

UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMIA Y NEGOCIOS

“CONTRUYENDO FUTURO S.A.”



**Plan de Negocios para optar al grado de
Magíster en Administración - MBA**

**Alumnos: César Cabrera Carrasco
Alfonso Gomila Solar
Reynaldo Martínez Rojas
Gustavo Tapia Sánchez**

Antofagasta, 18 de Abril de 2005

Índice

Título	Página
1.- Resumen Ejecutivo.....	1
2.- El Problema Oportunidad.....	2
3.- Orígenes de la Empresa.....	3
4.- Definiciones Estratégicas.....	4
4.1.- Visión.....	4
4.2.- Misión.....	4
4.3.- Objetivos Estratégicos.....	4
4.4.- Competencias Centrales.....	5
5.- Análisis de Mercado.....	7
5.1.- Análisis Estático.....	7
5.2.- Análisis de la Competencia.....	9
5.3.- Encuestas de Mercado.....	10
5.4.- Mercado Potencial.....	10
6.- Descripción de Servicios.....	11
6.1.- Definición de Servicios.....	11
6.2.- Comercialización de los Servicios.....	12
7.- Estrategia de Marketing.....	13
7.1.- Promoción.....	13
7.2.- Plaza.....	13
7.3.- Precio.....	14
7.4.- Producto.....	14
7.5.- Nombre de la empresa.....	14
8.- Operaciones.....	15
8.1.- Cronograma de Inversión.....	16
8.2.- Detalles de la Inversión.....	17
8.3.- Equipo Ejecutivo.....	18
8.4.- Organigrama y Dotación.....	19
9.- Análisis Financiero.....	20

Anexos

Anexo 1: Plan Estratégico Construyendo Futuro S.A.....	1
Anexo 2: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	2
Anexo 3: Análisis FODA.....	4
Anexo 4: Encuesta Estudio de Mercado.....	6
Anexo 5: Resultado Encuesta Estudio de Mercado.....	8
Anexo 6: Análisis Gráficos Encuesta de Mercado.....	10
Anexo 7: Listado de Empresas de la Región.....	15
Anexo 8: Descripción de Cargos.....	16
Anexo 9: Cálculo de Costo Capital.....	20
Anexo 10: Análisis Financiero.....	24
Anexo 11: Análisis de Riesgo.....	31
Anexo 12: Pacto de Accionistas.....	33
Anexo 13: Contrato de prestación de servicios.....	44
Anexo 14: Convenio de confidencialidad CFSA.....	47

1.- Resumen Ejecutivo

Construyendo Futuro S.A. es una empresa de asesorías en Estrategia Competitiva, Gestión de la Producción y Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Seguridad y Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, enfocadas en las Pequeñas y Medianas empresas (PyMes) de la II Región que se desarrollan en el rubro de la minería. Nuestros servicios son de alta calidad, confiables y oportunos, dado el alto nivel de especialización y experiencia de nuestro personal en este ámbito. Nuestro desafío es posicionarnos como socios estratégicos de nuestros clientes, logrando dentro de los 5 primeros años ser los líderes del mercado regional entre las empresas competidoras.

El objetivo es potenciar a las PyMes de la segunda Región para que logren desarrollar sus negocios profesionalmente y así puedan enfrentar de mejor forma el mundo actual, competitivo y globalizado, de manera que puedan conseguir retornos anormales, además de agregar y crear valor para sus inversionistas.

La visión de **Construyendo Futuro S.A.** es “Ser reconocidos como la empresa más exitosa en desarrollar y mejorar Modelos de Negocios para las PyMes de la Segunda Región, relacionadas con la Gran Minería del Cobre”.

Como dueños de la empresa nuestra decisión es formar una Sociedad Anónima, para lo cual constituiremos un directorio integrado por los cuatro socios fundadores, uno de ellos actuando como Gerente General.

El desarrollo de este Plan considera dos escenarios, relacionados con los volúmenes de ventas. Para el caso Pesimista, la inversión requerida corresponde a MM\$ 30.1, donde las proyecciones financieras del negocio entregan un VAN de MM\$ 94.797 con un volumen de ventas de MM\$ 97.5 en 5 años de evaluación. En el escenario Optimista el volumen de ventas sube a MM\$ 248.4 con un VAN de MM\$ 898.68.

2.- El Problema Oportunidad

Actualmente en la Segunda Región existe un conflicto de intereses entre las PyMes y el Mandante (empresa que contrata servicios o compra productos a las PyMes). La PyMe tiene una visión de corto plazo para obtener retornos inmediatos, en consecuencia que el mandante desea un socio estratégico que agregue valor a los objetivos de la Empresa. Podemos afirmar que en base a nuestra investigación del mercado regional, no existe una oferta que satisfaga la necesidad descrita anteriormente.

A través de nuestra experiencia como mandantes, identificamos áreas de oportunidad en las PyMes que ofrecen servicios al sector Minero, lo que a su vez representa un nicho de mercado atractivo, puntualmente en los siguientes ámbitos:

- a.- Estrategia Competitiva
- b.- Gestión de Producción y Calidad
- c.- Gestión de Recursos Humanos (RRHH)
- d.- Gestión de Seguridad y Medio Ambiente
- e.- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Brevemente describimos cada uno de ellos:

a.- Estrategia Competitiva; básicamente enfocada a ordenar el negocio internamente e identificar amenazas y oportunidades del mercado, conceptos poco utilizados en la mayoría de la PyMes.

b.- Gestión de Producción y Calidad; la necesidad de asesoría se enfocará en maximizar la producción al menor costo unitario, gestionar los activos, buscar economías de escala y otros. Hoy en día, debido a las deficiencias identificadas, las PyMes están expuestas a mayor riesgo financiero y a mayores pérdidas producto de un control de costos deficientes.

c.- Gestión de Recursos Humanos; normalmente las PyMes tienen un bajo enfoque en este tema, con altos índices de rotación del personal, bajo nivel de especialización y calificación, bajo nivel de compromiso con las Empresas y falta de visión de negocio compartida entre trabajadores y empresarios. Los impactos que tal situación tiene en el negocio global normalmente no son analizados.

d.- Gestión de Seguridad y Medio Ambiente; en la actualidad las PyMes no utilizan eficientemente los nuevos y exigentes estándares de Seguridad y Medio Ambiente desde una perspectiva de negocio, sino más bien desde el punto de vista del cumplimiento legal. La brecha existente está en internalizar, gestionar y certificar bajo los nuevos estándares internacionales existentes en estas materias.

e.- Responsabilidad Social Empresarial: En la actualidad, este nuevo concepto genera un gran retorno en términos reputacionales a las empresas que lo practican, además permite posicionarse de mejor forma ante su mandante y la comunidad, cabe señalar que esta es un área con muy bajo nivel de desarrollo para las PyMes.

3.- Orígenes de la Empresa

La idea de dar vida a “**Construyendo Futuro S.A.**”, fue producto de reiteradas conversaciones con respecto a la necesidad y oportunidad de conectar las cadenas de valor de las PyMes con las empresas de la Gran Minería del Cobre. Nuestro equipo de trabajo suma una gran experiencia y conocimientos producto de años de trabajo en distintos ámbitos de esta industria que nos permite cubrir un amplio espectro en los temas ofrecidos. La diversidad de profesiones y cargos desempeñados al interior de empresas de la gran minería nos da la ventaja competitiva de tener la óptica y perspectiva del “mandante”, además, durante muchos periodos hemos tenido que actuar como “barreras de entrada” para las PyMes, por lo que podemos decir que conocemos el negocio desde adentro. En este contexto “Construyendo Futuro S.A.” tendrá un “plus” importante frente a la competencia ya que tendrá un enfoque especial dado por los socios fundadores quienes se han desempeñado en cargos relevantes en las principales empresas de la gran minería del cobre.

Los aspectos que nos inspiran para la realización de este proyecto pasan principalmente por conceptos tales como: Creación de valor y generación de recursos para la segunda región.

4.- Definiciones Estratégicas

4.1.- Visión.

“Ser reconocidos como la empresa más exitosa en desarrollar y mejorar Modelos de Negocios para las PyMes de la segunda región, relacionadas con la Gran Minería del Cobre”.

4.2.- Misión.

“Asesorar a las PyMes para mejorar la gestión de sus activos mediante servicios confiables, de alta calidad, minimizando la variabilidad de sus procesos, enfocándonos en las reales necesidades del cliente”.

4.3.- Objetivos Estratégicos.

Financieros

- ✓ Mantener un índice de Rentabilidad superior a 3.5.
- ✓ Obtener como máximo un índice de Costos sobre ventas de 0.64 a partir del segundo año.
- ✓ Obtener un EBIT de MM\$ 43 ± 10%, a partir del segundo año.

Clientes

- ✓ Alcanzar la condición de socios estratégicos con nuestros clientes.
- ✓ Asegurar la posición futura del negocio a través de relaciones de largo plazo.

Procesos Internos

- ✓ Estructurar una organización interna sólida que además de los socios fundadores integre a consultores part-time reconocidos y valorados en el mercado.
- ✓ Crear una cartera de clientes segmentada por rubros e ingresos anuales.

Marketing

- ✓ Posicionar en el mercado a Construyendo Futuro S.A. según su definición de misión.
- ✓ Desarrollar y llevar a cabo una estrategia que nos permita posicionarnos rápidamente en el mercado objetivo.

Competencia

- ✓ Ingresar agresivamente al mercado regional y posicionarnos como los líderes de este mercado en un plazo de dos años.

Planificación y Desarrollo de Negocios

- ✓ Desarrollar capacidad interna que contribuya a la generación de negocios, manutención y crecimiento de nuestra cartera de clientes.

Recursos Humanos

- ✓ Crear un clima organizacional interno que privilegie las relaciones de confianza a través de la comunicación directa, con el propósito de mantener el compromiso individual con la empresa.

4.4.- Competencias Centrales:

Básicamente las Competencias Centrales de **CFSA** están dadas por las características técnicas y profesionales de sus socios directores, quienes durante su vida profesional han desarrollado e implementado exitosamente temas relacionados con:

- ✓ Estrategia y modelo de negocio de la Vicepresidencia de Procesos de Minera Escondida Ltda. Esta Vicepresidencia administra un presupuesto anual de aproximadamente US\$ 300 millones
- ✓ Creación de estrategia y modelo de negocio de Planta Concentradora Los Colorados, de Minera Escondida Ltda. Y, actualmente, desarrollo de estrategia y modelo de negocio de Concentradora Laguna Seca, de Minera Escondida Limitada.
- ✓ Con respecto a Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hemos adquirido experiencia en desarrollo e implementación a través del Proyecto Villa Esperanza. Este Proyecto ha sido reconocido y premiado a nivel nacional e internacional.

Además, hemos desarrollado la capacidad de “hacer que las cosas ocurran” porque pensamos y planificamos nuestras acciones. Sabemos que para ser exitosos es necesario aplicar herramientas de gestión y metodologías de mejoramiento continuo, tales como:

- ✓ Desarrollo de iniciativas Six Sigma (aproximadamente 30 proyectos con un retorno anual de US\$ 7.0 Millones por año, para una de las Plantas Concentradoras de Minera Escondida Ltda.).
- ✓ Excelencia Operacional (metodología con enfoque en la optimización de los presupuestos operacionales y financieros).
- ✓ Administración de riesgos del negocio (competencia y metodología para detectar los principales factores que pueden poner en riesgo la continuidad operacional de un negocio). Experiencia en desarrollo, implementación y administración de proyectos de capital de gran envergadura; generación y administración de presupuestos financieros y operacionales.
- ✓ Seguridad y Medio Ambiente: Hemos actuado como “agentes de cambio” en el proceso de “cambio cultural” impulsado dentro de Minera Escondida Ltda., conocido como Cero Daño, teniendo acciones de liderazgo visible en toda la organización. Participación activa en funciones de liderazgo de Comités Paritarios; utilización de herramientas para la investigación de accidentes, como metodología ICAM, que busca los elementos organizacionales asociado a la causa raíz de los accidentes.
- ✓ En el ámbito de Recursos Humanos, formamos parte del equipo que desarrolló e implementó el proceso de Rediseño Organizacional de Minera Escondida Ltda., que determinó una estructura organizacional basada en Equipos de Trabajo, maximizando la contribución de los empleados y el liderazgo efectivo en todos los niveles de la organización.

Considerando los antecedentes antes mencionados, declaramos que tenemos la capacidad para identificar las necesidades de los clientes e integrarla a una visión de negocio y sabemos también que cualquier relación profesional con ellos se basa en una atención personalizada, siendo capaces de crear relaciones de confianza y de largo plazo. Además, conocemos los requerimientos de las empresas mandantes, porque como equipo directivo hemos actuado en representación de las mismas durante años, creando políticas y procedimientos que permiten el acceso de las PyMes a la Industria Minera.

5.- Análisis de Mercado

5.1.- Análisis Estático

Para obtener información con respecto al mercado regional, recurrimos a datos de CORFO, INE y estadísticas publicadas por sitios web relacionados con PyMes.

Para el caso de la segunda región, el perfil de la Dinámica Económica Regional nos muestra que en general la actividad y exportaciones han ido aumentando en forma sostenida, hay un leve aumento en el nivel de ocupación, sin embargo la inversión extranjera disminuyó considerablemente. Estos niveles de crecimiento presentan un buen marco económico para la implementación de nuestro proyecto.

Ocupados (Miles de Personas)			Actividad (Índice 1996=100)			Exportaciones (Millones de dólares)			Inversión Extranjera (Miles de Dólares)		
Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	↑	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	↑	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	↑	Oct-Dic 2003	Oct-Dic 2004	↓
170,4	173,6			146,5		171,6			1.316,4	2.534,2	

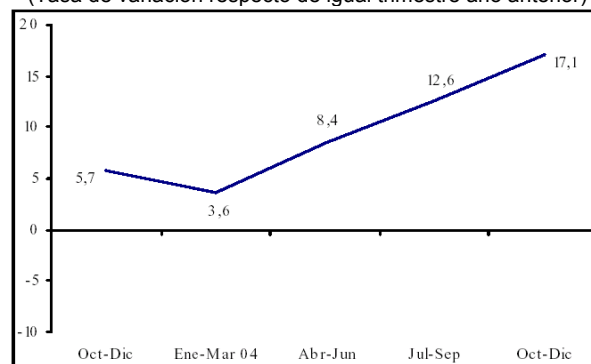
La actividad económica de la región en comparación a igual período del año anterior se caracterizó por un positivo aumento del Índice de Actividad Económica Regional (INACER).

Durante el trimestre octubre-diciembre del año 2004, el Índice de Actividad Económica de la Región de Antofagasta experimentó un crecimiento de 17,1% con respecto a igual período del año 2003, siendo superado sólo por el trimestre abril-junio de 1997. La tasa de crecimiento fue de 10,6% para el presente año.

Este resultado fue producto del crecimiento que experimentaron todos los sectores, en el cual incidió mayoritariamente el sector Minería, ya que hubo un importante aumento en la extracción de cobre de 96 mil toneladas.

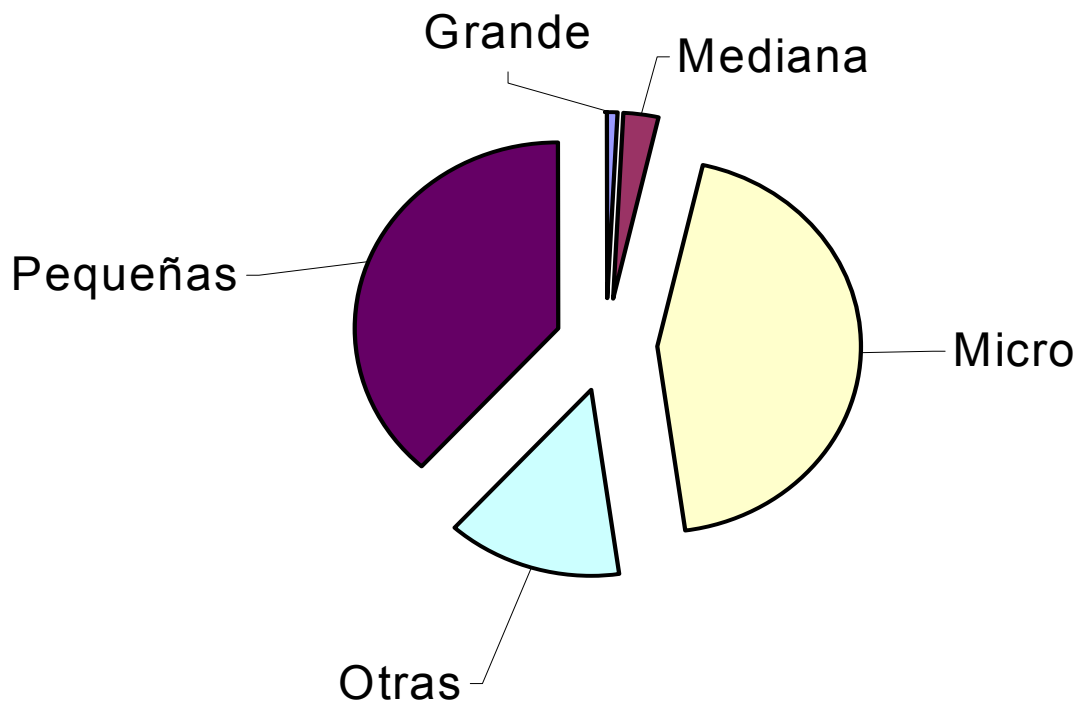
Esta variación fue complementada por la mayor producción de plata y molibdeno en la minería metálica; calizas, carbonato de litio y yodo en la minería no metálica.

