

PLAN DE NEGOCIOS

COMERCIO EXTERIOR INTEGRAL

COMEX IN

Equipo de Trabajo:

Gerardo Barros.
Erika Céspedes.
Erik Möller

30 de Diciembre, 2004

Índice	Nº Página
I : Resumen Ejecutivo Comex In.....	3
II : Oportunidad, Misión, Visión.....	4
III : Servicio.....	4
IV: El Mercado:.....	5
IV.1: Análisis de la Industria	
IV.2: Análisis Interno: Las 3 C´s	
V: Estrategia Competitiva.....	7
VI: Estrategia de Marketing:.....	7
VI.1: Segmentación del Mercado	
VI.2: Estudio de Mercado	
VI.3: Marketing Mix	
VII: Operaciones.....	13
VII.1: Operaciones de Venta	
VII.2: Operaciones de Atención de Clientes	
VII.3: Operaciones de Mantenimiento de Clientes	
VII.4: Personal	
VII.5: Infraestructura y Equipamiento de Software	
VII.6: Logística	
VII.7: Plan de Implementación	
VIII: Socios Fundadores del Negocio.....	17
IX: Valorización de la Empresa.....	17
ANEXOS.....	22

I). RESUMEN EJECUTIVO

La agrupación gremial de los exportadores, considerando la reactivación de la economía mundial y de la chilena, la expansión de los mercados globales, la entrada en vigencia de los TLC y la firma de futuros tratados de libre comercio con países asiáticos, proyecta un crecimiento del sector exportador para el año 2010 que llega a los 60.000 millones de dólares, esto significa una tasa promedio anual de crecimiento del 11,8%

En este contexto, de grandes expectativas y posibilidades, los pequeños y medianos exportadores (Pymex) no cuentan con la experiencia y condiciones de servicios necesarias para realizar eficientemente sus exportaciones. Deben negociar en forma aislada con cada proveedor de servicio por separado, (Bancos, aduanas, transporte, seguros, etc), sin contar con personal especializado, todo esto les resta competitividad y eficiencia. Así también los precios de los grandes operadores logísticos no están al alcance de su realidad.

La empresa de Comercio Exterior Integral (**Comex In**), en base a una estrategia de diferenciación focalizada, les ofrece a los pequeños y medianos exportadores un servicio de calidad y eficiente, tanto de asesoría como de externalización de las actividades de comercio exterior, lo cual les permite agregar valor a sus empresas haciéndolas más competitivas en los mercados internacionales.

El plan de negocio de **Comex In**, se ha contextualizado en una economía en expansión, con un sector exportador dinámico, con una proyección de crecimiento a una tasa promedio anual del 6,5 % y alcanzando un volumen total de 45.000 millones de dólares el año 2010. En este escenario y considerando las políticas de apoyo a la pequeña y mediana empresa y el fomento de las exportaciones, **Comex In** pretende lograr una participación anual de mercado del 1% de las pymex durante los próximos cinco años.

El proyecto requiere de una inversión inicial de USD 87.000 la cual será financiada en partes iguales, desde el inicio, por sus tres socios fundadores los cuales constituirán una sociedad anónima cerrada. Se establece como política de dividendo, hacer retiros desde el tercer año, por un monto equivalente al 50% de las utilidades. El flujo de los inversionistas tiene una TIR de 43% y un VAN de USD 25.188 a una tasa costo capital del 23,3%. Por su parte los flujos de efectivo de **Comex In** proyectados a cinco años, presenta una TIR de 62% y un VAN de USD 212.446 descontada a la misma tasa de costo capital que el flujo de los inversionistas.

II). OPORTUNIDAD

Las pequeñas y medianas empresas que exportan sus productos, pagan altos costos y pierden tiempo en la gestión de sus operaciones de comercio exterior, no contando con personal especializado, realizan las gestiones sin poder de negociación, en forma atomizada y desinformada, ante proveedores como instituciones financieras, agencias de aduanas, empresas de transporte, compañías de seguro, y servicios de bodegaje entre otros. Esta realidad repercute en la eficiencia, encarece los costos finales, hace a las empresas menos competitivas y las vuelve menos rentables.

En este contexto, se propone implementar un servicio integral de comercio exterior que asuma por parte de las empresas exportadoras, todos los servicios necesarios para esta actividad, manteniendo siempre informado al cliente, lo cual le permitirá ahorrar tiempo y dinero, haciendo más eficiente y competitiva a la pequeña y media empresa chilena.

MISIÓN

COMERCIO EXTERIOR INTEGRAL (**Comex In**) será el principal proveedor de servicios especializados en comercio exterior a pequeñas y medianas empresas, asegurándoles a los clientes, la tranquilidad y la confianza necesaria, para que dejen todas sus operaciones de comercio exterior en nuestras manos, de tal manera, que se dediquen en forma exclusiva y eficiente a su negocio.

VISIÓN

En un plazo de 5 años, el 4,8% (210) de las pequeñas y medianas empresas exportadoras realizarán sus operaciones de comercio exterior a través de **Comex In**. Esto equivale al 1% del monto total del volumen de las exportaciones chilenas.

III). SERVICIO

III.1) ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR. La cual involucra las siguientes actividades:

Diagnóstico: Análisis preliminar de los flujos de operaciones de la empresa, de su información de gestión y del flujo de la mercadería desde el origen al destino. Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa en la gestión de las operaciones de comercio exterior.

Evaluación: Considera el análisis de los costos y eficiencia operacional, junto al establecimiento de indicadores de la calidad de la gestión en comercio exterior.

Análisis: Comprende la definición de alternativas de operación con los proveedores de servicios y los rangos de precios de los servicios contratados.

Propuesta: Implica modificaciones a los procesos y/o reestructuraciones de las operaciones del área de comercio exterior.

Capacitación: Formación y desarrollo de habilidades a profesionales, técnicos y administrativos en temas particulares y procedimientos específicos que solicite el cliente, según el plan propuesto.

III.2) SERVICIOS INTEGRALES DE COMERCIO EXTERIOR.

Los servicios integrales de comercio exterior involucran el conjunto de actividades gestionadas con diversos actores de esta actividad (Ver Anexo 1: Servicios Integrales de Comercio Exterior) Estos actores son Instituciones financieras nacionales e internacionales (bancos, casas de cambio, factoring), agentes de aduanas nacionales y extranjeros, empresas de transporte, carga y/o logística, compañías de seguros, empresas de bodegaje, embarcadoras y organizadores de ferias nacionales e internacionales.

III.3) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Representación de Agente de Carga Internacional, constituirse como Corredor de Seguros, generar una red internacional para búsqueda de mercados de destino para los productos y/o de proveedores de bienes y servicios para importadores, representación en ferias internacionales, y servicios de asesoría integral de comercio exterior para importadores

IV). EL MERCADO

IV.1) ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. (Según las cinco fuerzas competitivas de Porter)

Amenaza de nuevos entrantes.	Poder de los compradores.	Poder de los proveedores.	Amenazas de sustitutos.	Rivalidad Interna.
No existen barreras de entrada. El principal riesgo de nuevos entrantes lo constituyen las empresas que hoy realizan parte de los servicios necesarios para las exportaciones, las cuales podrían integrarse hacia delante y ofrecer un servicio mas completo.	Los compradores de los servicios para el comercio exterior, son las pequeñas y medianas empresas exportadoras, las cuales hoy deben contratar o gestionar estos servicios con diferentes agentes que participan. Estas transacciones las realizan en forma atomizada, sin poder de negociación	Si bien existe un número importante de empresas proveedoras de servicios para cada etapa del comercio internacional, No existe en la industria, una asociación determinada y única respecto de las empresas que proveen dichos servicios. El único segmento organizado y con poder son las aduanas, que cortan la cadena de valor.	Comercio exterior virtual, contratación de todos los servicios necesarios para el comercio exterior, a través de una plataforma tecnológica internacional Otro posible sustituto, lo constituyen los departamentos de comercio exterior de las asociaciones gremiales, los cuales podrían en un futuro, prestar servicios integrales de comercio exterior a sus afiliados.	Está dada por un número importante de empresas y agencias que en forma desarticulada y sin mayor control hoy ofrecen servicios parciales pero necesarios para poder exportar, por lo tanto existe una alta rivalidad en la industria.

IV.2) ANÁLISIS INTERNO: LAS 3'S C

COMPETENCIA:

Entre los principales competidores directos, tanto en asesoría, como de servicios para el comercio se encuentra a SERVICOMEX, Capital Trade, S&F Servicio y Flete Ltda., y a las Agencias de Aduanas: Carlos Patricio Zulueta Govoni y Cía., Jorge Núñez Baeza y Cía., que también ofrecen servicios y servicios de asesoría en comercio exterior.

Estas empresas en cuanto competencia de **Comex In**, se caracterizan por ser nuevas en el mercado, por estar constituidas por profesionales con experiencia en comercio exterior, que dejaron trabajos en otras instituciones, especialmente Bancos, para constituirse en empresarios. Su mercado objetivo está orientado especialmente a las grandes y medianas empresas, todas ellas cuentan con plataformas tecnológicas on line. (Ver Anexo 2: Competencia Directa).

COMPAÑÍA (Comex In)

FORTALEZAS:

- Recurso humano emprendedor y especializado en comercio exterior.
- Atención personalizada y orientada hacia el cliente.
- Capacidad de negociación con proveedores.
- Redes de contactos con organismos locales vinculados al comercio exportador. (Futuros convenios).
- Moderno software integrado que opera en línea con el cliente, con el usuario interno y que permite el control de la gestión.

DEBILIDADES

- Empresa nueva en su negocio.
- Los fundadores no tienen experiencia como emprendedores.
- Desconocimiento de la empresa y la marca en el mercado.
- Recursos económicos limitados.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y HABILIDADES

VENTAJA COMPETITIVA

La principal ventaja competitiva de **Comex In** está dada por la gestión eficiente y el conocimiento de las operaciones de comercio exterior, lo que nos permite integrar las capacidades de nuestro personal, con el sistema de información en línea para ofrecerle al cliente un servicio de calidad, oportuno y seguro y al usuario interno un adecuado mecanismo de control de gestión.

CLIENTE

Pequeñas y medianas empresas que realizan actividades de exportación (Pymex) en la actualidad. Se encuentran ubicadas entre la IV, y VIII Región, principalmente en la Región Metropolitana.

Definición de las Pymex:

La principal y más completa fuente de información secundaria sobre exportaciones en Chile es Pro-Chile, el cual indica que en año 2001, 6009 empresas exportaron. Las divide en cuatro categorías según el valor de sus exportaciones. (Ver Anexo 3: Distribución empresas por volúmenes de exportación)

- Menos de US\$ 50.000 son micro exportador.
- De US\$ 50.001 a US\$ 2 millones son pequeñas empresas exportadoras (Peex).
- De US\$ 2.1 millones a US\$ 10 millones son medianas empresas exportadoras (Meex).
- Más de US\$ 10 millones son grandes empresas exportadoras.

Las Meex y Peex constituyen las pequeñas y medianas empresas exportadoras (Pymex)

V) ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Definición de Estrategia Competitiva General

a estrategia competitiva de la empresa es la **diferenciación focalizada**. Esta se caracteriza por la calidad e integralidad del servicio ofrecido, integraremos todas las actividades necesarias para realizar comercio exterior en un solo servicio, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, a través del concepto "one stop shopping". Mediante la entrega de un servicio personalizado y una rápida respuesta a sus exigencias. Lo anterior se verá reflejado en la posibilidad de seguimiento permanente a través de una plataforma informática on line, segura, actualizada y simétrica.

Claves de Éxito

- Asociación con Asexma, la cual recomendará a sus asociados los servicios de Comex In.
- Convenios con Danzas, DHL, Agencia de Aduanas, Corredores de Seguros, Agencias de Transportes, obteniendo tarifas preferenciales, por el volumen de demanda agregado y potencial de negocios.
- Asociaciones estratégicas con ProChile, Cámaras de Comercio, para promover los servicios de Comex In, a través de sus programas y asociados.
- Plataforma tecnológica y software de gestión y comunicación de operación permanente, en línea y tiempo real (las 24 horas del día los 7 días de la semana), para proveer un servicio de información y control de gestión, desde el lugar de origen hasta el lugar de destino de la mercadería, reflejando la ejecución de las decisiones tomadas por el cliente y las acciones de Comex In
- Personal especializado con alto estándar de entrenamiento en servicio al cliente.

VI) ESTRATEGIA DE MARKETING

VI.1) SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Considerando la información existente sobre las pequeñas y medianas empresas exportadoras (Eugenio Tironi, ProChile 2001), y estimando un crecimiento del sector exportador a una tasa promedio anual de 6.56%, lo que implica un volumen de 45,000 millones al año 2010, se realizan las estimaciones del número de pymex para los próximos 5 años. (Ver Anexo 4: Proyección Crecimiento del Sector Exportador).

El modelo de proyección, asume que el crecimiento de las exportaciones repercutirá, tanto en el número de empresas exportadoras, como el volumen de sus exportaciones.

A partir de estas consideraciones, el mercado potencial estará constituido de la siguiente manera en los próximos 5 años:

Proyección de Número PYMEX para los siguientes 5 años.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	573	590	603	615	627
Total PEEX	3,291	3,366	3,427	3,483	3,534
TOTAL	3,864	3,955	4,030	4,098	4,161

Proyección en USD(M) de Exportaciones PYMEX para los siguientes 5 años					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	3,337	3,598	3,831	4,064	4,298
Total PEEX	4,005	4,317	4,597	4,877	5,157
TOTAL	7,342	7,915	8,428	8,941	9,455

Para definir el mercado objetivo, se utilizan las siguientes variables de segmentación. (Ver Anexo 5: Segmentación):

Por volumen de exportación: Solo pequeñas y medianas empresas. (Según clasificación ProChile).

Por destino de exportaciones: Estados Unidos, Unión Europea y Latino América, las cuales constituyen un 84% de los destinos de las exportaciones pymex.

Por tipo de industria: Agricultura, Fruticultura y Ganadería, Textil, vestir y cuero, Forestal y muebles de madera, Cerámica, loza, porcelana y vidrio, y productos metálicos, maquinarias y materiales eléctricos. Dichas industrias concentran las exportaciones en un 84% del volumen total.

Por región de origen: Las regiones entre la IV y VIII, concentran las pymex que exportan el 78% del volumen total, además concentran el mayor número de empresas de las industrias seleccionadas, y están más cerca a la sede de la empresa facilitando al acceso.

El mercado objetivo, definido en número de Peex y Meex, es el siguiente para los próximos años:

Mercado Objetivo (N° empresas)	2005	2006	2007	2008	2009
Meex	355	363	370	376	382
Peex	1,840	1,884	1,919	1,952	1,981
TOTAL	2,195	2,247	2,289	2,328	2,363

Las metas de participación de mercado en número de Peex y Meex para cada año son las siguientes:

Cuota de Mercado (N° empresas)	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Meex	10	11	12	13	14	60
Peex	30	30	30	30	30	150
TOTAL	40	41	42	43	44	210

VI.2) ESTUDIO DE MERCADO:

La investigación de mercados, fue realizada en dos etapas, la primera, mediante entrevistas personales a un grupo de expertos en el rubro del comercio exterior, que incluyen personas que ocupan altos cargos ejecutivos. La segunda etapa, se trata de encuestas realizadas en forma personal y telefónicamente, a un grupo potenciales clientes. (Ver anexo 6: Pautas de Entrevistas)

La opinión de los Expertos. Se entrevistó a un total de 10 expertos en diferentes aspectos de la gestión de las operaciones de comercio exterior. Tres de ellos pequeños empresarios. (Ver anexo 7: Resultados de las Entrevistas)

Algunos de los entrevistados manifiestan la importancia y necesidad de generar un servicio orientado específicamente a la pequeña y mediana empresa exportadora: “estoy convencido, por la práctica y observación diaria, que los pequeños y medianos empresarios poseen un gran desconocimiento del tema (comercio exterior)”, “existe la necesidad para las pymex, por lo que la gente apreciará realmente este servicio”, “(Asexma) nos interesa promover el servicio (Comex in) entre los asociados, como una forma de generarles valor”.

Manifiestan que esta necesidad es consecuencia de que los servicios de comercio exterior existentes están orientados a las grandes empresas: “(DHL) está enfocada principalmente a la gran industria internacional y grandes empresas locales, por lo tanto no atiende a las Pymex”

Respecto de las sugerencias de las características que debería tener este tipo de servicio indican: “dos aspectos vitales que debe poseer este negocio: el primero de ellos es la confidencialidad, ya que se manejan las cifras de los costos de los productos a exportar. El segundo tema es tener una buena plataforma computacional que le permita verificar por Internet los avances en los tramites de exportación, con la seguridad señalada” “se debe desarrollar una plataforma tecnológica que permita administrar a distancia las solicitudes de los clientes potenciales”

Finalmente se destaca la opinión de tres empresarios exportadores: “destino parte importante de mi tiempo a la gestión comercial y de comercio exterior descuidando mi negocio principal”, “estoy muy interesado en montar la actividad importadora a través de un proceso de outsourcing, ya que trabajo por proyectos y no deseo generar una estructura de costos fijos que le afecte el desarrollo futuro”.

Resultado de la encuesta a clientes potenciales:

Se obtuvo información sobre las necesidades de los exportadores con la aplicación de una encuesta a 20 empresarios. (Ver Anexo 8: Instrumento de la Encuesta). El perfil de las empresas encuestadas es el siguiente:

- Ubicadas en la V, VI y RM (60%)
- De las industrias: Alimenticia, Agrícolas, Forestal, Química y productos metálicos.
- Volumen de lo exportado entre 500 mil y 8 millones de dólares.

Análisis de Resultados: (Ver Anexo 9: Análisis SPSS, y Cuadro resumen Resultado encuesta).

Personal involucrado: Un 75% de las empresas encuestadas, mantiene por lo menos dos personas involucradas en los procesos de comercio exterior de la empresa. El mantener a estas personas les implica un costo no menor en remuneraciones anuales: un 85% afirma tener un costo en remuneraciones entre 500.000 y 2.000.000 millones de pesos mensuales. En un 55% de las empresas, el dueño y/o Gerente General, se encargan de las operaciones de comercio exterior, independientemente que sean ellos los expertos en comercio exterior de sus respectivos negocios.

Servicios contratados para las exportaciones: Para realizar las exportaciones contratan los siguientes servicios: Bancos un 75%, Transporte un 85%, Seguros un 100%, Bodegaje un 65%, Servicio de Aduanas un 100%, Certificaciones un 60%.

El costo anual de los servicios contratados varía, en un 85% de las empresas, entre US 5.000 y US 60.000 (El promedio equivale al 1% en la empresas medianas y al 2% en las pequeñas en relación a los volúmenes exportados)

Problemas identificados: No existe un factor único que sobresalga. Un 65% se concentra: muy poco tiempo para preocuparse por sus actividades de comercio exterior, altos costos de exportar, mínima negociación para tratar con proveedores, y tienen poca seguridad de los pagos en el exterior.

Necesidades identificadas: Un 80% manifiesta necesitar más tiempo para su negocio, operaciones más seguras, bajar los costos y mejorar la eficiencia, y contar con un solo interlocutor que realice sus gestiones.

Interés en Asesorías Comex In: el 90% de los entrevistados, se muestran interesados ante el concepto de Asesoría en Comercio Exterior de Comex In. Respecto a la disponibilidad de pago, un 95 % está dispuesto a pagar entre una UF y 2UF por hora de asesoría.

Interés en Servicios Integrales de Comex In: Un 95% de los encuestados, mostró interés en contratar dichos servicios. Respecto a la disponibilidad de pago, existe una mayor dispersión de respuestas: un importante 55% manifiesta querer seguir pagando el precio actual o un 10% más.

VI.3) MARKETING MIX

PRODUCTO:

Comex In les ofrece a sus clientes, dos tipos de servicio:

Asesoría en Comercio Exterior. La cual comprende la asesoría en las siguientes actividades: Diagnóstico, Evaluación, Análisis, Propuesta y Capacitación. (Ver descomposición de cada actividad en el Anexo 10: Informe Tipo de Asesoría)

Servicios Integrales en Comercio Exterior. Implica la posibilidad de externalizar la gestión de los servicios relacionados con el transporte y carga, seguros, certificaciones, servicios bancarios o instituciones financieras, agencias de aduana, etc. (Ver Anexo 11: Simulación de Servicios Integrales para una Peex)

PRECIO:

Los precios de los servicios de **Comex In** se establecen considerando el mercado, la competencia, la disponibilidad a pagar de los clientes potenciales y la rentabilidad de cada servicio en relación a los costos de estos.

