



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS DE SISTEMA DE PRODUCCION Y  
TRAZABILIDAD VITIVINICOLA PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA  
GLOBALIZACIÓN**

**SERGIO LUIS MIRANDA RODRÍGUEZ**

PROFESOR GUIA:

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISION:

JORGE LARA BACCIGALUPPI

ANA RAMIREZ SOTO

SANTIAGO DE CHILE

DICIEMBRE 2010

.....

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	5
1. OBJETIVOS Y ALCANCES .....	6
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
1.3 ALCANCES.....	6
2. METODOLOGIA.....	8
3. MARCO CONCEPTUAL .....	11
3.1 PLAN DE NEGOCIOS: DEFINICION.....	11
3.2 PLAN DE NEGOCIOS: ERRORES COMUNES .....	11
3.3 SISTEMAS ASP.....	12
4. HISTORIA DE LA EMPRESA Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	13
5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	15
6. LA EMPRESA .....	17
6.1 Nombre Legal.....	17
6.2 Logotipo .....	17
6.3 Misión.....	17
6.4 Visión .....	17
6.5 Conceptos Centrales.....	18
7. EL PRODUCTO: BACCHUS.....	19
7.1 DESCRIPCION GENERAL DE BACCHUS .....	19
7.2 ARUITECTURA DE SOFTWARE DE BACCHUS.....	21
7.3 MODULOS DEL SISTEMA .....	21
7.3.1 Módulo de Producción.....	22
7.3.2 Módulo Inventario.....	23
7.3.3 Módulo Adquisiciones.....	24
7.3.4 Módulo Comercialización.....	25
7.3.5 Módulo Costos.....	26

7.3.6 Módulo Bacchus Manager (Núcleo) .....	26
8. ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....	28
8.1 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA .....	28
8.1.1 Situación Actual de la Industria del Software de Gestión Vitivinícola.....	28
8.1.2 Proyecciones de la Industria del Software en el Mercado Vitivinícola.....	29
8.1.3 Tendencias de Mercado en la Industria del Software para Viñas .....	30
7.1.4 Limitación de las Soluciones Tecnológicas Actuales .....	30
8.2 ANALISIS DE MERCADO.....	31
8.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....	33
8.3.1 Competidores Directos .....	33
8.3.2 Competidores Indirectos.....	36
8.3.3 Competidores Potenciales.....	37
8.4 REGULACIONES RELEVANTES.....	38
9. MODELO DE NEGOCIOS GLOBAL .....	40
10. ESTRATEGIA.....	42
10.1 ENTRADA AL MERCADO NORTEAMERICANO.....	42
10.1.1 Requerimientos del Mercado.....	42
10.1.2 Clientes Ángeles.....	42
10.2 ESTRATEGIA DE VENTAS.....	43
10.2.1 Estrategia de Pricing.....	43
10.2.2 Ventas y Promoción.....	45
10.3 CRECIMIENTO FUTURO .....	48
11. PLAN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL .....	51
11.1 DIRECTORIO DE BACCHUS CORPORATION .....	51
11.2 EMPLEADOS Y SALARIOS .....	51
11.3 ESTRUCTURA LEGAL.....	53
11.4 GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPIEDAD DEL EMPRENDIMIENTO.....	54

11.5 FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA .....	55
11.6 RESTRICCIONES DE LOS FUNDADORES .....	56
12. ANALISIS DE RIESGO .....	57
12.1 RIESGO DE LA EMPRESA .....	57
12.2 RESCATE DE ACTIVOS .....	58
13. PLAN FINANCIERO .....	59
13.1 DESCRIPCION DE LOS INGRESOS DEL EMPRENDIMIENTO .....	59
13.2 ETAPAS DE LA EMPRESA .....	59
13.3 SUPUESTOS .....	60
13.4 COSTOS .....	61
13.4.1 Costos Operacionales .....	61
13.4.2 Costos de Administración y Ventas .....	62
13.5 FLUJOS .....	63
13.6 HITOS E Indicadores DEL PROYECTO .....	64
14. ESTRATEGIA DE SALIDA .....	66
15. PRESENTACION A INVERSIONISTAS .....	67
16. BIBLIOGRAFIA .....	68
APENDICES .....	69
A1. Migracion de Software .....	70
A2. Encuesta a Viñas .....	71
A3. Encuesta a Proveedores Tecnológicos .....	72
A4. Results of Winery Software Survey (New York, Washington, California) .....	73
A5. Producción Vitivinicola en Estados Unidos (1995-2009) .....	75
A6. Asociaciones de Viñas en USA .....	76
A7. Zonas Vitivinícolas de New York .....	82
A8. “Presentación a Inversionistas de Bacchus Corporation” .....	83
A9. Flujo Detallado del Proyecto .....	90

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de negocios para un sistema ASP (*Application Service Provider*) que permite gestionar y trazar los procesos vitivinícolas, desarrollado en Chile, y que actualmente busca establecer una estrategia de penetración en Estados Unidos. Las razones para abordar este mercado son: representa el 3% de las viñas en el mundo; Huso horario similar a Chile, lo que potencia una plataforma offshoring desde Chile; Existencia de tratado de libre comercio entre los países; Es un mercado tecnológicamente sensible a nuevas propuestas; Contactos comerciales en New York por parte de la empresa chilena y del Gobierno de Chile.

En el diseño del presente plan de negocios, se seguirán los doce (12) pasos sugeridos por Dorf & Byers (2008): 1) Resumen Ejecutivo, 2) Oportunidad, Visión, 4) Producto o Servicio, 5) Contexto, 6) Estrategia, 7) Organización, 8) Equipo Emprendedor, 9) Plan Financiero, 10) Recursos Necesarios, 11) Riesgos e Incertidumbre, 12) Retorno (Harvest). Adicionalmente se consideró bibliografía para aspectos legales y administrativos de la creación de empresas en Estados Unidos.

La ventaja competitiva del proyecto está basada en un modelo de negocios innovador caracterizado por la creación de una empresa en Estados Unidos, venta del software vía un modelo ASP a un segmento no cubierto de viñas medianas y pequeñas, y la adquisición de servicios de ingeniería a una empresa en Chile (*offshoring*). Las ventas proyectadas son \$2,3; \$6,2 y \$15,5 millones de dólares anuales, para el tercer (2013), quinto (2015) y décimo (2020) año de operación, respectivamente. Otros ratios de rentabilidad son: Margen Bruto superior a 83% después del quinto año; Margen Neto superior a 44% después del sexto año.

Finalmente se determinó que el proyecto requiere una inversión externa de 1.6 millones de dólares, a la cual se ofrece un ROI de 70%. Se recomienda que esta inversión sea levantada en mercados extranjeros a través de *venture capitals*, poniendo atención a las condiciones que se planteen en la negociación de su ingreso a la propiedad. La presencia de un competidor directo hace urgente que la operación del negocio se inicie a más tardar a mediados de 2011, bajo la estructura señalada en el presente trabajo.

# **1. OBJETIVOS Y ALCANCES**

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de la presente tesis es desarrollar un plan de negocios para Bacchus, software bajo un modelo ASP que permite administrar y trazar toda la cadena productiva al interior de una viña. La idea principal de este trabajo es crear una estrategia para comercializar Bacchus en el mercado de Estados Unidos.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Estudiar el mercado de las viñas en Estados Unidos y Canadá, y proponer una estrategia sustentable para la venta de un software para la producción y trazabilidad vitivinícola.
- Estudiar el mercado de software y sus respectivas estrategias dentro del mercado en estudio.
- Construir un plan de negocio atractivo para inversionistas, requerimiento esencial para un proyecto de escala mundial.
- Diseñar una estrategia de largo plazo para penetrar otros mercados.

## **1.3 ALCANCES**

El presente estudio incluirá dentro de sus alcances el análisis del mercado de Estados Unidos. Es así como el plan de negocios se focalizará en aquellos estados en donde exista una cantidad crítica de viñas con las cuales comercializar el sistema. Dado que existe una restricción inicial de recursos, la estrategia será focalizarse en estos estados seleccionados.

Eventualmente, en caso de encontrarse viñas en Canadá que presenten un grado de atracción para el proyecto global de Bacchus y que puedan ser atendidas desde las

ciudades de Estados Unidos seleccionadas, se incluirán como casos especiales al plan de negocios.

De acuerdo a la bibliografía y antecedentes, en el mundo existen dos mercados atractivos para el desarrollo de una plataforma ASP: Estados Unidos y Europa. Lo anterior debido al número de viñas que existen operando en estos mercados. Se optó como comienzo para una estrategia global a Estados Unidos debido a:

- Gran parte de las viñas se concentran en unos pocos estados.
- Mercado tecnológicamente sensible a nuevas propuestas.
- Mercado con huso horario similar a Chile por lo que una plataforma offshoring puede ser implementada fácilmente.
- Existencia de contactos comerciales en New York (Rochester) por parte del autor.

Es así como en etapas posteriores de este estudio se sugiere diseñar una estrategia para el mercado Europeo, en especial Italia y Francia<sup>1</sup>. Adicionalmente, se puede explorar como utilizar la plataforma tecnológica de Bacchus para su adaptación a industrias con reglas de negocios similares, especialmente donde existan problemas de trazabilidad complejos, por ejemplo, en la producción acuícola (abalones, salmones, ostras, etc.), licores distintos al vino, o de líquidos procesados como el aceite de oliva.

---

<sup>1</sup> En capítulos posteriores del presente trabajo, se mostrará la relevancia de estos países dentro del

## 2. METODOLOGIA

En el presente trabajo se considerará como esencia los 12 pasos sugeridos por Dorf & Byers (Dorf & Byers, 2008), los que buscan diseñar y estructurar un plan de negocios.

Estos pasos son:

1. Resumen Ejecutivo
2. Oportunidad: calidad y crecimiento potencial
3. Visión: misión, objetivos y conceptos centrales
4. Producto o Servicio: proposición de valor y modelo de negocio
5. Contexto: industria, regulación y entorno
6. Estrategia: entrada, marketing, operaciones y análisis de mercado
7. Organización: estructura , cultura y talento
8. Equipo Emprendedor: capacidades y compromiso
9. Plan Financiero: supuestos, flujo de caja y rentabilidad
10. Recursos necesarios: financieros, físicos y humanos
11. Riesgos e Incertidumbre
12. Retorno (Harvest): retorno de la inversión para inversionista y emprendedores

Con el fin de enriquecer los 12 pasos planteados por Dorf & Byers, estas etapas serán también desarrolladas considerando algunos de los puntos propuestos por Hager & Moore<sup>2</sup>. Estas son:

1. Identificar y dimensionar oportunidades. Este paso consiste en crear una visión y misión. Definición del equipo núcleo del emprendimiento. Y describir ideas iniciales sobre proposición de valor y modelo de negocio.
2. Afinar el concepto y determinar factibilidad. Este paso consiste de: preparación una declaración de misión, investigar la idea de negocio y validar diferentes escenarios; bosquejar la estructura inicial de un plan de negocio. Escribir resumen ejecutivo.

---

<sup>2</sup> Elizabeth Hager & Duncan Moore. Technical Entrepreneurship Lectures. Simon Graduate Business School, University of Rochester. 2010.



3. Preparar un plan de negocio definitivo y completo. Esta etapa consiste de: preparación de la evaluación financiera y la determinación de la estructura legal de la empresa.
4. Determinar los recursos requeridos. Este paso tiene las siguientes subetapas: recursos financieros, físicos y humanos; Preparar un modelo financiero; Preparar un plan para obtener los recursos necesarios.
5. Asegurar los recursos y capacidades necesarias. Después de estar seguro que los recursos y capacidades están alineados con los objetivos del emprendimiento. Proceder al lanzamiento de la organización.

Un factor clave para la implementación exitosa de este plan de negocio es la calidad de la información con la cual desarrollaremos nuestra estrategia. Para esto se necesita evaluar las mejores alternativas para obtener información de: competidores, clientes, sustitutos, complementos y proveedores. En particular, se contempla que el análisis de la industria estará basado en un estudio de mercado con información pública (artículos de internet, revistas especializadas y prensa), entrevista con clientes, expertos y encuestas a potenciales clientes.

Un aspecto importante en la creación de emprendimientos en Estados Unidos es conocer todos los aspectos legales que regularán a la nueva empresa. Dentro de esto, algo elemental es elegir el modelo legal más apropiado para la conformación de la empresa (corporation, LLC, partnerships), lo cual afectará la relación con el gobierno (impuestos), socios (derechos, responsabilidades e impuestos) e inversionistas. En este trabajo se seguirá la metodología propuesta en el libro “The Entrepreneur’s Guide to Business Law” (Bagley & Dauchy. 2008). Dentro de lo sugerido por los autores se prestará atención a los siguientes temas:

1. Escoger la figura legal más apropiada y definir participación de los fundadores apropiadamente
2. Asegurar los derechos intelectuales del software, acuerdos de confidencialidad y definición de políticas de desarrollo futuras.

3. Estructurar un esquema para negociaciones que reduzcan o incrementen la propiedad de la empresa, y definición de participaciones con derechos preferentes.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1 PLAN DE NEGOCIOS: DEFINICION

Existen muchas definiciones para lo que es un plan de negocios, una de las considero más atractiva es la que aparece en “How to write a great Business Plan” (Sahlman, 1997)<sup>3</sup>. El documento entrega una estructura de cuatro factores interdependientes:

- **Personas:** Los hombres y mujeres comenzando y operando una empresa así como terceras partes que proveen servicios o recursos claves tales como: abogados, contadores y proveedores en general.
- **Oportunidad:** Es el perfil del negocio en sí que define que se venderá y a quién, si el negocio puede crecer y que tan rápido, cuales son los aspectos financieros, además del qué y quién define el camino al éxito.
- **Contexto:** Este queda definido por factores que inevitablemente cambian pero que no pueden ser controlados por el emprendedor, ejemplos de estos son; regulaciones que afectan el negocio, tasas de interés, tendencias demográficas, inflación.
- **Riesgo y Recompensa:** Una evaluación de todo lo que puede ir bien o mal y una discusión de cómo el equipo de emprendedores puede responder a estos escenarios.

#### 3.2 PLAN DE NEGOCIOS: ERRORES COMUNES

Es común que existan muchas falencias en un plan de negocio que lo lleven a ser inútil o inviable (Hager & Moore, 2009). Algunas de las cuales tendremos en consideración para el presente trabajo son:

- Soluciones o Tecnologías en busca de un problema
- Plan de negocios y proposición de valor incompletas o confusas
- Plan de marketing y análisis de competidores incompleto.
- Inadecuada descripción de incertidumbres y riesgos

---

<sup>3</sup> William A. Sahlman. How to write a great business plan. Harvard Business Review, 1997.

- Diferencias en cuanto a las capacidades requeridas y el equipo disponible
- Inadecuada descripción de factores que determinan los ingresos y utilidades
- Descripción limitada o ausente de las métricas del negocio
- Falta de foco y sentido en la misión de la empresa
- Uso imprudente de supuestos de carácter general, tales como “el negocio obtendrá un 1% de participación de mercado”
- Confirmación limitada de la demanda del mercado o del “dolor del cliente”

### **3.3 SISTEMAS ASP**

Durante la última década, ha existido una continua migración desde el uso de software tradicional hacia software bajo el modelo ASP<sup>4</sup>. Se denomina software tradicional, aquellos donde clientes tienen que adquirir licencias de uso, se instalan y corren en sus propios servidores y computadores de escritorio, tomando responsabilidad y soporte de los mismos. Por otro lado, ASP (application service provider) son aquellos software donde los clientes usan la aplicación alojada en los servidores del proveedor, desarrollador y vendedor del software, dando al cliente mayor flexibilidad para cambiar de proveedor, reducir costos de instalación y mantenimiento, y por último transformar toda la inversión en costos operacionales mensuales. Los sistemas ASP permiten a los clientes acceder a aplicaciones complejas que ellos no podrían financiar en un modelo de negocios tradicional<sup>5</sup> (Mckinsey Quarterly. 2007).

---

<sup>4</sup> Ver información complementaria en apéndice A1: “Migración de software”

<sup>5</sup> Dubey and Dilip Wagle. Delivering software as a service. Mckinsey Quarterly. 2007.

## 4. HISTORIA DE LA EMPRESA Y EQUIPO EMPRENDEDOR

La empresa Bacchus tiene dos socios fundadores: Sergio Miranda y Germán Mondragón. Ellos poseen la propiedad y los derechos sobre el software Bacchus. Inicialmente ambos cederán los derechos absolutos a la nueva compañía creada, en particular los códigos fuentes y derechos de explotación de Bacchus. La experiencia de Sergio Miranda es en el área de desarrollo de negocios, mientras Germán Mondragón tiene experiencia en desarrollo de software y administración de proyectos. Es importante mencionar que Germán y Sergio han trabajado juntos en negocios previos por un período de 4 años, siendo socios de la empresa Global Gesta, una empresa de la tecnología de la información que opera en Chile. Tal como veremos en capítulos siguientes, esta compañía tendrá un rol clave en la estrategia y modelo de negocio de la empresa Bacchus.

Germán Mondragón es Ingeniero Civil en Computación y Magister en Inteligencia de Máquina de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Además posee 8 años de experiencia como jefe de proyectos TI y arquitectura de software.

Sergio Miranda es Ingeniero Civil Industrial, Magister en Gestión para la Globalización de la Universidad de Chile, y Master in Business Administration de la Universidad de Rochester, USA. Además tiene 7 años de experiencia, trabajando primero 3 años como Product Manager en ABB, y luego 4 años como Gerente de Desarrollo de Negocios en proyectos TI.

Cuatro años atrás Sergio y Germán hicieron el primer intento por crear un software ASP para viñas en Chile, invirtiendo en una investigación de mercado inicial que tuvo como conclusión que no existían software ASP en Chile ni en el mundo y que además cumplieran con estándares internacionales de trazabilidad. Además ellos detectaron que el mercado chileno de software vitivinícolas estaba dominado por Kupay, una aplicación desarrollada por Sonda, una empresa TI chilena y una de la más grande de Sudamérica.

Chile es un actor relevante en el mercado del vino, sin embargo, la investigación de mercado encontró que las viñas tenían muy pocas herramientas tecnológicas en su

cadena productiva, baja estandarización de procesos y uso de software con tecnología obsoleta que eran utilizadas sólo por las viñas más grandes; Software extranjero con tecnología obsoleta y sin soporte local; Existencia de altos estándares y regulaciones en cuanto a trazabilidad en los mercados de destino de productos vitivinícolas.

Los fundadores creyeron que existía una gran oportunidad en este mercado por las siguientes razones: 1) problema no resuelto en cuanto a costeo unitario (costo por botella producida) transversal a la industria; 2) Soluciones tecnológicas existentes en el mercado que no cumplían con requerimientos de flexibilidad que las viñas pequeñas y medianas demandaban; 3) Inexistencia de Software para la producción de jugos, licores, champagne, y otros productos relacionados con la producción de vinos; 4) Soluciones genéricas para trazabilidad que no se integraban con los sistemas productivos de las viñas; 5) Pequeñas viñas no podían financiar soluciones tecnológicas existentes.

Finalmente, y tomando en consideración los puntos anteriores ellos decidieron desarrollar Bacchus en alianza con una viña muy importante de Chile. El proceso de desarrollo del software tomó 36 meses y una inversión de 1 millón de dólares americanos. Después de terminado el desarrollo, ellos han focalizado su esfuerzo en incorporar capital a la empresa y desarrollar Bacchus a nivel global, utilizando como plataforma inicial Estados Unidos, que es lo que justifica el presente trabajo.

## 5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Existen argumentos para poder definir este negocio con un gran potencial. Es así como se han definido los siguientes puntos de los cuales Bacchus se hace cargo como solución y que describen la oportunidad de negocio:

- **Viñas medianas y pequeñas no pueden acceder a soluciones tecnológicas para administrar y trazar su negocio por su alto costo<sup>6</sup>.** Lo anterior queda confirmado por el estudio de mercado realizado por el autor del presente trabajo, y que abarcó 32 viñas de Estados Unidos. Este estudio nos entregó que aproximadamente un 75% de las viñas no utilizan ningún software en su proceso, el restante 25% esta principalmente cubierto por soluciones cliente servidor y no por soluciones del tipo ASP. La principal causa de este bajo uso de tecnología es el costo en términos de inversión y tiempo de las soluciones actuales.
- **Mercado con alto volumen y crecimiento<sup>7</sup>.** Cabe señalar que el mercado de Estados Unidos representa cerca del 3% del total de las viñas a nivel mundial, siendo el tercer país con mayor numero de viñas. Este mercado ha crecido en más de 120 viñas anualmente<sup>8</sup>.
- **Necesidad de poder definir el costo unitario por botella de cada vino.** Dado que no se pueden trazar costos al detalle, esto genera que las viñas solo tengan aproximaciones a los costos reales de cada línea, ignorando muchas veces la presencia de subsidios entre líneas de productos o la verdadera rentabilidad de cada una.
- **Restricciones legales y sanitarias.** Tanto en el mercado de Estados Unidos como en otros mercados de destino de exportaciones vitivinícolas se han establecido restricciones en cuanto a informes de trazabilidad de cada producto que ingresa a estos mercados.

---

<sup>6</sup> Para mayor detalle y argumentos, ver punto 8.1.1 de este informe "Situación Actual de la Industria del Software de Gestión Vitivinícola"

<sup>7</sup> Para mayor detalle y argumentos, ver punto 10.3 de este informe "Crecimiento Futuro".