Antofagasta: Índice de Actividad Económica Regional
(Tasa de variación respecto de igual trimestre año anterior)



Con respecto a la cantidad de empresas regionales, observamos la siguiente distribución al identificar a las PyMes:

Tipo de Empresa	Cantidad	%
Grande	12	1
Mediana	42	3
Micro	670	44
Otras	212	14
Pequeñas	579	38



Fuente: www.CORFO.cl al 30/03/2005

Debido a que nuestro enfoque estratégico está direccionado solamente a las PyMes, el mercado objetivo de potenciales clientes asciende a 621 empresas (41 % del mercado).

5.2- Análisis de la Competencia

A continuación detallamos a nuestros competidores directos:

Vantaz Consultores: Se define como una compañía de consultoría líder en apoyar efectivamente a sus clientes para resolver sus necesidades de implementación de estrategia y mejoras del negocio, organización, tecnología, operaciones y desarrollo de las personas. Vantaz genera valor asesorando a sus clientes en tres temáticas: Estrategia y Gestión, Servicios Compartidos y Outsourcing, y Cambio Organizacional. Tiene una cartera diversificada de clientes en rubros tales como: Minería, Banca, Telecomunicaciones, Viñas, Servicios, etc. Su casa matriz está en Santiago.

Proyecsus: Empresa Regional de reciente formación que ha enfocado su negocio principalmente en: Estudios Comunales y Regionales, Asesoría en Responsabilidad Social Corporativa, Capacitación, Formación de redes Estratégicas. El know-how de los profesionales que conforman esta empresa está dado por ex integrantes de la Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA). Los clientes principales de Proyecsus están en el mercado regional minero y de servicios a la minería.

Universidad Católica del Norte: Facultad de Economía y Negocios. Su enfoque está en crear, diseñar e implementar acciones que permitan la materialización de proyectos, cuyo fin es fortalecer y potenciar el desarrollo de las actividades empresariales, con la adecuada sustentación académica, a través de convenios de cooperación y acción conjunta suscritos entre la Universidad Católica del Norte (UCN) y la Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA).

Los competidores anteriormente descritos no representan una fuerte amenaza para nuestra empresa debido a sus definiciones estratégicas y principalmente porque sus ejecutivos y/o integrantes no han formado parte de empresas de la gran minería y tampoco han actuado como mandantes para las PyMes desde el interior de esta industria. Lo mencionado constituye nuestro principal factor diferenciador.

5.3- Encuestas de Mercado

La información referente al mercado de las asesorías en la segunda región no está completamente identificada y existe incertidumbre con respecto a las características del mismo. Por esta razón realizamos una investigación de mercado para determinar el grado de interés en desarrollar actividades de este tipo por parte de las PyMes.

Esta encuesta se realizó a profesionales que ocupan cargos ejecutivos en las PyMes de la segunda región. El listado de las empresas se muestra en el anexo 7, cabe señalar que información tiene carácter confidencial.

A estas personas se les aplicó un cuestionario-encuesta a través del correo electrónico, de lo cual se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El 58% de las Empresas son de Sociedad Limitada.
- El 55% de las Empresas son de Servicios a la minería.
- El 40% de las Empresas tienen sobre 250 trabajadores.
- El 80% de las Empresas no ha desarrollado un plan estratégico.
- El 19% de las Empresas desearía desarrollar asesorías en estrategia competitiva.
- El 60% de las Empresas desearía asesoría permanente.
- El 40% de las Empresas estaría dispuesto a pagar por asesorías puntuales, una banda de US\$ 15.000 a US\$ 20.000.
- El 35% de las Empresas estarían dispuestas a pagar por asesorías permanente, una banda de US\$ 14.000 a US\$ 17.000.
- El 30% de las Empresas factura mensualmente una banda de \$ 50MM a \$ 70MM.

La encuesta de mercado se encuentra en el Anexo 4.

5.4- Mercado Potencial

En términos de asesorías puntuales, nuestro horizonte es acceder a MM\$300 al año. Con respecto a las asesorías del tipo Paquete (Permanentes), el estudio de mercado nos entrega un Horizonte de MM\$276. De esta forma, el nicho de mercado nos permitiría acceder a potenciales negocios del orden de MM\$576.

6.- Descripción de Servicios

Nos concentraremos en aquellos servicios que mejor se adaptan y potencian nuestras ventajas competitivas, para entregar beneficios únicos y particulares a nuestros clientes, de manera de conseguir objetivos estratégicos como rentabilidad y posición de mercado.

6.1.- Definición de Servicios.

Área de Negocios	Producto	Definición del Producto
1.- Estrategia Competitiva.	Reuniones con clientes; recopilación de información en terreno; entrega de informe con propuesta de implementación, planes de acción y seguimiento de éstos.	Identificar amenazas y oportunidades del mercado. Generar visión de negocio compartida entre trabajadores y empresarios.
2.- Gestión de Producción y Calidad.	Reuniones con clientes; recopilación de información en terreno; entrega de informe con propuesta de implementación, planes de acción y seguimiento de éstos.	Maximizar la producción al menor costo unitario, gestionar los activos, buscar economías de escala y otros. Las PyMes están expuestas a mayor riesgo financiero y a mayores pérdidas producto de un control de costos deficientes.
3.- Gestión de RRHH.	Reuniones con clientes; recopilación de información en terreno; entrega de informe con propuesta de implementación, planes de acción y seguimiento de éstos	Maximizar el Desempeño del Recurso Humano, disminuir índices de rotación del personal, aumentar el nivel de especialización y calificación, aumentar nivel de compromiso con las Empresas.
4.- Seguridad y Medio Ambiente.	Reuniones con clientes; recopilación de información en terreno; entrega de informe con propuesta de implementación, planes de acción y seguimiento de éstos.	Desarrollar estándares de Seguridad y Medio Ambiente, integrando las nuevas definiciones nacionales e internacionales en estas materias.
5.- Responsabilidad Empresarial.	Reuniones con clientes; recopilación de información en terreno; entrega de informe con propuesta de implementación, planes de acción y seguimiento de éstos.	Identificar las oportunidades que tiene la PyMe, para conseguir retorno reputacional producto de las relaciones comunitarias.

6.2.- Comercialización de Servicios

La plataforma de oferta de productos que estará disponible será la siguiente:

	Estrategia Competitiva	Gestión Producción y Calidad	Gestión de RRHH	Gestión de Seguridad y M. Amb.	RSE
Consultores	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Estimado en Días	40	33	20	33	20
HH	360	300	180	300	180
Costo UF/HH	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
Costo Unitario	UF 1.008	UF 840	UF 504	UF 840	UF 504

Nuestra estrategia de venta considera paquetes de servicios, por lo cual incluiremos un factor de reducción de costos dependiendo de la cantidad de servicios que contenga cada uno. En el caso de 2 servicios, el factor es 0.8. En el caso de 3 servicios, el factor es 0.75. En el caso de 5 servicios, el factor es 0.7.

Al aplicar estos valores obtenemos los siguientes costos.

	Estrategia Competitiva	Gestión Producción y Calidad	Gestión de RRHH	Gestión de Seguridad y M. Amb.	RSE	Costo del Paquete
Paquete 1						UF 1.478
Paquete 2						UF 1.638
Paquete 3						UF 1.210
Paquete 4						UF 1.210
Paquete 5						UF 2.587
Costo Unitario	UF 1.008	UF 840	UF 504	UF 840	UF 504	

Nuestro objetivo es iniciar las actividades con una asesoría del tipo Estrategia Competitiva, en la que invertiremos los primeros 3 meses.

7.- Estrategia de Marketing

Utilizaremos el concepto de Marketing Directo para llegar a nuestros clientes, buscando generar relaciones comerciales de largo plazo, en un contexto de confianza, credibilidad y transparencia. Nuestra estrategia de Marketing considera las siguientes líneas de acción:

7.1.- Promoción

Utilizaremos los siguientes canales de promoción para llegar a nuestra cartera de clientes:

- a) Entrevistas personales, “cara a cara”, las que han sido previamente planificadas en base a nuestra cartera de clientes.
- b) Vía internet, enviando correos electrónicos con link a nuestra página web donde se ofrecen nuestros servicios.
- c) Contactos telefónicos directos con nuestros clientes.
- d) Periódicos y revistas especializadas del ámbito minero regional.
- e) Participación en las ferias anuales de la minería regional, tales como: Exponor, Expomin.
- f) Creación de un tríptico que da a conocer nuestra empresa y los servicios ofrecidos.

7.2.- Plaza:

En una primera etapa, 2 años, nos enfocaremos en asesorar a las PyMes dentro del mercado de la ciudad de Antofagasta; luego, bajo una Estrategia de crecimiento y expansión, abordaremos la ciudad de Calama y Mejillones, dado que constituyen los focos de mayor potencial de negocio en la Región.

Hemos considerado el arriendo de una oficina en el sector centro de Antofagasta, con un diseño y ambiente grato, atendido por una asistente ejecutiva bilingüe, con conocimientos amplios de los servicios ofrecidos y conectada fuertemente con el negocio.

7.3.- Precio:

Nuestra estrategia de precios considera lo siguiente:

Las asesorías se ofrecerán como productos únicos y/o en paquetes secuenciales, siempre conectado con nuestro objetivo de crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes. A manera de ejemplo, podemos desarrollar en una primera etapa la Estrategia Competitiva a una empresa y en función de esta crearle nuevas necesidades.

Los valores del servicio ofrecido se presentan en la siguiente tabla, los cuales se ajustan a los estándares de mercado

7.4.- Productos:

Estos fueron definidos en el ítem 6.

7.5.- Nombre de la empresa:

El nombre comercial definido para la empresa es **Construyendo Futuro S.A. (CFSA)** y el logotipo que nos identificará es el siguiente:



8.- Operaciones

Nuestros clientes accederán a nuestros servicios vía internet, telefónica, fax o directamente en nuestras oficinas ubicadas en la ciudad de Antofagasta, aún cuando nuestra Estrategia de Marketing considera privilegiar el contacto directo de nuestros ejecutivos en el lugar donde el cliente nos requiera.

Será necesaria una etapa de diagnóstico previa para cada PyMe, de manera de mapear sus procesos internos y estados financieros para determinar la línea base de cada una, a partir de la cual realizaremos nuestra contribución en el proceso de mejoramiento del negocio. El desafío en esta etapa es crear una relación de confianza con el cliente dada la naturaleza de la información.

El proceso de asesoría propiamente tal se inicia con una reunión formal, en donde el cliente expone sus requerimientos y aporta la información necesaria para estudiar, analizar, evaluar y diagnosticar la condición de su empresa. Durante todo el proceso, es clave para el éxito de nuestra asesoría mantener un vínculo permanente con el cliente, dada su condición de responsable de la implementación de las propuestas de mejoramiento al interior de su empresa.

En una primera etapa, nuestra asesoría concluye con la entrega de un informe que contiene los principales hallazgos, estado actual y recomendaciones en orden de cerrar las brechas existentes. No obstante ofreceremos un segundo producto que involucre una asesoría en el largo plazo, a través del monitoreo de los procesos implementados por el cliente.

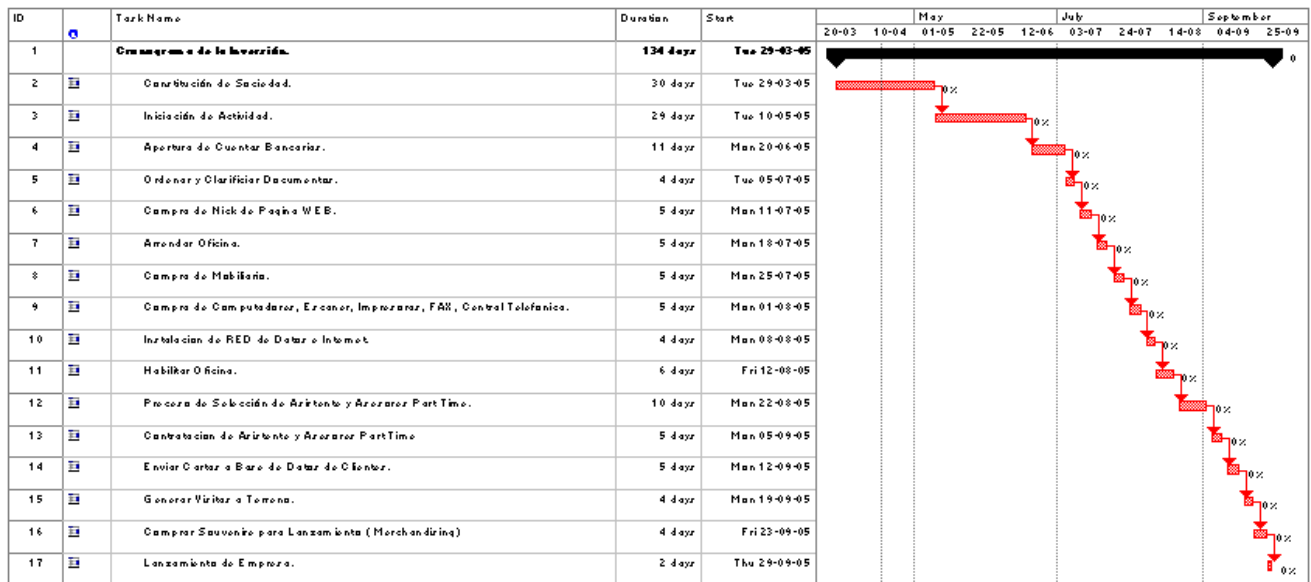
Con respecto a los principales riesgos identificados para el negocio, podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Inexistencia de barreras de entrada.
- ✓ Bajo costo para iniciar un negocio de estas características.
- ✓ Creación de relaciones de confianza y de largo plazo con los clientes.
- ✓ Si como resultado de la asesoría se propone implementar procesos de cambio cultural, el riesgo es que éstos procesos son de largo plazo, mientras que el cliente espera resultados tangibles en forma inmediata. El Cliente debe “sentirse dueño” de los procesos de cambio que se propongan en la asesoría.

8.1.- Cronograma de la inversión

En la tabla siguiente se detallan las etapas más relevantes para el desarrollo y puesta en marcha del negocio, considerando que la operación del mismo se inicia en Mayo del 06.

El total de la inversión en activos físicos y gastos de desarrollo y puesta en marcha, se estima en MM\$ 30.1.



8.2.- Detalles de la inversión

Concepto	Monto M\$
Iniciación de Actividades	500.00
Asesoría Contable	1,500.00
Asesoría Legal	1,500.00
Sub-Total Tramites	3,500.00

Computador Asistente	800.00
Impresora	300.00
Utiles de Oficina	500.00
Fax	200.00
Sub-Total Asistente	1,800.00

Notebook Directores (4)	6,000.00
Notebook Asesor (2)	3,000.00
Data Show (1)	1,500.00
Camioneta (1)	12,000.00
Sub-Total Staff	22,500.00

Arriendo Oficina	800.00
Muebles de Oficina	1,500.00
Sub-Total Oficina	2,300.00

Total Inversión	30,100.00
------------------------	------------------

8.3.- Equipo Ejecutivo

Los profesionales que forman Construyendo Futuro S.A. en sus inicios son:

César Cabrera C: MBA Universidad de Chile, Ingeniero Electricista USACH, Diplomado en Gestión y Administración de Recursos Humanos Universidad de Chile. Posee 25 años de experiencia en la industria minera en cargos Profesionales de Operaciones, Mantenimiento y Gestión. Actualmente ocupa la posición de Gerente de Plantas Concentradoras de Minera Escondida Ltda.

Alfonso Gomila S: MBA Universidad de Chile, Ingeniero Metalurgista Universidad Católica del Norte. Posee 20 años de experiencia en empresas de Servicios a la Minería, Operaciones de Plantas Mineras y en el área de Recursos Humanos. Actualmente ocupa la posición de Consultor de Recursos Humanos en Operaciones Mina de Minera Escondida Ltda.