Los precios que actualmente se pagan, en el mercado, por los servicios vinculados a las actividades de exportación se determinan de la siguiente manera.

- En el caso de la pequeña empresa exportadora, el costo de los servicios asociados a las exportaciones corresponde al 2% del volumen total exportado, pagando un precio por dichos servicios que equivalente al 10% de estos.
- Para las medianas empresas exportadoras, el costo de los servicios asociados equivale al 1% del volumen total exportado, y pagan un precio por dichos servicios correspondiente al 10%.

Esta forma de determinar los precios de mercado en relación al volumen total de las exportaciones realizadas por la pymex, significa que al proyectar el crecimiento del sector exportador en los próximos cinco años, dicha proyección repercutirá en un aumento proporcional de los precios. En el caso del precio de la asesoría esta se reajusta según el comportamiento de la UF.

Considerando los costos variables o directos de cada servicio que ofrece **Comex In**, se ha establecido la siguiente rentabilidad por servicios.

- Asesorías. 53%
- Servicios Peex. 46%
- Servicios Meex 64%

Es necesario indicar que **Comex In** venderá a sus clientes una asesoría que cuenta de cuatro etapas y que se ha establecido para los servicios, en forma conservadora, un promedio mensual de tres operaciones en el caso de las Peex y de cuatro operaciones para las Meex. Esto arroja los siguientes precios:

Precios 2005-2009 USD

	2005	2006	2007	2008	2009
Asesorías	420	432	440	452	464
Servicios Peex	306	321	336	351	366
Servicios Meex	712	740	768	800	832

Costos Directos (Variables) 2005-2009 USD

	2005	2006	2007	2008	2009
Asesorías	200	204	208	216	220
Servicios Peex	166	173	182	189	199

					8
Servicios Meex	256	266	277	288	299

Punto de Equilibrio:

Considerando que el proyecto establece precios, costos variables y costos fijos diferente para cada año se ha determinado un punto de equilibrio por año, expresado en número de clientes:

	2005	2006	2007	2008	2009
Contribución Peex USD	360	376	386	398	412
Contribución Meex USD	676	702	723	748	777
Contribución Promedio Ponderado USD	439	457	470	485	503
Costo Fijo Promedio USD	7.528	12.475	15.645	18.858	22.076
Punto de equilibrio	17,1	27,3	33,3	38,9	43,9

Nota: Promedio ponderado 75% contribución peex y un 25% contribución meex, según plan de venta y mercado objetivo

PLAZA:

Sobre la ubicación geográfica: El emplazamiento físico de las instalaciones al inicio de las operaciones, será una oficina arrendada en una zona céntrica y accesible de Santiago, ubicada en calle Infante N° 51, comuna de Providencia. Consta de una superficie de 100 mts² y será el punto de encuentro del personal, así como de reuniones con los clientes. Se ha elegido esta ubicación, ya que en un futuro próximo Asexma instalará su edificio corporativo en dicho sector.

Contamos con una fuerza de ventas propia, la cual tiene asignados objetivos de **cobertura** geográfica mensuales: entre 4 y 5 empresas captadas por mes. Respecto a los objetivos de **penetración**, la distribución de la fuerza de ventas, se realizará en el siguiente orden: el primer año, corresponde a las pymex de la Región Metropolitana únicamente. Para el 2006, se incluye a las pymex de la 5ta, 6ta y 7ma región, y a partir del 2007 hasta el 2009, incluiremos a las regiones de la 4ta y la 8va.

Respecto de la meta de penetración de mercado, se acumulará un porcentaje de participación anual del 1%, de tal manera de lograr, al cabo de 5 años de operaciones, un 4,8% del mercado potencial: 210 clientes.

PLAN COMUNICACIONAL:

El plan de comunicación contiene actividades masivas como personalizadas: (Ver Anexo 12: Cronograma de Actividades de Comunicación)

Marketing masivo: Un anuncio en Páginas Amarillas de 1/8 de página, anuncio en Amarillas Gratis.cl, el cual se podrá actualizar cuando lo dispongamos, presencia en eventos relacionados, así como la realización de dos eventos propios de la empresa, como parte del

programa de Mantenimiento de Clientes, y la elaboración de un Portal Web, con acceso al programa que le permitirá a nuestros clientes hacer un seguimiento de sus exportaciones. (Ver Anexo 13: Actividades Plan Comunicacional)

Marketing Directo: Correo personalizado, el cual contendrá una carta de oferta de los servicios, y un folleto informativo. Así mismo realizaremos un plan de venta directa con el fin de captar a nuestros clientes. (Ver detalle en operaciones de venta)

VII) OPERACIONES

VII.1) OPERACIONES DE VENTA

Captura de Clientes

Las actividades del ejecutivo de venta, son la captación de clientes mediante un programa de visitas. Se calculó realizar en promedio tres visitas para captar un cliente. La primera visita cumpliría un rol informativo, sobre la empresa y los beneficios de los servicios de **Comex In**. Según los resultados de la primera visita, una segunda visita sería para reforzar estos conceptos y en la medida de lo posible captar en ésta o en una tercera visita al cliente.

Identificadas las actividades para captar clientes, y considerando que este proceso se hace realizando tres visitas, el ciclo de venta tendría los siguientes costos en dólares: (Ver Anexo 14: de Costos de Comunicación y Ventas)

Costos Unitarios	2005	2006	2007	2008	2009
Movilización	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Pasajes a Regiones	-	1,44	2,82	2,82	2,82
Hospedaje	-	-	3,88	3,88	3,88
Gastos Directos	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
Totales	1,78	3,22	8,48	8,48	8,48

Identificados el ciclo de venta, y considerando la cobertura geográfica propuesta para los cinco años proyectados, estimamos un costo promedio de captura de clientes mensual de:

Costos de Venta	Costos Unitarios	Visitas mensuales	Ctos Mensuales
2005	1,78	60	107
2006	3,22	60	193
2007	8,48	60	509
2008	8,48	60	509
2009	8,48	60	509

VII.2) OPERACIÓN ATENCION DE CLIENTES:

La atención del cliente será mediatizada en forma sustancial por la plataforma tecnológica, la que permitirá la comunicación e interacción permanente entre el cliente y la empresa. El diseño operativo del sistema se sustenta sobre Internet y los servidores serán ubicados en un Data Center lo que asegura la operación permanente de los sistemas.

Esta plataforma se caracteriza por ser simétrica y por operar en línea y tiempo real, lo cual significa que toda operación realizada por los clientes será percibida inmediatamente por el personal de **Comex In**. Por su parte las acciones realizadas por el equipo de **Comex In** serán

registradas inmediatamente, lo que permitirá que el cliente se informe y actualice permanentemente.

Otro aspecto fundamental de esta plataforma tecnológica, es su capacidad de generar, en línea y tiempo real, los informes de gestión necesarios para supervisar las operaciones, como también un eficiente desarrollo de los procesos administrativos, (facturación, cobranza, caja, contabilidad, presupuesto entre otros).

VII.3) OPERACIONES DE MANTENCIÓN DE CLIENTES:

Esta operación se inicia con la visita posterior a la captación del cliente y es parte de un necesario proceso de seguimiento del mismo. Es acompañado de un Programa de Mantenimiento de Clientes, que busca fidelizar nuestra cartera y resolver inquietudes para perfeccionar el servicio. Consideramos que cada ejecutivo se hará cargo de 40 clientes, al cual se le realizarán tres visitas al año.

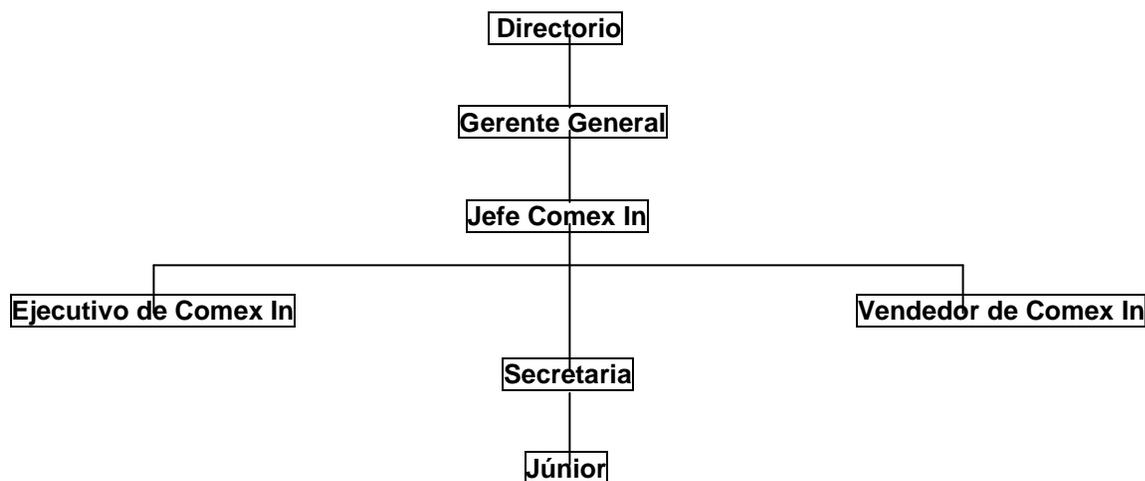
Según los costos proyectados para esta actividad, promedio de 17 dólares por visita, esto significa que para completar 120 visitas al año, un presupuesto de:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD 1.500	USD 4.200	USD 6.600	USD 6.600	USD 6.600

VII.4) PERSONAL:

El personal total de la empresa fue estructurado considerando la participación de un accionista como gerente general y el resto corresponde a personal externo que será seleccionado detenidamente, para llenar cada vacante con extremo cuidado. Particularmente interesante es la reestructuración del sector financiero que ha dejado sin empleo a muchos profesionales muy capacitados del área de comercio exterior. Los accionistas restantes cumplirán el rol directores sin derecho a remuneración. Para graficar su composición se presenta el organigrama, una descripción de cargos y las remuneraciones.

Organigrama:



El directorio será la instancia máxima que aprueba las decisiones que involucren obligar a la sociedad, como controlar el avance del proyecto, asesorar en la contratación del personal y tomar decisiones que involucren cambios respecto del plan estratégico.

Descripción de cargos:

El gerente general es un accionista designado por el directorio y toma las decisiones de administración necesarias para ejecutar el proyecto, siendo supervisado mensualmente a través de sesiones especiales de control de gestión. Es responsable de ejecutar el proyecto de acuerdo al plan estratégico y generar los convenios con los proveedores de los clientes y servicios.

El jefe de **Comex In** depende del gerente general, es un profesional con experiencia del sector exportador, aporta conocimientos técnicos avanzados en su gestión, responsable de la calidad del servicio, con una experiencia mínima no inferior a 10 años en la actividad y con dominio del idioma inglés.

El ejecutivo **Comex In** es un profesional de comercio exterior con experiencia mínima de 5 años en cargos similares que depende del Jefe de Comex In. Igualmente el vendedor de Comex In es un profesional del área con experiencia en venta de intangibles no inferior a 5 años, dependiente del Jefe de Comex In

La secretaria es una profesional con experiencia en el área, de preferencia ejecutiva y bilingüe, dependiente del jefe de Comex In. El júnior es una persona con enseñanza media completa y con experiencia en empresas similares, dependiente de la secretaria.

Remuneraciones:

AÑOS		1			2		3		4		5	
N° de Clientes		40			41		42		43		44	
N° Clientes Acumulados		40			81		123		166		210	
N° de Meses		1--2	3--6	7--12	13--18	19--24	25--30	31--36	37-42	43 - 48	49 - 54	55 - 60
Sueldo	Personal/Remuneración	USD	USD									
2800	1 Gerente	1500	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
1600	1 Jefe de Comex			1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
1200	Ejecutivos de Comex				1200	1200	1200	1200	2400	2400	3600	3600
1200	Vendedor de Comex						1200	1200	1200	1200	1200	1200
500	Secretaria	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
300	Júnior	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
7600	Totales	2300	3600	5200	6400	6400	7600	7600	8800	8800	10000	10000

Bonos (Plan de incentivo):

Particularmente importante será el diseño de una política de participación en las ventas y las utilidades, suficientemente agresiva para generar una motivación mayor en cada empleado. De esta forma se cancelará el primer y segundo año un sueldo extra, por cumplimiento de meta individual de ventas y posteriormente desde el tercer año una participación proporcional de un 5% sobre el margen operacional final de cada año. El objetivo es incentivar el cumplimiento de las metas y los presupuestos. Las remuneraciones aunque se fijaron en dólares, se pagarán

en pesos, pero se reajustarán con la divisa con el objeto de mantener su variabilidad ajustada a los ingresos de la empresa.

VII.5) INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE SOFTWARE

El desarrollo de la Plataforma tecnológica ha sido contratado a una empresa especializada (ENABLE), la cual estará a cargo de la mantención y de las actualizaciones necesarias según las necesidades. Sus principales características son: altos estándares de seguridad, su operación requiere de un navegador de cuarta generación, no necesita instalación de software adicional. Sistema operativo del servidor basado en tecnología NT, lenguaje ASP y base de datos SQL Server 2000. Esta plataforma implicará una inversión inicial de USD 5.000 y su vida útil es tres años, por lo tanto será necesario desarrollar una nueva versión que entre en funcionamiento el cuarto año del proyecto. Requiriendo una nueva inversión de USD 5.000.

Las oficinas serán arrendadas y se considera la adquisición de mobiliarios modernos, pero en una línea económica, con el objeto de mostrar una imagen actual pero ajustada a una visión conservadora en los gastos. Se considera una inversión inicial de USD 2.000 en mobiliario, que se incrementa en USD 500 anual.

Para el equipamiento se propone una línea de equipos y software capaces de mantener una buena calidad de atención, se buscarán los necesarios para lograr ajustarse a los requerimientos técnicos del servicio. Se contratara un leasing operativo, con el objeto de poder, adquirir a la vez el derecho a reemplazo, mantención, renovación y seguros.

Se valorizó la unidad mensual de gasto por concepto de leasing operativo para servidores, PC, y planta telefónica y se desarrolla su proyección considerando la incorporación del personal, partiendo de la base mínima definida. De esta forma los gastos anuales por este concepto ascienden a:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD 10.078	USD 15.040	USD 16.920	USD 18.800	USD 20.680

Con el fin de operar la plataforma tecnológica en forma permanente se arrienda un espacio en el "Data Center" de ENTEL Chile que ofrece las garantías de seguridad, operabilidad permanente y estabilidad de sistemas. Por este concepto se calculó un gasto operacional, que además incluye seguros, mantención del software y plan celular. De esta forma se considera un gasto anual de:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD 10.000	USD 12.720	USD 13.483	USD 14.292	USD 15.150

VII.6) LOGÍSTICA

Este es un aspecto muy relevante por el riesgo del manejo de documentación, muchas veces valorada, en algunos casos requiere de varios movimientos en un solo día y posiblemente desde diferentes ciudades. Por lo tanto consideramos que el óptimo es externalizarlo, bajo el concepto de valijas valoradas previamente organizadas, con el objeto de atender solo las urgencias con el personal de planta. El costo por este concepto se fijo en un 5% sobre el desarrollo de las ventas.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD 3.709	USD 17.071	USD 29.493	USD 43.299	USD 58.162

VII.7) PLAN DE IMPLEMENTACION: (Ver anexo 15: Carta Gantt)

VIII) SOCIOS FUNDADORES DEL NEGOCIO

Los accionistas son los que aportan sus fortalezas y habilidades para el correcto desempeño del negocio. Como ya se señaló anteriormente un accionista será el gerente general. Los accionistas restantes se desempeñarán como directores asesores sin derecho a remuneración, basados en sus respectivas habilidades y fortalezas.

La **Sra. Erika Céspedes**, es Licenciada en Administración de Empresas con especialización en Marketing, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, posee un Postgrado en Marketing en la Escuela de Negocios ESAN y está por culminar un Magíster en Administración de Empresas en la Universidad de Chile. Posee experiencia en el área comercial y de marketing, con resultados exitosos de ventas, por la calidad de servicio al cliente que brinda y su gestión comercial a largo plazo. Actualmente, se encarga del área comercial y de marketing de los programas de postgrado en una universidad privada.

El **Sr. Gerardo Barros**, Profesional de las Ciencias Sociales (Pontificia Universidad Católica de Chile), con un Diplomado en Gerencia de Control y Análisis Financiero, es candidato a Magíster en Administración de Empresa en la Universidad de Chile. (MBA) Su mayor experiencia es en la organización, implementación, gestión y dirección de empresas. Durante 12 años se ha desempeñado como directivo superior de una universidad privada, destacándose su aporte en las áreas de finanzas, recursos humanos, físicos y tecnológicos.

El **Sr. Erik Möller**, es de profesión Ingeniero Comercial de la Universidad de Santiago de Chile, con experiencia de 4 años en el ejercicio de la profesión en la empresa privada y experiencia adicional de 16 años en la industria financiera. Además, ha realizado una serie actividades de perfeccionamiento. Su principal capacidad está en la experiencia y especialización adquirida en negocios de diversas actividades comerciales, industriales y de comercio exterior. Actualmente es subgerente Banca Empresas y candidato a magíster en administración de empresas en la Universidad de Chile.

PERSONALIDAD JURÍDICA

Entre los socios fundadores se ha acordado constituir una sociedad anónima cerrada, debido a que es un tipo de sociedad es más versátil para los efectos de potenciales modificaciones a la propiedad. (Ver Anexo 16: Acuerdos Societarios y Demás Relacionados).

IX) Valorización de la Empresa:

La evaluación financiera se realizó tomando como referencia valores en USD informados en los flujos de ingresos y egresos, obtenidos a través del desarrollo de las proyecciones del negocio, junto a los estados de resultados y balances respectivos, determinando las necesidades adicionales de capital. Se adjuntan estimaciones de los resultados a 5 años en un escenario base para el mercado total de las exportaciones que presentan un crecimiento anual de un 6,56% esto significa de USD31.287 millones en el año 2004 hasta USD45.000 el año 2010.

Las proyecciones económicas estiman un crecimiento del PIB para el periodo 2005–2009 de entre el 6 y el 7% anual.

La participación de mercado esperada para los años señalados tomando como base un mercado potencial de 3.864 pymex: (PEEX 3.291 y MEEEX 573) para el año 2005. La meta es alcanzar cada año el uno por ciento del mercado potencial, lo que significa la captura de 40 clientes el primer año (30 PEEX y 10 MEEEX) hasta llegar a un total acumulado de 210 clientes en el año 2009 (150 PEEX y 60 MEX), para un tamaño del mercado potencial de 4.161 en ese año. En base a estos supuestos y considerando los precios y costos indicados se presentan el flujo de ingreso-egresos, el balance y estado de resultado proyectado. (Ver Anexo 17: Estados de Resultado Proyectados).

