

UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

ESCUELA DE POSTGRADO



TMC Consultores Ltda.
Plan de Negocios

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

**Alumnos: Fernando Baldú
Carlos Fuentes
Ronaldo Galleguillos
Mario Lagos**

Santiago, Abril de 2005

Índice.

1	Resumen Ejecutivo	1
2	La Oportunidad	2
3	Visión y Misión de la empresa	2
	3.1 Misión	2
	3.2 Visión	2
	3.3 Ventaja competitiva	2
	3.4 Objetivos	3
4	Servicios de TMC	3
	4.1 Descripción de los servicios	3
	4.2 Características	3
	4.2.1 Diagnóstico	3
	4.2.2 Implementación de procesos, búsqueda de compradores	3
	4.2.3 Mejoramiento Continuo	4
	4.3 Beneficios	4
5	Investigación de Mercado	4
	5.1 Clientes	4
	5.1.1 Mercado Objetivo de TMC	5
	5.1.2 Necesidades de los clientes a satisfacer	5
	5.1.3 Situación del mercado objetivo, Tendencias	5
	5.2 Competidores	6
	5.2.1 Competidores Directos	6
	5.2.2 Fortalezas y Debilidades	6
	5.2.3 Factores críticos de éxito en la industria	6
6	Marketing y Estrategia Competitiva	7
	6.1 Análisis y Definición de una estrategia competitiva	7
	6.1.1 Análisis de la Industria	7
	6.1.1.1 Análisis de Porter	7
	6.1.1.2 Grupos Estratégicos	7
	6.1.2 Posicionamiento de la competencia y análisis de competencias Distintiva	8
	6.1.2.1 La matriz del consumidor	8
	6.1.2.2 La matriz del productor	8
	6.1.3 Análisis FODA	9
	6.1.4 Definición de estrategia competitiva general	9
	6.1.5 Claves de éxito	9
	6.2 Marketing Mix (Combinación de Mercadeo)	10
	6.2.1 Producto / Servicio	10
	6.2.2 Promoción	10
	6.2.3 Plaza (Localización)	11
	6.2.4 Precio	11
	6.2.5 Plan de Marketing	11
7	Operaciones	12
	7.1 Plan de producción	12
	7.2 Plan de Implementación y Transición	12
	7.3 Ventas	13
	7.4 Determinación de Costos de Operación	13
	7.4.1 Costos de un servicio	13
	7.4.2 Costos fijos	13
	7.4.3 Trámites y permisos para funcionar	14
	7.5 Problemas en la Operación	14
	7.5.1 Barreras Idiomáticas	14
	7.5.2 Respaldos o Redundancias	14
	7.6 Controles	14

8	Proyecciones Financieras	14
8.1	Supuestos	14
8.2	Flujo de Caja	15
8.3	Balance	15
8.4	Estado de resultados	16
8.5	Análisis del Punto de Equilibrio	16
8.6	Análisis de Riesgos	17
8.6.1	Riesgos de Operación	17
8.6.2	Riesgos de Mercado	17
8.7	Análisis de Sensibilidad	18
9	Oferta a Inversionistas y Acuerdos Societarios	18
9.1	Tipo de Sociedad	18
9.2	Pacto de accionistas: relación entre ellos	19
9.2.1	Representación legal	19
9.2.2	Política de Dividendos	19
9.2.3	Informes	19
9.2.4	Resolución de conflictos	19
9.2.5	De la inversión en tiempo de los socios	19
9.2.6	Convenio de Confiabilidad	20
9.2.7	Pacto de no Competencia	20
9.3	Abandono total o Parcial de la Sociedad, Búsqueda de nuevos inversionistas	20

Tabla de Anexos.

Anexo 1	Equipo Gerencial	22
Anexo 2	Encuesta proceso exportador	23
Anexo 3	Clasificación de competidores	26
Anexo 4	Encuesta de Fortalezas y Debilidades de Competidores	27
Anexo 5	Análisis de Porter	29
Anexo 6	Detalle Variables Estratégicas	32
Anexo 7	Encuesta Valoración de atributos de clientes	34
Anexo 8	Encuesta Percepción de Valor y de Costo a clientes de la competencia	36
Anexo 9	Valor percibido por el cliente Vs costo percibido por él cliente	39
Anexo 10	Encuesta a clientes de competidores	41
Anexo 11	Competencias distintivas Vs Costos unitarios	43
Anexo 12	Ejemplo de Ingresos de TMC	45
Anexo 13	Contrato de Servicios Profesionales	46
Anexo 14	Pauta de Revisión	49
Anexo 15	Ejemplo de búsqueda de compradores	56
Anexo 16	Informe de Diagnóstico y Actividades	57
Anexo 17	Informe de Avance	59
Anexo 18	Manual de Procedimientos	60
Anexo 19	Informe Final	61
Anexo 20	Informe de Seguimiento	62
Anexo 21	Cronograma de Actividades	63
Anexo 22	Diseño Planta Productiva	64
Anexo 23	Equipamiento Necesario	65
Anexo 24	Plan de Implementación	66
Anexo 25	Actividades Plena Producción	67
Anexo 26	Horas en Consultoría en horario complementario	68
Anexo 27	Cronograma de Consultorías	69
Anexo 28	Detalle Costos de Operación	72

Anexo 29	Ejemplo Cálculo de Eficiencia y Productividad	73
Anexo 30	Cálculo de la tasa de descuento	74
Anexo 31	Flujos de Caja Libre Mensuales	75
Anexo 32	Balances Mensuales	81
Anexo 33	Estado de Resultados Mensuales	86
Anexo 34	Pacto Accionistas Completo TMC Consultores Limitada	91
Anexo 35	Flujos Anuales – Análisis de Sensibilidad	95
Anexo 36	Memorándum entendimiento TMC – Comex	97
Anexo 37	Memorándum entendimiento TMC – XXXX	100
Anexo 39	Convenio de Confiabilidad entre TMC – XXXX	104

Tabla de Cuadros.

Cuadro 1	Fortalezas y Debilidades	6
Cuadro 2	Análisis FODA	9
Cuadro 3	Estrategia de Precios	11
Cuadro 4	Costos Fijos	13
Cuadro 5	Trámites y Permisos para funcionar	14
Cuadro 6	Aumento de las Ventas	14
Cuadro 7	Flujo de Caja Libre	15
Cuadro 8	Balance	15
Cuadro 9	Estado de Resultados	16

1 Resumen Ejecutivo.

Las pequeñas y medianas empresas chilenas, cuenta con ventajas comparativas en la producción de bienes y servicios y no quieren perder la oportunidad de ver aumentada sus ventas y de mitigar el riesgo de eventuales crisis económicas al diversificar los envíos a diferentes países. Los tratados de libre comercio que nuestro país ha suscrito, son el antecedente más concreto de esta carrera por ganar mercados. Sin embargo, las exigencias de los tratados y la de los países de destino las conmina a efectuar una serie de cambios a sus procesos a fin de poder insertarse exitosamente. Dichas optimizaciones a su cadena de valor dicen relación a aspectos; financieros, marketing, normas de calidad e incorporación de tecnologías de información que les permita competir internacionalmente y desarrollar un negocio fructífero y rentable cuyo fin es consolidar una relación de largo plazo con sus clientes extranjeros.

En este escenario, TMC es una empresa de consultoría que a través de un servicio excepcional ofrece a sus clientes concretar la posibilidad de exportar y aumentar las ventas. Queremos ser reconocidos como una empresa líder, que permite a todos nuestros clientes ingresar a mercados internacionales aumentando las ventas y su margen de contribución por medio del mejoramiento continuo de los procesos internos. Nuestros clientes son empresas o agrupaciones con facturación anual sobre las 15.000 UF, provenientes de los sectores industriales: alimentos, productos de madera, Agrícolas, silvícola y ganadería.

El precio de la consultoría, considera fundamentalmente una estructura de comisiones la cual está dada en función del aumento efectivo en las ventas el cual debe ser de al menos un 10%. De esta forma sólo si el cliente obtiene éxito, TMC logrará beneficios. Para finales del año 2, nuestra empresa planea tener 9 clientes, llegando para el año 5 tener hasta 15.

Dado que los socios consultores actualmente tienen obligaciones laborales en sus actuales trabajos y no requieren de mayores sumas de capital para invertir, se ha definido un plan de implementación que considera inversiones programadas y retiro de los socios en forma metódica de sus actuales empleos toda vez que los ingresos percibidos por TMC representen un costo de oportunidad mayor al que actualmente tienen en sus empleos.

Nuestra empresa confía que con inversión aportada a través de horas hombre mediante el esfuerzo de sus socios, logrará un valor de mercado al término del quinto año de 256 millones de pesos, con un punto de equilibrio operativo de 4 consultorías en plena producción. Se espera que los primeros ingresos sean para el doceavo mes.

Los riesgos asociados al proyecto son: riesgos operacionales, por el no cumplimiento del aumento en las ventas con los consecuentes menores ingresos para nuestra compañía y riesgos de mercado que significaría el eventual ingresos de competidores a los mismos nichos de TMC.

TMC, se constituirá como sociedad limitada, en que cada socio realizará su aporte en horas hombre lo que se traducirá en el capital aportado por cada uno. Adicionalmente se confeccionó un plan de transición que considera el retiro programado de los socios de sus actuales trabajos para integrarse plenamente a sus funciones en la empresa.

2 La Oportunidad.

Actualmente en nuestro país existen sectores industriales que cuentan con ventajas comparativas en la producción de bienes como productos forestales, alimenticios del mar, frutas y bebidas alcohólicas. En tales sectores hay empresas que no cuentan con los procesos para ser eficientes ni menos para exportar. En este sentido, estas empresas no aprovechan las ventajas de los TLC actuales y futuro, por lo que no pueden acceder a nuevos mercados, beneficios arancelarios y tributarios.

Por otro parte, no existe una empresa de consultoría en el mercado que en forma integrada preste servicios en gestión comercial, marketing, tecnologías de la información, logística y cadenas de abastecimiento, implementación de normas internacionales de calidad, finanzas y estrategia corporativa. Por lo anterior, las empresas que desean exportar que no cuentan con procesos adecuados ni con los conocimientos técnicos, deberán contratar a lo menos los servicios de tres entidades distintas (mejoramiento de procesos, Normas de calidad y comercio exterior).

Finalmente, para el año 2005 el gobierno tiene en sus objetivos incorporar a 1.000 nuevas Pymes como entidades exportadoras

3 Visión y Misión de la empresa.

3.1 Misión.

TMC es una empresa de consultoría integral que entrega servicios en las áreas de: gestión comercial, marketing, tecnologías de la información, logística y cadenas de abastecimiento, implementación de normas ISO 9001 versión 2000, finanzas y estrategia corporativa. La complementación entre estos factores permite a TMC entregar un servicio consolidado en las diferentes áreas mencionadas a través de una sola empresa, que reportaran al cliente menores costos asociados a un proceso de contratación de los mismos servicios a diferentes consultoras.

El objetivo principal de TMC consiste en que el 100% de sus clientes, con potencial de exportación que participen en un sector industrial que tenga ventajas comparativas en la producción de bienes, logren concretar la exportación de sus productos y aumentar las ventas en al menos un 10%.

3.2 Visión.

Queremos ser reconocidos como una empresa líder que permite a todos nuestros clientes ingresar a mercados internacionales aumentando las ventas y su margen de contribución por medio del mejoramiento continuo de los procesos internos.

3.3 Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de TMC es que poseemos la capacidad de integrar las habilidades aportadas por cada uno de los socios en temas de mejoramiento de procesos por medio de la implementación de Normas de Calidad Internacional, cierre de negocios con compradores extranjeros, disminución de costos de transporte, acceso a mejores condiciones de financiamiento, lo que se traduce en un aumento sustancial del monto de las ventas de nuestros clientes.

Nuestra ventaja competitiva se sustenta en el servicio excepcional que va desde la ubicación de compradores para los clientes hasta un servicio de post venta de mejoramiento continuo sin costo adicional, en donde además

se cobrará sólo y exclusivamente si se logran los objetivos de aumento del monto de las ventas lo que dificulta el ingreso de competidores.

El servicio de TMC es:

Valioso: Distintas habilidades que al complementarse crean valor al cliente.

Raro: Actualmente no existen empresas consultoras que abarquen todos los temas o áreas abordados por TMC de forma integral.

Caro de imitar: Por cuestión de expertiz y porque el personal que puede representar competencia tiene un alto costo de oportunidad.

Insustituible: Porque se entrega una consultoría integral en varias áreas con un objetivo claro y con un modelo de ingreso inviable para la competencia.

El equipo gerencial (**Anexo 1**), para temas de revisión de avances y generación de negocios se reunirá a lo menos una vez a la semana. En temas de trabajo en ejecución estas serán definidas según sea lo necesario.

3.4 Objetivos.

Objetivo a corto plazo (2 años): Contar como mínimo con 9 clientes con facturación anual mínima de 15.000 UF y lograr incrementar sus montos totales de ventas en un 20% durante el primer semestre de operación con TMC, 30% durante el segundo semestre, 40% el tercer semestre y 50% el cuarto semestre. Lo anterior permitirá que en la parte final del segundo año estén todos los socios fundadores trabajando exclusivamente para TMC y la realización de inversiones en oficinas y página Web.

Objetivo a mediano plazo (5 años): Contar como mínimo con 13 clientes con la misma facturación anual mínima e incrementos en los montos totales de las ventas antes mencionada.

4 Servicios de TMC.

4.1 Descripción de los servicios

TMC entregará un servicio excepcional de consultaría que consiste en el mejoramiento de todos los procesos necesarios que permitan a nuestros clientes concretar los deseos de exportar aumentando el monto de sus ventas al menos un 10%. La consultaría incluye las áreas de: Implementación de normar de calidad internacional, gestión comercial, financiamiento, logística y cadena de abastecimiento y tecnologías de la información.

4.2 Características

4.2.1 Diagnóstico

El proceso comienza con una revisión para definir el estado de los procedimientos internos de nuestros clientes con el objetivo de determinar su potencial de producción y cuales son los procesos que deben mejorar para cumplir con los requerimientos para exporta sus productos, generando un plan de implementación.

4.2.2 Implementación de Procesos, Búsqueda de Compradores

El paso siguiente es ordenar y/o diseñar los procedimientos internos necesarios incluyendo su implementación. La consultaría incluye implementar Normas de calidad, modelo de gestión comercial, plan de marketing, búsqueda de financiamiento, reestructuración logística apropiado para la empresa. Paralelamente TMC se encargará de buscar y

cerrar negocios con compradores extranjeros, convirtiéndose así en el mejor socio comercial de nuestros clientes.

4.2.3 Mejoramiento Continuo

La consultoría incluye revisiones, mantención y búsqueda de nuevos negocios y mejoramiento continuo de procesos con lo cual se asegura que nuestros clientes estarán actualizados y en conocimientos de las buenas prácticas de gestión en las áreas que TMC atiende.

4.3 Beneficios

El beneficio que entregaremos a nuestros clientes es un aumento del monto de las ventas de al menos un 10%, acceso a nuevos negocios y mejora de su eficiencia por medio de una consultoría en todos los puntos de la cadena de valor relevantes para cumplir los requerimientos para exportar.

5 Investigación de Mercado.

5.1 Clientes.

Las características de nuestros clientes, según el seminario Pyme Noda son:

- Pequeños y medianos productores o agrupaciones de estos
- Sin conocimientos de mercados internacionales ni nacionales
- Sin conocimientos profesionales en el área de exportaciones, Marketing y finanzas
- No conocen los beneficios que da el estado, ni subsidios ni tampoco saben como acceder a ellos.
- Empresas productoras de bienes y servicios
- Tienen deseos de exportar
- Productos fundamentalmente No tradicionales
- Localizadas en nichos de mercado, con diferenciación de productos.

En este contexto existe un universo de empresas, que según Kaufman tiene las siguientes características:

- Micro empresas: 1 a 9 trabajadores, con una facturación anual entre 0 y 2.400 UF.
- Pequeña empresa: 10 a 49 trabajadores con facturación anual de 2.401 a 25.000 UF
- Mediana empresa: 50 a 199 trabajadores, facturación entre 25.001 a 100.000 UF

De esta distribución, según Pro Chile, se contabilizan 5.800 pequeñas y medianas empresas que hoy en día participan en el proceso exportador, siendo la distribución por especialización de producto de las actuales Pymex es la siguiente:

Mercado Pimex	Participación de Empresas	Nº de Empresas
Alimentos	43,1%	2.500
Productos de madera	10,1%	586
Productos químicos y de caucho	7,1%	412
Productos metálicos, maquinaria y equipos	6,2%	360
Envíos agrícolas, silvícolas y ganadería	22,7%	1.317
Otros no clasificados	10,8%	626
Total Mercado	100,0%	5800

Sólo un 4% de las Pymes están hoy en día desarrollando un proceso exportador (5.800 pymex), es relevante indicar que los montos transados por las actuales pymex ascienden a us\$ 2.400 Millones en envíos anuales.

Se puede inferir que el 96% restantes de las Pymes que no exportan tienen un potencial equivalente a us\$ 57.600 Millones.

5.1.1 Mercado Objetivo de TMC.

Para poder determinar claramente el mercado objetivo, TMC realizó una encuesta (basada en una encuesta en línea por Pro Chile) con el propósito de evaluar tanto el potencial exportador como las condiciones de funcionamiento interno de la empresa. Dicha encuesta y las empresas encuestadas se muestran en el **Anexo 2**.

Basándose en la información recopilada se determinó que nuestro mercado objetivo estará dado por aquellas empresas o agrupaciones de estas que tienen una facturación anual entre 15.000 UF y 100.000 UF, que participen en un sector industrial en donde Chile tenga ventajas comparativas en la producción de bienes (Alimentos, productos de la madera, productos agrícolas, silvícolas y ganadería) y que se localicen en la región metropolitana, quinta y sexta región.

La encuesta determinó que el 84,2% de las 38 empresas encuestadas cumplían con las características de nuestro mercado objetivo.

5.1.2 Necesidades de los clientes a satisfacer.

Aunque las necesidades que tienen las Pymes para exportar son más bien individuales, los requerimientos genéricos según el estudio de Pro Chile (Seminario Pyme, año 2003), son las siguientes:

- Entregar acceso a financiamiento
- Mejoras en los procesos productivos mediante implementación de normas ISO 9001 o certificaciones de calidad.
- Incorporación de tecnología en el proceso
- Entrega de apoyo técnico a las empresas en las áreas que involucran un proceso de exportación como: marketing, finanzas, certificaciones, utilización de procesos tecnológicos para mejoras a la eficiencia.

En este sentido TMC se enfocará en desarrollar estos servicios, sin excluir la posibilidad de entregar un servicio más personalizado, a través de aumentar su línea de productos mediante la subcontratación de empresas que tengan los servicios requeridos en las cuales TMC no tenga competencia.

5.1.3 Situación del mercado objetivo, Tendencias.

Los datos proporcionados por Prochile indica la enorme desigualdad en la participación de las exportaciones entre la gran empresa y las restantes Pymes por cuanto la primera aporta el 82% del total del volumen exportado y sólo el 18% corresponde a pequeñas y medianas empresas², que representan US\$ 2.400 millones en envíos y de esta cifra US\$ 535 millones corresponden a productos elaborados o manufacturados.

La tendencia ha sido cíclica siguiendo el curso de los acontecimientos económicos. Es así como en el período 84-89 el crecimiento de las exportaciones fue de un 9,8%, para el período 90-96 fue de un 10,6% adicional, para el período 97-2001 estas crecieron a un ritmo menor de 8% y ya para el 2002 tuvieron un leve incremento de sólo un 1,3%. Todo lo anterior es coincidente con las consecuencias que trajo para el país la crisis Asiática y de las conocidas nefastas repercusiones sobre la pequeña y mediana empresa local en que el encarecimiento del crédito llevó a muchas a un estado de insolvencia que las hizo inviables. En los últimos años (2003-04) se ha retomado la senda de crecimiento con un incremento de alrededor del 5,3%, muy lejos de la dinámica de los años 90. Cabe destacar

que este porcentaje debería aumentar debido a los tratados de libre comercio que están empezando a operar.

5.2 Competidores

5.2.1 Competidores Directos

En la actualidad, las empresas que desean exportar y así aprovechar las ventajas de los TLC, deberán contratar a lo menos los servicios de tres entidades distintas. Es decir, hoy en día no hay empresas consultoras que ofrezcan los servicios que TMC ofrecerá.

Dado lo anterior la competencia más directa de TMC estará dada por aquellas consultoras que prestan servicios de mejoramiento de procesos e implementación de normas de calidad. Sin embargo, también son competidoras, de manera indirecta, todas aquellas empresas que prestan servicios en las áreas de gestión comercial, marketing, tecnologías de la información, logística y cadenas de abastecimiento, finanzas y estrategia corporativa. Por lo tanto, los principales y reales competidores de TMC son:

- *Ultrateknos Ltda.* Fono: 222 2174 / 222 5458. www.utk.cl,
- *Santiago Innova.* Fono: 554 5494. www.innova.cl,
- *International Quality Systems* Fono: 334 8984. www.iqs.cl,
- *Sequence.* Fono: 313 0128. www.sequence.cl,
- *Qmasys S.A.* Fono: 475 17 80,
- *G & A Consultores* Fono: 234 1705.

El tamaño de estos es del orden de los 1 - 30 trabajadores, cuyos servicios son más bien estandarizados, donde se aprecian dos tipos de modelo de ingresos que son UF/ Hora y Llave en mano. En el **Anexo 3** se detallan los competidores indirectos, clasificados por actividad.

5.2.2 Fortalezas y Debilidades.

Según la encuesta realizada por el equipo TMC (**Anexo 4**) a 15 consultores, especializados en temas de calidad y mejoramiento de procesos, se obtuvieron los siguientes resultados:

	Ultrateknos Ltda	Santiago Innova	International Quality Systems	Sequence	Qmasys S.A.	G & A Consultores
Activos	Altos	Altos	Altos	Normal	Bajos	Bajos
Utilidades	Altas	Bajas	Altas	Normal	Altas	Altas
Ventas	Altas	Altas	Altas	Normal	Bajas	Bajas
Calidad	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Condiciones de crédito	Normal	Muy Buena	Normal	Normal	Baja	Baja
Localización	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena
Precios	Altos	Bajos	Altos	Altos	Altos	Altos
Servicios al cliente	Alto	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal
Canales de distribución	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Normal	Baja	Baja
Servicios en varias Áreas	Baja	Normal	Normal	Baja	Baja	Normal

Cuadro 1: Fortalezas y Debilidades

5.2.3 Factores críticos de éxito en la industria.

El factor crítico de éxito en la industria fundamentalmente es el Financiamiento, en este sentido existen 4 elementos relacionados al riesgo de las PYMES que dificultan el acceso a la obtención de fondos:

- Escasa información histórica del negocio que en grandes empresas.
- Escasa información de gestión financiera - contable que las grandes empresas.
- Cuentan con menos garantías reales que las grandes empresas.
- Sus flujos de caja por lo general son menos predecibles.

Otros factores relevantes para introducir sus productos en mercados internacionales son: la capacidad de comercialización, el marketing, los procesos productivos internos, certificaciones de normas y cumplimientos de especificaciones técnicas e incorporación de tecnología en los procesos.

6 Marketing y Estrategia Competitiva

6.1 Análisis y Definición de una estrategia competitiva

6.1.1 Análisis de la Industria

6.1.1.1 Análisis de Porter

Según el análisis de Porter se puede apreciar que la intensidad de la rivalidad entre los competidores en las empresas de consultoría de comercio exterior, gestión comercial y marketing es alta debido a que el servicio es relativamente homogéneo, no existen mejoras sustanciales ni garantías a los servicios entregados, no hay introducción de nuevos servicios y existen bastantes competidores.

Sin embargo para los competidores de mejoramiento de procesos e implementación de normas de calidad la intensidad es más bien baja debido fundamentalmente a que la industria de empresas que desean exportar está en un crecimiento rápido y sostenido que se complementa con una reducida oferta de consultoras de esta especialidad. En esta industria, adicionalmente, se prevé un continuo desarrollo debido a la política de gobierno, subsidios, y tratados de libre comercio actuales y futuras. Complementando lo anterior se aprecia que no existen altos costos de inventarios y no hay importante diferenciación entre servicios hoy en día.

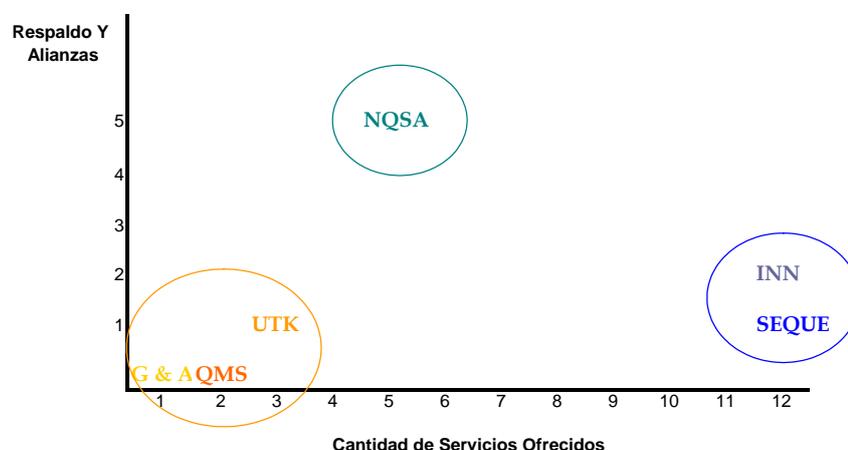
El análisis de Porter completo se encuentra detallado en el **Anexo 5**.

6.1.1.2 Grupos Estratégicos

Para analizar a los competidores actuales, definiendo tanto sus estrategias como los nichos en los cuales compiten se evaluarán a las empresas competidoras directas a través de variables estratégicas (Cantidad de Servicios Ofrecidos y Respaldos y Alianzas) que permitan definir los diferentes grupos de empresas que compiten con estrategias similares.

Después de hacer el análisis se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico de los Grupos Estratégicos



Basándose en este análisis se identifican claramente 3 grupos estratégicos, uno con bajo respaldo y poca cantidad de servicios ofrecidos que tiene una estrategia más bien de enfoque en un área específica y es más bien seguidor, este análisis es complementario con lo analizado en los puntos

anteriores. En contraste existe un grupo de empresas que cuenta con una gran cantidad de servicios sin concentrarse en ninguno en forma específica pero que cuenta con bajo nivel de respaldo, este grupo ofrece servicios en áreas muy diferentes sin mucha especialización.