<sup>8</sup> Fuente: Wine Business Monthly. [www.winebusiness.com](http://www.winebusiness.com)

- **No existe integración de dispositivos móviles con soluciones tradicionales.** En ejecutivos y enólogos existe un uso progresivo de sistemas móviles, tales como Iphone, Ipad o similares.
- **Soluciones actuales no son multilinguaje.** Esto limita que estos competidores puedan abordar mercados distintos al de habla inglesa. Por ejemplo, el mercado italiano, español, francés, argentino requerirían de una inversión alta de los competidores para el lanzamiento de sistemas en estas versiones.
- **Solución con potencial en otros mercados.** Mercados con procesos de negocios similares al vitivinícola no poseen soluciones adaptadas a éstos. Es así como Bacchus puede utilizar la plataforma tecnológica con la cual fue construido para desarrollar soluciones para mercados como el acuícola o del aceite de oliva.
- **Plataforma de offshoring.** Chile, dado su creciente número de tratados de libre comercio, permite ser una plataforma de sistemas la cual puede prestar servicios ASP e ingeniería con arancel igual o cercano a cero.
- **Contactos comerciales en USA.** Uno de los socios del proyecto y con motivo del presente trabajo ya estableció primeros contactos comerciales en USA, tanto con potenciales clientes, inversionistas y directores.



## **6. LA EMPRESA**

### **6.1 NOMBRE LEGAL**

Bacchus Corporation.

### **6.2 LOGOTIPO**



### **6.3 MISIÓN**

Ser una empresa que entregue a sus clientes acceso a soluciones tecnológicas de alta calidad, usables y que mejoren sus estándares de eficiencia. Nuestros clientes, viñas a nivel mundial, serán atendidos con elevados estándares de servicios, modelos de negocios innovadores y basados en relaciones de confianza, que permitan fusionar nuestra empresa con sus procesos productivos.

### **6.4 VISIÓN**

Ser la empresa líder en soluciones tecnológicas para el mercado vitivinícola mundial, con los más altos niveles de innovación y número de clientes atendidos.

## **6.5 CONCEPTOS CENTRALES**

Empresa con base en Estados Unidos que se haga cargo de la gestión de información proveniente de procesos de negocios claves de una viña, y que a través de un modelo de offshoring pueda construir una ventaja competitiva sobre sus competidores.

## **7. EL PRODUCTO: BACCHUS**

Global Gesta es una empresa chilena de desarrollo de software, la cual está planificando crear una empresa en Estados Unidos que sirva de plataforma comercial para la comercialización de su producto más importante llamado Bacchus. Sergio Miranda, fundador y Gerente General de Global Gesta, fundó la compañía cinco años atrás junto a Germán Mondragón, desarrollando proyectos en Chile para el gobierno, universidades, compañías de telefonía móvil, entre otras. Es así como Bacchus Corporation será la empresa encargada de operar el negocio de tecnología para la industria vitivinícola del mercado norteamericano.

### **7.1 DESCRIPCION GENERAL DE BACCHUS**

Las aplicaciones del tipo ASP son aquellas que proveen servicios a través de internet. Es así como Bacchus, un sistema ASP, administra toda la producción de vinos y permite el monitoreo de todos los procesos envueltos hasta obtener el producto final, esto último denominado trazabilidad.<sup>9</sup>

Bacchus es un sistema con arquitectura multicapa y de carácter transaccional, optimizando así los requerimientos de información, pudiendo ser consultado a través de un navegador estándar de internet de manera segura, fácil y confiable al estar actualizado, integrado y utilizable vía web desde cualquier lugar del mundo. Se presenta como una aplicación separada por módulos de forma de asegurar una mejor mantención de cada uno de estos módulos y poder contar con un sistema escalable que pueda incorporar posibles mejoras en el futuro o nuevas funcionalidades.

La información no se encuentra replicada a lo largo de los módulos, facilitando así su manipulación, acceso y mantenimiento. Esto permite que los datos almacenados sean compartidos por todo el sistema y de esta forma cualquier actualización o captura de información se refleja instantáneamente en cada uno de los módulos. El acceso a la aplicación tendrá la posibilidad de otorgar permiso al usuario una vez identificado

---

<sup>9</sup> Fuente: Directorate-General for Health and Consumer Protection. European Commission. 2007

mediante nombre de usuario y contraseña, proporcionando de esta forma transacciones de datos confiables y confidenciales.

El sistema tiene especial énfasis en la usabilidad de las interfaces, es decir, generar un sistema simple de utilizar, y de este modo satisfacer las necesidades de todos sus usuarios. En el caso de los operarios, se podría habilitar interfaces adecuadas para su uso en operación, evaluando la idoneidad de usar mouse y/o teclado.

A continuación se muestran algunas vistas generales de la página de inicio, generación de órdenes de trabajo enológicas y del control de trazabilidad vitivinícola.

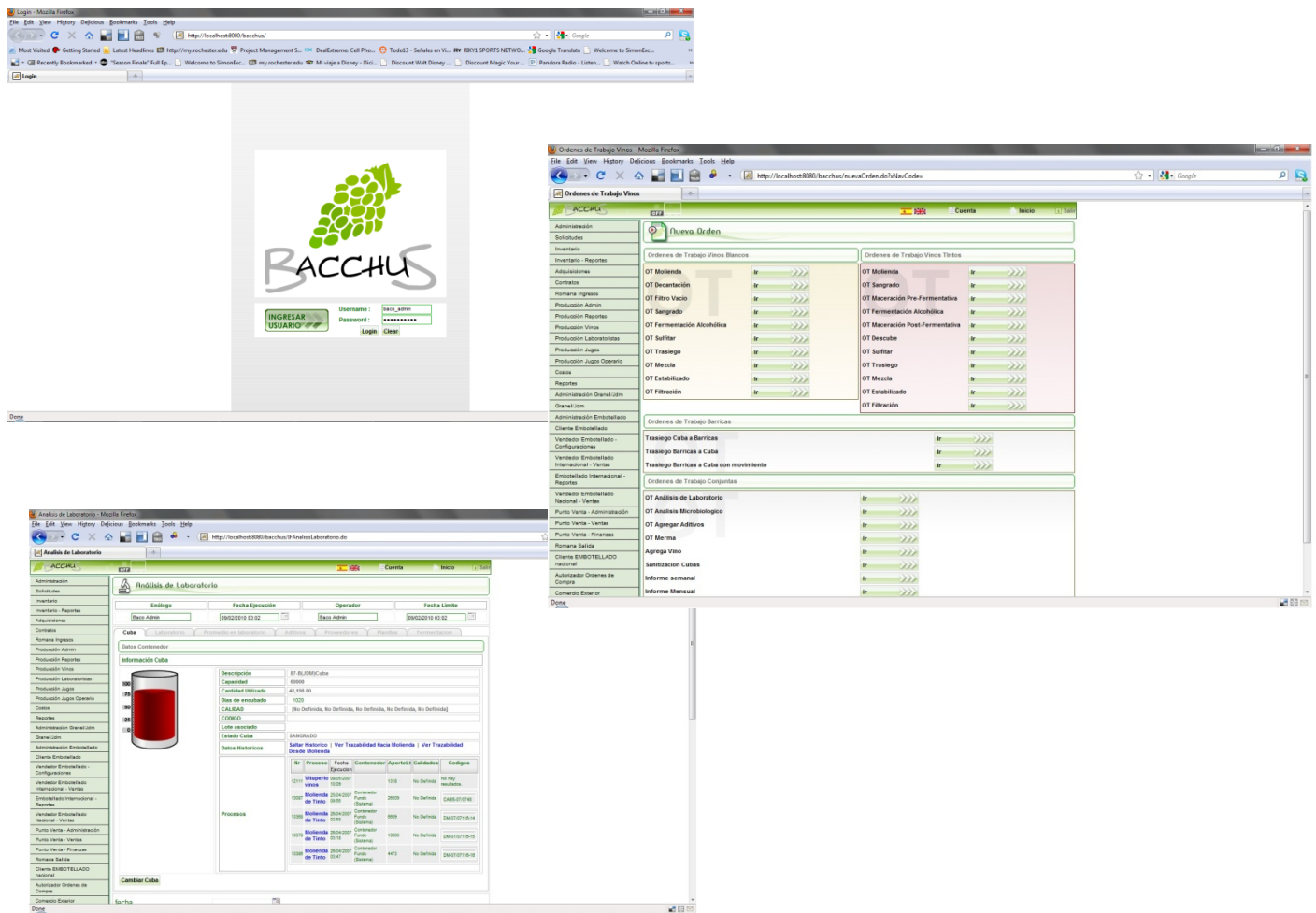


Figura 1: “Ejemplo de Pantallas de Bacchus”. Fuente: Global Gesta.

## 7.2 ARQUITECTURA DE SOFTWARE DE BACCHUS

Tal como se mencionó antes, el sistema Bacchus es de una arquitectura multicapas, y que a modo de simplificación queda descrito de la siguiente manera:

- **Capa Web**
  - Administrar información requerida por el usuario
  - Administrar la visualización de los resultados del sistema
  - JavaScript
  - HTML
- **Capa de reglas del negocio**
  - Administrar sistema de seguridad de la aplicación
  - Dirigir los flujos de información entre los distintos usuarios
  - Generar los procesos u operaciones de negocio propios del sistema
- **Capa de almacenamiento de datos**
  - Administrar los datos, es decir, almacenar, recuperar, mantener y resguardar los datos y la integridad del sistema.

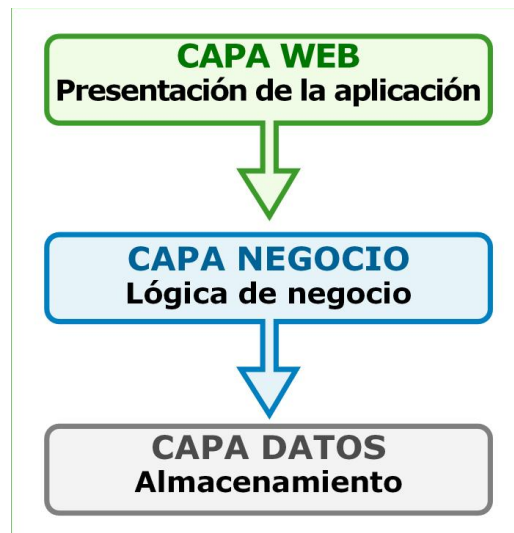


Figura 2: “Modelo de Capas de Bacchus”. Fuente: Global Gesta.

## 7.3 MODULOS DEL SISTEMA

El sistema Bacchus administra el proceso vitivinícola a través de 6 módulos principales: Inventario, Adquisiciones, Producción, Comercio, Costos y el módulo Núcleo del sistema. Cabe destacar que cada uno de los módulos contempla submódulos de

reportes, los cuales serán configurables por el usuario de modo de obtener información adecuada a sus requerimientos.

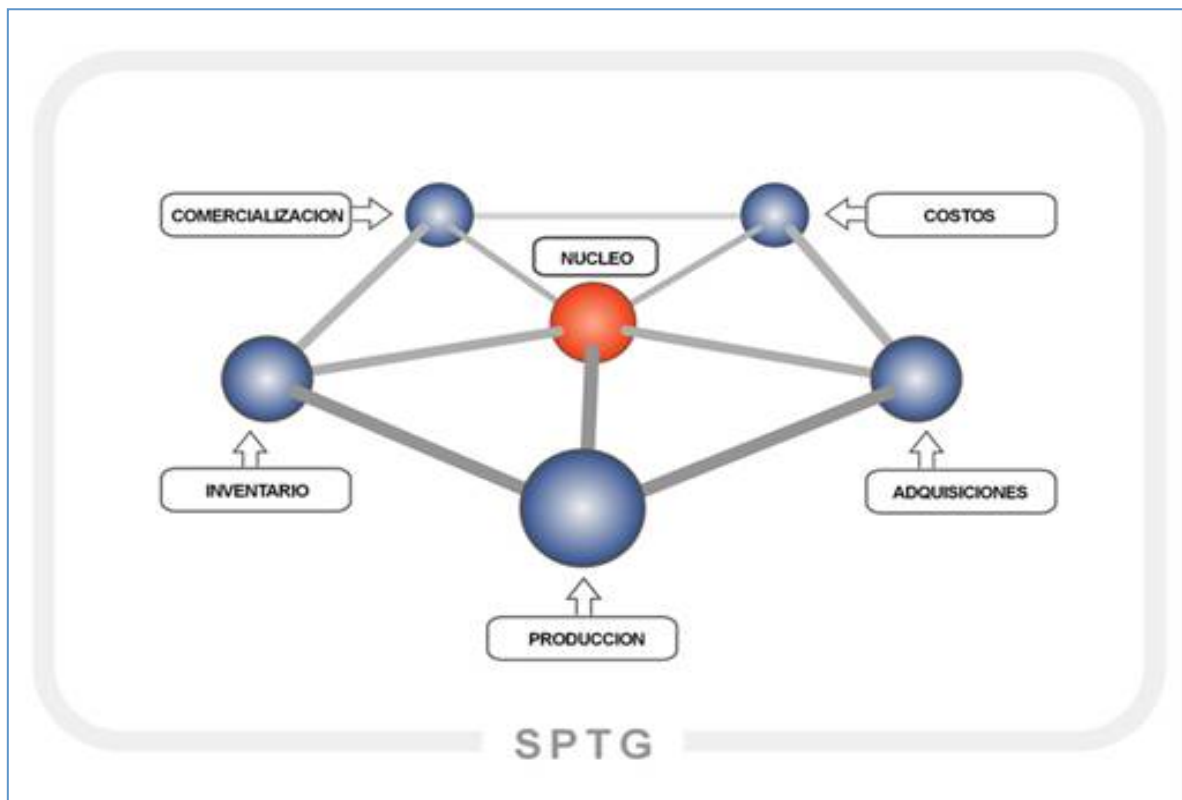


Figura 3: “Módulos de Bacchus”. Fuente: Global Gesta.

### 7.3.1 Módulo de Producción

El módulo de producción de Bacchus se compone de los siguientes submódulos:

- Manejo de Productores de Uva
- Manejo de Ingreso de Uva (Romana)
- Manejo de Patios
- Proceso de Producción Enología
- Análisis de Control y Laboratorio
- Envasado y Etiquetado
- Carga y Despacho

El Subsistema de Producción permite llevar el control y traza del proceso productivo de jugos y vinos. Esto incluye todas las operaciones y órdenes de trabajo generadas por los jefes de producción o enólogos, y en general por cualquier persona autorizada por el sistema, quedando registradas dentro del mismo. Además este subsistema interactúa con el módulo de inventario mediante la petición de insumos propios de la producción. Adicionalmente maneja el flujo de las órdenes de trabajo del proceso productivo, y puede interactuar con el módulo de comercialización mediante las órdenes de trabajo de procesos posteriores. Este subsistema también contempla la funcionalidad de vistas o visualizaciones de informes sobre producción, de acuerdo a criterios particulares. Algunos de los reportes y funcionalidades se enumeran a continuación:

- Reporte de indicadores de eficiencia
- Listado de órdenes de trabajo en distintos estados (ejecutadas, pendientes u otro estado)
- Detalle de estado de cubas y barricas.
- Reporte de producción en proceso.
- Listado de órdenes de trabajo en distintos estados.
- Otros a configurar por el cliente en base a la información ingresada al sistema.

### 7.3.2 Módulo Inventario.

El módulo de inventario es un sistema que permite clasificar y registrar la información de los productos terminados y existencias. Los insumos directos o indirectos de producción se registran en este módulo, de manera de tener toda la información centralizada de los ingresos y egresos de productos en la bodega. Además se mantiene la información del stock de productos, pudiéndose actualizar y tener en línea automáticamente.

Este módulo también contempla la funcionalidad de vistas o visualizaciones de informes sobre el inventario, de acuerdo a criterios particulares. Algunos de los reportes y funcionalidades se enumeran a continuación:

- Movimientos de bodegas a usuarios.
- Movimientos de bodegas a centros de costos.

- Movimientos entre bodegas.
- Stock total entre períodos determinados.
- Listado de ítemes bajo stock crítico.
- Listado de ítemes solicitados por usuario.
- Listado de ítemes solicitados por centro de costo.
- Ingresos de ítemes a bodega vía factura/guía de despacho.
- Manejo de mermas.
- Manejo de ingreso de productos contra orden de compra (ciclo de vida de orden de compra).

Junto con lo anterior, el módulo de inventario maneja el flujo de trabajo de las solicitudes de despacho de productos a consumidores finales dentro de la viña, así como la petición de compra de productos hacia el módulo de adquisiciones.

### 7.3.3 Módulo Adquisiciones.

El módulo de adquisiciones es un sistema que permite cotizar y generar las respectivas órdenes de compra para los insumos de la viña. Todas las compras de insumos se registran en este módulo, de manera de tener toda la información de compra centralizada y con los costos involucrados en su adquisición. Además este módulo interactúa con el módulo de inventario mediante la recepción de solicitudes de compra por parte de Bodegas y a su vez con el ingreso de los productos mediante guía de despacho o factura en el módulo de inventario. También permite los ajustes correspondientes a las órdenes de compra mediante la asociación de guías de despacho, facturas, notas de crédito y débito para poder ser enviadas a la contabilidad.

También contempla un submódulo de proveedores mediante el cual se asocian a éstos los productos que ofertan, de modo de que el sistema genere las cotizaciones en forma automática para la compra de estos. Junto con lo anterior, el módulo de inventario maneja el flujo de trabajo de las solicitudes de compra de productos. También contempla la funcionalidad de vistas o visualizaciones de informes sobre adquisiciones, de acuerdo a criterios particulares. Algunos de los reportes y funcionalidades se enumeran a continuación:



- Reporte de cotizaciones emitidas.
- Reporte de cotizaciones enviadas a proveedores.
- Reporte de órdenes de compra emitidas.
- Reporte de órdenes de compra en distintos estados.
- Otros configurable por el cliente a través de una aplicación.

#### 7.3.4 Módulo Comercialización.

El módulo de comercialización es un sistema que permite la venta de los productos terminados a los distintos clientes de la viña, junto con la emisión de las órdenes de trabajo pertinentes para el despacho final. Todas las operaciones de venta y de órdenes de producción quedan registradas dentro de este sistema, para su posterior análisis a través de los respectivos informes que se emiten por el sistema. Junto con lo anterior, el módulo de comercialización permite definir planes de venta anuales por clientes y el cumplimiento de estos por vendedor, en caso que aplique. Se pueden mantener los clientes con sus distintas zonas y los vendedores asociados.

Este módulo también contempla la funcionalidad de vistas o visualizaciones de informes sobre comercialización, de acuerdo a criterios particulares. Algunos de los reportes y funcionalidades se enumeran a continuación:

- Reporte de clientes.
- Ventas por clientes.
- Ventas por zonas.
- Reporte de jugos y vinos vendidos.
- Plan de ventas por clientes.
- Metas cumplidas respecto al presupuesto original
- Precios por cliente.
- Comisiones a terceros.
- Descuento por porcentaje, cantidad o por monto.
- Manejo de vendedores por zonas.
- Otras configurables por el cliente.

### 7.3.5 Módulo Costos.

El módulo de costos es un sistema que permite determinar los costos de producción de los jugos y vinos en general. Estos costos se calculan mediante las normas establecidas por el cliente en las distintas etapas del proceso productivo. Consiste en una matriz de distribución de costos, cuya proporción de distribución (modelo de costeo) debe ser dispuesta por el cliente previo a la implementación de este módulo. La forma en que el sistema adquirirá los datos dependerá del sistema financiero contable que tenga la empresa. Se plantea una interfaz de ingreso de datos desde el software contable. En los casos que aplique se podrá desarrollar una integración con el sistema de contabilidad a través de web services.

Este módulo también contempla la funcionalidad de vistas o visualizaciones de informes sobre costos, de acuerdo a criterios particulares. Algunos de los reportes y funcionalidades se enumeran a continuación:

- Costos de vino en cubas.
- Costos de vino en barricas.
- Costos de vino en botella.
- Costos de licores en cubas.
- Valorización de bodegas.
- Costos de total de producción por costos directos e indirectos.
- Otros configurables por el cliente en base a la información que contenga el sistema.

### 7.3.6 Módulo Bacchus Manager (Núcleo)

Este módulo asegura la mantención del sistema a lo largo del tiempo, donde se permite ingresar los datos de las configuraciones iniciales del sistema y sus modificaciones posteriores a la puesta en marcha. Los datos relevantes en este módulo tienen relación con:

- Configuración y edición de bodegas y localizaciones

- Usuarios, perfiles y permisos
- Mantenedor de divisas histórico
- Asociación de usuarios y sus roles

Aquí se definen los distintos perfiles de usuario. Cada perfil tendrá a distintos niveles de acceso a la aplicación y datos según el área de desempeño que ocupen dentro de la viña. El manejo y administración de estas configuraciones estará a cargo del administrador del sistema, el cual deberá ser asignado por parte del cliente.

## 8. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### 8.1 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA

#### 8.1.1 Situación Actual de la Industria del Software de Gestión Vitivinícola

En la actualidad existe el desafío de incorporar tecnología al proceso enológico de modo de reducir costos, mejorar estándares de calidad, y poder definir patrones productivos que sirvan para cosechas futuras. En aquellas viñas en donde ya existe una base tecnológica, el desafío corresponde a integrar los sistemas que funcionan de manera aislada. Lo anterior queda corroborado por el estudio realizado por WBM<sup>10</sup> sobre como la integración tecnológica ha llegado a ser un objetivo universal en el mundo de las viñas. Cuando se decide adoptar soluciones ERP (enterprise resource planning) no sólo existe el problema de ajustarse a los estándares de la solución de clase mundial, sino que integrar aquellos sistemas que no quedan cubiertos por la aplicación mayor. Soluciones parciales al problema, son la externalización de la administración de datos en procesos específicos a software basados en la web, los cuales permiten acceder a información en línea y de mejor calidad.

De acuerdo a la Tabla 1, una encuesta llevada por el autor del presente trabajo desde marzo a abril del 2010 en viñas de los estado de Nueva York, Washington y California concluyó que aproximadamente el 75% de las viñas de estos estados no están usando ningún tipo de software para la producción vitivinícola. Sin embargo, la información entregada por las viñas en este estudio reveló que la mayoría de ellos tienen disposición a pagar por un software que les permita una operación eficiente y les ayude a una mejor toma de decisiones. Adicionalmente información obtenida desde Midwest Grape & Wine Industry Institute<sup>11</sup> demostró que 85% de las viñas en Iowa no tenían ningún software de administración y gestión vitivinícola, y solo limitándose el uso de éstos a las viñas de gran tamaño. Esta situación se explica principalmente por los altos costos de la adquisición y operación en los mercados, según los clientes encuestados.