Reynaldo Martínez R: MBA Universidad de Chile, Ingeniero Electricista USACH, Diplomado Instruccional BCIT-Canada. Posee 5 años de experiencia en Empresas de servicios a la Minería. Actualmente ocupa la posición de Black Belt Six-Sigma de la Vicepresidencia de Procesos de Minera Escondida Ltda.

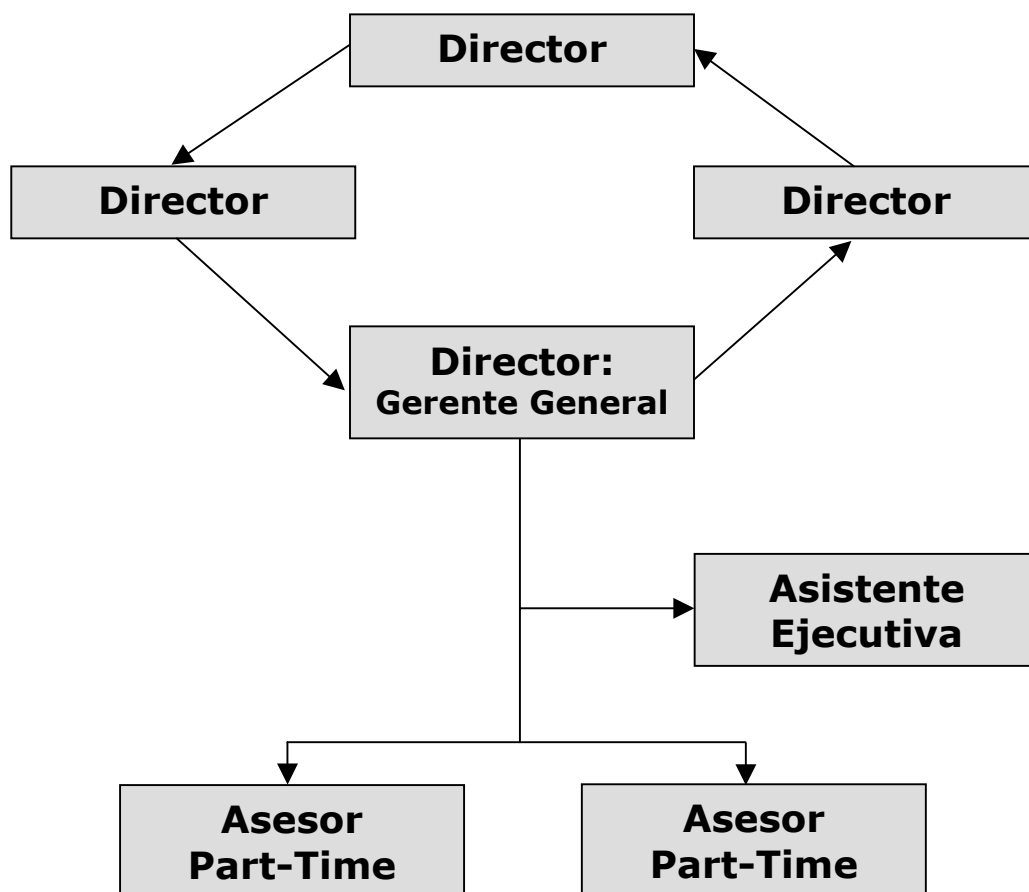
Gustavo Tapia S: MBA Universidad de Chile, Ingeniero Industrial en Electrónica Universidad de Antofagasta, Diplomado Instruccional BCIT-Canada. Posee 5 años de experiencia en Empresas de servicios a la Minería. Actualmente ocupa la posición de Asesor Técnico de Mantenimiento en Planta de Óxidos de Minera Escondida Ltda.

8.4.- Organigrama y Dotación

El Equipo Ejecutivo asumirá la dirección de la Empresa, formando el Directorio de ésta. Además crea el cargo de Gerente General, que será asumido por uno de los socios fundadores en forma rotatoria en periodos de dos años.

Además se requiere la contratación de una asistente ejecutiva y de dos asesores Part-Time.

El organigrama de Construyendo Futuro S.A. es el siguiente:



La función que desempeñará cada miembro del organigrama se presenta en el anexo VIII.

9.- Análisis Financiero

Consideraciones generales del análisis para el caso pesimista:

- ✓ La evaluación se hizo con un horizonte de 5 años. Realizando un análisis mensual que comienzan a partir de Mayo del 2006.
- ✓ El aporte de capital necesario para cubrir los déficit de caja proyectado para el primer año, se realiza, al momento de conformar la sociedad.
- ✓ El negocio no contempla la utilización de crédito para financiarse.

Del análisis realizado podemos destacar lo siguiente:

El **Análisis Financiero** fue realizado en Excel y en el anexo 10 (página 24) se presentan los resultados más importantes: **Balance, Saldo Final de Caja y Depósitos a Plazo, Ratios Utilidad/Patrimonio y Liquidez, Valor de la Compañía y Valor de la Compañía para el nuevo accionista con un 20% de participación, Estado de Resultado, Capital de Trabajo, Amortizaciones e Inversiones.**

El **Costo del Capital** para este proyecto fue calculado utilizando Godfrey-Espinoza para un mercado emergente como el nuestro. Se utilizó como proxy del mercado una empresa Norteamericana que cotiza en bolsa. De acuerdo a lo presentado en el anexo 9, el valor utilizado es 15.4%.

El **Análisis de Riesgo**, se realizó utilizando el software Crystal Ball a nuestro proyecto, se ha sensibilizado el VAN con respecto a la variación del porcentaje de crecimiento de las ventas (desde 3,6% a 4.4%), permitiéndonos verificar que el riesgo de la inversión es mínimo. La probabilidad de que el VAN sea negativo es muy cercana al 0%.

La **Inversión** requerida corresponde a MM\$ 30.1, donde las proyecciones financieras del negocio entregan un VAN de MM\$ 94.797 y una TIR de 108% en 5 años de evaluación.

La evaluación del Negocio se hizo considerando que existían dos alternativas o escenarios en los cuales operaríamos. Esto permitió obtener diferentes evaluaciones económicas y financieras donde la diferencia fundamental entre el escenario optimista y el pesimista está relacionado principalmente con los volúmenes de ventas de asesorías.

En términos generales estas variaciones las podemos observar en la siguiente tabla:

	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Variabilidad
N° Clientes Servicio 1 (2 años)	3	2	-33%
N° Clientes Servicio 2 (2 años)	0	0	0%
N° Clientes Servicio 3 (2 años)	4	3	-25%
N° Clientes Servicio 4 (2 años)	2	3	50%
N° Clientes Servicio 5 (2 años)	1	2	100%
N° Clientes Paquete 1 (2 años)	1	4	300%
N° Clientes Paquete 2 (2 años)	1	2	100%
N° Clientes Paquete 3 (2 años)	0	4	400%
N° Clientes Paquete 4 (2 años)	1	2	100%
N° Clientes Paquete 5 (2 años)	0	2	200%
N° Clientes TOTALES (2 años)	13	24	85%

La evaluación de los escenarios con sus indicadores principales es la siguiente:

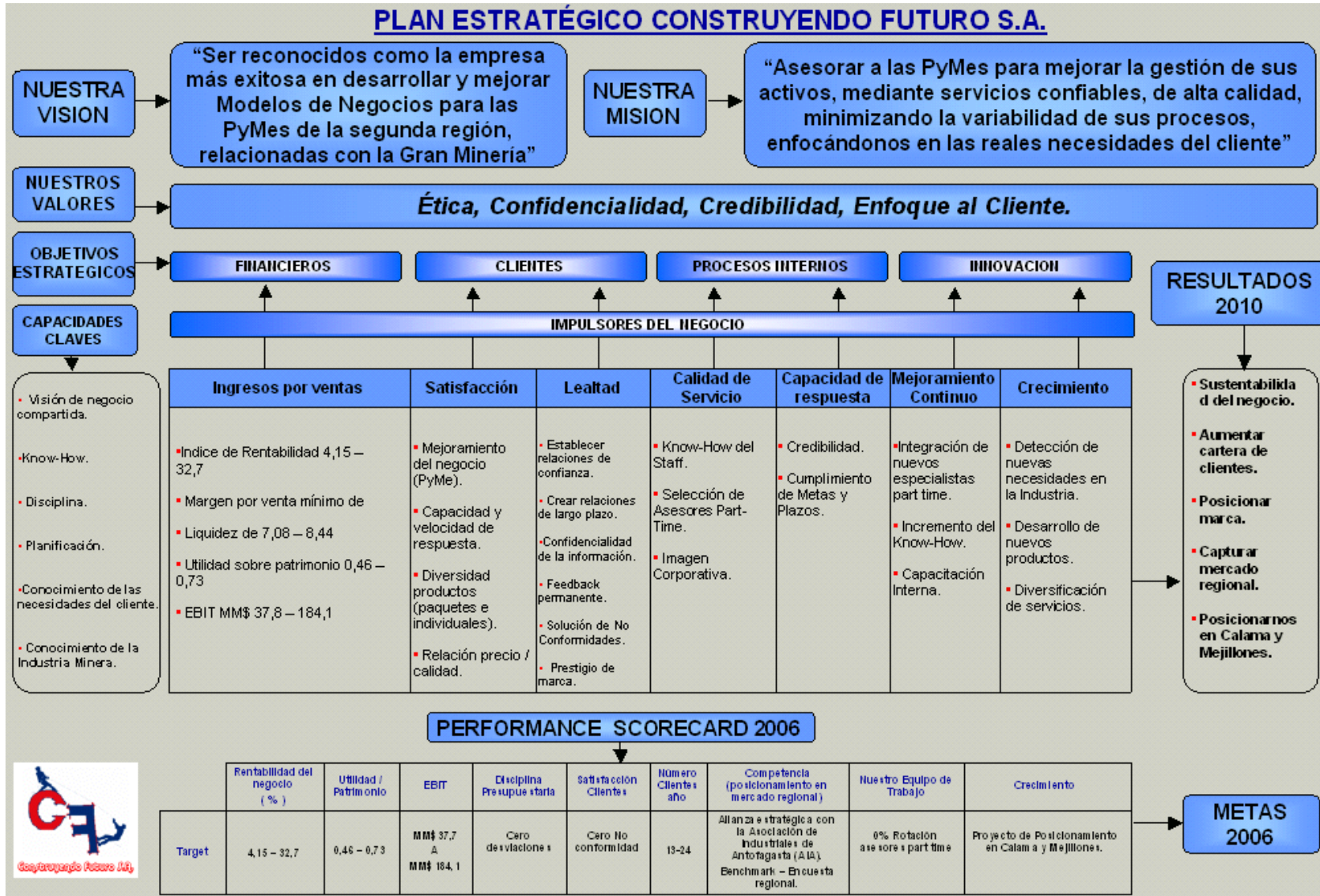
	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Variabilidad
Inversión	30.100.000	30.100.000	-----
VAN	94.797.792	956.439.133	909%
Tir	108%	519%	381%
IR	4.15	32.78	690%
Ko	15.40%	15.40%	-----
Valor UF	17.200	17.200	-----
% de crecimiento de ventas	4%	4%	-----
Volumen de Ventas	97.521.834	248.387.698	155%
Costos por Ventas	(40.472.085)	(44.998.061)	11%
% Impuestos	17%	17%	-----
Impuestos Pagados	(6.515.350)	(31.511.641)	384%
Utilidad / Patrimonio	0.46	0.73	59%
Liquidez	8.44	7.08	-16%
Ventas / Utilidad Neta	3.55	1.65	-54%
Costos Totales / Ventas	0.68	0.39	-43%
EBIT	37.770.786	184.110.675	387%

Para la evaluación **optimista**, consideramos que los volúmenes de ventas aumentaron a MM\$ 248.4, el VAN de MM\$ 898.7 y una TIR del 125%.

Estos valores fueron determinados en las mismas planillas mostradas en los anexos de este documento y se adjuntan en la copia electrónica de este trabajo.

ANEXOS

Anexo I: Plan Estratégico Construyendo Futuro S.A.



Anexo II: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Si consideramos las PyMes como el motor del emprendimiento que busca el desarrollo de la idea empresarial para materializarla en una nueva industria o negocio, el concepto básico siempre debe considerar el conocimiento de los requerimientos de los clientes que no sólo espera un producto o servicio final, sino un servicio post venta. En este contexto, es necesario contar con Industrias de menor tamaño, que respondan con rapidez a los requerimientos del mercado, para lo cual deben tener estructuras organizacionales que sean flexibles, altamente competitivas y que se adapten rápidamente a los cambios del entorno.

En este contexto, las PyMes presentan debilidades internas para lograr su operatividad poniendo en riesgo su subsistencia, entre otras por la falta de desarrollo del recurso humano y de liderazgo gerencial adaptado a los nuevos requerimientos que hoy exigen ser altamente competitivos. Más aún si consideramos la existencia de factores de riesgo exógenos como las políticas cambiarias del país, el incremento de las cargas impositivas, de protección medioambiental y significativos cambios del entorno tecnológico, económico, laboral, político y social. Esto configura un escenario donde muchas de las pequeñas y medianas empresas se ven acorraladas y un gran número de ellas se ve obligada a desistir.

Este análisis nos permite detectar los factores de la industria que nos afectan favorablemente, que representan oportunidades y aquellos que constituyen impactos adversos o amenazas. Además de las características internas de CFSA con respecto a sus debilidades y fortalezas.

1.- Barreras de Entrada y Salida

Las barreras de entrada al mercado de las Asesorías a las Pymes son:

- ✓ Requerimientos de capital y costos fijos, bajos
- ✓ Bajas economías de escala.
- ✓ Clientes altamente sensibles a precios
- ✓ Barreras de salida casi inexistentes.
- ✓ Desconocimiento por parte de los clientes de las bondades de los servicios ofrecidos.
- ✓ Tendencia de los clientes a seguir haciendo las cosas de la misma forma, sin visualizar el impacto de las nuevas tendencias.
- ✓ Inexistencia de datos confiables por parte de los clientes que permitan hacer un buen diagnóstico del “estado actual” de la empresa.
- ✓ Desconfianza de los clientes para proporcionar información, particularmente financiera, que permita desarrollar el trabajo.

2.- Rivalidad entre competidores existentes y potenciales

- ✓ Industria desconcentrada con pocos participantes.
- ✓ Los clientes son potenciales competidores, debido a que es posible que puedan desarrollar sus propias capacidades internas en los servicios ofrecidos.
- ✓ Industria con bajos costos de cambio, si existen nuevas ofertas en el mercado.

3.- Capacidad de negociación de los compradores

- ✓ Nulo costo de cambio para los compradores.
- ✓ Creciente amenaza para la industria de integración hacia adelante de los compradores.
- ✓ Los compradores contribuyen fuertemente sobre la calidad del servicio, debido a la disponibilidad y calidad de la información proporcionada.

4.- Amenaza de productos sustitutos

- ✓ Inexistencia de sustitutos cercanos.
- ✓ No existen costos de cambio para el usuario.
- ✓ Potencial agresividad de empresas de Santiago, dada la rentabilidad del servicio.

Anexo III: Análisis FODA

Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidad y Amenaza.

1.- Fortalezas.

- ✓ Experiencia del equipo en la realización de los servicios ofertados.
- ✓ El equipo esta integrado, considerando que trabajan juntos por más de 2 años, desarrollando un conocimiento de las características personales y profesionales de cada uno y en general mantienen relaciones de respeto y amistad.
- ✓ Todos los miembros del equipo han terminado su MBA, estando capacitado con herramientas técnicas para fortalecer el trabajo del equipo en sus líneas de estrategia y gestión.
- ✓ El equipo está altamente motivado con el cumplimiento de sus objetivos y con la calidad profesional de su trabajo.
- ✓ El equipo es entusiasta, lo suficientemente arriesgado para avanzar y emprender.
- ✓ El equipo tiene un buen nivel de relaciones y conoce a la mayoría de los gerentes y ejecutivos de las PyMes que se relacionan con la Gran Minería del Cobre.
- ✓ Empresa se posesionará en Antofagasta, donde se concentra el mayor número de empresas mineras de Chile.

2.- Debilidades.

- ✓ Conflicto de intereses entre los directores de **CFSA** y la actividad actual como empleados de una Minera Escondida Ltda., lo que requerirá de conversaciones y acuerdos internos para minimizarlo
- ✓ Presión económica sobre la producción debido a que se utilizarán recursos propios
- ✓ Baja experiencia del equipo directivo en ventas y marketing.

3.- Oportunidades.

- ✓ Mayores exigencias debido a existencia de tratados internacionales y nuevas normativas, que obligará a las PyMes a mejorar su gestión, como una exigencia para sobrevivir en el medio.
- ✓ Actualmente existen pocos competidores en el mercado. Competidores con poco conocimiento de los requerimientos de los mandantes, debido a que no han actuado en representación de los mismos.
- ✓ Sostenido aumento de las ventas al sector minero, con indicadores positivos respecto a esta tendencia en los próximos años.