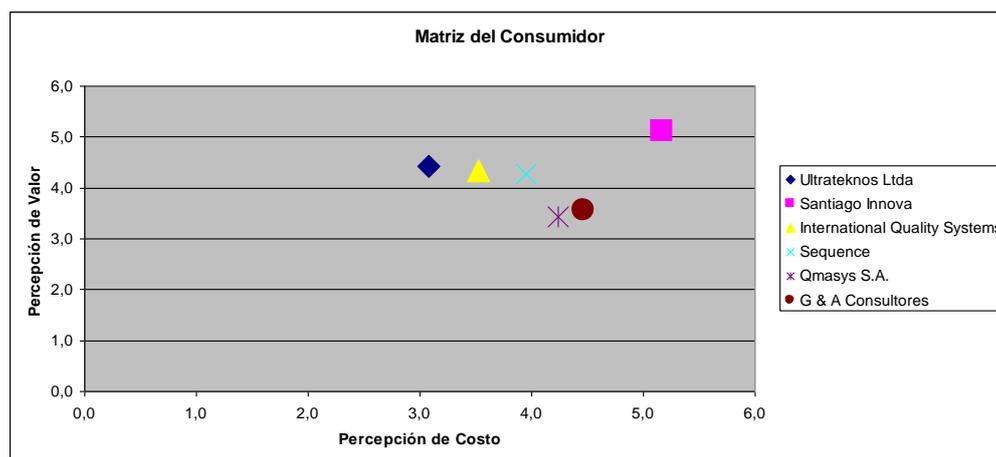
Los datos se obtuvieron de los sitios en Internet de las empresas mencionadas y con la finalidad de establecer con claridad la cantidad y descripción de los servicios ofrecidos por cada consultora y además, cuántas de ellas han logrado establecer alianzas con entidades relevantes para entrega de sus servicios.

En el **Anexo 6** se detallan los valores de las variables estratégicas.

6.1.2 Posicionamiento de la competencia y análisis de competencias distintivas.

6.1.2.1 La matriz del consumidor.

En el **Anexo 7** se presenta la encuesta realizada a 15 potenciales clientes, para así determinar que atributos valoran. A partir de estos atributos, en el **Anexo 8** se presenta la encuesta realizada a clientes de las empresas consultoras en estudio (competidores de TMC) para determinar la percepción de valor y de costos (ya que el potencial cliente no conoce las empresas competidoras) obteniéndose los siguientes resultados.

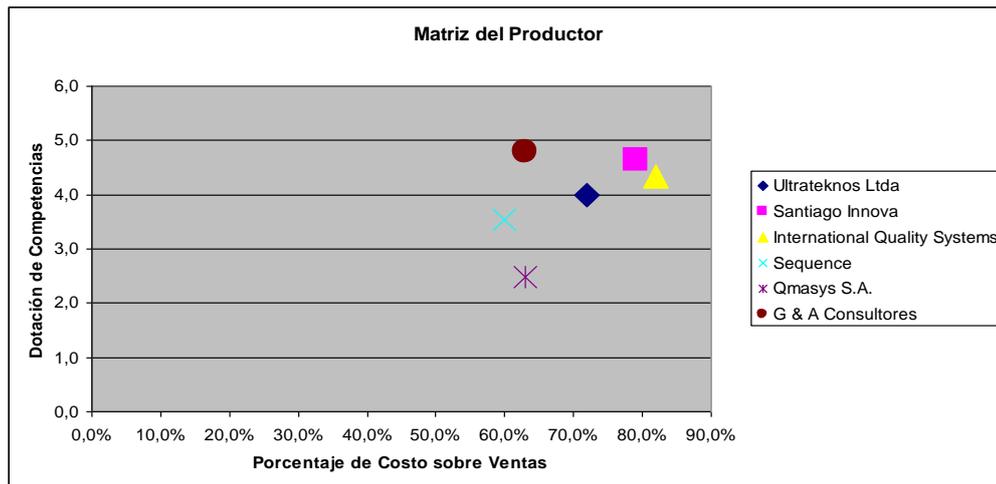


De la anterior podemos destacar que no se observa una relación clara entre la percepción del costo y la percepción del valor. Es decir, una percepción del costo más alta no implica una percepción del valor más alta.

El detalle de la percepción de valor y de la percepción de costos se encuentra en el **Anexo 9**.

6.1.2.2 La matriz del productor.

Después de analizar las habilidades de los actuales competidores se infiere que para ser competitivos es fundamental mantener una estructura que permita costos unitarios bajos y cobrar en términos de "Éxito", sobre el margen operacional o margen sobre las ventas. En el **Anexo 10** se presenta la encuesta realizada a clientes actuales de los potenciales competidores de TMC, determinando su dotación de competencias.



De lo anterior podemos destacar que no se observa una relación clara entre el margen operacional y la dotación de competencias. Es decir, una mayor dotación de competencias no implica un margen operacional más alto. El detalle de las competencias distintivas y de los costos unitarios para el productor se encuentra en el **Anexo 11**.

6.1.3 Análisis FODA.

Atributo	Fortalezas	Debilidades
Valor Percibido por el cliente	Generación de carteras de compradores a los clientes	Oferta no es conocida por el mercado
	Precio Justo	Los competidores pueden copiar el modelo de negocios
	Calidad del Servicio	Percepción en la mente del consumidor de lo que representa una buena consultora. La mejor llegada puede prevalecer en la elección de la consultora seleccionada
	Mejora continua	
	Cumplimiento de plazos	
Costo Percibido	Inversiones Normales	Ingreso al mercado puede ser más lento de lo esperado
	Bajo costo de servicio y en base al éxito	Falta de experiencia práctica de trabajo en conjunto.
	Bajo costo de desarrollo	
	Bajo costo servicios complementarios	
Dotación de competencias	Capacidad de generación de negocios e ideas de nuevos servicios	Inexperiencia de trabajo conjunto en los integrantes de TMC.
	Capacidad de generar sinergia e integración	Escasos Recursos para dar a conocer el servicio y la marca
	Habilidades técnicas en las áreas que TMC abarcará	Estructura de la organización no está afinada completamente
	Flexibilidad.	Las redes de distribución o de contactos aún son débiles
	Conocimientos generales y habilidades de investigación	Alta dependencia de la efectividad de los socios.
	Conocimiento de las necesidades de los clientes	
	Conocimiento de las debilidades de los competidores	

Cuadro 2: Análisis FODA

6.1.4 Definición de estrategia competitiva general.

La estrategia de TMC será de Diferenciación Enfocada con costos razonables, sustentada en los servicios excepcionales que se entregan a los clientes permitiéndoles concretar sus deseos de exportar y aumentar sus ventas. El enfoque está en las PYMES provenientes de los sectores industriales y con las características antes definidas, respecto al precio a cobrar, está en función exclusiva del éxito de las operaciones.

6.1.5 Claves de éxito.

La principal clave de éxito del **servicio** radica en diferenciarnos de nuestra competencia a través de la entrega de un todo que contemple potenciar al

cliente en aspectos relativos a finanzas internas, marketing, optimización de procesos y tecnologías de información. A lo anterior, se agrega correctas alianzas con empresas en donde TMC no tiene competencias como es el caso de comercio exterior.

Otro punto clave es la **credibilidad**, dada por el profesionalismo de sus integrantes, avalado por la experiencia y currículum personal de cada uno, más un postgrado en gestión de negocios, que entrega una garantía y prestigio, otorgando mayor percepción de capacidades.

Finalmente, **el sistema de cobro de servicio** es otra clave de éxito, el cual se da exclusivamente si el cliente logra con éxito ubicar sus productos en el mercado internacional. Este aspecto garantiza al cliente seriedad en el trabajo que se le entregará.

6.2 Marketing Mix (Combinación de Mercadeo)

6.2.1 Producto / Servicio

Los servicios ofrecidos por TMC son: Mejoramiento de los procesos internos por medio de la implementación de normas de calidad internacional, buscar y concretar negocios con compradores extranjeros, mejores condiciones de financiamiento, optimización de canales de abastecimiento y distribución y consultoría en tecnologías de la información.

La estrategia de TMC estará dada por un sistema de productos.

El esfuerzo de posicionamiento de la consultoría de TMC estará dado en la oferta de servicios complementarios a través de una sola empresa y la relación precio calidad que TMC ofrece.

Los servicios de TMC serán personalizados y distintivos para cada cliente, debido a que el mejoramiento de procesos, con base en la implementación de normas de calidad, es un tema que depende del rubro y del estado actual de cada empresa asesorada.

6.2.2 Promoción

TMC, considerando su modelo de negocios, pensó que la estrategia de promoción debe fundamentarse en el marketing relacional, es decir generar una relación enfocada en el largo plazo con el cliente.

Por lo anterior, la mezcla promocional se fundamenta en la venta personal con el cliente que toma la decisión de compras, la promoción además se realiza vía marketing directo, con una pequeña inversión en publicidad en etapas posteriores en caso de ser necesarios. Por lo anterior, el proceso se puede dividir en dos etapas según el nivel de contacto con el cliente.

Primera Etapa: Se utilizará Marketing Directo:

- Vía Internet, para aquellos que usan habitualmente la red para hacer sus negocios. A través de mail se les dará a conocer nuestra empresa, especificándole los servicios ofrecidos y como estos fueron diseñados para satisfacer las necesidades esenciales que estos clientes poseen.
- Vía correo y telefónico para llegar a los clientes que no poseen Internet.
- Participación en eventos sociales afines de los grupos objetivos, como ferias y seminarios, para generar las redes de contactos.

Segunda Etapa: Venta Personal

- Visitas personalizadas y reuniones con grupos de empresas del mismo sector industrial para explicar las oportunidades de participar con TMC.
- Charlas personalizadas a las empresas y potenciales clientes sobre las oportunidades del negocio.

Para abarcar esta etapa la empresa cuenta con una base de datos de aproximadamente 3.500 empresas de Santiago, que están clasificadas por

sector geográfico y en algunos casos según tamaño y rubro. Por lo tanto, la función primaria consistirá en generar una reunión o invitación para participar directamente en la charla o visita que realizarán directamente los socios de la compañía.

6.2.3 Plaza (Localización)

TMC siguiendo una estrategia Pull y selectiva, consideró el arriendo de una oficina en el sector oriente de Santiago, de aproximadamente de 80 m². Adicionalmente se considera contratar seguro contra robos, seguro de incendio y la adquisición de 2 o 3 computadores, más los Notebook aportados en préstamos por los socios, y un datashow portátil para realizar las presentaciones a clientes.

Se utilizará Internet como principal canal de distribución para comunicarnos con nuestros clientes, pero también utilizaremos correo tradicional y comunicación telefónica.

6.2.4 Precio

Como es necesario obtener la confianza del cliente, la estrategia de TMC se basa en que el pago principal del cliente será en base al éxito. Es decir, si el cliente logra exportar sus productos y aumentar el monto de las ventas entonces TMC obtendrá utilidades.

En este sentido la oferta de TMC estará dada según lo siguiente:

- Monto fijo el que será más bajo del precio de mercado y será exclusivamente para cubrir los costos de personal de consultoría adicional al equipo formal de TMC.
- Variable flexible que irá entre el 15% y 34% del aumento del monto de las ventas, el que es considerado aceptable por los potenciales clientes consultados si se dan las condiciones de éxito.

El variable flexible será según lo siguiente:

Aumento del monto de ventas	Comisión TMC	Aumento real cliente
10% - 14,9%	15%	8.5% - 12.67%
15% - 19.9%	25%	11.25% - 14.93%
20% - 24.9%	30%	14% - 17.43%
25% - 29.9%	32%	17% - 20.33%
30% - y +	34%	19.8% - y +

Cuadro 3: Estrategia de Precios

En el **Anexo 12** se presenta un ejemplo de ingresos para TMC con diferentes porcentajes de aumento del monto total de ventas de una empresa que anualmente vende 15.000 UF.

6.2.5 Plan de Marketing

Considerando que no existen recursos monetarios iniciales para hacer publicidad a través de medios escritos o audiovisuales, nuestras definiciones centrales serán las siguientes:

1. Búsqueda de clientes a través de las diferentes ferias en las que participen los pequeños y medianos productores promocionando sus productos.
2. Obtener información en terreno de los expositores presentes a fin de poder clasificarlos por los rubros en los cuales se desarrollan, además de determinar cuales de ellos representan asociaciones de productores.
3. Contactar utilizando nuestras tarjetas de presentación, haciendo mención a la naturaleza de nuestra visita.
4. Incorporar los antecedentes obtenidos a nuestra base clientes.

5. Impregnar desde el primer momento elementos correspondientes a las dimensiones en la calidad de servicio tales como empatía, seguridad en la comunicación, cortesía, competencia y sensibilidad.
6. Lograr desde el primer instante una imagen mental de credibilidad por parte del cliente, en función de los argumentos proporcionados y de los alcances que tiene TMC para el beneficio de su negocio.
7. Comprometer al cliente en una agenda de reuniones que logre el objetivo final de efectuar la consultoría.

7 Operaciones.

7.1 Plan de producción

1. TMC identificará y establecerá contacto con potenciales clientes.
2. TMC ofrecerá una consultoría que incluye diagnóstico y diseño de procesos con el fin de que sus potenciales clientes cumplan con todos los requisitos necesarios para exportar sus productos.
3. TMC y sus clientes acordarán, mediante un contrato de servicios profesionales (**Anexo 13**), las condiciones de la consultoría.
4. TMC revisará todos los procesos internos de sus clientes según Pauta de revisión, detallada en el **Anexo 14**.
5. Simultáneamente se realizará la búsqueda de compradores según los estándares de calidad y capacidades productivas de nuestros clientes. En el **Anexo 15** se presenta más detalladamente la forma de ejecutar esta tarea.
6. TMC entregará un informe de diagnóstico y actividades a implementar que incluye todas las operaciones requeridas para cumplir con las exigencias internacionales para exportar. Dicho informe se basará en las condiciones iniciales de los procesos del cliente y de las exigencias de los compradores finales, tal como se detalla en el **Anexo 16**.
7. TMC procederá a implementar los procedimientos según los requerimientos necesarios para que el cliente pueda exportar sus productos.
8. Se informará semanalmente al cliente el avance según el **Anexo 17**.
9. Una vez realizada la implementación se entregará el manual de procedimientos exclusivo para el cliente cuya estructura se detalla en el **Anexo 18**. Adicionalmente se entregará un informe final de todas las actividades realizadas según el **Anexo 19**.
10. Posteriormente nuestra empresa, concretará en conjunto con el cliente las operaciones necesarias para que este efectivamente pueda tener éxito en la exportación de sus productos.
11. En forma periódica (en primera instancia cada 6 meses) se revisaran los procesos y se propondrán mejoras en caso de ser necesarios, con base en nuevas metodologías y buenas prácticas, para lo cual se entregará un Informe de seguimiento según el **Anexo 20**.

En el **Anexo 21** se encuentra el cronograma de actividades, en el cual se detalla cada actividad y la relación que existe entre ellas.

En el **Anexo 22** y **Anexo 23** se presentan el diseño de planta productiva y equipamiento necesario para la operación, respectivamente. Lo anterior está considerada cuando TMC este funcionando a capacidad completa y recibiendo ingresos.

7.2 Plan de Implementación y Transición.

Debido a que pasará un tiempo para que TMC opere a su máxima capacidad sumado al costo de oportunidad y el riesgo que eso implica en los actuales

trabajos de los socios de TMC, se ha elaborado un plan de implementación que minimice al máximo los riesgos asociados, el que se detalla en el **Anexo 24**.

TMC alcanzará la plena producción con el inicio de la octava consultoría, lo que marcará el ingreso del último socio a trabajar exclusivamente para TMC. En ese momento habrán dos consultorías simultáneas más la mantención de las consultorías ya realizadas y la búsqueda de nuevos negocios. En el **Anexo 25** se detallan las actividades de ese momento.

Las horas disponibles de trabajo mensual sin que ningún socio se retire de sus actuales ocupaciones y la distribución de horas de la primera y segunda consultoría se explican en el **Anexo 26**.

Se decidió que los socios de TMC fueran abandonando de manera parcial sus actuales trabajos, de manera de responder a las necesidades de consultorías en los meses 14, 17, 19 y si y solo si se ha avanzado en todo sentido según lo programado.

Al inicio del tercer año y si toda la planificación se ha cumplido, es decir, si los flujos lo permiten, se comenzará a operar en oficinas y estará disponible una página Web en Español e Inglés.

7.3 Ventas.

Debido a que se trata de un servicio de consultoría y personalizado en donde se pretende establecer una relación de largo plazo y de confianza con el cliente, se ha determinado que la venta será realizada por los mismos socios, de tal forma de entregar mayor seguridad al cliente de que la información de su empresa estará en manos confiables.

Se estima que la primera venta realizada por nuestra empresa se realizaría al mes 5 del inicio de actividades. La primera consultoría duraría 4 meses, y las siguientes duraran 5 meses. Se estiman que en 5 años se venderán e implementaran 13 consultorías. El cronograma de ejecución de consultorías con horas planificadas a utilizar se presenta en el **Anexo 27**.

7.4 Determinación de costos de operación.

7.4.1 Costo de un servicio

Se estima que una implementación de un servicio demandará 990 horas de los socios de TMC, las que serán distribuidas equitativamente en 5 meses, a excepción de la primera que será distribuida equitativamente en 4 meses.

La mantención de un servicio costará 33 horas de un socio de TMC la que se aplicará mientras dure el contrato con el cliente y a partir del mes siguiente de terminada la implementación.

El costo de las horas se calculará suponiendo 198 horas mensuales con un sueldo de \$1.200.000 en los tres primeros meses, de \$1.500.000 del cuarto al sexto mes y de \$1.700.000 a partir del séptimo mes.

7.4.2 Costos fijos

En el siguiente cuadro resumen se ilustran los costos mensuales fijo en plena producción. Su desglose se detalla en el **Anexo 28**.

Resumen de costos mensuales	
Concepto	Valor
Costos Fijos	\$ 1.474.300
Costo Fijo Leasing	\$ 203.122
Remuneraciones socios TMC	\$ 6.800.000
Total	\$ 8.477.422

Cuadro 4: Costos Fijos

7.4.3 Trámites y permisos para funcionar.

Trámites y permisos para funcionar		
Destino	Descripción	Costo
Notaría	Constitución escritura pública de sociedad	11.7
Impuestos Internos	Iniciación de actividades, presentación de escritura pública	0
Municipalidad	Presentación de escritura pública. Patente comercial	1,5 UF semestral

Cuadro 5: Trámites y Permisos para funcionar

7.5 Problemas en la operación.

7.5.1 Barreras idiomáticas.

Los acuerdos de libre comercio firmados por Chile son con estados cuya lengua oficial no es el español, y corresponderá por tanto efectuar los contactos comerciales tanto orales como escritos en el idioma inglés. Si bien los integrantes cuentan con un dominio intermedio de este idioma será necesario perfeccionar obligatoriamente su uso para evitar tanto las complicaciones consecuentes como la necesidad de contratar traductores que ayuden en estas labores de entendimiento.

7.5.2 Respaldos o redundancias

Las referidas a los respaldos de información de cada computador usuario. Las alternativas van desde respaldos personales en CDS o mediante la utilización de un disco externo de alta capacidad conectado a la red de TMC. Lo anterior amerita programar la sincronización de los computadores personales a ese servidor de respaldos.

7.6 Controles.

Para analizar el nivel de avance en el cumplimiento de objetivos de TMC se utilizarán indicadores que permitan cuantificar las operaciones de la empresa en las diferentes áreas, definiendo criterios y desviaciones que permitan la definición de las acciones necesarias a tiempo.

En el **Anexo 29** se detallan los estados de los controles y algunos ejemplos.

8 Proyecciones Financieras.

8.1 Supuestos.

1. Los ingresos por consultoría se recibirán al tercer mes después de finalizada la consultoría, excepto para la primera empresa que se demorará un mes más.
2. Posteriormente se estima que las ventas de nuestros clientes crecerán como se muestra en el siguiente cuadro, en donde la comisión cobrada es de acuerdo a lo establecido en la estrategia de precios.

Tabla de aumento de las ventas				
	1 semestre	2 semestre	3 semestre	4 semestre
Comisión	30%	34%	34%	34%
Aumento en ventas	20%	30%	40%	50%
Facturación anual empresa	15.000			

Cuadro 6: Aumento de las Ventas

3. Todas las horas utilizadas por los socios en Generación de negocios, mientras no sean contratado por TMC se considera costo hundido.
4. Todas las horas utilizadas por los socios en implementación o mantención, mientras no sean contratado por TMC se considera como un aporte del socio, valorizándose en el ítem de Costo Horas Part - Time.

5. La inversión en equipamientos de oficinas será por medio de Leasing, la que se pagará en 24 meses y se depreciará en 36 meses. La inversión en la página Web se financiará con las utilidades de los meses 9, 10 y 11 del año 2 y se amortizará en 36 meses.
6. No hay inversión inicial en capacitación, ya que un socio ya tiene toda la preparación en cuanto a normas de calidad y hay otro en trámite. Los dos socios restantes harán los cursos necesarios en forma particular. La única inversión requerida sin generación de flujos es de horas hombre, las que serán un aporte de los socios.
7. Se considera una tasa de impuesto del 17%.
8. Se considera una tasa de descuento del 60%, la que se compone de un 19,06% calculada según los métodos tradicionales (detalle en el **Anexo 30**) más un 40,94% de premio por emprendimiento.

8.2 Flujo de Caja.

El flujo de caja libre se presenta a continuación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	4.878.841	75.261.080	188.851.615	306.487.515	362.949.095
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	18.576.000	87.462.000	107.500.000	75.293.000	28.423.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	13.697.159	18.579.920	-26.386.583	1.491.240	402.050
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	37.152.000	181.303.000	272.091.365	385.398.089	393.900.479

Cuadro 7: Flujo de Caja Libre

TRR	60%
VAN	\$265.842.399

El detalle mensual del flujo de caja libre esta en el **Anexo 31**.

8.3 Balance.

El Balance se presenta a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes					
Caja y Equivalentes			165.035.470	2.083.698.929	5.617.691.123
Cuentas por cobrar	18.576.000	106.038.000	213.538.000	288.831.000	317.254.000
Total activos circulantes	18.576.000	106.038.000	270.629.365	580.734.454	946.211.933
Activo Fijo					
Equipamiento		6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000
Dep. Acumulada			-2.126.333	-4.252.666	-6.379.000
Activo fijo neto		6.379.000	4.252.667	2.126.334	0
Otros Activos					
Capital por enterar	30.336.218				
Total Otros Activos	30.336.218				
TOTAL ACTIVOS	48.912.218	112.417.000	274.882.032	582.860.788	946.211.933
Pasivos Circulantes					
Cuentas por Pagar		6.379.000	1.524.300	1.524.300	1.524.300
Consultorias por pagar	12.697.879	23.543.239			
Impuestos por pagar	999.281	2.354.840	4.366.196	5.857.436	6.259.486
Total Pasivos Circulantes	13.697.159	32.277.079	5.890.496	7.381.736	7.783.786
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas	1.803.590	11.497.160	21.317.310	28.598.070	30.561.020
Utilidades Retenidas	1.803.590	37.034.882	216.066.348	515.273.103	876.259.248
Patrimonio neto	35.215.059	80.139.921	268.991.536	575.479.052	938.428.147
PASIVOS Y PATRIMONIO	48.912.218	112.417.000	274.882.032	582.860.788	946.211.933

Cuadro 8: Balance

El detalle mensual del Balance se expone en el **Anexo 32**.

8.4 Estado de Resultados

El estado de resultados de TMC se presenta a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	19.866.000	143.276.000	328.950.000	471.280.000	539.306.000
Costo de Ventas	13.987.879	52.600.000	81.000.000	81.600.000	81.600.000
Margen Bruto	5.878.121	90.676.000	247.950.000	389.680.000	457.706.000
Costos fijos			-17.691.600	-17.691.600	-17.691.600
Costos mantención sitio Web			-600.000	-600.000	-600.000
Depreciación			-2.126.333	-2.126.333	-2.126.333
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	5.878.121	90.676.000	227.532.067	369.262.067	437.288.067
Resultado Acumulado	9.397.788	518.138.455	2.463.620.888	6.175.588.688	11.140.406.488
Impuesto a la Renta 17%	999.281	15.414.920	38.680.451	62.774.551	74.338.971
Utilidad (Pérdida) Neta	4.878.841	75.261.080	188.851.615	306.487.515	362.949.095

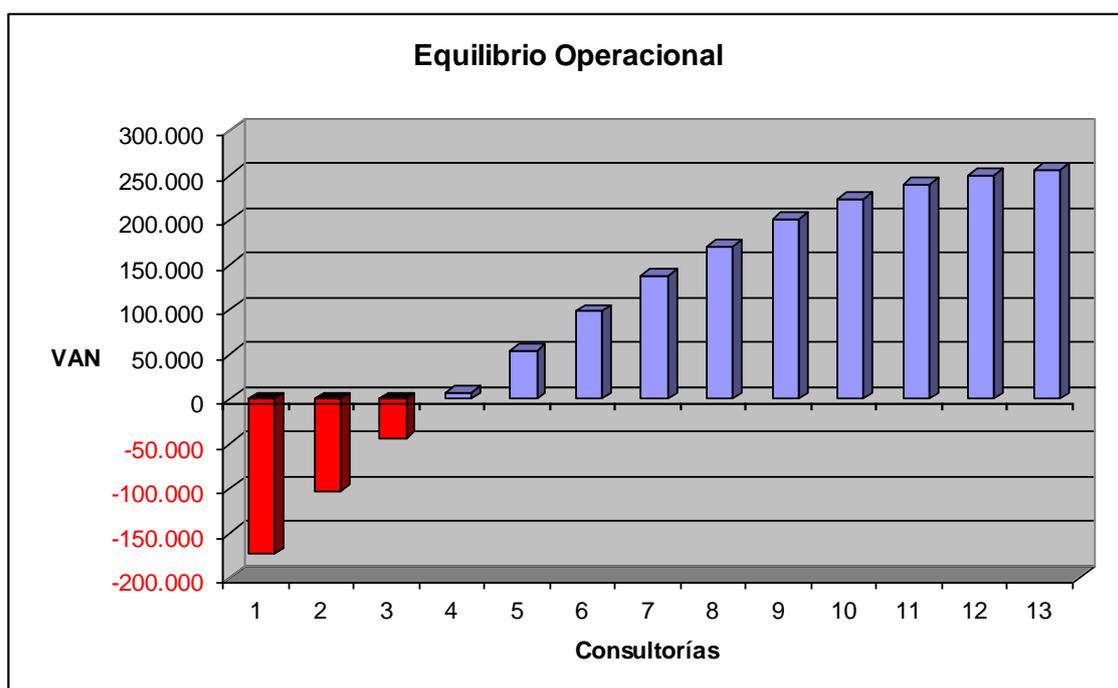
Cuadro 9: Estado de Resultados

El detalle del estado de resultados se expone en el **Anexo 33**.

