



VinoGestión

Vinogestión – Plan de Negocio

Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
MBA 2005

VinoGestión

Plan de Negocio

Profesores: Álvaro Acevedo
Oscar Uribe

Integrantes: Beatriz Díaz
Oswaldo Rodríguez
Lucy Verdejo

Santiago, Enero de 2006

INDICE

Resumen Ejecutivo

1. Visión de la Empresa

- 1.1 Objetivo de la Empresa,
- 1.2 Historia,
- 1.3 Génesis del Producto/Servicio,
- 1.4 Situación Actual,
- 1.5 Estrategia General y Objetivos

2. Productos/Servicios

- 2.1 Descripción,
- 2.2 Características,
- 2.3 Beneficios,
- 2.4 Estado de desarrollo actual,
- 2.5 Protección de la idea o concepto

3. Estrategia de Comercialización y Marketing

- 3.1 Descripción del Mercado (segmentación, tamaño),
- 3.2 Análisis de la competencia,
- 3.3 Identificación de necesidades,
- 3.4 Análisis FODA
- 3.5 Precios
- 3.6 Ventas
- 3.7 Promoción
- 3.8 Localización

4. Operaciones

- 4.1 Plan de Producción,
- 4.2 Costos del Producto,
- 4.3 Márgenes,
- 4.4 Recursos requeridos.

5. Equipo Ejecutivo

- 5.1 Experiencia previa de los integrantes (Know How del Negocio).
- 5.2 Habilidad para ejecutar la estrategia,
- 5.3 Requerimientos de personal,
- 5.4 Estructura de la organización,
- 5.5 Roles de los ejecutivos externos al equipo de alumnos,

6. Aspectos Financieros

- 6.1 Estado de Resultado Proyectados
- 6.2 Flujo de Caja



6.3 Valoración del Proyecto

6.4 Análisis de sensibilidad (para variables relevantes).

7. La Oferta a los Inversionistas

7.1 Tipo de Sociedad

7.2 Requerimiento de capital

7.3 Estrategia de salida

7.4 Reparto de Utilidades

7.5 Incorporación de nuevos inversionistas

8.- Anexos

8.1 Gráficos de análisis estadístico del comportamiento del mercado vitivinícola en Chile

8.2 Flujo de Proceso

8.3 Estudio de Mercado

8.4 Participación de Viñas Chilenas en la Exportación de Vinos

8.5 Contrato con SDT

8.6 Escritura Social de Vino Gestión

8.7 Costos de cada proyecto

8.8 Detalle de la inversión

8.9 Estados de resultados proyectados

8.10 Flujos de Caja Proyectados

8.11 Tasa de costo capital

8.12 Sensibilización de Montecarlo para el precio

8.13 Ejemplos de interfaz del software e informes tipo

Resumen Ejecutivo

VinoGestión se presenta como una empresa de desarrollo de software especializada en forma exclusiva en el segmento exportador vitivinícola. Comercializando una solución de software ERP enfocada en el negocio exportador vitivinícola y los servicios de consultoría y capacitación relacionados.

La oportunidad de negocio proviene de:

- ✓ La industria vitivinícola es una industria en proceso de crecimiento y se hace prioritario para los actores participantes alcanzar la máxima eficiencia en el uso de los recursos que cada empresa maneja con el fin de poder competir en el ámbito nacional e internacional. Lo anterior en un mercado en desarrollo resulta costoso para los competidores medianos y pequeños tal como lo han manifestado los principales representantes de las vitivinícolas.
- ✓ Oferta de productos similares muy baja a costos altos no alcanzables para las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Podemos pensar en una solución de software desde el punto de vista de una 'solución tipo' o patrón de solución que sea accesible en términos de costos para los actores medianos y pequeños.
- ✓ Oferta formal de financiamiento para el desarrollo de un software especializado en el negocio vitivinícola, la cual permitirá financiar el desarrollo del producto, base para nuestro negocio.
- ✓ Acuerdo de PartnerShip con la empresa SDT dedicada al desarrollo de software para negocio agroexportador, líder en su segmento. El acuerdo consiste en que SDT aportará los módulos agrícolas del ERP y su red de contactos, a cambio de un royalty de cada negocio que VinoGestión realice sobre la venta del software

Además de esta oportunidad de negocio, existe un equipo ejecutivo idóneo y con mucho que aportar el tipo de emprendimiento que se pretende ya que cuentan con:

- ✓ Amplia, exitosa y probada experiencia en desarrollo de software y en operaciones de empresas de servicio
- ✓ Profundo Know How del negocio agrícola y exportador
- ✓ Red de contactos en el sector agrícola

El mercado objetivo es un nicho de alta especialización donde se pretende lograr una diferenciación profunda, constituyéndose en una empresa dedicada en forma exclusiva a atender las necesidades del sector vitivinícola. La estrategia de diferenciación estará reforzada por nuestra política de soluciones llave en mano, con costo conocido desde el inicio del proyecto y por la política de 'cliente libre', la cual no obliga a los clientes a tomar en forma obligada contratos de soporte y/o mantención, sino en la modalidad 'on demand'.

En un período de 5 años y en base a los flujos proyectados se espera obtener un VAN de MM\$ 20 a una tasa de descuento del 40% y un TIR de 109%.

El principal riesgo que afecta el negocio es la posibilidad que el principal competidor (Kupay) desarrolle una estrategia de competencia por precio orientada al segmento de nuestro mercado objetivo.

1.- Visión de la empresa

1.1 Objetivos de la empresa

Misión

- ✓ Proveer al sector vitivinicultor de un modelo de gestión del negocio, basado en las mejores prácticas del management, soportado por tecnologías de información que permita a los clientes de VinoGestión planificar, controlar y mejorar la gestión de sus negocios

Visión

- ✓ Ser reconocidos como una empresa dedicada al sector vitivinicultor que recoge los avances en las ciencias del management y en las tecnologías de información para desarrollar sistemas de gestión los cuales pone al servicio de sus clientes. Por ser pionera se espera lograr una amplia participación de mercado y fidelización de sus clientes, desarrollando un contacto permanente con ellos

Objetivos

- ✓ Lograr en el plazo de tres años, el liderazgo en el negocio de consultoría de implementación de proyectos de software para el mercado vitivinicultor en el segmento de las viñas emergentes, es decir viñas medianas orientadas principalmente a la exportación con presencia en el mercado de menos de 15 años. Lo anterior se materializa a través de tener presencia por la adquisición de nuestro producto tecnológico en un 25% de éstas en los 5 años que dura el proyecto

1.2 Historia

A mediados 1996 se conocen Víctor Allendes y Osvaldo Rodríguez, como compañeros de labores en la empresa exportadora de frutas frescas Fisher South América S.A. (filial de la Estadounidense Fisher Bros. Inc.), trabajando respectivamente en las áreas de control financiero y sistemas de información de la mencionada empresa. Producto de la necesidad de proporcionar la información requerida por la casa matriz en forma rápida realizan evaluaciones del software de clase mundial como SAP, JD EDWARDS, MACOLA, etc. detectando que no existía software específico para el negocio agro exportador que proporcionase soporte a los procesos operacionales específicos del negocio, lo cual imposibilita realizar la planificación, gestión y control del negocio.

Para mediados de 1999, Osvaldo Rodríguez funda su propia empresa SDT, con el fin de desarrollar un paquete de software específico para el negocio agro exportador.

En 2002, Rodríguez y Allendes se asocian en SDT (con participaciones de 60% y 40%, respectivamente).

En 2005, Rodríguez conoce a Beatriz Díaz y a Lucy Verdejo durante estudios de MBA, en la escuela de negocios de la Universidad de Chile.

1.3 Génesis del producto/servicio

Producto de su participación como consultores de software en el negocio de la exportación de frutas frescas donde existen empresas/empresarios que participan en ambos sectores, Rodríguez y Allendes notan que el patrón de problemas que conocieron en el sector exportador de fruta fresca se repite en el sector vitivinícola.

La industria vitivinícola están compuestas por grandes y pequeños productores que comparten la necesidad de un sistema de apoyo a sus áreas de producción, logística, comercial, financiero-contable, etc., ya que para mantenerse en el mercado requieren elaborar un producto de calidad, que sea entregado a tiempo y venderlo a un precio competitivo, especialmente en el extranjero. Esta industria es muy tradicional para manejar sus cultivos y procesos, y uno de los grandes problemas que enfrenta hoy es la carencia de fuentes de información para poder planificar, controlar y gestionar el negocio adecuadamente. No existe una cultura de costos ni un manejo del negocio diferente al que se hacía antiguamente, por lo cual se hace fundamental la necesidad de información de gestión y planificación que permitan la toma de decisiones.