- ✓ Se mantiene tendencia al outsourcing de las empresas mineras, lo que potencia a las PyMes en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, apoyando el desarrollo del sector.
- ✓ Creación de alianza estratégica con la Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA).

4.- Amenazas.

- ✓ Que las PyMes consigan el know How para resolver internamente los temas de gestión.
- ✓ Potencial agresividad comercial de empresas de Santiago en la II Región.

Anexo IV: Encuesta Estudio de Mercado

ENCUESTA DE ANÁLISIS DE MERCADO BP “Construyendo Futuro S.A.”

1.- CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA.

- a) Familiar
- b) De Responsabilidad Limitada
- c) Sociedad Anónima

2.- RUBRO.

- a) Servicios a la Minería
- b) Metalmecánica
- c) Electricidad Industrial
- d) Otros

3.- NUMERO DE EMPLEADOS QUE POSEE SU EMPRESA.

- a) Menor a 15
- b) Entre 15 y 30
- c) Entre 30 y 50
- d) Mayor a 50
- e) Mayor a 100
- f) Mayor a 250

4.- HA DESARROLLADO UN PLAN ESTRATÉGICO O MODELO DE NEGOCIOS EN SU EMPRESA.

- a) Sí
- b) No

5.- DISPOSICIÓN A CONTRATAR ASESORIAS CON ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Favor indicar máximo 2 preferencias).

- a) Desarrollo de Estrategias Competitivas
- b) Gestión de Producción
- c) Gestión de Seguridad
- d) Gestión de Calidad
- e) Gestión de Medio Ambiente
- f) Gestión de RRHH
- g) Responsabilidad Empresarial (Social)

6.- INDIQUE UNA DE LAS PREFERENCIAS DE ASESORIAS.

- a) Asesoría Puntual en un tema
- b) Asesoría Permanente (Plan de Trabajo 1 año)

7.- INDIQUE UNA DE LAS TRES BANDAS DE PRECIOS POR ASESORIAS PUNTUALES QUE USTED ESTARIA DISPUESTO A PAGAR.

- a) Entre US\$ 5.000 a US\$ 10.000.
- b) Entre US\$10.000 a US\$ 15.000.
- c) Entre US\$ 15.000 a US\$ 20.000.
- d) Entre US\$ 20.000 a US\$ 25.000.
- e) Entre US\$ 25.000 a US\$ 30.000.
- f) Más de US\$ 30.000.

8.- INDIQUE UNA DE LAS TRES BANDAS DE PRECIOS POR ASESORIA PERMANENTE QUE USTED ESTARIA DISPUESTO A PAGAR.

- a) Entre US\$ 3.000 a US\$ 6.000.
- b) Entre US\$ 6.000 a US\$ 10.000.
- c) Entre US\$ 10.000 a US\$ 14.000.
- d) Entre US\$ 14.000 a US\$ 17.000.
- e) Entre US\$ 17.000 a US\$ 20.000.
- f) Más de US\$ 20.000.

9.- INDICAR RANGO DE FACTURACIÓN MENSUAL DE SU EMPRESA.

- a) Menos de \$ 10MM
- b) Entre \$ 10MM y \$ 30MM
- c) Entre \$ 30MM y \$ 50MM
- d) Entre \$ 50MM y \$ 70MM
- e) Entre \$ 70MM y \$ 90MM
- f) Entre \$ 90MM y \$ 110MM
- g) Más de \$ 110MM

Anexo V: Resultado Encuesta Estudio de Mercado

1.- CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA.

a) Familiar	3
b) De Responsabilidad Limitada	5
c) Sociedad Anónima	11

2.- RUBRO.

a) Servicios a la Minería	11
b) Metalmecánica	5
c) Electricidad Industrial	3
d) Otros	1

3.- NUMERO DE EMPLEADOS QUE POSEE SU EMPRESA.

a) Menor a 15	0
b) Entre 15 y 30	1
c) Entre 30 y 50	2
d) Mayor a 50	5
e) Mayor a 100	4
f) Mayor a 250	8

4.- HA DESARROLLADO UN PLAN ESTRATÉGICO O MODELO DE NEGOCIOS EN SU EMPRESA.

a) Sí	4
b) No	16

5.- DISPOSICIÓN A CONTRATAR ASESORIAS CON ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Favor indicar máximo 2 preferencias).

a) Desarrollo de Estrategias Competitivas	8
b) Gestión de Producción	5
c) Gestión de Seguridad	6
d) Gestión de Calidad	7
e) Gestión de Medio Ambiente	4
f) Gestión de RRHH	6
g) Responsabilidad Empresarial (Social)	4

6.- INDIQUE UNA DE LAS PREFERENCIAS DE ASESORIAS.

a) Asesoría Puntual en un tema	8
b) Asesoría Permanente (Plan de Trabajo 1 año)	12

7.- INDIQUE UNA DE LAS TRES BANDAS DE PRECIOS POR ASESORIAS PUNTUALES QUE USTED ESTARIA DISPUESTO A PAGAR.

a) Entre US\$ 5.000 a US\$ 10.000.	5
b) Entre US\$10.000 a US\$ 15.000.	4
c) Entre US\$ 15.000 a US\$ 20.000.	8
d) Entre US\$ 20.000 a US\$ 25.000.	2
e) Entre US\$ 25.000 a US\$ 30.000.	1
f) Más de US\$ 30.000.	0

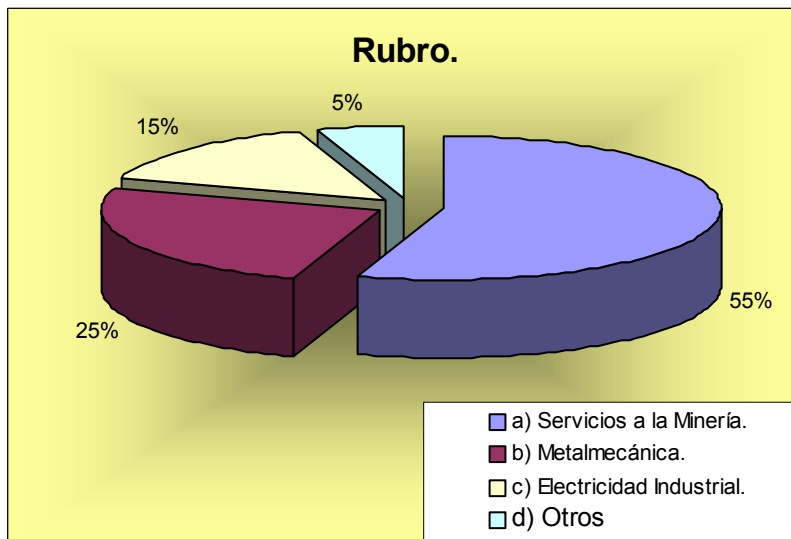
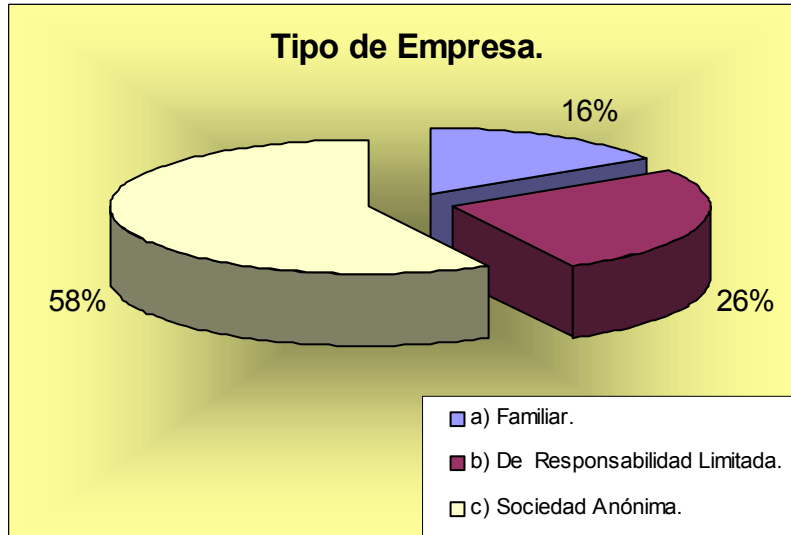
8.- INDIQUE UNA DE LAS TRES BANDAS DE PRECIOS POR ASESORIA PERMANENTE QUE USTED ESTARIA DISPUESTO A PAGAR.

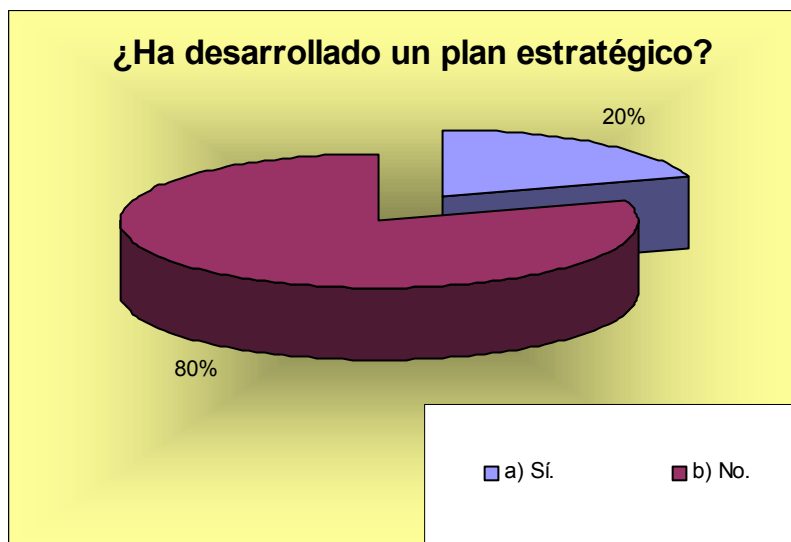
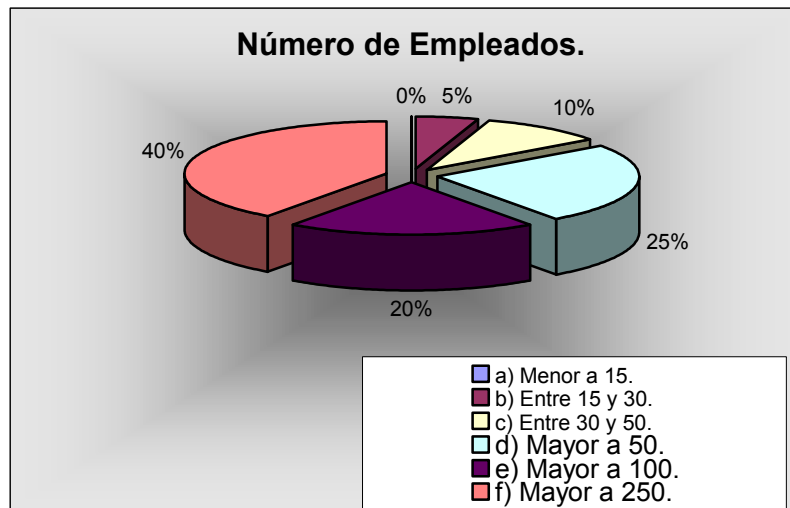
a) Entre US\$ 3.000 a US\$ 6.000.	0
b) Entre US\$ 6.000 a US\$ 10.000.	4
c) Entre US\$ 10.000 a US\$ 14.000.	5
d) Entre US\$ 14.000 a US\$ 17.000.	7
e) Entre US\$ 17.000 a US\$ 20.000.	3
f) Más de US\$ 20.000.	1

9.- INDICAR RANGO DE FACTURACIÓN MENSUAL DE SU EMPRESA.

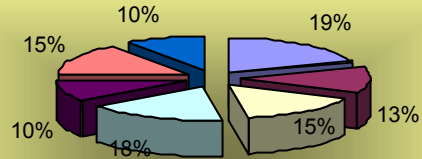
a) Menos de \$ 10MM	0
b) Entre \$ 10MM y \$ 30MM	0
c) Entre \$ 30MM y \$ 50MM	4
d) Entre \$ 50MM y \$ 70MM	6
e) Entre \$ 70MM y \$ 90MM	3
f) Entre \$ 90MM y \$ 110MM	2
g) Más de \$ 110MM	5

Anexo VI: ANÁLISIS GRÁFICOS ENCUESTA DE MERCADO BP “Construyendo Futuro S.A”.



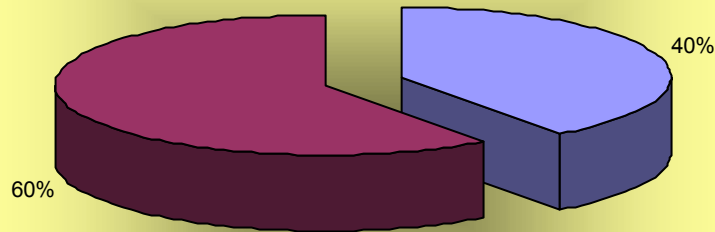


Disposición a contratar Asesorías.

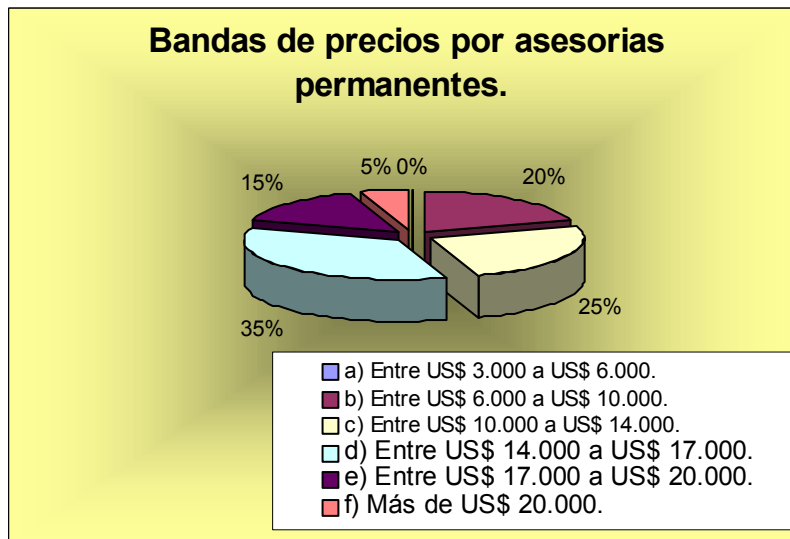
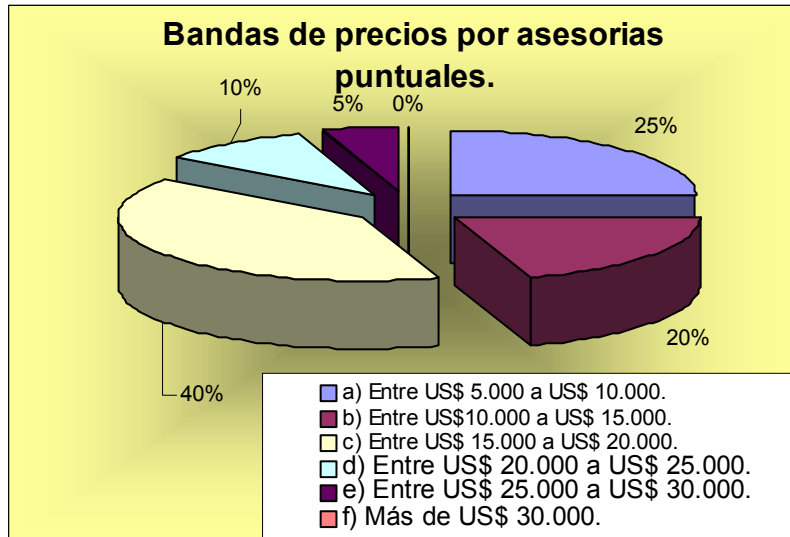


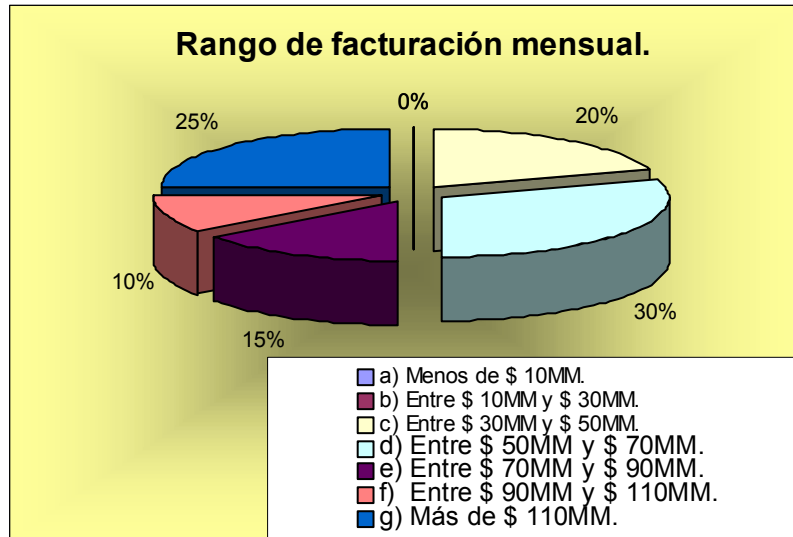
- a) Desarrollo de Estrategias Competitivas.
- b) Gestión de Producción.
- c) Gestión de Seguridad.
- d) Gestión de Calidad.
- e) Gestión de Medio Ambiente.
- f) Gestión de RRHH.
- g) Responsabilidad Empresarial (Social).