8.5 Análisis del Punto de Equilibrio.

En el mes 18 el flujo de efectivo es positivo por primera vez, pero en el 20 vuelve a ser negativo por el aumento de sueldo de los socios que ya están contratados por TMC. Sin embargo, en este punto aún no se está trabajando a plena producción porque falta el ingreso del último socio, la que está estimada en el mes 22 y condicionada al momento del comienzo de la octava consultoría. En este punto, con 8 consultorías y los cuatro socios trabajando para TMC se obtiene un VAN de \$ 171.063.892.

En el gráfico siguiente podemos observar que el número de consultorías mínimo para que el negocio sea viable es de 4 (VAN de \$7.390.169) y considerando la facturación anual del cliente y los aumentos en los montos de las ventas supuestos en el punto 8.1.



8.6 Análisis de Riesgos.

Del análisis FODA y en particular de las amenazas y debilidades, se encontraron los siguientes riesgos:

8.6.1 Riesgos de Operación

Dado que la operación de TMC, en un principio, es absolutamente variable y que todas las inversiones y que el abandono de los socios de sus actuales trabajos es dependiente del cumplimiento del cronograma de consultorías (**Anexo 27**), se tiene que el principal riesgo, es que los clientes por alguna razón no cumplieran sus expectativas de aumento de ventas, lo que implicaría menos ingresos para TMC.

Este riesgo se mitigará con la búsqueda de nuevos compradores a nuestros clientes de tal forma que puedan vender a un precio mayor sus productos.

Otro riesgo importante es el referido al no cumplimiento o falta de compromiso por parte de uno o más de los socios según las metas encomendadas a cada uno.

Este riesgo deberá ser mitigado con la inclusión, vía trabajo externo, de los servicios de uno o más profesionales que, con cuyo trabajo, equilibre las deficiencias en los tiempos considerados, llegando incluso a implicar la salida del socio no comprometido según lo estipulado en el acuerdo societario (**Anexo 34**).

8.6.2 Riesgos de Mercados

La mayor especialización de las actuales competidores de TMC podría incidir en la obtención de un menor flujo de clientes y/o número de proyectos contratados por y sesgo de los clientes en cuanto a la percepción de un servicio de calidad e integrador.

La mitigación de este riesgo se funda en la puesta en marcha de nuestra estrategia competitiva de crear un mayor valor que nuestra competencia a través de la entrega de un trabajo en múltiples áreas de acción, en donde TMC tiene la ventaja de contar con integrantes que dominan capacidades específicas, y que en su conjunto aportan al cliente un valor esencialmente mayor, y a un costo menor, que si los contratara independientemente.

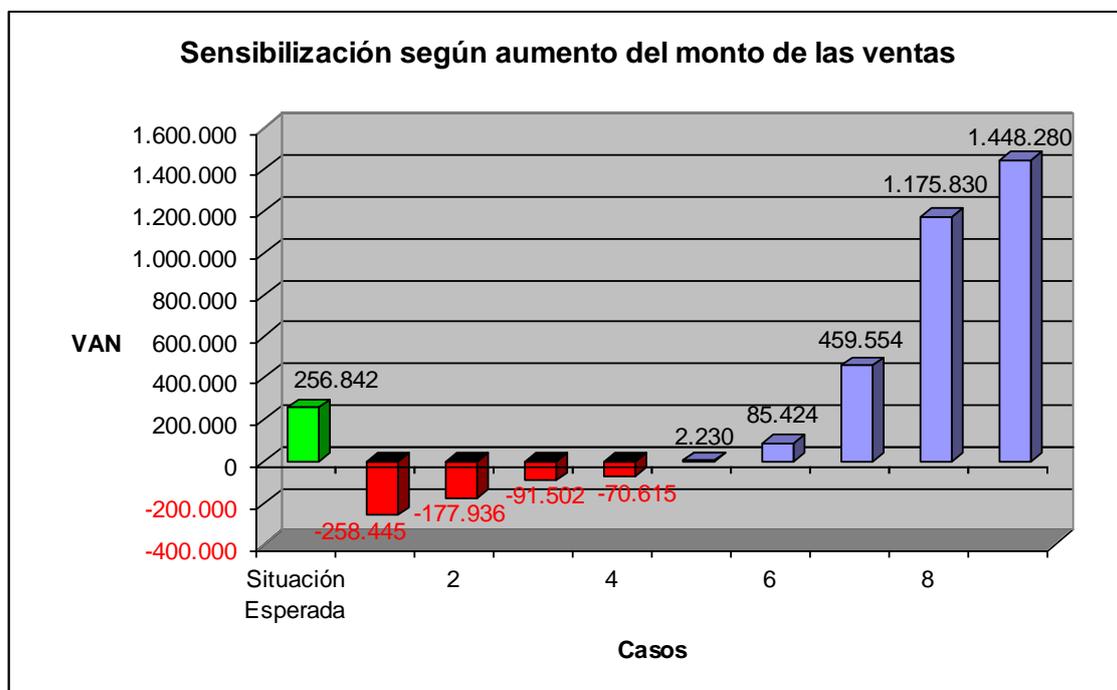
Adicionalmente, si a pesar de todo el esfuerzo el número de proyectos no se da de acuerdo a lo programado, se aplicará el plan de transición el que considera la salida en forma programada de los socios de la empresa de sus actuales trabajos y también una programación de inversiones y costos. De esta forma, TMC solamente pasará a la etapa siguiente respecto de costos e inversiones una vez que la empresa haya cumplido con los ingresos programados claramente en el plan de transición. El objetivo de este plan es disminuir al máximo el riesgo de fracaso debido a la realización de gastos injustificados que no generen retornos reales o simplemente no sean necesarios. Este concepto fue incorporado y diseñado debido al costo de oportunidad real que significa que cada uno de los integrantes del proyecto abandone su actual puesto de trabajo y lo que esto implica. Lo anterior se traduce en que ante la eventualidad de no generar ingresos no habrán inversiones por lo que la posibilidad de perder dinero no existe, sólo se perderían horas hombre de los socios.

8.7 Análisis de Sensibilidad.

La variable a sensibilizar es el aumento del monto de las ventas de nuestros clientes, ya que por este concepto TMC obtiene ingresos. Es decir, es el principal y único parámetro que puede generar importantes desviaciones en los resultados de TMC. Se considera que el plan de transición se llevará cabo aún dándose escenarios no deseados.

1. El aumento en las ventas sea inferior al 10% y sin incrementos posteriores (Peor caso, ya que TMC no podría cobrar comisión).
2. 12% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.
3. 15% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.
4. 17% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.
5. 20% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.
6. 25% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.
7. 50% de aumento de las ventas desde el inicio (Caso optimista).
8. 100% de aumento de las ventas desde el inicio (Caso muy optimista).
9. Que el cliente facturara 50.000 UF y no 15.000 UF (Mejor Caso)

En el gráfico siguiente se muestra el VAN obtenido en los casos mencionados y en el **Anexo 35** los flujos anuales en cada caso:



9 Oferta a Inversionistas y Acuerdos Societarios.

Debido a la estructura interna de TMC, planificación y sus características previamente definidas es que para la empresa se decidió que no se buscaran capitales externos a la de los socios para financiar el proyecto. La empresa se constituirá como consultora de servicios profesionales, debido a que queda exenta de pago de IVA. Por estas razones y basándose en los atributos propios de la empresa es que se decidió constituir una sociedad de las siguientes características.

9.1 Tipo de sociedad

TMC, será una Sociedad Limitada que constará de cuatro socios que serán los que aportarán el capital en partes iguales. El aporte se realizará en

horas hombre, con su correspondiente remuneración, lo que corresponderá al capital aportado por cada socio.

9.2 Pacto de accionistas: relación entre ellos.

Además de la escritura de constitución, los socios fundadores suscribirán un Estatuto o Pacto de Inversionistas (Anexo 36). En ambos documentos, se establecen normas especiales en materias como:

9.2.1 Representación legal

Tal como constará en la escritura pública de constitución de la sociedad, se nombra a don Ronaldo Andrés Galleguillos Ramírez como Gerente General de la sociedad de responsabilidad limitada TMC Consultores Ltda. La junta directiva le confiere a su Gerente General las más amplias facultades para la administración y representación de la sociedad. El Gerente General, será el administrador de la sociedad a partir de la fecha establecida en la escritura pública de constitución hasta el instante en que se ingrese a la etapa definida como de plena producción, momento en el cual, la junta directiva, con la totalidad de los socios en plenas funciones acordarán la elección de su nuevo representante legal.

9.2.2 Política de Dividendos

La repartición de dividendos se realizará proporcionalmente según los aportes definidos por cada socio según las utilidades mensuales o semestrales que obtenga la compañía, cuando estas sean factibles de repartición. Sin embargo, los dividendos serán distribuidos siempre y cuando no afecten negativamente los planes originales presentados en las proyecciones financieras, de tal manera de no afectar la planificación previamente establecida por la dirección.

9.2.3 Informes

EL directorio o representantes de los accionistas recibirán mensualmente Informes de Gestión emitidos por la sociedad y, al menos una vez al mes, se reunirán para analizar los estados financieros y la marcha del negocio, definiendo estrategias y políticas que permitan al menos el cabal cumplimiento de los objetivos formulados previamente.

9.2.4 Resolución de conflictos

Para resolver cualquier tipo de duda, discrepancia o dificultad que se suscite entre los socios o entre alguno de ellos con respecto a asuntos de la sociedad, sea durante su vigencia como durante su liquidación, se estipula que de común acuerdo será resuelta por el árbitro arbitrador que será designado de común acuerdo por los socios de la empresa, en caso de no existir acuerdo, por los tribunales ordinarios de justicia, de la comuna de Santiago.

9.2.5 De la Inversión en tiempo de los socios

Se establece el compromiso por escrito de cada uno de los socios participantes de destinar cuatro horas diarias por cada día hábil del mes más cuatro horas por cada día sábado del mismo mes para lo referido a la etapa denominada de transición. Los horarios serán de lunes a viernes de 19:00 a 23:00 horas y los días sábados de 09:00 a 18:00 horas. Lo anterior garantizará un total de 512 horas que serán destinadas a la generación de negocios, implementación de las dos primeras consultorías y lo referido a la mantención de las mismas. Del mismo modo, una vez ingresado a la etapa de plena producción, los socios acuerdan, a fin de mantener la continuidad operacional, un horario de trabajo que va de lunes a viernes de 09:00 a

18:00 horas, es decir un total mensual aproximado de 198 horas, el cual es consistente con el cronograma de consultorías y que actúa como base para el cumplimiento de las proyecciones de TMC Consultores..

9.2.6 Convenio de Confidencialidad

Los socios acuerdan mantener la más estricta reserva en todas las materias referentes a los contratos que con sus clientes establezcan. Lo anterior está referido a no divulgar a terceros ningún antecedente proporcionado en carácter confidencial por los clientes, así como, los propios de TMC Consultores en lo referente a su estado de situación financiera y patrimonial.

9.2.7 Pacto de no Competencia

De la misma forma, los socios acuerdan no participar en terceras actividades que atenten directamente con el ámbito de las funciones de TMC Consultores. Lo anterior se refiere expresamente a prestar servicios a entidades que resulten ser competencia directa de TMC Consultores y que cuyo resultado pudiera resultar en un perjuicio económico a la sociedad.

9.3 Abandono total o Parcial de la Sociedad, Búsqueda de nuevos inversionistas

Cualquier socio podrá vender su participación de la compañía sin tener el consentimiento de los de más socios. Sin embargo, los socios restantes tendrán la primera opción de compra y sólo en el caso de no llegar a acuerdo el socio podrá vender a un tercer.

Anexos

Anexo 1. Equipo Gerencial

Fernando Alejandro Baldú Caro

Ingeniero Comercial (Universidad de las Américas), MBA © mención Finanzas Universidad de Chile, experiencia de 5 años en marketing y gestión comercial, en universidad de las América, Escuela de Postgrado Universidad de Chile e Instituto Politécnico Universidad de Chile. Analista financiero para CMG, valorando empresas como: NBSA, Ganadería y Forestal Nacional, Laboratorio Chile. El aporte que realizará a la empresa se fundamenta en su conocimiento de alternativas de financiamiento para PYME y su experiencia profesional en el área de Marketing, gestión Comercial, Finanzas y estrategia corporativa.

Carlos Iván Fuentes Barrientos

Ingeniero Civil Industrial mención Informática (Universidad de la Frontera), Diplomado en Gestión de la Calidad (PUC), MBA © mención Finanzas Universidad de Chile, experiencia de 7 años en la implementación y gestión de proyectos informáticos y en la gestión de calidad incluyendo procesos de certificación ISO 9001. Ha trabajado en: Ingendesa filial de Ingeniería de Endesa y Synapsis filial tecnológica del grupo Enersis. El aporte que realizará a la empresa se fundamenta en su experiencia en el área de Calidad y certificación de procesos en la norma ISO 9001, estrategia corporativa y tecnología de la información.

Mario Francisco Lagos García

Ingeniero Comercial (Universidad Autónoma del Sur), MBA © mención Marketing Universidad de Chile, experiencia de 10 años en marketing y gestión comercial, gestión logística. Ha trabajado en: Olivetti Chile, Esso Chile, Gener S.A., Intectur, Asesor de negocios y socio de Vía Web, empresa de consultaría informática. El aporte que realizará a la empresa se fundamenta en su experiencia en el área de generación de negocios, administración de sistemas de distribución logísticos y estrategia corporativa más el soporte tecnológico a través de Vía Web.

Ronaldo Andrés Galleguillos Ramírez

Ingeniero Ejecución Informático (Universidad Tecnológica Metropolitana), MBA © Universidad de Chile, con experiencia de 15 años en la implementación y gestión de proyectos informáticos, en las áreas financieras, leasing, soporte computacional, gestión computacional para el sector automotriz, ha trabajado en: Santiago Leasing, Bhif Leasing, Publiguias, Ditec S.A. (Volvo). El aporte que realizará a la empresa se fundamenta en su vasta experiencia en el área de desarrollo, implementación y control de las tecnologías de la información.

Anexo 2.

Encuesta proceso exportador

LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS POR TMC:

FINOS QUESOS DE CABRA VALLE DEL LIMARI
 CONSERVAS ARTESANALES PRIVILEGIOS DE LA TORRE
 PIMENTÓN PÁPRIKA VALLE ROJO
 ARTESANIAS EN MADERA (agrupación que reúne a 19 pymes)
 VIÑA FAMILIAR FARR
 OVATRUZ S.A.
 CONSERVAS SOLARES DOÑA NENA
 VIÑA OCHO TIERRAS
 SINDICATO DE PESCADORES (agrupación de 5 caletas)
 MUEBLES RUSTICOS
 AGROCHILOE
 AGRICOLA SAN FELIX
 AGROBERRIES SANTO DOMINGO
 CARACOLES EL MANZANITO
 HUEVITOS DE CODORNIZ ZLATAR
 AVESTRUCES DE OVALLE S.A.

La decisión de exportar pasa por una serie de factores decisivos, claves y críticos, dentro del proceso exportador para lo cual realizaremos un breve cuestionario que va abarca desde simples preguntas hasta las decisiones más trascendentes a tomar.

Objetivo: El siguiente Test tiene por objeto orientarlo en el proceso exportador, usted podrá identificar en qué etapa se encuentra de este proceso y poder avanzar en su camino hacia el desafiante mundo de las exportaciones

Instrucciones. Contesta las siguientes preguntas marcando una "X" en el espacio indicado.

1. Mi empresa factura sobre las 15.000 UF anuales.

_____ Si

_____ No

2. Mi empresa tiene un producto que se ha vendido con éxito en el mercado interno:

_____ Si

_____ No

_____ Mi empresa vende directamente a más de 2 regiones en el país:

_____ Si

_____ No

3. Mi empresa conoce las normas de envase, embalaje, etiquetado, regulaciones extranjeras, estándares de calidad y preferencias culturales de los mercados externos:
- _____ Si
_____ No
4. Mi empresa tiene personal que cuenta con experiencia en exportaciones:
- _____ Si
_____ No
5. Mi empresa cuenta con material promocional como catálogos, folletería, y/o sitio web:
- _____ Si
_____ No
6. Mi empresa en su plan de negocio ha presupuestado los costos del desarrollo de mercado de exportación, estudios de mercados, visitas en terreno, envío de muestras, folletos, desarrollo de sitio WEB, etc.:
- _____ Si
_____ No
7. Mi empresa cuenta con capacidad para aumentar su producción para absorber las ventas internacionales:
- _____ Si
_____ No
8. Mi empresa ha exportado:
- _____ Esporádicamente
_____ Nunca
9. Mi empresa se ha planteado objetivos, metas y estrategias definidas, para abarcar el mercado externo.
- _____ Si
_____ No
10. Mi empresa cuenta con fax, e-mail y teléfono:
- _____ Si
_____ No
11. Mi empresa maneja el idioma inglés:
- _____ Si
_____ No
12. A mi empresa le queda pequeño el mercado local:

Si

No

13. Mi empresa cuenta con solvencia económica para afrontar los resultados del mercado exterior:

Si

No

14. Mi empresa se encuentra en la región metropolitana, quinta o sexta:

Si

No

.

Anexo 3. Clasificación de competidores

Clasificadas por Actividad

ASESORIAS A PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	14
ASESORIAS EN COMERCIO EXTERIOR	23
ASESORIAS EN GESTION DE CALIDAD	11
ASESORIAS Y CONSULTORIAS DE EMPRESAS	56
CONSULTORES	169
CONSULTORES DE EMPRESAS	34
CONSULTORES DE MERCADO	3
CONSULTORES DE SISTEMAS	6
INGENIERIA DE SISTEMAS	14
INGENIEROS CONSULTORES	87

Dentro del sector Asesorías en gestión de la calidad se encuentran las empresas que compiten directamente con TMC y que son:

Razón Social	Nombre de Fantasía
Euroqualitas S.A.	Euroqualitas S.A.
Universidad de Chile - IDIEM	IDIEM
Ortiz y Compañía Ltda., Elton	Ultrateknos Ltda.
Corporación Santiago Innova	Santiago Innova
Finanzas Virtuales	Finanzas Virtuales
Sistema Internacionales de Calidad Ltda.	International Quality Systems
Squence Ltda.	Sequence
C1 Producciones Chile S.A.	Qualinet
Lagos L., Juan G.	IGEPRO
Quality Management Systems Consultorias y Capacitación S.A.	QMASYS S.A.
Gaete & Asociados Ltda.	G & A Consultores

Anexo 4.

Encuesta de Fortalezas y Debilidades de Competidores

Conocer las fortalezas y debilidades de los principales competidores es un tema fundamental para conocer la actual oferta y encontrar espacios de posicionamiento.

Objetivo: Esta encuesta se propone explorar las opiniones de los encuestados, quienes son consultores experimentados y conocidos en temas de calidad y mejoramiento de procesos en las áreas que TMC abarca. La encuesta es anónima, contestarla llevará poco tiempo, por lo que le agradecemos su disposición a expresarse con sinceridad y franqueza.

Instrucciones.

Conteste cada ítem marcando una "MB" (Muy bueno), "A" (Alto), "N" (Normal), "B" (Baja) y "NB" (No Sabe) en el espacio indicado por cada empresa.

Activos:

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

Utilidades:

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

Ventas:

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

Calidad:

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

Condiciones de crédito:

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova

_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Localización:

_____ Ultrateknos Ltda.
_____ Santiago Innova
_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Precios:

_____ Ultrateknos Ltda.
_____ Santiago Innova
_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Servicio al cliente:

_____ Ultrateknos Ltda.
_____ Santiago Innova
_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Canales de distribución:

_____ Ultrateknos Ltda.
_____ Santiago Innova
_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Servicios en varias áreas:

_____ Ultrateknos Ltda.
_____ Santiago Innova
_____ Internacional Quality Systems
_____ Sequence
_____ Qmasys S.A.
_____ G & A Consultores

Anexo 5. Análisis de Porter

Amenaza de nuevos entrantes

Debido a que las economías de escala son escasas o no existen, entonces la amenaza de entrada de competidores potenciales es alta ya que la inversión asociada es baja.

El servicio requiere un grado de especialización, en cuanto a conocimientos y competencias, aunque la implantación y desarrollo es estándar. Por lo anterior la amenaza de entrada de competidores potenciales es media.

Dentro del segmento objetivo (Pymes) la identidad de la marca no es un tema relevante por temas de costos por lo que la amenaza de entrada de competidores potenciales es alta.

Los costos de cambio son elevados ya que los plazos son un tema importante y especialmente en los procesos de certificación se requieren auditoría cada 6 meses, tiempo en el cual es difícil conocer el negocio y proponer mejoras para el entrante.

Los requerimientos de capital son bajos por lo que esta componente no constituye una barrera a la entrada.

El ofrecimiento del servicio (distribución) se limita a la capacidad de generación de negocio de las empresas consultoras, razón por la cual no constituye una barrera a la entrada.

Las curvas de aprendizaje constituyen una barrera alta para la entrada de nuevos participantes, sobre todo para clientes parecidos en cuanto a tamaño y rubro.

El acceso al know – how es una barrera alta para los entrantes ya que se requieren de personas con ciertas competencias específicas, las que se pueden preparar mediante capacitación y entrenamiento o por ofrecer mejores condiciones a empleados de la competencia, especialmente en temas de normas de calidad. Por lo anterior el costo de la mano de obra y su disponibilidad en este tipo de asesorías para los entrantes sería mas alta, sin embargo lo anterior no es tan significativo, razón por la cual el acceso a recursos de bajo costo es una barrera mediana para los entrantes.

Por las razones mencionadas anteriormente se concluye que la amenaza de nuevos entrantes para temas de calidad es baja y alta para los temas relacionados con Comercio exterior, Gestión comercial y marketing. Lo anterior se fundamenta que si bien para ingresar no es necesario contar con recursos financieros importantes, si es fundamental contar con conocimientos específicos especialmente en temas de normas de calidad en donde los profesionales preparados son pocos. En este sentido aún no hay suficientes consultoras especializadas para atender la creciente necesidad de certificaciones ISO 9001 versión 2000 para cumplir con los requisitos para hacer posible la exportación de productos y aprovechar los tratados de libre comercio actuales y en curso.

Poder de los compradores

Las actuales firmas consultoras ofrecen servicios estándares y de escasa diferenciación en ámbitos relativos a asistencia y consultoría de empresas exportadoras. Los temas abordados por estas se refieren a gestión comercial, marketing, asesoría financiera y tecnologías de información. En este contexto, la anterior realidad lleva a plantear un elevado poder de negociación de los clientes o compradores de los servicios por cuanto están en condiciones de elegir el mejor proveedor para estas disciplinas dentro de un amplio abanico de similares posibilidades. Sin embargo, dicho poder se reduce en función de la mayor propuesta de valor que las consultoras les

entregan a sus clientes al concentrar los diversos servicios en un todo integral, incluyendo además, la implementación de normas de calidad, la cual se presenta como requisito esencial por parte del exportador para poder poner productos en el mercado extranjero. Por otra parte y en la medida en que estas Pymes logren una mayor concentración o se agrupen en entidades que los representen redundará en un mayor poder de negociación. Sin embargo, la ausencia de experiencia de los clientes Pymes en desarrollar las competencias necesarias en la evaluación profesional de sus proyectos de exportación es una piedra de tope en su poder de negociación ya que los imposibilita de efectuar una integración vertical hacia atrás que desplace a las actuales consultoras en las funciones de asesoría que dejarían de realizar.

En resumen, el poder de negociación es bajo para temas de normas de calidad y capacidad de desarrollo de competencias para el desarrollo de proyectos y alto en lo que respecta servicios de específicos marketing, asesorías financieras y tecnologías de información. Todo lo anterior implica un poder de negociación definido como medio.

Amenaza de los sustitutos

La consideración principal a tener en cuenta para el análisis es la orientación de la demanda existente para los tipos de servicios abarcados dentro de la industria de las actuales consultoras. Los servicios relacionados con Comercio exterior, Gestión comercial y marketing, Finanzas y TI por si solos no tienen buenos sustitutos que los reemplacen en su finalidad. Ahora bien, si a los mencionados servicios se le agrega rediseño de proceso en donde se incluya certificaciones de calidad, la propuesta de valor aumenta considerablemente lo que hará que el servicio prestado por TMC no tenga sustitutos. En resumen, la amenaza de sustitutos definitivamente es baja.

Poder de los Proveedores

De acuerdo con el mercado actual que presentan los proveedores, el poder negociador esta dado por el lugar que este ocupe dentro de la cadena de servicios. Esta característica es relevante ya que el proveedor podría de alguna manera manejar la rentabilidad.

Los proveedores de las consultoras los podemos clasificar en dos categorías por un lado aquellos que nos ofrecen insumos tales como materiales varios de oficina, tintas para impresoras, etc. cuyo poder de negociación es muy bajo por existir muchos oferentes y por otra parte la "compra", de conocimiento o servicio especializados. Esta compra de conocimientos resulta tener un poder de negociación bajo en las áreas de Comercio exterior, Gestión comercial, Marketing y Logística debido a que a pesar de requerir conocimientos y experiencia especializada existe una gran cantidad de consultores independientes y empresas en los rubros mencionados con disponibilidad y a un precio justo. Sin embargo, en temas de calidad y certificaciones el poder de negociación de proveedores es alta debido a que estos son pocos y están siendo requeridos bastante en el último tiempo.

Para el segmento de Pymes el proveedor es poco conocido en el mercado, por lo que su poder de negociación es bajo.

El costo de cambio es alto principalmente debido a la especialización que se requiere en los técnicos capacitados para la implementación y mantención de normas de calidad.

El comprador dispone de bastante información, básicamente porque es el generador del negocio, por lo que el espacio de negociación del proveedor es bajo.

La amenaza de integración hacia delante es media, porque si bien le puede resultar fácil independizarse en su especialidad, integrar todas las actividades de la cadena de valor significa una mayor barrera.

Como conclusión podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Rivalidad Interna

Al analizar el sector industrial en estudio se aprecia que los servicios ofrecidos en su forma individual son prácticamente homogéneos, es decir, no existe una importante diferenciación de servicios y en general no logran ni tienen un compromiso con el cliente ni tampoco se realiza inversión en investigación y desarrollo.

En este contexto es que se aprecian tres tipos de competidores que ofrecen servicios a las empresas que desean exportar:

- Empresas de Comercio Exterior: Realizan la prestación de servicio de despacho y gestión de los productos de las Pymes (suman aproximadamente 160)
- Empresas de Gestión comercial y Marketing: pequeñas empresas que cumplen la labor básicamente de realizar el diseño y marketing de los productos. (son aproximadamente 800)
- Empresas implementadoras de normas ISO 9001 / 2000 (son aproximadamente 20).

Estas empresas compiten en sus respectivos nichos, sin embargo, para efectos de análisis no se pueden excluir el conjunto completo de estas, debido a que actualmente no hay empresas que realicen el proceso completo de internacionalización de productos y / o servicios para pequeñas y medianas empresas. Si se observa el comportamiento y características de estas empresas se infiere que existe un gran número de ellas, en todos los nichos mencionados, sin embargo en el sector de gestión de calidad no existen más de 20 empresas dedicadas exclusivamente a la implementación de normas ISO y certificación.