---

<sup>10</sup> Wine Business Monthly, Winery Software Integration:  
<http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=62889>

<sup>11</sup> Fuente: SurveySoftware in Wineries IOWA . IOWA State University.  
[www.extension.iastate.edu/NR/.../WinerySoftwareSurvey408B1.pdf](http://www.extension.iastate.edu/NR/.../WinerySoftwareSurvey408B1.pdf)

Consecuentemente con esto, software de bajo costo tales como Microsoft Excel y QuickBooks software, son muy populares. Otro comentario frecuente de parte de las viñas usuarias de software era que su nivel de satisfacción era reducido.

Estados	Viñas Usando Software	Viñas No Usando Software	Software Utilizados
New York	21%	79%	Quick Book; Microsoft
California	35%	65%	Retail Management; POS;
Iowa	19%	81%	Excel; RMS; Wine Club
Total	25%	75%	Manager; Vindicator.

**Tabla 1: “Resultados de Encuesta de Uso de Software en Viñas de Estados Unidos”.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

### 8.1.2 Proyecciones de la Industria del Software en el Mercado Vitivinícola

El mercado de software para viñas está en un período de rápido desarrollo principalmente influenciado por la alta tasa de crecimiento del mercado vitivinícola. En el año 2009, el mercado de viñas de Estados Unidos incrementó su número en 122, llegando a un total de 6223 viñas a noviembre de 2009 de acuerdo a la información proporcionada por *The Wine Business Monthly*. Este número se divide en 5304 bodegas bajo licencias entregadas por el gobierno (“bonded wineries”) y 919 viñas virtuales. Por otro lado el mercado canadiense de viñas también presenta un crecimiento este año totalizando 364 viñas.

Así como las viñas han tratado de hacer crecer sus negocios más allá de ventas hacia intermediarios, han ido incorporando salas de degustación, Club House, y últimamente, ventas directas a clientes finales a través de comercio electrónico. Esto último demanda información en línea de inventarios disponibles, por lo cual bases de datos y el uso de software se han hecho críticos. Todo lo anterior se traduce en mayores oportunidades para aplicaciones que ayuden a la creación de valor en la industria vitivinícola. Por ejemplo grandes viñas demandan software del tipo ERP, y por otro lado, viñas medianas que no han hechos o no son capaces de hacer grandes inversiones en

sistemas corporativos están demandando soluciones puntuales y no integradas para contabilidad, punto de venta (POS), clubs, e-commerce y sistema de órdenes de trabajo. Sin embargo a medida que las viñas van creciendo se hace necesario para las pequeñas y medianas viñas poseer un sistema integrado de información de modo de poder competir en eficiencia y calidad con los principales actores.

### 8.1.3 Tendencias de Mercado en la Industria del Software para Viñas

Así como las aplicaciones del tipo ERP han sido más populares en la industria del vino, la competencia se ha incrementado fuertemente en este mercado. En general se aprecia un crecimiento en soluciones específicas para necesidades puntuales de cada proceso de negocio, por ejemplo POS o e-commerce. En cuanto a la tendencia en el mercado de software de viñas como un todo, podemos tomar como referencia el directorio que realiza anualmente la empresa Wine Business Monthly<sup>12</sup>, en la cual el número de empresas se redujo en dos (2), ya que si bien se incorporaron siete (7) nuevas por otro lado nueve (9) se retiraron del directorio. Si bien pueden existir diversas razones para explicar este número, diversos actores con juicio experto entrevistados coinciden en el alto grado de competencia en el sector.

La competencia se ha visto afectada de manera importante debido a que clientes que cuentan con soluciones tecnológicas bajo modelo tradicional adquirieron licencias que en un principio se proyectan rentabilizar al menos en un horizonte de 10 años, lo que los convierte en clientes cautivos y de difícil movilidad hacia aplicaciones nuevas, las que a su vez también compiten con sistemas de compra de licencias. Lo anterior, recalca la importancia de competir a través de un cambio de modelo de negocios, en busca de una propuesta diferenciada.

### 7.1.4 Limitación de las Soluciones Tecnológicas Actuales

Aunque ampliamente aceptado por las grandes viñas el software del tipo ERP tiene varias desventajas que limitan su desarrollo y uso al interior de las viñas. Las soluciones actuales dado su alto nivel de estandarización no son flexibles a las necesidades específicas de las viñas, lo cual queda de manifiesto por parte de los clientes en entrevistas y encuestas realizadas en nuestro estudio. Líneas de producción

---

<sup>12</sup> Fuente: <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=69156>

complementarias al vino tales como jugos, licores o champagne, no poseen soluciones tecnológicas específicas, teniendo los clientes que utilizar y adaptar soluciones informáticas creadas para la producción de vino. Por otro lado, las aplicaciones para trazabilidad no se integran con software de producción, limitando la toma de decisiones por parte de la gerencia de las viñas. Altos niveles de inversión inicial tampoco permiten que pequeñas viñas puedan adquirir tecnología.

Bacchus se hace cargo de todas estas limitaciones a través de un producto en desarrollo que permite alta flexibilidad, tanto para el mercado vitivinícola como para industrias con procesos de negocios similares, lo cual se suma a una política de precios asequible para viñas de producción a menor escala.

## **8.2 ANALISIS DE MERCADO**

El mercado objetivo de este plan de negocio es Norteamérica, en particular Estados Unidos y Canadá, mercado en donde la producción vitivinícola ha crecido en el último período sostenidamente, desde 437 millones de galones en 1995 a 707 millones en 2009<sup>13</sup>. Tal como se ha mencionado anteriormente, la industria de Estados Unidos presenta un número record de viñas de 6.223 bodegas en Estados Unidos. Tanto en el 2008 como en el 2009 la tasa de crecimiento para las viñas bajo licencias entregadas por el gobierno presentó un incremento neto del 6%<sup>14</sup> (Ver Gráfico 1). De acuerdo a Bill Nelson, Presidente de la Asociación Estadounidense del Vino, las viñas estadounidenses han presentado un crecimiento explosivo en los últimos años, teniéndose que a una tasa de crecimiento del 5% anual el número de viñas será doblado en 15 años. Cabe destacar que en el mercado norteamericano California es el estado que posee una mayor cantidad de viñas concentrando el 49% de ellas.

Si bien existen viñas en los 50 estados de Estados Unidos solamente 10 de ellos concentran un número mayor a 100 viñas (Ver Gráfico 3: “Bonded Wineries en USA”). California lidera estas cifras con un total de 3.047 viñas, seguido por Washington con

---

<sup>13</sup> Ver Anexo A.5: “Producción Vitivinícola en Estados Unidos (1995-2009)”.

<sup>14</sup> Este porcentaje contempla la entrada y salida de viñas en el mercado

564 viñas, Oregon con 453, New York con 229, Virginia con 163, Texas con 157, Pennsylvania 151, Ohio 120, Michigan 104 y North Carolina 101. (Ver Gráfico 2: Distribución de Viñas por Estado en USA)

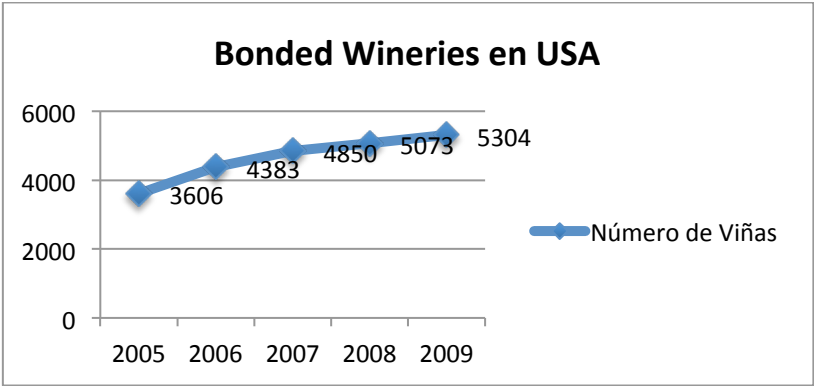


Gráfico 1: “Cantidad de Viñas Licencias (Bonded Wineries) 2005-2009.

Fuente: Department of Commerce. USA.

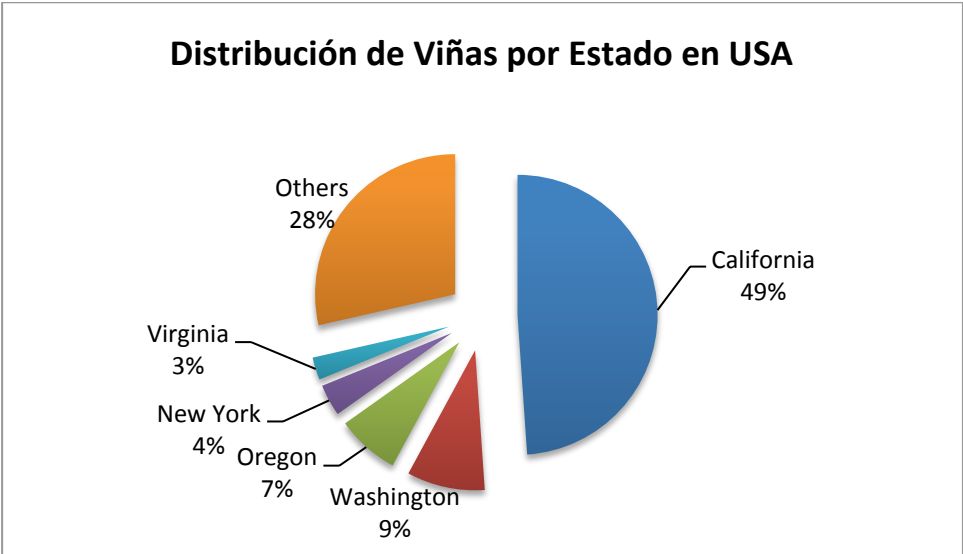
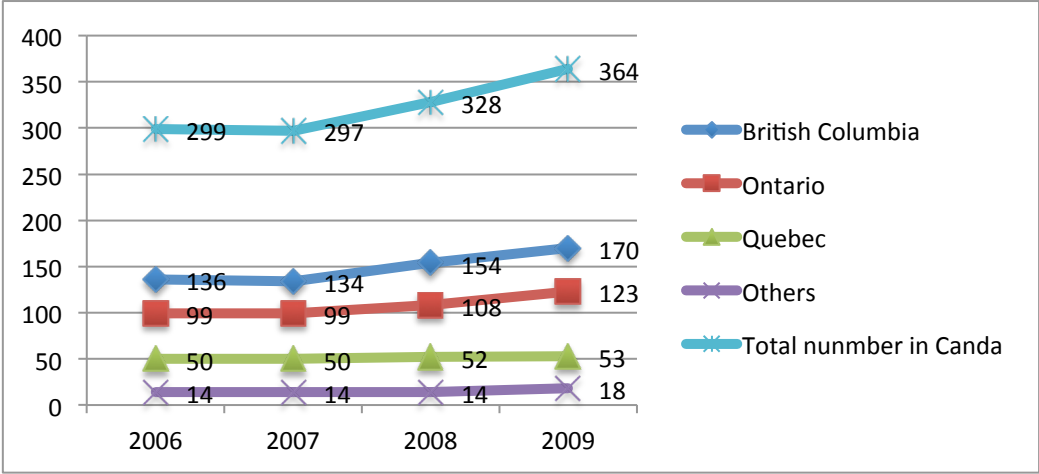


Gráfico 2: “Distribución de Viñas en USA, 2007”. Fuente: WineAmerica.

Respecto al mercado canadiense, WBM reporta un total de 364 viñas a noviembre de 2009, 36 viñas más que el año 2008, es decir un 11% de incremento. Cabe señalar que a diferencia del mercado norteamericano las viñas canadienses no están divididas en aquellas bajo licencias entregadas por el gobierno (“bonded wineries”) y aquellas virtuales debido a diferentes regulaciones de licenciamiento por parte del estado.



De la investigación podemos concluir que el total de viñas operando en Canadá (Ver Gráfico 3) y Estados Unidos son alrededor de 6.500 lo cual representa alrededor del 8% de la producción mundial de vino. De acuerdo a la encuesta realizada en California, Iowa y Nueva York, podemos inferir que alrededor del 75% de las viñas no poseen un software para el manejo de la producción vitivinícola, lo cual nos puede llevar a un mercado potencial de 4.865 viñas.



**Gráfico 3 - Distribución de Viñas en Canadá 2006-2009. WBM**

### 8.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

#### 8.3.1 Competidores Directos

De acuerdo a un estudio de WBM del año 2009<sup>15</sup>, existen nueve (9) compañías proveedoras de software suite en USA. Sin embargo, para el presente estudio incluiremos también a Ezy System, software desarrollado en Australia y que fue uno de los competidores que tuvo Bacchus en el mercado chileno. El estudio define como software suite a las aplicaciones que ofrecen un paquete integrado de funcionalidades relacionadas al proceso productivo del vino, y que abarcan módulos tales como producción, operaciones, ventas, clubes de vino y administradores de relación con clientes (CRM). Para efectos del presente plan de negocios definiremos a este tipo de aplicaciones como competidores directos de Bacchus debido a que el alcance de

<sup>15</sup> WineBusiness Review. <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=69156>

funcionalidades es equivalente al del software chileno. Sin embargo, para efectos del análisis, solo uno de ellos, Vinx2, posee un modelo ASP equivalente al de Bacchus, lo cual lo convierte en el único competidor directo en un 100%. El resto de software suites utiliza un modelo de negocios de venta de licencias de uso e instalación directa en servidores en las plantas de las viñas. Gran parte de las empresas desarrolladoras de software vitivinícola están radicados en California, ya que es el lugar donde se concentran la mayor cantidad de viñas en USA y es el centro tecnológico de Estados Unidos.

En la Tabla 2: “Comparación de Bacchus con Competidores Directos” se realiza una comparación entre Bacchus y sus principales competidores. Del análisis concluimos que existe solo un competidor directo de Bacchus que además de un alcance similar tiene un modelo de ventas ASP similar al que Bacchus posee. La estrategia que se desarrolla en capítulos siguientes, tendrá en consideración esta similitud, y buscará generar un modelo de negocios diferenciador. Los restantes competidores están basados en modelos de venta de software tradicional, y que no pueden migrar hacia un modelo ASP en el corto plazo sin asumir una alta inversión que según estimaciones debería superar 2 millones de dólares en desarrollo, y que su actual base de clientes cautivos no financiaría directamente, ya que estos tienen sus necesidades operativas básicas cubiertas, y pagar por un software nuevo significaría desechar su inversión que en general las empresas proyectan a un mínimo de 10 años<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Información obtenida a partir de entrevistas con clientes chilenos y norteamericanos.

Competidor	Sistema Modular	Wireless (web)	Acceso Vía Web	Múltiples Idiomas	Servicio Internacional	ASP
<b>Advanced Management Systems</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Elypsis</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Yvis</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Vintners Advantage</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Oracle (JD Edwards)</b>	Si	Si	Si	Si	Si	No
<b>Orion Wine Systems</b>	Si	Si	No	No	No	No
<b>VINBALANCE</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Vineyard2Door</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>VINx2</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Ezy Systems</b>	Si	No	No	No	No	No
<b>Bacchus</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si

**Tabla 2: “Comparación de Bacchus con Competidores Directos”. Fuente: Elaboración Propia.**

El rango de precios de los competidores directos de Bacchus bajo la estrategia de licenciamiento está entre \$50.000 y \$140.000 dólares americanos por las licencias de uso. Si bien no se cuenta con información completa de todos los actores, se tiene como referencia que EzySystem para software con un alcance similar al de Bacchus tiene valores cercanos a \$133.000 dólares por 25 usuarios hasta un máximo de \$658.000

dólares americanos para una empresa con 200 usuarios<sup>17</sup>. Estos costos contemplan los costos de licencia de uso, y no contemplan la implementación y servicios de integración con otros sistemas, lo cual es cargado en forma adicional.

Como caso aparte está Vinx2 que tiene su servicio básico que parte desde los \$300 dólares mensuales, que frecuentemente abarca sólo el módulo principal de producción. Estimaciones basadas en entrevistas con clientes llevan a establecer que por un servicio análogo al de Bacchus el precio debería estar en el rango de \$800 y \$1.000 dólares americanos mensuales.

### 8.3.2 Competidores Indirectos

Además de los software tipo suites, existen algunas aplicaciones que difieren de Bacchus en el alcance de sus módulos. Algunos de ellos están enfocados en el proceso enológico (módulo producción), gestión de campos o ventas electrónicas entre otros. Estos competidores indirectos, de acuerdo a los estudios efectuados por Wine Business Review son al menos 59 empresas, clasificadas tal como se muestra en la Tabla 3: “Competidores Indirectos por Segmento”. Gran parte de ellas utilizan tecnologías de hace más de una década, las cuales no permiten tener un sistema multilinguaje, el uso de internet, ni el uso de dispositivos inalámbricos, junto a no ofrecer una solución completa para el negocio vitivinícola, teniendo siempre que integrarse con otras soluciones lo que lleva complejidad tecnológica y mayores costos de mantenimiento. Estos competidores indirectos tienen un alcance geográfico solamente en Estados Unidos y no tienen negocios en otros países.

Competidores Indirectos	Descripción	Número de Compañías
<b>Wine production software</b>	Permite a viñas la administración de los datos y actividades del proceso productivo vitivinícola, incluyendo información de uva, ordenes de trabajo tal como fermentado, trasiegos y costeo. Incluye compatibilidad con reportes para organizaciones externas de fiscalización.	7

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.ezsys.com.au>

<b>Vineyard software</b>	Es utilizado para administrar los procesos en viñedos, especialmente para administrar campos. Son clave los módulos de irrigación y cultivo.	5
<b>Online Sales</b>	Sistema que permite al personal realizar ventas en línea en base a información de inventario y pedido de clientes.	5
<b>Inventory</b>	Permite llevar cuenta de los inventarios de productos terminados, permitiendo a las viñas saber saldo para venta, gestionar mermas y embarques.	5
<b>Compliance</b>	Dan soporte en relación a reportes e informes solicitados por entidades externas, especialmente gobierno y entidades fiscalizadoras.	4
<b>Direct to consumer sales</b>	Sistemas de apoyo para la venta presencia, que incluye desde sala de testeo de vinos, POS y muchas veces incluye un módulo de e-commerce.	33
<b>Total</b>		<b>59</b>

**Tabla 3: “Competidores Indirectos por Segmento”. Fuente: Elaboración Propia.**

Otros competidores indirectos o sustitutos son aquellos sistemas de almacenamiento simple de datos, tales como Excel, Microsoft Works o MS Access. El uso de este tipo de software es muy masivo y los usuarios están acostumbrados a su uso, son fáciles de usar y de bajo costo comparativo. La oportunidad para Bacchus para abordar este mercado deberá ser una proposición de valor basada en un software con altos estándares de usabilidad y bajo costo de servicio.

### 8.3.3 Competidores Potenciales

Software del tipo SAP u Oracle podrían ser una competencia potencial para Bacchus dado que tienen módulos genéricos que pueden ser parametrizados para el mercado vitivinícola. Sin embargo, nuestro estudio arrojó que este tipo de software no entrega toda la flexibilidad y adaptación a los procesos enológicos específicos, especialmente en su módulo de producción. Grandes clientes que han adoptado SAP están en búsqueda de un sistema de producción y trazabilidad que se integre a la solución de clase mundial que ellos adquirieron. Lo anterior plantea el desafío de establecer una estrategia de integración vía web-services con este tipo de soluciones.

Particularmente, una versión de SAP para la mediana empresa es SAP Business One, el cual si bien tiene un módulo de producción, este no se adapta a una cadena productiva tan compleja como la enológica. Sin embargo, tiene una plataforma denominada DI Server, la cual plantea una serie de Web Services los cuales pueden ser usados por sistemas como Bacchus para su integración de manera transparente para el usuario. Lo anterior, el autor del presente trabajo lo ha corroborado en proyectos personales realizados en Chile.

#### **8.4 REGULACIONES RELEVANTES**

En materia de servicios, de acuerdo a ProChile<sup>18</sup>, el TLC entre Estados Unidos y Chile dice: “El capítulo de servicios regula el comercio de servicios transfronterizos, con o sin movimiento del proveedor o consumidor del servicio. Se otorga protección y acceso a la prestación de estos servicios a través de las disciplinas de trato nacional, nación más favorecida, la no obligación de presencia local y el acceso a mercados. Se tuvo como referente los respectivos capítulos de servicios contenidos en tratados bilaterales suscritos anteriormente, así como el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios de la OMC”.

Es importante señalar que no existen aranceles para los servicios entre estos dos países, tal como lo señalan el Prochile<sup>19</sup>: “Asimismo, es necesario tener presente que para efectos aduaneros, la prestación de servicios no está sujeta a aranceles de importación en Estados Unidos. A su vez, la exportación de servicios no paga IVA al ingresar dado que no existe tal impuesto a nivel federal. Sin perjuicio de lo anterior, para efectos de evaluar el impacto impositivo en una eventual sucursal o agencia de negocios que se quiera establecer, las ventas locales de servicios estarían afectas al IVA que cada Estado establece.”

---

<sup>18</sup> Fuente: [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/estados\\_unidos/tlc\\_chile\\_estados\\_unidos.php#24](http://www.prochile.cl/ficha_pais/estados_unidos/tlc_chile_estados_unidos.php#24)

<sup>19</sup> Fuente: Buvinic, A (ProChile). “Perfil Mercado de Servicios, Sector Servicios de Computación e Informática”. Washington. USA. 2009

Todo lo anterior, genera una oportunidad para el proyecto, dado que existe un marco legal que favorece una plataforma de offshoring, que es uno de los diferenciadores del proyecto estudiado.