Preferencias de Asesorías.



- a) Asesoría Puntual en un tema.
- b) Asesoría Permanente (Plan de Trabajo 1 año).





Anexo VII: Listado de Empresas de la Región.

EMPRESA	RUBRO	GERENTE	E-mail
AMECO	SERVICIOS	Juan Salgado B.	juan.salgado@ameco.cl;norma.godoy@ameco.cl
MINEPRO	SERVICIOS ESPECIFICOS	Manuel Achondo	machondo@phmining.com
COMIN	SERVICIOS	Leonardo López	llopez@comin.cl
BUCYRUS	SERVICIOS ESPECIFICOS	Carlos Aliaga F.	caliaga@bucyrus.cl
TUR BUS	SERVICIOS ESPECIFICOS	Victor Mahana B,	vmahana@turbus.cl
LINSA	TRANSPORTE	Fernando Gonzalez M-Jorge González Molina	fgonzalez@linsa.cl
CONYMET	METALMECANICA	Antonio Flores Morales	antonio.flores@conymet.com
GUIÑEZ	SERVICIOS ESPECIFICOS	David Guiñez Latus	gerencia@guinezingeneria.cl
HIDROMEC	SERVICIOS ESPECIFICOS	Patricio Gimenez Vergara	pgimenez@hidromec.cl
GEOTEC	SERVICIOS ESPECIFICOS	Jorge Bertoglia	jbertoglia@geotec.cl;jorge.b@entelchile.net;geotec@geotec.cl
BDS	SERVICIOS	Ernesto Ly Letelier	ernestoly.l@bds.cl
RESITER	SERVICIOS ESPECIFICOS	Enrique Peñafiel-Edo Constanzo	escondida@resiter.cl;ivencio@resiter.cl;rlagos@resiter.cl;dchrisporou@resiter.cl
ANTOLIN CISTERNAS	SERVICIOS ESPECIFICOS	Patricia Cisternas	arriendo@antolin.cl;mcomejo@antolin.cl;gurrejola@antolin.cl;hasenjo@antolin.cl
RADIADORES GOMEZ	SERVICIOS ESPECIFICOS	Carmen Gomez Muñoz	rgomeza@rgomez.cl
EMÍN	SERVICIOS	Rafael Torreblanca sub grte , Jorge Schwerter grte gral	rtorreblanca@emin.cl;jschwert@emin.cl
ECOCIR Ltda.	SERVICIOS	Manuel Romero E	ecocir@ecocir.cl
TOCONAO	SERVICIOS	Manuel Matrás Pinto	mmatras@toconao Ltda. cl
CAUCHOVAL	SERVICIOS ESPECIFICOS	Miguel Ferreira Bruna-Vicente Montan D grte zonal	m.ferreira@cauchoval.cl;v.leiva@cauchoval.cl
SERVINSUM	SERVICIOS	Wilson Rojas Elgueta	wilson.rojas@servinsum.cl
CONSTRUCTORA SENCO	SERVICIOS	Javier Tamblay	senco.jtamblay@vtr.net
COMERCIAL GRECIA	SERVICIOS ESPECIFICOS	Roberto Cifuentes R.	cgreacia@cgreacia.cl
HIDRO SEAL SERVICES	SERVICIOS ESPECIFICOS	Enzo Mancilla G.	enzomancilla@hss.cl
EUGENIO CONCHA	SERVICIOS ESPECIFICOS	Eugenio Concha	econcha@consil-sa.cl;eugenio-concha@vtr.net
OTRACO	SERVICIOS ESPECIFICOS	Bern Tamsen	bernd.tamsen@otraco.com
AMES	SERVICIOS ESPECIFICOS	Hector Acevedo Rastrudis	hacevedo@ames.cl
WELFIELD SERVICES	SERVICIOS ESPECIFICOS	Juan Rafael Bascur Middleton	jrbascur@wellfield.cl
VECCHIOLA	SERVICIOS ESPECIFICOS	Richard Villalobos/Julio Poblete	julio.poblete@vecchiola.cl;gerencia.general@vecchiola.cl
JENSEN PERFORACIONES	SERVICIOS ESPECIFICOS	Manuel Galvez Aquea	manuel.galvez@jensendrilling.cl
EL SAUCE	SERVICIOS ESPECIFICOS	Juan Carlos Rojas Herrera	jcrojas@elsauce.cl;scontador@elsauce.cl
READY MIX	SERVICIOS ESPECIFICOS	Clovic Navia Cortés	cnavia@cbb.cl
JENSEN	SERVICIOS ESPECIFICOS	Andrés Jensen M.	jensen.ing@123.cl
SALFA	SERVICIOS ESPECIFICOS	Patricio Mora Cartagena	pmora@salfa.cl
VULCO	SERVICIOS ESPECIFICOS	Mario García	mgarcia@weir-vulco.cl
EUREST	SERVICIOS ESPECIFICOS	Alejandro Olmos	alejandro.olmos@eurest.cl

Anexo VIII: Descripción de Cargos.

CONSTRUYENDO FUTURO S.A.

Aprobado por : _____
Fecha : _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo : Director
Lugar de Trabajo : Antofagasta
Reporta a : Directorio de **CFSA**

2.- OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir y controlar las funciones y recursos de **CFSA** con el propósito de garantizar el crecimiento sustentable de la organización contribuyendo a la maximización del retorno de la inversión de los accionistas.

3.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Aprobación de Políticas de la empresa
- Definición de la estrategia de **CFSA**
- Presupuesto de **CFSA**
- Modificaciones al presupuesto anual
- Inversiones y proyectos especiales
- Aprobación de contratos
- Contratación de consultorías externas
- Aprobación de facturas con respaldo de un contrato o de una orden de compra
- Aprobación de requerimientos de compras fuera de contrato hasta U\$S 5000.

CONSTRUYENDO FUTURO S.A.

Aprobado por : _____
Fecha : _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo : Gerente General
Lugar de Trabajo : Antofagasta
Reporta a : Directorio de **CFSA**

2.- OBJETIVO DEL CARGO

Planificar y controlar los recursos y funciones asociados a la operación de la **CFSA**, con el propósito de garantizar el cumplimiento del Plan de Negocio y la sustentabilidad en el largo plazo.

3.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Representa legalmente a **CFSA**.
- Establecer comunicación permanente con los clientes, identificando las necesidades que puedan ser desarrolladas por **CFSA**.
- Establecer y Controlar la aplicación del Plan Estratégico de **CFSA**.
- Desarrollar e implementar proyectos de mejoramiento continuo en el desarrollo de nuevos servicios a los clientes.
- Determinar los recursos financieros y su utilización
- Administrar el recurso humano de **CFSA**.

CONSTRUYENDO FUTURO S.A.

Aprobado por : _____
Fecha : _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo : Asesor Part-time
Lugar de Trabajo : Antofagasta
Reporta a : Gerente General **CFSA**

2.- OBJETIVO DEL CARGO

Interactuar con los clientes en la búsqueda de información que permita realizar diagnósticos y propuestas de mejoramiento para los clientes.

3.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Mantener comunicación en terreno con cliente.
- Recopilar datos y analizarlos para diagnóstico y propuestas de mejoramiento, implementación y planes de comunicación.
- Preparación reportes mensuales de actividades.
- Preparación de informes para clientes.

CONSTRUYENDO FUTURO S.A.

Aprobado por : _____
Fecha : _____

DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo : Asistente Ejecutiva
Lugar de Trabajo : Antofagasta
Reporta a : Gerente General **CFSA**

2.- OBJETIVO DEL CARGO

Sustentar administrativamente el desempeño de **CFSA**, además de mantener la comunicación activa con los clientes.

3.- RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Administrar y hacer seguimiento al presupuesto mensual / anual de CFSA, gestionando pagos y cobranzas de contratos existentes
- Mantener archivos físicos y carpetas de clientes actualizados
- Elaborar y mantener actualizados indicadores claves de la gestión de CFSA.
- Mantener actualizada la Sala de Existencia de la Gerencia de RRHH – DO.
- Garantizar el apoyo logístico de las actividades realizadas en terreno por los consultores part time. Coordinación de eventos varios, transporte, compras, cotizaciones, etc.

ANEXO IX: Cálculo de Costo Capital

Se calculará la tasa de descuento por medio del procedimiento de Godfrey y Espinoza para el caso de una empresa que desea operar en Chile en la industria de las Asesorías suponiendo una razón de endeudamiento a capital de 0, con $R_b = 8\%$, $R_{fus} = 5\%$ y $R_{mus} = 13\%$.

Las variaciones son:

$$\begin{aligned} \text{VAR}_i &= 14.34\% \\ \text{VAR}_{usa} &= 9.68\% \\ \text{CS}_i &= 1.75\% \text{ por sobre los bonos de USA.} \end{aligned}$$

Consideraciones:

$$\begin{aligned} R_s &= k_p \\ R_0 &= \rho \\ R_b &= k_b \\ R_{wacc} &= k_0 \end{aligned}$$

Solución:

El costo patrimonial para la Industria de Software es:

$$k_p = (r_f + \text{Credit Spread}) + (\sigma_d / \sigma_{USA}) * 0,6 * (r_m - r_f) * \beta_p^{C/D} \text{ industria}$$

$$R_0 = (r_f + \text{Credit Spread}) + (\sigma_d / \sigma_{USA}) * 0,6 * (r_m - r_f) * \beta_p^{S/D} \text{ industria } \circ$$

$$\rho = (r_f + \text{Credit Spread}) + (\sigma_d / \sigma_{USA}) * 0,6 * (r_m - r_f) * \beta_p^{S/D} \text{ industria}$$

Recordemos que si el CS_i es Menor a 2% no se debe el factor de 0.6.

$$\rho = (r_f + \text{Credit Spread}) + (\sigma_d / \sigma_{USA}) * (r_m - r_f) * \beta_p^{S/D} \text{ industria}$$

Para Obtener Beta Patrimonial C/D Se toma Como referencia una Empresa del Mkdto de Asesorías Century Businnes Services. $\beta_p^{c/d} = 0,97$.

Valuation Ratios

Valuation Ratios	Company	Industry	Sector	S&P 500
P/E Ratio (TTM)	20.00	26.20	26.86	21.57
P/E High - Last 5 Yrs.	NA	47.81	43.87	41.33
P/E Low - Last 5 Yrs.	NA	15.46	17.11	15.56
Beta	0.97	0.97	1.01	1.00
Price to Sales (TTM)	0.62	2.37	2.63	2.92
Price to Book (MRQ)	1.23	7.41	3.73	3.97
Price to Tangible Book (MRQ)	4.10	9.73	6.20	7.23
Price to Cash Flow (TTM)	9.76	21.94	15.26	14.90
Price to Free Cash Flow (TTM)	27.03	29.36	27.50	25.62
% Owned Institutions	35.69	37.86	50.23	65.24

Para Obtener Impuesto se toma Como referencia una Empresa del Mkdo de Asesorias Century Businnes Services. $t_c = 37,01\%$

Profitability Ratios

Profitability Ratios (%)	Company	Industry	Sector	S&P 500
Gross Margin (TTM)	11.67	46.35	42.90	46.32
Gross Margin - 5 Yr. Avg.	12.20	47.50	42.17	45.76
EBITD Margin (TTM)	6.91	22.60	21.69	21.71
EBITD - 5 Yr. Avg.	6.83	20.15	21.19	20.42
Operating Margin (TTM)	3.75	19.09	12.25	21.20
Operating Margin - 5 Yr. Avg.	1.54	16.87	11.12	18.31
Pre-Tax Margin (TTM)	4.34	15.82	10.92	18.05
Pre-Tax Margin - 5 Yr. Avg.	-0.65	16.16	10.37	17.13
Net Profit Margin (TTM)	3.24	11.68	6.79	13.34
Net Profit Margin - 5 Yr. Avg.	-2.75	10.70	6.91	11.45
Effective Tax Rate (TTM)	37.05	37.0	31.19	30.27
Effective Tax Rate - 5 Yr. Avg.	39.97	37.12	33.86	33.44

Para Obtener B/P = 0,53 Se toma Como referencia una Empresa del Mercado de Asesorías Century Business Services.

Financial Strength				
Financial Strength	Company	Industry	Sector	S&P 500
Quick Ratio (MRQ)	1.16	1.67	0.89	1.20
Current Ratio (MRQ)	1.73	1.90	1.42	1.68
LT Debt to Equity (MRQ)	0.22	0.41	0.75	0.63
Total Debt to Equity (MRQ)	0.22	0.53	0.87	0.80
Interest Coverage (TTM)	12.94	15.02	7.63	11.86

Profitability Ratios				
Profitability Ratios (%)	Company	Industry	Sector	S&P 500
Gross Margin (TTM)	11.67	46.35	42.90	46.32
Gross Margin - 5 Yr. Avg.	12.20	47.50	42.17	45.76
EBITD Margin (TTM)	6.91	22.60	21.69	21.71
EBITD - 5 Yr. Avg.	6.83	20.15	21.19	20.42
Operating Margin (TTM)	3.75	19.09	12.25	21.20
Operating Margin - 5 Yr. Avg.	1.54	16.87	11.12	18.31
Pre-Tax Margin (TTM)	4.34	15.82	10.92	18.05

Beta industria: El beta obtenido es el apalancado, por tanto, por la fórmula de Hamada se obtiene el beta sin deuda de la Industria (finance.yahoo.com).
Hamada:

$$\beta_p^{c/d} = \beta_p^{s/d} \left(1 + (1 - tc) * \frac{B}{P} \right)$$

$$\beta_p^{s/d} = \frac{0,97}{(1 + (1 - 0,3701) \times 0,53)} \quad \beta_p^{s/d} = 0,73$$

Luego Ordenando los Datos Tenemos:

Beta	0.97
B/P	0.53
Impto.	37.01%
Credit Spread	1.75%
Rf	5.00%
Rm	13.00%
Premio x Riesgo	8%
Beta s/deuda (Hamada)	0.73
Desv.Est USA	9.68%
Desv.Est Chile	14.34%
R0	15.37%

$$\rho = (r_f + \text{Credit Spread}) + (\sigma_d / \sigma_{USA}) * (r_m - r_f) * \beta_P^{S/D \text{ industria}}$$

$$\rho = 5,00\% + 1,75\% + (0,1434 / 0,0968) * 8\% * 0,73$$

$$\rho = 15,4\%$$

Ajustar con datos Chilenos calculamos K_p (R_s), recordemos que para Chile.