Basándose en lo anterior se puede comentar que para los sectores de comercio exterior y Gestión comercial y marketing existen una rivalidad Mayor y creciente basada en una competencia un poco más profunda donde se aprecia una carrera hacia una posición estratégica que se fundamenta en la gran cantidad de competidores existentes. Sin embargo, se debe mencionar que las empresas dedicadas a la implementación de normas de calidad al ser escasas debido a las características y barreras que existen al ingreso (conocimiento y expertiz requerida) no presentan estas características por el hecho de ser pocas en un mercado de alto crecimiento en el último tiempo.

Respecto a la competencia en precios se puede mencionar que esta tiene un alto desarrollo en las áreas relacionadas con el comercio exterior, gestión comercial y marketing debido a las características de servicios homogéneos antes mencionadas y a la gran oferta existente en el mercado. Esta característica no se observa en temas de normas de calidad debido a que aumenta la eficiencia del cliente, la oferta es poca y el mercado es creciente. Adicionalmente, tampoco se aprecia la existencia de vistosas campañas publicitarias ya que el marketing y comercialización de los servicios utiliza otros canales de promoción, como marketing directo y la inscripción en entidad que asesoren a las Pymes (CORFO, SERCOTEC, ASEXMA, PROCHILE, entre otras).

Anexo 6. Detalle Variables Estratégicas

Las variables estratégicas por las cuales se evaluará a los competidores son:

- 1. Cantidad de Servicios Ofrecidos:** el objetivo es medir cuantos servicios ofrece a las Pymes que tengan relación con la gestión de las áreas de: Financiamiento para exportaciones, implementación de normas y mejora de procesos, marketing y gestión comercial para explotación y tecnología de la información.
- 2. Respaldo y alianzas:** la objetivo es medir cual es el respaldo con que cuenta la compañía y si tiene un reconocimiento por las instituciones relevantes que le permita desarrollar y obtener ventajas sobre competidores, según el nivel de contactos que tenga la empresa. Es decir, a mayor cantidad de alianzas mayor respaldo y prestigio.

Respecto a la cantidad de servicios ofrecidos según cada empresa, esto se detalla en el cuadro siguiente.

Cantidad de Servicios					
Ultratekno Ltda.	Santiago Innova	International Quility Systems	Sequence	Qmasys S.A.	G & A Consultores
Implementación de sistemas de Gestión	Diagnóstico Comercial	IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTIÓN	Desarrollo de apli. Web	Gestión de Calidad	Gestión de Calidad
Capacitación	Estrategia Comercial	CAPACITACIÓN	Software de Inteligencia de Negocios	capacitación	
Diseño de Paginas Web	Autodiagnóstico de Sistemas de Aseguramiento de Calidad	CONTROL DE CALIDAD	Aplicaciones en Software		
	Implementación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Est. Clima Organizacional		
	Regularización de Patentes y permisos ambientales	CONFIABILIDAD DE PLANTAS INDUSTRIALES	Analisis y evaluacion de cargos		
	Sistematización de la Producción		Competencias Laborales		
	Aplicaciones de Producción más Limpia		Sistemas de Gestion calidad		
	Diseño de Software, Aplicaciones para Internet y Comercio Electrónico		Sistemas de gestion Merdioambiental		
	Asesorías Contables		Sistemas Integrales		
	Misiones Tecnológicas		BPMA		
	Ruedas de Negocios Nacionales e Internacionales		Herramientas de apoyo adicional		
	Gestión para Desarrollo e Innovación Tecnológica		capacitación		
3	12	5	12	2	1

Fuente elaboración propia

De este análisis se pueden identificar claramente que las empresas compiten fundamentalmente en las áreas de gestión de Calidad, y prestan servicios complementarios en áreas como: Capacitación (4 empresas), Diseño web y Software (3 empresas), R.R.H.H. y asesoría en área de Finanzas o Contabilidad una empresa respectivamente. En este sentido, las empresas se centran en entregar solamente su servicio sin velar por la integridad de la consultoría ni la completa satisfacción del cliente.

Al analizar la otra variable estratégica relevante se detecta que muchas de las compañías de la industria no cuentan con vínculos ni alianzas con otras empresas o instituciones que presten servicios complementarios a los centrales, que puedan redundar en una fortaleza o ventaja competitiva. Lo anterior se aprecia en la tabla siguiente.

Cantidad de Alianzas y Respaldo					
Ultrateknos Ltda.	Santiago Innova	International Quility Systems	Sequence	Qmasys S.A.	G & A Consultores
Underwriters Laboratories In	Corfo	INN	Computers Asociated		
	Municipalidad de Santiago	WOODHOUSE PARTNERSHIP			
		RINA			
		QUEST INTEGRATED			
		DNV Brasil			
1	2	5	1	0	0

Al unir ambas variables, se obtiene el siguiente resultado:

	Cantidad de Servicios Ofrecidos	Respaldo Y Alianzas	Simbolo
Ultrateknos Ltda.	3	1	UTK
Santiago Innova	12	2	INN
International Quility Systems	5	5	NQSA
Sequence	12	1	SEQUE
Qmasys S.A.	2	0	QMS
G & A Consultores	1	0	G & A

Anexo 7.

Encuesta Valoración de atributos de clientes

La búsqueda de atributos del consumidor, es un factor condicionante respecto de la dirección que debe tomar la empresa consultora, hoy en día, si se quiere acceder al mercado se deben tener muy claro cuales son los atributos que ponderan las decisiones del futuro consumidor.

Objetivo:

Esta encuesta se propone explorar los intereses de los encuestados, cuya opinión es relevante para establecer nuevos atributos del consumidor y su real peso específico.

La encuesta es anónima, contestarla llevara poco tiempo, por lo que le agradecemos su disposición a expresarse con sinceridad y franqueza.

Definiciones

Calidad del producto o servicio: En el sentido de que el cliente logre cumplir con todos los requisitos para exportar y que efectivamente exporte sus productos.

Precio justo: El precio lo fija el mercado, en donde los clientes no están dispuestos a pagar un precio superior. Los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que estos sean trasladados a los precios.

Cumplimiento de plazos: El incumplimiento de plazos inevitablemente se transforma en mayores costos tanto para el cliente como para el consultor.

Prestigio: Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca.

Mejora continua: El cliente requerirá permanentemente la mejora de procesos que le permitan disminuir costos y aumentar su rentabilidad.

Generación de cartera de compradores: En el sentido que la empresa consultora se preocupe de buscar compradores a sus clientes.

Costo del Servicio: Costos de la consultoría.

Costos de desarrollo: Costo de HH de su actual personal en la implementación de la mejora de procesos.

Inversiones: La implementación de normas de calidad requiere realizar inversiones básicamente en temas de tecnología, control de gestión y prevención.

Costos de servicios complementarios: Son los costos asociados al proceso de exportación como el transporte, el embalaje, seguros, etc.

1. Al Contratar un Servicio de Consultoría en calidad, que considera (marca con una "X" tu alternativa):
 - El Servicio propiamente tal (Certificación)
 - Costo us\$/día
 - Los Profesionales (Consultores)
 - No sabe

2. ¿Cuál es la razón principal para solicitar un servicio de calidad (Certificación) ? (marca con una "X" tu alternativa)
 - Mejorar procesos productivos
 - Incorporación de tecnología en el proceso

- _____ Recibir apoyo técnico para el proceso de exportación
 _____ No esta seguro
3. ¿Prefieren trabajar con una consultora que tenga prestigio en el medio? (marca con una "X" tu alternativa)
- _____ Si
 _____ No
 _____ Da lo mismo
 _____ De no tener prestigio no trabajaría con ella
 _____ No esta seguro
4. ¿Considera usted necesario realizar mejora continua en los procesos de certificación? (marca con una "X" tu alternativa)
- _____ Sí _____ No
5. ¿Qué es lo que Ud. Considera como precio justo? (marca con una "X" tu alternativa)
- _____ Precio de Mercado
 _____ Costo del Servicio
 _____ Costo + valor agregado
6. Considera relevante para realizar sus exportaciones, contar con una consultora que garantiza los cumplimientos de plazos: (marca con una "X" tu alternativa)
- _____ Si _____ No
7. Respecto del servicio prestado por las empresas que lo han asesorado, priorice los atributos que a su juicio mas valora (de 1 a 7, en donde un 7 es muy valorado).
- _____ Calidad del Producto o servicio.
 _____ Precio Justo.
 _____ Cumplimiento de Plazos.
 _____ Prestigio.
 _____ Mejora continua.
 _____ (Otro atributo que valora).
 _____ (Otro atributo que valora).
 _____ (Otro atributo que valora).
 _____ (Otro atributo que valora).
8. Respecto del costo de los servicios prestados por las empresas que lo han asesorado, priorice de acuerdo a lo que considere más importantes (de 1 a 7, en donde un 7 es muy importante)
- _____ Costo Servicio.
 _____ Costo Desarrollo.
 _____ Inversiones.
 _____ Costos Servicios Complementarios.
 _____ (Otro atributo que considere importante).
 _____ (Otro atributo que considere importante).

Anexo 8.

Encuesta Percepción de Valor y de Costo a clientes de la competencia

Percepción de Valor

Calidad del producto o servicio: En el sentido de que el cliente logre cumplir con todos los requisitos para exportar y que efectivamente exporte sus productos.

Precio justo: El precio lo fija el mercado, en donde los clientes no están dispuestos a pagar un precio superior. Los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que estos sean trasladados a los precios.

Cumplimiento de plazos: El incumplimiento de plazos inevitablemente se transforma en mayores costos tanto para el cliente como para el consultor.

Credibilidad: Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca.

Mejora continua: El cliente requerirá permanentemente la mejora de procesos que le permitan disminuir costos y aumentar su rentabilidad.

Generación de cartera de compradores: En el sentido que la empresa consultora se preocupe de buscar compradores a sus clientes.

En cuanto a Calidad de Servicio, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 es de muy alta calidad de servicio):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto a Precio Justo, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 es un precio muy justo):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto a cumplimiento de plazos, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 es de muy alta credibilidad en cumplimiento de plazos):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto a Credibilidad, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 es una empresa muy confiable):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto a Mejora continua, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 implica que se trata de una empresa que se preocupa altamente de la mejora continua):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto a Generación de cartera de compradores, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 implica que la empresa se preocupa bastante de buscar compradores a sus clientes):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

Percepción de Costo

Costo del Servicio: Costos de la consultaría.

Costos de desarrollo: Costo de HH de su actual personal en la implementación de la mejora de procesos.

Inversiones: La implementación de normas de calidad requiere realizar inversiones básicamente en temas de tecnología, control de gestión y prevención.

Costos de servicios complementarios: Son los costos asociados al proceso de exportación como el transporte, el embalaje, seguros, etc.

En cuanto al costo del servicio, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 implica que la empresa tiene un costo del servicio muy conveniente para sus clientes):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto al costo de desarrollo, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 significa que la empresa tiene una metodología que implica un costo de desarrollo muy conveniente para sus clientes):

- _____ Ultrateknos Ltda.

-
- _____ Santiago Innova
 - _____ Internacional Quality Systems
 - _____ Sequence
 - _____ Qmasys S.A.
 - _____ G & A Consultores

En cuanto a las inversiones a realizar, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 significa que la empresa tiene una metodología y entregables que implica que sus clientes realizarán una baja inversión):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

En cuanto al costo de servicios complementarios, priorice según su opinión (de 1 a 7, en donde 7 significa que la empresa tiene servicios complementarios a costos muy convenientes para sus clientes):

- _____ Ultrateknos Ltda.
- _____ Santiago Innova
- _____ Internacional Quality Systems
- _____ Sequence
- _____ Qmasys S.A.
- _____ G & A Consultores

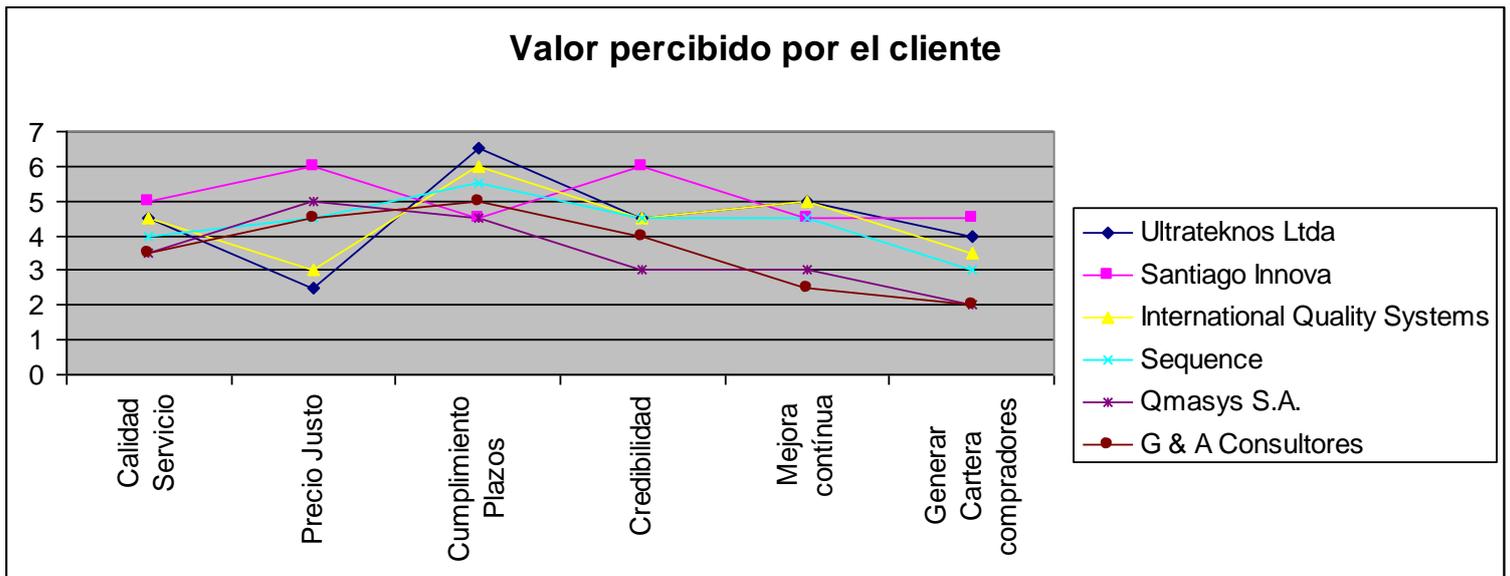
Anexo 9.

Valor percibido por el cliente Vs costo percibido por el cliente

La encuesta realizada a potenciales clientes (Anexo 7) para determinar los atributos valorados por estos y la encuesta realizada a los clientes de los competidores de TMC (Anexo 8) para determinar la percepción de valor y de costos que tienen los competidores de TMC, entregó los siguientes resultados:

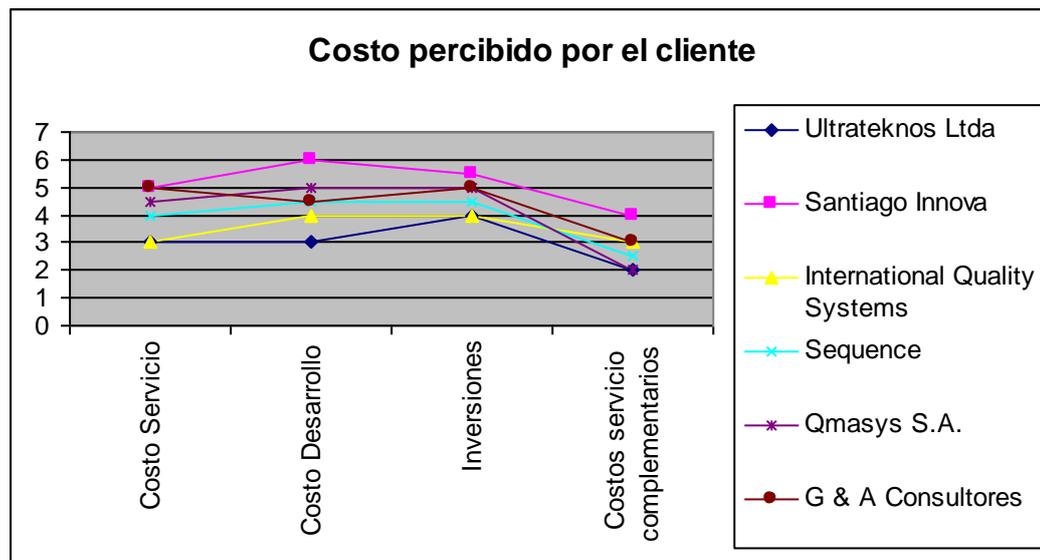
El valor percibido por el cliente.

	Calidad Servicio	Precio Justo	Cumplimiento Plazos	Credibilidad	Mejora continua	Generar Cartera compradores	Nota
Ponderación	4,5	5	4,5	5,5	4	6	29,5
Ultrateknos Ltda	4,5	2,5	6,5	4,5	5	4	4,4
Santiago Innova	5	6	4,5	6	4,5	4,5	5,1
International Quality Systems	4,5	3	6	4,5	5	3,5	4,3
Sequence	4	4,5	5,5	4,5	4,5	3	4,3
Qmasys S.A.	3,5	5	4,5	3	3	2	3,4
G & A Consultores	3,5	4,5	5	4	2,5	2	3,6



Costo percibido por el cliente

	Costo Servicio	Costo Desarrollo	Inversiones	Costos servicio complementarios	Nota
Ponderación	5	4,5	5,5	4	19
Ultrateknos Ltda	3	3	4	2	3,1
Santiago Innova	5	6	5,5	4	5,2
International Quality Systems	3	4	4	3	3,5
Sequence	4	4,5	4,5	2,5	3,9
Qmasys S.A.	4,5	5	5	2	4,2
G & A Consultores	5	4,5	5	3	4,5



Al unir el valor y el costo percibido por el cliente, se obtiene el siguiente resultado:

	Percepción de valor	Percepción de costo
Ultrateknos Ltda	4,4	3,1
Santiago Innova	5,1	5,2
International Quality Systems	4,3	3,5
Sequence	4,3	3,9
Qmasys S.A.	3,4	4,2
G & A Consultores	3,6	4,5

Anexo 10.

Encuesta a clientes de competidores

Hoy en día, si se quiere acceder al mercado se deben tener muy claro cuales son las competencias fundamentales que se debe disponer.

Objetivo: Esta encuesta se propone explorar los intereses de los encuestados, cuya opinión es relevante para establecer cuales son las principales competencias con que se debe contar y su real peso específico. La encuesta es anónima, contestarla llevara poco tiempo, por lo que le agradecemos su disposición a expresarse con sinceridad y franqueza.

Instrucciones. Contesta las siguientes preguntas marcando una "X" en el espacio indicado.

Definiciones

Conocimiento específico: Se refiere al conjunto de nociones e ideas que se tiene sobre una determinada materia que se distingue de una clase de elementos de otra

Conocimiento en otras áreas: Se refiere al conjunto de nociones e ideas que se tiene sobre diferentes materias que tienen cierta relación entre ellas

Capacidad de integración: Se fundamenta en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente y organización en que se desarrolla

Flexibilidad: Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización

Capacidad de Generación de negocios: Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.

1. Actualmente su empresa tiene un producto que esté exportando o esté en vía de exportar?

Sí No

2. Mi empresa tiene personal que cuenta con experiencia en exportaciones:

Sí No

3. Mi empresa ha exportado:

Esporádicamente nunca

4. Mi empresa maneja el idioma inglés:

Sí No

5. ¿Cuántos servicios tiene la empresa consultora que subcontrata?

6. ¿En que áreas se centra su servicio subcontratado, fundamentalmente?

- R.R.H.H.
- Software y tecnologías de la información
- Implementación, gestión de Calidad
- Contabilidad y Finanzas
- Transporte y despacho de productos
- Capacitación
- Asesoría en aspectos Técnicos productivos
- Otros, Cuales? _____

7. Según su opinión priorice la dotación de competencias o competencias centrales que debe tener la empresa de consultoría que usted subcontrata (de 1 a 7, en donde 7 significa que la competencia central es fundamental):

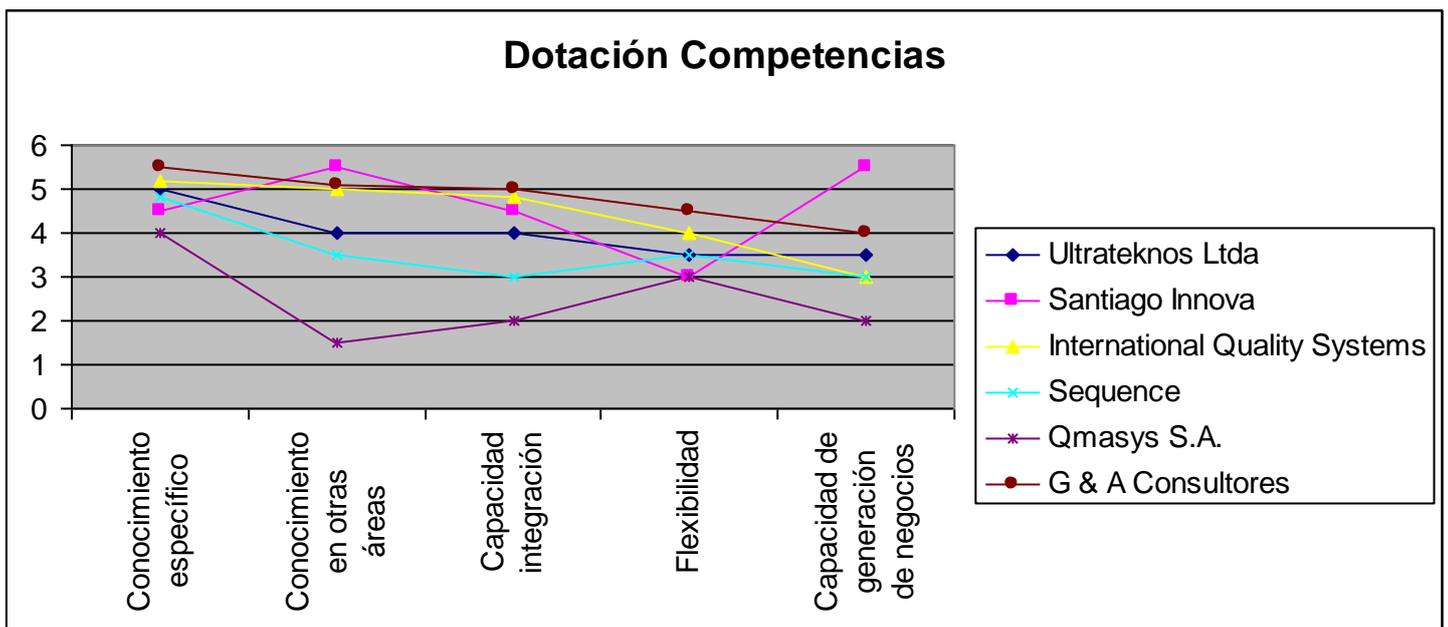
- _____ Conocimiento específicos
- _____ Conocimientos en otras áreas a la de la prestación
- _____ Capacidad de Integración
- _____ Flexibilidad
- _____ (Otro atributo)
- _____ (Otro atributo)
- _____ (Otro atributo)

Anexo 11. Competencias distintivas Vs Costos unitarios

Dotación de competencias

Bajo esta perspectiva se identifican las características que hacen que una consultaría en gestión de calidad y mejoramiento de procesos tenga éxito. Como hemos observado dentro de nuestro universo existen claramente, dos competidores relevantes como es el caso de; International Quality System y G & A Consultores. Ambos han alcanzado un alto grado en competencias en cuanto a conocimiento específico, conocimiento en otras áreas, capacidad de integración.