## 9. MODELO DE NEGOCIOS GLOBAL

Nuestra ventaja competitiva está basada en la generación de un modelo de negocio único en la industria. Este modelo tiene dos características que lo diferencian: un modelo del tipo ASP con un foco en pequeñas y medianas viñas; y además de un esquema operacional basado en un modelo de offshoring<sup>20</sup> el cual reduce los costos operaciones del proyecto en al menos un 50% comparado con nuestros competidores. Nuestro modelo de negocio está representado en el diagrama de a continuación:

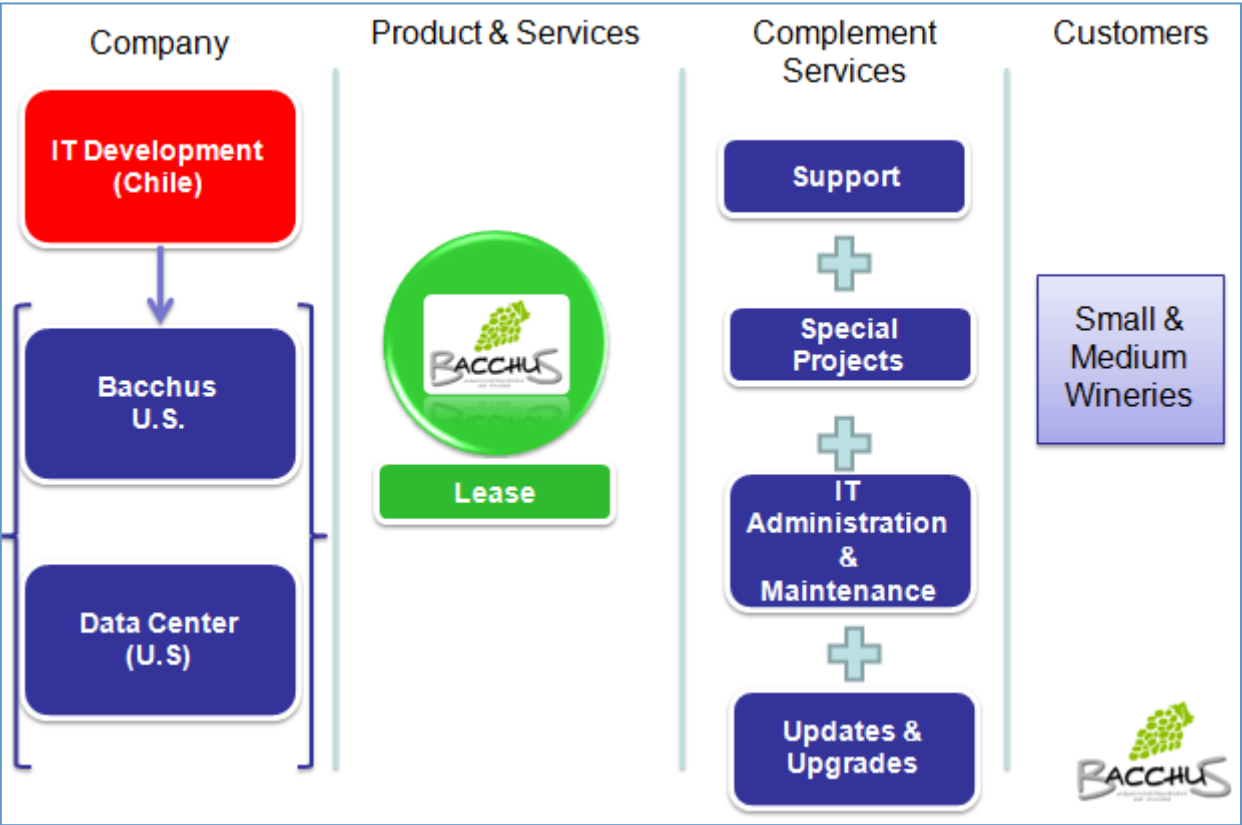


Figura 4: “Modelo de Negocios Global”. Fuente: Elaboración Propia.

La compañía tendrá tres partes: La matriz comercial y data center estarán ubicados en Estados Unidos, sin embargo, la oficina de ingeniería estará ubicada en Chile por

<sup>20</sup> El negocio plantea que existirá un acuerdo de largo plazo entre Global Gesta, empresa chilena de desarrollo TI creada por Sergio Miranda y Germán Mondragón, y Bacchus Corp. En este acuerdo se establecerán precios unitarios de largo plazo para la prestación de servicios preferenciales de parte de Global Gesta hacia Bacchus Corp.



cuatro razones: 60% de reducción en salarios, tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Chile; ambos países están en la misma zona horaria lo cual facilita la operación del negocio y servicio de atención para el cliente; y por último, una alta capacidad de ingeniería de la empresa Global Gesta en Chile.

Nuestra estrategia está basada en tomar ventaja de los diferentes aspectos que plantea la globalización, en particular, del offshoring. Dado que la oficina de ingeniería estará ubicada en Chile nosotros construiremos una ventaja competitiva basada en costos lo cual nos permitirá acceder a mercados con necesidades insatisfechas y que no pueden acceder a las soluciones actuales. Es así como el concepto “One world, One System” definirá nuestra estrategia lo que quedará definido por usar el mismo software para todos los mercados a través de un modelo ASP y un sistema multilinguaje. Lo anterior nos plantea como desafío futuro que dadas operaciones en diferentes países deberemos tener un equipo de trabajo con soporte de 24 X 7, y con capacidad de atender requerimientos en idiomas de países en donde se penetrará como segundo paso. Entre estos está Italia, Francia y España. Cabe destacar que en futuras etapas de este plan de negocio se considerarán oficinas comerciales en otros mercados con atractivo vitivinícola.

La estrategia de la empresa será focalizarse en el mercado de pequeñas y medianas viñas para las cuales el modelo ASP permitirá evitar inversiones en hardware o licencias, sólo considerándose un pago mensual por la prestación del servicio. El pago mensual del servicio podrá ser deducido como gasto operacional por los clientes. En casos especiales, generalmente asociados a grandes viñas, los clientes podrán optar por la adquisición de licencias y correr la aplicación Bacchus en sus propios servidores. Lo anterior se permitirá solo en casos en que este tipo de contrato conlleve ingresos adicionales por soporte, adaptación y desarrollos adicionales para el cliente en cuestión. La política de precios para este modelo tradicional será definida cliente a cliente y en base al análisis de procesos previos a la instalación del sistema.

## 10. ESTRATEGIA

### 10.1 ENTRADA AL MERCADO NORTEAMERICANO

#### 10.1.1 Requerimientos del Mercado

El mercado norteamericano de vinos ha mantenido un crecimiento sostenido a pesar de los actuales problemas de la economía. Penetrar este mercado y vender Bacchus a empresas norteamericanas requiere de credibilidad por sobretodo<sup>21</sup>. A pesar de tener características tecnológicas y de negocio superiores a sus competidores, Bacchus Corporation debe encontrar elementos que soporten la credibilidad en este emprendimiento tecnológico. Es así como utilizando como aliada a la viña chilena con la cual se desarrolló Bacchus, se generará una serie de testimonios de mejoras e impactos del software en su negocio en los últimos dos años de uso. Sin embargo, esto plantea un desafío mayor, que es el incorporar aliados en viñas norteamericanas, que denominaremos “clientes ángeles”, lo cual se procede a detallar en el punto a continuación.

Bacchus deberá adoptar un modelo de alianzas estratégicas con empresas relacionadas, tales como Oracle<sup>22</sup> o SAP, las cuales permitirán generar una mayor confianza en la empresa y producto Bacchus, de modo de controlar un temor inicial de parte de los clientes en un producto que interviene el núcleo del negocio de una viña y que es desarrollado por una empresa incipiente que no tiene prestigio previo en el mercado americano.

#### 10.1.2 Clientes Ángeles

En el presente plan de negocios definiremos a aquellos primeros de Bacchus como “Clientes Angeles”. Esta denominación es porque toman el riesgo de implantacion y uso antes que los restantes clientes, lo que implica una apuesta de negocios hacia Bacchus. Una vez establecida una base crítica de clientes, ésta servirá para generar

---

<sup>21</sup> El análisis de esta debilidad estratégica fue realizada por Ronald Knight, ex VP de finanzas de Xerox y Coach de Sergio Miranda en la Universidad de Rochester.

<sup>22</sup> Oracle adquirió Sun Microsystems en abril de 2009. Esta ultima desarrolló el lenguaje Java, el cual fue el elegido para desarrollar la plataforma Bacchus.

credibilidad respecto al uso e implementación del sistema lo cual conlleve a que capturar nuevos clientes sea más fácil.

La forma en que Bacchus Corporation capturará estos clientes ángeles será a través de una alianza con ellos, en la cual se eximirá del pago de la implementación, y sólo se cargará el costo de uso del servicio mensual una vez instalado de modo estable; adicionalmente, se realizarán procesos de adaptación a la medida a un precio preferencial que puede llegar incluso al costo. A cambio de esto, Bacchus Corporation podrá trabajar y conocer la cadena de producción del cliente incorporando nuevas reglas de negocio y llevando el producto a un estándar de la industria.

El plan de negocio considera que el número objetivo de clientes ángeles serán 10 viñas de tamaño medio (rango 20-25 millones de dolares de facturación). Este número podrá variar dependiendo del tamaño y complejidad del proceso de negocio de cada una. Un primer segmento a ser contactado serán aquellas viñas ubicadas en la ciudad de Rochester, de manera individual o bien a través de las asociaciones de vino de la zona. Esto último permitiría desarrollar un proyecto para todos los clientes ángeles al mismo tiempo reduciendo costos de adaptación e implantación de este sistema, lo cual lo transforma en una estrategia más factible que la primera. Si bien, la gran apuesta del mercado de Estados Unidos es California, se determinó que el plan piloto para el desarrollo de Clientes Angeles fuera en New York<sup>23</sup> (Finger Lakes, Rochester, NY), debido a la cercanía con empresas que estarían dispuesta a testear el producto como Cliente Angel, lo cual se suma a que el nivel de competencia en estados distintos a California es menor. Desde Rochester se procederá conquistar el mercado norteamericano, llegando a la costa oeste inmediatamente despues, particularmente a California, Oregon y Washington.

## **10.2 ESTRATEGIA DE VENTAS**

### **10.2.1 Estrategia de Pricing**

Un concepto clave en la estrategia de penetración en el mercado es la política de pricing. Es así como a diferencia de sus competidores Bacchus definirá un valor mensual de \$750 dólares americanos por el servicio que incluirá acceso a todos los

---

<sup>23</sup> Ver A7: "Zonas Vitivinícolas de New York"

módulos del sistema. Esta política de pricing difiere del competidor directo VINX2 el cual posee un valor de servicio escalable según los módulos que se ocupan. La ventaja de esta estrategia se basa en que para la creación de valor del negocio del cliente se requiere del uso del software en todo el proceso productivo lo cual nos generará una ventaja diferenciadora a la hora de entregar una trazabilidad completa para nuestros clientes, lo cual no se puede hacer en caso del uso parcial de los módulos. También se busca simplificar la estrategia de pricing de acuerdo a las políticas utilizadas por los competidores, las cuales en muchas de nuestras encuestas eran consideradas complejas y por ende una barrera a la hora de evaluar su adquisición.

Se han definido algunos servicios adicionales de manera de entregar una oferta con mayor valor agregado: módulo de comercio electrónico, servicio de soporte, entrenamiento adicional, y servicio de adaptación o desarrollo de aplicaciones adicionales a Bacchus. A continuación se muestra una tabla en donde se describen los servicios y sus valores:

Servicio	Características	Precio ( USD \$)
<b>Bacchus Service</b>	6 módulos	\$750/mes
<b>Módulo de comercio electrónico (cliente final)</b>	Página web enlazada a inventario de modo que clientes particulares puedan adquirir vinos	\$200/mes
<b>Capacitación Adicional</b>	Capacitación inicial contempla 5 personas (incluido en implementación)	\$200 por persona adicional en las mismas sesiones de implementación.
<b>Nuevos Desarrollos, Adaptaciones e Integraciones</b>	-	De acuerdo a complejidad y duración del proyecto (se define caso a caso)

**Tabla 4: “Pricing de Bacchus”. Fuente: Elaboración Propia.**

### 10.2.2 Ventas y Promoción

Actividades de promoción de Bacchus estarán enfocadas en distintos actores relevantes del mundo del vino. A través de entrevistas con clientes y la encuesta realizada podemos concluir que las personas que más valoran un sistema de producción y trazabilidad son los encargados de finanzas y operaciones, ya que deben generar reportes continuos para la toma de decisiones que en caso de no tener sistemas con información en línea se transforma en una dura tarea. En este sentido el mensaje de Bacchus para estos actores será el de ser un sistema que los ayudará a generar reportes con información de calidad y actualizada. Además, el módulo de costeo les ayudará a encontrar sus costos directos e indirectos de manera precisa, lo cual es inviable sin sistemas de información integrados en toda la cadena productiva.

Por otro lado, los enólogos no sienten una necesidad previa de este tipo de sistemas, ya que ellos declaran que el proceso enológico es “rápido y complejo” y que herramientas de este tipo lo “limitan”, lo “rigidizan” y afectan su capacidad de decisión al tener que registrar todo lo que hacen. En el caso de los enólogos, se deberán implementar actividades de evangelización a través de charlas y demostraciones realizadas por otros enólogos. También se realizarán levantamiento de testimonios de enólogos que estén usando Bacchus y serán publicados en los medios de publicidad que definiremos en su oportunidad, entre los que podemos contemplar: página web,

seminarios enológicos y revistas especializadas.. Inicialmente se tomarán los testimonios de los enólogos de la viña donde se implementó el plan piloto en Chile. Existe una tendencia creciente de parte de los enólogos de usar smartphones, lo cual será aprovechado como vía de entrada para demostraciones dirigidas a este grupo. En casos donde el enólogo no posea smartphones se evaluará entregar sin costo directo (será recuperado con las mensualidades futuras) a los enólogos el equipo con todo lo necesario para que la aplicación sea usable y ellos puedan generar órdenes de trabajo y monitorear el estatus de los procesos.

Las actividades promocionales estarán radicadas en trade shows, actividades de asociaciones de viñateros en los estados de California, Washington y New York. Las actividades se realizan anualmente y en periodos distintos al de la vendimia, por lo cual están concentrados principalmente en los primeros meses del año, lo cual probablemente conlleve que se deba participar en 2012. Las actividades en las que se tiene considerado participar<sup>24</sup> como expositor o asistente (networking) son:

- Wine Marketing Basics: What Every Winery Should Know. Rohnert Park, CA
- Social Media and Wine Marketing. Rohnert Park, CA
- Direct to Consumer Symposium. Santa Rosa, CA
- Dollars and Sense Seminar & Tradeshow. Santa Rosa, CA
- Unified Wine & Grape Symposium. Sacramento, CA
- 3rd Annual Wine Industry Financial Seminar. Kennewick, WA
- Washington Association of Wine Grape Growers Annual Meeting and Trade Show. Kennewick, WA
- Finger Lakes Grape Growers Conference and Trade Show. Waterloo, NY

Otro elemento que será parte del mix de marketing será la página web corporativa, la que además de entregar información de la empresa Bacchus Corporation y la descripción del software, deberá considerar los siguientes puntos:

---

<sup>24</sup> Fuente: WBM. Wine Industry EventsWine.  
[http://www.winebusiness.com/industryEvents/?go=searchEvents&start=21&sort=date\\_asc](http://www.winebusiness.com/industryEvents/?go=searchEvents&start=21&sort=date_asc)

- Acceso a demos por parte de clientes previo registro y confirmación de parte de nuestra fuerza de ventas.
- Acceso a información de facturación electrónica de la empresa por parte de los clientes
- Servir de punto de contacto con nuestros potenciales clientes
- Plataforma de soporte online vía chat.
- Testimonios de clientes usuarios de Bacchus
- Noticias de lanzamientos de nuevas funcionalidades o participación en eventos
- Poder descargar información en forma de brochures
- Deberá ser multilinguaje, definiendo el idioma por defecto en base a la configuración del explorador de internet usado

La estrategia que se presenta como más efectiva a la hora de abordar nuevos clientes es la de contactar asociaciones de viñateros en los estados que se han definido como prioritarios: California, Washington, Oregon y New York<sup>25</sup>. La oferta de valor de Bacchus será realizar un proyecto de levantamiento para todos los miembros de la asociación, y la implantación simultánea en todos sus miembros. Las economías de escala que tendría el proyecto vendrían de que el análisis sería realizado en un mismo lugar físico y se podrían acordar estándares y procesos de negocios comunes a todos los participantes, reduciendo el número de analistas, horas de desarrollo, implantación, pruebas y finalmente de horas capacitación. Otra forma de abordar este segmento sería a través de la generación de pilotos con un grupo selecto de viñas de similares características de modo de acotar la complejidad de análisis, desarrollo e implementación. Las economías de escala que permitiría el proyecto podrían ser traspasadas a los clientes potenciales en forma de precios menores de implantación. Si se usa una u otra alternativa se dejará al criterio del CEO de la empresa.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo: "Asociaciones de Productores de Vino en U.S."

### 10.3 CRECIMIENTO FUTURO

Aunque los mercados extranjeros (excluyendo estados Unidos y Canadá) son un segmento importante y que representa el 92% de la producción mundial y 7 Billones de dólares en negocios, la entrada simultánea en el mercado norteamericano y en otro adicional es inviable debido al alto nivel de inversión necesaria para dar soporte a operaciones con zonas horarias distintas a las de Chile.

Exceptuando U.S.A., los actores principales son Italia, Francia y España con 73.000<sup>26</sup>, 27.000<sup>27</sup> y 7200<sup>28</sup> viñas respectivamente. Realizando proyecciones a partir de los datos particulares de estos principales países que representan el 59,5%<sup>29</sup> de la producción, y en base a una estimación lineal, el número total de viñas en el mundo debiese superar las 190.562. Tal como se aprecia en el Gráfico 4 “Distribución Mundial de Viñas”, los productores de vinos se concentran principalmente en Europa y USA, concentrando más del 50% del total de viñas.

---

<sup>26</sup> Fuente: “Italian Wine Market Structure & Consumer Demand”. A. Stasi, A. Seccia, G. Nardone.

<sup>27</sup> Fuente: Terroir France. <http://www.terroir-france.com/wine-faq/total-production.htm>

<sup>28</sup> Fuente: Vinos.com. [blog.vinos.com/bodegas.../cantidad-de-bodegas-en-el-mundo](http://blog.vinos.com/bodegas.../cantidad-de-bodegas-en-el-mundo)

<sup>29</sup> Fuente: “World Wine Production By Country”. Wine Institute. [www.wineinstitute.org](http://www.wineinstitute.org)



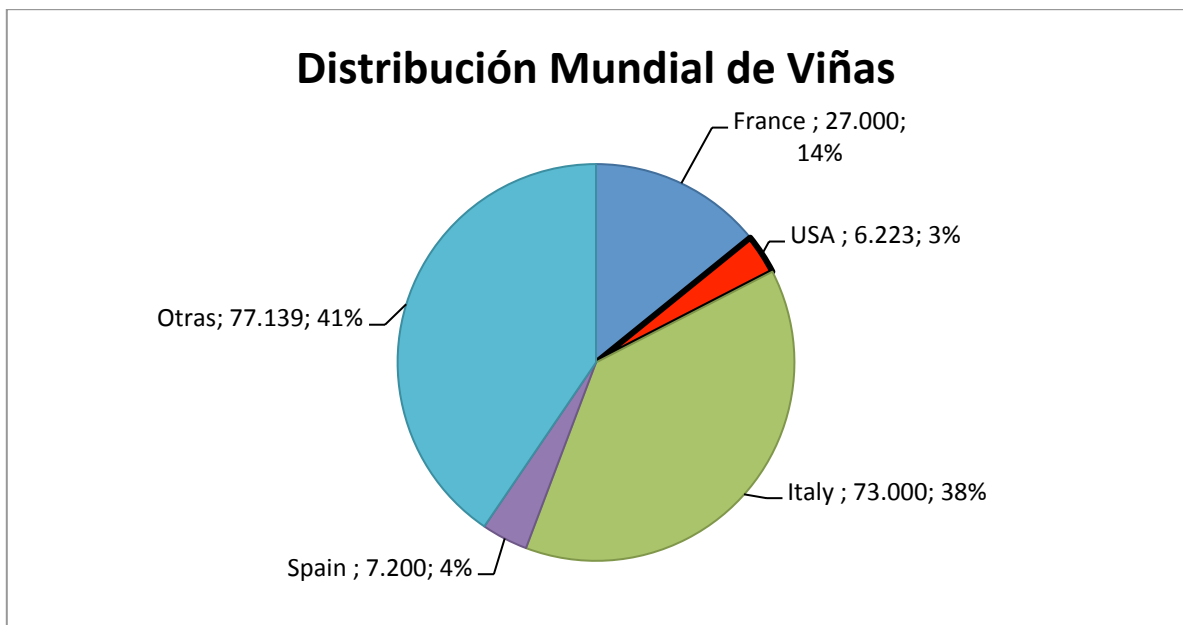


Gráfico 4: “Distribución Mundial de Viñas. Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Bacchus Corporation, dado que el foco son las viñas pequeñas y medianas, Italia cobra especial importancia como segundo mercado a abordar, después de Estados Unidos. Un dato relevante es que el 92% de la producción vitivinícola en Italia corresponde a viñas artesanales<sup>30</sup> y que el restante 8% de viñas concentra el 95% de la producción italiana de vino. Bacchus estaría orientado al segmento de viñas artesanales, dado que este segmento es aquel que no puede financiar una solución del tipo ERP tradicional y que por usar un idioma no masivo como el inglés, la característica de flexibilidad de lenguaje cobra especial importancia como elemento diferenciador. Lo anterior, sin perjuicio que pueda penetrar el mercado de viñas italianas de mayor tamaño. La pertenencia a la Comunidad Europea de Francia y España, hacen que un paso natural de crecimiento para Bacchus sea el mercado europeo, con base en Italia o Francia.