$$t_c = 17\%$$

$$k_p = \rho + (\rho - k_b) \cdot (1 - t_c) \cdot \frac{B}{P}$$

$$k_p = 15,4\%$$

B/P	0
tc	17.00%
Rb (Kb)	8%
Rs (Kp)	15.37%

Calculando R_{wacc} (k_0)

$$R_{wacc} = k_p \cdot \frac{P}{V} + k_b \cdot (1 - t_c) \cdot \frac{B}{V}$$

$$R_{wacc} = 15,4\% \cdot$$

tc	17.00%
B/V	0.00
P/V	1.00
Rs (Kp)	15.37%
Rb (Kb)	8%
Rwacc	15.37%

Anexo X: Análisis Financiero

Estado de Resultado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ventas por Meses	2.006 Mayo	2.006 Junio	2.006 Julio	2.006 Agosto	2.006 Septiembre	2.006 Octubre	2.006 Noviembre	2.006 Diciembre	2.007 Enero	2.007 Febrero	2.007 Marzo	2.007 Abril	2.007 Mayo	2.007 Junio	2.007 Julio	2.007 Agosto	2.007 Septiembre	2.007 Octubre	2.007 Noviembre	2.007 Diciembre	2.008 Enero	2.008 Febrero	2.008 Marzo	2.008 Abril	
Ventas	0	17.337.600	14.448.000	8.668.800	17.337.600	0	8.668.800	0	17.337.600	0	8.668.800	0	20.812.000	8.668.800	20.812.000	0	25.421.600	8.668.800	0	0	8.668.800	0	0	0	0
Paquete 1													20.812.000												
Paquete 2																	25.421.600								
Paquete 3																									
Paquete 4																									
Paquete 5																									
Estrategia Competitiva		17.337.600			17.337.600				17.337.600																
Gestión de Producción y Calidad																									
Gestión de RRHH				8.668.800			8.668.800				8.668.800											8.668.800			
Gestión de Seguridad y Medio Ambiente			14.448.000													8.668.800									
RSE																									
Costo de Ventas	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)	(2.281.667)
Costos fijos	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)
Remuneración Asesores Part - Time	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Arriendo Oficina	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
Servicios Básicos (Agua, Luz, gas, Telefono, GC)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)
Represión Materiales	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)	(501.667)
Depreciación Mobiliario y Equipos	0	(50.128)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)	(50,064)
Inscripciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen de explotación	(3.281.667)	14.355.933	11.466.333	5.687.133	14.355.933	(2.981.667)	5.687.133	(2.981.667)	14.355.933	(2.981.667)	5.687.133	(2.981.667)	17.761.333	5.618.133	17.761.333	(3.050.667)	22.370.933	5.618.133	(3.050.667)	(3.050.667)	5.618.133	(3.050.667)	(3.050.667)	(3.050.667)	(3.050.667)
Gastos de Adm. y Ventas	(5.200.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)	(2.870.000)
Remuneraciones Administrativas	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Gastos de Publicidad y Marketing	(4.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)
Gastos Generales	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)
Otros Gastos	(450.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)
Resultado operacional	(8.481.667)	11.535.933	8.646.333	2.867.133	11.535.933	(5.801.667)	2.867.133	(5.801.667)	11.535.933	(5.801.667)	2.867.133	(5.801.667)	16.426.333	4.283.133	16.426.333	(4.385.667)	21.035.933	4.283.133	(4.385.667)	(4.385.667)	4.283.133	(4.385.667)	(4.385.667)	(4.385.667)	(4.385.667)
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuestos	(8.481.667)	11.535.933	8.646.333	2.867.133	11.535.933	(5.801.667)	2.867.133	(5.801.667)	11.535.933	(5.801.667)	2.867.133	(5.801.667)	16.426.333	4.283.133	16.426.333	(4.385.667)	21.035.933	4.283.133	(4.385.667)	(4.385.667)	4.283.133	(4.385.667)	(4.385.667)	(4.385.667)	(4.385.667)
Impuesto 17%	1.441.883	(1.961.109)	(1.489.877)	(487.413)	(1.961.109)	986.283	(487.413)	986.283	(1.961.109)	986.283	(487.413)	986.283	(2.792.477)	(728.133)	(2.792.477)	745.563	(3.576.109)	(728.133)	745.563	745.563	(728.133)	745.563	745.563	745.563	745.563
Resultado despues de Impuestos	(7.039.783)	9.574.825	7.176.457	2.379.721	9.574.825	(4.815.383)	2.379.721	(4.815.383)	9.574.825	(4.815.383)	2.379.721	(4.815.383)	13.633.857	3.555.001	13.633.857	(3.640.103)	17.459.825	3.555.001	(3.640.103)	(3.640.103)	3.555.001	(3.640.103)	(3.640.103)	(3.640.103)	(3.640.103)

Movimiento de Efectivo

Movimientos de efectivo

(Incluye inversiones y retiros de utilidades de los socios)

Años	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo Inicial	0	26.687.200	56.431.952	69.273.425	79.362.333
Beneficio despues de impuestos	13.964.760	31.782.725	33.917.633	36.146.554	40.465.508
+ Amortizaciones	6.020.000	6.020.000	6.020.000	6.020.000	6.020.000
- Incremento en clientes pendientes de cobro	2.774.016	17.544	111.662	116.129	120.774
+ Incremento en proveedores	0	0	0	0	0
+ Incremento en retenciones	500.000	15.000	15.450	15.914	16.391
+ Incremento en imptos pendientes de pago	3.428.424	3.081.291	437.270	456.526	884.605
= Flujo de caja operativo	26.687.200	40.916.560	40.502.015	42.755.122	47.507.278
- Adquisiciones netas de activo fijo	(30.100.000)	0	0	0	(41.000.000)
- Retiros de socios	0	(11.171.808)	(27.660.542)	(32.666.214)	(35.450.486)
+ Financiamiento	30.100.000	0	0	0	41.000.000
= Flujo de caja de inversión y financiamiento	0	(11.171.808)	(27.660.542)	(32.666.214)	(35.450.486)
= Saldo final de caja y depositos a plazo	26.687.200	56.431.952	69.273.425	79.362.333	91.419.125

Balance

Años	2006	2007	2008	2009	2010
Disponible	20.683	(3.138.437)	(3.226.313)	(3.316.650)	(3.409.516)
Disponible (Capital de trabajo)	(19.984.760)	(19.984.760)	(19.984.760)	(19.984.760)	(19.984.760)
Depositos a plazo	46.651.277	79.555.149	92.484.498	102.663.743	114.813.401
Clientes	0	0	0	0	0
Provisión de incobrables	(2.774.016)	(2.791.560)	(2.903.222)	(3.019.351)	(3.140.125)
Total activo circulante	23.913.184	53.640.392	66.370.203	76.342.982	88.278.999
Activo fijo y otros	30.100.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000
Depreciación acumulada	(6.020.000)	(12.040.000)	(18.060.000)	(24.080.000)	(30.100.000)
Activo fijo neto	24.080.000	18.060.000	12.040.000	6.020.000	0
Total Activos	47.993.184	71.700.392	78.410.203	82.362.982	88.278.999
Proveedores					
Impuesto renta por pagar	3.428.424	6.509.715	6.946.985	7.403.511	8.288.116
Sueldos y retenciones	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
Total pasivo circulante	3.928.424	7.024.715	7.477.435	7.949.874	8.850.870
Capital	30.100.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000
Resultados acumulados		13.964.760	34.575.677	40.832.768	44.313.107
Utilidad del ejercicio	13.964.760	31.782.725	33.917.633	36.146.554	40.465.508
Retiro socios 80%		(11.171.808)	(27.660.542)	(32.666.214)	(35.450.486)
Total patrimonio	44.064.760	64.675.677	70.932.768	74.413.107	79.428.129
Total Pasivos y Patrimonio	47.993.184	71.700.392	78.410.203	82.362.982	88.278.999
Utilidad / Patrimonio	0.32	0.49	0.48	0.49	0.51
Liquidez	6.09	7.64	8.88	9.60	9.97

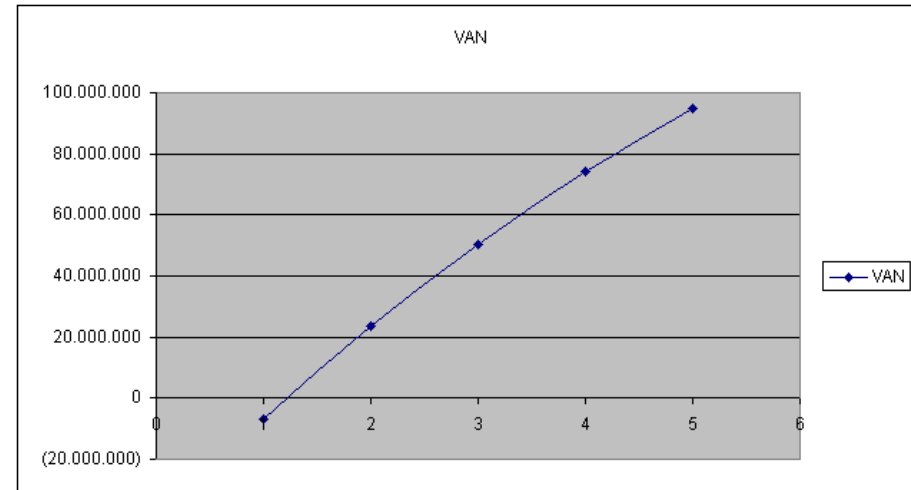
Flujo de Caja

Datos	%	Factor				
Crecimiento Estimado de las Ventas	4.0%	1.04				
Valoración del Proyecto		2006	2007	2008	2009	2010
Ventas		92.467.200	93.052.000	96.774.080	100.645.043	104.670.845
Costo de Ventas		(38.854.016)	(39.399.560)	(40.364.062)	(41.358.616)	(42.384.169)
Remuneracion Asesores Part - Time		(24.000.000)	(24.720.000)	(25.461.600)	(26.225.448)	(27.012.211)
Arriendo Oficina		(3.900.000)	(3.708.000)	(3.819.240)	(3.933.817)	(4.051.832)
Servicios Básicos		(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)	(1.440.000)
Reposición Materiales		(720.000)	(720.000)	(720.000)	(720.000)	(720.000)
Depreciación Mobiliario y Equipos		(6.020.000)	(6.020.000)	(6.020.000)	(6.020.000)	(6.020.000)
Incobrables		(2.774.016)	(2.791.560)	(2.903.222)	(3.019.351)	(3.140.125)
Margen de explotación		53.613.184	53.652.440	56.410.018	59.286.427	62.286.676
Gastos de Adm. y Ventas		(36.220.000)	(15.360.000)	(15.545.400)	(15.736.362)	(13.533.053)
Remuneraciones Administrativos		(6.000.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(6.556.362)	(6.753.053)
Gastos de Publicidad y Marketing		(26.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(3.600.000)
Gastos Generales		(3.000.000)	(2.580.000)	(2.580.000)	(2.580.000)	(2.580.000)
Otros Gastos		(1.220.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)	(600.000)
Resultado operacional		17.393.184	38.292.440	40.864.618	43.550.065	48.753.624
Resultado antes de impuestos		17.393.184	38.292.440	40.864.618	43.550.065	48.753.624
Impuesto		(3.428.424)	(6.509.715)	(6.946.985)	(7.403.511)	(8.288.116)
Resultado despues de Impuestos		13.964.760	31.782.725	33.917.633	36.146.554	40.465.508
Depreciación Mobiliario y Equipos		6.020.000	6.020.000	6.020.000	6.020.000	6.020.000
Inversión en activos	(30.100.000)					(41.000.000)
Inversión en capital de trabajo		6.702.440	3.113.835	564.383	588.568	1.021.770
Valor de desecho						35.620.179
Flujo de Caja del Negocio	(30.100.000)	26.687.200	40.916.560	40.502.015	42.755.122	42.127.456
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
	(30.100.000)	23.125.823	30.724.689	26.354.769	24.108.207	20.584.304

Flujo de Caja

Valor Presente de los Flujos	124.897.792
Valor Actual Neto	94.797.792
TIR	108%
Tasa de retorno exigida	15.4%
Indice de Rentabilidad	4.15
Valor Económico Año 5	
Flujo de caja del año 5	6.507.278
Menos capital de trabajo	1.021.770
Flujo a perpetuidad	5.485.508
Tasa de descuento	15.4%
Valor Económico de Desecho	35.620.179
Valor de la Empresa Hoy	
Valor Actual Neto (Sin valor de desecho)	77.393.072
Valor Económico de desecho descontado al año	17.404.720
Valor de la Empresa Hoy	94.797.792

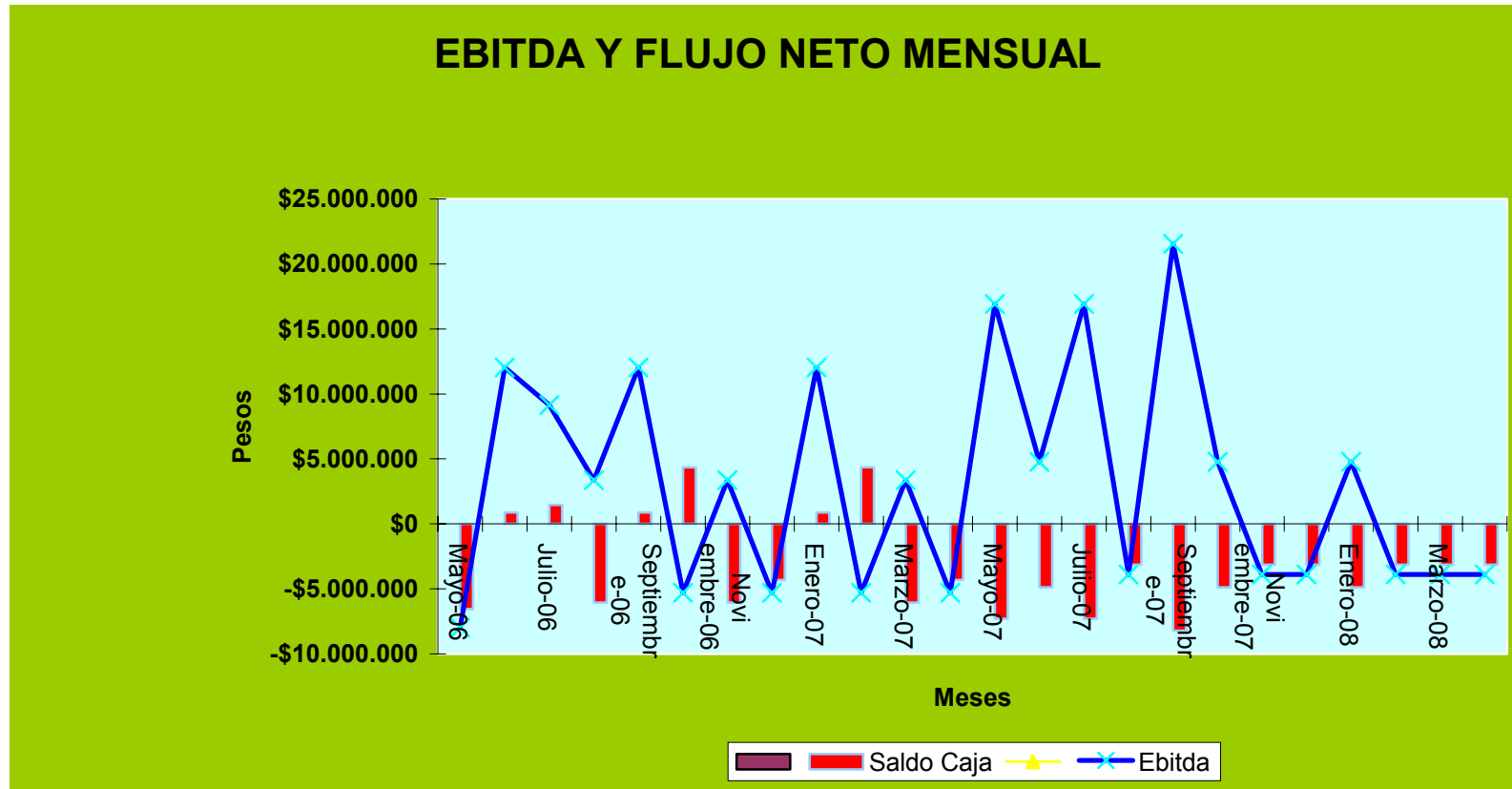
Año	VAN	VNA	INV.
1	(6.974.177)	23.125.823	(30.100.000)
2	23.750.512	53.850.512	(30.100.000)
3	50.105.281	80.205.281	(30.100.000)
4	74.213.488	104.313.488	(30.100.000)
5	94.797.792	124.897.792	(30.100.000)



Valor de la Empresa para el nuevo Accionista que adquiere el 20%.

