación de contratos anuales con empresas por parte de los Psicólogos Senior	7	8	9
3	Porcentaje de crecimiento de la demanda	-	4%	5% ó superior
4	Costos totales por cliente	-	\$754.584	\$679.126

**Tabla 26** Métricas operacionales claves