Adicionalmente la apertura económica experimentada por Chile y la orientación hacia los mercados externos han conducido a un crecimiento sostenido de las exportaciones del sector vitivinícola, lo cual se materializa en el fuerte aumento existente en la última década (ver anexo 8.1) y las proyecciones de crecimiento existentes. En este marco, las empresas del sector deben ser capaces de contar con un manejo y oportunidad de información disponible que les permitan responder a las exigencias internacionales, orientadas a entregar al cliente y consumidor la garantía de un producto seguro de calidad. Lo anterior se materializa en:

- ✓ Los grandes comercializadores privilegian a los productores que son capaces de integrarse a sus cadenas logísticas, reduciendo costos y aumentando la eficiencia.
- ✓ El comercio de alimentos presenta riesgos sanitarios y de terrorismo que los países desarrollados están tratando de disminuir exigiendo tener registros de todos los productos exportados, sus procesos y su logística a través del establecimiento de exigencias de Trazabilidad del producto.
- ✓ Se debe producir cumpliendo los estándares mundiales de calidad (ambiental, administrativa, productiva), estándares que por cierto se basa en modelos en los cuales los registros son fundamentales (ISO 14.000, ISO 9.000, EUREGAAP, USGAPP, etc)

A la fecha no existen consultoras de software dedicadas exclusivamente al sector vitivinícola orientadas a la pequeña y mediana empresa, así como tampoco desarrollos de sistemas de información y/o gestión específicos que abarquen el negocio completo y que apoyen a éste segmento de la economía. Los grandes productores y/o exportadores de vinos de exportación han debido apoyarse en sistemas de gestión de

amplio alcance como SAP o Kupay, o bien utilizar los sistemas desarrollados para la agroindustria en general. Para el caso de los productores/exportadores medianos y pequeños implementar sistemas de información del tipo mencionado resulta muy difícil por los costos que este tipo de herramientas tienen (aprox. USD\$ 250.000 una implementación básica); por otro lado dado que el proceso vitivinícola tiene características diferentes y especiales del resto del área agrícola, implementar procesos de gestión generales no cubre el 100% de sus necesidades generando ineficiencias las cuales se pueden evitar con la ayuda de herramientas especializadas.

1.4 Situación Actual

La oportunidad de negocio se encuentra en su etapa de planeación, no obstante existe un interés explícito de la empresa AMS family (www.amsfamily.cl), empresa que posee produce alrededor de 2 millones de litros con viñas propias, por un producto de software que soporte su gestión. El ofrecimiento formal de esta empresa consiste en proveer US\$ 50.000 en efectivo más el personal especialista agronómico de apoyo necesario para el diseño y control de calidad para el desarrollo de un producto de software. El interés de esta viña surge a raíz de que SDT le proveyó la plataforma de sistema de información para el negocio agro exportador que la compañía posee. Adicionalmente existen otras conversaciones indagatorias, como por ejemplo con los propietarios de viña indómica www.indomita.cl en las cuales han manifestado su interés en una herramienta de software para el control de su viña, interés que surge a raíz de que SDT le ha proporcionado el software de gestión para el negocio agro exportador a uno de sus socios

La siguiente tabla comparativa muestra las necesidades cubiertas por los productos existentes y VinoGestión:

	Planificación de Recursos empresariales (ERP)	Herramienta 100% especializada en negocio vitivinícola	Trazabilidad Fitosanitaria	Sistema de Gestión Ambiental integrado	Módulo Web de soporte logístico	Informes de Business Intelligence
SAP	√				√	√
Kupay	√	√	√			
VinoGestión	√	√	√	√	√	√

1.5 Estrategia General y Objetivos

Cómo estrategia competitiva VinoGestión será una empresa orientada al nicho de los exportadores de vino de tamaño medio.

Dentro del nicho pretendemos entregar un elemento diferenciador al ser la única empresa dedicada en forma exclusiva a la consultoría en software y gestión para empresas vitivinícolas. Otro elemento diferenciador es que más que un proveedor de herramientas queremos ser percibidos como un aliado tecnológico del cliente, para lo cual nuestra estrategia de comercialización será:



- ✓ Entregar solución 'llave en mano', donde el cliente conocerá de antemano los costos de la personalización del producto de software si así lo requiere
- ✓ Producto sin restricciones de uso de licencias dentro de la organización.
- ✓ Mantenciones a través de la modalidad 'on demand', más que por contratos rígidos.
- ✓ Actualizaciones a nuevas versiones del software estándar en forma gratuita

Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, pretendemos una asociación con SDT que nos permita:

- ✓ Aprovechar la experiencia de SDT y su personal en el ámbito agrícola y de exportación (común entre vino y fruta)
- ✓ Aprovechar las relaciones que SDT a desarrollado con sus clientes, haciendo tangible a través de éstos el nuevo producto
- ✓ Aprovechar la estructura física y administrativa de SDT, en la etapa inicial de VinoGestión.

Sobre esta estrategia nuestro objetivo de mediano plazo (5 años) estará concentrado en obtener implementar el producto en 15 empresas vitivinícolas del segmento objetivo.

2.- Productos/Servicios

2.1 Descripción

El producto primario ofrecido es un paquete de software integrado que permite la planeación y control de recursos de la empresa vitivinícola

Sobre este producto se ofrecerán los siguientes servicios:

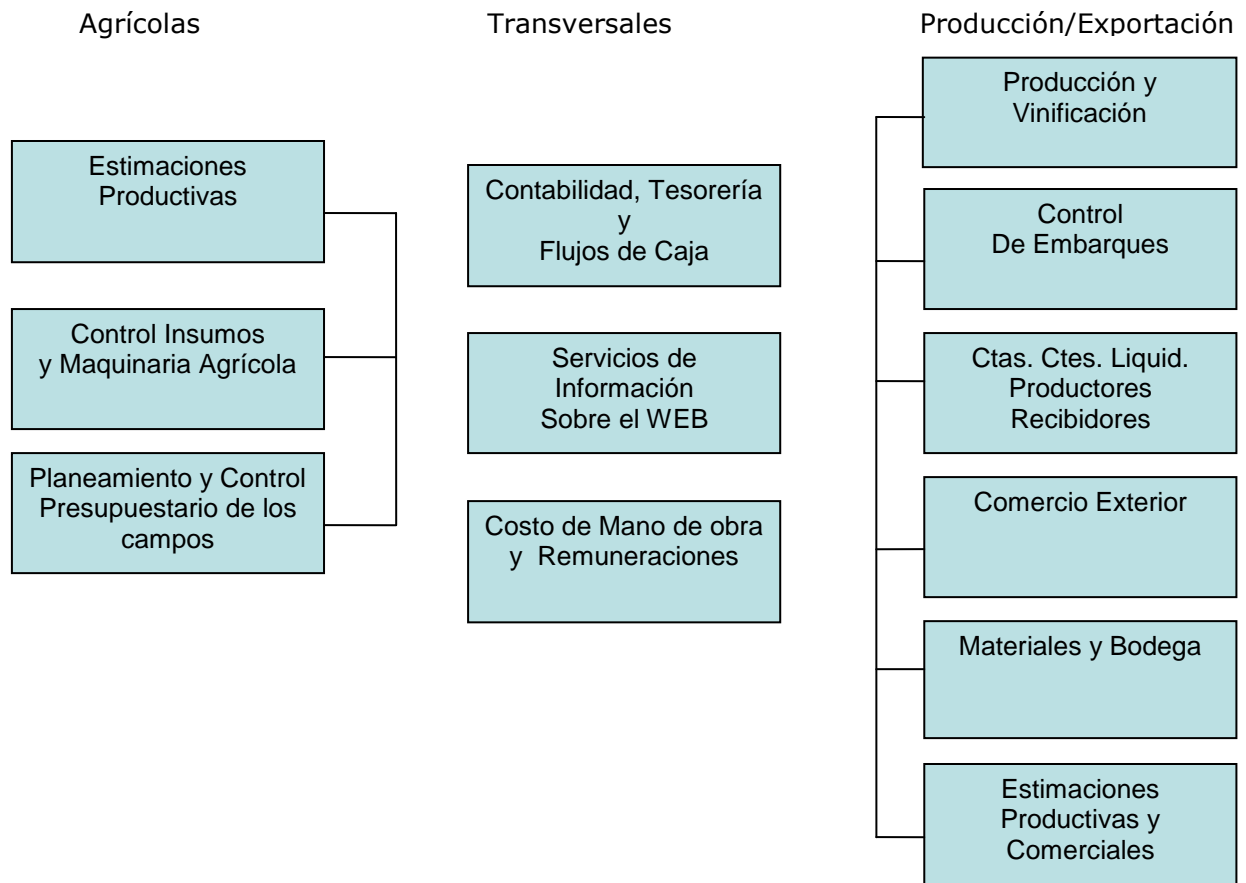
- Personalización (customización) del software a requerimiento del cliente
- Capacitación, posterior a la capacitación ofrecida con la implementación inicial
- Asesoría en planificación productiva y financiera
- Asesoría en la implementación de modelos de control de gestión

2.2 Características

El producto de software se caracterizará por

- Apoyar la planificación de todo el proceso productivo agrícola y vitivinícola para un campo y sus unidades productivas (Mano de obra agrícola, químicos, maquinaria, contratistas) basado en costeo ABC.
- Resolver la problemática logística de entrada y de salida (control de costos, movimiento y uso de inventarios de insumos agrícolas y maquinaria) de los campos
- Facilitar el control contable y financiero de los campos a través de unir la planificación con la operación a través de los presupuestos basados en programas productivos y la contabilidad
- Registrar todas aquellas actividades del proceso productivo que sean relevantes en costos y/o que sean relevantes para un sistema de gestión ambiental (BPA).
- Apoyar la planificación de todo el proceso de exportación vitivinícola para una exportadora.
- Resolver la problemática logística de entrada y de salida (control de costos, acopio y costeo de materia prima agrícola (uvas) e industrial como materiales de embalaje y envasado)
- Facilitar el control contable y financiero de la exportación a través de unir la planificación con la operación a través de programación de producción y programación de las ventas y la contabilidad
- Soportar el proceso de Comercio exterior (venta, documentación y registros aduaneros, control de la cobranza, liquidaciones, control de seguros y siniestros)

En el anexo 8.13 se presentan algunas interfaces tipo del software así como también de algunos informes de gestión que debieran generarse. Los módulos componentes del software son:



2.3 Beneficios

Del producto de Software

- ✓ Planificar el negocio y controlar su gestión, permitiendo obtener en cualquier momento información desviaciones entre las proyecciones y la situación del momento. Esto permite la reducción y control de costos en todas las actividades primarias de la cadena de valor (reducción y control de costos logísticos, productivos/operacionales, venta y post venta)
- ✓ Benchmark del las actividades del negocio entre un periodo y otro que permiten y apoyan procesos de mejora continua
- ✓ Reducir los costos de control y administración del negocio y aumentos de la eficiencia en estas actividades.
- ✓ Unir la operación y la gestión de la empresa, disminuyendo las posibilidades de errores administrativos y proveyendo de información de calidad para la toma de decisión

De la Consultoría Productivo Financiera

- ✓ Disminuir el 'gap' entre las áreas productivas, comerciales y de gestión. Permitiendo una planificación de calidad que orientada a establecer los resultados del negocio antes de que estos ocurran y generar escenarios de

acción ante cambios ambientales (comerciales, productivos, políticos, sociales), sin la necesidad de contar con personal interno de costo alto.