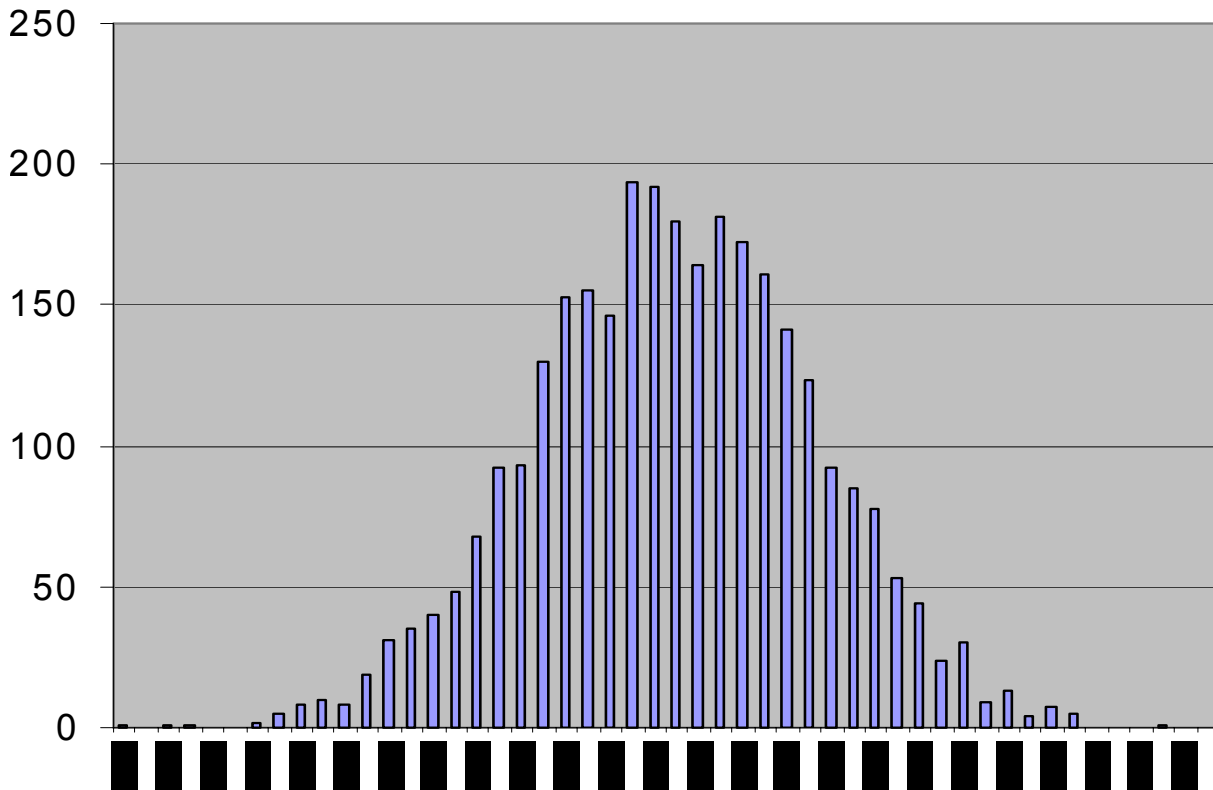
Valor Presente de los Flujos	51.712.421
Valor Actual Neto	10.712.421
TIR	22%
Tasa de retorno exigida	15.4%
Valor Económico Año 5	
Flujo de caja del año 5	8.425.491
Menos capital de trabajo	0
Flujo a perpetuidad	8.425.491
Tasa de descuento	15.4%
Valor Económico de Desecho	54.710.982
Valor de la Empresa Hoy	
Valor Actual Neto (Sin valor de desecho)	(16.020.442)
Valor Económico de desecho descontado al año	26.732.863
Valor de la Empresa Hoy	10.712.421

EBITDA



ANEXO XI: Análisis de Riesgo

Aplicando el Software de Análisis de Riesgo Crytal Ball a nuestro proyecto, se ha sensibilizado el VAN con respecto a la variación del % de crecimiento de las ventas (desde 3,6% a 4.4%), permitiéndonos verificar que el riesgo de la inversión es mínimo. La probabilidad de que el VAN sea negativo es muy cercana al 0%.



n. DE VARIABLES	1
maximo	111.081.135
Minimo	77.884.494
Promedio	94.738.995
Desv. St.	4.226.205
% neg	0
Num. Iteraciones	3.000

Assumptions

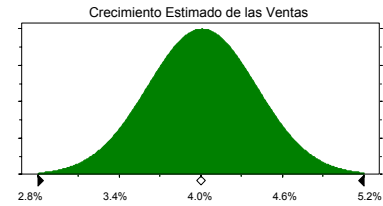
Assumption: Crecimiento Estimado de las Ventas

Cell: C103

Normal distribution with parameters:

Mean 4%
Standard Dev. 0.4%

Selected range is from -Infinity to + Infinity



End of Assumptions

N. Variables	Media o Min	Desv. o Max	Distribucion
1	0.04	0.004	Normal

Anexo XII: Pacto de Accionistas

PACTO DE ACCIONISTAS “CONSTRUYENDO FUTURO S. A.”

En Antofagasta, a de del, entre César Cabrera Carrasco, Alfonso Gomila Solar, Reynaldo Martínez Rojas y Gustavo Tapia Sánchez, en adelante también los Accionistas o los Socios, se ha convenido el siguiente CONVENIO O PACTO DE ACCIONISTAS de Construyendo Futuro S.A.:

PRIMERO: Estructura Accionaria y Objetivo Social.

Por escritura pública de fecha de del, extendida en la Notaría de Antofagasta de don Julio Abasolo Aravena, notario público y Conservador de Minas de la comuna de Antofagasta, con oficio en calle Washington N°2653, se constituyó la sociedad Construyendo Futuro S.A. (en adelante denominada también indistintamente “CFSA”, “la SOCIEDAD” o “la COMPAÑÍA”), cuyo extracto se inscribió a fojas, número, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Antofagasta correspondiente al año dos mil seis, y se publicó en el Diario Oficial del día de del

Conforme a los antecedentes indicados, el capital de la sociedad se encuentra dividido en cien mil acciones nominativas de una sola serie, sin valor nominal, las cuales se encuentran totalmente suscritas y pagadas. La duración de la sociedad es de cinco años y su domicilio estatutario es la comuna de Antofagasta.

SEGUNDO: ACCIONISTAS

Según consta en el Registro de Accionistas de la COMPAÑÍA, los únicos y actuales accionistas son las personas individualizadas en el encabezamiento del presente documento, en la proporción de:

- Un 25,00% para don César Cabrera Carrasco
- Un 25,00% para don Alfonso Gomila Solar
- Un 25,00% para don Reynaldo Martínez Rojas
- Un 25,00% para don Gustavo Tapia Sánchez

TERCERO: OBJETO DEL CONVENIO

Las personas ya referidas, acuerdan celebrar entre ellas el presente Pacto de Accionistas, de acuerdo con las cláusulas que se estipulan a continuación y a lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N° 18.046 sobre Sociedades Anónimas.

Los accionistas, en orden a lograr una buena dirección y operación de la SOCIEDAD, acuerdan colaborar mutuamente y se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos a fin de que la dirección y manejo de ésta sean realizados en conformidad con este Convenio de Accionistas y en la forma más eficiente que sea posible para el beneficio y el buen éxito de los negocios. Cada parte instruirá a los

directores, gerentes o ejecutivos de la SOCIEDAD y procurará que ellos actúen en todos y cada uno de los casos, de manera tal de dar plena eficacia y efecto a las disposiciones de este Convenio de Accionistas.

CUARTO: DIRECTORIO

El directorio de la SOCIEDAD está constituido por 4 miembros, que duran tres años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. El directorio deberá elegir de su seno a un presidente, que lo será del directorio y de la sociedad.

La COMPAÑÍA, en la medida que lo permita la ley chilena, mantendrá a cada uno de sus directores indemnes y a salvo contra cualesquiera pérdidas, gastos y daños sufridos por los mismos en conexión con o como resultado de cualquier acción legal que haya sido interpuesta contra ellos (incluyendo los inherentes a gastos de defensa) por su actuación como directores de la COMPAÑÍA, siempre que su conducta haya sido realizada de buena fe y en el mejor interés de ésta.

En el evento que alguno de los directores renunciare, o se viere imposibilitado por cualquier causa de continuar ejerciendo sus funciones, éste deberá ser reemplazado por otro, propuesto por el accionista que originalmente propuso al director saliente.

QUINTO: GERENTES Y EJECUTIVOS

La SOCIEDAD tendrá un Gerente General.

El principal ejecutivo de la SOCIEDAD será su Gerente General, quien deberá ser una persona profesionalmente muy calificada, la que será designada en el Directorio y estará investido de los poderes suficientes para la administración de la sociedad.

El Gerente General será siempre revocable por el directorio, correspondiendo proponer su reemplazante al socio que lo propuso originalmente al directorio. En caso de tratarse de otros ejecutivos de alto nivel, su designación deberá ser sometida a la aprobación del directorio.

SEXTO: MATERIAS QUE SERÁN OBJETO DE ACUERDO POR LA UNANIMIDAD DE LOS DIRECTORES

Para acordar materias de relevancia para el interés social se requerirá el acuerdo de la totalidad de los directores en ejercicio. A modo de ejemplo, y sin que la siguiente enunciación tenga carácter de taxativa, se consideran materias relevantes a lo menos las siguientes:

- a) Cambios importantes en las actividades de la COMPAÑÍA, ya sea por agregación o supresión de negocios;
- b) Adquisición y venta de participación que implique el control de la propiedad o de la administración de otra empresa;
- c) Otorgamiento y modificación de los poderes otorgados por la SOCIEDAD a sus directores y ejecutivos, incluyendo al Presidente y al Gerente General;
- d) Declaración de quiebra de la sociedad y proposiciones de convenio judicial o extrajudicial, salvo que sea obligatoriamente exigido por la ley, o salvo que la

- omisión de ello acarree para la SOCIEDAD o sus administradores responsabilidades civiles o penales;
- e) Distribución o pago de dividendos;
 - f) Venta y adquisición de propiedades inmuebles, negocios o líneas de negocios;
 - g) Cualesquier contratos de compraventa, de prestación de servicios o de cualquiera otra naturaleza entre las Partes de este convenio (directa o indirectamente) y la COMPAÑÍA;
 - h) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, en los casos que la ley lo exige; y,
 - i) Nombramiento de Gerente General.
 - j) La determinación de la remuneración del Gerente General de la sociedad o la remuneración o pago por servicios prestados por cualquier otra persona que tenga directa o indirectamente la calidad de accionista de la sociedad;
 - k) El endeudamiento de la sociedad por montos superiores a 1.000 Unidades de Fomento;
 - l) Los acuerdos en virtud de los cuales se cita a Junta Extraordinaria para pronunciarse sobre el aumento de capital de la sociedad o para modificar el número de directores de la misma;

SEPTIMO: MATERIAS QUE DEBERÁN SER APROBADAS CON QUÓRUM ESPECIALES POR LA JUNTA DE ACCIONISTAS

Se requerirá el acuerdo de la unanimidad de las acciones emitidas por la sociedad para acordar las siguientes materias:

- a) Modificación el número de Directores de la SOCIEDAD; aprobar aumentos o disminuciones de capital; la transformación, fusión o división de la SOCIEDAD;
- b) Disolución o liquidación de la SOCIEDAD;
- c) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, en los casos que la ley lo exige;

OCTAVO: TRANSFERENCIA Y ENAJENACION DE LAS ACCIONES DE LA SOCIEDAD

Los Accionistas acuerdan que la cesión, transferencia y enajenación de las acciones emitidas por la SOCIEDAD de que sean dueños como Accionistas, quedarán afectas a las siguientes limitaciones o restricciones:

- a) Los Accionistas se otorgan recíprocamente opción preferente para adquirir las acciones que cualesquiera de ellos desee vender, ceder o transferir. Quien desee vender, ceder o transferir parte o la totalidad de sus acciones en la COMPAÑÍA, deberá ofrecerlas por carta para su adquisición, con "precio público firme" a los otros accionistas. Al comunicar la parte que pretende vender a los otros accionistas, deberá indicar todos detalles de la oferta, tales como el precio, forma de pago, etc. Los destinatarios de la oferta tendrán un plazo de quince días corridos contados desde la fecha de envío de las referidas cartas, para aceptarla o rechazarla. Sólo se admitirán aceptaciones puras y simples y por el total del

caudal accionario ofrecido vender. Asimismo, se entenderá rechazada la oferta si el destinatario de ésta nada señala dentro del plazo precedentemente indicado. Si existen más de una aceptación a la oferta formulada, las acciones ofrecidas serán distribuidas a prorrata entre quienes hayan aceptado la oferta.

- b) Si no fuera aceptada la compra de las acciones luego de formulada la oferta señalada en la letra a) precedente, el accionista dueño de las referidas acciones podrá, después de cumplidas las ofertas indicadas en la letra a) anterior, y por un plazo máximo de 30 días corridos a contar de la fecha en que la oferta de venta sea rechazada o no respondida, ofrecerlas en venta a terceros, con la restricción de que deberá venderlas a un precio en igual o superior al precio al ofrecido y con a, lo menos, similares condiciones a las ofrecidas a los otros accionistas.

Si el posible tercero adquirente de las acciones no formalizare la compra dentro del plazo indicado o se retractare de la oferta o le formulare cambios, las acciones ofrecidas no podrán venderse, cederse o transferirse sin que previa y nuevamente sean ofrecidas a los otros accionistas en forma preferente, de acuerdo con lo establecido en el literal a) de la presente cláusula.

- c) Asimismo, en caso que un accionista desee en cualquier tiempo comprar las acciones del otro accionista, deberá hacer la respectiva oferta en los plazos, forma y condiciones señalados en la letra a) precedente.

Las partes acuerdan que el accionista emplazado a vender sus acciones podrá aceptar la oferta ya sea en forma expresa o tácita, lo que ocurrirá si nada señala sobre la misma dentro del plazo de 30 días contemplado en la letra a) anterior.

- d) En el estatuto social de la SOCIEDAD se deberá incluir la presente cláusula.

NOVENO: NO Competencia.

Las partes del presente convenio se obligan recíprocamente a no desarrollar directamente o a través de sociedades en las cuales posean una participación igual o superior al 30%, actividades que signifiquen una competencia directa para la SOCIEDAD.

DECIMO: COLABORACION DE ACCIONISTAS

Las partes del presente convenio se obligan a prestar toda su colaboración para el desarrollo y éxito de la sociedad, para ello por este acto cada uno de los accionistas se compromete a contratar los servicios de capacitación que presta la SOCIEDAD si tuviere necesidad de contratar dichos servicios. Si los servicios de capacitación requeridos por el accionista no fueren de aquellos prestados por la SOCIEDAD, el accionista podrá libremente contratarlos con terceros.

Si perjuicio de lo anterior, los accionistas se comprometen a brindar la siguiente colaboración a la sociedad, según corresponda.

Apoyo técnico
Apoyo Financiero
Apoyo en la Administración

DECIMO PRIMERO: ARBITRAJE

En caso de que exista cualquier diferencia respecto de la validez, interpretación, ejecución o cumplimiento del presente pacto, las Partes intentarán una conciliación durante un plazo de 30 días a partir de la fecha en que cualquiera de ellas lo solicite por escrito a la otra a dicho efecto.

En el supuesto de que no se alcanzare un acuerdo en dicha conciliación, cualquiera disputa entre las Partes, será definitivamente resuelta mediante arbitraje de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Antofagasta, por uno o más árbitros designados de acuerdo con dicho Reglamento. La ley de fondo aplicable a la decisión de asunto controvertido será la ley Chile. El arbitraje tendrá lugar en Antofagasta y el idioma será el español.

DECIMO SEGUNDO: CESION DERECHOS

Los accionistas suscriptores del presente Convenio no podrán traspasar a terceros los derechos u obligaciones de que da cuenta este Convenio sin la previa aprobación por escrito de la otra parte.

DECIMO TERCERO: CONFLICTO ENTRE CONVENIO Y ESTATUTOS

Las partes en el presente Convenio de accionistas acuerdan que si se produjere algún conflicto entre las disposiciones del presente contrato y las que se contengan en los estatutos de la COMPAÑÍA, prevalecerá este Convenio. Respecto de terceros prevalecerán los estatutos sociales.

DECIMO CUARTO: MODIFICACIONES

Toda modificación total o parcial de una cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente instrumento, así como cualquiera autorización o renuncia de cualquier tipo, deberá constar por escrito, en documento firmado por todas las partes involucradas. La o las modificaciones que se convengan entrarán en vigencia en la oportunidad que establezca el documento que las contemple.

DECIMO QUINTO: PROHIBICIONES

Con el objeto de caucionar todas y cada una de las obligaciones que recíprocamente contraen las partes en virtud de este Convenio de Accionistas, cada una de las partes constituye en este acto prohibición de gravar y enajenar sobre la totalidad de sus acciones en la COMPAÑÍA, y que se indican en la cláusula primera de este instrumento, en favor de las demás partes de este Convenio de Accionistas practicándose la correspondiente notificación a la COMPAÑÍA y anotación en el Registro de Accionistas de la misma.

DECIMO SEXTO: INFRACCIÓN AL PACTO DE ACCIONISTAS

En caso de ocurrir una infracción o incumplimiento a los derechos de opción preferentes establecidos en las cláusulas de este Convenio, el infractor deberá pagar al accionista afectado y a prorrata de las acciones de este último, una multa que será igual al monto o precio de la operación violatoria. Cualquier otra infracción al presente Convenio de Accionistas será sancionada con una multa que determinará el árbitro según lo dispuesto en este instrumento.

Lo expresado en el párrafo anterior constituye una cláusula penal o evaluación anticipada de los perjuicios, pero los respectivos afectados tendrán siempre el derecho a concurrir ante el árbitro para demandar además el cumplimiento forzado de la obligación, o que se deje sin efecto lo realizado indebidamente según correspondiere, más los perjuicios que efectivamente se hubiesen producido por los daños causados con la infracción o incumplimiento.

DECIMO SEPTIMO: NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones que deben realizarse bajo este Convenio deberán ser hechas por carta certificada dirigida al domicilio indicado en la comparecencia de este instrumento, y se entenderá recibida por su destinatario al quinto día hábil siguiente contado desde la fecha del envío de la carta.