	Conocimiento específico	Conocimiento en otras áreas	Capacidad integración	Flexibilidad	Capacidad de generación de negocios	Nota
Ponderación	3,3	3,1	3,5	3,1	4	17
Ultrateknos Ltda	5	4	4	3,5	3,5	4,0
Santiago Innova	4,5	5,5	4,5	3	5,5	4,6
International Quality Systems	5,2	5	4,8	4	3	4,3
Sequence	4,8	3,5	3	3,5	3	3,5
Qmasys S.A.	4	1,5	2	3	2	2,5
G & A Consultores	5,5	5,1	5	4,5	4	4,8

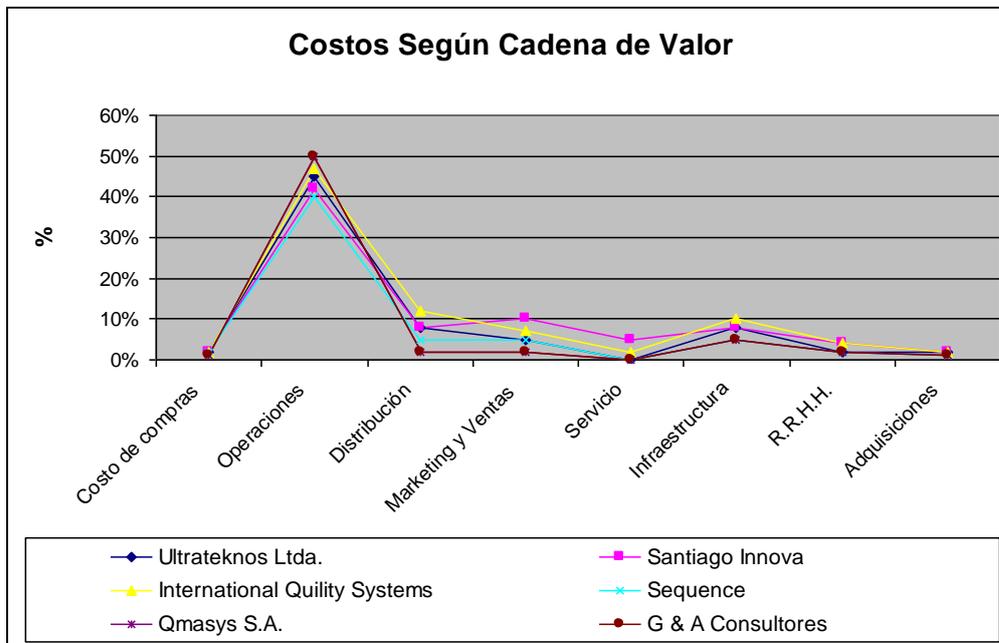


Análisis de costos unitarios

Basándose en la información disponible y analizada, se puede inferir respecto al porcentaje de las ventas que los costos, según la cadena del valor (propuesta por Michael Porter) de los actuales competidores, son lo siguiente:

ITEM / Empresa	Unidad	Ultrateknos Ltda.	Santiago Innova	International Quality Systems	Sequence	Qmasys S.A.	G & A Consultores
Actividad Primaria							
Costo de compras	%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
Operaciones	%	45%	40%	45%	40%	50%	50%
Distribución	%	8%	8%	12%	5%	2%	2%
Marketing y Ventas	%	5%	10%	5%	5%	2%	2%
Servicio		0%	5%	2%	0%	0%	0%
Costo de Actividades Primarias	%	60%	65%	66%	52%	55%	55%
Actividades de Apoyo							
Infraestructura	%	8%	8%	10%	5%	5%	5%
R.R.H.H.	%	2%	4%	4%	2%	2%	2%
Adquisiciones	%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
Costo de Actividades de Apoyo	%	12%	14%	16%	8%	8%	8%
Total	%	72%	79%	82%	60%	63%	63%

Fuente: Elaboración propia, base en antecedentes recopilados y www.mercantil.cl

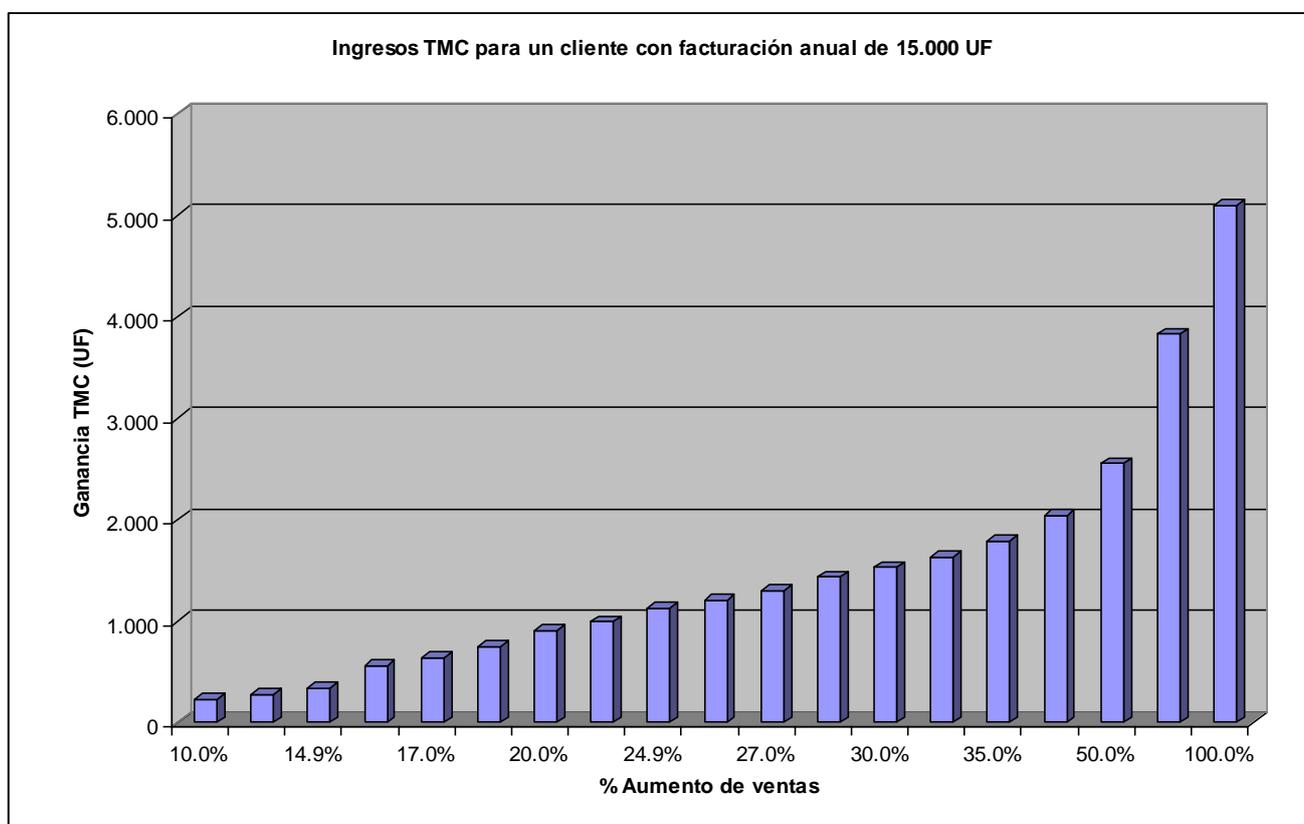


Al unir la dotación de competencias con el costo unitario, se obtiene el siguiente resultado:

	Dotación Competencias	Costo Unitarios
Ultrateknos Ltda	4,0	72,0%
Santiago Innova	4,6	79,0%
International Quality Systems	4,3	82,0%
Sequence	3,5	60,0%
Qmasys S.A.	2,5	63,0%
G & A Consultores	4,8	63,0%

Anexo 12. Ejemplo de Ingresos de TMC

Venta	% aumento ventas	Ventas nuevas	Aumento real	% Comisión TMC	Ganancia TMC	Ganancia Cliente	% Aumento real cliente
15.000	10.0%	16.500	1.500	15%	225	1.275	8.50%
15.000	12.0%	16.800	1.800	15%	270	1.530	10.20%
15.000	14.9%	17.235	2.235	15%	335	1.900	12.67%
15.000	15.0%	17.250	2.250	25%	563	1.688	11.25%
15.000	17.0%	17.550	2.550	25%	638	1.913	12.75%
15.000	19.9%	17.985	2.985	25%	746	2.239	14.93%
15.000	20.0%	18.000	3.000	30%	900	2.100	14.00%
15.000	22.0%	18.300	3.300	30%	990	2.310	15.40%
15.000	24.9%	18.735	3.735	30%	1.121	2.615	17.43%
15.000	25.0%	18.750	3.750	32%	1.200	2.550	17.00%
15.000	27.0%	19.050	4.050	32%	1.296	2.754	18.36%
15.000	29.9%	19.485	4.485	32%	1.435	3.050	20.33%
15.000	30.0%	19.500	4.500	34%	1.530	2.970	19.80%
15.000	32.0%	19.800	4.800	34%	1.632	3.168	21.12%
15.000	35.0%	20.250	5.250	34%	1.785	3.465	23.10%
15.000	40.0%	21.000	6.000	34%	2.040	3.960	26.40%
15.000	50.0%	22.500	7.500	34%	2.550	4.950	33.00%
15.000	75.0%	26.250	11.250	34%	3.825	7.425	49.50%
15.000	100.0%	30.000	15.000	34%	5.100	9.900	66.00%



Anexo 13.

Contrato de Servicios Profesionales

En Santiago a....., entre TMC Rut, representado por su representante legal, en adelante el Prestador del servicio, yRutrepresentada por su representante legal Don En adelante, el Cliente, se acuerda el siguiente contrato de prestación de servicios, según los siguientes términos.

1.- Objeto del contrato

El Prestador entregará al Cliente cualesquiera de los servicios de consultoría que se mencionan a continuación.

- Gestión comercial
- Marketing
- Tecnologías de la información
- Logística y cadenas de abastecimiento
- Implementación de normas de calidad
- Finanzas
- Estrategia corporativa.

2.- De insumos de información

El cliente se compromete a entregar la información necesaria (Capacidad de producción, costos, entre otros) en los tiempos y formatos (documentación, medio magnético o vía Internet) acordados, de tal forma que El Prestador pueda realizar adecuadamente la consultaría basándose en la situación actual del cliente.

3.- De los Plazos de entrega

El Prestador se compromete a entregar al cliente los informes acordados en las áreas definida y contratadas en el punto 1 del presente acuerdo y en los formatos establecidos según lo siguiente:

- Informe de Diagnóstico, 5 días hábiles después de terminada la revisión.
- Informe de Avance, El primer día hábil de la semana siguiente a las 09:00 mientras dure la implementación.
- Informe Final, 10 días hábiles después de terminada la primera etapa de la consultoría.
- Informe de Seguimiento, 10 días hábiles después de terminada la consultoría de seguimiento.

4.- Del precio del servicio

El precio de la consultaría, considerará una modalidad de pago por servicios que se divide en una porción fija y otra variable según los siguientes antecedentes.

4.1 Fracción fijo de la consultaría:

El cliente pagará al Prestador por los servicios contratados la suma de xxxxxx UF mensual que representan los costos directos de personal de la consultaría.

4.2 Fracción variable de la consultaría:

Estos pagos se realizarán una vez que el cliente comience a recibir los beneficios producto del aumento en las ventas como consecuencia de las

gestiones y consultaría realizadas por el prestador, el cliente pagará a TMC el porcentaje del aumento del monto de sus ventas, de acuerdo a la siguiente tabla.

Aumento del monto de ventas	Comisión
10% - 14,9%	15%
15% - 19.9%	25%
20% - 24.9%	30%
25% - 29.9%	32%
30% - y +	34%

5.- Del pago de los servicios

El cliente se compromete a pagar al Prestador, por el servicio entregado que considera la fracción fija el día xx de cada mes los montos previamente acordados en el punto 4.1. Respecto a la fracción variable mencionada en el punto 4.2 los pagos realizarán una vez que se materializó el ingreso proveniente de las ventas por parte de el cliente. En caso de retraso en el pago de los honorarios pactados por parte del cliente en más de 15 días, se aplicará una multa equivalente al interés máximo convencional establecido por el Banco Central de Chile, por cada día de atraso. En el caso de que el cliente no pagase los honorarios convenidos por un periodo superior a 30 días de la fecha acordada, el Prestador queda facultado para terminar en forma inmediata el presente contrato exigiendo una indemnización equivalente al promedio de los pagos mensuales históricos realizados por el cliente a TMC por los meses restante del contrato, reservándose el derecho de acudir a los tribunales de justicia. En caso de que aún no existan pagos del cliente a TMC, la indemnización será exigida mensualmente y por cinco años y corresponderá al 34% del aumento total de las ventas del cliente.

6.- Vigencia del Contrato

El presente contrato tendrá una duración equivalente al tiempo por el cual el cliente mantenga un vínculo comercial con el comprador externo aportado por el Prestador. El contrato podrá ser terminado por mutuo acuerdo de ambas partes, en donde el iniciador del acuerdo deberá enviar carta certificada dirigida al domicilio legal de la otra parte. Sin embargo, si alguna de las partes decide poner término anticipado al contrato deberá indemnizar a la otra parte con el equivalente a la suma de los meses restantes al periodo de finalización del contrato.

7.- Renovación del Contrato

El presente contrato podrá ser renovado una vez terminada la vigencia del actual en mutuo acuerdo de las partes.

8.- Responsabilidad

El cliente es el único responsable por la omisión, falta o mala calidad de la información que entregue al Prestador para que este determine adecuadamente el trabajo a realizar, como sus plazos, desligando de cualquier responsabilidad civil o penal a TMC, pudiendo el Prestador, si se tratase de una actuación de mala fe por parte del cliente, terminar inmediatamente el presente contrato exigiendo una indemnización equivalente a los costos incurridos hasta la fecha, reservándose el derecho de acudir a los tribunales de justicia, si el nombre o la reputación de TMC es perjudicado de alguna forma o si la indemnización no es materializada.

9.- Confidencialidad

El Prestador se compromete a mantener en absoluta reserva toda la información proporcionada por el cliente, usándola sólo para efectos de determinar aspectos relevantes a la consultaría propiamente tal. Adicionalmente el cliente se compromete a utilizar la información que le proporciona el Prestador, para los fines de su negocio, como asimismo no podrá prestar, ceder, vender o transferir los artefactos que TMC entrega como producto final. En caso de no cumplir el Prestador o el cliente los puntos expuestos en este apartado, las partes pueden terminar inmediatamente el presente contrato exigiendo una indemnización equivalente al perjuicio ocasionado, reservándose el derecho de acudir a los tribunales de justicia.

10.- De compradores finales

El cliente se compromete a no realizar negociaciones independientes en cuanto a precio y volumen de ventas con los compradores finales cuando estos sean proporcionados por el Prestador. El incumplimiento de tal compromiso facultará al Prestador a terminar inmediatamente el presente contrato exigiendo una indemnización equivalente al promedio de los pagos mensuales históricos realizados por el cliente a TMC por los meses restantes del contrato. En caso de que aún no existan pagos del cliente al Prestador, la indemnización será exigida mensualmente y por cinco años y corresponderá al 34% del aumento del monto total de las ventas del cliente.

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

NNNNN

Representante Legal TMC Consultores

Cliente

Anexo 14. Pauta de Revisión

Actividad	Gestión Comercial		Fecha	
Pauta de revisión Individualizada				
Análisis preliminar	Valor	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
Promedio de Ventas totales Mensuales		\$		
Promedio Últimos 6 Meses		\$		
Promedio Últimos 5 años		\$		
Existe registro de visitas ?		Binario (S/N)		
Existe una planificación de Ventas		Binario (S/N)		
Existe control respecto a lo planificado versus lo real		Binario (S/N)		
Existen antecedentes históricos de Ventas		Binario (S/N)		
De la Empresa		Binario (S/N)		
De los Vendedores		Binario (S/N)		
Numero de Vendedores		Cantidad		
Promedio de Ventas Mensuales individual		\$		
Promedio Últimos 6 Meses		\$		
Promedio Últimos 5 años		\$		
Desviación promedio por vendedor Mensual		\$		
Cantidad de Supervisores (Grupos de ventas)		Cantidad		
Promedio ventas por grupo		\$		
Promedio Últimos 6 Meses		\$		
Promedio Últimos 5 años		\$		
Desviación promedio por grupo		\$		
Promedio Evaluación				

Actividades	Marketing	Fecha
Pauta de revisión Individualizada		
1ra etapa Analisis de la situación	Evaluación (1..10)	Observación
Interna		
Estrategia de producto		
Atributos		
Calidad		
Estrategia de distribución		
Estrategias de Precios		
Precio justo		
Accesible		
Estrategia de comunicación		
Evolución de las ventas		
Externa		
Mercado		
Hábitos de consumo		
Situaciones de consumo		
Grado de concentración del sector		
Participación en el mercado		
Tamaño e importancia del sector		
Ciclo de vida de la Industria		
Análisis Estructural del sector		
Amenazas de ingreso		
Competidores existentes		
Productos sustitutos		
Poder negociador de los compradores		
Poder negociador de los proveedores		
Competencia		
2da etapa Diagnostico		
Amenazas		
Oportunidades		
Fortalezas		
Debilidades		
3ra etapa: Formulación de los objetivos		
Reposicionar la marca		
crecer en el mercado		
4ta etapa: Elaboración y elección de las estrategias		
Estrategia de cartera		
Mercados actuales		
Nuevos Mercados		
Segmentación y posicionamiento		
Estrategia funcional		
Penetración de mercado		
Desarrollo de nuevos mercados		
Diversificación		
5ta etapa: Acciones o planes de acción		
Objetivo de la comunicación		
Publico objetivo		
Mensaje		
Medios		
Análisis de los resultados		
Promedio Evaluación		

Actividad	Tecnologías de la Información			Fecha	
Pauta de revisión Individualizada					
Análisis preliminar	Califica	Cantidad	Capacidad	Evaluación (1..	Observación
Arquitectura Interna					
Posee computadores de escritorio					
Poseen disketeras					
Poseen Unidad de Cd-Rom					
Poseen Grabadores de CD					
Posee una red de de area local (Lan)					
La red de área local está canalizada					
La red de área local está certificada					
Posee una red de área ampliada (Wan)					
Posee notebooks					
Posee una red inalámbrica					
Posee una red eléctrica indep. para los computadores					
Posee tierra eléctrica de computación					
Posee servidores para datos u aplicaciones					
Posee equipos de comunicaciones					
Dispone de un área aislada para servidores y equip. de com.					
Dicha área posee aire acondicionado					
Los equipos de comunic. se encuentran en un rack individual					
Posee contrato de soporte de hardware					
Posee inventario de equipamiento					
Software					
El software básico (SO) es licenciado					
Posee herramientas de Office					
El Office está licenciado					
Posee desarrollo propio					
El desarrollo es por la vía del outsourcing					
EL desarrollo es con herramientas gráficas o de carácter					
Son aplicaciones cliente servidor					
Posee un motor de datos					
El motor de datos está licenciado					
Posee contrato de soporte de software					
Posee inventario de software					
Comunicaciones e Internet					
Posee internet					
La internet es dedicada o conmutada					
Posee correo electrónico					
Posee dominio propio					
Posee enlaces punto a punto					
Posee sitio en la Web					
El sitio en la web es solo en español					
Seguridad					
Posee software antivirus					
El software antivirus está licenciado					
Realiza respaldos de información					
Los respaldos son digitales					
Los respaldos son magnéticos					
Los respaldos son cíclicos					
La ubicación de los respaldos es en el origen					
Cada cuanto tiempo realizan los respaldos					
Posee catastro de					
Posee planes de contingencia ante catástrofes					
Posee servidores redundantes					
Personal de servicio					
Posee personal de sistemas					
Tienen funciones delimitadas					
El personal de sistemas es el mismo personal de soporte técnico					
Poseen capacitación permanente					
Los requerimientos están formalizados					
Los requerimientos se entregan por escrito					
Promedio Evaluación					

Actividad	Logística y Distribución			Fecha
Pauta de revisión Individualizada				
Analisis preliminar	Valor	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
(1) Pronostico de ventas				
Día				
Semana				
Mes				
Año				
(2) Planeación de:				
Materiales				
Producción				
Distribución				
Terrestre				
Marítimo				
aereo				
(3) Manejo de:				
Pedidos				
Inventarios				
Recepción				
Entrada				
Analisis preliminar	Procede	No procede	Evaluación (1..10)	Observación
(4) Empaque				
Analisis preliminar	Valor	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
(5) Almacenamiento				
Superficie m2				
Capacidad m3				
Altura Mts				
Aplica Norma Iso				
Funciona 24 horas				
Sistema automatizado de extinción de incendio				
Analisis preliminar	Valor	Km	Evaluación (1..10)	Observación
(6) Transporte				
Analisis preliminar	Valor	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
(7) Distribución				
Analisis preliminar	Valor	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
(8) Servicio				
Existe pronostico de ventas		Binario (S/N)		
Existe una planificacion de Materiales y Producción		Binario (S/N)		
Existe manejo de registros		Binario (S/N)		
Existen distribución modal		Binario (S/N)		
de Distribución		Binario (S/N)		
de Servicios		Binario (S/N)		
Número de Operadores		Cantidad		
Promedio de actividades logísticas individuales		\$		
Stock crítico		\$		
Promedio últimos despachos		\$		
Promedio últimas compras		\$		
Desviación promedio por operador		\$		
Cantidad de Supervisores (Operaciones varias)		Cantidad		
Desviación promedio por conjunto de actividades		\$		
Promedio Evaluación				

Actividad	Finanzas		Fecha
Pauta de revisión Individualizada			
Analisis Preliminar	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
Actividades principales:			
Posee plan de inversiones			
Posee cuenta de resultado previsional			
Posee cuenta de tesorería			
Posee balance previsional			
Punto de equilibrio por productos			
Utiliza de ratios financieros			
Dispone de normas y proyectos de gestión financiero-contable			
Mantiene actualizada la información financiero-contable			
Asegurar la disponibilidad de recursos financieros y materiales			
Controla el cumplimiento de las normas y procedimientos financiero-contables			
Utiliza libros de compra y venta			
Almacena información tributaria legal disponibles para auditorías de sii			
Realiza facturación electrónica			
Realiza declaración de impuesto a la renta electrónica			
Realiza contabilidades computacionales			
Utiliza auditores externos			
Utiliza sistemas de información electrónicos			
Utiliza metodología de presupuesto			
Dispone de un dpto de cobranza			
Por mora cobra Interés máximo convencional			
Realiza cobranza judicial			
Beneficio por rentabilidad			
Tiene indicadores financieros ¿cuales?			
Realiza consiliación bancaria			
Promedio Evaluación			

Actividad	Estrategia Corporativa		Fecha
Pauta de revisión Individualizada			
Analisis Preliminar	Unidad	Evaluación (1..10)	Observación
Analisis Interno			
Unidades de Negocios			
Cuántas unidades de negocio se logran diferenciar			
Que participación tiene cada unidad en las ventas totales			
Cuántas personas conforman cada unidad			
Existe una planificación basada en proyecciones			
Se efectúan seguimientos a las metas impuestas			
Es en su opinión atractivo participar de este mercado			
Cual es su actual participación de mercado			
Están trazados los objetivos para cumplir lo anterior			
Podría establecer que cuota de mercado quiere abarcar			
Como tiene segmentado su portafolio de clientes			
Las UEN trabajan sobre portafolios segmentados			
Existe una labor investigativa de nuevas necesidades de los clientes			
Identificación de Unidades de Apoyo			
Posee un área de operaciones			
El área de operaciones está estructurada por deptos.			
Existen líderes identificables en cada uno de ellos			
Existe un levantamiento de procesos a las operaciones			
Se tienen claro los objetivos de cada depto.			
Sinergias			
Se entiende este concepto			
Existen reuniones formales entre las diferentes UEN			
Existen pautas de trabajo establecidas			
Se logran retroalimentaciones en esas reuniones			
Existen conflictos identificables dentro de esas relaciones			
Las reuniones están alineadas con la visión del negocio			
Participan los integrantes claves de cada UEN			
Los integrantes conocen la estructura y funciones de las otras UEN			
Existe formalidad en la solicitud de requerimientos al interior de org.			
Valor Estratégico			
Cual es el grado de las relaciones interpersonales			
Existen grados de amistad medibles			
Existen grados de confianza medibles			
Existen antecedentes históricos que avalen su éxito			
Su firma es reconocida que tiene reputación en el mercado			
Existen conocimientos aplicados a su negocio que sea específicos			
En la producción de sus bienes			
En el inventario			
En las relaciones interpersonales			
En su cadena de abastecimiento y distribución			
En su proceso de ventas			
Cual ha sido el comportamiento en la demanda de su producto			
Su producto			
Posee características que le son propias y que nadie más las produce			
De acuerdo al anterior, considera que sea difícil de imitar			
Su personal de producción abarca áreas específicas o generales			
Recursos Humanos			
Cuántas personas trabajan en la organización			
Cual es el nivel de rotación de los últimos 3 años			
De los últimos 3 años			
De los últimos 6 meses			
Usted diría que están alineados con las políticas y visión de la Cía.			
Existen reuniones formales con los empleados de la Cía			
Existen instancias para discusión de conflictos			
Paga regularmente las leyes sociales			
Existen políticas de capacitación			
Aprovecha las franquicias tributarias que otorga el Estado			
Existen políticas de recreación			
Existen políticas de incentivos			
Los incentivos son solo para las áreas productivas			
Se le justifica el empleado el motivo del despido			
La estructura de sueldos es acorde a lo que paga el mercado			
Paga las horas extraordinarias			
Existen evaluaciones de desempeño			
Recursos Productivos			
Puede determinar la capacidad de producción con la actual instalación			
Puede determinar la capacidad de producción ociosa			
Su producción es a pedido			
Posee las maquinarias adecuadas			
Su maquinaria está sometida a mantenimiento permanente			
Conoce del rendimiento máximo de c/u de sus máquinas			
Existen los espacios físicos adecuados en sus instalaciones			
Sus instalaciones productivas están normalizadas			
Eléctricamente			
Sanitariamente			
Puede definir cuellos de botella en el proceso de fabricación			
Analisis Externo			
Competencia			
Conoce sus actuales competidores			
Podría identificar sus fortalezas y debilidades			
Conoce de su actual participación de mercado			
Existen contactos con su competencia			
Producen productos iguales a los suyos			
Proveedores			
Le exigen pago contra factura			
Tiene establecido calendarios de pagos			
Su proveedor es único			
La materia prima está certificada dentro de una norma de calidad			
Las materias primas aportadas tienen sustitutos posibles			
Es fácil cambiarse de proveedor			
Ha pensado en hacer el trabajo de su proveedor			
Compradores			
Existen compradores que le adquiera parte importante de su producción			
Le costaría encontrar a otro que le venda lo que usted le vende			
Ha recibido ofertas para la adquisición de su negocio			
Sustitutos			
Ha identificado bienes sustitutos que reemplacen a los suyos			
Barreras de Ingreso			
Puede identificar economías de escala en su producción			
Hay algún grado de diversificación en sus productos			
Cuan costoso es para un cliente entrar a esta industria			
Que tan difícil es para un entrante ingresar a su canal de distribución			
Promedio Evaluación			

Anexo 15.

Ejemplo de búsqueda de compradores

Nuestra forma de operar es a través de entidades como son las cámaras de integración por ejemplo la Chileno-Canadiense, Embajadas, Consulados, etc., cuyo objetivo sea el promover actividades de inversiones e incentivar el comercio bilateral.

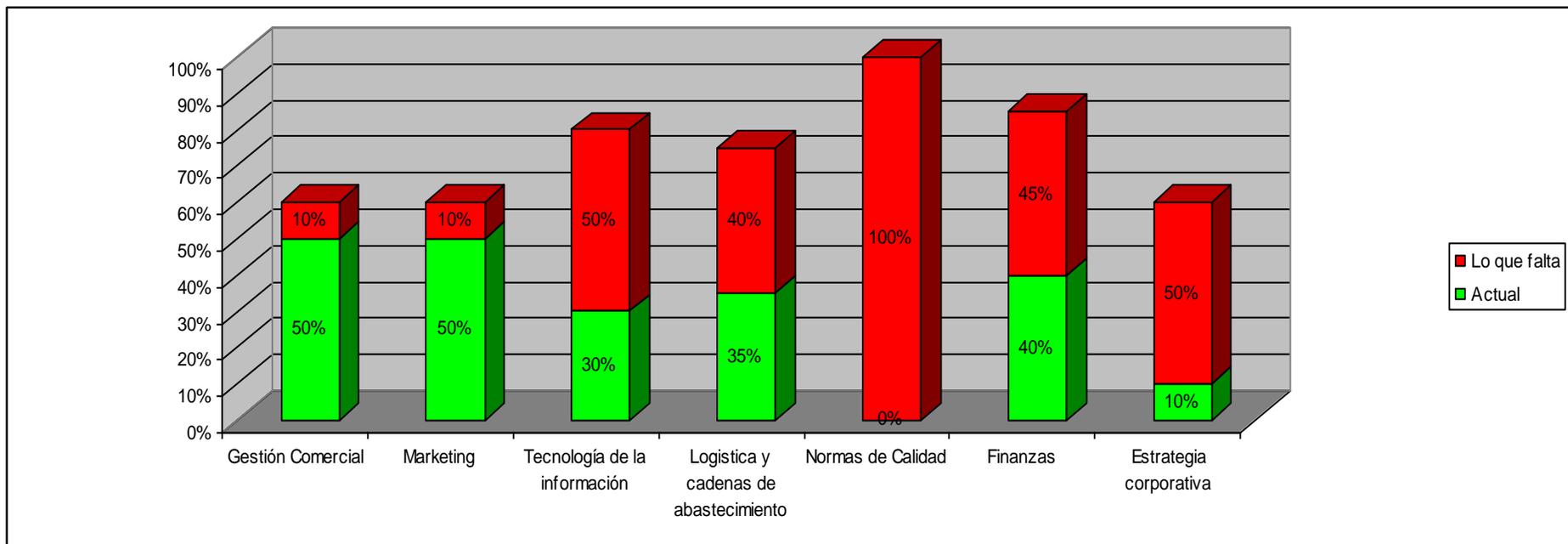
¿Qué hacemos?, tomamos contacto directo con los encargados de las entidades mencionadas los que tienen la facultad de poder convocar a grupos económicos que buscan expandirse en mercados vecinos. De esta forma logramos articular los mercados en la detección de necesidades.