De la implementación de modelos de control de gestión

- ✓ Aplanar la curva de aprendizaje de la organización y el costo de esta.
- ✓ Disminuir el riesgo en la implementación de modelos poco efectivos para la organización.
- ✓ Disminuir los costos de implementación de modelos de control de gestión y obtener una implementación de mejor calidad a través de especialistas

En definitiva la oferta al cliente es que el contarán con la información de toda la cadena de valor sobre los costos, el destino de la uva, todo lo que ocurre en la bodega, estado de avance de la vendimia y permitir la compra de uva de acuerdo a la cantidad de vino que ésta produce en lugar de la tradicional venta por kilo.

2.4 Estado de desarrollo actual

Gracias a la relación con SDT, el producto cuenta con su parte agrícola y con los sistemas transversales desarrollados, funcionando y probados. VinoGestión se abocará a los módulos del área Producción y Exportación, realizando una sociedad con SDT para entregar el modelo y software de gestión completo como solución.

2.5 Protección de la idea o concepto

Se están estudiando las patentes y mecanismos de protección a la idea. Para ello se contempla que los programas computacionales desarrollados en VinoGestión por el personal contratado, serán propiedad de la empresa. Lo anterior quedará estipulado en el contrato de trabajo realizado a los programadores y jefes de proyectos.

Adicionalmente en el contrato de venta del producto se explicitará la entrega sólo de códigos ejecutables para todos los elementos de software de la aplicación.

Se realizará un contrato de royalty con SDT para la venta, mantención y consultoría asociados a los módulos de software provistos (ver anexo 8.5)

Se encuentra inscrita la dirección Internet www.vinogestion.cl en NIC Chile.

3.- Estrategia de Comercialización y Marketing

3.1 Descripción del Mercado (segmentación, tamaño)

De acuerdo al análisis de las empresas vitivinícolas existentes realizado a través del apoyo de la información entregada por asociaciones tales como Viñas de Chile, ChileVid pueden dividir estas empresas en tres segmentos:

- Empresas grandes, generalmente con ubicaciones distribuidas y pertenecientes a un holding y presencia en todo el territorio nacional. Su principal canal de distribución es la exportación y su facturación anual es superior a US\$ 25.000.000
- Empresas medianas, de uno a tres centros de producción, centralizados en una región dentro del país y con distribución nacional y de exportación en razón de 20% y 80%. Su facturación anual es de US\$ 1.500.000 a 25.000.000
- Empresas pequeñas con un solo centro de producción, facturación anual menor a US\$ 1.500.000

Actualmente en Chile, de acuerdo a la información obtenida de la Guía Viñas de Chile del Diario Financiero (junio, 2005) existen alrededor de 200 empresas vitivinícolas. En base a ello se realizó un estudio de mercado con datos secundarios e investigación a terreno en el cual se determinó la siguiente segmentación:

- Empresas grandes → SAP, Kupay u otros ERP no específicos con desarrollos locales in-house
- Empresas pequeñas → Apoyos manuales, planillas excel no centralizadas pero no dispuestas a pagar sobre US\$ 25.000 por una herramienta de software integral, aunque requieren un apoyo centralizado y de gestión para pensar en aumentar su producción. Estas empresas no cuentan con una participación importante en el mercado exportador, generalmente están orientadas mayoritariamente a producción nacional.
- Empresas medianas → Fuerte necesidad de un apoyo de gestión, muy caro para sus ganancias aspirar a un ERP de amplio alcance y costo de adaptarlo, muy caro desarrollar y mantener un sistema propio.

El segmento objetivo corresponde a las empresas medianas, orientadas principalmente a la exportación, lo cual corresponde aproximadamente a un 30% de la participación de las viñas chilenas en la exportación de vino, esto es aproximadamente un mercado objetivo compuesto de 60 empresas.

3.2 Análisis de la competencia

En el mercado se encuentran tres tipos de solución para la gestión del negocio vitivinícola:

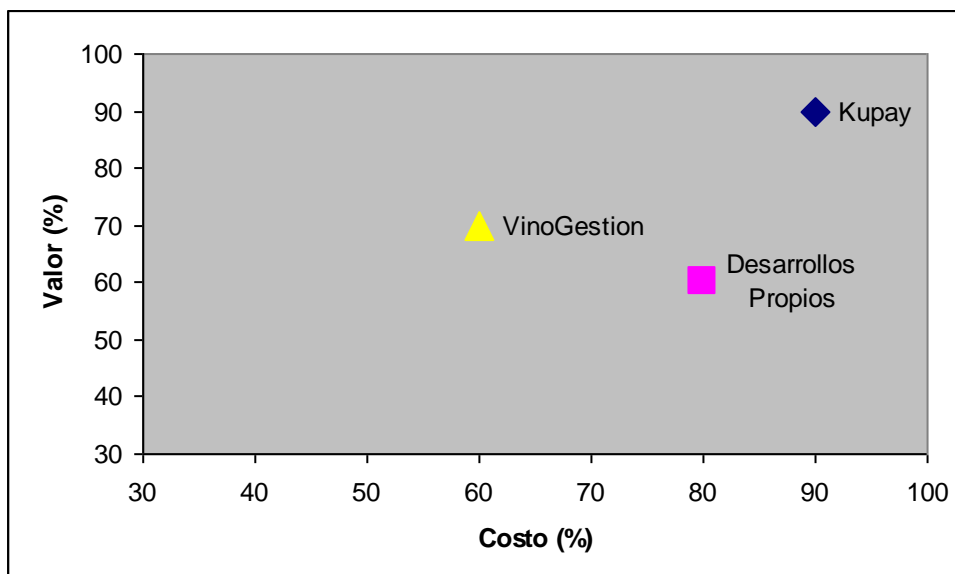
SAP u otros ERP de amplio alcance
Kupay, software desarrollado por Sonda
Desarrollo propios de cada empresa (in-house)

Dado que SAP y otros ERP de amplio alcance solamente están orientadas a empresas grandes no son consideradas competencia directa. Hay que considerar que estos productos no son especializados, tienen un costo mínimo de US\$ 180.000 sus módulos básicos y sus desarrollos a un mercado específico significan valores entre los US\$ 200.000 y US\$ 1.000.000, adicionalmente se debe pagar una licencia que varía entre los US\$ 2.000 y US\$ 5.000 por usuario dependiendo de los módulos implementados.

Kupay es un sistema desarrollado por Sonda hace 5 años orientado a la producción y venta de vinos finos. Actualmente hay 45 viñas chilenas utilicen este producto, ya sea en modalidad de compra o arriendo. Dado que la orientación de Kupay es hacia los vinos finos contiene módulos y aplicaciones muy específicas dentro del sistema, lo cual unido al elevado precio de adquisición o arriendo (sobre US\$ 100.000) no ha permitido que se masifique en todas las viñas chilenas.

La mantención de departamentos de informática son altos para las empresas, principalmente por el costo de la mano de obra, su especialización y equipamiento especiales para desarrollos; mantener estos costos no se justifican en empresas cuyo foco principal es la producción más que la innovación tecnológica o la gestión y que por tanto optan por la adquisición de softwares a medida más que un departamento de desarrollo y mantención especializado. Por otro lado el valor asociado a desarrollos propios si bien es alto en el largo plazo, en el mediano no lo es tanto por los riesgos e incertidumbre que implica construir desde cero.

En base a la investigación de mercado realizada se desarrollo una matriz de percepción de los consumidores para comprender el mapa de posicionamiento de los principales competidores, se considera su evaluación respecto al costo del producto (precio de compra o de desarrollo y precio de implementación) y al valor del mismo (utilidad del producto final, riesgo, tiempo de implementación, necesidad de especialización en su uso):



Ver anexo 8.3 para detalles

3.3 Identificación de necesidades,

La percepción general que tienen los clientes respecto a implementación de sistemas de gestión en esta industria es de productos caros aunque el valor entregado es alto.

VinoGestion abordará la necesidad de un producto de menor costo, de un valor intermedio el cual se espera vaya en aumento pues tiene un potencial de crecimiento por la imagen y conocimiento del producto y la empresa.