FLUJOS DE INGRESOS - EGRESOS 2005-2009:

Concepto/Periodo	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos operacionales	74.178	341.422	589.862	865.985	1.163.242
Gastos operacionales	34.214	165.481	270.571	391.689	529.105
Margen bruto	39.964	175.941	319.291	474.296	634.137
Gastos de Adm.y Vtas.	90.459	149.897	187.637	226.957	266.655
Margen operacional	-50.495	26.045	131.654	247.339	367.482
Resultado Desp. de impto.	-51.057	25.962	131.268	222.306	314.732

BALANCE PROYECTADO 2005-2009:

ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Disponible	288	763	357	453	134
Deposito plazo	26.055	40.179	156.596	226.513	333.909
Cuentas por cobrar (neto)	8.630	18.242	25.675	23.845	30.905
Pago Provisorio Mensual	562	644	1.031	6.405	19.672
Total Activo Circulante	35.536	59.828	183.658	257.215	384.620
Muebles y utiles	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000
Depreciación act.fijo	-400	-900	-1.500	-2.100	-2.800
Total Activo Fijo	1.600	1.600	1.500	1.400	1.200
Otros activos Intangible	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Depreciación act.intangible	-1.667	-3.333	-5.000	-1.666	-3.333
Total Otros Activos	3.333	1.667	0	3.334	1.667
TOTAL ACTIVOS	40.469	63.095	185.158	261.949	387.486
Proveedores	4.313	6.236	8.030	9.520	11.106
Remuneraciones por pagar	5.200	6.400	14.163	21.167	28.374
Provisiones y Vacaciones	4.183	6.399	7.600	8.800	10.000
Impuesto por Pagar	0	2.939	19.421	39.108	59.183
Dividendo por pagar		0	47.411	95.469	144.476
Total Pasivo Circulante	13.696	21.974	96.626	174.063	253.139
Capital	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
Resultado Ejercicio	-60.227	14.348	94.822	190.937	288.951
Resultado Acumulado		-60.227	-93.290	-190.051	-241.604
Total Patrimonio	26.773	41.121	88.532	87.886	134.347
TOTALPASIVOS	40.469	63.095	185.158	261.949	387.486

ESTADO DE RESULTADO 2005-2009

Periodo	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos por Venta	74.178	341.422	589.862	865.985	1.163.242
Costos Variables	-34.214	-165.481	-270.571	-391.689	-529.105
Margen Bruto	39.964	175.941	319.291	474.296	634.137
Remuneraciones	-55.400	-76.800	-97.763	-117.967	-138.374
Gastos Generales	-40.259	-67.897	-90.037	-107.193	-125.488
Depreciación de Activos	-400	-500	-600	-700	-800
Amortización de Intangibles	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667
Provisiones Vacaciones	-4.183	-6.400	-7.600	-8.800	-10.000
Provisión de Incobrables	-1.484	-6.828	-11.797	-17.320	-23.265
Ingresos No operacionales	3.202	1.436	4.417	9.396	13.591
Resultado antes de impto.	-60.227	17.286	114.244	230.045	348.134
Impuesto	0	2.939	19.421	39.108	59.183
Resultado del Ejercicio	-60.227	14.348	94.822	190.937	288.951
EBITDA	-58.160	19.453	116.511	232.412	350.601

Valorización de la Empresa:

Comex In esta presente en el mercado de los servicios prestados a las empresas, por lo anterior pertenece a una industria que no posee información pública suficiente para evaluar el riesgo de mercado. La estructura de endeudamiento de la empresa considera solamente el efecto del aporte de capital de los accionistas, por lo tanto no tiene deuda.

Para la valoración económica de la empresa hemos elegido el Valor presente de los flujos de caja y se basa en el Valor Presente Neto (VPN o VAN), es decir en la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja generados por el proyecto, menos el valor presente de los flujos de caja de los costos de la inversión en el proyecto. Además se utiliza la TIR, es decir la tasa interna de retorno que mide la rentabilidad del proyecto expresada en un porcentaje anual, y corresponde a la tasa de retorno que produce un VAN igual a 0. Por lo tanto el criterio de decisión será aquel en que la TIR es igual o mayor a la tasa de retorno requerida.

Para determinar la tasa de descuento nos encontramos con la dificultad de que no existe una medida de riesgo sistemático para la industria en que participamos, de modo de incorporarla dentro de la fórmula para estimar la tasa de costo de capital aplicable a nuestro proyecto. Es decir no existen valores de empresas comparables que se transen en la Bolsa de Comercio y si existieran estas discrepan en tamaño y características respecto de nuestro proyecto. La principal restricción del uso de la medida de riesgo sistemático o Beta es que esta se aplica para empresas maduras con crecimiento estable en utilidades y dividendos.

Por esta razón se definió una tasa de descuento relevante, Compuesta por una tasa libre de riesgo (R_f), que contenga un riesgo igual al de mercado más una volatilidad superior en un 100% ($B=2,0$), multiplicado por el premio por riesgo de mercado ($R_m - R_f$).

Por tasa libre de riesgo (Rf), debido a que trabajamos con base a ingresos en USD, utilizamos un instrumento que nos reporte un rendimiento similar como son los pagaré en USD del Banco Central a 5 años (BCD en promedio registra un 4,32%, fuente diario financiero del 22.12.04) y por tasa de retorno de mercado (Rm) se asumió el retorno promedio del IGPA (rentabilidad promedio real entre los años 1982 y 2003 de 13,83%). Así construimos la siguiente tasa de costo de capital (Ro).

$$Ro = Rf + B \times (Rm - Rf) = 4,32\% + 2,0 \times (13,83\% - 4,32\%) = 23,3\%.$$

Por ultimo se define el EBITDA del último año como valor residual (VR). Aplicando esta metodología a los flujos del proyecto y a las sensibilizaciones que adjuntamos en anexo:

Escenario Base

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VR
Flujo	-87.000	-51.057	25.462	130.768	216.806	314.232	350.601
VAN (23,3%)	212.446						
TIR	62%						

Análisis de Riesgo y Sensibilizaciones

Como se aprecia los resultados son interesantes y reflejan como esta actividad en un Escenario Base con una tasa de crecimiento del sector exportador de un 6,56% anual, permite explotar el negocio y obtener positivos dividendos para sus accionistas.

Escenarios de Sensibilizaciones. (Variables criticas).

1. **Escenario base:** Crecimiento del sector exportado 6,56%. Precio de mercado
2. **Escenario optimista:** Crecimiento del sector 11,82%, riesgo de nuevos entrantes en la industria, rebaja de los precios en un 12%
3. **Escenario pesimista:** Crecimiento del sector exportador en un 6,56%, reacción inesperada de la competencia que exige un ajuste de los precios (-10%) y produce un aumento de los costos por operación
4. **Escenario pesimista intermedio:** Crecimiento del sector exportador 6,56%, mayor demanda de los servicios que produce escasez relativa de los recursos, afectando los costos variables y las remuneraciones de los técnicos en un 5%

Cuadro Comparativo

Escenario	1	2	3	4
Van (23,3%)	212.446	270.700	97.133	140.235
TIR	62%	69%	43%	50%

El proyecto alcanza su máxima creación de valor cuando las condiciones de mercado de crecimiento económico permiten crecer a las exportaciones en un 11,82% anual, a pesar del surgimiento de competidores que afecten el nivel de precios del servicio a la baja de un 12%.

Para un mismo nivel de actividad económica esperada que se traduce en un crecimiento de las exportaciones en un 6,56% anual, el proyecto es mucho más sensible a la baja en los precios que a un incremento en los costos variables y remuneraciones, ya que para ambos

casos se considera una similar estructura de costos mayores para las operaciones con las empresas Peex y Meex. La tasa interna de retorno, en cualquiera de los escenarios indicados, es lo suficientemente elevada como para justificar el ingreso al negocio, en virtud del atractivo que representa al compararla con otras alternativas de inversión.

Análisis del flujo del inversionista

Considerando el análisis para un inversionista, el cual va a invertir una proporción del aporte de capital, es decir 1/3 de los USD87.000 señalados en la suscripción de acciones, se obtienen el siguiente flujo:

Flujo del Inversionista

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	VR
Flujo	-29.000	0	0	15.804	31.823	48.159	116867
Impto.(17%)				2.687	5.410	8.187	19.867
Flujo neto	-29.000	0	0	13.117	26.413	39.972	97.000
VAN (23,3%)	25.188						
TIR	43%						

Estos flujos de acuerdo a lo señalado en Memorando de Entendimiento, permiten al inversionista retirar dividendo del 50% de las utilidades, una vez financiados los déficit de caja, lo que en el proyecto se produce a contar del año 2007 pagándose cuando la empresa cuente con disponible, para no afectar el financiamiento de esta. No obstante lo anterior en el caso del valor residual se entiende que retiran el 100% del EBITDA del último año. (Ver anexo 18: Escenarios de Sensibilizaciones).

ANEXOS

Anexo 1: Servicios Integrales de Comercio Exterior

Anexo 2: Competencia Directa

Anexo 3: Distribución de empresas por volúmenes de Exportación 2001

Anexo 4: Proyección de Crecimiento Sector Exportador Hasta el 2010

Anexo 5: Segmentación

Anexo 6: Pautas de Entrevistas

Anexo 7: Resultados de Entrevistas a Expertos y Clientes

Anexo 8: Encuesta PYMES – Codificada para su ingreso al SPSS

Anexo 9: Resultados encuesta spss

Anexo 10: Informe Tipo de Asesoría

Anexo 11: Simulación de Servicios Integrales.

Anexo 12: Cronograma del Plan Comunicacional

Anexo 13: Actividades Plan Comunicacional

Anexo 14: Costos de Comunicación y Ventas

Anexo 15: Carta Gantt

Anexo 16: Suscripción de Acciones Proyecto COMEX-IN S. A.

Anexo 17: Estados Financieros Proyectados

Anexo 18: Sensibilizaciones

Anexo 1

Servicios Integrales de Comercio Exterior

Este servicio involucra las siguientes actividades:

- Orden de Compra Internacional
- Contactamos al proveedor y coordinación del embarque
- Confección y presentación de Carta de Crédito al Banco
- Registro de Cobranza en Banco Comercial
- Seguimiento y control de toda la operación financiera
- Obtención de Seguro de Transporte
- Trámite y obtención de Informe de Importación
- Verificación las condiciones de la expedición con el embarcador
- Confirmar entrega de mercancías en origen con proveedor extranjero
- Recepción, revisión y análisis de Documentos de Embarque
- Tramitación de autorizaciones previas para Importar (SNS., SAG., FF.AA.; etc.)
- Confección y trámite de destinación aduanera.
- Cálculo y solicitud de provisión de fondos
- Coordinar con Transporte local, retiro de carga de depósitos aduaneros.
- Planificar recepción de la carga en bodega designada por el importador
- Presentar Cartas de Reclamo por daños y/o mermas
- Tramitar indemnización de Seguros
- Registro de Cobertura en Banco Comercial
- Presentaciones y peticiones especiales ante organismos públicos.

Anexo 2

Competencia Directa

Servicomex: Empresa que realiza outsourcing en comercio exterior. Tiene 5 meses en el mercado. Mantiene un modelo de negocio basado en resolver problemas operativos de comercio exterior: exportaciones e importaciones, entregando un servicio integral, que coordina toda operación, desde la Orden de Compra hasta la entrega de la mercadería en la bodega o lugar indicado por el cliente.

Para realizar las operaciones de Comercio Exterior, Servicomex cobra una comisión que varía según el cliente y el número de exportaciones o importaciones que se hagan, pero que está por debajo del 1 % del costo de la transacción.

Capital Trade. Empresa formada hace un poco menos de 4 años, siendo sus tres socios fundadores, expertos en el negocio del comercio exterior. Busca posicionarse como una solución para la empresa que quiere reducir costos en su área de comercio exterior. Está especializada en el negocio de la externalización de las áreas del comercio exterior de la empresa, está integrada verticalmente en lo que a logística internacional se refiere. Se dirige al segmento de medianas y grandes empresas. Se dedican a la actividad exportadora e importadora. Basan parte de su ventaja competitiva en el software de control y seguimiento de las transacciones, desde cualquier lugar del mundo, a toda hora y todos los días del año.

S&F Ltda. (Servicio y Flete): Empresa fundada hace 4 años, es parte de una corporación logística global, dirigida a la industria exportadora e importadora, principal objetivo es la prestación de servicios profesionales de logística y embarque (Outsourcing logística) a través de los puertos, Aeropuertos y pases Chilenos. Orientada, a atender las necesidades que demandan las cargas de Exportación, Importación y tránsito, principalmente con las mercancías más delicadas como perecibles y vinos y licores, cargas peligrosas y carga sobredimensionada.

Zulueta Agencia de Aduanas: Empresa con sede en Santiago, con 50 años de antigüedad. Su modelo de negocios consta de ofrecer asesorías para las operaciones de comercio exterior, además de un servicio de outsourcing en comercio exterior.

Agencia de Aduanas Jorge Núñez Baeza y Cía.: Empresa con sede en Santiago, y con 4 oficinas sucursales en Valparaíso, San Antonio, Los Andes, Iquique y en el Aeropuerto. Empezó en 1996. Posee una mediana cartera de clientes. También ofrece servicios de asesoría y outsourcing en comercio exterior a las pequeñas y medianas empresas.

Anexo 3

Distribución de empresas por volúmenes de Exportación 2001 (Estudio de Economista E. Tironi, en base a la información de ProChile)

	Nº	USD(M)
Total Empresas exportadoras En Chile	6,009	17,611.6
Pyme Exportadora	2,842	3,102.2
Pequeña Empresa Exportadora	2,378	1,031.3
Mediana Empresa Exportadora	464	2,070.9
Pequeña Empresa Exportadora = US 50.000 a 2.000.000		
Mediana Empresa Exportadora = US 2.000.001 a 10.000.000		
Union Europea		
Pequeña Empresa Exportadora	710	179.6
Mediana Empresa Exportadora	130	396.0
Total Union Europea	840	575.6
Estados Unidos		
Pequeña Empresa Exportadora	790	188.0
Mediana Empresa Exportadora	159	528.2
Total Estados Unidos	949	716.2
Latino America (Mercosur- Pacto Andinoy Argentina)		
Pequeña Empresa Exportadora	652	492.6
Mediana Empresa Exportadora	95	625.3
Total Latino America	747	1,117.9
Resto del Mundo		
Pequeña Empresa Exportadora	226	171.1
Mediana Empresa Exportadora	80	521.5
Total resto del Mundo	306	692.6

Anexo 4

Proyección de Crecimiento Sector Exportador Hasta el 2010

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Exportaciones(Millones de \$)	19.210	18.271	18.177	21.046	31.287	33.374	35.979	38.310	40.643	42.976	45.309
Exp. Grades	15.176	14.434	14.360	16.416	24.404	26.032	28.064	29.882	31.702	33.521	35.341
Medianas	2.171	2.065	1.818	2.105	3.129	3.337	3.598	3.831	4.064	4.298	4.531
Chicas	1.863	1.772	1.999	2.526	3.754	4.005	4.317	4.597	4.877	5.157	5.437
Nº empresas Medianas (4.45 = 2065/464)		464	408	473	703	750	809	861	913	966	1.018
Nº Pequeñas (0.75 = 1772/2378)		2378	2.666	3.367	5.006	5.340	5.757	6.130	6.503	6.876	7.249
Constante Volumen de exportación Mediana		4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45	4,45
Constante Volumen de exportación Pequeña		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Constante Nº medianas			3,92	4,54	6,74	7,19	7,75	8,26	8,76	9,26	9,76
Constante Nº Pequeñas			0,84	1,06	1,58	1,68	1,82	1,93	2,05	2,17	2,29
Promedio Med Precio y cantidad			4,18	4,49	5,60	5,82	6,10	6,35	6,60	6,86	7,11
Promedio Peque. Precio y Cantidad			0,80	0,91	1,16	1,22	1,28	1,34	1,40	1,46	1,52
MEEEX			434	468	559	573	590	603	615	627	637
PEEX			2.514	2.787	3.224	3.291	3.366	3.427	3.483	3.534	3.581

Anexo 5 Segmentación

Proyección de Número PYMEX para los siguientes 5 años.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	573	590	603	615	627
Total PEEEX	3.291	3.366	3.427	3.483	3.534
TOTAL	3.864	3.955	4.030	4.098	4.161

Proyección en USD(M) de Exportaciones PYMEX para los siguientes 5 años					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	3.337	3.598	3.831	4.064	4.298
Total PEEEX	4.005	4.317	4.597	4.877	5.157
TOTAL	7.342	7.915	8.428	8.941	9.455

Unión Europea					
Número de Empresas	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	177	181	184	187	190
Total PEEEX	965	988	1.007	1.024	1.039
TOTAL	1.142	1.169	1.191	1.211	1.230

USD(M) Exportaciones					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	937	1.010	1.076	1.141	1.207
Total PEEEX	425	458	488	518	547
TOTAL	1.362	1.469	1.564	1.659	1.754

Estados Unidos					
Número de Empresas	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	216	221	225	229	233
Total PEEEX	1.074	1.099	1.120	1.139	1.157
TOTAL	1.290	1.321	1.346	1.368	1.389

USD(M) Exportaciones					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	1.166	1.257	1.339	1.420	1.502
Total PEEEX	529	570	607	644	681
TOTAL	1.695	1.827	1.946	2.064	2.183

Latino America					
Número de Empresas	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	130	133	135	138	140
Total PEEEX	886	907	924	940	954
TOTAL	1.016	1.040	1.059	1.077	1.094

USD(M) Exportaciones					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	1.480	1.595	1.699	1.802	1.906
Total PEEEX	1.166	1.257	1.338	1.420	1.501
TOTAL	2.646	2.852	3.037	3.222	3.407

Resto Mundo					
Número de Empresas	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	108	111	113	117	117
Total PEEEX	308	315	321	331	331
TOTAL	416	426	434	448	448

USD(M) Exportaciones					
	2005	2006	2007	2008	2009
Total MEEEX	1.234	1.331	1.417	1.503	1.589
Total PEEEX	405	437	465	493	521
TOTAL	1.639	1.767	1.882	1.996	2.111

Exportaciones PYMEX por Tipo de Industria USD(M)	2005		2006		2007		2008		2009	
	PEEX	MEEEX								
Agricultura, Fruticultura y Ganadería	728,34	612,07	785,19	659,85	836,06	702,60	886,97	745,39	937,89	788,17
Textil, Vestir y Cuero	1.216,6	1.270,4	1.311,6	1.369,6	1.396,5	1.458,3	1.481,6	1.547,1	1.566,6	1.635,9
Forestal, y muebles de madera	200,05	378,24	215,66	407,76	229,64	434,18	243,62	460,62	257,61	487,06
Cerámica, loza, porcelana y vidrio	485,95	404,50	523,88	436,08	557,82	464,33	591,79	492,61	625,76	520,88
Productos metálicos, maquinarias y mat.e	596,26	228,20	642,81	246,01	684,45	261,95	726,13	277,90	767,82	293,85
Total	3.227	2.893	3.479	3.119	3.705	3.321	3.930	3.524	4.156	3.726

Segmentación por Destino e Industria US\$	Unión Europea		Estados Unidos		Latino América		Resto del Mundo	
	PEEX	MEEEX	PEEX	MEEEX	PEEX	MEEEX	PEEX	MEEEX
2005	777,85	153,23	865,50	187,41	713,95	112,53	247,98	93,85
2006	796,25	156,86	885,97	191,85	730,84	115,19	253,85	96,07
2007	811,22	159,80	902,62	195,45	744,58	117,35	258,62	97,87
2008	824,96	162,51	917,91	198,76	757,19	119,34	267,03	101,06
2009	837,60	165,00	931,98	201,81	768,80	121,17	267,03	101,06
Totales	4.047,89	797,40	4.503,98	975,28	3.715,35	585,57	1.294,53	489,89

Segmentación por Regiones US\$	Unión Europea					Estados Unidos					Latino América				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
IV	83	90	96	102	108	90	97	104	110	116	151	163	173	184	195
V	102	110	118	125	132	208	224	238	253	267	263	283	302	320	338
VI	159	171	182	193	204	142	153	163	173	182	263	284	302	321	339
VII	134	144	153	163	172	90	97	104	110	116	199	214	228	242	256
VIII	108	116	124	131	139	136	147	156	166	175	211	227	242	257	272
RG	403	435	463	491	519	743	801	853	904	956	974	1.050	1.119	1.187	1.255
TOTALES	989	1.066	1.135	1.204	1.274	1.409	1.519	1.617	1.715	1.814	2.061	2.222	2.366	2.510	2.654

Segmentación por Destino, Industria y Región

Número empresas	Unión Europea					Estados Unidos					Latino América					TOTAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	
PEEX	565	578	589	599	608	719	736	750	763	774	556	569	580	590	599	9.576
MEEEX	111	114	116	118	120	156	159	162	165	168	88	90	91	93	94	1.846
Total	676	692	705	717	728	875	896	912	928	942	644	659	671	683	693	11.421

Millones US\$	Unión Europea					Estados Unidos					Latino América					TOTAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	
PEEX	249	268	285	303	320	354	382	407	431	456	732	789	840	891	942	7.650
MEEEX	590	636	677	718	760	840	906	964	1.023	1.082	1.000	1.078	1.147	1.217	1.287	13.925
Total	839	904	963	1.021	1.080	1.194	1.288	1.371	1.454	1.538	1.731	1.867	1.987	2.108	2.230	21.575

Mercado Objetivo (N° empresas)	2005	2006	2007	2008	2009
PEEX	1.840	1.884	1.919	1.952	1.981
MEEEX	355	363	370	376	382
Total	2.195	2.247	2.289	2.328	2.363

Anexo 6

Pautas de Entrevistas

Entrevistas a Expertos.