Ej. Contactamos al representante de las cámaras con los cuales hacemos un levantamiento de las necesidades a satisfacer de sus representados y en conjunto determinamos las mejores ofertas para ser presentadas en sus respectivos países.

Una vez hecho el levantamiento y descubierto las necesidades nos entregan las listas de los futuros compradores (foco específico) y comenzamos a contactarnos vía e-mail, teléfono y/o conferencia electrónica. Cuando hemos llegado a acuerdo nos juntamos con el proveedor nacional le mostramos el cliente y le solicitamos según se requiera el envío de una muestra.

Anexo 16. Informe de Diagnóstico y Actividades

Estado Actual v/s Estado Deseado						
Actividad / Ponderación	% Actual	% Deseado	% Faltante	Que falta	Que sobra	Recomendación
Gestión Comercial	50%	60%	10%			
Marketing	50%	60%	10%			
Tecnología de la información	30%	80%	50%			
Logística y cadenas de abastecimiento	35%	75%	40%			
Normas de Calidad	0%	100%	100%			
Finanzas	40%	85%	45%			
Estrategia corporativa	10%	60%	50%			



Detalle de Actividades								
Área	Actividad	HH consultor	HH empleados	Fecha Inicio	Fecha Término	Plazo en días	Costo	Observación
Gestión Comercial	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Marketing	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Tecnología de la información	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Logística y cadenas de abastecimiento	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Implementación de normas ISO 9001 V 2000	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Finanzas	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Estrategia corporativa	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							

Anexo 17. Informe de Avance

Avance de dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa											
Área	Actividad	HH consultor a la fecha		HH empleados a la fecha		Planificación		Avance			Observación
		Planeadas	Reales	Planeadas	Reales	Fecha Inicio	Fecha Término	Semana anterior	Semana actual	Desviación	
Gestión Comercial	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Marketing	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Tecnología de la información	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Logística y cadenas de abastecimiento	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Implementación de normas ISO 9001 V 2000	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Finanzas	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										
Estrategia corporativa	Actividad 1										
	Actividad n										
	Total										

Anexo 18.
Manual de Procedimientos

[Estructura Manual de Calidad.doc](#)

Anexo 19. Informe Final

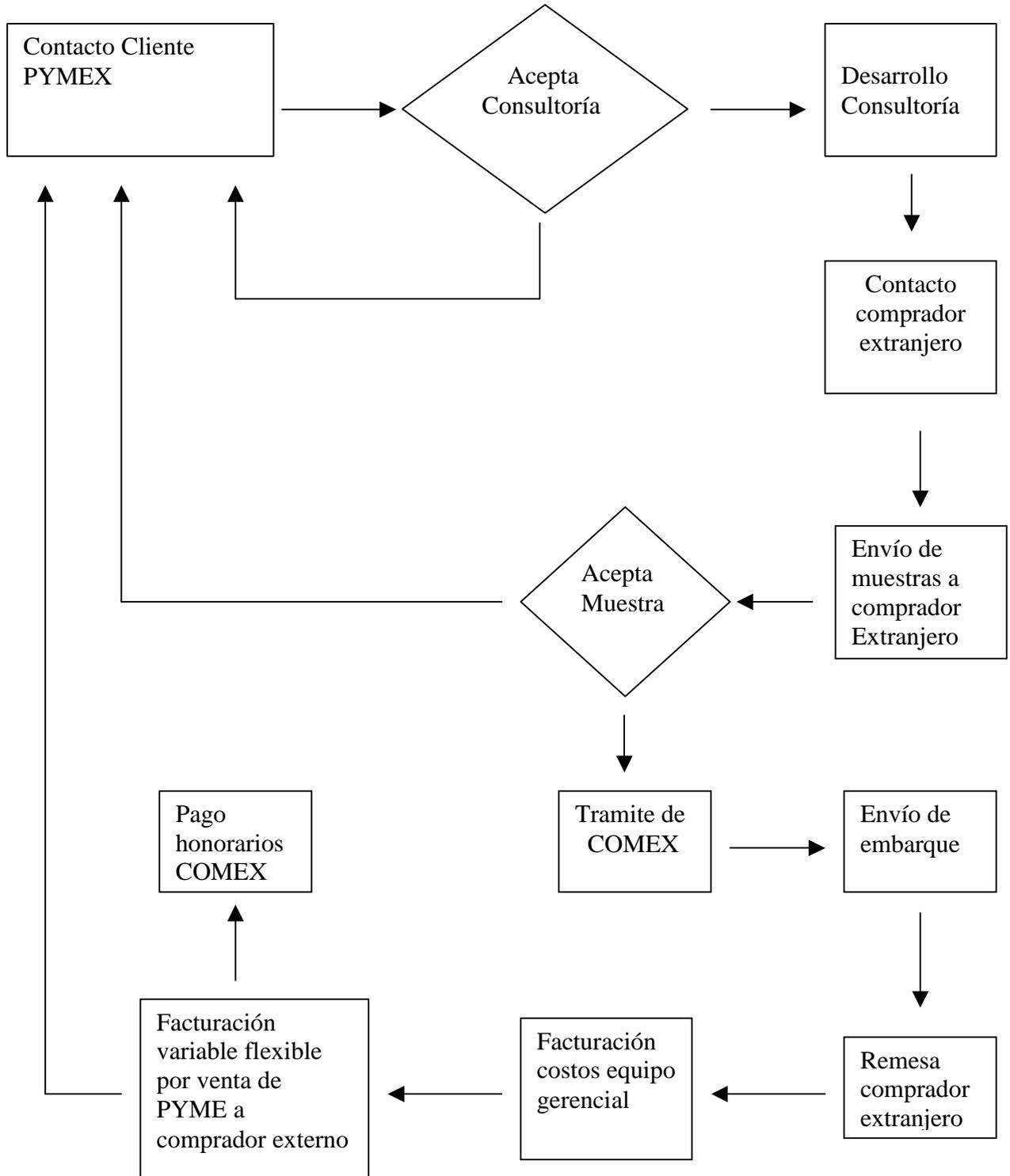
Informe Final																	
Área	Actividad	HH consultor			HH empleados			Fecha Inicio			Fecha Término			Plazos en días			Observación
		Planeadas	Reales	Desviación	Planeadas	Reales	Desviación	Planeada	Real	Desviación	Planeada	Real	Desviación	Planeado	Real	Desviación	
Gestión Comercial	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Marketing	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Tecnología de la información	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Logística y cadenas de abastecimiento	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Implementación de normas ISO 9001 V 2000	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Finanzas	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																
Estrategia corporativa	Actividad 1																
	Actividad n																
	Total																

Anexo 20. Informe de Seguimiento

Informe de Seguimiento de dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa											
Área	Actividad	Genera Valor (1..7)	Problemas	Mejoras	HH consultor	HH empleados	Fecha Inicio	Fecha Término	Plazo en días	Costo	Observación
Gestión Comercial	Actividad 1										
	Actividad n										
Marketing	Actividad 1										
	Actividad n										
Tecnología de la información	Actividad 1										
	Actividad n										
Logística y cadenas de abastecimiento	Actividad 1										
	Actividad n										
Implementación de normas ISO 9001 V 2000	Actividad 1										
	Actividad n										
Finanzas	Actividad 1										
	Actividad n										
Estrategia corporativa	Actividad 1										
	Actividad n										

Nuevas Actividades								
Área	Actividad	HH consultor	HH empleados	Fecha Inicio	Fecha Término	Plazo en días	Costo	Observación
Gestión Comercial	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Marketing	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Tecnología de la información	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Logística y cadenas de abastecimiento	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Implementación de normas ISO 9001 V 2000	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Finanzas	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							
Estrategia corporativa	Actividad 1							
	Actividad n							
	Total							

Anexo 21. Cronograma de Actividades



Anexo 22. Diseño Planta Productiva



La distribución de la planta de oficinas tiene una estructura clásica que contempla una sala de reuniones, cuatro privados para cada uno de los integrantes del staff de consultores y un lobby de recepción.

Nos parece adecuada la distribución por cuanto el trabajo resultará más productivo para cada consultor estando a solas en una oficina que en una planta abierta. Lo anterior indudablemente provocará distracciones innecesarias y pérdidas de tiempo. La necesidad de cubrir los costos operativos amerita utilizar el máximo del tiempo posible concentrado en las labores individuales, obteniendo ahorros de tiempo que consecuentemente impactarán positivamente en absorber con antelación los costos asociados.

Anexo 23.

Equipamiento Necesario

Privados:

- 1 Computador (desktop)
- Escritorio modular
- 1 sillón ejecutivo y dos sillas de visitas
- 1 estantería
- 1 teléfono

Sala de Reuniones:

- Una mesa oval
- 8 sillas
- 1 datashow
- 1 telón
- 1 teléfono
- Ornamentación

Recepción:

- 1 recepcionista
- 1 escritorio modular
- 1 silla
- 1 teléfono
- 1 fax
- 1 computador
- 1 estantería

Cocina:

- 1 hervidor eléctrico
- 1 mueble de cocina de piso
- 1 mueble de cocina mural.
- 1 microondas

Equipamiento de software:

- Herramientas Office
- Internet

Equipamiento de hardware adicional (red de datos):

- 1 bastidor (rack)
- 1 switch de ocho bocas
- 1 patch panel

Insumos:

- Toner
- Papel

Anexo 25. Actividades Plena Producción

Días hábiles por mes	22
Horas por día	9
Horas por mes	198

Consultor	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Consultor A	Consultoría 1	99	99	99	99	99
	Consultoría 2	99	99	99	99	99
Consultor B	Consultoría 1	99	99	99	99	99
	Mantenición 1	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Mantenición 2	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Generación nuevos negocios	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
Consultor C	Consultoría 2	99	99	99	99	99
	Mantenición 3	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Mantenición 4	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Generación nuevos negocios	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
Consultor D	Mantenición 5	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Mantenición 6	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
	Generación nuevos negocios	132.0	132.0	132.0	132.0	132.0

Anexo 26.

Horas en consultoría en horario complementario

Maximo de Horas a trabajar sin que ningún socio se retire de su empresa		
Item	Horas Destinadas	Unidad
Horas diarias trabajo par time de lunes viernes	4	Horas
Consultores	4	Cantidad
Dias habiles	22	Días
Sábados disponibles	4	Días
Horas trabajadas los sábados	10	Horas
Total HH Mensuales de trabajo de lunes viernes	352	Horas
Total HH mensuales durante sabados	160	Horas
Horas mensuales disponible	512	Horas

Distribución de Horas en un mes para la Primera empresa		
Horas totales requeridas consultoria	990	meses
Horas mensuales requeridas consultoria	247,5	4
Item	Horas Destinadas	Unidad
Horas diarias trabajo par time	3	Horas
Consultores	4	Cantidad
Dias hábiles	15	Días
Sábados	4	Días
Horas trabajadas los sabados	4,5	Horas
Total HH Mensuales de trabajo de lunes viernes	180	Horas
Total HH mensuales durante sábados	72	Horas
Total Horas	252	Horas

Distribución de Horas en un mes para la Segunda empresa		
Horas totales requeridas consultoria	990	meses
Horas mensuales requeridas consultoria	198	5
Item	Horas Destinadas	Unidad
Horas diarias trabajo par time	3	Horas
Consultores	4	Cantidad
Dias hábiles	11	Días
Sábados	4	Días
Horas trabajadas los sabados	4,5	Horas
Total HH Mensuales de trabaja de lunes viernes	132	Horas
Total HH mensuales durante sábados	72	Horas
Total Horas	204	Horas

Anexo 27.

Cronograma de Consultorías

La primera consultoría se empezará a ejecutar al inicio del mes 5 y se contempla la participación de todos los integrantes según la distribución de horarios detallada en el **Anexo 28**.

En el mes 14 se contempla, junto al inicio de la cuarta implementación, la salida del primer socio de TMC de su actual trabajo y de su incorporación en un 100 % a los proyectos de la empresa en horario normal y complementario.

En el mes 17 se contempla, junto al inicio de la sexta implementación, la salida del segundo socio de TMC de su actual trabajo y de su incorporación en un 100 % a los proyectos de la empresa en horario normal y complementario.

En el mes 19 se contempla, junto al inicio de la séptima implementación, la salida del tercer socio de TMC de su actual trabajo y de su incorporación en un 100 % a los proyectos de la empresa en horario normal y complementario. Los dos primeros socios en salirse de sus actuales trabajos se les reducirá todo su horario complementario de los días lunes a viernes semana (44 horas cada uno).

En el mes 22 se contempla, junto al inicio de la octava implementación, la salida del cuarto y último socio de TMC de su actual trabajo y de su incorporación en un 100 % a los proyectos de la empresa. A partir de este momento se adoptará la modalidad de horario normal, es decir, 198 horas mensuales cada socio.

La oficina de trabajo será cada una de las casas de los socios para trabajos que puedan desarrollarse individualmente. Sin embargo, todo el trabajo de equipo se realizará en la casa de uno de los socios que actualmente vive sólo.

Lo socios trabajaran en horario de lunes a viernes de 19:00 a 23:00 y los días sábados de 09:00 a 18:00.

fecha	Año 1 meses												Año 2 meses												Año 3 meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Consultoria																																					
Implementación 1					247	247	247	247																													
mantención 1								33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
Implementación 2								198	198	198	198	198																									
mantención 2													33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 3										198	198	198	198	198																							
mantención 3																	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 4													198	198	198	198	198																				
mantención 4																		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 5																	198	198	198	198	198																
mantención 5																					33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 6																	198	198	198	198	198																
mantención 6																						33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 7																				198	198	198	198	198													
mantención 7																								33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Implementación 8																								198	198	198	198	198									
mantención 8																											33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
Implementación 9																									198	198	198	198	198								
mantención 9																												33	33	33	33	33	33	33	33	33	
Implementación 10																												198	198	198	198	198					
mantención 10																																		33	33	33	
Implementación 11																																		198	198	198	
mantención 11																																					
Implementación 12																																					
mantención 12																																					
Implementación 13																																					
mantención 13																																					
Horas disponibles	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	710	710	710	710	908	908	930	930	930	930	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792		
Horas implementación	0	0	0	0	247	247	247	247	198	198	396	396	396	396	396	396	594	594	594	594	396	396	396	396	396	396	396	198	198	198	198	198	198	198	198	198	
Horas mantención	0	0	0	0	0	0	0	0	33	33	33	33	33	33	66	66	99	99	99	132	132	165	198	198	231	231	231	264	264	297	297	297	297	297	297	330	330
Horas Generación negocios	512	512	512	510	265	265	265	265	281	281	83	83	83	248	248	215	215	215	204	204	369	198	198	165	165	165	330	330	297	297	297	297	297	297	264	264	264
Horas Utilizadas	512	512	512	510	512	512	512	512	512	512	512	512	710	710	710	908	908	930	930	930	930	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792

fecha	Año 4												Año 5											
	meses												meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consultoria																								
Implementación 1																								
mantención 1	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 2																								
mantención 2	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 3																								
mantención 3	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 4																								
mantención 4	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 5																								
mantención 5	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 6																								
mantención 6	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 7																								
mantención 7	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 8																								
mantención 8	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 9																								
mantención 9	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 10																								
mantención 10	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 11	198	198																						
mantención 11			33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 12			198	198	198	198	198																	
mantención 12								33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Implementación 13								198	198	198	198	198												
mantención 13													33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Horas disponibles	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792
Horas implementación	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Horas mantención	330	330	363	363	363	363	363	396	396	396	396	396	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429
Horas Generación negocios	264	264	231	231	231	231	231	198	198	198	198	198	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
Horas Utilizadas	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792

Anexo 28. Detalle Costos de Operación

Costos fijos mensuales	
Concepto	\$ Contado
Arriendo oficinas	\$ 300.000
Garantía Arriendo (prorratio mensual)	\$ 25.000
Sueldo Bruto Recepcionista	\$ 315.000
Administrativo	\$ 315.000
Outsourcing Contador	\$ 50.000
Outsourcing Aseo	\$ 200.000
Luz	\$ 50.000
Agua	\$ 35.000
Gastos Teléfono	\$ 100.000
Gastos comunes	\$ 50.000
Permiso municipal	\$ 4.300
Servicio de Internet y correo (incluye enlaces)	\$ 30.000
Total	\$ 1.474.300

Equipamiento	Arriendo a 24 meses (1% mensual)			
	Concepto	\$ Contado x Unidad	\$ Contado Total	Valor Cuota x Unidad
Rack de comunicaciones	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 2.118	\$ 2.118
Switch de ocho bocas	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 1.412	\$ 1.412
Patch Panel de 12 bocas	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 1.883	\$ 1.883
Puntos de datos (cableado estructurado)	\$ 30.000	\$ 180.000	\$ 1.412	\$ 8.473
Impresora Láser	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 4.707	\$ 4.707
Central telefónica	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 23.537	\$ 23.537
Computadores desktop	\$ 20.000	\$ 100.000	\$ 941	\$ 4.707
Escritorios modulares	\$ 75.000	\$ 375.000	\$ 3.531	\$ 17.653
Sillones ejecutivos	\$ 70.000	\$ 280.000	\$ 3.295	\$ 13.181
Silla ergonometrica secretaria	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 2.354	\$ 2.354
Sillas de visita	\$ 30.000	\$ 480.000	\$ 1.412	\$ 22.595
Estanterías	\$ 50.000	\$ 250.000	\$ 2.354	\$ 11.768
Mesa oval de reuniones	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 9.415	\$ 9.415
Data show	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 61.196	\$ 61.196
telón de fondo	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 2.824	\$ 2.824
Equipo de fax	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 1.648	\$ 1.648
Mueble de cocina mural	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 2.354	\$ 2.354
Mueble de cocina de piso	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 2.354	\$ 2.354
Hervidor eléctrico	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 1.648	\$ 1.648
Microondas	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 3.531	\$ 3.531
Plantas de interior	\$ 10.000	\$ 80.000	\$ 471	\$ 3.766
Totales	\$ 2.855.000	\$ 4.315.000	\$ 134.395	\$ 203.122

Cantidad	Sueldo Bruto Socio TMC	Total
4	\$ 1.700.000	\$ 6.800.000
	Nota: Incluye leyes sociales (Base UF60)	

Anexo 29.

Ejemplo Cálculo de Eficiencia y Productividad

Eficiencia

Eficiencia sobresaliente (ES >= a 100%)

Horas de consultoría programadas: 440 horas (44 días hábiles a 10 horas diarias, de 9:00 a 19:00).

Horas de consultoría realizadas: 400 horas (40 días hábiles).

Eficiencia = horas programadas / horas realizadas

Eficiencia = 440 / 400 = 110% → 4 días de adelanto

Eficiencia rescatable (90% <= ER < 100%)

Horas de consultoría programadas: 440 horas

Horas de consultoría realizadas: 480 horas

Eficiencia = 440 / 480 = 91,7% → 4 días de retraso

Eficiencia vulnerable (0 <= EV < 90%)

Horas de consultoría programadas: 440 horas

Horas de consultoría realizadas: 500 horas

Eficiencia = 440 / 500 = 88% → 6 días de retraso

Productividad

Productividad sobresaliente (PS > 100%)

Promedio de ingresos mensuales: UF 900

Costos mensuales predecibles: UF 400

Productividad = $(900 - 400) / 400 = 500 / 400 = 125\%$

Productividad rescatable (50% <= PR <= 100%)

Promedio de ingresos mensuales: UF 600

Costos mensuales predecibles: UF 400

Productividad = $(600 - 400) / 400 = 200 / 400 = 50\%$

Productividad Vulnerable (0 <= PV < 50%)

Promedio de ingresos mensuales: UF 450

Costos mensuales predecibles: UF 400

Productividad = $(450 - 400) / 400 = 50 / 400 = 12,5\%$

Productividad Terminal (PT < 0)

Promedio de ingresos mensuales: UF 390

Costos mensuales predecibles: UF 400

Productividad = $(390 - 400) / 400 = -10 / 400 = -2,5\%$

Anexo 30. Cálculo de la tasa de descuento

El riesgo de los flujos de caja de la firma se puede clasificar en dos tipos: riesgo diversificable y no diversificable. El riesgo diversificable, que incluye por ejemplo riesgo de quiebra, se refleja en la estimación de flujos de caja esperados, y el no diversificable en la tasa de descuento. Tanto acreedores como accionistas esperan ser compensados por el costo de oportunidad de invertir sus fondos en un negocio de nivel de riesgo equivalente. El costo de capital promedio ponderado es la tasa de descuento utilizada para traer flujos de caja futuros esperados a valor presente para todos los inversionistas.

Es importante mantener la equivalencia entre flujo de caja y tasa de descuento apropiada, por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar debe considerar todos los costos de financiamiento (deuda, patrimonio, y otros) y como el ahorro tributario de la deuda no está incorporado en el flujo de caja libre, la tasa de descuento debe reflejarlo.

Al calcular la tasa de costo de capital promedio ponderado, se debe ajustar por riesgo sistemático (beta) cada proveedor de capital, y luego emplear los valores de mercado para obtener las ponderaciones de cada fuente de financiamiento. Al calcular la estructura de financiamiento, se debe considerar sólo la deuda que paga intereses porque sólo a ella corresponden los gastos financieros reportados en el Estado de Resultados. Finalmente, una variable de interés para los inversionistas no capturada en el modelo de mercado es la liquidez. Los inversionistas valoran la liquidez, por lo que exigen ser compensados por realizar inversiones menos líquidas que el promedio. Por este motivo, la tasa promedio ponderada de costo de capital se corrige incorporando un premio por liquidez.

Se considera una tasa de interés libre de riesgo real, correspondiente al instrumento que reemplaza al PRC a 20 años (BCU de 20 años) cuya tasa es de 4,45%¹, al 31 de Marzo de 2004 y un premio por riesgo de mercado de 8,5% por año². Se hicieron supuestos de riesgo sistemático (beta) para la empresa considerando su giro, mercado (nacional versus internacional), elasticidad ingreso de la demanda, estructura de costos y Leverage financiero. El cálculo de Beta, fue realizado según los antecedentes de la industria de Servicios profesionales de EE.UU.

$$B_l = B_u * (1 + (1 - T_c) * B/S)$$

Bl = Beta Leverage

Bu = Beta Unleverage, riesgo sistemático de la industria de materiales para la construcción de EE.UU.

Tc = Tasa de impuesto Corporativa

B / S = Nivel de deuda Objetivo

En base a información de empresas comparables en el mercado norteamericano se estima el valor de la industria. El beta por lo tanto es de 1.53. Al considerar la estructura de capital implica un costo de capital patrimonial de 19,06%.

¹ La última tasa registrada es de Octubre de 2003. Por lo tanto, se estima como la tasa del BCU de 10 años para Marzo de 2004 más el *spread* promedio entre BCU de 20 años y de 10 años para el 2003.

² Ibbotson & Associates estima para Chile un retorno esperado para el mercado de 14%. Por otro lado, las estimaciones de PRM considerando un modelo en que está el retorno del mercado norteamericano y el EMBI como variables explicativa lleva a un valor de 7.5%. Por lo tanto si la tasa libre de riesgo es de 4,45% entonces el PRM promedio entre ambos métodos es de aproximadamente 9.55%

Anexo 31.

Flujo de caja libre Mensuales

Los ingresos recibidos por consultoría por los 6 primeros meses se calcula $\$1.290.000 = ((15.000 \text{ UF anuales} / 12 \text{ meses}) * 20\%) * 30\% * 17.200$. Nuestro cliente vende 15.000 UF anuales (1.250 UF mensuales) y TMC hará que venda un 20 % más, en donde cobrará el 30 % de ese 20% de aumento del monto total de las ventas. Tal monto se cobrará, para la primera consultoría, cuando el cliente reciba los ingresos adicionales, los que se estiman que serán 4 meses después de terminada la implementación. Para el resto de las consultoría el resto los ingresos se esperan recibir al tercer mes después de terminada la consultoría.

A partir del mes 7 y hasta el mes 12 se estima que el porcentaje de aumento de ventas aumentará a un 30% por lo que la comisión también aumentará y será de un 34%. Por lo anterior, se calcula $\$2.193.000 = ((15.000 \text{ UF anuales} / 12 \text{ meses}) * 30\%) * 34\% * 17.200$. Nuestro cliente vende 15 UF anuales (1.250 UF mensuales) y TMC hará que venda un 30 % más, en donde cobrará el 34 % de ese 30% de aumento del monto total de las ventas.

A partir del mes 13 y hasta el mes 18 se estima que el porcentaje de aumento de ventas aumentará a un 40%. Por lo anterior, se calcula $\$2.924.000 = ((15.000 \text{ UF anuales} / 12 \text{ meses}) * 40\%) * 34\% * 17.200$. Nuestro cliente vende 15 UF anuales (1.250 UF mensuales) y TMC hará que venda un 40 % más, en donde cobrará el 34 % de ese 40% de aumento del monto total de las ventas.

A partir del mes 19 en adelante se estima que el porcentaje de aumento de ventas aumentará a un 50%. Por lo anterior, se calcula $\$3.655.000 = ((15.000 \text{ UF anuales} / 12 \text{ meses}) * 40\%) * 34\% * 17.200$. Nuestro cliente vende 15 UF anuales (1.250 UF mensuales) y TMC hará que venda un 50 % más, en donde cobrará el 34 % de ese 50% de aumento del monto total de las ventas.

El costo Horas Part – Time se calcula en base a un sueldo mensual de $\$1.200.000$ con 198 horas trabajadas. Por ejemplo: En el mes 5 del año 1, según el cronograma de consultoría (**Anexo 27**), se requieren 247 horas por lo que $(\$1.200.000/198)*247 = \$1.496.970$.

En el mes 9 del año 1, se requieren $198+33=231$ horas por lo que $(\$1.200.000/198)*231 = \$1.400.000$.

En el mes 11 del año 1, se requieren $396+33=429$ horas por lo que $(\$1.200.000/198)*429 = \$2.600.000$.

En el mes 9 del año 1, se requieren $198+33=231$ horas por lo que $(\$1.200.000/198)*231 = \$1.400.000$.

En el mes 2 del año 2, se requieren $396+66=462$ horas. A estas hay que restarles las horas aportadas por el primer socio contratado por TMC por lo que las horas adicionales serían $462 - 198 = 264$ valorizándose $(\$1.200.000/198)*264 = \$1.600.000$.