Con la intención de conocer la industria objetivo para posteriormente poder elaborar un análisis FODA de la empresa, se realizó el siguiente análisis de las 5 fuerzas de Porter

Barreras de Entrada: La principal barrera es el know how requerido de la industria vitivinícola, el cual es muy específico, adicionalmente el costo de cambio una vez adoptado un sistema de gestión para la empresa es alto por lo cual es difícil entrar en empresas donde ya se ha adquirido una situación informática para la problemática de administrar su gestión; del mismo modo para las empresas que no tienen una solución implementada generalmente el costo de llevarla a cabo es considerado alto. El desarrollo también tiene un costo no despreciable de requerimiento de capital para implementar el sistema, lo cual hace en principio difícil ingresar al mercado.

Clientes: Con los años y las exigencias de entrada a mercados internacionales, tales como calidad y eficiencia el tener sistemas de apoyo a la gestión se va haciendo cada vez más necesario y un diferenciador entre las distintas viñas. Los compradores en Chile son limitados y dado que el producto no es estándar el costo de cambiarse es alto.

Proveedores: El mercado profesional en Chile de programadores y analistas es amplio, así como también el de productos de software para desarrollar sistemas específicos, por lo cual es relativamente fácil establecer convenios de compra y desarrollo para la consultora, más aún cuando lo importante está en el know how específico del negocio que va a asesorarse.

Sustitutos: Los productos sustitos son principalmente manuales o apoyados en herramientas básicas de manejo de información (planillas excell por ejemplo) lo cual no entrega los beneficios respecto a ahorros de costos y eficiencias de producción comparables con un sistema de gestión

Competidores: Hasta el momento no son muchos, sólo hemos identificado 2 pero que están principalmente orientados al sector de las grandes viñas, salvo Kupay que llega al sector más alto del nicho elegido, sin embargo su orientación sigue siendo las grandes empresas. No obstante es importante mantener una visión crítica sobre esta fuerza de mercado que pudiese volverse muy competitiva.

3.4 Análisis FODA

Fortalezas: El know how del negocio y la expertise del equipo ejecutivo en el desarrollo de un sistema similar para la agroindustria es la principal fortaleza con que se cuenta.

Oportunidades: La posición actual de la industria vitivinícola, en crecimiento y en necesidades de mejoramiento respecto a eficiencia y calidad se constituyen en la principal oportunidad de mercado para desarrollar y comercializar el sistema de gestión en estudio.

Debilidades: El desconocimiento de la marca (VinoGestion) junto con la natural desconfianza que ello pudiese generar es la gran debilidad que se debe abordar.

Amenazas: Posibilidad que el principal competidor (Kupay) reaccione ante nuestra intrusión en el negocio reorientando su estrategia comercial (guerra de precios) hacia el nicho de mercado que se desea abarcar. Ante esta situación la estrategia está orientada a tratar de mantener precios bajos, basado en que el desarrollo del producto fue pagado con el primer proyecto.

Adicionalmente algún cambio en la situación socioeconómica tanto del país como en el comercio del vino pudiese ser una amenaza; no obstante de acuerdo a los análisis de estudios y casos leídos se espera un crecimiento de esta industria, aunque a menor escala que el ocurrido en los últimos años.

3.5 Precios

El producto ofrecido tendrá un precio bajo con respecto al mercado en general. El valor del producto de software será de U.F. 2.100 lo cual incluye en período máximo de 4 meses, establecido principalmente en base a cubrir los costos de recursos humanos requerido (2 programadores para adaptación a las necesidades propias del cliente y capacitación), el royalty a pagar a SDT y un margen, manteniendo un nivel de precio bajo respecto al mercado.

La forma de pago contemplada es de un 50% al inicio del proyecto y un 50% al momento de finalización y entrega.

Los requerimientos de personalización que excedan estos 4 meses serán cobrados como una consultoría adicional.

El valor de la consultoría adicional será de UF 1.5 x hh

3.6 Ventas

Se espera partir la empresa con el primer proyecto vendido a la Viña Santa María, el cual tendrá una duración excepcional de 7 meses.

Posteriormente se espera vender un proyecto adicional el primer año, 3 el segundo y tercer año y 4 el cuarto y quinto año, completando así el objetivo planteado

3.7 Promoción

El primer contacto se llevará a cabo a través de una carta enviada a los clientes de nuestro mercado objetivo (aproximadamente 60 viñas), cuyos datos se encuentran en la información pública existente en las bases de datos de Viñas de Chile, Chile Vid y Wines of Chile. La carta de presentación contendrá un CD con una presentación audiovisual del producto ofrecido.

Un contacto más cercano será entrevistas directas con el dueño o directorio de la Viña, según corresponda. Dado que la visita será realizada por parte del equipo ejecutivo de ViñaGestión y no por vendedores, se estima que se pueden visitar un promedio de 3 viñas mensuales.

Se espera lograr una promoción del producto por recomendaciones inicialmente de los clientes SDT que tienen contactos con viñas, dado que el mercado de la agroindustria en Chile es pequeño y generalmente se conocen entre ellos, y posteriormente entre los mismos viñateros.

Finalmente se realizará la difusión del trabajo realizado a través de revistas especializadas del rubro vitivinícola.

Plan de promoción del primer año

Mes	Actividad	Cantidad	Costo Total	Rendimiento esperado	Observaciones
0	Distribución de carta con CD	60	\$ 600.000	Difusión	
1	Envío de correo a empresas	60		Concertar 5 entrevistas	
2 al 4	Entrevistas Directas	5	60 hh (\$ 600.000)	1 venta	Se comienza el proyecto en el mes 9
9	Liberación página Internet		\$ 500.000	Marcar presencia	Concluye el proyecto inicial
8	Envío de correo con dirección de la página	59		Concertar nuevas entrevistas	
9 en adelante	Entrevistas Directas	2 al mes	12 hh (\$ 120.000)	3 ventas para el año 2	
13	Publicidad a través de entrevista en revista del rubro	1	\$ 500.000	Difusión	Difusión del software y experiencia del primer proyecto

3.8 Localización

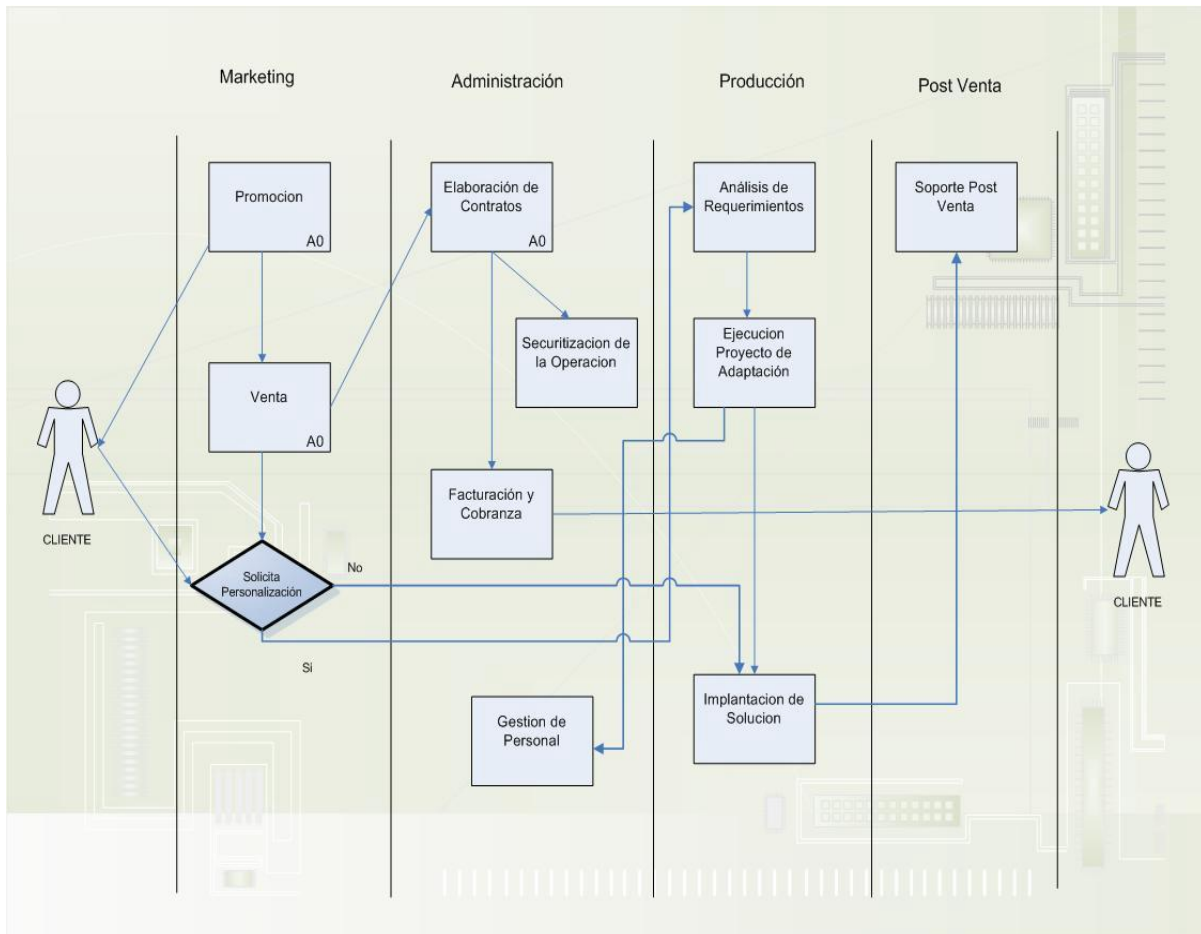
El canal de distribución será sólo venta directa, concretada a través de entrevistas iniciales de promoción y posterior negociación.