Objetivo de Investigación: Elaborar un pronóstico específico de cómo la pequeña y mediana empresa realizan los negocios de comercio exterior, y cuánto les cuesta hacerlo.

Entrevistas con expertos del sector exportación, importación, profesionales de Pro-Chile, Asexma. Cámara de comercio de Santiago, Agente de aduana, Bancos (para definir nuestro servicio, y poder identificar los costos).

Los tópicos que nos interesa plantear en las entrevistas con los expertos son:

Volúmenes de importación y exportación asociados a la pequeña y mediana empresa, identificar los actores que participan en estas operaciones, cómo se realizan actualmente las operaciones de comercio exterior, los principales problemas y dificultades con los que se enfrentan estas empresas al realizar este tipo de actividades, pertinencia y oportunidad de nuestra hipótesis de servicios de comercio exterior integral

Entrevistas Clientes potenciales.

Objetivo de Investigación: Identificar la disposición a contratar nuestros servicios de comercio exterior y su disponibilidad a pagar por este valor agregado a su negocio.

Entrevistas a clientes potenciales para identificar su interés por nuestro servicio de comercio exterior integral (importador y exportador), con el fin de conocer la eventual demanda por este servicio, y el precio que están dispuestos a pagar por ellos.

Los tópicos que nos interesa abordar con los eventuales clientes son

2.1) Relevancia del comercio exterior en el desarrollo de su negocio, montos involucrados en estas operaciones. Como realiza la gestión de las operaciones de comercio exterior (personas e instituciones involucradas) Recursos involucrados en la operación (costos, personas, tiempo, sistemas), Ventajas y dificultades que observa en la forma de realizar las operaciones de comercio exterior hoy. Identificar los principales desafíos para el desarrollo de las actividades de comercio exterior

2.2) Presentar nuestro diagnóstico de la situación actual de la gestión de las operaciones de comercio exterior. Presentación ejecutiva de la propuesta de Comex In. Identificar el valor agregado de la propuesta al negocio del cliente (costo, ahorro) Ventajas y desventajas que el observa en la propuesta. Eventual interés por contratar los servicios de Comex In. Disposición a pagar por estos servicios.

ANEXO 7

Resultados de Entrevistas a Expertos y Clientes

Se realizaron las siguientes entrevistas dirigidas a validar la hipótesis de nuestro negocio, centrada en la necesidad latente y utilidad que presenta nuestra actividad de servicio de comercio exterior integral para la pequeña y mediana empresa.

Expertos:

- Gerente General de la Cámara de Comercio de Santiago de Chile, señor Claudio Ortiz.
- Gerente de Área Comercial de Asexma Chile, señor Luis Palma.
- Product Manager Departamento de Industrias de Prochile, señor Pablo Arce.
- Director de Finanzas de DHL Danzas Air & Ocean, señor Jaime Romero Villa.
- Director y Head de Proyectos Industriales para Chile, Perú, Bolivia de DHL Danzas Air & Ocean, señor Juan Salgado.
- Subgerente Área Internacional de Banco Security, señor Benjamín Díaz.
- Gerente de Administración y Finanzas de Hellmann Worldwide Logistics Co & KG Chile Limitada, señor Ariel Duque.
- Socio Director de Agencia de Aduanas Jorge Stein y Cía. Limitada, señor Estanislao Sánchez.
- Renato Lilienfeld, socio y gerente general de Lilienfeld Corredores de Seguros Ltda.

Clientes:

- Gerente general de Corporación Minera y Química S.A., señor René Espinoza.
- Gerente General de Dinotec de Chile Limitada, señor Hernán Chacón.
- Agrícola Las Tres Marías y Agrícola San Fernando, del señor Mario Roberto León Lavanchy.

Expertos

Cámara de Comercio de Santiago de Chile.

La institución está organizada para satisfacer exclusivamente las necesidades de sus asociados y en particular brinda apoyo a los empresarios que pertenecen a la Cámara en el área de comercio exterior, con diversos programas de información sectorial a sus integrantes, información de sus actividades comerciales, servicios de capacitación y asesoría, y otros, a través de un sistema similar a las “páginas amarillas”. En el desarrollo de su actividad en su ámbito de acción, solo tiende a desarrollar actividades de su competencia, habiendo intentado generar convenios con empresas e instituciones para facilitar los emprendimientos en Importaciones, a través de agentes de aduana, bancos, transportes y compañías de seguro, tanto nacionales como extranjeras, a través de convenios con otras cámaras del país y del exterior. Señala: “por su falta de especialización en la gestión de comercio exterior (la CNS) solo ha logrado y se ha limitado a generar un apoyo de información y organización de giras para grandes empresas locales”. Es decir valida nuestra hipótesis y señala: “se ha dejado un gran espacio disponible para otros emprendedores en el área de comercio exterior integral de la pequeña y mediana empresa”. No obstante lo anterior señala: “una especialización relativa es una buena orientación para emprender en esta actividad, basada en un

soporte técnico y plataforma de información”. Sus servicios se encuentran disponibles a través de una plataforma de información por Internet y para ser utilizada se debe cancelar una remuneración.

Asexma Chile.

Es la agrupación de los exportadores de manufacturas y a través del “Consejo nacional de Exportadores en su estatuto N°2 tiene el deber de defender a los exportadores”. De esta manera organizan misiones comerciales, reuniones y seguimientos con redes de contrapartes, financiadas por el empresario, a precios especiales que se preocupan de negociar.

Asexma tiene 750 asociados, de los cuales 500 son productores y está conformada: $\frac{3}{4}$ parte comercial, y $\frac{1}{4}$ staff, donde además presentan propuestas al gobierno, como “mejorar” situación política de asociados, y temas internacionales. También venden estudios y servicios de comercio exterior, donde primero piden la glosa arancelaria y luego evalúan capacidad exportadora, esto lo hacen gratis. Por otra parte en la actividad de capacitación desarrollan diplomados, talleres y seminarios para sus asociados y empleados de estos. Los servicios disponibles en la asociación son remunerados con aportes periódicos de cada socio.

Dentro del perfil de cada socio que explora nuevos mercados, definen los servicios por segmentos utilizando la denominación de CORFO. De esta manera distinguen empresarios desde UF1.000, a UF10.000, hasta 100.000 y más. Es decir todo el abanico de empresas, pero confiesan que solo hasta hoy y por un tema de recursos, se identifican con los medianos y grandes. De esta forma definen al empresario “incipiente” al que vende entre UF10.000 y UF100.000, la empresario “emergente” al que vende entre UF100.000 y UF1.000.000. Nuevamente se observa que desarrollan competencias dentro de su ámbito, pero no llegan con un servicio integral a sus asociados.

Por esta razón ratifica nuestra hipótesis y señala “existe la necesidad para las pymes, por lo que la gente apreciara realmente este servicio”, “nos interesa promover el servicio (Comex in) entre los asociados, como una forma de generar valor a nuestros asociados”. Además comenta “es atractivo que exista una empresa que pueda manejar un volumen considerable de pequeños y medianos empresarios”.

Manifestó el interés de formalizar la relación a través del estudio de una propuesta nuestra que se compromete a estudiar, con la posibilidad de generar instancias como focus group para sus asociados. Reveló que personalmente estuvo interesado en emprender en una etapa de su carrera, pero por su especialización abandonó.

Tal es la importancia que revela en este sentido que la actividad de exportaciones en el país va a ser de tal importancia (desde USD32.000 millones esperados para este año y se proyecta a USD60.000 millones para los próximos 5 años), que la autoridad política debiera destinar un ministerio o una organización como el ministerio de agricultura, SAG, INDAP, entre otros, para promover y asistir a los emprendedores. A las Pymes les llaman cías emergentes, cuando son más sólidas, pueden necesitar un proyecto asociativo de por medio para subir de nivel, explorar nuevos mercados, son emprendedoras, y llaman cías incipientes, a aquellas que salen y entran al negocio internacional, son más inestables.

Finalmente le parece buena la idea, el la tenía, cree que existe la necesidad para las PYMES, por lo que la gente apreciará realmente este servicio. Lo que nosotros hacemos como COMEX IN, lo hacen ellos, pero no de manera integral.

Si tenemos plan de negocio, Asexma estará interesado en promover nuestros servicios y ganar una proporción por contactarnos con el mercado. Por último si estuviera interesada, podría sacar recursos financieros por instituciones como Fundación Andes por ejemplo.

ProChile.

El entrevistado señor Pablo Arce comenta lo siguiente:

“ALGUNAS RECOMENDACIONES E INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR PYME EXPORTADOR:

1. Existen al rededor de 600.000 empresas a nivel nacional, de las cuales el sector Mipyme representa aprox. el 98% del total de empresas. Si sacamos al subsector microempresas, las pequeñas y medianas empresas representan aprox. el 18%.
2. Las clasificaciones definidas por CORFO, son las siguientes:
 - a) Microempresa 1 UF a 2.400 UF
 - b) Pequeñas de 2.400 UF a 25.000 UF
 - c) Medianas de 25.001 a 100.000 UF
 - d) Grandes empresas sobre las 100.000 UF
 - e) Por lo tanto las Mipymes son empresas que facturan hasta las 100.000 UF
3. Del total de empresas Pymes solo un 4,5% de ellas exportaron (datos del año 2001), y su valor exportado representó alrededor de un 3,5% de sus ventas totales.
4. Como es reconocidos por todos lo agentes, la Mipyme es el sector en el cual se genera la mayor cantidad de empleo, más del 95% de la población económicamente activa, encuentra trabajo en este sector.

RECOMENDACIONES:

1. Las empresas Pymes se encuentran en un sector donde los beneficios de rebajas de tasas no son traspasados, provocando que el costo financiero siga siendo alto para este sector, la explicación del sistema financiero es que las Pymes son un sector de mayor riesgo, pero la pregunta que uno se hace es que el spread asociado al riesgo está definido por el sistema, por lo que manteniendo constante este valor de riesgo frente a bajas el las tasas del Central debieran bajar obligatoriamente las tasas. Por lo que pienso que quien pueda llevar a cabo esto, beneficiaría al sector y podría captar a un importante número de clientes.
2. En general los créditos se otorgan (a las Pymes) pidiéndoles una carga de garantías reales excesivamente alta, haciendo inalcanzable la posibilidad de acceder al crédito, recomiendo:
 - a) En el caso de que la empresa tenga en su poder una Carta de Crédito Confirmada; Irrevocable, a la Vista o a Plazo, y siendo reconfirmada por el banco (Security) en Chile,

- se le otorgue un PAE que le dé Capital de Trabajo al exportador, esto sin garantías de por medio.
- b) Para poder asegurar el negocio exportador, se le puede exigir al empresario que firme cartas de resguardo donde se le exija el pago de sus proveedores, con los retornos provenientes de la exportación, para así evitar que los fondos se desvíen para otros propósitos.
 - c) Lo establecido en el punto C se debe realizar estableciendo una Gestión de parte de Banco, donde el ejecutivo del banco se empape en el negocio del empresario.
3. Establecer convenio con alguna empresa aseguradora (seguro exportador), por ejemplo COFACE, para que las empresas que tengan un pedido de exportación en sistema de cobranza, puedan utilizar este Seguro como herramienta financiera de financiamiento, endosando este documento a favor del Banco, otorgando este último una línea equivalente a un % del total asegurado. A modo de información estos tipos de seguro dentro de sus cláusulas establecen el pago de aprox. el 85% del valor no cancelado por el importador.
 4. Algunas empresas exportadoras también realizan ventas en el mercado interno, sería bueno utilizar factoring con estas empresas, para obtener crédito exportador. Lo que recomiendo es que en el análisis de crédito se tome el riesgo del deudor principal, es decir de quien le debe al empresario cliente del banco, ya que es en definitiva quien cancelará la factura, si este es un buen cliente, el crédito se debería otorgar sin mayores garantías. Ejemplo, si yo le vendo a Falabella, y quiero llevar mis facturas al banco para obtener un factoring, pero yo no tengo un flujo de caja bueno, es más estoy muy endeudado, yo entonces como sujeto de crédito no sería muy bien evaluado, pero lo que yo digo es que evalúen a mi cliente y no a mi, es decir a Falabella, ya que es este último quien cancela, y sería muy poco probable que caiga en situación de insolvencia financiera y no cancele sus compromisos con los deudores.
 5. Realizar convenio con ProChile, para diseñar programa piloto, de crédito exportador, dirigido a las Pymex.

Claramente se aprecia que está enfocado hacia la industria financiera y como esta puede solucionar el problema de financiamiento de sus clientes, pero a la vez es una de las fuentes más importantes de información respecto de la composición del sector de las exportaciones. De esta forma valida bajo su punto de vista nuestra hipótesis del desamparo de las pequeñas y medianas empresas, que es nuestro nicho. No obstante lo anterior hemos decidido adoptar la clasificación de Pro Chile por la especialización y los estudios realizados sobre nuestros potenciales clientes.

DHL Danzas Air & Ocean

1. El señor Jaime Romero es uno de los catalizadores que nos ayudó a determinar la oportunidad de negocios, debido a su experiencia profesional como Contador Auditor y MBA de la Universidad Católica de Argentina. Además posee una dilatada trayectoria en el negocio de los Embarcadores que se remonta a empresas tan antiguas como Schenker y Panalpina.

Por otra parte en su diario contacto en esta industria, posee una visión bastante amplia de las características de la actividad de comercio exterior. Señala:“(DHL) esta enfocada principalmente a la gran industria internacional y grandes empresas locales, por lo tanto

no atiende a las Pymex". La empresa donde trabaja está enfocada principalmente a la gran industria internacional y grandes empresas locales, por lo tanto no compete con nuestro negocio, pero si identifica las necesidades latentes de los agentes del mercado.

Como director de finanzas de la empresa posee la perspectiva operativa y financiera de conjunto necesaria para visualizar a través de su práctica diaria, cuales son los principales problemas de sus clientes actuales y potenciales que no acceden al los diversos servicios del conjunto de empresas que administra. Pero necesariamente nuestra visión se debe validar desde otras perspectivas o puntos de vista para llegar a determinar la oportunidad de negocio y poder explotarla.

2. El señor Juan Salgado es un profesional de comercio exterior ligado desde los 17 años al negocio de comercio exterior. Se inició en la empresa Alemana Schenker, luego en Fritz y actualmente en DHL Danzas. Acumula 23 años de experiencia en el rubro.

Está también de acuerdo con nuestra hipótesis considerando, considerando que la Aduana y la Cámara Aduanera son agentes que cortan la cadena de la logística, debido a que el agente de aduanas debe ser una persona natural, generando las instancias para que muchos actores puedan profitar de este negocio.

En el mercado existen muchas empresas de logística por las bajas barreras a la entrada y por la falta de regulación en el negocio. Por lo tanto existen ineficiencias importantes que avalan la idea de generar una estructura ordenada y organizada para atender a los pequeños y medianos empresarios, con una gran flexibilidad de tarifas negociadas con los clientes y comisiones potenciales a percibir por proveedores de servicios.

Como ejemplo nos comentó que la pequeña apertura de China, implicó un exceso de demanda por insumos, transporte y logística, que elevó los precios por un par de años hasta que se regule el mercado. Aumento el precio de los containeres de \$500 mil pesos a \$1,0 millón y el transporte que anteriormente costaba USD2.500 desde Valparaíso o San Antonio a Miami, hoy cuesta alrededor de USD7.000. Un container refrigerado de Salmón congelado a USA desde Puerto Montt costaba alrededor de USD3.000 ALLIN. Hoy hasta Toronto cuesta USD7.795, hasta Detroit Lakes USD8.400 y hasta Tokio USD6.600.

Por ultimo está identificado con el concepto de One Stop Shopping, que posee su compañía, pero que también podemos utilizar en nuestro proyecto. De hecho actualmente aunque a veces los clientes deseen embarcar en una fecha determinada, existe actualmente una condición que genera un imprevisto mayor a la hora de elegir con quién hacer el negocio.

Banco Security

El señor Benjamín Díaz tiene una particular relación con el proyecto, ya que se puede transformar en un asociado e inversionista especializado en la materia.

Su trayectoria en el sistema financiero parte en el banco Bice, luego en el Dresdner Bank Lateinamerika y actualmente en el Banco Security, todos bancos con una clara orientación especial a los negocios de comercio exterior, de ahí su relevancia en el tema que nos preocupa.

Particularmente es uno de los creadores de la banca electrónica en cuanto a comercio exterior se trata, desde el plano transaccional para una institución financiera, lo que ha llevado a las demás instituciones a hacer esfuerzos por tratar de imitar la iniciativa para no perder participación de mercado en los negocios internacionales.

Sostiene que personalmente desarrolló el interés por el negocio por la gran experiencia adquirida y como una forma de sustentar a su familia en caso de una desvinculación no deseada. Señala: "estoy convencido, por la práctica y observación diaria, que los pequeños y medianos poseen un gran desconocimiento del tema (comercio exterior)". También señala: "se debe desarrollar una plataforma tecnológica que permita administrar a distancia las solicitudes de los clientes potenciales".

Sus comentarios señalan:

1. "El banco Central separa a los importadores y exportadores en aquellos que hacen más de US\$ 5 MM anual y los de menos de ese monto que representan alrededor del 25% de los valores importados y poco más del 60% de los importadores, esto significa que el número de clientes es alto y todos requieren servicios de comercio exterior".

2. Los Agentes que participan son los siguientes:

Empresa de Transporte Nacional e Internacional
Empresa de Seguros
Agente Aduana
Servicio Nacional de Aduanas
Banco del comprador
Banco del vendedor

Según el producto además podrían participar:

Servicio Agrícola y Ganadero
Ministerios de Salud, de Defensa etc.
Empresas Certificadoras

3. Los principales problemas que enfrenta el sector son la falta de unificación de servicios, es decir una empresa que le asegure la compra o venta de mane rápida y oportuna y con un nivel de costos razonables. Los Agentes participantes siempre cobran un mayor precio por las operaciones pequeñas y ocasionales. Escasa información de los mercados que se requiere utilizar. Nula capacidad de cobro internacional.

4.- Existe un nicho con una cantidad muy grande de participantes que no tienen capacidad negociadora con los Agentes participantes, por lo tanto si hay una entidad que los agrupe, represente, defienda, gestione y de un servicio de apoyo integral a importadores y exportadores de menor tamaño, estos se convertirán en sus clientes.

Hellmann Worldwide Logistics

El señor Ariel Duque es parte de la organización de un embarcador de menor tamaño pero no menos importante ya que posee dentro de sus clientes a 2 grandes empresas locales como Líder y Telefónica, además de poseer una cobertura internacional muy

poderosa. Su actividad principal son las importaciones, las que en particular para los grandes clientes vienen organizadas desde el país de origen con el transporte naviera y seguro. También registra exportaciones, pero de menor importancia a las anteriores.

En este caso se aprecia un cierto grado de integración estratégica, ya que paralelamente han desarrollado una empresa de transportes independiente del grupo Hellmann denominada Pacific Link Transporte Combinado, pero complementaria a las actividades de movimientos de mercaderías de clientes.

Valida el hecho y señala: “en el rubro (gestión de comercio exterior) se aprecian esfuerzos por desarrollar competencias dentro del ámbito de negocios pero ninguna con la fuerza y necesidad de integración requerida por los clientes medianos y pequeños.

Agencia de Aduanas Stein

Esta es una actividad dependiente del área de recaudaciones tributarias del gobierno de Chile. Para este efecto ha creado un área específica que es la dirección de Aduanas del país, la que a su vez y con el objeto de extender las posibilidades de atención de la población, crea el título de agente de aduanas como recaudador y supervisor del cumplimiento de las ordenanzas aduaneras.