	Año 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Utilidad despues de impuestos					-206970	-206970	-206970	-206970	1120139	979400	1803590	1803590
mas Depreciación												
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja					1290000	1290000	1290000	1290000	2580000	2580000	4773000	3483000
Mas aumento en Pasivos Circulantes					1496970	1496970	1496970	1496970	1459861	1600600	2969410	1679410
Menos, aumentos de Activos Fijos												
Flujo de Caja Libre					2580000	2580000	2580000	2580000	5160000	5160000	9546000	6966000

	Año 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Utilidad despues de impuestos	1.803.590	2.708.290	3.457.780	4.362.480	5.544.400	5.544.400	6.449.100	6.783.590	8.054.320	8.629.510	10.426.460	11.497.160
mas Depreciación												
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	3.483.000	4.773.000	5.676.000	5.676.000	8.600.000	6.407.000	7.697.000	8.600.000	8.041.000	9.331.000	10.406.000	8.772.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	1.679.410	2.064.710	2.218.220	1.313.520	3.055.600	862.600	1.247.900	1.816.410	-13.320	701.490	-20.460	3.653.840
Menos, aumentos de Activos Fijos												6.379.000
Flujo de Caja Libre	6.966.000	9.546.000	11.352.000	11.352.000	17.200.000	12.814.000	15.394.000	17.200.000	16.082.000	18.662.000	20.812.000	23.923.000

	Año 3											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	Año 3											
Utilidad despues de impuestos	10.419.410	11.026.140	11.632.870	12.823.090	15.107.250	15.856.740	16.463.470	17.070.200	17.070.200	19.354.360	20.710.580	21.317.310
mas Depreciación	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	9.675.000	9.116.000	8.944.000	9.847.000	10.406.000	8.944.000	8.385.000	8.213.000	7.482.000	9.503.000	9.503.000	7.482.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	-921.604	-2.087.334	-2.866.064	-3.153.284	-4.878.444	-7.089.934	-6.384.079	124.270		467.840	277.780	124.270
Menos, aumentos de Activos Fijos												
Flujo de Caja Libre	19.350.000	18.232.000	17.888.000	19.694.000	20.812.000	17.888.000	18.641.585	25.584.664	24.729.394	29.502.394	30.668.554	29.100.774

	Año 4											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Utilidad despues de impuestos	21.924.040	21.924.040	22.994.740	24.350.960	24.957.690	25.564.420	25.564.420	26.635.120	27.384.610	27.991.340	28.598.070	28.598.070
mas Depreciación	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	7.310.000	6.579.000	7.138.000	8.772.000	6.751.000	5.848.000	5.117.000	5.676.000	6.579.000	6.020.000	5.117.000	4.386.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	124.270		219.300	277.780	124.270	124.270		219.300	153.510	124.270	124.270	
Menos, aumentos de Activos Fijos												
Flujo de Caja Libre	29.535.504	28.680.234	30.529.234	33.577.934	32.010.154	31.713.884	30.858.614	32.707.614	34.294.314	34.312.804	34.016.534	33.161.264

	Año 5											
	Mes 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Utilidad despues de impuestos	28.598.070	29.347.560	29.954.290	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020
mas Depreciación	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194	177.194
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	3.655.000	4.558.000	3.999.000	3.827.000	3.096.000	2.365.000	2.365.000	2.365.000	1.462.000	731.000		
Mas aumento en Pasivos Circulantes		153.510	124.270	124.270								
Menos, aumentos de Activos Fijos												
Flujo de Caja Libre	32.430.264	34.236.264	34.254.754	34.689.484	33.834.214	33.103.214	33.103.214	33.103.214	32.200.214	31.469.214	30.738.214	30.738.214

Anexo 32. Balances Mensuales

	Año 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Activos Circulantes												
Caja y Equivalentes												
Cuentas por cobrar					1.290.000	2.580.000	3.870.000	5.160.000	7.740.000	10.320.000	15.093.000	18.576.000
Total activos circulantes					1.290.000	2.580.000	3.870.000	5.160.000	7.740.000	10.320.000	15.093.000	18.576.000
Activo Fijo												
Equipamiento												
Dep. Acumulada												
Activo fijo neto												
Otros Activos												
Capital por enterar	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.315.618	30.336.218
Total Otros Activos	31.607.879	31.315.618	30.336.218									
TOTAL ACTIVOS	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	32.897.879	34.187.879	35.477.879	36.767.879	39.347.879	41.927.879	46.408.618	48.912.218
Pasivos Circulantes												
Cuentas por Pagar												
Consultorias por pagar					1.496.970	2.993.939	4.490.909	5.987.879	7.387.879	8.787.879	11.387.879	12.697.879
Impuestos por pagar									59.861	260.461	629.871	999.281
Total Pasivos Circulantes					1.496.970	2.993.939	4.490.909	5.987.879	7.447.739	9.048.339	12.017.749	13.697.159
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas					(206.970)	(206.970)	(206.970)	(206.970)	1.120.139	979.400	1.803.590	1.803.590
Utilidades Retenidas						(206.970)	(413.939)	(620.909)	(827.879)	292.261	979.400	1.803.590
Patrimonio neto	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.400.909	31.193.940	30.986.970	30.780.000	31.900.140	32.879.540	34.390.869	35.215.059
PASIVOS Y PATRIMONIO	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	32.897.879	34.187.879	35.477.879	36.767.879	39.347.879	41.927.879	46.408.618	48.912.218

	Año 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Activos Circulantes												
Caja y Equivalentes												
Cuentas por cobrar	22.059.000	26.832.000	32.508.000	38.184.000	46.784.000	53.191.000	60.888.000	69.488.000	77.529.000	86.860.000	97.266.000	106.038.000
Total activos circulantes	22.059.000	26.832.000	32.508.000	38.184.000	46.784.000	53.191.000	60.888.000	69.488.000	77.529.000	86.860.000	97.266.000	106.038.000
Activo Fijo												
Equipamiento												
Dep. Acumulada												
Activo fijo neto												
Otros Activos												
Capital por enterar	28.532.628	26.729.038	24.925.448	22.217.158	18.759.378	14.396.898	8.852.498	3.308.098				
Total Otros Activos	28.532.628	26.729.038	24.925.448	22.217.158	18.759.378	14.396.898	8.852.498	3.308.098				
TOTAL ACTIVOS	50.591.628	53.561.038	57.433.448	60.401.158	65.543.378	67.587.898	69.740.498	72.796.098	77.529.000	86.860.000	97.266.000	112.417.000
Pasivos Circulantes												
Cuentas por Pagar												
Consultorias por pagar	15.007.159	16.886.569	18.951.279	20.079.499	22.893.019	23.755.619	24.818.219	26.566.119	26.292.529	26.876.209	26.487.699	23.543.239
Impuestos por pagar	369.410	554.710	708.220	893.520	1.135.600	1.135.600	1.320.900	1.389.410	1.649.680	1.767.490	2.135.540	2.354.840
Total Pasivos Circulantes	15.376.569	17.441.279	19.659.499	20.973.019	24.028.619	24.891.219	26.139.119	27.955.529	27.942.209	28.643.699	28.623.239	32.277.079
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas	1.803.590	2.708.290	3.457.780	4.362.480	5.544.400	5.544.400	6.449.100	6.783.590	8.054.320	8.629.510	10.426.460	11.497.160
Utilidades Retenidas	1.803.590	1.803.590	2.708.290	3.457.780	4.362.480	5.544.400	5.544.400	6.449.100	9.924.592	17.978.912	26.608.422	37.034.882
Patrimonio neto	35.215.059	36.119.759	37.773.949	39.428.139	41.514.759	42.696.679	43.601.379	44.840.569	49.586.791	58.216.301	68.642.761	80.139.921
PASIVOS Y PATRIMONIO	50.591.628	53.561.038	57.433.448	60.401.158	65.543.378	67.587.898	69.740.498	72.796.098	77.529.000	86.860.000	97.266.000	112.417.000

	Año 3											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Activos Circulantes												
Caja y Equivalentes							1.871.585	11.030.249	20.795.643	31.292.037	42.954.591	57.091.365
Cuentas por cobrar	115.713.000	124.829.000	133.773.000	143.620.000	154.026.000	162.970.000	171.355.000	179.568.000	187.050.000	196.553.000	206.056.000	213.538.000
Total activos circulantes	115.713.000	124.829.000	133.773.000	143.620.000	154.026.000	162.970.000	173.226.585	190.598.249	207.845.643	227.845.037	249.010.591	270.629.365
Activo Fijo												
Equipamiento	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000
Dep. Acumulada	-177.194	-354.388	-531.583	-708.777	-885.972	-1.063.166	-1.240.361	-1.417.555	-1.594.750	-1.771.944	-1.949.138	-2.126.333
Activo fijo neto	6.201.806	6.024.612	5.847.417	5.670.223	5.493.028	5.315.834	5.138.639	4.961.445	4.784.250	4.607.056	4.429.862	4.252.667
Otros Activos												
Capital por enterar												
Total Otros Activos												
TOTAL ACTIVOS	121.914.806	130.853.612	139.620.417	149.290.223	159.519.028	168.285.834	178.365.224	195.559.694	212.629.893	232.452.093	253.440.453	274.882.032
Pasivos Circulantes												
Cuentas por Pagar	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300
Consultorias por pagar	27.697.079	25.485.475	22.495.141	19.098.077	13.751.793	6.508.349						
Impuestos por pagar	2.134.096	2.258.366	2.382.636	2.626.416	3.094.256	3.247.766	3.372.036	3.496.306	3.496.306	3.964.146	4.241.926	4.366.196
Total Pasivos Circulantes	31.355.475	29.268.141	26.402.077	23.248.793	18.370.349	11.280.415	4.896.336	5.020.606	5.020.606	5.488.446	5.766.226	5.890.496
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas	10.419.410	11.026.140	11.632.870	12.823.090	15.107.250	15.856.740	16.463.470	17.070.200	17.070.200	19.354.360	20.710.580	21.317.310
Utilidades Retenidas	48.532.042	58.951.452	69.977.591	81.610.461	94.433.550	109.540.800	125.397.540	141.861.009	158.931.209	176.001.409	195.355.768	216.066.348
Patrimonio neto	90.559.331	101.585.470	113.218.340	126.041.429	141.148.679	157.005.419	173.468.888	190.539.088	207.609.288	226.963.647	247.674.227	268.991.536
PASIVOS Y PATRIMONIO	121.914.806	130.853.612	139.620.417	149.290.223	159.519.028	168.285.834	178.365.224	195.559.694	212.629.893	232.452.093	253.440.453	274.882.032

	Año 4											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Activos Circulantes												
Caja y Equivalentes	72.006.869	87.529.103	103.782.337	119.816.271	138.324.425	158.342.310	178.966.924	200.322.538	221.458.852	243.731.656	267.514.190	291.903.454
Cuentas por cobrar	220.848.000	227.427.000	234.565.000	243.337.000	250.088.000	255.936.000	261.053.000	266.729.000	273.308.000	279.328.000	284.445.000	288.831.000
Total activos circulantes	292.854.869	314.956.103	338.347.337	363.153.271	388.412.425	414.278.310	440.019.924	467.051.538	494.766.852	523.059.656	551.959.190	580.734.454
Activo Fijo												
Equipamiento	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000
Dep. Acumulada	-2.303.527	-2.480.722	-2.657.916	-2.835.111	-3.012.305	-3.189.500	-3.366.694	-3.543.888	-3.721.083	-3.898.277	-4.075.472	-4.252.666
Activo fijo neto	4.075.473	3.898.278	3.721.084	3.543.889	3.366.695	3.189.500	3.012.306	2.835.112	2.657.917	2.480.723	2.303.528	2.126.334
Otros Activos												
Capital por enterar												
Total Otros Activos												
TOTAL ACTIVOS	296.930.342	318.854.382	342.068.421	366.697.161	391.779.120	417.467.810	443.032.230	469.886.649	497.424.769	525.540.378	554.262.718	582.860.788
Pasivos Circulantes												
Cuentas por Pagar	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300
Consultorias por pagar												
Impuestos por pagar	4.490.466	4.490.466	4.709.766	4.987.546	5.111.816	5.236.086	5.236.086	5.455.386	5.608.896	5.733.166	5.857.436	5.857.436
Total Pasivos Circulantes	6.014.766	6.014.766	6.234.066	6.511.846	6.636.116	6.760.386	6.760.386	6.979.686	7.133.196	7.257.466	7.381.736	7.381.736
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas	21.924.040	21.924.040	22.994.740	24.350.960	24.957.690	25.564.420	25.564.420	26.635.120	27.384.610	27.991.340	28.598.070	28.598.070
Utilidades Retenidas	237.383.657	259.307.697	281.231.737	304.226.476	328.577.436	353.535.125	379.099.545	404.663.965	431.299.084	458.683.694	486.675.033	515.273.103
Patrimonio neto	290.915.576	312.839.616	335.834.355	360.185.315	385.143.004	410.707.424	436.271.844	462.906.963	490.291.573	518.282.912	546.880.982	575.479.052
PASIVOS Y PATRIMONIO	296.930.342	318.854.382	342.068.421	366.697.161	391.779.120	417.467.810	443.032.230	469.886.649	497.424.769	525.540.378	554.262.718	582.860.788

	Año 5											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Activos Circulantes												
Caja y Equivalentes	317.023.718	342.143.982	368.400.736	395.436.220	423.078.434	451.451.648	479.824.862	508.198.076	537.474.290	567.481.504	598.219.718	628.957.933
Cuentas por cobrar	292.486.000	297.044.000	301.043.000	304.870.000	307.966.000	310.331.000	312.696.000	315.061.000	316.523.000	317.254.000	317.254.000	317.254.000
Total activos circulantes	609.509.718	639.187.982	669.443.736	700.306.220	731.044.434	761.782.648	792.520.862	823.259.076	853.997.290	884.735.504	915.473.718	946.211.933
Activo Fijo												
Equipamiento	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000	6.379.000
Dep. Acumulada	-4.429.861	-4.607.055	-4.784.250	-4.961.444	-5.138.638	-5.315.833	-5.493.027	-5.670.222	-5.847.416	-6.024.611	-6.201.805	-6.379.000
Activo fijo neto	1.949.139	1.771.945	1.594.750	1.417.556	1.240.362	1.063.167	885.973	708.778	531.584	354.389	177.195	0
Otros Activos												
Capital por enterar												
Total Otros Activos												
TOTAL ACTIVOS	611.458.857	640.959.927	671.038.486	701.723.776	732.284.796	762.845.815	793.406.835	823.967.855	854.528.874	885.089.894	915.650.913	946.211.933
Pasivos Circulantes												
Cuentas por Pagar	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300	1.524.300
Consultorias por pagar												
Impuestos por pagar	5.857.436	6.010.946	6.135.216	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486
Total Pasivos Circulantes	7.381.736	7.535.246	7.659.516	7.783.786								
Capital Inicial	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879	31.607.879
Utilidades / Perdidas	28.598.070	29.347.560	29.954.290	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020	30.561.020
Utilidades Retenidas	543.871.173	572.469.242	601.816.802	631.771.092	662.332.111	692.893.131	723.454.150	754.015.170	784.576.190	815.137.209	845.698.229	876.259.248
Patrimonio neto	604.077.121	633.424.681	663.378.971	693.939.990	724.501.010	755.062.029	785.623.049	816.184.069	846.745.088	877.306.108	907.867.127	938.428.147
PASIVOS Y PATRIMONIO	611.458.857	640.959.927	671.038.486	701.723.776	732.284.796	762.845.815	793.406.835	823.967.855	854.528.874	885.089.894	915.650.913	946.211.933

Anexo 33. Estado de Resultados Mensuales

	Año 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas					1.290.000	1.290.000	1.290.000	1.290.000	2.580.000	2.580.000	4.773.000	4.773.000
Costo de Ventas					1.496.970	1.496.970	1.496.970	1.496.970	1.400.000	1.400.000	2.600.000	2.600.000
Margen Bruto					-206.970	-206.970	-206.970	-206.970	1.180.000	1.180.000	2.173.000	2.173.000
Costos fijos												
Costos mantención sitio Web												
Depreciacion												
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos					-206.970	-206.970	-206.970	-206.970	1.180.000	1.180.000	2.173.000	2.173.000
Resultado Acumulado					(206.970)	(413.939)	(620.909)	(827.879)	352.121	1.532.121	3.705.121	5.878.121
Impuesto a la Renta 17%									59.861	200.600	369.410	369.410
Utilidad (Pérdida) Neta					(206.970)	(206.970)	(206.970)	(206.970)	1.120.139	979.400	1.803.590	1.803.590

	Año 2											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas	4.773.000	6.063.000	6.966.000	8.256.000	11.180.000	11.180.000	12.470.000	13.373.000	14.104.000	16.297.000	18.662.000	19.952.000
Costo de Ventas	2.600.000	2.800.000	2.800.000	3.000.000	4.500.000	4.500.000	4.700.000	5.200.000	4.400.000	5.900.000	6.100.000	6.100.000
Margen Bruto	2.173.000	3.263.000	4.166.000	5.256.000	6.680.000	6.680.000	7.770.000	8.173.000	9.704.000	10.397.000	12.562.000	13.852.000
Costos fijos												
Costos mantención sitio Web												
Depreciación												
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	2.173.000	3.263.000	4.166.000	5.256.000	6.680.000	6.680.000	7.770.000	8.173.000	9.704.000	10.397.000	12.562.000	13.852.000
Resultado Acumulado	8.051.121	11.314.121	15.480.121	20.736.121	27.416.121	34.096.121	41.866.121	50.039.121	59.743.121	70.140.121	82.702.121	96.554.121
Impuesto a la Renta 17%	369.410	554.710	708.220	893.520	1.135.600	1.135.600	1.320.900	1.389.410	1.649.680	1.767.490	2.135.540	2.354.840
Utilidad (Pérdida) Neta	1.803.590	2.708.290	3.457.780	4.362.480	5.544.400	5.544.400	6.449.100	6.783.590	8.054.320	8.629.510	10.426.460	11.497.160

	Año 3											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas	20.855.000	21.586.000	22.317.000	23.951.000	26.703.000	27.606.000	28.337.000	29.068.000	29.068.000	31.820.000	33.454.000	34.185.000
Costo de Ventas	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Margen Bruto	14.255.000	14.986.000	15.717.000	17.151.000	19.903.000	20.806.000	21.537.000	22.268.000	22.268.000	25.020.000	26.654.000	27.385.000
Costos fijos	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300
Costos mantención sitio Web	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Depreciacion	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	12.553.506	13.284.506	14.015.506	15.449.506	18.201.506	19.104.506	19.835.506	20.566.506	20.566.506	23.318.506	24.952.506	25.683.506
Resultado Acumulado	109.107.627	122.392.132	136.407.638	151.857.143	170.058.649	189.163.155	208.998.660	229.565.166	250.131.671	273.450.177	298.402.682	324.086.188
Impuesto a la Renta 17%	2.134.096	2.258.366	2.382.636	2.626.416	3.094.256	3.247.766	3.372.036	3.496.306	3.496.306	3.964.146	4.241.926	4.366.196
Utilidad (Pérdida) Neta	10.419.410	11.026.140	11.632.870	12.823.090	15.107.250	15.856.740	16.463.470	17.070.200	17.070.200	19.354.360	20.710.580	21.317.310

	Año 4											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas	34.916.000	34.916.000	36.206.000	37.840.000	38.571.000	39.302.000	39.302.000	40.592.000	41.495.000	42.226.000	42.957.000	42.957.000
Costo de Ventas	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Margen Bruto	28.116.000	28.116.000	29.406.000	31.040.000	31.771.000	32.502.000	32.502.000	33.792.000	34.695.000	35.426.000	36.157.000	36.157.000
Costos fijos	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300
Costos mantención sitio Web	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Depreciacion	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	26.414.506	26.414.506	27.704.506	29.338.506	30.069.506	30.800.506	30.800.506	32.090.506	32.993.506	33.724.506	34.455.506	34.455.506
Resultado Acumulado	350.500.693	376.915.199	404.619.705	433.958.210	464.027.716	494.828.221	525.628.727	557.719.232	590.712.738	624.437.243	658.892.749	693.348.255
Impuesto a la Renta 17%	4.490.466	4.490.466	4.709.766	4.987.546	5.111.816	5.236.086	5.236.086	5.455.386	5.608.896	5.733.166	5.857.436	5.857.436
Utilidad (Pérdida) Neta	21.924.040	21.924.040	22.994.740	24.350.960	24.957.690	25.564.420	25.564.420	26.635.120	27.384.610	27.991.340	28.598.070	28.598.070

	Año 5											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas	42.957.000	43.860.000	44.591.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000	45.322.000
Costo de Ventas	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000	6.800.000
Margen Bruto	36.157.000	37.060.000	37.791.000	38.522.000								
Costos fijos	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300	-1.474.300
Costos mantención sitio Web	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Depreciación	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194	-177.194
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	34.455.506	35.358.506	36.089.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506	36.820.506
Resultado Acumulado	727.803.760	763.162.266	799.251.771	836.072.277	872.892.782	909.713.288	946.533.793	983.354.299	1.020.174.805	1.056.995.310	1.093.815.816	1.130.636.321
Impuesto a la Renta 17%	5.857.436	6.010.946	6.135.216	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486	6.259.486
Utilidad (Pérdida) Neta	28.598.070	29.347.560	29.954.290	30.561.020								

Anexo 34.

Pacto Accionistas Completo

TMC Consultores Limitada.

En Santiago de Chile a xx de xxxx de 200x, entre Fernando Alejandro Baldú Caro, cédula de identidad xxxxxx, Carlos Iván Fuentes Barrientos, cédula de identidad xxxxx, Mario Francisco Lagos García, cédula de identidad xxxxxx y Ronaldo Andrés Galleguillos Ramírez, cédula de identidad 8.763.690-9, en adelante también los Accionistas o los Socios, se ha convenido el siguiente PACTO DE ACCIONISTAS de TMC CONSULTORES.

PRIMERO: Estructura Accionaria y Objetivo Social

Por escritura pública de fecha xx de xxxx de 200x, extendida en la notaría de Santiago de don xxxxxxxxxxxx, se constituyó la sociedad de responsabilidad limitada TMC Consultores Limitada (en adelante denominada indistintamente la "SOCIEDAD" o la "COMPAÑÍA"), cuyo extracto se inscribió a fojas xxxxx, número xxxxx, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes de Santiago correspondiente al año dos mil xxxx, y se publicó en el Diario Oficial del día xx de xxxx de dos mil xxxx. Conforme a los antecedentes indicados, el capital de la sociedad se encuentra dividido

SEGUNDO: Accionistas

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

- Un 25% para don Fernando Alejandro Baldú Caro;
- Un 25% para don Carlos Iván Fuentes Barrientos;
- Un 25% para don Mario Francisco Lagos García;
- Un 25% para don Ronaldo Andrés Galleguillos Ramírez.

TERCERO: Objetos del convenio

Las personas ya referidas, acuerdan celebrar entre ellas el presente Pacto de Accionistas, de acuerdo con las cláusulas que se estipulan a continuación. Los accionistas, en orden a lograr una buena dirección y operación de la sociedad, acuerdan colaborar mutuamente y se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos a fin de que la dirección y manejo de ésta sean realizados en conformidad con este Convenio de Accionistas y en la forma más eficiente que sea posible para el beneficio y el buen éxito de los negocios. Cada parte instruirá a los gerentes o ejecutivos de la SOCIEDAD y procurará que ellos actúen en todos y cada uno de los casos, de manera tal de dar plena eficiencia y efecto a las disposiciones de este Convenio de Accionistas.

CUARTO: Gerentes y ejecutivos

La SOCIEDAD tendrá un Gerente General.

El principal ejecutivo de la SOCIEDAD será su Gerente General.

El Gerente General será siempre revocable por la unanimidad del resto de los socios.

En caso de tratarse de otros ejecutivos de alto nivel, su aprobación deberá estar sometida a la aprobación de la totalidad de socios participantes.

QUINTO: Materias que serán objeto de acuerdo por la unanimidad de los socios

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

- a) Cambios importantes en las actividades de la Compañía, ya sea por agregación o supresión de negocios.
- b) Adquisición y venta de participación que implique control de la propiedad o de la administración de otra empresa.
- c) Otorgamiento y modificación de los poderes otorgados por la Sociedad a cada uno de sus Socios, Gerente General y Ejecutivos.
- d) Declaración de quiebra de la sociedad y proposiciones de convenio judicial o extrajudicial, salvo que sea obligatoriamente exigido por la ley, o salvo que la omisión de ello acarree para la Sociedad o sus administradores responsabilidades civiles o penales.
- e) Venta y adquisición de propiedades inmuebles, negocios o líneas de negocios.
- f) Cualquier contrato de compraventa, de prestación de servicios o de cualquiera otra naturaleza entre las partes de este convenio.
- g) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones a terceros, en los casos en que la ley lo exige.
- h) Nombramiento del Gerente General.
- i) La determinación de la remuneración de los Socios o pagos por servicios prestados por cualquier otra persona que tenga directa o indirectamente la calidad de accionista de la sociedad.
- j) Endeudamientos de la sociedad por cualquier monto.
- k) Disolución o liquidación de la sociedad.
- l) Modificación al número de socios adscritos a la sociedad.
- m) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, en los casos en que la ley lo exige.

SEXTO: Materias que serán objeto de acuerdo por la mayoría simple de los socios

- a) Si alguno de los socios, por la falta de compromiso evidente y comprobable, o por grave abandono de sus funciones que implique un perjuicio económico a la sociedad, podrá ser removido de ésta por el consentimiento de la mayoría simple de los restantes integrantes.
- b) El alejamiento del socio, indicado por las causas del punto (a) anterior, será penalizada con una multa equivalente a los montos que la sociedad dejó de percibir por dicha falta, monto que será descontado de capital societario que a la fecha le corresponde en derecho.

SEPTIMO: Transferencia y enajenación de la participación de los socios

- a) Los socios se otorgan recíprocamente opción preferente de adquirir la totalidad o parte de la participación de algunos de los otros socios. Al comunicar la parte que quiere vender a los otros socios, deberá indicar todos los detalles de la oferta, tales como el precio, forma de pago, etc.
- b) Los destinatarios de la oferta tendrán un plazo de quince días corridos contados desde la fecha de envío de las referidas cartas, para aceptarla o rechazarla. Solo se admitirán aceptaciones puras y simples y por el total de la participación ofrecida. Se entenderá rechazada la oferta si el destinatario de ésta nada señala dentro del plazo precedentemente indicado. Si existen más

de una aceptación a la oferta formulada, las acciones ofrecidas serán distribuidas a prorrata entre quienes hayan aceptado la oferta.

- c) No estará permitido enajenar la participación de cualquiera de los socios a un tercero sin el consentimiento de la totalidad del resto de los socios participantes.