Se contempla que las oficinas de VinoGestión estén localizadas en el centro de Santiago, cercanas a SDT, de preferencia dentro del mismo edificio.

4.- Operaciones

4.1 Plan de Producción

La descripción del flujo operacional de VinoGestión se presenta en el siguiente diagrama, donde se pueden distinguir claramente las distintas actividades a desarrollar:



4.2 Costos del Producto

Los costos fijos mensuales incluyen el arriendo de la oficina y equipos computacionales, uso de servicios básicos y el gasto por personal de planta, todo lo cual asciende a un total de \$ 3.480.000 mensual

Los costos variables incluyen a necesidad de personal para llevar a cabo cada proyecto, esto es 2 programadores y un jefe de proyecto en modalidad de media jornada; consideran también la comisión que se debe pagar a SDT por sus módulos de software equivalente a un 15% del precio de venta, con excepción del primer proyecto en que se le pagará un 10% según está indicado en el contrato suscrito.

El tiempo estimado de implantación de cada proyecto es de 4 meses con excepción del primer proyecto en que se considera el desarrollo del software, por lo cual el tiempo estimado del mismo es de 7 meses. Es importante hacer notar que en estas estimaciones de tiempo están incluidos los riesgos propios del desarrollo de software, en base a la información obtenida de SDT y considerando tres iteraciones.

A partir del segundo proyecto se realizará un gasto de promoción equivalente al 2% de las ventas de acuerdo al plan de promoción definido.

Dada la poca factibilidad de contratar un jefe de proyecto a media jornada, para el primer proyecto esta labor la tomará el socio-gerente, y a contar del segundo proyecto se contratará un jefe de proyecto adicional por cada 2 nuevos proyectos en paralelo.

Con lo anterior los costos variables para el primer proyecto ascienden a un total de \$ 9.750.00 y a partir del segundo proyecto serán de \$ 12.826.000.

En el siguiente cuadro resumen se muestra el costo total por proyecto:

Primer Proyecto		Proyecto 2 y posteriores	
Costo Fijo	24.360.000	Costo Fijo	13.920.000
Costo Variable	9.750.000	Costo Variable	12.826.000
Costo Total	34.110.000	Costo Total	26.746.000

El detalle de los costos puede consultarse en el anexo 8.7

4.3 Márgenes

Para el caso del primer proyecto se contempla un precio de \$ 27.500.000, lo cual es menor al presupuestado de UF 2.100 (\$ 37.800.000), puesto que se contempla una forma de pago anticipada y existe el riesgo de la compra de un software en desarrollo. Con lo cual este proyecto no presenta un margen positivo (- \$ 6.610.000)

Para el caso de los restantes proyectos, suponiendo un proyecto a la vez, el margen aproximado sería de \$ 11.054.000

En caso de tener proyectos en paralelo el margen de cada uno es mayor dado el prorrateo de los costos fijos y los gastos de administración y ventas.

4.4 Recursos requeridos

Los recursos físicos y tecnológicos requeridos consisten básicamente en la adquisición del CD promocional, a compra de 5 licencias de software de desarrollo (Suite Microsoft) por un valor aproximado de US\$ 2.500 (\$ 1.400.000) y el arriendo y equipamiento de la oficina de VinoGestión.

El valor total de esta inversión es de MM\$ 5,2 cuyo detalle se indica en el anexo 8.8

5.- Equipo Ejecutivo

5.1 Experiencia previa de los integrantes

Nuestro equipo gerencial está compuesto por:

Lucy Verdejo E.

Contador Auditor Usach, Diplomado en Control y Gestión U.Chile

Se ha desempeñado por más de 16 años en el gerenciamiento contable y financiero de distintas empresas, abarcando la definición e implementación de modelos de control de gestión y análisis financiero, implementación de políticas institucionales y articulación de los procesos estratégicos con las áreas operativas.

Experiencia exitosa en liderar proyectos, desarrollar, conducir y supervisar equipos de trabajo. Comprobada habilidad para establecer relaciones interpersonales. Profesional orientada al cambio con capacidad para enfrentar situaciones de crisis.

Beatriz Díaz Z.

Ingeniero Civil Informático Utsfm, Diplomado en Gestión de Empresas UChile

Se ha desempeñado por más de 15 años en el diseño, implementación y soporte de sistemas de información, liderando equipos de trabajo en área de soporte de pre y post-venta, áreas de producción y soporte en empresas de servicios y telecomunicaciones.

Ha participado en el diseño e implementación de sistemas informáticos de apoyo a la gestión para diversas empresas (Gildemeister, Unisys, Banco Desarrollo entre otras). Posee una amplia experiencia en la formación y conducción de grupos de sistemas de información orientados a la pre y post-venta, incluyendo capacitación y planificación de la producción.

Oswaldo Rodríguez M.

Ingeniero Civil Industrial UDLA.

Ha estado relacionado al sector agro exportador durante toda su vida profesional, desempeñándose como subgerente de informática en Fisher South América (empresa agro-exportadora Chileno-Canadiense) y Controller en Mr-Fruit. En el año 2000 fundó la empresa SDT Ltda. dedicada a la consultoría en TIC´s para empresas exportadoras de fruta fresca, certificada bajo la norma ISO 9001:2000 con un volumen de facturación aproximado de US\$ 600.000

Posee una amplia experiencia en dirección y control de empresas de consultoría asociadas a la formulación, evaluación y control de proyectos de software, gestión comercial de TI, planificación y control financiera para empresas agro exportadoras.

5.2 Habilidad para ejecutar la estrategia

El equipo de management constituye una de las ventajas competitivas fundamentales de nuestra compañía, ya que amalgama experiencia en el negocio, acceso a redes

sociales de contacto dentro del sector y un amplio expertise en los campos de las tecnologías de información y del management, se debe destacar que el equipo de management completo participa de la estructura societaria.

Cabe destacar que tres de los integrantes del equipo han desarrollado gran parte de los trabajos inherentes al programa MBA juntos lo cual demuestra una capacidad apropiada de integración en el trabajo en equipo; considerando los buenos resultados obtenidos, al menos en el desarrollo del MBA y materializados en las notas de los trabajos y tareas en equipo, nos permite plantearnos como una alternativa viable esta iniciativa empresarial conjunta.

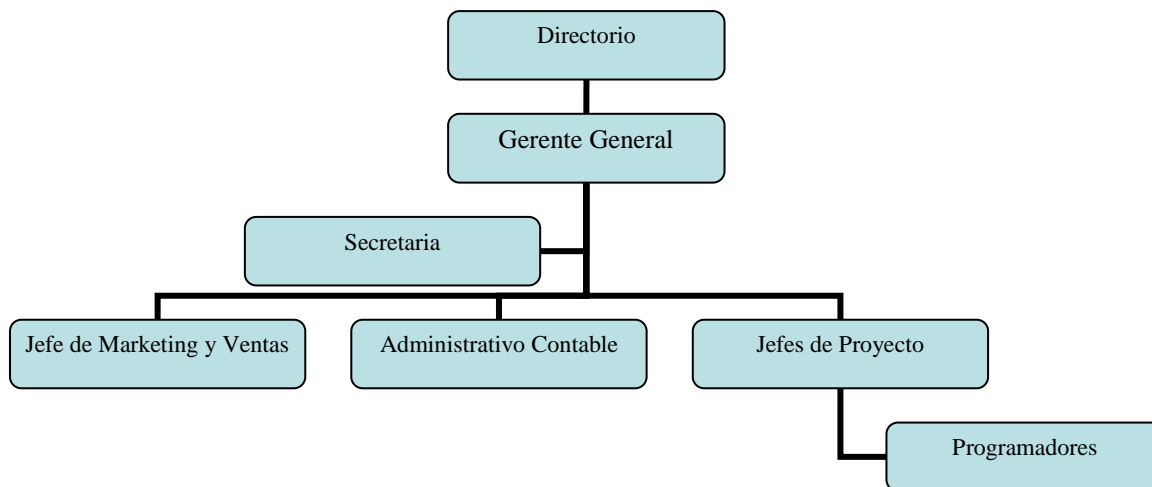
5.3 Requerimientos de personal

Para la operación básica de VinoGestión se requieren, adicionalmente al gerente general, una secretaria, un administrativo contable (contador general), un jefe de marketing y por cada proyecto a desarrollar 2 programadores.

A contar del segundo proyecto se requerirá adicionalmente un jefe de proyecto en modalidad de media jornada.