El entrevistado es el señor Estanislao Sánchez, quién figura como agente de aduanas, al igual que su socio el señor Jorge Stein, y comenta que en la agencia se debe tener especial cuidado con no caer en la intermediación, puesto que la dirección de aduanas revisa periódicamente las carpetas de los contribuyentes, para identificar potenciales delitos o fraudes al fisco.

Por esta razón el agente de aduanas debe tener especial cuidado en la forma que tramita las operaciones de comercio exterior para no dejar evidencias ante la autoridad. Ellos han desarrollado competencias en su ámbito, como son una empresa de transportes y bodegas de almacenamiento temporal.

A pesar que los negocios los orientan a las grandes empresas por un tema de atractivo comercial, igualmente están obligados en atender a la pequeña y mediana empresa por mandato del gobierno.

De esta forma le parece atractivo que exista una empresa que pueda manejar un volumen considerable de pequeños empresarios y que con gusto podrían atender.

Lilienfeld Corredores de Seguros Ltda.

El gerente y socio de la empresa explota el negocio que inició su padre y actualmente se ha especializado en el corretaje de seguros, siendo uno de los pocos corredores independientes de seguros con negocio a nivel internacional.

En el negocio internacional es una buena alternativa por su independencia y especialización en estas materias, pudiendo constituirse un aliado fundamental, para nuestro negocio y fuente marginal de ingresos hasta lograr nuestra independencia como corredores de seguros autorizados. De hecho está desarrollando el área de transportes y las tarifas son bastante variables.

Pueden dependiendo de la mercadería llegar a USD30 a USD40 como mínimo, con una tasa variables del 0,18% a un 0,40%. Es la costumbre en los mercados internacionales obtener una comisión del 15% por póliza y pagarle a un Producer el 65% de la comisión. Pero tratándose de un Finders Fee Local esta podía llegar a un 35%.

CLIENTES POTENCIALES:

Corporación Minera y Química:

El gerente y socio de la empresa Corporación Minera y Química es el señor René Espinosa, de profesión Ingeniero Civil en Minas, dedicado por varias décadas al negocio minero de exportación.

Sus principales productos provienen de la compra de concentrados de cobre de diferente pureza, que a través de procesos químicos industriales transforma en Metal Doré, Sulfatos de cobre, y obtiene otros como Selenio.

Exporta alrededor de USD500.000 a USD1.500.000 dependiendo de su capacidad de capital de trabajo, a países como China, Brasil, Europa y USA. Comenta: "destino parte importante de mi tiempo a la gestión comercial y de comercio exterior descuidando mi negocio principal".

Le interesa contratar los servicios de una empresa que le facilite dichos trámites, pero señala: "dos aspectos vitales que debe poseer este negocio: el primero de ellos es la confidencialidad, ya que se manejan las cifras de los costos de los productos a exportar. El segundo tema es tener una buena plataforma computacional que le permita verificar por Internet los avances en los tramites de exportación, con la seguridad señalada".

Está dispuesto a contratar y pagar por el servicio, ya por ejemplo hoy cancela a lo menos USD200 por cada certificación de composición química, requerido para valorizar sus productos y así poder vender o exportar.

Una exportación normal le significan aproximadamente por container USD2.900 dólares (20 pies casi 150 por ton), inland USD250, handling fee USD75, bill of lading 35, gate out USD35, banco USD40, certificado de origen USD40, USD60 aduanero, seguro USD60 (0,22% de la carga), courier USD25, comunicaciones, todo más IVA.

Dinotec Chile:

Es una empresa de reciente creación que se dedica a la importación y representación de los equipos Dinotec de Alemania, especializados en la purificación y tratamiento de aguas de piscinas, plantas de agua potable de industrias, con la certificación ISO9001.

Proyecta ventas para este año sobre EUR1.350.000. Su negocio es la importación y señala: "estoy muy interesado en montar la actividad importadora a través de un proceso de outsourcing, ya que trabajo por proyectos y no deseo generar una estructura de costos fijos que le afecte el desarrollo futuro".

Está dirigida por el gerente y socio Señor Hernán Chacón, ex oficial militar, quién hace más de 10 años trabaja en forma independiente solo como representante de ventas de

la empresa Alemana, hasta este año que decidió formalizar esta relación de dependencia o representación con la creación de su propia empresa.

Como trabaja por proyectos la oportunidad en el manejo de la información de sus importaciones es fundamental para poder programar las actividades de instalación de los equipos en la oportunidad requerida, estando dispuesto a contratar los servicios de Comex IN.

Agrícola San Fernando y Agrícola Las Tres Marías:

Las dos empresas anteriores son de propiedad del señor Roberto León, quién es de profesión ingeniero agrónomo con especialidad en fruticultura. Luego de especializarse en el desarrollo de proyectos de cultivo para terceros, decide emprender en sus propios proyectos invirtiendo recursos de origen familiar, para la exportación de Uvas a USA de la sexta región.

Tan exitosa ha sido su incursión que ya está pensando en implementar su propio frigorífico y packing para controlar la calidad de sus exportaciones con clientes exclusivos. A raíz del crecimiento logrado y la necesidad de empezar a formalizar más sus actividades requiere de apoyo administrativo para manejar sus operaciones y dedicarse más exclusivamente al cuidado de sus inversiones.

Señala: “los servicios (de Comex In) serian una solución importante para hacer mas eficiente mi actividad, particularmente en los tiempos de cosecha. Los tiempos y la organización en esta actividad son fundamentales, para lograr llegar con la fruta en el mejor estado y calidad posibles a los mercados de destino”.

Anexo 8
Encuesta PYMES – Codificada para su ingreso al SPSS

ANTECEDENTES

1. Señale el tipo de Industria a la que pertenece

- 1. Agricultura, Fruticultura, Ganadería.....
- 2. Silvicultura.....
- 3. Pesca Extractiva.....
- 4. Cobre y Hierro.....
- 5. Resto Minería.....
- 6. Alimentos, Bebidas, Licores y Tabaco.....
- 7. Textil, Vestir y Cuero.....
- 8. Forestal y Muebles de Madera.....
- 9. Celulosa, Papel, Cartón y Editoriales.....
- 10. Química básica, caucho y plásticos.....
- 11. Cerámicas, Loza, Porcelana y Vidrios.....
- 12. Acero y metales no ferrosos.....
- 13. Productos Metálicos, Eléctricos y maquinarias..
- 14. Industria Manufacturera no expresada.....
- 15. Otros.....

2. ¿Cuál es la ubicación geográfica de la empresa?

- 1. I.....
- 2. II.....
- 3. III.....
- 4. IV.....
- 5. V.....
- 6. VI.....
- 7. VII.....
- 8. VIII.....
- 9. IX.....
- 10. X.....
- 11. XI.....
- 12. XII.....
- 13. RM.....

3. ¿Cuántos años lleva exportando la empresa?

- 1. Menos de 5 años.....
- 2. De 5 a 10 años.....
- 3. De 10 a 15 años.....
- 4. De 15 a 20 años.....
- 5. Más de 20 años.....

4. ¿Cuál es el valor de sus exportaciones al año?

- 1. Menos de 500.000 USD.....
- 2. De 500.000 a 1.000.000 USD.....
- 3. De 1.000.000 a 1.500.000 USD.....
- 4. De 1.500.000 a 2.000.000 USD.....
- 5. De 2.000.000 a 4.000.000 USD.....
- 6. De 4.000.000 a 6.000.000 USD.....
- 7. De 6.000.000 a 8.000.000 USD.....
- 8. De 8.000.000 a 10.000.000 USD.....

5. Indique la importancia de las exportaciones en las ventas de la empresa

- 1. Menos del 10%.....
- 2. Entre el 10 y 25%.....
- 3. Entre el 25 y 50%.....
- 4. Entre el 50 y 75%.....
- 5. Entre el 75 y 100%.....
- 6. El 100%.....

6. ¿Cuál es el destino de las Exportaciones de la empresa?

- 1. América del Norte.....
- 2. Latino América.....
- 3. Europa.....
- 4. Medio Oriente.....
- 5. Asia.....

OPERACIONES

7. Señale la frecuencia de sus exportaciones al año

1. Solo un mes al año.....
2. Solo dos meses al año.....
3. Primer trimestre.....
4. Segundo trimestre.....
5. Tercer Trimestre.....
6. Cuarto Trimestre.....
7. Primer semestre.....
8. Segundo semestre.....
9. Parejo los 12 meses.....

8. ¿Cuál es el número de Operaciones por mes?

1. Menos de 3.....
2. Menos de 6.....
3. Menos de 9.....
4. 10 o más.....

GESTIÓN DE OPERACIONES

9. Indique quién es la persona que se encarga de las exportaciones de la empresa

1. Dueño.....
2. Gerente General.....
3. Gerente de Finanzas.....
4. Gerente Comercial.....
5. Contador.....
6. Secretaria.....
7. Técnico comercio exterior.....
8. Servicio externalizado.....
9. Otros.....

10. Indique el número de personas involucradas en dicho proceso.

1. 0.....
2. 1.....
3. 2.....
4. 3.....
5. 4.....
6. 5.....
7. Mas de 5.....

11. ¿Cuál es el costo mensual en remuneraciones de esas personas que se encuentran involucradas en el proceso?

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Menos de 500.000 \$..... | <input type="text"/> |
| 2. Entre 500.000 y 1.000.000 \$..... | <input type="text"/> |
| 3. Entre 1.000.000 y 1.500.000 \$..... | <input type="text"/> |
| 4. Entre 1.500.000 y 2.000.000 \$..... | <input type="text"/> |
| 5. Más de 2.000.000 \$..... | <input type="text"/> |

12. ¿Cuáles son los servicios que contrata para llevar a cabo sus exportaciones?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. Banco..... | <input type="text"/> |
| 2. Transporte..... | <input type="text"/> |
| 3. Seguros..... | <input type="text"/> |
| 4. Bodegajes..... | <input type="text"/> |
| 5. Aduanas..... | <input type="text"/> |
| 6. Certificaciones..... | <input type="text"/> |
| 7. Otros..... | <input type="text"/> |

13. ¿Cuál es el costo anual de los servicios contratados mencionados?

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| 1. Menos de 5.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 2. Entre 5.000 y 10.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 3. Entre 10.000 y 15.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 4. Entre 15.000 y 20.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 1. Entre 20.000 y 40.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 5. Entre 40.000 y 60.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 6. Entre 60.000 y 80.000 USD..... | <input type="text"/> |
| 7. Entre 80.000 y 100.000 USD..... | <input type="text"/> |

14. ¿Qué problemas ha tenido que enfrentar al momento de realizar sus exportaciones?

- | | |
|---|----------------------|
| 1. Pérdida de tiempo..... | <input type="text"/> |
| 2. Dispersión de los servicios..... | <input type="text"/> |
| 3. Muchos trámites..... | <input type="text"/> |
| 4. Falta de tiempo..... | <input type="text"/> |
| 5. Falta de personal..... | <input type="text"/> |
| 6. Altos costos..... | <input type="text"/> |
| 7. Inseguridad de pagos..... | <input type="text"/> |
| 8. Limitada capacidad de negociación..... | <input type="text"/> |
| 9. Distracción de personal..... | <input type="text"/> |
| 10. Otros..... | <input type="text"/> |

15. ¿Cuáles son sus necesidades insatisfechas al momento de exportar?

- 1. Bajar los Costos.....
- 2. Mejorar la eficiencia.....
- 3. Tener más Tiempo.....
- 4. Operaciones más seguras.....
- 5. Personal especializado.....
- 6. Un solo Interlocutor.....
- 7. No distraernos del negocio.....

SOBRE ASESORÍA COMEX IN

Después de leerles el concepto de Comex In.

16. Le interesaría contratar los servicios de Asesoría en Comercio Exterior de COMEX IN

- 1. No interesa.....
- 2. Poco interés.....
- 3. Mediano interés.....
- 4. Mucho interés.....

17. ¿Cuál cree que serían los beneficios que obtendría al contar con la Asesoría de Comex In?

- 1. Eficiencia.....
- 2. Ahorro.....
- 3. Autonomía.....
- 4. Seguridad.....
- 5. Habilidad.....
- 6. Menos problemas.....
- 7. Otros.....

18. ¿Cuál sería su disponibilidad a pagar por una hora de asesoría?

- 1. Hasta una UF.....
- 2. Hasta dos UF.....
- 3. Más de Dos UF.....
- 4. Otro.....

19. ¿Cuál sería su forma de pago?

- 1. 100% al inicio.....
- 2. 100% al término.....
- 3. 50% al inicio y 50% al término.....
- 4. En Cuotas iguales durante asesoría.....
- 5. Otra.....

SOBRE GESTIÓN DE COMEX IN

20. ¿Le interesaría contratar los servicios de Gestión en Comercio Exterior (Outsourcing) de COMEX IN?

- 1. No interesa.....
- 2. Poco interés.....
- 3. Mediano interés.....
- 4. Mucho interés.....

21. ¿Qué beneficios cree usted, que Comex In aportaría a su empresa o Qué beneficios quisiera obtener al trabajar con Comex in?

- 1. Ahorro de Tiempo.....
- 2. Mejores precios de servicios.....
- 3. Eficiencia.....
- 4. Seguridad.....
- 5. Tranquilidad.....
- 6. Confianza.....
- 7. Capacidad de negociación.....
- 8. Otros.....

22. ¿Qué servicios contrataría?

- 1. Banco.....
- 2. Transporte.....
- 3. Seguros.....
- 4. Bodegajes.....
- 5. Aduanas.....
- 6. Certificaciones.....
- 7. Otros.....

23. ¿Cuál sería su disponibilidad a pagar?

- 1. Lo que actualmente pago.....
- 2. 10% menos de lo actual.....
- 3. 20% menos de lo actual.....
- 4. 30% menos de lo actual.....
- 5. 10% más de lo actual.....
- 6. 20% más de lo actual.....
- 7. 30% más de lo actual.....

24. ¿Cuál sería su forma de pago?

- 2. Al inicio de la operación.....
- 3. Durante cada operación (por servicios).....
- 4. Al término de las operaciones.....
- 5. Otra.....

ANEXO 9 RESULTADOS ENCUESTA SPSS

La información que arrojó el software estadístico respecto a los tópicos a tratar, fueron los siguientes:

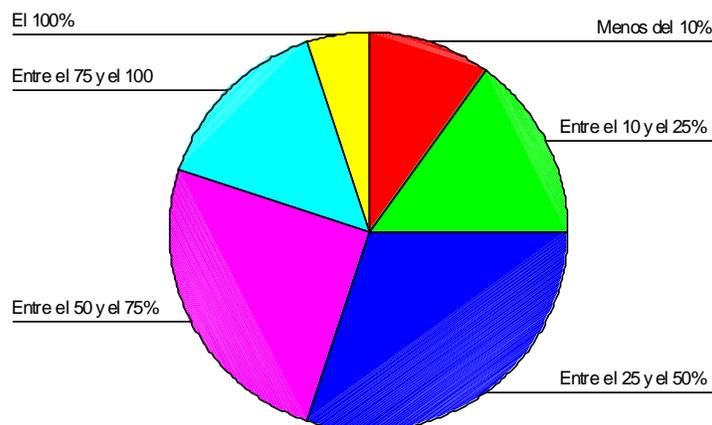
IMPORTANCIA DE LAS EXPORTACIONES EN LAS VENTAS TOTALES DEL NEGOCIO

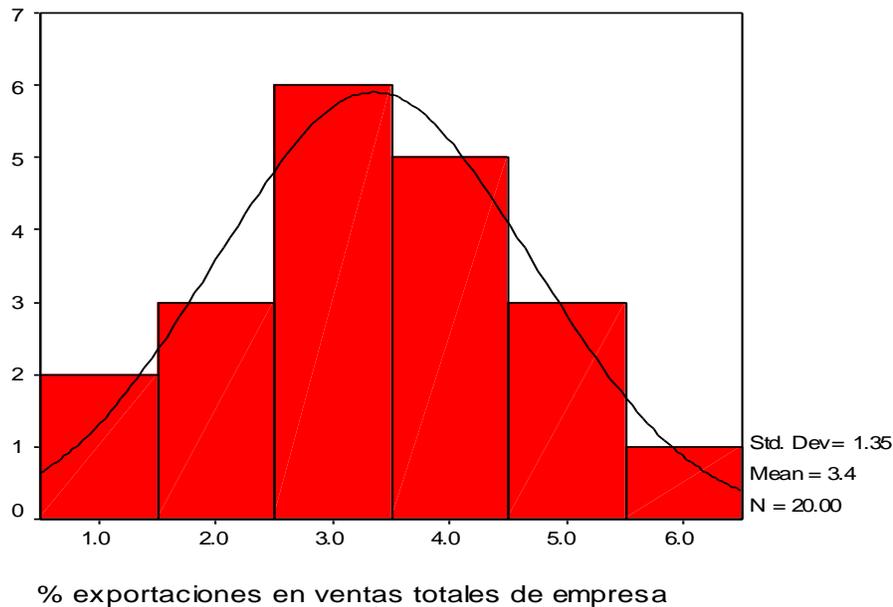
Respecto al **porcentaje de las exportaciones en las ventas totales** de la empresa. Como podemos observar, un 80% de las empresas entrevistadas, manifiesta que sus exportaciones representan por lo menor, un 25% de sus ventas totales.

% exportaciones en ventas totales de empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos del 10%	2	10.0	10.0	10.0
Entre el 10 y el 25%	3	15.0	15.0	25.0
Entre el 25 y el 50%	6	30.0	30.0	55.0
Entre el 50 y el 75%	5	25.0	25.0	80.0
Entre el 75 y el 100%	3	15.0	15.0	95.0
El 100%	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

% exportaciones en ventas totales de empresa





COSTOS DE LAS EMPRESAS

Un 25% de las empresas, mantiene al año, un costo por servicios contratados de 10.000 y 15.000 dólares. Y un 50%, tiene un costo anual de entre 20.000 y 40.000 de dólares anuales. Así mismo, indicaron que tienen un costo por remuneraciones adicional al que ya mantiene por su personal habitual, por las personas que se encuentran involucradas en el proceso de comercio exterior.

número personas involucradas en exportaciones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ninguna persona	1	5.0	5.0	5.0
1 persona	4	20.0	20.0	25.0
dos personas	11	55.0	55.0	80.0
tres personas	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Un 75% mantiene por lo menos dos personas involucradas en los procesos de comercio exterior de la empresa. El mantener a estas personas les implica un costo no menor en remuneraciones anuales, el cual se distribuye de la siguiente manera:

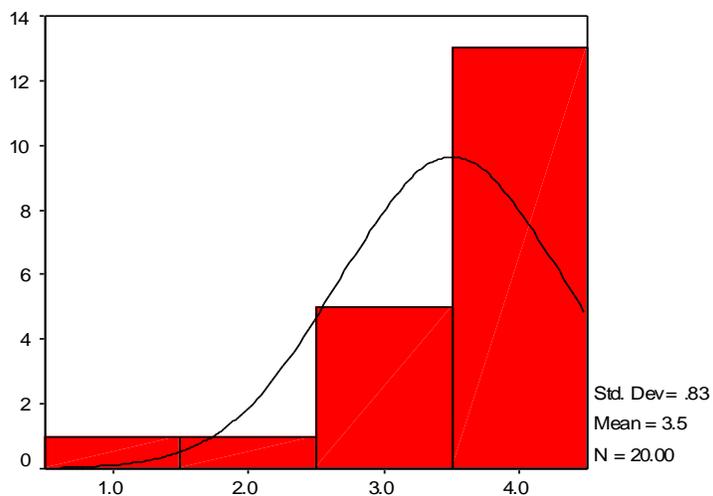
costo en remuneraciones personas involucradas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 500.000 pesos	3	15.0	15.0	15.0
	Entre 500.000 y 1 millón de pesos	4	20.0	20.0	35.0
	Entre 1 millón y 1.500.000 pesos	7	35.0	35.0	70.0
	Entre 1.500.000 y 2.000.000 pesos	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ASESORÍA DE COMERCIO EXTERIOR

Una vez presentado al empresario exportador, el **concepto de la Asesoría de Comercio Exterior**, los resultados acerca de su **posible interés** fueron los siguientes:

ante concepto, le interesa contratar asesoría



ante concepto, le interesa contratar asesoría

ante concepto, le interesa contratar asesoría

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No interesa	1	5.0	5.0	5.0
	Poco interés	1	5.0	5.0	10.0
	Mediano interés	5	25.0	25.0	35.0
	Mucho interés	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

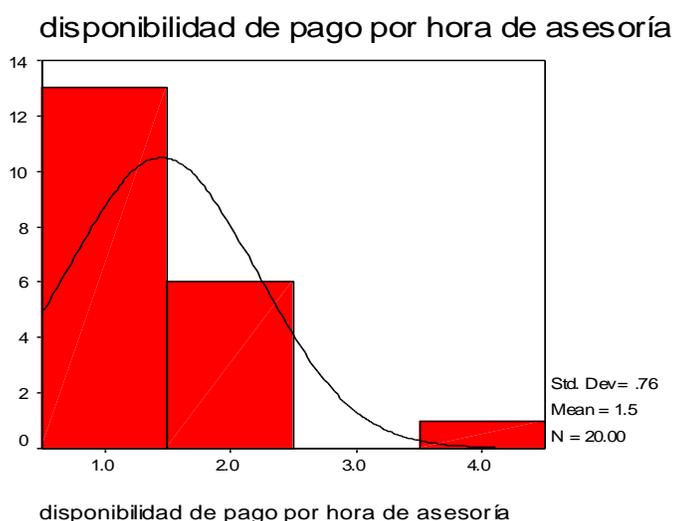
Podemos observar además que el 90% de los entrevistados, se muestran interesados ante el concepto de Asesoría en Comercio Exterior de Comex In.