Otro productor relevante que ha crecido en el último tiempo es Argentina, país que ha recibido una alta inversión extranjera en el mercado vitivinícola en los últimos 5 años. Argentina concentra alrededor de 2.000 viñas productoras de un 5% del vino mundial. Gran parte de estas viñas son nuevas con un alto poder de crecimiento. Esto pudiese permitir prestar servicios de bajo costo desde Chile y con sólo una oficina de

<sup>30</sup> Fuente: “Italian Wine Market Structure & Consumer Demand”. A. Stasi, A. Seccia, G. Nardone.

representación en Argentina, lo cual a pesar de ser una idea atractiva se ha excluido del alcance del presente trabajo debido a que la apuesta es por mercados en que el poder de compra de aplicaciones tecnológicas es mas elevado.

## 11. PLAN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En el libro “The Entrepreneur’s Guide to Business Law”, Bagley & Dauchy proponen diversas consideraciones a la hora de conformar una empresa en Estados Unidos. Los capítulos siguientes están enmarcados en esta estructura propuesta.

### 11.1 DIRECTORIO DE BACCHUS CORPORATION

Bacchus Corporation tendrá un directorio de 5 o 7 integrantes. Actualmente existen 3 integrantes tentativos en esta etapa del proyecto:

- Sergio Miranda: Ingeniero Civil Industrial. Socio fundador de Global Gesta, empresa desarrolladora de Bacchus en Chile.
- Germán Mondragón: Ingeniero Civil en Computación. Socio Fundador de Global Gesta.
- Ronald Knight: Director de empresas, incubadora tecnológica de Rochester, y miembro del Comité Asesor de Simon Business School. También fue Ex VP de Finanzas de Xerox.

Otros integrantes del Directorio de la empresa quedarán definidos de acuerdo a la estructura final propietaria de la empresa, definidos por el o los inversionistas del proyecto. En análisis previos con Ronald Knight, se han definido áreas críticas que deben ser cubiertas con directores expertos: redes de contacto en viñas y asociaciones gremiales de productores de vino, experiencia en emprendimientos tecnológicos, redes de contacto en empresas comercializadoras de software a escala mundial o con holding tecnológicos.

### 11.2 EMPLEADOS Y SALARIOS

Dentro del proyecto inicial se contemplan las siguientes posiciones:

**CEO (1):** encargado de liderar el proyecto. En conversaciones previas con venture capitals, es requerimiento común que el emprendedor-fundador sea quien asuma como gerente general en las primeras etapas del proyecto. Su renta queda condicionada a

resultados económicos de la empresa. El perfil del CEO debe ser un recién egresado de MBA en USA, con rentas que se aproximan a los 120.000 dólares anuales. Sin embargo, en el caso del emprendedor-CEO, su renta se reducirá en un 50% con un bono trimestral por cumplimiento de metas (ventas cerradas).

**Account Manager** (mínimo 3): serán la fuerza de venta directa de la empresa. Su perfil será de ingeniero de ventas de software o de técnicos enológicos a los cuales se les capacitará en tecnología. Su renta será dada por una componente fija de un 60% y un 40% variable mensual. La componente variable será dada por cumplimiento de metas de ventas (30%) y mantención de cartera (10%).

**Project Manager** (1): será el líder de las implantaciones realizadas en cada cliente. Además será la interfaz técnica con el equipo de ingeniería de la empresa chilena Global Gesta, proveedora de todo el soporte y desarrollo. La política de incentivos estará dada por un una componente fija del 75% del sueldo, y un 25% por cumplimiento de indicadores de rentabilidad de cada implantación, de acuerdo al full cost realizado al momento del cierre del contrato.

**Business Analyst:** ingenieros de tecnologías de la información, especialistas en análisis y modelamiento de negocios. Serán los encargados de levantar los requerimientos de los procesos de clientes, y de generar los modelos requeridos para cambios o nuevos desarrollos que impliquen a la empresa de ingeniería Global Gesta. Se valorará que el primer analista de la empresa haya sido desarrollador en proyectos para viñas. Dentro de las posibilidades está incorporar a uno de los ingenieros de Global Gesta que participó en el proyecto prototipo de Bacchus.

**IT Director:** una vez que la estructura de project managers esté formada, este grupo quedará liderado por un ingeniero de TI que se encargue de incorporar nuevas tecnologías, adaptaciones, integraciones con ERP de clase mundial, alianzas tecnológicas, etc. Se contempla que este lugar sea ocupado por uno de los project manager del proyecto. Tendrá una estructura de sueldo similar a la de los project managers.

**Accountant:** se contempla una posición que se encargue de la administración y contabilidad de la empresa. Este cargo deberá ser ocupado por un contador. Una

alternativa a esto, sería externalizar los servicios de contabilidad, sin embargo, de todos modos se requeriría de personal administrativo para llevar el control del negocio. Se contempla dentro de los flujos proyectados un monto fijo para este funcionario.

### **11.3 ESTRUCTURA LEGAL**

Dentro de las alternativas que se tienen como estructura legal, la más adecuada para el emprendimiento de Bacchus es la corporación cerrada<sup>31</sup> (closed corporation). Los fundamentos para esta decisión son:

- Un objetivo crítico de la empresa es levantar capital de riesgo para financiar sus operaciones y desarrollo comercial, ya que a pesar de tener el activo principal (software), se requiere financiar todo el plan comercial asociado, especialmente hasta el punto de breakeven. Bagley & Dauchy demuestran que en estos casos la mejor opción es la Corporación Cerrada, ya que venture capitals e inversionistas ángeles prefieren invertir en empresas con estructura de Corporación debido a la limitación de responsabilidad para los accionistas (limited liability of shareholders), libre transferencia de acciones hacia terceros (free transferability of corporate shares) y dirección centralizada en un directorio con capacidades de apoyo a la operación del negocio.
- Dado que dentro del plan a largo plazo de la empresa se tiene considerado la expansión a Europa o Sudamérica, y que el capital requerido es para abordar el mercado norteamericano, se hará necesario levantar nuevo capital para abordar estos mercados, a través de nuevas rondas. En caso de reinversión de utilidades es probable que este escenario sea financiado internamente.
- Si bien en instancias iniciales el management será liderado por uno de los propietarios de la empresa, en etapas futuras y de forma natural, se deberá pensar en la separación de labores operativas de la propiedad del negocio, lo cual está enfatizado en esta clase de estructura legal. En particular los 2 socios fundadores pasarán a ser directores.
- Otras alternativas fueron descartadas porque no tienen limitación a la responsabilidad (partnerships), problemas de agencia (partnerships y LLC), no

---

<sup>31</sup> Para más detalle, véase Tabla “Resumen de Estructuras Legales en USA”. Apuntes de curso Legal and Tax Consequences of New Ventures”. Profesor David Oliveiri. Simon Business School. 2010

atractivas para inversionistas externos (partnerships y LLC), limitan la presencia de inversionistas extranjeros (S-Corporation), y no se esperan grandes periodos con pérdidas que traigan beneficios tributarios (partnerships y LLC)

#### **11.4 GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPIEDAD DEL EMPRENDIMIENTO**

Antes de recibir inversión externa, la propiedad de Bacchus (software) es de un 50% para Sergio Miranda y un 50% para Germán Mondragón. Al momento de la creación de Bacchus Corporation, se tiene que el activo principal de la empresa (software Bacchus) está valorado en 1,6 millón de dólares.

Se estima que la compañía requiere de alrededor de \$1.6 millones de dólares para empezar y financiar sus operaciones. El valor de la compañía previo a la inversión<sup>32</sup> es de \$1,6 millones de dólares (pre-money valuation). Con lo anterior se tiene en un post-money valuation de \$3,2 millones de dolares con lo cual la estructura futura de la empresa sería con un un 25% de la empresa en manos de Sergio Miranda, 25% para Germán Mondragón y 50% para los inversionistas externos. Inicialmente no se considera un paquete accionario para trabajadores. En etapas futuras se puede pensar en la emisión de acciones no preferenciales para los Directores de la empresa.

La empresa registrará sus operaciones en Delaware (USA) debido a las condiciones tributarias favorables y a su bien desarrollada ley para nuevas empresas. En el certificado de incorporación, documento equivalente a la escritura pública en Chile, la empresa se registrará bajo el nombre de Bacchus Corporation. El propósito de la empresa (giro) será de amplio espectro de modo de no tener limitantes futuras respecto a actividades de negocio que la empresa decida tomar. La empresa emitirá un total de 3,2 millones de acciones serie A, las cuales serán distribuidas a los propietarios de la empresa, proporcionalmente a sus aportes. Bacchus Corporation contratará los servicios de corporaciones profesionales que permiten tener una oficina virtual en Delaware y que es un requisito mínimo para tener actividades en ese estado. La

---

<sup>32</sup> En el presente trabajo se ha discutido profundamente respecto a la valorización de la empresa previo y posterior a la inversión. Existieron posturas respecto a que la valorizacion previo debiese ser el valor libro del software más los flujos actualizados. Sin embargo, en base a la experiencia del autor en Estados Unidos en negociaciones preliminares con Venture Capitals, ellos pedian un 50,01% de la empresa por el capital de trabajo requerido, es decir 1,6 millones de dólares. En este caso, el autor optó por una valorizacion real dada por un inversionista potencial, en vez de una valorizacion teórica.

compañía especificará “preemptive rights” en el certificado de incorporación, dado que Delaware no considera esta opción por defecto en sus artículos que rigen corporaciones. Todo el proceso legal será soportado por un abogado, consultor contratado previo a la creación legal de la empresa.

Para seleccionar el directorio, inicialmente la compañía contempla votación acumulativa<sup>33</sup> (cumulative voting), sin embargo lo anterior puede ser cambiado bajo acuerdo de los socios fundadores y los nuevos inversionistas, dado que esto beneficia a los accionistas minoritarios.

## **11.5 FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA**

El alto monto requerido para financiar este emprendimiento restringe las posibilidades de financiamiento principalmente a venture capitals. Actores como inversionistas ángeles en su mayoría financian bajos montos de inversión en empresas que están al nivel de idea, lo cual no es el caso de Bacchus Corporation que ya tiene un producto desarrollado en más de un 90%.<sup>34</sup> Además, se requiere que inversionistas aporten con redes de contactos y conocimiento del mercado tecnológico de Norteamérica, lo cual incluso limita el tipo de venture capitals a los cuales se puede acceder. De la experiencia previa en la ciudad de Rochester, NY, se deduce que los venture capital a menudo trabajan e invierten con empresas en su mayoría del mismo estado donde ellos pertenecen, debido principalmente a que son más influyentes en redes de ayuda y pueden ejercer un mayor control del negocio.

En caso que la empresa requiera de financiamiento para capital de trabajo extra, se evaluará la pertinencia de préstamos de corto plazo, los cuales serán cancelados con los flujos de operación del negocio.

---

<sup>33</sup> En este caso 14.3% del total de acciones eligen a un director, bajo el supuesto de 5 directores.

<sup>34</sup> El 10% de desarrollo restante contempla: incorporación de nuevos idiomas, integración con nuevas base de datos, revisión de transaccionalidad, incorporación de tecnologías que aumenten eficiencia y flexibilidad de la solución.

## 11.6 RESTRICCIONES DE LOS FUNDADORES

Existen algunas restricciones que afectan a los socios fundadores y que se deben declarar en el presente plan de negocios:

- El salario de los socios fundadores que trabajen como gerentes en Bacchus deberá ser incrementado en 30% luego de 6 meses de alcanzado el punto de equilibrio (breakeven). Se tomará un sueldo de referencia antes de incremento de \$120.000 dólares anuales.
- Los socios e inversionistas que posean la serie A de acciones no podrán vender las acciones a terceras partes sin el consentimiento previo de todos los restantes socios con acciones del tipo A. Esta cláusula será válida por al menos 2 años desde el comienzo de la compañía.
- El alcance de Bacchus Corporation sólo se limita a los negocios que se generen a partir de sus actividades y no incluyen de ninguna manera activos de Global Gesta (empresa desarrolladora de Bacchus)



## 12. ANALISIS DE RIESGO

### 12.1 RIESGO DE LA EMPRESA

**Riesgo técnico:** Bacchus se encuentra desarrollado en un 95% respecto a un producto estándar para la industria, y que gran parte de los desarrollos futuros comprenderán sólo adaptaciones al modelo de objetos en que se basa el software. Lo anterior se traduce en un bajo riesgo tecnológico, que de todos modos estará mitigado por contar como prestadora de servicios de desarrollo a la misma empresa que lo creó inicialmente y que entre los socios de Bacchus Corporation están los socios fundadores del software.

**Seguridad Informática:** dado que dentro de la experiencia de Bacchus Corporation no está la seguridad informática de avanzada, hosting, respaldo y optimización de bases de datos; se procederá a externalizar estas responsabilidades con empresas especializadas de modo de reducir los riesgos de ataques informáticos que puedan afectar la información de clientes.

**Manejo del Conocimiento:** de la experiencia desarrollando software puedo concluir que más que el conocimiento de los códigos fuentes, la clave del negocio está en retener a las personas que adquieran conocimiento de las reglas del negocio y las relaciones con los clientes. Este riesgo está acotado por el hecho de que existe reemplazo natural para Germán Mondragón, quien concentra el conocimiento del software. Este reemplazo natural sería el segundo Jefe de Proyectos que desarrolló Bacchus desde un inicio, el ingeniero Fernando Díaz. En un futuro, se puede evaluar participación de él como socio en Bacchus Corporation.

**Manejo de Confidencialidad:** en negocios informáticos es difícil poder incorporar cláusulas a los contratos de empleados que limiten el manejo a la información a la que acceden y que puedan ser usadas en la práctica. Sin embargo, el manejo compartimentado de los códigos es una práctica que puede ser más efectiva.

Estrategias como cláusulas restringiendo que trabajen en el futuro en empresas similares, ha sido inaplicable ya que restringe la libertad de trabajo<sup>35</sup>.

**Propiedad Intelectual:** los códigos fuentes de Bacchus no han sido patentados. Este es un riesgo que debe ser eliminado inscribiendo los derechos sobre los códigos y procedimientos que lo componen. Esto debe cubrir al menos países como Chile, Argentina, USA, Canadá y la Comunidad Europea.

## 12.2 RESCATE DE ACTIVOS

En caso de que la empresa no sea exitosa, la liquidación de activos pasará por la venta de los derechos de Bacchus (códigos) y de la administración de la cartera de clientes. Empresas competidoras de Bacchus pueden ser las interesadas en adquirir estos derechos, especialmente aquellas que no tengan un software web y con una cartera de clientes a los cuales migrar a una nueva versión web.

El valor de venta se definirá en base al número de clientes en el portafolio, nivel de competidores que existan en ese momento, y el grado de antigüedad de la tecnología de los interesados. Cabe señalar que como referencia se tiene que para tener una versión estable en Java o lenguaje con orientación a objetos equivalente, la empresa chilena invirtió 1 millón de dólares americanos, lo cual se explica principalmente por gastos en horas ingenieros de desarrollo y el equipo de manejo de proyecto. Usando como referencia que los costos de hora-hombre en Chile es un 50% del costo en Estados Unidos, podríamos inferir que 2 millones<sup>36</sup> de dólares americanos es el costo que una empresa norteamericana debiese invertir en una solución equivalente.

Se define que un precio piso para la venta del sistema es 1 millón de dólares, de modo de recuperar los costos invertidos en un inicio por la empresa Global Gesta.

---

<sup>35</sup> Apuntes del curso "Legal and Tax Consequences of New Ventures". Profesor David Oliveiri. Simon Business School. 2010.

<sup>36</sup> Para efectos de la valoración del activo inicial de la empresa, se usó su costo de desarrollo real en Chile, es decir, 1 millón de dólares americanos.

## **13. PLAN FINANCIERO**

### **13.1 DESCRIPCION DE LOS INGRESOS DEL EMPRENDIMIENTO**

La fuente principal de ingresos de la empresa serán los cobros por los servicios que viñas que utilicen Bacchus Software. Se considerarán como adicionales aquellos productos o servicios tales como el módulo de comercio electrónico, adaptaciones y nuevos desarrollos que sean solicitados por el cliente y no se contemplen en el contrato estándar, entre los cuales uno frecuente es el uso de bases de datos de uso estándar en la industria del tipo Oracle. Todos los servicios serán facturados de modo mensual con fecha de pago el último día hábil del mes.

Tal como se verá reflejado en el Plan Financiero, se espera concretar alrededor de 10 clientes ángeles durante los primeros 5 meses de operación, con los cuales se proyecta un trabajo de validación, adaptación, y parametrización de al menos 6 meses. En este periodo de tiempo, no se contempla el cobro de ningún cobro por servicio ni tampoco los costos de implementación, que quedarán subsidiados en un 100% para estos 10 clientes ángeles. Para los restantes clientes se cargará el costo de implantación parcial hasta llegar al 100% después de alcanzado los 250 clientes.

### **13.2 ETAPAS DE LA EMPRESA**

#### **Etapa 1. Mes 1 hasta Mes 6: “Clientes Ángeles y Versión Beta”**

En esta etapa se contactarán los primeros clientes (clientes ángeles), con los cuales se trabajará en levantar requerimientos que puedan validar el modelo de procesos de negocios en el cual se basa Bacchus. En caso de brechas que signifiquen incorporar una mejor práctica o una funcionalidad que no estaba en el software, se desarrollará el código e incorporará a la versión final del software. Sólo se desarrollarán aquellas brechas que impliquen no poder atender un proceso de negocio. Modificaciones menores que no impacten en el workflow del software, se documentarán para ser

desarrollada en etapas posteriores. Se espera que el entregable final de esta etapa sea Bacchus en su versión beta.

En esta etapa se requerirán 1 CEO, 3 account managers, 1 contador, 1 project manager y 3 analistas.

### **Etapa 2. Mes 7 a Mes 15: “Primeros Clientes”**

Esta etapa consistirá en la adopción de los primeros clientes (no ángeles), a los cuales se ofrecerá un producto con altos estándares de calidad y eficiencia. Sin embargo, por ser una etapa intermedia hacia el producto final se seguirá teniendo una apertura hacia nuevos desarrollos y modificaciones del sistema, muchas de las cuales serán subsidiadas en términos de costos hacia los clientes.

En esta etapa se requerirán 1 CEO, 3 account managers, 1 contador; En términos de operaciones se requerirá de 1 project manager por cada 8 clientes y 1 analista por cada 3 clientes.

### **Etapa 3: Mes 16 en adelante. “Distribución Final”**

Después de 15 meses de mejoras continuas y validación con los clientes, se procederá a generar la versión final de Bacchus. Consecuencia de este nuevo lanzamiento será el reducir el personal requerido para la implementación, bajando costos operacionales.

En esta etapa se requerirán 1 CEO, 3 account managers, 1 contador, 1 director TI; En términos de operaciones se requerirá de 1 project manager por cada 8 clientes y 1 analista por cada 5 clientes.

## **13.3 SUPUESTOS**

Dentro de la estrategia de la empresa está el generar una base crítica de clientes que permita financiar la operación del negocio. Es así como dentro de esta estrategia se contempla que los primeros 10 clientes no pagarán los costos de implementación ni adaptación del sistema a sus procesos de negocios (Clientes Angeles). Clientes posteriores y hasta el cliente N°100 pagarán un costo de implementación subsidiado en

un 50% con respecto a los costos directos de implementación, incluido un pago de S&A asociado a cada proyecto (no se contempla margen, sólo un factor de seguridad del 10%).

Para el cálculo del precio base de implementación se contempla el equipo de implantación en la etapa 2, por un periodo de 3 meses, y un pago por costos de administración y ventas del 10%; cargando el 10% de factor de seguridad. Esto será calculado al momento de negociar con cada cliente, y será reducido del full cost de cada proyecto. Desde el cliente N°100 al N°250, el subsidio será de un 25%. Este costo de implementación será facturado de acuerdo al avance de este proceso, pagadero el último día hábil del mes de facturación.

El precio base estimado para el sistema es de \$750 dólares. Se estima que el 20% de ellos adquirirá un módulo de comercio electrónico, por lo cual por cada cliente se tendrá que el ingreso mensual proyectado será:

- Ingreso Mensual por cada cliente=  $750 + 0,2*200 = \$790$
- Precio Base de Implementación:  $3*(1/8 * 8.333+ 1/3* 6.667)*1.1^2 = \$11.848 \approx \$12.000 \text{ USD}$

La proyección de ventas se hace con detalle los primeros 3 años. Dada la dificultad de proyectar crecimientos posterior a este periodo, se utilizará como supuesto una tasa de crecimiento del 20% con respecto a la base de clientes del año anterior.

## **13.4 COSTOS**

### **13.4.1 Costos Operacionales**

Tal como se describió en capítulos anteriores, el equipo operacional de la empresa variará en cada una de las 3 etapas definidas en la estrategia, y será proporcional al número de clientes que se vaya incorporando a la empresa. Dado que la empresa adquirirá los servicios de ingeniería de desarrollo a Global Gesta, lo cual quedará

estipulado en un contrato de servicios internacionales bajo el TLC que se tiene entre USA y Chile. El alcance de este contrato será el equivalente a 1260 horas-ingeniero (7 ingenieros equivalentes al mes) durante la etapa 1 “Clientes Ángeles y Versión Beta”; y de 900 horas-ingeniero (5 ingenieros equivalentes al mes) a partir del mes 7 en adelante.