5.4 Estructura de la organización

El esquema propuesto para VinoGestión es el indicado en el siguiente organigrama:



El directorio estará constituido por el equipo ejecutivo que desarrolla este plan de negocios, de acuerdo a la escritura social que conforma la sociedad incluido en el Anexo 8.6. Osvaldo Rodríguez adicionalmente participará en la empresa en el cargo de Gerente General, para lo cual ha decidido dedicarse un 100% a este proyecto renunciando a su cargo de Gerente de Sistemas y Controlador Financiero de MR Fruit a partir del 1º de Diciembre del 2005

5.5 Roles de los ejecutivos externos al equipo de alumnos

Se considera el apoyo en el desarrollo del plan de negocios y posteriormente contemplado como socio del proyecto a un asesor con amplio conocimiento en el negocio vitivinícola:

Víctor Allendes Quezada

Contador Auditor ECAS, Ingeniero Comercial UME

Se ha desempeñado por 10 años cómo gerente de finanzas y cómo gerente general en diversas empresas agrícolas incluyendo vitivinicultoras. Cuenta con una amplia experiencia en dirección y control de empresas agrícolas y agro exportadoras; formulación, evaluación y control de proyectos agro exportadores

6. Aspectos Financieros

6.1 Estado de Resultado Projectados

De acuerdo a las proyecciones realizadas anteriormente se considera el inicio de las proyecciones de venta de la empresa junto con la partida del primer proyecto. Posteriormente se estima el desarrollo de un segundo proyecto a partir del mes 9. El segundo y tercer año se consideran 3 proyectos por año, desarrollados a partir del mes 1, 5 y 9 respectivamente; del mismo modo para los años cuarto y quinto se consideran 4 proyectos por año, iniciando 2 proyectos en el mes 5.

Para la elaboración del estado de resultados se reconoce el ingreso de ventas por estado de avance, suponiendo un avance proporcional al tiempo de duración; del mismo modo los gastos de promoción se reconocen en la medida que se van devengando.

Las adquisiciones de mobiliario se depreciarán en 5 años en forma lineal.

Con las consideraciones ya expuestas en el anexo 8.9 se presentan los estados de resultados mensuales proyectados para los primeros 5 años, de ellos se desprende el siguiente estado de resultado anualizado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	65.300.000	113.400.000	113.400.000	151.200.000	151.200.000
Costos Variable	23.576.000	38.478.000	38.478.000	48.733.600	48.733.600
Remuneraciones	14.400.000	19.200.000	19.200.000	25.600.000	25.600.000
Comisión SDT	8.420.000	17.010.000	17.010.000	22.680.000	22.680.000
admin.. Y Ventas	756.000	2.268.000	2.268.000	453.600	453.600
Costos Fijos	41.760.000	41.760.000	41.760.000	41.760.000	41.760.000
Remuneraciones	34.200.000	34.200.000	34.200.000	34.200.000	34.200.000
Arriendos	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Servicios Básicos	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Margen Operacional	-36.000	33.162.000	33.162.000	60.706.400	60.706.400
Depreciación	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000
EBIT	-556.000	32.642.000	32.642.000	60.186.400	60.186.400
Impuestos (17%)	1.849.713	5.549.140	5.549.140	10.231.688	10.231.688
Resultado	-2.405.713	27.092.860	27.092.860	49.954.712	49.954.712

6.2 Flujo de Caja

A partir de los estados de resultados proyectados se elaboraron los flujos de caja mensuales para los primeros 5 años los cuales se presentan en el anexo 8.10. Para ello se considera que el pago de los proyectos se realiza 50% al inicio del proyecto y 50% en la entrega y de esta misma forma se realiza el pago a SDT por su comisión; los gastos de promoción se pagan al inicio del proyecto. Los flujos de caja anualizados son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	65.300.000	113.400.000	113.400.000	151.200.000	151.200.000
Costos Variable	23.576.000	38.478.000	38.478.000	51.304.000	51.304.000
Remuneraciones	14.400.000	19.200.000	19.200.000	25.600.000	25.600.000
Comisión SDT	8.420.000	17.010.000	17.010.000	22.680.000	22.680.000
Admin. Y Ventas	756.000	2.268.000	2.268.000	3.024.000	3.024.000
Costos Fijos	41.760.000	41.760.000	41.760.000	41.760.000	41.760.000
Remuneraciones	34.200.000	34.200.000	34.200.000	34.200.000	34.200.000
Arriendos	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Servicios Básicos	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Flujo de Caja antes Impto	-36.000	33.162.000	33.162.000	58.136.000	58.136.000
Impuestos (17%)	1.849.713	5.549.140	5.549.140	10.231.688	10.231.688
Capital de Trabajo	-14.505.000				
Flujo de Caja Libre	-16.390.713	27.612.860	27.612.860	47.904.312	47.904.312

La inversión inicial es de \$ 5.200.000

6.3 Valoración del Proyecto

El valor de la empresa será calculado por el método del VAN utilizando los flujos de caja proyectados.

La tasa de costo patrimonial para la industria de software y servicios informáticos es de 23,98% según se determina en el anexo 8.11; no obstante considerando el riesgo de ser una firma desconocida en el mercado se considera un spread adicional con lo cual la tasa de retorno exigida será del 40%. Con esto:

VAN: \$ 20.443.203
TIR : 109 %

Para realizar la evaluación desde el punto de vista de los inversionistas, se considera que el capital de trabajo es parte de la inversión inicial (M\$ 5.200 + M\$ 14.505) , con lo cual los flujos de caja libre varían de la siguiente forma:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-19.705.000	-1.885.713	27.612.860	27.612.860	47.904.312	47.904.312

Y los resultados de la valoración para la misma tasa de retorno exigida son:

VAN: \$ 17.482.999
TIR : 79 %

El tiempo que la empresa tardará en recuperar su inversión (PRI) es de 17 meses, utilizando para este cálculo el método simple es decir sumando los resultados netos al monto de la inversión hasta llegar a 0.

La cantidad mínima de proyectos anuales requerida para que la empresa se mantenga viable (Punto de equilibrio operacional), es decir para que al menos cubra sus costos

fijos, además de los costos variables generados por estos proyectos es de 2 proyectos anuales.

6.4 Análisis de sensibilidad (para variables relevantes)

Las variables relevantes para realizar el análisis de sensibilidad de VinoGestión es el precio de venta del proyecto y la forma de pago de este. Para la variable precio se considera una variabilidad del 10% tanto en su escenario pesimista como optimista, para la variable forma de pago consideramos optimo el pago del 50% al contado y el saldo mensual según estado de avance y como pesimista que nos cancelen el 50% terminado el proyecto, y el saldo a 30, 60 y 90 días (sólo a partir del segundo proyecto, por cuanto el primero ya esta contratado bajo la condición 50% al inicio y 50% al final del proyecto) con lo cual obtenemos los siguientes resultados.

Variable	Indicador	Escenarios		
		Pesimista	Base	Optimista
Precio	VAN	\$ 8.430.947	\$ 20.443.203	\$ 31.779.106
	TIR	66%	109%	159%
Forma de Pago	VAN	\$ 5.018.692	\$ 20.443.203	\$ 20.443.203
	TIR	49%	109%	109%

En el anexo 8.12 se muestra la aplicación del sensibilizador de Montecarlo para la variable precio, donde se concluye que no existe probabilidad de tener van negativo con una desviación estándar de un 10% para el primer año y un 15% para los restantes.

7. La Oferta a los Inversionistas

7.1 Tipo de Sociedad

VinoGestión se constituirá como sociedad comercial de responsabilidad limitada, con tres socios fundadores que aportarán el capital social en partes iguales. En el anexo 8.6 se adjunta la escritura pública de constitución social de la empresa

La sociedad tendrá una duración de cinco años, entendiéndose prorrogada automáticamente por períodos iguales y sucesivos, si alguno de los socios no manifestare formalmente su voluntad en ponerle término, con seis meses de anticipación, a lo menos, del vencimiento de la sociedad.

Adicionalmente los socios fundadores suscribirán un Estatuto o Pacto de Inversionistas con la finalidad de lograr una buena dirección y operación de la sociedad. El documento se incluye dentro del mismo anexo 8.6

7.2 Requerimiento de capital

El capital social inicial requerido es de \$ 19.705.000 lo cual corresponde a la inversión inicial y el capital de trabajo requerido para el funcionamiento de la empresa. El aporte de cada socio será suscrito y desembolsado en el momento de constitución de la sociedad; de este modo cada socio aportará \$ 6.568.333 obteniendo un 33,3% de participación.

7.3 Estrategia de salida

A partir del segundo año los socios podrán manifestar su deseo de salir de la sociedad, para lo cual deberán ofrecer a los restantes socios la totalidad de su participación, fijando el precio en un 60% de su participación del valor de la empresa, es decir

$$(\text{Valor de la Empresa} * \text{Participación del socio saliente}) * 0,6$$

Para este efecto el valor de la empresa es determinado por los flujos de caja proyectados en un escenario pesimista descontados a la tasa de costo de capital vigente

En caso de no manifestar interés los socios restantes, podrá ofrecer su participación a un nuevo inversionista, bajo los términos y condiciones que sean fijados por la unanimidad de los socios.

En el evento que el directorio decida realizar el término de la empresa, debido a una guerra de precios insostenible levantada por los competidores u otra circunstancia, SDT se hará cargo de mantener actualizadas las versiones de su software con los clientes y asumirá la relación con estos.



7.4 Reparto de Utilidades

Se repartirá anualmente, en el mes de enero, un 75 % de las utilidades acumuladas durante el año anterior. Las utilidades se repartirán entre los socios en proporción a sus aportes respectivos.