Respecto a la **disponibilidad de pago** de los empresarios encuestados **por asesoría**, existe un 65 % que está dispuesto a pagar hasta una UF por hora de asesoría, y existe un 30% que pagaría hasta 2 UF.

disponibilidad de pago por hora de asesoría

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hasta una UF	13	65.0	65.0	65.0
	Hasta 2 UF	6	30.0	30.0	95.0
	Otro	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

La distribución de esta variable puede ser observada en el Histograma siguiente:

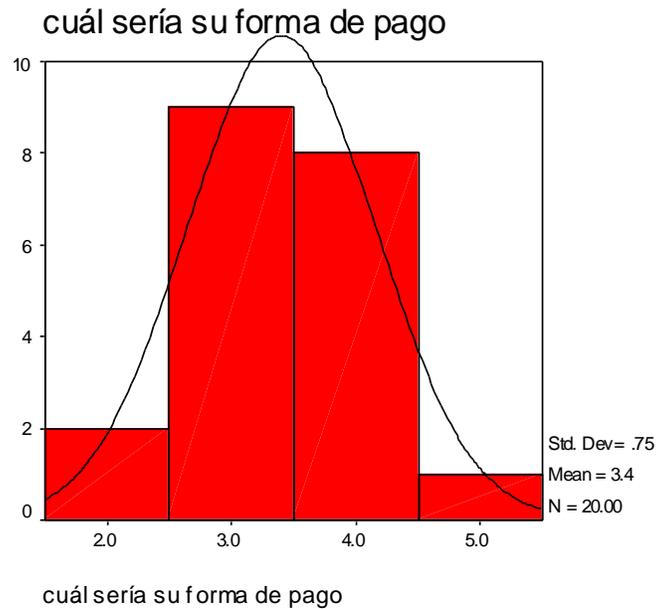


La forma de pago escogida por los entrevistados, se concentra en cancelar 50% al inicio y 50% al término, y en cancelar en cuotas iguales durante el proceso de la asesoría. Ambas opciones suman un 95% de la población.

cuál sería su forma de pago

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100% al término	2	10.0	10.0	10.0
	50% al inicio y 50% al término	9	45.0	45.0	55.0
	En cuotas iguales durante asesoría	8	40.0	40.0	95.0
	Otra	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Estos datos obtenidos pueden observarse claramente en la siguiente gráfica:



OUTSOURCING DE COMERCIO EXTERIOR

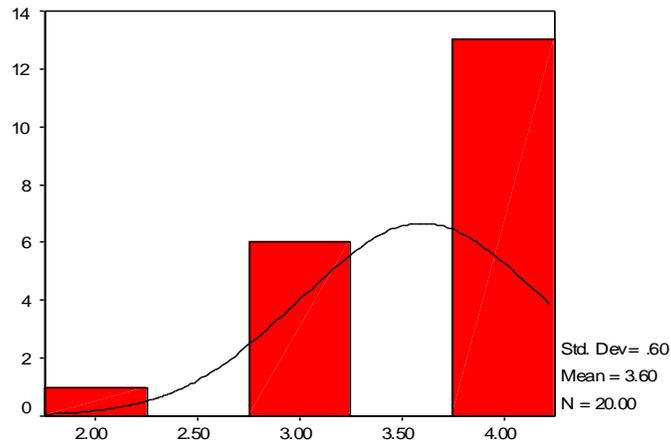
Una vez presentado el **concepto de Outsourcing en Comercio Exterior** de Comex In, los resultados obtenidos sobre el posible interés de contratarnos, fueron los siguientes

ante concepto, le interesa contratar outsourcing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco interés	1	5.0	5.0	5.0
	Mediano interés	6	30.0	30.0	35.0
	Mucho interés	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Un 95% de los encuestados, mostró interés en contratar los Servicios de Outsourcing de la empresa. Podemos ver gráficamente esta distribución en el Histograma siguiente:

ante concepto, le interesa contratar outsourcing



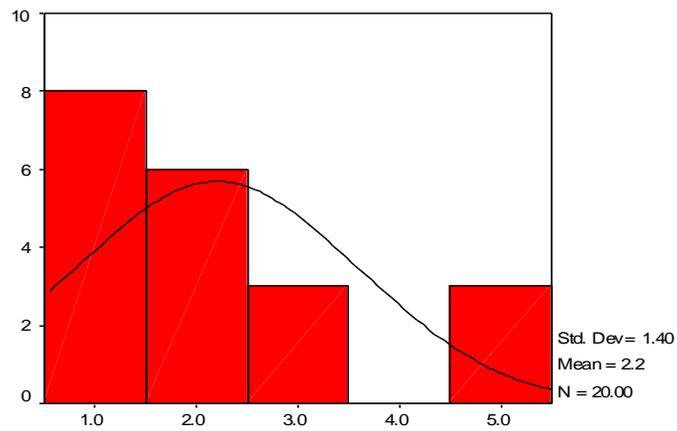
ante concepto, le interesa contratar outsourcing

Respecto a la **disponibilidad de pago** de los entrevistados de los **Servicios de Outsourcing**, existe una mayor dilución de respuestas: un importante 40% manifiesta no querer cambiar el precio que ahora paga, si no, seguir manteniendo ese precio por servicios de outsourcing. Un 30% de los entrevistados, manifestó que pagarían un 10% menos de lo actual.

disponibilidad de pago por outsourcing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lo que actualmente pago	8	40.0	40.0	40.0
10% menos de lo actual	6	30.0	30.0	70.0
20% menos de lo actual	3	15.0	15.0	85.0
10% más de lo actual	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

disponibilidad de pago por outsourcing



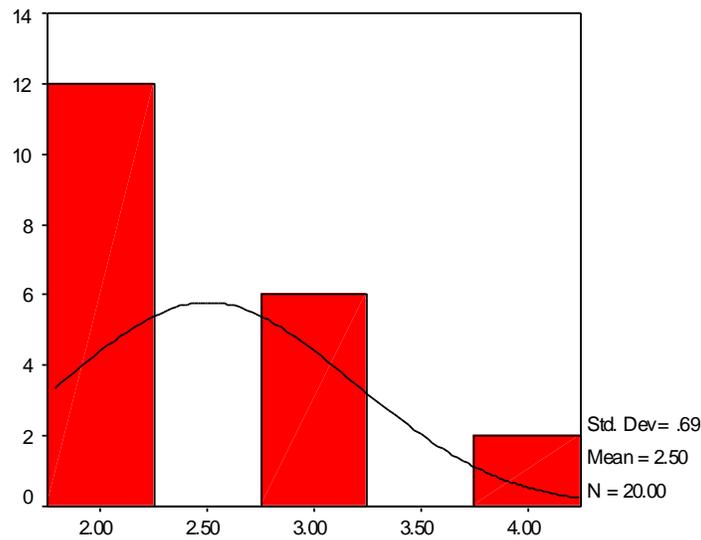
disponibilidad de pago por outsourcing

Un 60% de los entrevistados, manifestó que preferiría cancelar los pagos de los servicios de Outsourcing, durante cada operación, es decir, por servicios prestados. Y un no menor 30% estaría dispuesto a cancelar los servicios al término de las operaciones.

cuál sería su forma de pago

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Durante cada operación (por servicios)	12	60.0	60.0	60.0
Al término de las operaciones	6	30.0	30.0	90.0
Otra	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

cuál sería su forma de pago



cuál sería su forma de pago

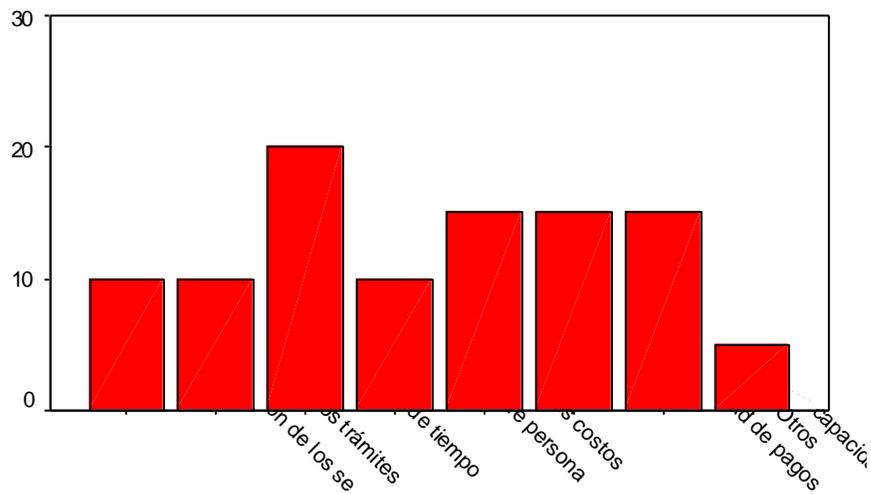
PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIÓN

Al consultarles a los empresarios, respecto a los problemas a los que se enfrentan en su día a día, al momento de exportar, el recurso con el que han tenido complicaciones, es el tiempo. Un 20% de la muestra, manifestó tener muy poco tiempo para preocuparse por sus actividades de comercio exterior. Le siguen con un porcentaje de 15%, los altos costos que el exportar implica, la poca negociación que como empresa pueden tener con los proveedores, y la seguridad de los pagos en el exterior.

problemas al realizar exportaciones

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dispersión de los servicios	2	10.0	10.0	10.0
Muchos trámites	2	10.0	10.0	20.0
Falta de tiempo	4	20.0	20.0	40.0
Falta de persona	2	10.0	10.0	50.0
Altos costos	3	15.0	15.0	65.0
Inseguridad de pagos	3	15.0	15.0	80.0
Limitada capacidad de negociación	3	15.0	15.0	95.0
Otros	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

problemas al realizar exportaciones



problemas al realizar exportaciones

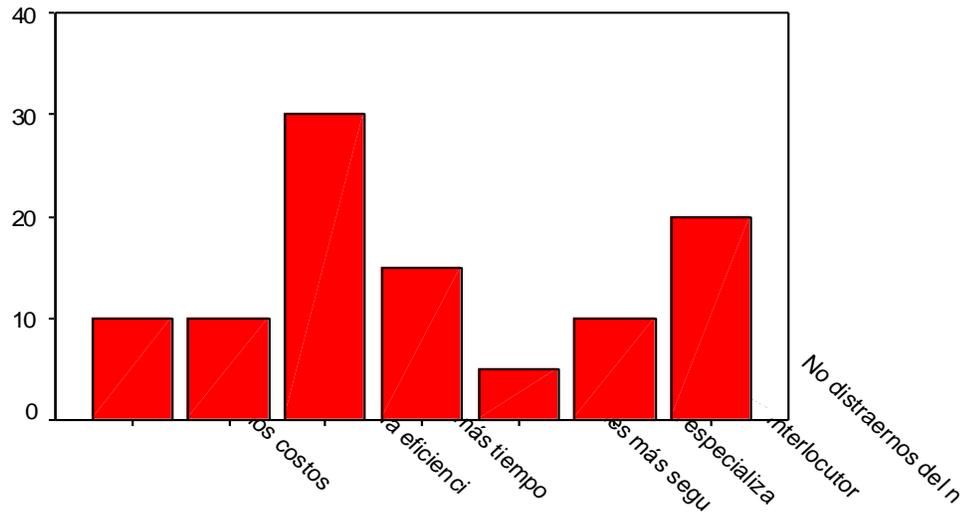
NECESIDADES AL MOMENTO DE EXPORTAR

Al consultarles a los 20 entrevistados, respecto a las necesidades que tenían al exportar, un 30% respondió, el necesitar mucho más tiempo del actual para poder dedicarle el tiempo adecuado a sus actividades de comercio exterior. Esta variable va seguida muy de cerca por la necesidad de no querer distraerse del negocio local para dedicarse a exportar. Luego con un 15%, se encuentra la necesidad de obtener y realizar procesos y operaciones seguras, que no pongan en riesgo las actividades y por ende la rentabilidad de cada negocio.

necesidades insatisfechas al exportar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bajar los costos	2	10.0	10.0	10.0
Mejorar la eficiencia	2	10.0	10.0	20.0
Tener más tiempo	6	30.0	30.0	50.0
Operaciones más seguras	3	15.0	15.0	65.0
Personal especializado	1	5.0	5.0	70.0
Un solo interlocutor	2	10.0	10.0	80.0
No distraernos del negocio	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

necesidades insatisfechas al exportar



necesidades insatisfechas al exportar

CUADRO RESUMEN RESULTADOS ENCUESTA

	Empresas	TOTALES	
		Nº	%
ANTECEDENTES	Industrias		
	Agricultura, Fruticultura, Ganadería	3	15,00
	Silvicultura	1	5,00
	Pesca Extractiva	0	-
	Cobre y Hierro	0	-
	Resto Minería	0	-
	Alimentos, Bebidas, Licores y Tabaco	4	20,00
	Textil, Vestir y Cuero	1	5,00
	Forestal y Muebles de Madera	3	15,00
	Celulosa, Papel, Carton y Editoriales	1	5,00
	Química básica, Caucho y plásticos	3	15,00
	Cerámicas, Loza, Porcelana y Vidrios.	1	5,00
	Acero y metales no ferrosos	0	-
	Produc. Metalicos, Electricos y maquinarias	2	10,00
	Industria Manufacturera no expresada	0	-
	Otros	1	5,00
	Ubicación Geográfica		
	I	0	-
	II	0	-
	III	0	-
	IV	0	-
	V	3	15,00
	VI	4	20,00
	VII	0	-
	VIII	0	-
	IX	0	-
	X	0	-
	XI	0	-
	XII	0	-
	KM	13	65,00
	Años de Exportación	Nº	%
	Menos de 5 años	8	40,00
	de 5 a 10 años	4	20,00
	de 10 a 15 años	4	20,00
	de 15 a 20 años	2	10,00
	mas de 20 años	2	10,00
	Valor exportado 2003		
	Menos de 500.000 USD	2	10,00
	de 500.000 a 1.000.000 USD	5	25,00
	de 1.000.000 a 1.500.000 USD	5	25,00
	de 1.500.000 a 2.000.000 USD	3	15,00
	de 2.000.000 a 4.000.000 USD	2	10,00
	de 4.000.000 a 6.000.000 USD	2	10,00
	de 6.000.000 a 8.000.000 USD	1	5,00
	de 8.000.000 a 10.000.000 USD	0	-
	Importancia de las Exportaciones		
	menos del 10%	2	10,00
entre el 10 y 25%	3	15,00	
entre el 25 y 50%	6	30,00	
entre el 50 y 75%	5	25,00	
entre el 75 y 100%	3	15,00	
el 100%	1	5,00	
Destino de las Exportaciones 2003			
América del Norte	5	25,00	
Latino América	9	45,00	
Europa	3	15,00	
Medio Oriente	1	5,00	
Asia	2	10,00	

OPERACIONES	Frecuencia en el año		
	Solo un mes al año	0	-
	Solo dos meses al año	0	-
	Primer trimestre	1	5,00
	Segundo trimestre	0	-
	Tercer Trimestre	1	5,00
	Cuarto Trimestre	1	5,00
	Primer semestre	1	5,00
	Segundo semestre	1	5,00
	Parejo los 12 meses	15	75,00
	Volumen exportado por mes		
	Total anual dividido por meses	868.056	-
	Nº Operaciones por mes		
	menos de 3	16	80,00
menos de 6	5	25,00	
menos de 9	1	5,00	
10 o mas	0	-	

GESTION EXPORTACIONES	Quien gestiona exportaciones			
	Dueno	6	30,00	
	Gerente General	5	25,00	
	Gerente de Finanzas	1	5,00	
	Gerente Comercial	1	5,00	
	Contador	3	15,00	
	Secretaria	1	5,00	
	Tecnico comercio exterior	2	10,00	
	Servicio externalizado	1	5,00	
	Otros	0	-	
	Nº personas involucradas			
	0	1	5,00	
	1	4	20,00	
	2	11	55,00	
	3	4	20,00	
	4	0	-	
	5	0	-	
	Mas de 5	0	-	
	Costo mensual en Remuneraciones			
	menos de 500.000 \$	3	15,00	
	entre 500.000 y 1.000.000 \$	4	20,00	
	entre 1.000.000 y 1.500.000 \$	7	35,00	
	entre 1.500.000 y 2.000.000 \$	6	30,00	
	Mas de 2.000.000 \$	0	-	
	Servicios contratados			
	Banco	15	75,00	
	Tranaspote	17	85,00	
	Seguros	20	100,00	
	Bodegajes	13	65,00	
	Aduanas	20	100,00	
	Certificaciones	12	60,00	
	Otros	5	25,00	
	Costos anuales servicios contratados			
	Menosde 5.000 USD	0	-	
	entre 5.000 y 10.000 USD	2	10,00	
	entre 10.000 y 15.000 USD	5	25,00	
	entre 15.000 y 20.000 USD	0	-	
	entre 20.000 y 40.000 USD	10	50,00	
	entre 40.000 y 60.000 USD	2	10,00	
	entre 60.000 y 80.000 USD	1	5,00	
entre 80.000 y 100.000 USD	0	-		
Principales problemas				
Perdida de tiempo	0	-		
Dispersión de los servicios	2	10,00		
Muchos tramites	2	10,00		
Falta de tiempo	4	20,00		
Falta de personal	2	10,00		
Altos costos	3	15,00		
Inseguridad de pagos	3	15,00		
Limitada capacidad de negociación	3	15,00		
Distracción de personal	0	-		
otros	1	5,00		
Principales necesidades				
Bajar los Costos	2	10,00		
Mejorar la eficiencia	2	10,00		
Tener mas Tiempo	6	30,00		
Operaciones mas segura	3	15,00		
Personal especializado	1	5,00		
Un solo Interlocutor	2	10,00		
Nos distraernos del negocio	4	20,00		

ASESORIA COMEX IN	Interés Asesoría Comex In		
	NO interesa	1	5,00
	Poco interés	1	5,00
	Mediano interés	5	25,00
	Mucho interes	13	65,00
	Aporte a su negocio		
	Eficiencia	5	25,00
	Ahorro	5	25,00
	Autonomia	3	15,00
	Seguridad	1	5,00
	Habilidad	1	5,00
	Menos problemas	2	10,00
	Otros	3	15,00
	Disponibilidad pago (hora de asesoria)		
	Hasta una UF	13	65,00
	hasta dos UF	6	30,00
	Mas de Dos UF	0	-
	Utro	1	5,00
	Forma de Pago		
	100% al Inicio	0	-
100% al Termino	2	10,00	
50% al Inicio y 50% Al termino	9	45,00	
En Cuotas iguales durante asesoria	8	40,00	
Otra	1	5,00	
OUTSOURCING COMEX IN	Interés Outsourcing Comex In		
	NO interesa	0	-
	Poco interés	1	5,00
	Mediano interés	6	30,00
	Mucho interes	13	65,00
	Aporte a su negocio		
	Ahorro de Tiempo	2	10,00
	Mejores precios de servicios	5	25,00
	Eficiencia	3	15,00
	Seguridad	3	15,00
	Tranquilidad	3	15,00
	Confianza	4	20,00
	Capacidad de negociación	0	-
	Otros	0	-
	Tipo servicios a contratar		
	Banco	15	75,00
	Tranaporte	17	85,00
	Seguros	20	100,00
	Bodegajes	13	65,00
	Aduanas	20	100,00
Certificaciones	12	60,00	
Otros	5	25,00	
Disponibilidad pago			
Lo que actualmente pago	8	40,00	
10% menos de lo actual	6	30,00	
20% menos de lo actual	3	15,00	
30% menos de lo actual	0	-	
10% mas de lo actual	3	15,00	
20% mas de lo actual	0	-	
30% mas de lo actual	0	-	
Forma de Pago			
Al Inicio de la operacion	0	-	
Durante cada operacion(por servicios)	12	60,00	
Al termino de las operaciones	6	30,00	
Otra	2	10,00	

Anexo 10: Informe Tipo de Asesoría

Primera Etapa: Diagnóstico

Variables a identificar	Fortaleza	Debilidad
Personal especializado en Comercio Exterior		
Años de experiencia del personal ejerciendo funciones de Comercio Exterior		
Experiencia de la empresa realizando exportaciones		
% de cobros no efectivos por operación (no efectivos = no en fecha pactada)		

Segunda Etapa: Evaluación

- Detalle de proveedores que contratan, los precios que pagan por la cantidad exportada.
- Costos de exportaciones (*) / Costos de Ingresos por Ventas Totales
- Rangos de Precios que pagan con cada proveedor
- Costos de personal involucrado en la actividad de comercio exterior.