Contrato de Servicios de Ingeniería (offshoring)	Horas Ingeniero mensuales incluidas en contrato	Tarifa Anual (USD)	Tarifa Mensual (USD)
Etapa 1 (6 meses)	1260	\$ 393.226	\$ 33.019
Etapa 2 en adelante	900	\$ 283.019	\$ 23.585

**Tabla 5: “Costos Asociados a Servicios Offshoring (Chile)”. Fuente: Elaboración Propia.**

El equipo de ingenieros con base en USA estará conformado por los project managers, analistas y el director TI. Los costos anuales estimados<sup>37</sup> para cada posición son:

Cargos	Costo Anual	Costo Mensual
Project Manager	\$ 154,000	\$ 8,333
Business Analyst	\$ 80,000	\$ 6,667
IT Director	\$ 120,000	\$ 10,000

**Tabla 6: “Costos de Equipo Bacchus Corporation”. Fuente: Elaboración Propia.**

(Basado en estudio de Monster.com)

A modo de simplificar las proyecciones de costos para periodos posteriores al tercer año de operación, se asumirá un incremento anual del 5% en los costos operacionales.

#### 13.4.2 Costos de Administración y Ventas

Los costos de administración y ventas quedan determinados por el CEO, el equipo de account managers y el contador. Costos adicionales como arriendo, marketing, cuentas de infraestructura tecnológica, etc., son cargados en el flujo de caja proyectado de la empresa. La base de costos en salarios queda de la siguiente forma:

<sup>37</sup> Fuente: <http://monster.salary.com>. Valores fueron calculados para profesionales con base en Rochester, NY.

Cargos	Salario Anual	Salario Mensual
Account Manager	\$ 90,000	\$ 7,500
CEO	\$ 120,000	\$ 10,000
Accountant	\$ 60,000	\$ 5,000

Tabla 7: “Costos de Personal de Ventas y Administración”. Fuente: Elaboración Propia.

A modo de simplificar las proyecciones de costos para periodos posteriores al tercer año de operación, se asumirá un incremento anual del 5% en los costos operacionales.

### 13.5 FLUJOS

A continuación se despliega un resumen de los flujos proyectados hasta el año 2020. Los ingresos y costos están basados en cada uno de los supuestos declarados en los capítulos anteriores<sup>38</sup>.

	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020
Total Customers		128	368	548	658	789	947	1,136	1,364	1,636
<b>Total Incomes</b>	0	402,900	2,256,240	4,270,740	6,234,048	7,480,858	8,977,029	10,772,435	12,926,922	15,512,306
<b>Total Production Cost</b>	328,513	909,552	1,223,419	1,025,419	1,076,690	1,130,524	1,187,051	1,246,403	1,308,723	1,374,159
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gross Margin</b>	-328,513	-506,652	1,032,821	3,245,321	5,157,358	6,350,333	7,789,979	9,526,032	11,618,199	14,138,147
Gross Margin (%)		-126%	46%	76%	83%	85%	87%	88%	90%	91%
<b>S&amp;A Costs</b>	146,400	533,800	514,800	514,800	734,040	858,492	1,015,492	1,214,564	1,275,292	1,339,056
<b>Total Costs</b>	474,913	1,443,352	1,738,219	1,540,219	1,810,730	1,989,016	2,202,542	2,460,967	2,584,015	2,713,216
<b>(=) EBITDA</b>	-474,913	-1,040,452	518,021	2,730,521	4,423,318	5,491,841	6,774,487	8,311,468	10,342,907	12,799,091
<b>Cumulative EBITDA</b>	-474,913	-1,515,365	-997,344	1,733,177	6,156,495	11,648,336	18,422,823	26,734,292	37,077,198	49,876,289
<b>Taxes (40%)</b>	0	0	0	2,559,960	2,462,598	2,196,737	2,709,795	3,324,587	4,137,163	5,119,636
<b>Net Earnings after taxes</b>	-474,913	-474,913	-474,913	170,561	1,960,720	3,295,105	4,064,692	4,986,881	6,205,744	7,679,454
<b>Net Earning(%)</b>		-118%	-21%	4%	31%	44%	45%	46%	48%	50%
<b>Cumulative Net Earning after taxes</b>	-474,913	-1,515,365	-997,344	-826,784	1,133,937	4,429,041	8,493,734	13,480,615	19,686,359	27,365,813

Tabla 8: “Flujos Proyectados de Bacchus”. Fuente: Elaboración Propia.

Nota: todos valores son en dólares americanos.

<sup>38</sup> Para más detalle ver anexo A9: “Flujo de Caja Detallado”

## 13.6 HITOS E INDICADORES DEL PROYECTO

Dado que la empresa tiene un activo valorado en 1,6 millón de dolares, el cual es la fuente de flujos futuros. No se contempla una inversión inicial, sólo procediéndose al levantamiento de capital con el objetivo de cubrir los periodos en que la empresas tendrá un flujo negativo.

La tasa de descuento que se utilizará será de un 20%, justificado en el hecho que se trata de un proyecto tecnológico y por consiguiente de alto riesgo asociado. Sin embargo, el hecho de que no involucra desarrollo y riesgo tecnológico, hace que la tasa no sea mayor. Cabe señalar que para proyectos tecnológicos web que están a nivel de idea conceptual (no es el caso de Bacchus), es habitual usar tasas de un 25%. En este caso se podría usar tasa de un 15% o 18%, pero por motivos de estresar el proyecto se usa una tasa mayor.

Se usará un horizonte de 10 años. Posterior a ese periodo se supondrá un ingreso de cuota constante, la cual se actualizará como un ingreso perpetuo. Se tomará el año 2011 como año 1, y el instante 0 será enero 2011. Para simplificar el calculo del VPN se asume que los flujos se reciben a final de año en ejercicio.

$$\text{VPN: } -I_0 + \sum_{n=1}^{10} \left( \frac{F_n}{(1+r)^n} \right) + \frac{CF}{r(1+r)^{11}}$$

Donde:

$I_0$ : Inversión inicial → No se considera  $I_0$ , ya que el software esta desarrollado por la empresa y es parte de sus activos.

$r$ : tasa de descuento del proyecto → 20%

$n$ : horizonte de evaluación del proyecto → 10 años

$CF$ : valor de ingresos perpetuos desde el año 11 (2021) → \$9,459,534 USD

Utilizando los valores anteriores el NPV queda definido por:

**NPV: 12,076,209 USD**

Según Dorf & Byers, el indicador utilizado en caso de querer mostrar la rentabilidad del proyecto a inversionistas externos es el ROI. Asumiendo que la empresa se vende al final del año 4, y considerando que los flujos futuros en ese instante serían de \$26.945.087 USD. Considerando un 50% de los inversionistas, tenemos que su proporción en caso de venta sería \$13.472.543 USD. Se tiene finalmente que:



$$M = \$13.472.543 / \$1,600,000 = 8,42$$

$$\rightarrow M = (1 + r_{inv})^4$$

$$r_{inv} = M^{1/4} - 1 = 0,703$$

**$r_{inv}$ : rentabilidad anual para inversionistas o ROI = 70,3%**

Otras consideraciones del proyecto serían:

- Nivel de ventas será de \$2,3; \$6,2 y \$15,5 millones de dólares anuales, para el año 2013 (tercer año), 2015 (quinto año) y 2020 (décimo año), respectivamente. Esto sería equivalente a capturar el 0,19%, 0,34% y 0,85% del mercado mundial de viñas.
- Margen bruto superior a 83% después del quinto año; Margen neto superior a 44% después del sexto año
- El negocio, asumiendo no pago de dividendos, tendría un EBITDA acumulado de 50 millones de dólares, y de un margen neto acumulado de 27,3 millones de dólares.
- Breakeven: se logra al mes 23 con 208 clientes. Esto es equivalente a capturar el 3,34% de viñas en Estados Unidos.
- Para estimar, en caso hipotético la recuperación del capital aportado por parte de los inversionistas, no pagando dividendos y destinando el 100% de las utilidades al pago de los inversionistas (esto no se considera en el plan, y solo es referencial), sería al mes 36.
- Se estima que la compañía requiere de alrededor de \$1.6 millones de dólares para empezar y financiar sus operaciones, lo que corresponde al capital que se requiere levantar y es equivalente al 50% de la empresa.

## 14. ESTRATEGIA DE SALIDA

El objetivo de la empresa es ser listada públicamente a través de una IPO (initial public offering) en un horizonte de 4 años. Si bien en emprendimientos tecnológicos se utiliza un horizonte que varía entre 3 y 5 años<sup>39</sup>, en el caso de Bacchus Corporation el desarrollo del producto (software) está en un 85% respecto a su versión final, sin considerar las adaptaciones particulares a las primeras viñas (clientes ángeles).

Para los inversionistas (equity investors) no se contempla el pago de dividendos en este horizonte de tiempo (5 años), por lo cual los socios del emprendimiento sólo tendrán retorno a través de que la empresa sea listada públicamente.

Una segunda estrategia de salida sería que la empresa sea adquirida por un actor relevante dentro del mercado del software. Una venta de este tipo además de la adquisición de los códigos y plataforma, incluiría la cartera de clientes.

En ambos casos (IPO o adquisición), el valor de la empresa se definiría al momento de ocurrir la transacción.

---


<sup>39</sup> Fuente: [http://www.ehow.com/facts\\_5990824\\_harvest-strategy-business-plan\\_.html](http://www.ehow.com/facts_5990824_harvest-strategy-business-plan_.html)

## 15. PRESENTACION A INVERSIONISTAS

Se ha diseñado una presentación para inversionistas interesados en Bacchus Corporation. Los temas principales a tratar en la presentación<sup>40</sup> queda reflejado en una de las slides:

Tabla 2: “Presentación a Inversionistas (versión en inglés)”. Fuente: Elaboración Propia.

<b>Agenda</b>	
<b>1. Team</b>	
<b>2. Bacchus</b>	
1. Product	
2. Organization	
<b>3. Market</b>	
<b>4. Competitors</b>	
<b>5. Business Model</b>	
<b>6. Financials</b>	
<b>7. Summary</b>	



<sup>40</sup> La presentación completa se adjunta en el anexo A8: “Presentación a Inversionistas de Bacchus Corporation”.

## 16. BIBLIOGRAFIA

1. Hager & Moore. Technical Entrepreneurship Lectures. Simon Graduate Business School, University of Rochester. 2010.
2. Sahlman, William. "How to write a great business plan". Harvard Business Review, 1997.
3. Dorf & Byers. "Technology Ventures - From Idea to Enterprise". McGraw-Hill International Edition. 2007
4. Bagley & Dauchy. "The Entrepreneur's Guide to Business Law". South-Western. 2008
5. Global Gesta. Documentación Interna de la empresa.
6. Olivieri, David. Apuntes del curso "Legal and Tax Consequences of New Ventures". Simon Business School. 2010.
7. Wine Business Monthly (online), Winery Software Integration:
8. <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=62889>
9. International Trade Administration U.S.A.  
[http://www.trade.gov/td/ocg/winereport\\_2009.pdf](http://www.trade.gov/td/ocg/winereport_2009.pdf)
10. Dubey & Wagle." Delivering software as a service". Mckinsey Quarterly. 2007.
11. Corfo. "Chile, Nearshore Platform for BPO and IT Services".  
[http://www.investchile.com/opportunities/global\\_services/investment\\_opportunities\\_by\\_sector\\_bpo\\_ito\\_kpo\\_ipo](http://www.investchile.com/opportunities/global_services/investment_opportunities_by_sector_bpo_ito_kpo_ipo)
12. Jain et al. "Como Chile puede beneficiarse del offshoring". McKinsey Quarterly. 2007.  
[http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBChile\\_Spanish.pdf](http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBChile_Spanish.pdf)
13. Monster.com y Salary.com. Web de información de recursos humanos y salarios en el mercado de U.S.A.

## APENDICES

# A1. MIGRACION DE SOFTWARE

Exhibit 2: Migration of software applications

expand 

**Migration of applications from traditional delivery to software as a service**

■ Already migrating   
 ■ Likely to migrate in 3 years   
 ■ Unlikely to migrate   
 ■ Not applicable (application associated with hardware)   
  Pace of migration varies among different customer segments

 Large enterprises  
 Small and midsize businesses (SMEs)

<b>Infrastructure management</b>	Security management	Identity, access management	Secure content management	Threat management	Security and vulnerability management
	Storage management	Backup, archival software	Storage resource management	Storage replication	File system software
	System management	Change, configuration management	Performance management	Event automation/job scheduling	Network and service management
<b>Development, integration tools</b>	Application development, deployment	Development tools	Integration, deployment tools		
<b>Core business applications</b>	Enterprise resource management	Financial applications	Payroll	Human-capital management	Customer relationship management
		Engineering applications	Product life cycle management	Project management	Business intelligence
	Supply chain management	Product planning	Inventory management	Procurement	Logistics
	Collaboration, communication	IP telephony	Messaging applications	Conferencing applications	
	Content applications	Authoring applications	Web content management	Web analytics	Document and records management
	Information marketplace	Information services	Search tools	E-commerce (online storefront)	
	Niche applications	Location-based services			

## A2. ENCUESTA A VIÑAS



### MARKETING RESEARCH

### MANAGEMENT WINE INDUSTRY

1. Are you using any special Winery Management/Sales Software programs? (Choose “yes” or “no” below)

Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Name of the Program(s)? (Please fill in the box. If you choose no for problem 1, you can skip this.)

3. Do you like it now? (Choose one term below)

Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ It is hard to say \_\_\_\_\_

4. Why? (Please give some reason for your choice in “3”, and fill in the text box)

### A3. ENCUESTA A PROVEEDORES TECNOLÓGICOS



**SIMON**  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
UNIVERSITY of ROCHESTER

#### MARKETING RESEARCH

#### MANAGEMENT WINE INDUSTRY

1. In which States of U.S. are you currently selling your product? (Please write the 5 most important)

2. In which countries abroad are you currently selling your product?( Please write the 5 most important)

3. If a foreign winery asks for your product, for instance an Argentinean winery, are there any impediments for you to export your product? (Please write your answer in terms of language, support, training, etc.)

4. What is the estimated price of your product, regarding small, medium, and big wineries? (You may write your answer in a range, for example, between \$10,000 - \$20,000 USD)

Size	Small	Medium	Large
Price \$ USD			



#### **A4. RESULTS OF WINERY SOFTWARE SURVEY (NEW YORK, WASHINGTON, CALIFORNIA)**

Durante marzo de 2010, se realizó un estudio de mercado que incluyó una encuesta a través de un cuestionario enviado a 156 viñas de New York, Washington y California. Del total de encuestas enviadas se obtuvo 24 respuestas, lo que representó un total de 15,4% de respuesta. Cabe señalar que este estudio solo se enmarca como una herramienta exploratoria de mercado, y no puede ser utilizada como resultados concluyentes ni con una confianza estadística asociada. Sin embargo, los resultados fueron contrastados con entrevistas realizadas a viñateros de New York a los cuales el emprendedor tuvo acceso en su estadía en USA.

En esta encuesta se consultaron 4 puntos, que apuntaban a saber si las viñas usaban software, de que tipo, su grado de satisfacción y por qué pensaban eso:

- 1. Are you using any special Winery Management/Sales Software program?*
- 2. Name of the program(s)?*
- 3. Do you like it?*
- 4. Why?*

Las viñas que respondieron el estudio fueron:

- Jada Vineyard & Winery-California*
- Castoro Cellars-California*
- McGregor Vineyard Winery-N.Y*
- Niagara Landing Wine Cellars-N.Y*
- Fulkerson Winery –N.Y*
- King Ferry Winery / Treveaven Wines- N.Y*
- Fox Run Vineyards-N.Y*
- Keuka Lake Vineyards-N.Y*
- Goose Watch Winery-N.Y*
- Castel Grisch Winery-N.Y*
- Barrington Cellars –N.Y*
- Americana Vineyards & Winery –N.Y*
- Americana Vineyards Winery –N.Y*
- New York Harvest Cellars –N.Y*
- Peconic Bay Winery –N.Y*
- Pleasant Valley Wine Company –N.Y*

A continuación se despliegan los resultados del estudio, el cual fue realizado en inglés:

- a. 24 wineries are not using any special form of management or sale software. (16 come from the wineries in N.Y, and 5 is from CA)
- b. 8 wineries are using software. (5 wineries from N.Y., and 3 in CA)
- c. Software used here:
  - 1) Microsoft Retail Management Software;
  - 2) POS and Wine Club Manager;
  - 3) RMS;
  - 4) POS, and Vindicator;
  - 5) Microsoft Point of Sale;
  - 6) Microsoft dynamics POS
  - 7) Microworks;
  - 8) Quick book and Quickbooks Point of Sale Software;
- d. Comments for software's from wineries:

*-Great for inventory and sales tracking, great for marketing to know which items are successful and which are not.*

*-I like some aspects of it – POS is good but some of the tracking of wine inventory stored in different locations needs to be a bit more user friendly when transferring from off site location(s) to tasting room. For the most part it works well for us.*

*- RMS is easy to use and train people in its use.*

*-I have much greater control of sales figures, inventory, customer trends, etc., fewer errors at the register and can process sales more efficiently.*

*-Yes we like Vindicator and we like POS but are in the midst of upgrading to the newest version of the POS hence the Hard to say.*

*-Multifunctional and easy to use.*

*-It has greatly simplified financial reporting and tracking of sales activity.*

## A5. PRODUCCIÓN VITIVINICOLA EN ESTADOS UNIDOS (1995-2009)

### US / California Wine Production

California produces an average of 90 percent of total U.S. wine production.

(In gallons)

Year	California*	U.S.*
2009	631,575,325	707,084,113
2008	545,855,584	619,684,922
2007	565,951,772	637,671,821
2006	557,129,712	623,258,574
2005	648,183,911	715,942,737
2004	547,027,396	608,868,255
2003	524,007,226	587,878,254
2002	491,352,590	551,698,239
2001	525,340,922	586,105,571
2000	564,735,000	616,399,000
1999	449,465,000	502,655,000
1998	443,698,000	494,097,000
1997	483,555,000	534,247,000
1996	418,376,000	460,081,000
1995	397,042,000	437,034,000

\* Removals of still wine from fermenters. Excludes substandard wine produced as distilling material for the production of brandy. Also excludes increases after amelioration, sweetening, and addition of wine spirits. (See shipments chart for sales and consumption information.)

Source: Wine Institute from TTB data. History Revised.

*Revised on Mar 25, 2010*

## **A6. ASOCIACIONES DE VIÑAS EN USA**

A continuación se despliega un listado de las asociaciones que reúnen viñas en los estados de California, Washington y New York.<sup>41</sup>

### **CALIFORNIA**

#### **Regional Winery & Grower Associations Of California**

---

<sup>41</sup> Fuente: <http://www.wine-road.com/resources/usa-wine-resources.php>

1. Alexander Valley Winegrowers
  - Contact: Vicky Robinson
  - Phone: 707/431-2894
  - Fax: 707/431-2459
2. Amador County Grape Growers Association
  - Contact: Art Toy
  - Email: toyvin@amadorca.com)
3. Amador Vintners Association
  - Contact: Jamie Lubenko
  - Phone: 209-245-6992 / 888-688-0881
  - Fax: 209-267-2298
4. Anderson Valley Winegrowers Association
  - Contact: Kristy Charles
  - Phone: 707/895-WINE
  - Email: info@avwines.com
5. Calaveras Winegrape Alliance
  - Contact: Anna Davies
  - Phone: 209-728-9467
  - Email: cwa@goldrush.com
6. California North Coast Grape Growers Association
  - Contact: Jim Gilmore
  - Phone: 707/578-8331
  - Fax: 707/578-6771
7. Carneros Wine Alliance
  - Contact: Scott Wallace
  - Phone: 707/253-2678
  - Fax: 707/253-1631
8. Central California Winegrowers
  - Contact: Peterangelo Vallis
  - Phone: 559/618-1856
  - Fax: 559/440-9349
  - Email: info@ccwinegrowers.org
9. Central Coast Wine Growers Association
  - Contact: John Burke
  - Phone: 805/928-4950
  - Fax: 805/928-2201
  - Email: ccwga@verizon.net
10. Clarksburg Winegrowers Association
  - Contact: Elizabeth G. Merwin
  - Phone: 916-448-7282
  - Email: info@clarksburgwinegrowers.com
11. El Dorado Wine Grape Growers Association
  - Contact: Ken Buchert
  - Phone: 530/620-1404
  - Email: bffarms@mindspring.com
12. El Dorado Winery Association
  - Contact: Betty Young-McIntire
  - Phone: 800/306-3956
  - Fax: 530/295-2009
  - Email: info@eldoradowines.org
13. Hospitality de Los Carneros
  - Contact: Jason Ghiselin
  - Telephone: 800-909-4352
  - Email: Jason@carneroswineries.org
14. Humboldt Wine Association
  - Email: info@humwines.com
15. Lake County Grape Growers Association
  - Contact: Rob Roumiguere
16. Lake County Winegrape Commission
  - Contact: Shannon Gunier
  - Phone: 707/995-3421
  - Fax: 707/995-3618
  - Email: rickg@lakecountywinegrape.org
17. Lake County Winery Association
  - Contact: Monica Rosenthal

- Phone: 707/355-2762
  - Email: Monica@LakeCountyWineries.org
18. Livermore Valley Winegrowers Association
- Contact: Chris Chandler
  - Phone: 925/447-9463
  - Fax: 925/447-0433
  - Email: cchandler@lvwine.org
19. Lodi Appellation Winery Association
- Contact: Nick Sikeotis
  - Phone: 888/700-LODI
  - Fax: 209/368-3602
20. Lodi District Grape Growers Association
- Contact: Elizabeth Giannini
  - Phone: 209/339-8246
  - Fax: 209/339-8246
21. Lodi Grower/Vintner Alliance
- Contact: Stephen Kautz
  - Phone: 209/334-4786
  - Fax: 209/339-1689
22. Lodi Winegrape Commission
- Contact: Mark Chandler
  - Phone: 209/367-4727
  - Fax: 209/367-0737
23. Madera Vintners Association
- Contact: Allyson Robison
  - Phone: (800) 613-0709
  - E-Mail: info@maderavintners.com
24. Mendocino Winegrape & Wine Commission
- Contact: Dave Batt
  - Phone: 707/468-9886
  - Email: dave@mendowine.com
25. Monterey County Vintners & Growers Association
- Contact: Rhonda Motil
  - Phone: 831/375-9400
  - Fax: 831/375-1116
26. Mount Veeder Appellation Council
- Contact: Peter Rubissow
27. Napa Valley Grape Growers Association
- Address: 1795 Third Street, Napa, CA 94559
  - Phone: 707/944-8311
  - Fax: 707/224-8644
  - Email: info@napagrowers.org
28. Napa Valley Vintners
- Contact: Linda Reiff
  - Phone: 707/963-3388
  - Fax: 707/963-3488
29. Northern Sierra Winery Association
- Phone: 866/355-9463
30. Oakville Winegrowers
- Contact: Kathy Meinhardt
  - Phone: 707/944-0216
  - Fax: 707/945-0229
31. Paso Robles Wine Country Alliance
- Contact: Stacie Jacob
  - Phone: 805/239-8463
  - Fax: 805/237-6439
32. Placer County Wine & Grape Association
- Contact: Vicky Morris
  - Phone: 916/652-6015
  - Email: info@placerwineandgrape.org
33. Ramona Vineyard Association
- Email: rva@ramonavalleyvineyards.org
34. Russian River Valley Winegrowers
- Contact: Lee Hodo
  - Phone: 707/521-2534
  - Fax: 707/528-8633