En el caso de que cualquiera de las Partes experimentare un cambio de domicilio, deberá poner esta circunstancia en conocimiento de la otra parte en un plazo no superior a cinco días hábiles contados desde la fecha en que el cambio tuvo lugar. Si así no lo hiciere, todas las notificaciones que se practiquen a su primitivo domicilio producirán plenos efectos para todos los efectos del presente Pacto, mientras no se comunique el cambio de domicilio conforme a esta cláusula.

DECIMO OCTAVO: INDIVISIBILIDAD

Las obligaciones del presente Convenio de Accionistas se suscriben en el carácter de indivisibles.

DECIMO NOVENO: DECLARACIONES

Las Partes a través de sus representantes declaran y garantizan que: (i) tienen facultades suficientes para suscribir el presente Convenio, obligarse y dar cumplimiento a él de conformidad a sus términos, (ii) nada de lo establecido en este Convenio es contrario a sus estatutos o disposiciones legales o reglamentarias que les rigen y (iii) son sociedades legalmente constituidas y vigentes de acuerdo a las leyes de la República de Chile.

VIGESIMO: INTERPRETACIÓN Y NULIDAD PARCIAL.

Los encabezamientos de las cláusulas de este Convenio tienen por objeto solamente la referencia y no forman parte del mismo para los efectos de su interpretación.

Si este Convenio de Accionistas o cualquiera de sus disposiciones fuere ineficaz, nula, anulable, ilegal o no se puede hacer cumplir, si no se omitiera una

determinada disposición del mismo, dicha disposición se tendrá por eliminada, sin que ello afecte la validez, legalidad y el cumplimiento de las demás disposiciones.

VIGESIMO PRIMERO: DEPOSITO DEL CONTRATO

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas, una copia de este Pacto o Contrato de Accionistas deberá ser depositada en la COMPAÑÍA y se hará una referencia a él en el Registro de Accionistas de la misma.

VIGÉSIMO SEGUNDO: LEY APLICABLE Y DOMICILIO

El presente Contrato se registrará e interpretará según las Leyes de la República de Chile. Para todos los efectos derivados del presente Contrato, las partes fijan domicilio especial en la comuna de Antofagasta, II Región de Chile.

VIGESIMO TERCERO: EJEMPLARES

El presente Pacto de Accionistas consta de cinco ejemplares de igual tenor y data.

PACTO DE ACCIONISTAS ACUERDOS PRINCIPALES

Concurren: César Cabrera Carrasco; Alfonso Gomila Solar; Reynaldo Martínez Rojas y Gustavo Tapia Sánchez.

Objetivo: Controlar la sociedad y actuar en conjunto con la administración para lograr una administración eficiente de la participación.
Regular la disposición y gravamen de las acciones y derechos de cada parte en la sociedad.
Realizar mejores esfuerzos para mejorar la administración y operación, optimizar el valor de largo plazo de la sociedad.
Las partes se obligan a actuar en forma coordinada y de común acuerdo en todas las materias que digan relación con la dirección y administración de la sociedad.

Directorio: (4 Directores)

- César Cabrera Carrasco
- Alfonso Gomila Solar
- Gustavo Tapia Sánchez
- Reynaldo Martínez Rojas

Cualquier vacante (renuncia, fallecimiento) será llenada por resolución del mismo director que haya nombrado al director saliente.

El cargo de Presidente del Directorio recaerá en la persona de César Cabrera Carrasco.

Se nombro como gerente general al Sr. Reynaldo Martínez Rojas

En Junta de Accionistas

Se requiere el voto conforme de acciones que representan a lo menos el 75% de las acciones emitidas con derecho a voto para:

- Aprobación de aumento del capital social
- Disolución anticipada de la sociedad

Atribuciones del Gerente General

El Gerente General tendrá las siguientes atribuciones y obligaciones:

- Negociar contratos con limitaciones de monto y alcances.
- Contratar y despedir al personal.
- Representar legalmente a la sociedad.
- Firmar documentos.
- Elaborar los programas y planes de desarrollo.

El Gerente General reportará directamente al directorio.

Trasferencia de Acciones

- Si una de las partes desea vender la totalidad o parte de sus acciones a un tercero que hubiere efectuado oferta deberá ofrecerlas previamente en venta a las otras partes (accionistas). La oferta será proporcional al número de acciones de cada destinataria.
- Las destinatarias tendrán 20 días desde la recepción para pronunciarse si aceptan o rechazan el total de la oferta.
- Si la destinataria la acepta debe aceptarla en su totalidad, de lo contrario significa que la rechaza. El cierre de la compra debe hacerse dentro de los 15 días desde aceptada.
- Si la destinataria no estuviere interesada podrá transferirlas libremente al tercero indicado en la oferta.
- Igual procedimiento se aplica a la eventual cesión del derecho preferente de suscripción de acciones representativas de aumento de capital.
- Las partes se obligan a no gravar ni enajenar acciones sin previo consentimiento de las otras partes.
- En caso de conflictos entre pactos y estatutos se resuelve a través de un árbitro por designar.

Antofagasta, Enero de 2006

PACTO DE ACCIONISTAS SUSCRIPCIÓN DE ACCIONES CFSA

Concurren: César Cabrera Carrasco; Alfonso Gomila Solar; Reynaldo Martínez Rojas y Gustavo Tapia Sánchez

Objetivo: Distribución de acciones, capitalización de CFSA.

Capital: El capital de la Sociedad será la suma de \$ 30.100.000 distribuidos en 100 mil acciones, es decir el valor nominal de cada acción equivale a \$ 301.

Suscripción: Suscribirán el 100% de la sociedad las siguientes personas, de acuerdo al siguiente porcentaje de participación en CFSA:

Persona	Participación	Número Acciones	Valor Total Acciones
César Cabrera Carrasco	25,0%	25.000	7.525.000
Alfonso Gomila Solar	25,0%	25.000	7.525.000
Gustavo Tapia Sánchez	25,0%	25.000	7.525.000
Reynaldo Martínez Rojas	25,0%	25.000	7.525.000

Pago: Los inversionistas, una vez suscritos sus porcentajes de participación de la sociedad, cancelarán, en el mismo acto, el 50% del valor de las acciones correspondientes. El 50% restante será pagado en los primeros 6 meses de funcionamiento de la sociedad.

Obligaciones: Los inversionistas que suscriben se comprometen a:

- En el caso de los que sean trabajadores, exclusividad de desempeño laboral para CFSA.
- Los trabajadores que poseen acciones de CFSA no podrán participar directa ni indirectamente en ninguna sociedad del mismo giro.
- En caso de que alguno de los accionistas decida enajenar su participación en la sociedad, la primera prioridad de compra de su participación, la tendrán los otros accionistas, en caso de que no hubiera interés, por la participación en venta, el accionista que vende podrá enajenar su participación a otra persona, previo aviso y conformidad de los socios que permanecen en la sociedad.

En conformidad con lo estipulado precedentemente firman:

César Cabrera Carrasco

Alfonso Gomila Solar

Gustavo Tapia Sánchez

Reynaldo Martínez Rojas

Antofagasta, Enero 2006.

Anexo XIII: Contrato de Prestación de Servicios

Contrato de Servicios Profesionales

En Antofagasta a, entre la empresa Construyendo Futuro S.A., en adelante CFSA, Rut, representado por su Gerente General Sr. Reynaldo Martínez Rojas, domiciliado en Altos del Mar N° 1001 Dpto. 42 Antofagasta, en adelante el prestador del servicio, y la Empresa..... Rut, representada por Don, domiciliado en, en adelante el Cliente, se acuerda el siguiente contrato de prestación de servicios:

1.- Objeto del contrato

CFSA prestará al Cliente el servicio de desarrollo de Estrategia Competitiva, Gestión de Producción y Calidad; Gestión de Recursos Humanos; Gestión de Seguridad y Medio Ambiente; Responsabilidad Social Empresarial, entregándole mensualmente al cliente los siguientes informes de acuerdo al tipo de servicio contratado:

- ✓ Informe de Estrategia Competitiva para la organización, planes de acción, implementación y monitoreo.
- ✓ Informe de Gestión de Producción y Calidad, planes de acción, implementación y monitoreo.
- ✓ Informe de Gestión de Recursos Humanos, planes de acción, implementación y monitoreo.
- ✓ Informe de Gestión de seguridad y Medio Ambiente, planes de acción, implementación y monitoreo.
- ✓ Informe con propuesta para desarrollar responsabilidad Social Empresarial, identificando focos comunitarios de acción social.

2.- Del servicio

El cliente se compromete a entregar la información necesaria (de recursos humanos, producción, calidad, contable, financiera e indicadores de seguridad) en los tiempos y formatos (documentación, medio magnético o vía internet) acordados, de tal forma que CFSA pueda cumplir con los plazos acordados y los informes contratados por el cliente.

3.- De los Plazos de entrega

El cliente se compromete a entregar en los formatos acordados, la información de Recursos Humanos, producción, calidad, contable, financiera y de seguridad, dentro de los primeros 30 días de iniciada la asesoría, para lo cual un consultor de CFSA asistirá en terreno la recopilación de la información necesaria. Con toda la información disponible, CFSA se compromete a entregar un informe diagnóstico de la situación actual, un informe con la propuesta de acción y las

opciones de implementación y monitoreo, en un plazo no superior a los 30 días. El cliente se compromete entregar recursos humanos y técnicos para que la recolección de la información sea expedita.

4.- Del precio del servicio

El cliente pagará a CFSA por los servicios contratados la suma de \$, correspondiente al valor del servicio puntual contratado, pudiendo ampliarse el N° de servicios en base a los valores definidos por CFSA.

5.- Del pago de los servicios

El cliente pagará a CFSA por los servicios contratados la suma de \$, equivalente al 50% del valor de la asesoría total al iniciarse la asesoría y contra informe final, el 50% restante más el IVA correspondiente. En el caso que el cliente no pague los honorarios convenidos, CFSA queda facultado para terminar en forma inmediata el presente contrato, sin indemnización alguna en favor del cliente, pudiendo cobrar lo adeudado más los intereses y multas, hasta el mes que se preste el servicio.

6.- Vigencia del Contrato

El presente contrato tendrá una duración de meses, a contar de esta fecha, pudiendo ser terminado por ambas partes, con a lo menos 30 días de anticipación a la fecha de vencimiento del contrato, por carta certificada dirigida al domicilio legal de la otra parte.

7.- Responsabilidad

El cliente es el único responsable por la omisión, falta o mala calidad de la información que entregue a CFSA para ser procesada, desligando de cualquier responsabilidad civil o penal a CFSA, pudiendo CFSA, si se tratare de una actuación de mala fe por parte del cliente, terminar inmediatamente el presente contrato sin indemnización alguna a favor del cliente, reservándose el derecho de acudir a los tribunales de justicia, si el nombre o la reputación de CFSA es perjudicado de alguna forma.

CFSA se compromete a respetar los plazos establecidos para la entrega de los Servicios contratados, informando directamente al Cliente, con al menos 15 días de anticipación, cualquier demora o contratiempo relacionado a los plazos establecidos.

8.- Confidencialidad

CFSA se compromete a mantener en absoluta reserva toda la información proporcionada por el cliente, usándola solo para los informes que el cliente ha solicitado. Por otra parte el cliente se compromete a utilizar la información que le

proporciona CFSA, para los fines de su negocio, como asimismo no podrá prestar, ceder, vender o transferir las claves de acceso a internet o los programas que CFSA pudiere facilitar en calidad de préstamo, para el mejor desempeño del servicio contratado.

9.- Las partes fijan sus domicilios en la ciudad de Antofagasta, para todos los efectos legales.

Reynaldo Martínez Rojas
Gerente General CFSA

.....
Cliente

Anexo XIV: Convenio de Confidencialidad

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD CFSA

En Antofagasta,enero de 2006, entre CFSA representada por su Gerente General don Reynaldo Martínez Rojas, domiciliado en Antofagasta,, por una parte y por la otra representada por su don, se ha acordado el siguiente convenio para el intercambio de información confidencial:

Considerando:

Que CFSA y se encuentran analizando la posibilidad de desarrollar un proyecto de Asesoría en Estrategia Competitiva y que producto de lo anterior se producirá un intercambio documentación de carácter confidencial y cuyo conocimiento público causaría un grave daño patrimonial a los intereses de y sus actuales accionistas, las partes han acordado suscribir el siguiente convenio de confidencialidad.

PRIMERO: CFSA y se comprometen y obligan en este acto a guardar la más estricta confidencialidad sobre todos los antecedentes, documentos, datos, información estadística, proyectos de desarrollo y de inversión a que tenga acceso durante el proceso de recabar información para el proyecto Asesoría en estrategia Competitiva. Asimismo, se obligan a imponer tal obligación de confidencialidad a todas las personas que como consecuencia de su participación en el referido proyecto, tengan acceso o tomen conocimientos de los antecedentes y documentación antes señalada, sean estas personas dependientes de CFSA o o sus asesores externos, auditores, abogados y otros, sean éstos personas naturales o jurídicas, debiendo exigirse a éstos últimos imponer tal obligación de confidencialidad a su personal dependiente y a quienes les presten servicios de asesoría externa.

Se exceptúan de este requerimiento de confidencialidad aquellos documentos que ya están en dominio público, como son las escrituras públicas o documentos protocolizados, o publicados en el Diario Oficial u otros periódicos

Asimismo, se exceptúan los documentos que, siendo privados al momento de la entrega, pasan con posterioridad al dominio público. En ese momento, pierden su carácter de confidencial.

SEGUNDO: CFSA y se comprometen ha utilizar la información obtenida bajo el compromiso de confidencialidad, sólo con el propósito de estudiar la factibilidad del proyecto Asesoría en Estrategia Competitiva, y se obligan asimismo a que la información sujeta a confidencialidad llegue a conocimiento sólo de las personas que en función de su trabajo profesional están obligadas a utilizarla o

deban conocerla, y siempre bajo la responsabilidad de imponer a éstas la obligación de confidencialidad que las afecta en virtud del presente convenio.

TERCERO: En el evento de que CFSA y sean requeridas legalmente por la autoridad pública o los tribunales de justicia, dentro de un procedimiento legal o judicial, a proporcionar el todo o parte de la información recibida bajo el compromiso de confidencialidad, el cumplimiento de tales requerimientos no se entenderá bajo ningún respecto como una violación del presente convenio de confidencialidad ni como incumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud de la suscripción de éste.

No obstante lo anterior, si un de las partes quiere revelar a un tercero alguna información de las que se entregan amparadas por este convenio, deberá dirigir una solicitud escrita a la otra parte señalando la información que desea revelar, los motivos y el destinatario. La destinatario de la solicitud deberá dar su aprobación o rechazo dentro de los tres días siguientes a la de la recepción de la solicitud, y en caso que nada señale en ese plazo se entenderá que rechaza la solicitud.

CUARTO: Les estará prohibido a CFSA y la reproducción total o parcial, por cualquier medio que ésta se produzca, de los documentos, antecedentes, estadísticas, informes, disquetes computacionales, etc., que le sean proporcionados por la otra parte bajo este convenio de confidencialidad. Esta prohibición también será aplicable a su personal dependiente, así como a los terceros que le presten servicios profesionales durante el proceso.

QUINTO: Al concluir el proceso, lo que deberá ocurrir no después delde Marzo de 2006, CFSA y se obligan a devolver en sus versiones originales todos los antecedentes, documentos, datos e informaciones, así como también las copias de los mismos proporcionadas por la otra parte que se hubieren distribuido entre las personas involucradas en dicho proceso.

SEXTO: La obligación de confidencialidad asumida por CFSA y en virtud de este convenio se mantendrá plenamente vigente por el plazo de cinco años contados desde la fecha de termino señalada en el punto quinto, sin perjuicio de que se haya o no concretado el proyecto.

SEPTIMO: Cualquier conflicto o dificultad que surja entre las partes en relación con la interpretación, aplicación, ejecución, validez, vigencia, etc. del presente convenio de confidencialidad, éste será resuelto en forma breve y sumaria y sin forma de juicio por un árbitro arbitrador designado de común acuerdo por las partes quien actuará como amigable componedor, y contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, salvo el de queja y casación en la forma. A falta de acuerdo entre las partes en relación con la designación de la persona del árbitro, tal designación recaerá en la Justicia Ordinaria, debiendo en tal caso recaer el nombramiento en un Abogado que se hubiere desempeñado como Integrante de la Excelentísima Corte Suprema de Justicia dentro del período de los diez años anteriores a la designación. En esta caso, el árbitro será de derecho.

OCTAVO: Las partes fijan su domicilio en la ciudad de Antofagasta.

El presente convenio se suscribe en dos ejemplares de idéntico tenor, quedando un ejemplar en poder de cada una de las partes.

En comprobante, firman

Reynaldo Martínez Rojas
Gerente General CFSA

.....
Cliente