(*) Costos totales respecto a la actividad propia de exportar.

Tercera Etapa: Análisis de los agentes proveedores y precios.

Detalle de Proveedores contratados en toda la cadena de Comercio Exterior, así como las condiciones de servicio con cada uno de ellos: Precio, Plazos de pago, condiciones de entrega.

Establecer las etapas (proveedores) dentro de la cadena de valor, en las cuales los clientes potenciales pueden obtener menores costos.

Cuarta Etapa: Propuesta

Modificaciones y/o reestructuraciones según las siguientes variables:

- Lista de proveedores con precios similares o inferiores a los contratados.
- Descartar procesos innecesarios para la exportación del producto.
- Descartar proveedores que contengan condiciones no necesarias para prestar sus servicios o que no brinden la seguridad que requiere esta actividad.
- Entregar datos de organizaciones y/o eventos propios de comercio exterior en los cuales la empresa pueda participar.

Quinta Etapa: Capacitación a solicitud del cliente, la cual puede abarcar los siguientes contenidos: normativa bancaria, aduanera, de embarque, seguros, transporte, uso de certificaciones, etc. Respecto al tipo de producto que la empresa asesorada exporte.

Anexo 11: Simulación de “Servicios Integrales”

Con el objeto de visualizar el efecto de una operación de servicios integrales de comercio exterior, realizada por nuestra empresa para un cliente PEEEX, que desea optar por nuestros servicios, utilizando nuestro concepto de “one stop shopping”, podemos ilustrar la siguiente simulación obtenida de un caso práctico.

La empresa PEEEX exporta en promedio para el año 2005 un volumen de USD1.220.000 anuales según nuestro modelo. Esto significa que en promedio genera una exportación de USD 102.000 mensuales, con destino a un mercado en el que hemos definido participar, como USA y específicamente Miami.

Al incorporar esta operación dentro de nuestra denominada cadena de valor de servicios, que se inicia con la salida de la mercadería desde la fábrica en la región Metropolitana pasando por el puerto de San Antonio hasta su destino final, podemos ofrecer a nuestro cliente potencial la siguiente matriz de conveniencia, expresada en USD.

Conceptos	Condición actual	Costo propuesto	Ahorro generado
Costo container	2900	2500	400
Gastos banco	50	35	15
Aduana (0,40%-0,35%)	408	357	51
Transporte completo	395	395	0
(Inland 250)			
(handling fee 75)			
(bill of lading 35)			
(gate out 35)			
Seguro (0,22%-0,18%)	224,40	183,6	40,8
Certificado de origen	40	25	15
Certificado fitosanitario	40	25	15
Despacho	15	15	0
Visación consular	50	50	0
Courier	25	15	10
Totales	4147,40	3600,60	546,80

Se puede observar que el cliente señalado que realiza las actividades de comercio exterior a través de Comex IN logra un ahorro de USD546,80 a nivel del costo de su operación.

Si comparamos este costo con la tarifa sugerida en el plan de negocios de USD102 (USD306/3), se obtiene un beneficio neto de **USD444,80**. Además al incorporarse al control de gestión ofrecido por la Web, podrá disponer de tiempo adicional para el desarrollo de las actividades centrales de su negocio como es la producción, generando un beneficio mayor que se traduce en la conveniencia de operar con nuestra empresa.

Anexo 12: Cronograma del Plan Comunicacional

Para el año 2005

	2005											
Cronograma de Plan Comunicacional	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Implementación de una Página Web												
Envío de correos electrónicos(*)												
Correo Directo (**)												
Aviso Publicitario en Páginas Amarillas												
Aviso Publicitario en AmarillasGratis.Com												
Patrocinios												
Eventos												
Venta Directa												

(*) Enero 2005: Solo RM

(**) Incluye Carta de Oferta y Folletos

De año 2006 al 2009

	2006											
Cronograma de Plan Comunicacional	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Implementación de una Página Web												
Envío de correos electrónicos(*)												
Correo Directo (**)												
Aviso Publicitario en Páginas Amarillas												
Aviso Publicitario en AmarillasGratis.Com												
Patrocinios												
Eventos												
Venta Directa												

(*) Enero 2005: Solo RM

(**) Incluye Carta de Oferta y Folletos

Anexo 13

Actividades Plan Comunicacional

Actividad	Frecuencia	Costo	Comentario
Aviso en Páginas Amarilla.	Todo el año	US\$ 520 Anual	Precio Anual, disponible a Julio de cada mes.
Aviso en Amarillas Gratis.cl	Todos los meses	US\$ 38 Mensual	Registro destacado en el Directorio en Internet, con adición de un elemento gráfico. Solo Región Metropolitana el primer año, en adelante se incluyen en regiones.
Web Institucional	Permanente	US\$ 260	Al inicio de operaciones. Pagado al inicio y al final, a la entrega final de la web.
Correo directo a PYMES de R.M	Anual.	US\$ 172	A inicios de cada año, para distribuir los folletos informativos y cartas personalizadas.
Folletería Informativa	Anual	US\$ 260	Por medio millar de folletos a tres colores.
Eventos	Anual	US\$ 200	Costo cada 50 asistentes
Patrocinios	4 veces al año	US\$ 1.400	US\$ 350 por cada evento patrocinado

Anexo 14 Costos de Comunicación y Ventas

Gastos de Venta	Total 2005	Total 2006	Total 2007	Total 2008	Total 2009
Movilización	869	869	869	869	869
Pasajes a Regiones	-	1.034	2.028	2.028	2.028
Hospedaje	-		2.793	2.793	2.793
Gastos Directos	414	414	414	414	414
Totales	1.283	2.317	6.103	6.103	6.103

Nro visitas anuales	720	720	720	720	720
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Costos Unitarios	2005	2006	2007	2008	2009
Movilización	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Pasajes a Regiones	-	1,44	2,82	2,82	2,82
Hospedaje	-	-	3,88	3,88	3,88
Gastos Directos	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
Totales	1,78	3,22	8,48	8,48	8,48

Costos de Venta	Costos Unitarios	Visitas mensuales	Ctos Mensuales
2005	1,78	60	107
2006	3,22	60	193
2007	8,48	60	509
2008	8,48	60	509
2009	8,48	60	509

Anexo 15: Carta Gantt

Cronograma de fases y actividades Proyecto Comex IN

Actividad / Periodos	Dec-04	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Dec-05
Fase de Evaluación y aporte de capital											
Término plan de negocios	→										
Constitución de sociedad		→									
Aporte de capital		→	→								
Inicio de plan comunicacional		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Fase de Evaluación y puesta en marcha											
Evaluación final		→									
Búsqueda y contratación de espacio físico		→	→	→							
Búsqueda y contratación de secretaria y Junior		→	→	→							
Cotización de sistemas, servicios y equipos		→									
Diseño de sistemas y software		→	→								
Compra de activos y contratación de leasing			→								
Inicio Visitas a clientes		→	→	→	→						
Búsqueda y contratación de jefe de comex			→	→	→						
Puesta en marcha sistemas comex			→	→	→						
Inicio captura de clientes				→	→	→					
Inicio de operaciones de asesoría				→	→	→	→				
Inicio de operaciones de outsourcing								→	→	→	→
Contratación Ejecutivos y Vendedores								→	→	→	→

Anexo 16
Suscripción de Acciones Proyecto COMEX-IN S. A.
(Acuerdos Principales)

- Concurren:** Gerardo Barros, Erika Céspedes y Erik Möller, o las sociedades de inversiones que estos deseen constituir.
- Objetivo:** Distribución de acciones, capitalización del proyecto Comex-In S.A.
- Capital:** El capital de la sociedad será la suma de USD 87.000 distribuidos en 87.000 acciones, es decir el valor nominal de cada acción equivale a USD1,0.
- Suscripción:** Deberán suscribir el 100% del capital de la sociedad las siguientes personas naturales de acuerdo al siguiente porcentaje de participación en la empresa:

Accionistas Fundadores	Participación	Nº de acciones	Valor total
Gerardo Barros	33,33%	29.000	USD 29.000
Erika Céspedes	33,33%	29.000	USD 29.000
Erik Möller	33,33%	29.000	USD 29.000

Pago: Los accionistas fundadores deberán suscribir y cancelar en efectivo el 100% del capital de la sociedad al momento de constituir la sociedad.

Obligaciones: Los accionistas fundadores que suscriben se comprometen a:

- 1.- designar al gerente general de la sociedad con amplias facultades de administración, pero para obligar a la sociedad se requiere la actuación conjunta de los socios.
- 2.- los accionistas y trabajadores de la sociedad no podrán participar directa ni indirectamente en ninguna sociedad del mismo giro, salvo acuerdo especial de la junta de accionistas.
- 3.- los accionistas declaran que solo el gerente general podrá desempeñar funciones dentro del proyecto por un periodo no inferior a 3 años, salvo acuerdo especial de la junta de accionistas, salvo por motivos de fuerza mayor o terminación del proyecto.

MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO (“MED”)

Proyecto: COMEX-IN S.A.

Santiago, 2004-12-16

1.- Personas y Empresas participantes

Este MED se acuerda entre la sociedad COMEX-IN S.A. y sus Accionistas Gerardo Barros, Erika Céspedes y Erik Möller.

2.- Considerandos

Considerando que todos se encuentran interesados en participar del Proyecto de acuerdo a lo establecido en este MED, las partes de buena fe haciendo las representaciones especificadas en él, en este documento acuerdan lo siguiente.

3.- Objetivos

Las partes desean evaluar la viabilidad de diferentes proyectos Relacionados a Comercio exterior integral o COMEX-IN. Con este fin preparan proyecciones de ingresos, inversiones y gastos operacionales y administrativos. En el evento que el o los proyectos satisfagan los criterios de viabilidad que las partes definirán por anticipado, los que incluirán entre otros, la tasa de retorno esperada y la factibilidad de obtener los aportes de capital para el proyecto, las partes desean organizar una nueva compañía.

4.- Alcances de la representación, exclusividad, compromisos e indemnizaciones.

Los accionistas designan exclusivamente a la empresa COMEX-IN S.A. para la gestión y ejecución del proyecto. Por lo tanto actuará como agente exclusivo reunir a los accionistas del proyecto.

5.- Acuerdos específicos para las fases de desarrollo del proyecto.

El proyecto se estructurará en 2 fases. Los siguientes acuerdos atañen exclusivamente a cada una de las fases de desarrollo del proyecto.

5.1.- Fase 1. Evaluación y Aportes de capital.

Los accionistas elaborarán toda la información del proyecto y determinarán la viabilidad del proyecto de acuerdo a los criterios acordados por las partes. Una vez tomada la decisión de continuar con el proyecto, prepararán un plan de negocios.

5.2.- Fase 2. Evaluación y puesta en marcha del proyecto COMEX-IN.

Una vez aprobado el plan de negocios se realizara una última revisión con la información proporcionada hasta esa fecha y se fijará un plazo máximo de hasta 1 año para la puesta en marcha del proyecto.

6.- Remuneración

6.1.- Fase 1. Evaluación y Aportes de Capital.

Los accionistas declaran no recibir ninguna otra remuneración aparte de la participación en la sociedad antes descrita.

6.2.- Fase 2. Evaluación y puesta en marcha del proyecto Comex In

En el evento que se ejecute el proyecto, ningún accionista recibirá otra remuneración aparte de la participación en la sociedad descrita, salvo el caso del gerente general y accionista este recibirá una remuneración y beneficios de acuerdo a lo establecido en el estudio. Adicionalmente se acuerda que los accionistas recibirán dividendos solo una vez que se hayan financiado los déficit y en todo caso se regirán para la distribución por los estatutos de las S.A.

7.- Dilución Proporcional

Si las partes acuerdan incluir un nuevo accionista en la propiedad de COMEX-IN S.A., ellas acuerdan reducir su participación en la empresa, manteniendo la relación entre sus participantes según lo establecido en la suscripción inicial de acciones y con un límite de solo hasta el 50% +1 de las acciones de la sociedad.

8.- Retiro de 1 o más socios

En caso de que 1 o más socios decidieran poner término a su calidad de accionistas, las partes acuerdan respetar la siguiente metodología:

- Los socios que se permanecen como accionistas de la sociedad, tienen la opción preferente para adquirir la totalidad de las acciones de los socios que desean abandonar la empresa, cada uno prorrata de su participación al momento del aviso de retiro.
- Las condiciones preferenciales de precios y plazos para adquirir los títulos, se realizará a través de un método de valoración de la empresa y se ofrecerá adicionalmente un descuento del 5% sobre el precio fijado.
- El método utilizado será el descuento a valor presente de los flujos futuros del proyecto a una tasa de descuento del 23,3% anual.
- La Formula para determinar el valor de la empresa será la utilizada en el plan de negocio para la valorización de esta.

9.- Terminación de este MDE

Este MDE tendrá una vigencia indefinida, salvo término con acuerdo unánime de los accionistas fundadores. La terminación del acuerdo puede realizarse también por la ocurrencia de los eventos que más adelante se definen.

10.- Condiciones de caducidad

Los siguientes constituyen eventos de caducidad para este acuerdo:

- No cumplir con las obligaciones a las que se comprometen por este acuerdo MDE,
- Violar o intentar violar cualquiera de las estipulaciones de este MDE,
- Caer en quiebra, declararse insolvente o verse envuelto procesos legales de esta naturaleza
- No cumplir con el acuerdo de exclusividad definido en el artículo siguiente.

11.- Acuerdo de exclusividad y confidencialidad

A partir de la suscripción de este acuerdo, las partes actuarán en concordancia con las estipulaciones de este MDE. El emprendimiento descrito en este acuerdo se mantendrá bajo reserva y no podrá ser divulgado a ninguna persona, empresa o institución si no es con el acuerdo previo y por escrito de los accionistas fundadores.

12.- Jurisdicción

Las partes acuerdan que este MDE se regirá por las leyes de la República de Chile, salvo acuerdo especial y unánime de los accionistas fundadores. En caso de disputa podrán designar un árbitro que será elegido por acuerdo unánime de los accionistas. El arbitraje se realizara en Santiago de Chile, salvo acuerdo unánime de los accionistas. La decisión del árbitro se entiende como definitiva y no será susceptible de apelación.

Anexo 17 : Estados Financieros Proyectados 2004-2009

- **Balances**
- **Estados de Resultados**
- **Flujos de Ingreso/Egreso**

ACTIVOS	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	may-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05
Disponible	1.000	1.000	1.010	227	652	284	249	737	748	283	241	288
Deposito corto plazo	77.100	73.458	69.172	63.299	56.878	51.433	44.024	37.159	31.958	28.876	27.010	26.055
Cuentas por cobrar (neto)	-	-	202	403	605	806	2.224	3.642	5.060	6.478	7.554	8.630
Pago Provisorio Mensual (PPM)	-	-	-	4	13	25	42	88	164	270	405	562
Total activo Circulante	78.100	74.458	70.384	63.934	58.148	52.549	46.539	41.626	37.931	35.907	35.210	35.536
Muebles y útiles	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Depreciación act.fijo	- 33	- 67	- 100	- 133	- 167	- 200	- 233	- 267	- 300	- 333	- 367	- 400
Total Activo Fijo	1.967	1.933	1.900	1.867	1.833	1.800	1.767	1.733	1.700	1.667	1.633	1.600
Otros activos Intangible	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Depreciación act.intangible	- 139	- 278	- 417	- 556	- 694	- 833	- 972	- 1.111	- 1.250	- 1.389	- 1.528	- 1.667
Total Otros Activos	4.861	4.722	4.583	4.444	4.306	4.167	4.028	3.889	3.750	3.611	3.472	3.333
TOTAL ACTIVOS	84.928	81.113	76.867	70.245	64.287	58.516	52.334	47.248	43.381	41.185	40.315	40.469
PASIVOS												
Proveedores	1.728	1.053	3.619	3.137	3.129	3.466	3.886	4.186	4.042	3.811	3.890	4.313
Remuneraciones por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.200
Provisiones y Vacaciones	192	383	683	983	1.283	1.583	2.017	2.450	2.883	3.317	3.750	4.183
Dividendo por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Circulante	1.920	1.436	4.302	4.120	4.413	5.050	5.902	6.636	6.925	7.128	7.640	13.696
PATRIMONIO												
Capital	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
Resultado Ejercicio	- 3.992	- 3.331	- 7.112	- 6.440	- 6.250	- 6.408	- 7.035	- 5.819	- 4.156	- 2.399	- 1.381	- 5.903
Resultado Acumulado		- 7.323	- 14.435	- 20.875	- 27.126	- 33.534	- 40.568	- 46.388	- 50.544	- 52.943	- 54.324	- 60.227
Total Patrimonio	83.008	79.677	72.565	66.125	59.874	53.466	46.432	40.612	36.456	34.057	32.676	26.773
TOTAL PASIVOS	84.928	81.113	76.867	70.245	64.287	58.516	52.334	47.248	43.381	41.185	40.315	40.469