- Email: info@rrvw.org
35. Rutherford Dust Society
- Email: tthomas@balzac.com
  - Phone: 707-255-7667 FAX: 707-255-1119
36. San Benito County Winegrowers' Association
- Email: info@sbcwinegrowers.org
37. San Diego County Vintners Association
- Contact: William Holzhauser
  - Phone: 619-840-5579
  - Email: Info@SanDiegoWineries.org
38. San Luis Obispo Vintners & Growers Association
- Contact: Becky Gray
  - Phone: 805/541-5868
  - Fax: 805/541-3934
39. Santa Barbara County Vintners Association
- Contact: Jim Fiolek
  - Phone: 805/688-0881
  - Fax: 805/686-5881
  - Email: information@sbcountywines.com
40. Santa Cruz Mountains Winegrowers Association
- Contact: Karen & John Hibble
  - Phone: 831/685-VINE (8463)
  - Fax: 408/688-6961
  - Email: info@scmwa.com
41. Santa Maria Valley Wine Country Association
- Contact: Kady Fleckenstein
  - Phone: 866/480-5194
- Email: info@santamariavalleywinecountry.com
42. Santa Rita Hills Vintners and Growers Association
- Contact: Peter Work
43. Shasta-Cascade Viticulture Association
- Contact: Greg Butler
  - Phone: 530/226-9021
44. Sierra Grape Growers Association
- Contact: Joan Hughes
  - Phone: 530/432-4894
  - Fax: 530/432-5737
45. Silverado Trail Wineries Association
- Contact: Linda McGee
  - Phone: 707/253-2802
  - Fax: 707/253-1019
46. Sonoma County Winegrape Commission
- Contact: Nick Frey
  - Phone: 707-522-5861
  - Fax: 707-522-5866
47. Sonoma County Vintners
- Contact: Honore Comfort
  - Phone: 707/522-5840
  - Fax: 707/573-3942
  - Email: info@sonomawine.com
48. Sonoma Valley Vintners and Growers Alliance
- Contact: Grant Raeside
  - Phone: 707/935-0803
  - Fax: 707/935-1947
49. Stag's Leap District Winegrowers Association
- Contact: Nancy Bialek
  - Phone: 707/255-1720
  - Fax: 707/255-1760
50. Suisun Valley Grape Growers Association

- Contact: Roger King
  - Phone: 707/425-9076
51. Temecula Valley Winegrowers Association
- Contact: Peggy Evans
  - Phone: 909-699-6586 800-801-9463
  - Fax: 909-699-2353
52. Ventura County Winery Association
- Contact: Mike Brown
  - Email: [info@vcwines.com](mailto:info@vcwines.com)
53. Wine Artisans of Santa Lucia Highlands
- Contact: Dave Muret
  - Email: [dave@santaluciahighlands.com](mailto:dave@santaluciahighlands.com)
54. Wine Growers of Dry Creek Valley
- Address: P.O. Box 1796, Healdsburg, CA 95448
- Contact: Debbie Colgrove
  - Phone: 707/433-3031
  - Fax: 707/433-3137
  - Email: [info@wdcv.com](mailto:info@wdcv.com)
  - Website: <http://www.wdcv.com>
55. Wine Growers of Napa County
- Contact: Debra Blodgett
56. Wine Road of Northern Sonoma County
- Contact: Beth Costa
  - Phone: 800/723-6336
  - Fax: 707/433-4374
  - Email: [info@wineroad.com](mailto:info@wineroad.com)
57. Wineries of Santa Clara Valley
- Contact: George Guglielmo, President
  - Phone: 408-779-2145

## NEW YORK

- 1 Canandaigua Wine Trail
- Cathy Fabretti  
585-223-4210 ext. 121  
[cfabretti@casalarga.com](mailto:cfabretti@casalarga.com)
  - Christiane Godwin  
585-374-3272 -or- 585-396-8103  
[Christiane.Godwin@cwine.com](mailto:Christiane.Godwin@cwine.com)
- 2 Cayuga Lake Wine Trail
- Tel: 800-684-5217 · 607-869-4281 · Fax: 607-869-2429  
[info@cayugawinetrail.com](mailto:info@cayugawinetrail.com)
- 3 Chautauqua-Lake Erie Wine Trail
- <http://www.chautauquawinetrail.org>
- 4 Dutchess Wine Trail
- <http://www.dutchesswinetrail.com/>
- 5 Keuka Lake Wine Trail
- Email: [info@keukawinetrail.com](mailto:info@keukawinetrail.com)
  - Phone: 800.440.4898
  - Address: 2375 Route 14A, Penn Yan, NY 14527
- 6 Long Island Wine Country
- Business office: 631-722-2220
  - Business fax: 631-722-2221
- E-mail: [info@liwines.com](mailto:info@liwines.com)
- 7 Niagara Wine Trail
- <http://www.niagarawinetrail.org>
- 8 Seneca Lake Wine Trail
- Business office : 877-536-2717
  - <http://senecalakewine.com>
- 9 Shawangunk Wine Trail
- [debbie@shawangunkwinetrail.com](mailto:debbie@shawangunkwinetrail.com)
  - <http://www.shawangunkwinetrail.com/>

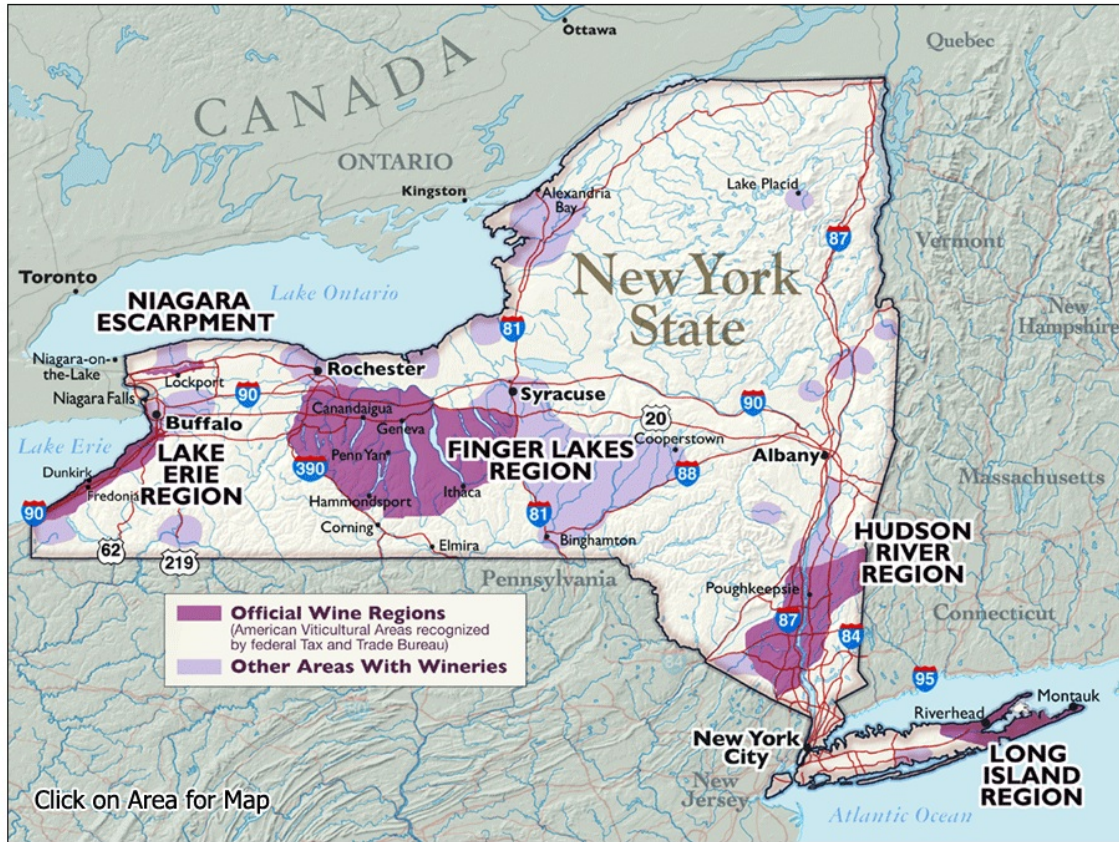


## WASHINGTON

1. Columbia Cascade Winery Association
  - George Valison, Executive Director
  - Phone: 509.782.0708 Fax: 509.782.0608
  - Email: info@columbiacascadewines.com
2. Columbia Gorge Winegrowers Association
  - Phone: 1-866-413-WINE (9463)
  - Email: info@columbiagorgewine.com
3. Columbia River Wine Country
  - <http://www.wenatcheewines.com/>
4. Columbia Valley Winery Association
  - <http://www.columbiavalleywine.com>
5. Lake Chelan Wine Valley
  - <http://www.lakechelanwinevalley.com>
6. Olympic Peninsula Wineries
  - (800) 785-5495
  - [info@olympicpeninsulawineries.org](mailto:info@olympicpeninsulawineries.org)
7. Puget Sound Winegrowers
  - Brent Charnley
  - 724 Fisherman Bay Road. Lopez Island, WA 98261
  - [info@pugetsoundwine.org](mailto:info@pugetsoundwine.org)
8. Rattlesnake Hills Wine Trail
  - <http://www.rattlesnakehills.com>
9. South Seattle Artisan Wineries
  - [ttp://ssaw.info/](http://ssaw.info/)
10. Spokane Winery Association
  - <http://www.spokanewineries.net/>
11. Walla Walla Valley Wine Alliance
  - Phone: (509) 526-3117
  - Fax: (509) 526-3119
  - Managing Director: Shontina Gianotti
  - [shontina@wallawallawine.com](mailto:shontina@wallawallawine.com)
12. Washington Wine Commission
  - 1000 Second Avenue. Suite 1700. Seattle, WA 98104-3621
  - Phone: (206) 667-9463
  - Fax: (206) 583-0573
13. Wine Yakima Valley
  - 5808A Summitview #325
  - Yakima, WA 98908
  - Phone: (509) 965 5201
  - Email: [wineyakimavalley@msn.com](mailto:wineyakimavalley@msn.com)
14. Woodinville Wine Country
  - Phone: 425.205.4394
  - Fax: 425.643.3164
  - Email: [info@woodinvillewinecountry.com](mailto:info@woodinvillewinecountry.com)

## A7. ZONAS VITIVINÍCOLAS DE NEW YORK

### The Wine Regions of New York State



## A8. "PRESENTACIÓN A INVERSIONISTAS DE BACCHUS CORPORATION".

Slide 1




Slide 2

### Agenda

---

1. Team
2. Bacchus
  1. Product
  2. Organization
3. Market
4. Competitors
5. Business Model
6. Financials
7. Summary



## Slide 3

### Management Team

---

**Germán Mondragón González**


- Computer Science Engineer / Master in Machine Intelligence. Pontifical Catholic University of Chile.
- 8 years of experience as IT Project Manager and Software Architecture.
- Vice President of Student Federation UTEM (1996-1997). Superior counselor UTEM (1999-2000)

**Sergio Miranda Rodríguez**

- Industrial Engineer/ Master in Global Management. U. de Chile –MS University of Rochester
- Founder of Entrepreneurship Project in Maipo Valley.
- Professor in Santo Tomas University. Chile
  - Project Evaluation
  - Entrepreneurship Workshop
- High Potential / Product Manager ABB

**To Be Hired**

- Board of Directors
  - Experience in IT and Wine Industry
  - Networking Contacts



## Slide 4

### Bacchus' Summary


---

**Completed Prototype:**

- 3 years
- \$1 million invested
- Developed in alliance with 1 customer

**Product:**

- 6 modules
- Target: Small and Medium Wineries
- Web Based - ASP Technology (one system for all customers)
- Integrating with wireless devices
- Remote Programming and Support from Chile
- Language flexibility
- ASP price model




Slide 5

## Bacchus Solves Problems

---


<b>Small Winery Problems</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Small wineries cannot afford current solutions</li><li>• Problems tracking unit cost of wine</li><li>• Traceability across entire production</li><li>• Need dedicated servers and IT support</li><li>• Software portability</li><li>• No flexibility in language</li><li>• No software for Juices, Liqueurs, Champagne, and other related products</li></ul>	<b>Bacchus Solutions</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Affordable ASP plans</li><li>• Full wine production diagnostics including unit costing and traceability</li><li>• Entirely browser based</li><li>• Integration wireless devices (smartphones)</li><li>• Remote Programming and Support</li><li>• Easily adaptable to new markets and languages</li></ul>
---	---



Slide 6


## Organization

---

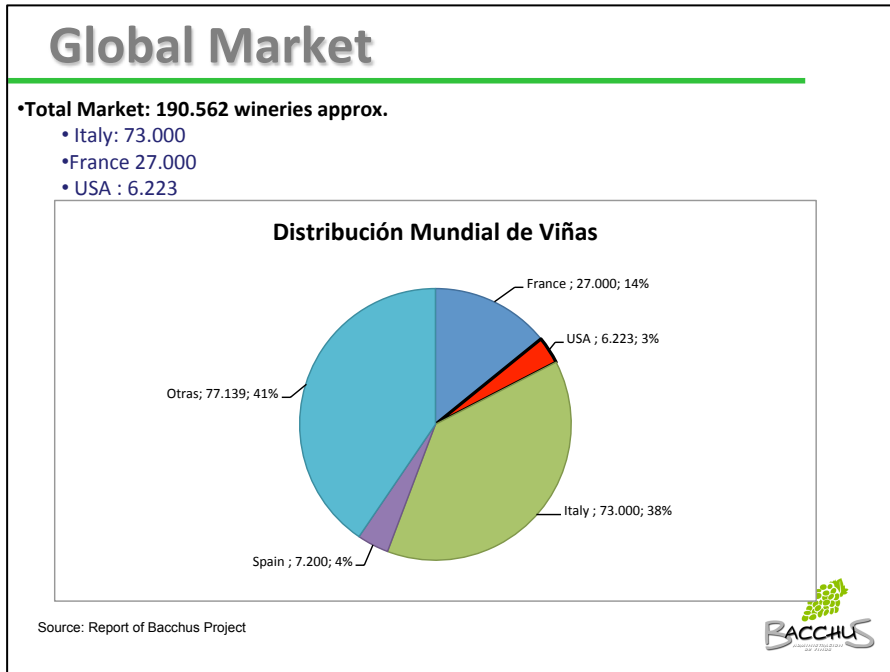


The organizational chart features a central Bacchus logo. Surrounding it are four blue rounded rectangular boxes:

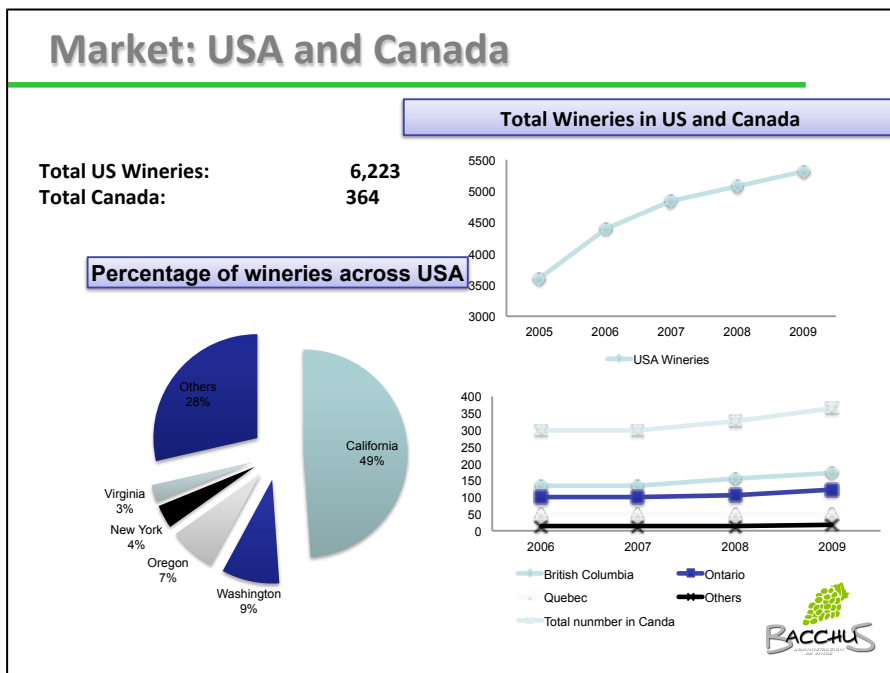
- Consultants:** Lawyer, Winemaker
- IT Development Chile:** 5 IT Engineers, 1 Architect, 1 Project Manager, 1 Web Designer
- Datacenter:** Housing, Hosting
- Bacchus U.S.:**
  - SALES: 1 Business Manager, 2 Sales Engineers
  - PROJECTS: 4 IT Analysts, 2 Project Managers
  - STAFF: 1 Accountant



Slide 7



Slide 8




## Competitors

---

- Most use outdated technology
- High Prices
- Common features

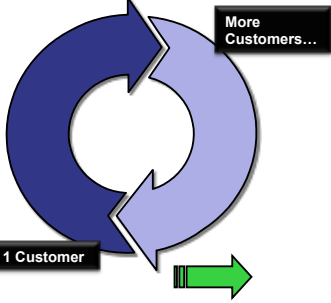
One new direct competitor:

VINx2	Bacchus
Client Web Access	Entirely Web Based
Installation Required	No Installation
ASP	ASP
New Technology	New Technology
Australian Base	Chilean Base
Average Labor Cost	Low Labor Cost



## Business Strategy

---



Cyclic Generation

**Stage 1:** 1<sup>st</sup> → 6th month - *Creation of the company, Beta version and Angels Customers*

**Stage 2:** 7<sup>th</sup> → 15th - *Working with the first customers*


**Stage 3:** 16<sup>th</sup> month and so – *Final distribution*

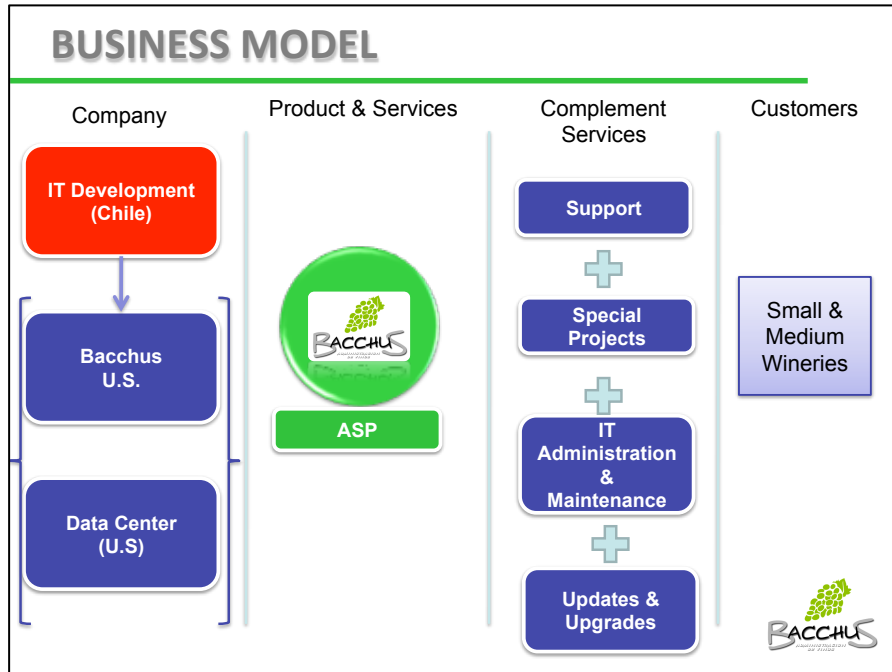
- ✓ **5 Angel Customers**
  - Customize and polish software
  - Build reputation and credibility
  - Target winery associations of small wineries
- ✓ **Off-Shore Labor**
- ✓ **Continuous Revenue Through ASP Contracts**
- ✓ **Technology + Support + Affordability = Ease of Use**
  - Meeting the needs of the small winery

**Target Segments**

Location: California, Washington, New York and Canada

Size:   Group 1 → \$1M to \$3M USD annual  
           Group 2 → +\$3M USD annual





## Financials

	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Total Customers		128	368	548	658	789	947	1.136	1.364	1.636	1.964
Sales	0	402.900	2.256.240	4.270.740	6.234.048	7.480.858	8.977.029	10.772.435	12.926.922	15.512.306	18.614.768
Total Incomes	0	402.900	2.256.240	4.270.740	6.234.048	7.480.858	8.977.029	10.772.435	12.926.922	15.512.306	18.614.768
Total Production Cost	328.513	909.552	1.223.419	1.025.419	1.076.690	1.130.524	1.187.051	1.246.403	1.308.723	1.374.159	1.442.867
Gross Margin	-328.513	-506.652	1.032.821	3.245.321	5.157.358	6.350.333	7.789.979	9.526.032	11.618.199	14.138.147	17.171.900
Gross Margin (%)		-126%	46%	78%	83%	85%	87%	88%	90%	91%	92%
S&A Costs	146.400	533.800	514.800	514.800	734.040	858.492	1.015.492	1.214.584	1.275.292	1.339.056	1.406.009
Total Costs	474.913	1.443.352	1.738.219	1.540.219	1.810.730	1.989.016	2.202.542	2.460.987	2.584.015	2.713.216	2.848.877
(=) EBITDA	-474.913	-1.040.452	518.021	2.730.521	4.423.318	5.491.841	6.774.487	8.311.468	10.342.907	12.799.091	15.765.891
Cumulative EBITDA	-474.913	-1.515.365	-997.344	1.733.177	6.156.495	11.648.336	18.422.823	26.734.292	37.077.198	49.876.289	65.642.180
Taxes (40%)	0	0	0	2.559.960	2.462.598	2.196.737	2.709.795	3.324.587	4.137.163	5.119.636	6.306.356
Net Earnings after taxes	-474.913	-474.913	-474.913	170.561	1.960.720	3.285.105	4.064.692	4.986.881	6.205.744	7.679.454	9.459.535
Net Earning(%)		-118%	-21%	4%	31%	44%	46%	46%	48%	50%	51%
Cumulative Net Earning after taxes	-474.913	-1.515.365	-997.344	-826.784	1.133.937	4.429.041	8.493.734	13.480.615	19.686.359	27.365.813	36.825.348


- Sales of \$2.3, \$6.2 and \$15.5 million in 2013, 2015, 2020 respectively. This amount of sales is equivalent to capture 0,19%, 0,34% and 0,85% of the world market
- Gross Margin + 80%; Net Profits: +40%
- The business will have cumulative EBITDA of \$36 million in 10 years of operations.
- Breakeven: 23<sup>th</sup> month of operation. (208 customers). It means 3,34% of U.S. Market.
- The company requires \$1.6 million to finance working capital.
- This amount of money will be equivalent to 50% of equity of the company.