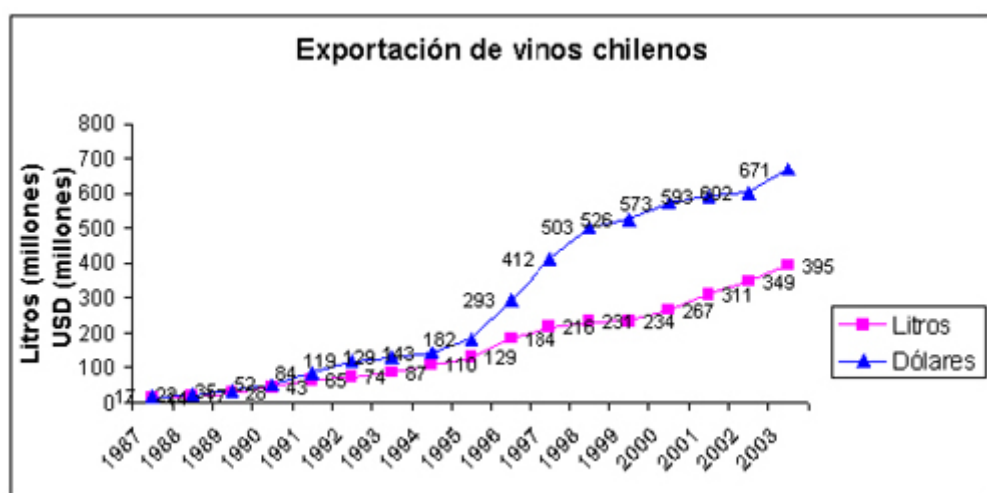
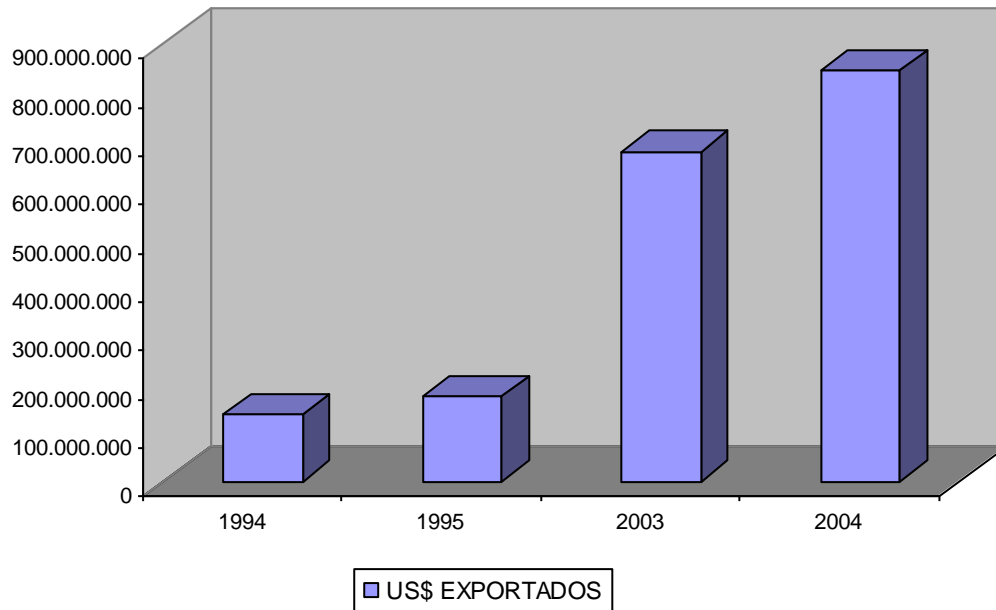
7.5 Incorporación de nuevos inversionistas

En caso de requerir incorporación de nuevos inversionistas, ya sea por requerimientos provenientes de aumentos de la demanda o por el retiro de alguno de los socios, la sociedad podrá buscar financiamiento a través de la incorporación de nuevos socios inversionistas, los cuales serán evaluados y acordados de común acuerdo por los socios. En este caso se procederá a la modificación de la escritura social y pacto de los inversionistas, los cuales deberán ser suscritos por el nuevo socio.

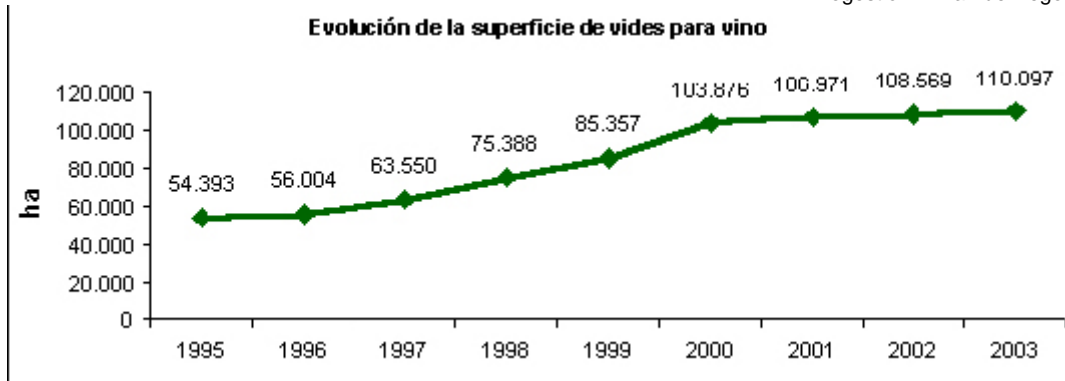
8.- Anexos

8.1 Gráficos de análisis estadístico del comportamiento del mercado vitivinícola en Chile

EXPORTACION VITIVINICOLA 1994/ 2004 EN US\$ EXPORTADOS

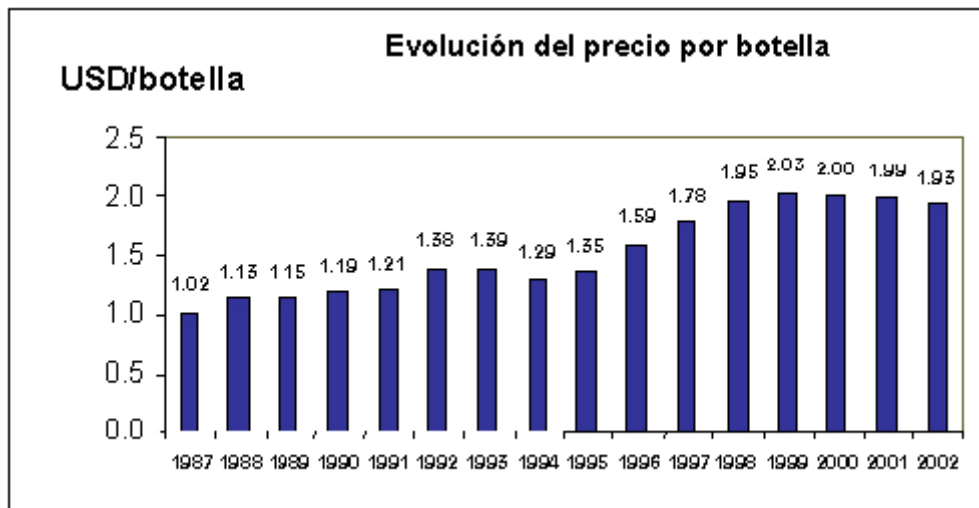


Volumen de exportación de vinos del mercado chileno (fuente: SAG)

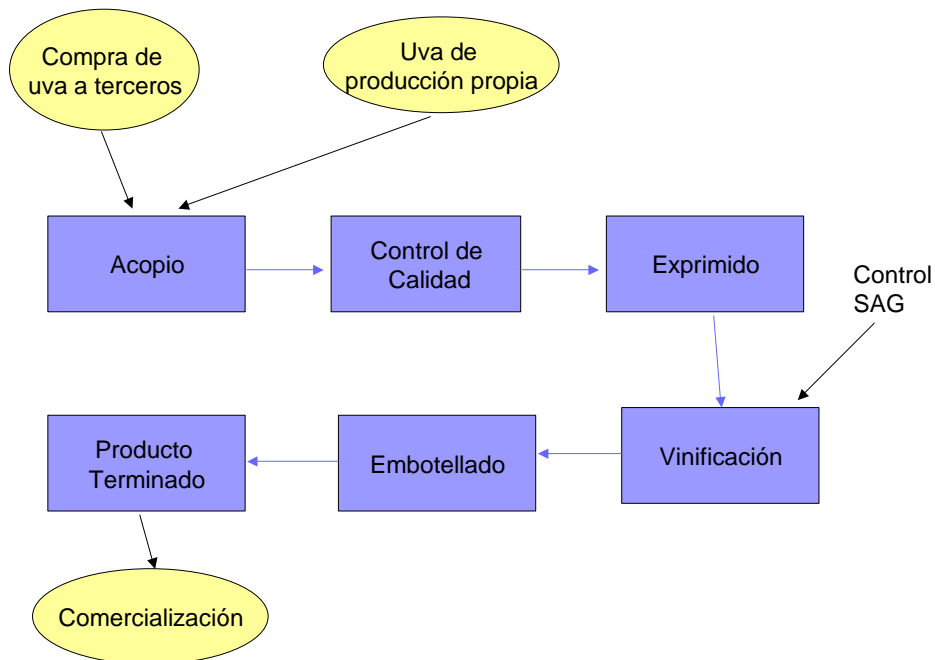


. Superficie de viñedos en Chile, en el período 1995-2003 (fuente: SAG).

Precio por botella de vino chileno, período 1987-2002 (fuente: SAG).