ACTIVOS	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06
Disponible	785	157	685	505	851	375	92	114	111	916	282	763
Deposito corto plazo	18.473	19.565	18.663	19.756	20.855	22.959	24.074	25.194	29.320	28.367	34.009	40.179
Cuentas por cobrar (neto)	9.614	10.224	11.093	11.910	12.116	12.304	13.761	14.914	15.732	16.568	17.405	18.242
Pago Provisorio Mensual (PPM)	762	975	1.206	644	644	644	644	644	644	644	644	644
Total Activo Circulante	29.634	30.921	31.647	32.815	34.467	36.282	38.572	40.867	45.807	46.495	52.341	59.828
Muebles y utiles	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Depreciación act.fijo	- 442	- 483	- 525	- 567	- 608	- 650	- 692	- 733	- 775	- 817	- 858	- 900
Total Activo Fijo	2.058	2.017	1.975	1.933	1.892	1.850	1.808	1.767	1.725	1.683	1.642	1.600
Otros activos Intangible	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Depreciación act.intangible	- 1.806	- 1.944	- 2.083	- 2.222	- 2.361	- 2.500	- 2.639	- 2.778	- 2.917	- 3.056	- 3.194	- 3.333
Total Otros Activos	3.194	3.056	2.917	2.778	2.639	2.500	2.361	2.222	2.083	1.944	1.806	1.667
TOTAL ACTIVOS	34.887	35.993	36.538	37.526	38.998	40.632	42.741	44.856	49.616	50.123	55.788	63.095
PASIVOS												
Proveedores	5.668	4.956	5.391	5.132	5.153	5.517	5.942	6.407	9.178	5.717	5.804	6.236
Remuneraciones por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.400
Provisiones y Vacaciones	4.717	1.066	1.599	2.133	2.666	3.199	3.733	4.266	4.799	5.333	5.866	6.399
Impuesto por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.939
Dividendo por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Circulante	10.385	6.022	6.991	7.264	7.819	8.717	9.674	10.673	13.977	11.049	11.670	21.974
PATRIMONIO												
Capital	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
Resultado Ejercicio	- 2.271	5.469	- 424	714	917	737	1.151	1.116	1.456	3.435	5.044	- 2.997
Resultado Acumulado	- 62.498	- 57.029	- 57.453	- 56.738	- 55.822	- 55.085	- 53.933	- 52.817	- 51.362	- 47.927	- 42.882	- 45.879
Total Patrimonio	24.502	29.971	29.547	30.262	31.178	31.915	33.067	34.183	35.638	39.073	44.118	41.121
TOTALPASIVOS	34.887	35.993	36.538	37.526	38.997	40.632	42.741	44.855	49.615	50.123	55.788	63.095

ACTIVOS	1er 2007	2do 2007	3er 2007	4to 2007	2008	2009
Disponible	824	906	574	357	553	334
Deposito plazo	56782	82633	114873	156596	226513	333909
Cuentas por cobrar (neto)	19525	20734	23392	25675	23845	30905
Pago Provisorio Mensual (PPM)	644	211	574	1031	6405	19672
Total Activo Circulante	77775	104484	139413	183658	257315	384820
Muebles y utiles	3000	3000	3000	3000	3500	4000
Depreciación act.fijo	-1050	-1200	-1350	-1500	-2200	-3000
Total Activo Fijo	1950	1800	1650	1500	1300	1000
Otros activos Intangible	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Depreciación act.intangible	-3750	-4167	-4583	-5000	-1667	-3333
Total Otros Activos	1250	833	417	0	3333	1667
TOTAL ACTIVOS	80975	107117	141480	185158	261948	387486
PASIVOS						
Proveedores	7231	7377	7771	8030	9520	11106
Remuneraciones por pagar	0	0	0	14163	21167	28374
Provisiones y Vacaciones	1900	3800	5700	7600	8800	10000
Impuesto por Pagar	7662	9319	14771	19421	39108	59183
Dividendo por pagar	0	0	0	47411	95469	144476
Total Pasivo Circulante	16793	20496	28242	96626	174063	253139
PATRIMONIO						
Capital	87000	87000	87000	87000	87000	87000
Resultado Ejercicio	23061	22439	26617	94822	190937	288951
Resultado Acumulado	-22818	-379	26238	1532	886	47347
Total Patrimonio	64182	86621	113238	88532	87886	134347
TOTALPASIVOS	80975	107117	141480	185158	261949	387486

ESTADOS DE RESULTADOS 2004 - 2009

ESTADOS DE RESULTADOS

	ene-05	feb-05	mar-05	abr-05	may-05	jun-05	jul-05	ago-05	sep-05	oct-05	nov-05	dic-05	TOTAL 2005
Ingresos por Venta	0	0	420	840	1260	1680	4634	7588	10542	13496	15738	17980	74178
Costos Variables	0	0	-200	-400	-600	-800	-2142	-3484	-4826	-6168	-7254	-8340	-34214
Margen Bruto	0	0	220	440	660	880	2492	4104	5716	7328	8484	9640	39964
Remuneraciones	-2300	-2300	-3600	-3600	-3600	-3600	-5200	-5200	-5200	-5200	-5200	-10400	-55400
Gastos Generales	-1728	-1053	-3619	-3137	-3129	-3466	-3886	-4186	-4042	-3811	-3890	-4313	-40259
Depreciación de Activos	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-400
Amortización de Intangibles	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-1667
Provisiones Vacaciones	-192	-192	-300	-300	-300	-300	-433	-433	-433	-433	-433	-433	-4183
Provisión de Incobrables	0	0	-8	-17	-25	-34	-93	-152	-211	-270	-315	-360	-1484
Ingresos No operacionales	400	386	367	346	316	284	257	220	186	160	144	135	3202
Resultado antes de impuesto	-3992	-3331	-7112	-6440	-6250	-6408	-7035	-5819	-4156	-2399	-1381	-5903	-60227
Impuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del Ejercicio	-3992	-3331	-7112	-6440	-6250	-6408	-7035	-5819	-4156	-2399	-1381	-5903	-60227

	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	TOTAL 2006
Ingresos por Venta	20029	21300	23110	24812	25243	25634	28669	31072	32775	34518	36261	38004	341422
Costos Variables	-9247	-9828	-10664	-11449	-11653	-11857	-14003	-15934	-17701	-17708	-17715	-17722	-165481
Margen Bruto	10782	11472	12446	13363	13590	13777	14666	15138	15074	16810	18546	20282	175941
Remuneraciones	-6400		-6400	-6400	-6400	-6400	-6400	-6400	-6400	-6400	-6400	-12800	-76800
Gastos generales	-5668	-4956	-5391	-5132	-5153	-5517	-5942	-6407	-5974	-5717	-5804	-6236	-67897
Depreciación de activos	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-500
Amortización de Intigbles	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-139	-1667
Provisiones Vacaciones	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-533	-6400
Provisión de Incobrables	-401	-426	-462	-496	-505	-513	-573	-621	-655	-690	-725	-760	-6828
Ingresos no operacionales	130	92	98	93	99	104	115	120	126	147	142	170	1436
Resultado antes de impuesto	-2271	5469	-424	714	917	737	1151	1116	1456	3435	5044	-58	17286
Impuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2939	2939
Resultado del Ejercicio	-2271	5469	-424	714	917	737	1151	1116	1456	3435	5044	-2997	14348

	1er	2do	3er	4to	TOTAL2007	2008	2009
Ingresos por Venta	127325	139701	153673	169163	589862	865985	1163242
Costos Variables	-58319	-64089	-70586	-77577	-270571	-391689	-529105
Margen Bruto	69006	75612	83087	91586	319291	474296	634137
Remuneraciones	-15200	-22800	-22800	-36963	-97763	-117967	-138374
Gastos Generales	-21611	-21367	-23918	-23141	-90037	-107193	-125488
Depreciación de activos	-150	-150	-150	-150	-600	-700	-800
Amortización de Intangibles	-417	-417	-417	-417	-1667	-1667	-1667
Provisiones Vacaciones	-1900	-1900	-1900	-1900	-7600	-8800	-10000
Provisión de Incobrables	-2546	-2794	-3073	-3383	-11797	-17320	-23265
Ingresos No Operacionales	603	852	1239	1723	4417	9396	13591
Resultado antes de impuesto	27784	27035	32069	27356	114244	230045	348134
Impuesto	4723	4596	5452	4650	19421	39108	59183
Resultado del Ejercicio	23061	22439	26617	22705	94822	190937	288951

FLUJOS DE INGRESOS – EGRESO (2004 – 2009)

Concepto/Periodo	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Total año
Ingresos operacionales	-	-	420	840	1,260	1,680	4,634	7,588	10,542	13,496	15,738	17,980	74,178
Gastos operacionales	-	-	200	400	600	800	2,142	3,484	4,826	6,168	7,254	8,340	34,214
Concepto/Periodo	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Aug-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dec-05	Total año
Margen bruto	-	-	220	440	660	880	2,492	4,104	5,716	7,328	8,484	9,640	39,964
Gastos de Adm.y Vtas.	4,028	3,353	7,219	6,737	6,729	7,066	9,086	9,386	9,242	9,011	9,090	9,513	90,459
Administración (sueldos)	2,300	2,300	3,600	3,600	3,600	3,600	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	50,200
Bonos													
Ventas	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1,283
Comunicaciones	681	34	509	34	34	379	552	638	379	34	34	379	3,690
Mantenición			100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	1,500
Servicio de Mnsajería	-	-	21	42	63	84	232	379	527	675	787	899	3,709
Leasing operativos	940	911	883	854	825	796	895	862	828	795	761	728	10,078
Servicios Operacionales			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,000
Fijos			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,000
Margen operacional	- 4,028	- 3,353	- 6,999	- 6,297	- 6,069	- 6,186	- 6,594	- 5,282	- 3,526	- 1,683	- 606	127	- 50,495
Impuestos		-	-	4	8	13	17	46	76	105	135	157	562
Recuperación de Impuesto													-
Resultado Despues de impuesto	- 4,028	- 3,353	- 6,999	- 6,301	- 6,078	- 6,199	- 6,611	- 5,328	- 3,602	- 1,788	- 740	- 30	- 51,057
Acumulado	- 4,028	- 7,381	- 14,380	- 20,681	- 26,759	- 32,958	- 39,568	- 44,897	- 48,498	- 50,287	- 51,027	- 51,057	
Inversiones	- 5,000												
Inversiones Mobiliario	- 2,000												
Dividendo (50%)													
Total Flujo de caja	75,972												- 51,057

Concepto/Periodo	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Total año
Ingresos operacionales	20,029	21,300	23,110	24,812	25,243	25,634	28,669	31,072	32,775	34,518	36,261	38,004	341,422
Gastos operacionales	9,247	9,828	10,664	11,449	11,653	11,857	14,003	15,934	17,701	17,708	17,715	17,722	165,481

Concepto/Periodo	Jan-06	Feb-06	Mar-06	Apr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Total año
Margen bruto	10,782	11,472	12,446	13,363	13,590	13,777	14,666	15,138	15,074	16,810	18,546	20,282	175,941
Gastos de Adm.y Vtas.	17,268	11,356	11,791	11,532	11,553	11,917	12,342	12,807	12,374	12,117	12,204	12,636	149,897
Administración (sueldos)	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400	76,800
Bonos	5,200												5,200
Ventas	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	2,317
Comunicaciones	810	34	379	34	34	379	552	897	379	34	34	379	3,948
Mantención	300	300	300	300	300	300	400	400	400	400	400	400	4,200
Servicio de Mnsajería	1,001	1,065	1,155	1,241	1,262	1,282	1,433	1,554	1,639	1,726	1,813	1,900	17,071
Leasing operativos	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	1,253	15,040
Servicios Operacionales	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060	12,720
Fijos	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600
Margen operacional	- 6,487	116	655	1,831	2,037	1,859	2,324	2,331	2,699	4,693	6,342	7,646	26,045
Impuestos	200	213	231	-	-	-	-	-	-	-	-	-	644
Recuperación de Impuesto					562								562
Resultado Despues de impuesto	- 6,687	- 97	424	1,831	2,599	1,859	2,324	2,331	2,699	4,693	6,342	7,646	25,962
Acumulado	- 57,744	- 57,841	- 57,418	- 55,586	- 52,988	- 51,129	- 48,805	- 46,474	- 43,775	- 39,082	- 32,741	- 25,095	
Inversiones													
Inversiones Mobiliario	500												500
Dividendo (50%)													
Total Flujo de caja													25,462

Concepto/Periodo	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Total Año
Ingresos operacionales	40,923	42,258	44,144	46,078	46,567	47,056	49,538	51,204	52,932	54,660	56,388	58,116	589,862
Gastos operacionales	18,738	19,353	20,228	21,103	21,363	21,623	22,723	23,546	24,317	25,088	25,859	26,630	270,571
Concepto/Periodo	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Total año
Margen bruto	22,185	22,905	23,916	24,975	25,204	25,433	26,815	27,658	28,615	29,572	30,529	31,486	319,291
Gastos de Adm.y Vtas.	21,587	14,392	14,831	14,583	14,608	14,977	15,373	15,974	15,371	15,112	15,199	15,630	187,637
Administración (sueldos)	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	91,200
Bonos	6,400												6,400
Ventas	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,103
Comunicaciones	897	34	379	34	34	379	552	1,069	379	34	34	379	4,207
Mantención	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	600	6,600
Servicio de Mnsajería	2,046	2,113	2,207	2,304	2,328	2,353	2,477	2,560	2,647	2,733	2,819	2,906	29,493
Leasing operativos	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410	16,920
Servicios Operacionales	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	1,124	13,483
Fijos	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	13,230
Margen operacional	597	8,513	9,085	10,392	10,596	10,456	11,441	11,684	13,244	14,460	15,330	15,856	131,654
Impuestos	-	-	-	2,939	106	105	114	117	132	145	153	159	1,031
Recuperación de Impuesto				644									644
Resultado Despues de impuesto	597	8,513	9,085	8,097	10,490	10,351	11,327	11,567	13,112	14,315	15,177	15,697	131,268
Acumulado	- 24,498	- 15,985	- 6,900	1,197	11,688	22,039	33,366	44,933	58,045	72,360	87,537	103,234	
Inversiones													
Inversiones Mobiliario	500												500
Dividendo (50%)													47,411
Total Flujo de caja													130,768

Concepto/Periodo	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dec-08	Total Año
Ingresos operacionales	62,000	63,400	65,366	72,236	69,376	69,376	71,803	74,230	76,770	78,623	80,476	82,329	865,985
Gastos operacionales	28,305	28,944	29,853	31,050	31,320	31,536	32,625	33,714	34,803	35,658	36,513	37,368	391,689

Concepto/Periodo	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dec-08	Total Año
Margen bruto	33,695	34,456	35,513	41,186	38,056	37,840	39,178	40,516	41,967	42,965	43,963	44,961	474,296
Gastos de Adm.y Vtas.	31,884	16,928	17,372	17,370	17,227	17,572	17,966	18,604	18,042	17,790	17,882	18,320	226,957
Administración (sueldos)	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	8,800	105,600
Bonos	14,163												14,163
Ventas	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,103
Comunicaciones	897	34	379	34	34	379	552	1,069	379	34	34	379	4,207
Mantención	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	600	6,600
Servicio de Mnsajería	3,100	3,170	3,268	3,612	3,469	3,469	3,590	3,711	3,838	3,931	4,024	4,116	43,299
Leasing operativos	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567	18,800
Servicios Operacionales	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	14,292
Fijos	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	13,892
Margen operacional	1,811	17,528	18,142	23,816	20,828	20,268	21,212	21,911	23,925	25,175	26,081	26,641	247,339
Impuestos	18	175	181	19,660	694	694	718	742	768	786	805	823	26,064
Recuperación de Impuesto				1,031									1,031
Resultado Despues de impuesto	1,793	17,353	17,960	5,187	20,135	19,574	20,494	21,169	23,157	24,389	25,276	25,818	222,306
Acumulado	105,027	122,380	140,340	145,527	165,662	185,236	205,730	226,899	250,057	274,446	299,722	325,540	
Inversiones	5,000												5,000
Inversiones Mobiliario	500												500
Dividendo (50%)													95,469
Total Flujo de caja													216,806

Concepto/Periodo	Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Total año
Ingresos operacionales	87,177	88,643	90,689	92,735	93,315	93,895	96,541	99,187	101,833	104,479	106,409	108,339	1,163,242
Gastos operacionales	39,665	40,338	41,286	42,234	42,509	42,784	43,976	45,168	46,305	47,442	48,280	49,118	529,105
Concepto/Periodo	Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Total año
Margen bruto	47,512	48,305	49,403	50,501	50,806	51,111	52,565	54,019	55,528	57,037	58,129	59,221	634,137
Gastos de Adm.y Vtas.	41,632	19,677	20,124	19,881	19,910	20,284	20,689	21,338	20,781	20,568	20,665	21,106	266,655
Administración (sueldos)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Bonos	21,167												21,167
Ventas	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,103
Comunicaciones	897	34	379	34	34	379	552	1,069	379	34	34	379	4,207
Mantención	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	600	6,600
Servicio de Mnsajería	4,359	4,432	4,534	4,637	4,666	4,695	4,827	4,959	5,092	5,224	5,320	5,417	58,162
Leasing operativos	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	1,723	20,680
Servicios Operacionales	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	15,150
Fijos	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	14,586
Margen operacional	5,880	28,629	29,280	30,620	30,896	30,827	31,876	32,681	34,747	36,468	37,464	38,115	367,482
Impuestos	872	886	907	40,035	1,866	1,878	1,931	1,984	2,037	2,090	2,128	2,167	58,780
Recuperación de Impuesto				6,030									6,030
Resultado Despues de impuesto	5,008	27,742	28,373	- 3,385	29,030	28,949	29,945	30,697	32,710	34,379	35,336	35,948	314,732
Acumulado	330,548	358,290	386,663	383,278	412,308	441,257	471,202	501,899	534,609	568,988	604,324	640,271	
Inversiones													
Inversiones Mobiliario	500												500
Dividendo (50%)													144,476
Total Flujo de caja													314,232

Anexo 18

Sensibilizaciones

a. **Escenarios del proyecto:**

- Escenario Optimista

Pero el mercado luego de atravesar por un periodo de ajuste se está recuperando, pudiendo crecer a tasas muy superiores a las que los agentes económicos manejan en la actualidad. Tal es el caso de que realmente la industria de las exportaciones continúe desarrollándose, tal como lo señala un experto de Asexma, para llegar a los USD60.000 millones en el año 2010.

Los siguientes flujos permiten visualizar el escenario señalado, para una tasa de crecimiento anual de un 11,82%, pero con un ajuste en los precios de un 12%, debido a un esperado incremento de competidores por el mayor atractivo del negocio, pero con un costo por operación menor de PEEEX del 50% y un 32% para la MEEEX.

Escenario Optimista

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo	-87.000	-51.265	30.446	150.245	254.229	377.218	420.995
VAN (23,3%)	270.700						
TIR	69%						

- Escenario Pesimista:

Es importante considerar riesgos, como un escenario en que las condiciones no sean las más favorables y por el contrario afecten en normal desempeño del proyecto. Tal es el caso de un crecimiento del mercado como el caso base (6,56%), pero con un ajuste en los precios de mercado de un 10% por una reacción esperada de la competencia a nuestro ingreso al mercado, lo que al mismo tiempo produce un incremento en los costos por operación de un 60% para las PEEEX y de un 40% para las MEEEX.

Escenario Pesimista

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo	-87.000	-56.674	-4.436	82.643	146.523	225.031	243.160
VAN (23,3%)	97.133						
TIR	43%						

- Escenario pesimista Intermedio:

Por ultimo consideramos oportuno incorporar otro riesgo, para el mismo escenario base (6,56%) con los mismos precios de mercado, pero ahora con un incremento en los costos variables y remuneraciones de un 5% asociado a una mayor escasez relativa de los recursos respectivos, junto con un mayor costo por operación de un 59% para las empresas PEEEX y un 41% para las empresas MEEEX. Sus resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

Escenario pesimista

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo	-87.000	-56.546	6.158	98.459	175.731	261.693	285.793
VAN (23,3%)	140.235						
TIR	50%						

b. Escenarios para el inversionista

Se aprecia que para un inversionista que posee los recursos disponibles sin recurrir a una fuente de financiamiento, invertir en el proyecto le es atractivo, ya que le asegura una rentabilidad de sus flujos por sobre la rentabilidad promedio de mercado, considerando como inversión alternativa la actividad bursátil (IGPA).

Sensibilizando a un 30% el pago de dividendos el VAN es positivo y la TIR (35%) supera la rentabilidad alternativa de otras inversiones como invertir en la compra de acciones en la Bolsa de Comercio.

Dividendo 30%

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo	-29.000	0	0	9.482	19.094	28.895	116867
Impto.(17%)				1.612	3.246	4.912	19.867
Flujo Neto	-29.000	0	0	7.870	15.848	23.983	97.000
VAN (23,3%)	14.660						
TIR	35%						

Si se incrementa el dividendo al 70%, los resultados se maximizan y genera un especial atractivo adicional invertir en el proyecto.

Dividendo 70%

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Flujo	-29.000	0	0	22.125	44.552	67.422	116867
Impto.(17%)				3.761	7.574	11.462	19.867
Flujo Neto	-29.000	0	0	18.364	36.978	55.960	97.000
VAN (23,3%)	35.716						
TIR	50%						