## Why Bacchus?

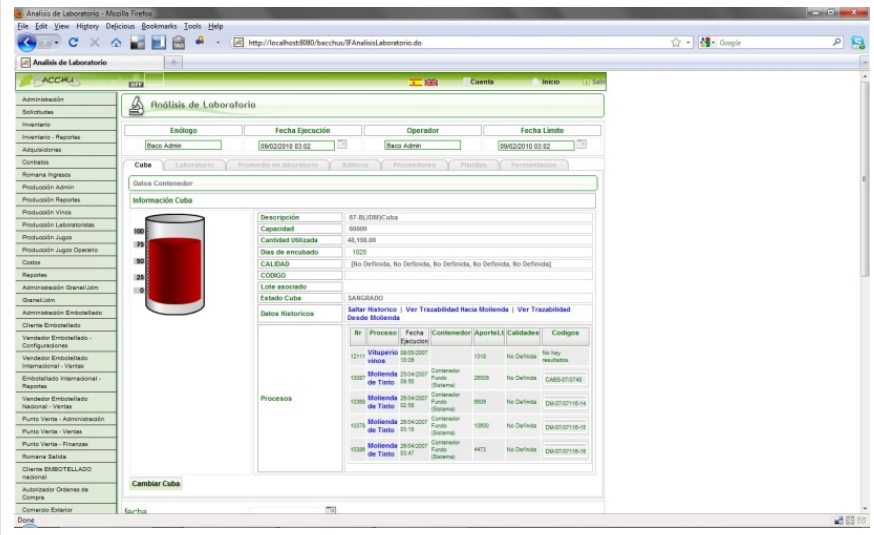
---

- Outperforms competitors
  - Cutting edge technology
  - Easy to set up, access, and use
- Affordable ASP plans
- Experienced international management team
  - Technical and Business
- Untapped, demand driven market
- Already developed and proven software



## Questions?





The screenshot shows the 'Análisis de Laboratorio' software interface. The main window displays 'Análisis de Laboratorio' with a sidebar menu on the left containing various administrative and production modules. The central area shows a 'Detalle Contenedor' form with fields for 'Endogeno', 'Fecha Ejecución', 'Operador', and 'Fecha Límite'. Below this, there is a 'Información Cuba' section with a red liquid icon and a table of 'Datos Históricos' for 'Molienda de Tinto'. The table includes columns for 'R#', 'Proceso', 'Fecha', 'Contenedor', 'Aportes', 'Calidades', and 'Codigo'.

R#	Proceso	Fecha	Contenedor	Aportes	Calidades	Codigo
1215	Vitupuro vinos	09/09/09	1018	No Definido	No hay resultados	
1009	Molienda de Tinto	09/04/09	28039	No Definido	CAB-07/0748	
1036	Molienda de Tinto	20/04/2009	8939	No Definido	DA6/07/0718-16	
1076	Molienda de Tinto	20/04/2009	13000	No Definido	DA6/07/0718-16	
1036	Molienda de Tinto	20/04/2009	4473	No Definido	DA6/07/0718-16	

## A9. FLUJO DETALLADO DEL PROYECTO

	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Total Customers		128	368	548	658	789	947	1.136	1.364	1.636	1.964
Sales	0	402.900	2.256.240	4.270.740	6.234.048	7.480.858	8.977.029	10.772.435	12.926.922	15.512.306	18.614.768
<b>Total Incomes</b>	0	402.900	2.256.240	4.270.740	6.234.048	7.480.858	8.977.029	10.772.435	12.926.922	15.512.306	18.614.768
<b>Production Costs</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Product Manager	0	233.333	400.000	300.000	315.000	330.750	347.288	364.652	382.884	402.029	422.130
Analysts	120.000	380.000	400.000	320.000	336.000	352.800	370.440	388.962	408.410	428.831	450.272
IT Director	0	0	120.000	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852
Development Services	198.113	283.019	283.019	283.019	297.170	312.028	327.630	344.011	361.212	379.272	398.236
Notebooks	4.200	1.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servers	5.000	9.000	18.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Communications	1.200	2.400	2.400	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917	3.063	3.216	3.377
<b>Total Production Cost</b>	328.513	909.552	1.223.419	1.025.419	1.076.690	1.130.524	1.187.051	1.246.403	1.308.723	1.374.159	1.442.867
<b>Gross Margin</b>	-328.513	-506.652	1.032.821	3.245.321	5.157.358	6.350.333	7.789.979	9.526.032	11.618.199	14.138.147	17.171.900
Gross Margin (%)		-126%	46%	76%	83%	85%	87%	88%	90%	91%	92%
<b>S&amp;A</b>											
- CEO	42.000	102.000	120.000	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852
- Account Managers	45.000	225.000	270.000	270.000	351.000	456.300	593.190	771.147	809.704	850.190	892.699
Accountant	18.000	36.000	60.000	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577	80.406	84.426
Trips Expenses	12.000	58.000	72.000	72.000	75.600	79.380	83.349	87.516	91.892	96.487	101.311
- Marketing	6.000	60.000	60.000	60.000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577	80.406	84.426
- Real Estates	12.000	24.000	24.000	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770
- Mobile Phones	3.000	12.000	12.000	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885
-General Expenses	6.000	12.000	12.000	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885
-Payroll Accounting	2.400	4.800	4.800	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	6.126	6.432	6.754
<b>S&amp;A Costs</b>	146.400	533.800	514.800	514.800	734.040	858.492	1.015.492	1.214.564	1.275.292	1.339.056	1.406.009
<b>Total Costs</b>	474.913	1.443.352	1.738.219	1.540.219	1.810.730	1.989.016	2.202.542	2.460.967	2.584.015	2.713.216	2.848.877
<b>(=) EBITDA</b>	-474.913	-1.040.452	518.021	2.730.521	4.423.318	5.491.841	6.774.487	8.311.468	10.342.907	12.799.091	15.765.891
<b>Cumulative EBITDA</b>	-474.913	-1.515.365	-997.344	1.733.177	6.156.495	11.648.336	18.422.823	26.734.292	37.077.198	49.876.289	65.642.180
<b>Taxes (40%)</b>	0	0	0	2.559.960	2.462.598	2.196.737	2.709.795	3.324.587	4.137.163	5.119.636	6.306.356
<b>Net Earnings after taxes</b>	-474.913	-474.913	-474.913	170.561	1.960.720	3.295.105	4.064.692	4.986.881	6.205.744	7.679.454	9.459.535
<b>Net Earning(%)</b>		-118%	-21%	4%	31%	44%	45%	46%	48%	50%	51%
<b>Cumulative Net Earning after taxes</b>	-474.913	-1.515.365	-997.344	-826.784	1.133.937	4.429.041	8.493.734	13.480.615	19.686.359	27.365.813	36.825.348

	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	
	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total 2011
Total Customers Sales							0 0
<b>Total Incomes</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Production Costs</b>							0
Product Manager							0
Analysts	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	120.000
IT Director							0
Development Service	33.019	33.019	33.019	33.019	33.019	33.019	198.113
Notebooks	4.200						4.200
Servers	5.000						5.000
Communications	200	200	200	200	200	200	1.200
<b>Total Production Cost</b>	<b>62.419</b>	<b>53.219</b>	<b>53.219</b>	<b>53.219</b>	<b>53.219</b>	<b>53.219</b>	<b>328.513</b>
<b>Gross Margin</b>	-62.419	-53.219	-53.219	-53.219	-53.219	-53.219	-328.513
Gross Margin (%)							
<b>S&amp;A</b>							
- CEO	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	42.000
- Account Managers	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	45.000
Accountant	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	18.000
Trips Expenses	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000
- Marketing	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
- Real Estates	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000
- Mobile Phones	500	500	500	500	500	500	3.000
-General Expenses	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
-Payroll Accountanting	400	400	400	400	400	400	2.400
<b>S&amp;A Costs</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>24.400</b>	<b>146.400</b>
<b>Total Costs</b>	<b>86.819</b>	<b>77.619</b>	<b>77.619</b>	<b>77.619</b>	<b>77.619</b>	<b>77.619</b>	<b>474.913</b>
<b>(=) EBITDA</b>	-86.819	-77.619	-77.619	-77.619	-77.619	-77.619	-474.913
<b>Cumulative EBITDA</b>	-86.819	-164.438	-242.057	-319.675	-397.294	-474.913	-474.913
<b>Taxes (40%)</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Net Earnings after taxes</b>	-86.819	-77.619	-77.619	-77.619	-77.619	-77.619	-474.913
<b>Net Earning(%)</b>							
<b>Cumulative Net Earning after taxes</b>	-86.819	-164.438	-242.057	-319.675	-397.294	-474.913	-474.913

		Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Month 13	Month 14	Month 15	Month 16	Month 17	Month 18	Total 2012
	Total 2011	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	
Total Customers			0	3	8	18	28	38	53	68	83	98	113	128
Sales	0		0	2370	6320	14220	22120	30020	41870	53720	65570	77420	89270	402.900
Total Incomes	0	0	0	2.370	6.320	14.220	22.120	30.020	41.870	53.720	65.570	77.420	89.270	402.900
Production Costs	0													0
Product Manager	0													0
Analysts	120.000	20.000	20.000	20.000	26.667	26.667	26.667	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	233.333
IT Director	0													0
Development Services	198.113	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	283.019
Notebooks	4.200		600					1.200						1.800
Servers	5.000									9.000				9.000
Communications	1.200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Total Production Cost	328.513	52.118	52.718	60.452	67.118	67.118	67.118	89.985	88.785	97.785	88.785	88.785	88.785	909.552
Gross Margin	-328.513	-52.118	-52.718	-58.082	-60.798	-52.898	-44.998	-59.965	-46.915	-44.065	-23.215	-11.365	485	-506.652
Gross Margin (%)														-126%
S&A														
- CEO	42.000	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	102.000
- Account Managers	45.000	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	225.000
Accountant	18.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Trips Expenses	12.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	58.000
- Marketing	6.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
- Real Estates	12.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
- Mobile Phones	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
-General Expenses	6.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
-Payroll Accountanting	2.400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
S&A Costs	146.400	30.400	37.900	39.900	39.900	39.900	49.400	49.400	49.400	49.400	49.400	49.400	49.400	533.800
Total Costs	474.913	82.518	90.618	100.352	107.018	107.018	116.518	139.385	138.185	147.185	138.185	138.185	138.185	1.443.352
(=) EBITDA	-474.913	-82.518	-90.618	-97.982	-100.698	-92.798	-94.398	-109.365	-96.315	-93.465	-72.615	-60.765	-48.915	-1.040.452
Cumulative EBITDA	-474.913	-557.431	-648.050	-746.031	-846.729	-939.528	-1.033.926	-1.143.291	-1.239.606	-1.333.071	-1.405.686	-1.466.451	-1.515.365	-1.515.365
Taxes (40%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Earnings after taxes	-474.913	-82.518	-90.618	-97.982	-100.698	-92.798	-94.398	-109.365	-96.315	-93.465	-72.615	-60.765	-48.915	-474.913
Net Earning(%)														-118%
Cumulative Net Earning after taxes	-474.913	-557.431	-648.050	-746.031	-846.729	-939.528	-1.033.926	-1.143.291	-1.239.606	-1.333.071	-1.405.686	-1.466.451	-1.515.365	-1.515.365

	Total 2011	Total 2012	Month 19 ene-13	Month 20 feb-13	Month 21 mar-13	Month 22 abr-13	Month 23 may-13	Month 24 jun-13	Month 25 jul-13	Month 26 ago-13	Month 27 sep-13	Month 28 oct-13	Month 29 nov-13	Month 30 dic-13	Total 2013
Total Customers		128	128	148	168	188	208	228	248	268	288	308	328	348	368
Sales	0	402.900	101120	116920	132720	148520	164320	180120	195920	211720	227520	243320	259120	274920	2.256.240
<b>Total Incomes</b>	0	402.900	<b>101.120</b>	<b>116.920</b>	<b>132.720</b>	<b>148.520</b>	<b>164.320</b>	<b>180.120</b>	<b>195.920</b>	<b>211.720</b>	<b>227.520</b>	<b>243.320</b>	<b>259.120</b>	<b>274.920</b>	<b>2.256.240</b>
<b>Production Costs</b>	0	0													0
Product Manager	0	233.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
Analysts	120.000	380.000	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	400.000
IT Director	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Development Service	198.113	283.019	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	283.019
Notebooks	4.200	1.800													0
Servers	5.000	9.000				9.000									18.000
Communications	1.200	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>Total Production Cost</b>	<b>328.513</b>	<b>909.552</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>109.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>100.452</b>	<b>109.452</b>	<b>1.223.419</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>-328.513</b>	<b>-506.652</b>	668	16.468	32.268	39.068	63.868	79.668	95.468	111.268	127.068	142.868	158.668	165.468	1.032.821
<b>Gross Margin (%)</b>		<b>-126%</b>													<b>46%</b>
<b>S&amp;A</b>															
- CEO	42.000	102.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
- Account Managers	45.000	225.000	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000
Accountant	18.000	36.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Trips Expenses	12.000	58.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
- Marketing	6.000	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
- Real Estates	12.000	24.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
- Mobile Phones	3.000	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
-General Expenses	6.000	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
-Payroll Accountant	2.400	4.800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
<b>S&amp;A Costs</b>	<b>146.400</b>	<b>533.800</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>42.900</b>	<b>514.800</b>
<b>Total Costs</b>	<b>474.913</b>	<b>1.443.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>152.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>143.352</b>	<b>152.352</b>	<b>1.738.219</b>
<b>(-) EBITDA</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.040.452</b>	<b>-42.232</b>	<b>-26.432</b>	<b>-10.632</b>	<b>-3.832</b>	<b>20.968</b>	<b>36.768</b>	<b>52.568</b>	<b>68.368</b>	<b>84.168</b>	<b>99.968</b>	<b>115.768</b>	<b>122.568</b>	<b>518.021</b>
<b>Cumulative EBITDA</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.515.365</b>	<b>-1.557.597</b>	<b>-1.584.029</b>	<b>-1.594.660</b>	<b>-1.598.492</b>	<b>-1.577.523</b>	<b>-1.540.755</b>	<b>-1.488.186</b>	<b>-1.419.818</b>	<b>-1.335.650</b>	<b>-1.235.681</b>	<b>-1.119.913</b>	<b>-997.344</b>	<b>-997.344</b>
<b>Taxes (40%)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Net Earnings after taxes</b>	<b>-474.913</b>	<b>-474.913</b>	<b>-42.232</b>	<b>-26.432</b>	<b>-10.632</b>	<b>-3.832</b>	<b>20.968</b>	<b>36.768</b>	<b>52.568</b>	<b>68.368</b>	<b>84.168</b>	<b>99.968</b>	<b>115.768</b>	<b>122.568</b>	<b>-474.913</b>
<b>Net Earning(%)</b>		<b>-118%</b>													<b>-21%</b>
<b>Cumulative Net Earning after taxes</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.515.365</b>	<b>-1.557.597</b>	<b>-1.584.029</b>	<b>-1.594.660</b>	<b>-1.598.492</b>	<b>-1.577.523</b>	<b>-1.540.755</b>	<b>-1.488.186</b>	<b>-1.419.818</b>	<b>-1.335.650</b>	<b>-1.235.681</b>	<b>-1.119.913</b>	<b>-997.344</b>	<b>-997.344</b>

	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Month 31 ene-14	Month 32 feb-14	Month 33 mar-14	Month 34 abr-14	Month 35 may-14	Month 36 jun-14	Month 37 jul-14	Month 38 ago-14	Month 39 sep-14	Month 40 oct-14	Month 41 nov-14	Month 42 dic-14	Total 2014
Total Customers		128	368	368	383	398	413	428	443	458	473	488	503	518	533	548
Sales	0	402.900	2.256.240	290.720	302.570	314.420	326.270	338.120	349.970	361.820	373.670	385.520	397.370	409.220	421.070	4.270.740
<b>Total Incomes</b>	<b>0</b>	<b>402.900</b>	<b>2.256.240</b>	<b>290.720</b>	<b>302.570</b>	<b>314.420</b>	<b>326.270</b>	<b>338.120</b>	<b>349.970</b>	<b>361.820</b>	<b>373.670</b>	<b>385.520</b>	<b>397.370</b>	<b>409.220</b>	<b>421.070</b>	<b>4.270.740</b>
<b>Production Costs</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Product Manager	0	233.333	400.000													300.000
Analysts	120.000	380.000	400.000	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	320.000
IT Director	0	0	120.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Development Services	198.113	283.019	283.019	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	23.585	283.019
Notebooks	4.200	1.800	0													0
Servers	5.000	9.000	18.000													0
Communications	1.200	2.400	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>Total Production Cost</b>	<b>328.513</b>	<b>909.552</b>	<b>1.223.419</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>85.452</b>	<b>1.025.419</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>-328.513</b>	<b>-506.652</b>	<b>1.032.821</b>	<b>205.268</b>	<b>217.118</b>	<b>228.968</b>	<b>240.818</b>	<b>252.668</b>	<b>264.518</b>	<b>276.368</b>	<b>288.218</b>	<b>300.068</b>	<b>311.918</b>	<b>323.768</b>	<b>335.618</b>	<b>3.245.321</b>
Gross Margin (%)		-126%	46%													76%
<b>S&amp;A</b>	<b>42.000</b>	<b>102.000</b>	<b>120.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>120.000</b>
- CEO	45.000	225.000	270.000	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000
- Account Managers	18.000	36.000	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Accountant	12.000	58.000	72.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Trips Expenses	6.000	60.000	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
- Marketing	12.000	24.000	24.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
- Real Estates	3.000	12.000	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
- Mobile Phones	6.000	12.000	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
- General Expenses	2.400	4.800	4.800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
- Payroll Accountant	146.400	533.800	514.800	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	42.900	514.800
<b>S&amp;A Costs</b>	<b>474.913</b>	<b>1.443.352</b>	<b>1.738.219</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>128.352</b>	<b>1.540.219</b>
<b>(-) EBITDA</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.040.452</b>	<b>518.021</b>	<b>162.368</b>	<b>174.218</b>	<b>186.068</b>	<b>197.918</b>	<b>209.768</b>	<b>221.618</b>	<b>233.468</b>	<b>245.318</b>	<b>257.168</b>	<b>269.018</b>	<b>280.868</b>	<b>292.718</b>	<b>2.730.521</b>
<b>Cumulative EBITDA</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.515.365</b>	<b>-997.344</b>	<b>-834.976</b>	<b>-660.757</b>	<b>-474.689</b>	<b>-276.771</b>	<b>-67.002</b>	<b>154.816</b>	<b>388.085</b>	<b>633.403</b>	<b>890.572</b>	<b>1.159.590</b>	<b>1.440.458</b>	<b>1.733.177</b>	<b>1.733.177</b>
<b>Taxes (40%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>61.847</b>	<b>155.234</b>	<b>253.361</b>	<b>356.229</b>	<b>463.836</b>	<b>576.183</b>	<b>693.271</b>	<b>2.559.960</b>
<b>Net Earnings after taxes</b>	<b>-474.913</b>	<b>-474.913</b>	<b>-474.913</b>	<b>162.368</b>	<b>174.218</b>	<b>186.068</b>	<b>197.918</b>	<b>209.768</b>	<b>159.772</b>	<b>78.235</b>	<b>-8.043</b>	<b>-99.060</b>	<b>-194.818</b>	<b>-295.315</b>	<b>-400.552</b>	<b>170.561</b>
<b>Net Earning(%)</b>		<b>-118%</b>	<b>-21%</b>													<b>4%</b>
<b>Cumulative Net Earning after taxes</b>	<b>-474.913</b>	<b>-1.515.365</b>	<b>-997.344</b>	<b>-834.976</b>	<b>-660.757</b>	<b>-474.689</b>	<b>-276.771</b>	<b>-67.002</b>	<b>92.770</b>	<b>171.004</b>	<b>162.961</b>	<b>63.901</b>	<b>-130.916</b>	<b>-426.231</b>	<b>-826.784</b>	<b>-826.784</b>