OCTAVO: Pacto de no competencia

De la misma forma, lo socios acuerdan no participar en terceras actividades que atenten directamente con el ámbito de las funciones de TMC Consultores. Lo anterior se refiere expresamente a prestar servicios a entidades que resulten ser competencia directa de TMC Consultores y que cuyo resultado pudiera resultar en un perjuicio económico a la sociedad.

NOVENO: Convenio de Confidencialidad

Los socios acuerdan mantener la más estricta reserva en todas las materias referentes a los contratos que con sus clientes establezcan. Lo anterior está referido a no divulgar a terceros ningún antecedente proporcionado en carácter confidencial por los clientes, así como, los propios de TMC Consultores en lo referente a su estado de situación financiera y patrimonial.

DECIMO: De la inversión en tiempo de los socios

Se establece el compromiso por escrito de cada uno de los socios participantes de destinar cuatro horas diarias por cada día hábil del mes más cuatro horas por cada día sábado del mismo mes para lo referido a la etapa denominada de transición. Los horarios serán de lunes a viernes de 19:00 a 23:00 horas y los días sábados de 09:00 a 18:00 horas. Lo anterior garantizará un total de 512 horas que serán destinadas a la generación de negocios, implementación de las dos primeras consultorías y lo referido a la mantención de las mismas. Del mismo modo, una vez ingresado a la etapa de plena producción, los socios acuerdan, a fin de mantener la continuidad operacional, un horario de trabajo que va de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas, es decir un total mensual aproximado de 198 horas, el cual es consistente con el cronograma de consultorías y que actúa como base para el cumplimiento de las proyecciones de TMC Consultores.

UNDECIMO: Colaboración de los socios

Las partes del presente contrato se obligan a prestar toda su colaboración en el desarrollo y éxito de la Sociedad. Los socios se comprometen a brindar toda la colaboración en los ámbitos de competencia profesional de cada uno sus integrantes.

DUODECIMO: Arbitraje

En caso de que exista cualquier diferencia respecto a la validez, interpretación, ejecución o cumplimiento del presente pacto, las partes intentarán una conciliación dentro de un plazo de 30 días a partir de la fecha en que cualquiera de ellas lo solicite por escrito a la otra a dicho efecto. En el supuesto de que no alcanzara un acuerdo en dicha conciliación, cualquier disputa entre las partes será definitivamente resuelta mediante la intervención de un árbitro componedor elegido de común acuerdo entre las partes en conflicto, el cual no deberá tener ningún derecho de participación dentro de la sociedad ni tener directa o indirectamente participación alguna en los ámbitos de competencia de TMC Consultores Limitada.

DECIMOTERCERO: Modificaciones

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

DECIMOCUARTO: Prohibiciones

Quedará expresamente prohibido enajenar la totalidad o una fracción de la participación de cualquiera de los socios sin la expresa autorización de la totalidad del resto de los integrantes de la sociedad.

DECIMOQUINTO: Infracción al pacto de los accionistas

La infracción a cualquiera de las partes del presente pacto será causal de exclusión del socio infractor de la sociedad. La infracción causará una indemnización equivalente al xx% de la propiedad accionaria del socio a favor de los otros socios de la firma, monto que será distribuido equitativamente entre las partes. El infractor se obliga a firmar la escritura de exclusión ante el notario correspondiente.

DECIMOSEXTO: Indivisibilidad

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

DECIMOSEPTIMO: Declaraciones

Cada uno de los socios individualizados en el artículo segundo del presente contrato declaran y garantizan que tienen las facultades suficientes para suscribir el presente convenio, obligarse a dar cumplimiento a él en conformidad a sus términos

DECIMOOCCTAVO: Ley aplicable y domicilio

El presente contrato se registrará e interpretará según las leyes de la República de Chile. Para todos los efectos derivados del presente convenio, las partes fijan domicilio especial en la comuna de Santiago, Región Metropolitana.

DECIMONOVENO: Ejemplares

El presente convenio consta de cuatro ejemplares de igual tenor y data.

Anexo 35. Flujos Anuales – Análisis de Sensibilidad.

1. El aumento en las ventas sea inferior al 10% y sin incrementos posteriores (Peor caso, ya que TMC no podría cobrar comisión).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	-13.987.879	-52.600.000	-101.417.933	-102.017.933	-102.017.933
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	-1.290.000	-55.814.000	-221.450.000	-395.987.000	-510.883.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	12.697.879	3.165.000	-14.338.579		
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	-2.580.000	-105.249.000	-335.080.179	-495.878.600	-610.774.600

TRR	60%
VAN	-258.445.149

2. 12% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	-8.569.879	-23.962.000	-55.364.933	-45.128.933	-41.645.933
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	4.128.000	-27.176.000	-175.397.000	-339.098.000	-450.511.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	12.697.879	3.165.000	-14.338.579		
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	8.256.000	-47.973.000	-242.974.179	-382.100.600	-490.030.600

TRR	60%
VAN	-177.936.205

3. 15% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	-2.700.379	6.320.939	-4.941.109	13.884.728	19.718.365
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	9.997.500	3.848.500	-125.506.250	-277.468.250	-385.108.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	12.697.879	3.906.561	-15.080.139	336.558	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	19.995.000	14.076.000	-143.401.165	-261.120.630	-363.263.301

TRR	60%
VAN	-91.502.072

4. 17% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	-1.195.379	12.667.739	6.074.203	26.811.753	33.637.465
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	11.502.500	11.803.500	-112.713.750	-261.665.750	-368.338.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	12.697.879	5.514.761	-16.424.881	310.675	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	23.005.000	29.986.000	-120.938.095	-232.416.989	-332.574.201

TRR	60%
VAN	-70.615.261

5. 20% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	3.379.861	35.573.800	43.236.415	72.718.015	82.354.315
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	16.770.000	39.646.000	-67.940.000	-206.357.000	-309.643.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	13.390.139	10.451.200	-21.349.993	438.600	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	33.540.000	85.671.000	-43.927.245	-131.074.051	-225.162.351

TRR	60%
VAN	2.229.841

6. 25% de aumento de las ventas y sin incrementos posteriores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	8.376.461	61.984.400	85.707.515	125.182.315	138.030.715
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	22.790.000	71.466.000	-16.770.000	-143.147.000	-242.563.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	14.261.879	15.860.600	-26.827.033	584.800	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	45.428.339	149.311.000	44.236.816	-15.253.551	-102.405.951

TRR	60%
VAN	85.423.626

7. 50% de aumento de las ventas desde el inicio (Caso optimista).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	30.861.161	180.832.100	276.827.465	361.271.665	388.574.515
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	49.880.000	214.656.000	213.495.000	141.298.000	59.297.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	17.551.379	40.202.900	-50.840.383	1.242.700	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	98.292.539	435.691.000	441.608.416	505.938.699	449.997.849

TRR	60%
VAN	459.554.447

8. 100% de aumento de las ventas desde el inicio (Caso muy optimista).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	73.332.261	405.322.200	637.831.815	807.218.215	861.823.915
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	101.050.000	485.126.000	648.440.000	678.583.000	629.477.000
Mas aumento en Pasivos Circulantes	23.764.879	86.182.800	8.481.851	-102.195.384	
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	198.147.139	976.631.000	1.296.880.000	1.385.732.164	1.493.427.249

TRR	60%
VAN	1.175.829.809

9. Que el cliente facturara 50.000 UF y no 15.000 UF (Mejor Caso)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad despues de impuestos	43.352.661	352.738.933	825.918.115	1.219.199.782	1.407.405.049
mas Depreciación			2.126.333	2.126.333	2.126.333
Menos aumento de Activos circulantes, excepto caja	64.930.000	421.772.667	875.050.000	1.174.946.333	1.286.803.667
Mas aumento en Pasivos Circulantes	19.671.279	75.412.733	47.005.551	-46.379.782	-69.948.269
Menos, aumentos de Activos Fijos		6.379.000			
Flujo de Caja Libre	127.953.939	849.924.333	1.750.100.000	2.349.892.667	2.626.386.780

TRR	60%
VAN	1.448.280.340

Anexo 36.

Memorándum entendimiento TMC - Comex.

Team Managment Consulting (TMC) integrados por Fernando Baldú, Carlos Fuentes, Mario Lagos y Ronaldo Galleguillos y Consultora Comex integrados por NNN1, NNN2, NNN3 y NNN4, cada uno de los integrantes mencionados anteriormente, acuerdan lo siguiente.

Tomando en cuenta la buena voluntad, disposición y las buenas oportunidades y/o perspectivas de desarrollo conjunto de proyectos, en el marco de una mutua conveniencia.

Considerando los beneficios que la integración y cooperación en el desarrollo de proyectos conllevará para y como consecuencia de las diferentes competencias.

Enfatizando que las integrantes de mencionados tienen interés común en establecer una cooperación efectiva en el ámbito de desarrollo de proyectos, mediante la realización de acciones conjuntas, el intercambio de información y de experiencias y otras similares.

Cada uno de los integrantes acuerdan el presente Memorándum de Entendimiento sobre Cooperación en desarrollo de proyectos:

Primero.

El objetivo de este Memorándum de Entendimiento es establecer el marco y procedimientos mediante los cuales cada uno de los integrantes llevara a cabo proyectos y actividades de cooperación en el ámbito de la prestación de servicios, comercialización y buen funcionamiento de las asesorías a Pymes de común interés y sobre las bases de beneficios mutuos.

El plazo del presente acuerdo se extiende por el período de dos años, a partir del 20 de octubre del año 2004 hasta el 20 de Octubre de 2006, con la posibilidad de renovarse de mutuo acuerdo por un periodo igual a superior al comprendido en este memorando.

No obstante cada una de los integrantes podrá ponerle término, lo que se oficiará por medio de una carta, presentada con sesenta días de anticipación. El término de proyecto no afectara, los proyectos, programas o compromisos que se encuentran en vigencia.

Segundo

Se estable un convenio, donde cada uno de los integrantes no competirán por realizar prestaciones a clientes potenciales ni actuales.

Tercero

Se acuerda la exclusividad de servicios, en que cada uno de los integrantes se compromete y garantizan la legitimidad de sus derechos o dominios sobre los productos, servicios, clientes y/o marcas del presente acuerdo donde se obligan a

afrontar cualquier acción judicial, administrativa o extrajudicial que se inicie por tal concepto.

Cuarto

Cada uno de los integrantes se compromete a guardar plena confidencialidad de la información proporcionada u obtenida por medios formales o informales tanto por los contrayentes como de los clientes vigentes y potenciales.

Quinto

Respecto de las dificultades que se susciten entre cada uno de los integrantes con motivo de la aplicación, interpretación, cumplimiento o resolución del presente instrumento, éstas serán resueltas mediante arbitraje, con carácter árbitro arbitrador, y conforme al reglamento del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago A.G., cuyas disposiciones constan en la escritura pública de fecha 10 de diciembre de 1992, otorgada ante el Notario de Santiago don Sergio Rodríguez Garcés, que pasa a formar parte integrante de este instrumento y que las partes declaran conocer y aceptar.

Para tales efectos, cada uno de los integrantes confieren mandato especial irrevocable a Oscar Uribe y / o Álvaro Acevedo. para que proceda a designar al árbitro, en contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, renunciando las partes desde ya a todos ellos. Asimismo, se faculta al árbitro para resolver todo asunto relacionado con su competencia o jurisdicción.

La ley aplicable será la de la República de Chile. El arbitraje tendrá lugar en la ciudad de Santiago de Chile.

Sexto

El presente Acuerdo y sus anexos constituyen el pacto íntegro, único y total de cada uno de los integrantes con respecto a las materias que en él se contienen, y reemplaza cualquier acuerdo, negociación verbal o escrita que se relacione con el objeto de este instrumento. Toda modificación, complementación, adición, aclaración del presente acuerdo se efectuará mediante el acuerdo expreso y escrito de cada uno de los integrantes en los respectivos ad dendum al Acuerdo.

Séptimo

El presente acuerdo, ni sus derechos y obligaciones, podrá ser cedido a otras empresas sin la expresa aceptación de cada uno de los integrantes.

Octavo

Las actividades de competencia de los integrantes de TMC son las siguientes:

- Gestión relacionada con proceso Mejoramiento de procesos del cliente ya sea tecnología de información, gestión comercial, marketing y finanzas, procesos productivos, estrategia corporativa, evaluación e implementación de proyectos, entre otras.
- Implementación de normas y estándares de calidad ISO 9001 / 2000

Las actividades de Competencia de Comex son:

- Proceso de transporte y despacho de mercaderías desde la fábrica hasta el cliente.

Noveno

Cada uno de los integrantes podrá invitar a otras agencias o dependencias, empresas e instituciones a participar de las actividades que se realicen conforme a este Memorándum de Entendimiento, a expensas propias, a menos que se especifique lo contrario, y sujetos a los términos y condiciones que los integrantes especifiquen.

Décimo

Cada uno de los integrantes podrá llevar a cabo actividades previstas en este Memorándum de Entendimiento, sujeto a su legislación y reglamentación, y cumplirá con sus obligaciones teniendo en cuenta la disponibilidad de personal y de fondos. Los integrantes correspondientes actúan dentro de los ámbitos de sus respectivas competencias. Los contenidos, acciones y los fines perseguidos por este Memorándum de entendimiento de ninguna forma pueden comprometer y/o implicar en grado alguno responsabilidades emergentes respecto de los Estados signatarios, resultándoles inoponibles a dichos Estados y de pleno derecho, toda índole de incumplimientos.

Undécimo

1. Las divergencias que pudieran presentarse en ocasión de la interpretación o ejecución de este Memorándum de Entendimiento, serán resueltas mediante consultas directas entre las Partes.
2. El presente Memorándum de Entendimiento entrará en vigor en la fecha de su firma y permanecerá vigente hasta que una de los integrantes comunique, por escrito y por vía diplomática, su decisión de darle término.

Firmado en Santiago de Chile a xx de xxxxx de 200x, en dos ejemplares igualmente auténticos

Anexo 37.

Memorándum entendimiento TMC - XXXX.

Compañías participantes:

En Santiago, a xx de Diciembre de 200X, comparecen por una parte TMC Limitada, RUT xx.xxx.xxx- x, representada por su Gerente General xxxxxxxx xxxxxx xxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, ambos domiciliados en xxxxxxxxx, Nuñoa, en adelante el consultor y por la otra xxxxxxxx xxxxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, representada por su Gerente General Don xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, ambos domiciliados en xxxxxxxxx xxxxxxxx, en adelante el Asesor.

La personería de don xxxxxxxxxxxxxx, en representación de TMC Consultores Limitada consta en la escritura pública de fecha XX de XXXXX de 200X, otorgada ante notario de xxxxxx, don xxxxx xxxxx xxxxxx, y la de don xxxxx xxxxx xxxxx en representación de la ASESORA, consta en la escritura pública de fecha xx de xxxx de 200X, otorgada ante notario de xxxxxx, don xxxxxx xxxxxxxx xxxxxx.

2 Considerandos:

Considerando que ambas empresas se encuentran interesadas en participar del Proyecto de acuerdo a lo establecido en este MDE, las partes de buena fe y haciendo las representaciones especificadas en este documento acuerdan lo siguiente.

3 Objetivos:

Las Partes desean evaluar la viabilidad de diferentes proyectos relacionados a _____, con este fin se prepararán 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 financiamiento para el proyecto, las partes desean organizar una nueva compañía.

4 Alcances de la representación, Exclusividad, Compromisos e Indemnizaciones:

Don _____ designa exclusivamente a XXXXXX _____ para La gestión del proyecto.

XXXXX _____ actuará como agente exclusivo para contactar los inversionistas potenciales y los financistas del proyecto.

5 Acuerdo específicos para las fases de desarrollo del proyecto

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

5.1 Fase I Evaluación y Financiamiento.

Don _____ le entrega a XXXXX _____ toda la información con la que cuenta sobre el proyecto.

XXXXX _____ Determinará la viabilidad del proyecto de acuerdo a criterios a ser acordado entre las partes.

Una vez que la decisión de continuar se tome, XXXXX_____, preparará un plan de negocios y un prospecto de inversión para el financiamiento y/o inversión en el Proyecto.

Dada las condiciones del financiamiento requerido las partes acuerdan lo siguiente:_____

5.2 Fase 2. Consultoría y Operación

XXXXX_____, gestionará la _____

Durante la fase de construcción del proyecto.

A partir de la fecha de inicio de la fase 2, _____

Definirá quién gestionara la Consultoría.

5.3 Fase 3. Evaluación y puesta en marcha del proyecto"_____"

XXXXX_____ liderara el estudio e investigación de su parte del nuevo proyecto antes mencionado.

Don_____ entregará a XXXXX, toda la información con la que cuente sobre el proyecto.

A partir de la fecha de inicio de la fase 2, XXXXx_____ tendrá un periodo de 36 meses renovable, para llevar a buen termino el proyecto antes señalado.

6 Remuneración

6.1 Fase 1 Evaluación y Financiamiento

En el evento en que la fase 1 sea exitosa y las partes acuerden pasar a la fase 2 creando _____, XXXXXXXX recibirá como pago por sus servicios un XX % de la utilidad de TMC, antes del financiamiento por terceros. De no poder llevarse a cabo el proyecto debido a la falta de financiamiento, el proyecto quedara disponible solo y exclusivamente para ser utilizado por Don_____ según lo estime conveniente.

Con relación a la fase 1, XXXXXXXX_____ no recibirá ningún otro pago ni remuneración aparte de la participación en la propiedad antes descrita.

6.2 Fase de Consultoría y Operación

XXXXx_____, no recibirá ningún tipo de remuneraciones en esta fase .

6.3 Fase 3 . Evaluación y puesta en marcha del proyecto"_____".

En el evento en que la fase 3 sea exitosa se formara una segunda empresa _____ destinada a desarrollar el negocio.

XXXXX_____ recibirá como pago de sus servicios el % del aumento en la Proporción de sus ventas.

7 Dilución Proporcional

Si las partes acuerdan incluir un nuevo accionista en la propiedad de XXXXx, ellas acuerdan reducir su participación en la empresa, manteniendo la relación entre sus participaciones establecida en la cláusula 6.1.

8 Gastos

XXXXX_____ es responsable y pagará todos los costos derivados de sus gestiones, con la primera excepción de aquellos en que

don_____ acuerde específicamente pagar en el marco de este acuerdo (tales como gastos de viaje, avión, hoteles, etc) o aquellos que sean aprobados por escrito y por anticipado por el.

9 Terminación de este MDE

9.1 Fase 1. Evaluación y Financiamiento.

Durante la fase 1 del desarrollo del Proyecto, este MDE tendrá una vigencia de seis meses a partir desde la fecha en que se firme. El acuerdo será renovable por periodos sucesivos de seis meses con el acuerdo mutuo de las partes, a menos que se decida terminar de acuerdo a lo que se establece en el siguiente párrafo.

Cualquiera de las partes puede terminar este acuerdo enviando a la otra un aviso escrito con 30 días calendario de anticipación. La terminación del acuerdo puede realizarse a la sola discreción de la parte que lo decida sin necesidad de ocurrencia de los eventos que definen más adelante como condiciones de caducidad o incumplimiento por la otra parte.

En todo caso, si cualquiera de las partes decide terminar este acuerdo por motivos diferentes a los detallados en el punto 9 de este MDE, se entiende y acuerda que pagará una indemnización de XX UF a la contraparte.

9 Condiciones de Caducidad

Los siguientes constituyen eventos de caducidad para este acuerdo:

No cumplir las obligaciones a las que se comprometen por este acuerdo MDE.

Violar o intentar violar cualquiera de las estipulaciones de este MDE.

Caer en bancarrota, declararse insolvente o verse envuelto en procedimientos ilegales.

No cumplir el acuerdo de exclusividad definido en el artículo 11.

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. Las Partes acuerdan la ejecución de este MDE:

XXXXX_____, será el único vehículo para el desarrollo del proyecto.

Don_____ no ejecutara ningún otro acuerdo de desarrollo para el proyecto antes descrito.

El emprendimiento descrito en este acuerdo así como el resultado de los trabajos y estudios realizados 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 la otra parte.

12 Lenguaje

Las partes acuerdan que toda la documentación requerida por acuerdos posteriores a este será preparada en español.

13 Jurisdicción

Las partes que este MDE se regirá por las leyes de la republica de Chile.

Cualquier disputa que surja de la interpretación, validez, cumplimiento, exigibilidad, infracción, término, etc. que no pueda ser resuelta por las Partes será resuelta en forma definitiva de acuerdo a las reglas de conciliación y arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio por un árbitro designado unánimemente por los panes o designada de acuerdo a las reglas de arbitraje antes mencionadas. El arbitraje se

realizará en Santiago, Chile. La decisión del árbitro se entiende como definitiva y no será susceptible de apelación.

DECIMO PRIMERO:

El presente Acuerdo se firma en dos ejemplares de idéntico tenor y fecha, quedando uno en poder de cada parte.

XXXX XXXXXX XXXXXX
GERENTE GENERAL
TMC Consultores Limitada

XXXXXX XXXXXX XXXXXX
GERENTE GENERAL
Empresa Asesora Limitada

Anexo 38.

Convenio de Confidencialidad entre TMC - XXXX.

En Santiago, a xx de XXXXXXXX de 200X, comparecen por una parte TMC Limitada, RUT xx.xxx.xxx- x, representada por su Gerente General xxxxxxxx xxxxxx xxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, ambos domiciliados en xxxxxxxxx, Nuñoa, en adelante el **consultor** y por la otra xxxxxxxx xxxxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, representada por su Gerente General Don xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx, RUT xx.xxx.xxx-x, ambos domiciliados en xxxxxxxxx xxxxxxxx, en adelante el **Asesor**, quienes exponen haber acordado el presente convenio para el intercambio de información confidencial.

Considerando:

Que TMC consultores Limitada y XXXXXXXX, se encuentran analizando la posibilidad de desarrollar proyectos de consultoría que contemple potenciar al cliente aspectos claves relativos a finanzas internas, marketing, optimización de procesos y tecnologías de información. De modo tal que puedan mejorar sus procesos y estandarizarlos, con el objetivo final de lograr exportar, aumentar la eficiencia y por lo tanto aumentar sus utilidades.

Que producto de lo anterior se producirá un intercambio de documentación de carácter confidencial y cuyo conocimiento público causaría un grave daño patrimonial a los intereses de TMC Consultores Limitada, y a sus actuales socios, es por lo que las partes han acordado suscribir el presente convenio de confidencialidad.

PRIMERO:

TMC Consultores Limitada y XXXXXXXX se comprometen y obligan en este acto a guardar la más estricta confidencialidad sobre todos los antecedentes, datos, documentos, información estadística, proyectos de desarrollo, y de inversión a que tenga acceso durante el proceso de recabar información para el proyecto xxxxxxxxxxxxxxxx, Asimismo, se obligan a imponer tal obligación de confidencialidad a todas las personas que como consecuencia de su participación en el referido proyecto, tengan acceso o tomen conocimiento de los antecedentes y documentación antes señalada, sean estas personas dependientes de xxxxxxxxx o sus asesores externos, auditores, abogados y cualesquiera sea su carácter profesional y/o técnico, sean estas personas naturales o jurídicas, debiendo exigirse a estos últimos imponer tal obligación de confidenciabilidad a su personal dependiente y a quienes les presten servicios de asesoría externa.

Se exceptúan de este requerimiento de confidenciabilidad aquellos documentos que ya se están en dominio público, como son las escrituras publicas o documentos protocolizados, o publicados en el Diario Oficial u otros medios de comunicación sean estos visuales o audiovisuales, magnéticos o escritos.

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

SEGUNDO:

TMC Consultores Limitada y XXXXXXXX se comprometen ha utilizar la información obtenida bajo el compromiso de confidencialidad, solo con el propósito de estudiar la

factibilidad del proyecto xxxxxxxxxxxxxxxx, y se obligan asimismo a que la información sujeta a confidencialidad llegue a conocimiento solo de las personas que en función de su trabajo profesional están obligadas a utilizarla o deban conocerla, y siempre bajo la responsabilidad de imponer a éstas la obligación de confidencialidad que las afecta en virtud del presente convenio.

TERCERO:

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

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

CUARTO:

Les estará prohibido a TMC Consultores Limitada y XXXXXXXX la reproducción total o parcial, por cualquier medio que esta se produzca, de los documentos, antecedentes, estadísticas, informes, CD, disquetes, y cualquier otro medio de información magnética o escrita, etc. Que le sean proporcionados por otra parte bajo este convenio de confidencialidad. Esta prohibición también será aplicable a su personal dependiente, así como a los terceros que le presten servicios profesionales durante el proceso.

QUINTO:

Al concluir el proceso, lo que deberá ocurrir no después del XX de xxxx de 200X, TMC Consultores Limitada y XXXXXXXX, se obligan a devolver en sus versiones originales todos los antecedentes, documentos, datos e informaciones, así como también las copias de los mismos proporcionadas por la otra parte que se hubieren distribuido entre las personas involucradas en dicho proceso.

SEXTO:

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

SEPTIMO:

Cualquier conflicto o dificultad que surja entre las partes en relación con la interpretación, aplicación, ejecución, validez, vigencia, etc. del presente convenio de confidencialidad, este será resuelto en arbitraje, por un árbitro arbitrador designado de común acuerdo por las partes quién actuara como amigable componedor, y contra cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, salvo el de queja y casación en la forma. A falta de acuerdo entre las partes en relación con la designación de la persona del árbitro, tal designación recaerá en la Justicia Ordinaria, debiendo en tal

caso recaer el nombramiento en un Abogado que se hubiere desempeñado como Integrante de la Excelentísima Corte Suprema de Justicia dentro del periodo de los diez años anteriores a la designación. En este caso, el árbitro será de derecho.

OCTAVO:

Este convenio entrará en vigencia una vez recibida la comunicación de cada parte de que fueron cumplidas las formalidades institucionales Necesarias para su aprobación, a cuyo efecto se extenderán cuatro ejemplares, siendo cada texto igualmente auténtico.

NOVENO:

Para todos los efectos del presente convenio, las partes fijan domicilio en la ciudad de Santiago.

DECIMO:

La personería de don XXXXXXXX, en representación de TMC Consultores Limitada consta en la escritura pública de fecha XX de XXXXX de 200X, otorgada ante notario de xxxxxx, don xxxxx xxxxx xxxxxx, y la de don xxxxx xxxxx xxxxx en representación de la ASESORA, consta en la escritura pública de fecha xx de xxxx de 200X, otorgada ante notario de xxxxxx, don xxxxxx xxxxxxxx xxxxxx.

DECIMO PRIMERO:

El presente Acuerdo se firma en dos ejemplares de idéntico tenor y fecha, quedando uno en poder de cada parte.

**XXXX XXXXXX XXXXXX
GERENTE GENERAL
TMC Consultores Limitada**

**XXXXXX XXXXXX XXXXXX
GERENTE GENERAL
Empresa Asesora Limitada**