8.2 Flujo de Proceso



Para los procesos en color blanco existen sistemas de información en el mercado. Específicamente el proceso de producción propia contempla la gestión de mano de obra agrícola, control de otros insumos y gestión administrativa; por otra parte el proceso de comercialización contempla control de embarques, comercio exterior y estimaciones productivas y comerciales

Los procesos en gris no cuentan con desarrollos de procesos de información específicos en el mercado

Adicionalmente existen otros tres procesos de administración que atraviesan todo el ciclo productivo, estos son: Planeamiento y control Presupuestario, Administración de Recursos Humanos y Contabilidad

8.3 Estudio de Mercado

En primer lugar se recurrió a información secundaria de artículos y entrevistas publicados en revistas especializadas y en los sitios Intranet de Viñas de Chile, Chile Vid y Wines of Chile. De ella podemos desprender la fuerte necesidad de herramientas de apoyo a la gestión, tal como se expresa en algunos artículos:

Revista Vendimia, Nº 38:

"El último Desayuno Vendimia mostró una positiva evaluación del mercado por parte de las grandes viñas exportadoras. Una visión incompleta porque faltaban los exportadores medianos y pequeños, que viven una realidad distinta, con sus propias metas y problemas.

Los anfitriones: Ricardo Poblete, Director Ejecutivo de la Corporación Chilena del Vino y director de la revista; Antonio Larraín, gerente general de la CCV; Cristián Solís, gerente general de Vendimia; y Emilio Bakit, Editor de Revista Vendimia.

Todos dejaron en claro su determinación de ser exitosos en la conquista de los mercados internacionales del vino y su certeza de que enfrentan grandes desafíos, que provocarán que aquellos que no sean eficientes y los que no tomen las decisiones más acertadas... puedan quedar en el camino.

Los temas más preocupantes, como las exportaciones, que en el caso de las empresas medianas y pequeñas es el centro de su actividad, enfrentan difíciles y costosos desafíos. Hay gente relativamente nueva que piensa que las dificultades están en la viña y en la elaboración del vino y no se dan cuenta ni de la complejidad ni de las inversiones que hay que hacer para exportar, es necesario dar señales para que lo piensen mejor y vean cómo resolver los problemas que enfrentan".

Guía de Viñas de Chile, Diario Financiero, Junio 2005:

"Ricardo Letelier, gerente general de Wines of Chile, subraya que se debe aumentar y hacer más eficientes los recursos destinados a la comercialización. Sin embargo para eso se necesitan fondos que actualmente son inalcanzables para los pequeños y medianos productores."

Por otra parte, se desarrollaron 5 entrevistas a viñas dentro del segmento escogido, para conocer su percepción de las necesidades y ofertas actuales, además de su disposición a adquirir productos de software de apoyo a la gestión. Dado que eran entrevistas exploratorias, no se elaboró un cuestionario rígido a contestar, puesto que esto intimidaría a nuestra contraparte por un lado y por otra no nos permitiría realizarnos una visión general de sus necesidades específicas. Se transcribe un extracto de 3 de estas entrevistas:

- Viña Santa María:

Participantes:

Manuel Santa María (director de AMS Family s.a), Hernán Torres (contralor MAS Family s.a.), Víctor Allendes (SDT), Osvaldo Rodríguez.

Contexto:

Conversación con fines exploratorios, realizada el final de una reunión informativa de estado de avance de proyecto (proyecto que actualmente SDT realiza para el negocio agro exportador de AMS Family)

Extracto de la conversación:

Allendes le comenta a Santa María lo rápido que ha crecido la exportación de vinos, Santa María responde indicando que espera hacer crecer su viña. Allendes le pregunta cómo anda el control de costos y gestión en esa área de negocio, Santa María responde que la información que el personal le entrega no le satisface ni en calidad ni en oportunidad. Interviene Torres, quién dice que la viña ha pasado de 'artesanal' a 'industrial' en muy poco tiempo y que la evolución no ha considerado sistemas de información adecuados. Santa María le pregunta a Torres si éste ha evaluado alguna solución, Torres le responde que ha visto KUPAY, pero que el costo es muy alto y cómo herramienta no soluciona toda la problemática de la viña (menciona que KUPAY no le da soporte a las BPA y BPM). Santa María le pregunta a Allendes cuánto le costaría una solución desarrollada a medida, Allendes le responde que necesita analizar la problemática antes de pronunciarse, Santa María le pregunta a Torres cuanto tiene de presupuesto para la solución, Torres le responde que podrían disponer de US\$ 50.000. Santa María le dice a Allendes que ya sabe cuál es el número, Allendes responde con una sonrisa y Santa María le dice que es una propuesta seria.

- Viña Indómita:

Participantes: Romano Vercellino (socio), Victor Allendes (SDT), Osvaldo Rodríguez.

Contexto: Conversación con fines exploratorios durante visita a Viña Indómita solicitada a Vercellino por Allendes.

Extracto de la conversación:

Rodríguez le pregunta a Vercellino cómo le ha resultado el nuevo negocio (Vercellino adquirió un porcentaje importante de Indómita hace menos de una año), Vercellino le responde que bastante bien, le comenta que han hecho un partnership con un importante distribuidor de licores de Holanda que le permite la distribución en Europa. Rodríguez le pregunta qué cómo anda la gestión de los campos, Vercellino le dice que él tema lo ve en forma directa el gerente general, pero que en los directorios se ha discutido más de una vez la mala calidad de la información que la administración les provee, Rodríguez le dice a Vercellino que podrían apoyar a Indómita con una asesoría en el tema de gestión, Vercellino le responde que le parece muy bien y que le coordinará una entrevista con el gerente general de Indómita. Allendes le hace una analogía entre la situación actual de Indómita y la 'El Porvenir' (otra empresa de Vercellino, donde Allendes a través de SDT, implementó una solución de Software), Vercellino le responde que en general la solución de este tipo de situaciones está compuesta de los mismos factores, gente idónea y sistemas de información adecuados.

- Viña Altair:

Participantes: Juan Pablo Solís de Ovando Lavín, Osvaldo Rodríguez

Contexto: Reunión programada para obtener una visión interna del negocio.

Extracto de la conversación:

Rodríguez agradece a Solís de Ovando por haberlo recibido y le pregunta cómo él ve el negocio en el futuro, Solís de Ovando le comenta que la idea del gremio es llegar a ser un actor económico relevante, tanto cómo el salmón y la fruta. Rodríguez le pregunta que cómo ve el negocio hoy, Solís de Ovando responde que pasando de volumen a calidad, de hecho la viña que él gerencia es producto de un joint venture entre Viña San Pedro y Chateau de Sault una prestigiosa viña francesa, le comenta que Altair es el primer vino ícono que se produce en Chile y que el precio de Venta en restaurantes Europeos y de USA, supera los US\$ 100 por botella. Rodríguez le pregunta por la problemática administrativa y el control de gestión del negocio, Solís de Ovando le responde que para ellos no ha sido muy complicado ya que cuenta una plataforma corporativa de sistemas de información desarrollada por CCU y Viña San Pedro que le permiten planificar y controlar el negocio, Solís de Ovando le comenta a Rodríguez que hasta donde él conoce el costo de desarrollo de la plataforma informática ascendió a US\$ 2.000.000. Rodríguez le comenta que pretende desarrollar un producto de software diseñado para la planeación de recursos empresariales de empresas vitivinícolas, Solís de Ovando le responde que él estima que en ese sector hay una buena oportunidad de negocio y ofrece su ayuda en cualquier materia que él pueda ayudarles y cómo recomendación comercial.

En base a las entrevistas realizadas se generaron los siguientes resultados de evaluaciones para los principales proveedores:

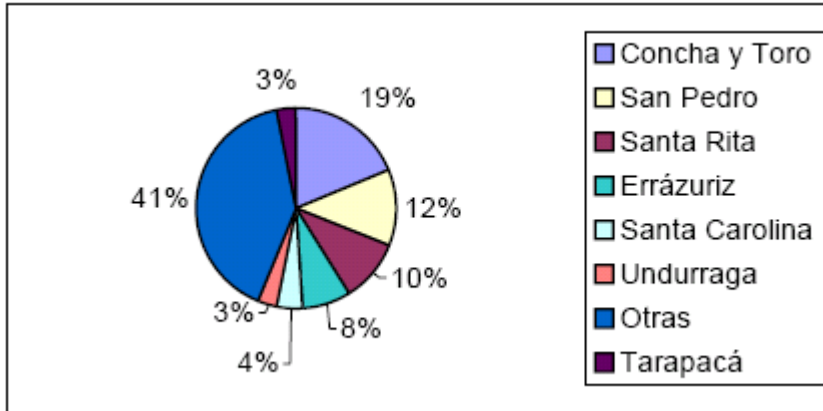
	Indomita			Altair			Santa María		
	Kupay	In House	VinoGestion	Kupay	In House	VinoGestion	Kupay	In House	VinoGestion
Costo de Compra	95	70	65	95	71	60	98	80	40
Costo de Mantención	90	90	75	90	95	50	90	100	60
Costo de Implementación	85	80	70	92	90	70	98	90	50
Costo	90	80	70	92	85	60	95	90	50
Utilidad del Producto	80	80	90	95	70	90	80	80	95
Tiempo	70	50	80	85	30	90	60	40	90
Riesgo	70	65	50	80	40	50	80	50	75
Facilidad de uso	60	70	70	85	50	65	65	70	90
Credibilidad en empresa	100	80	60	100	60	55	95	70	70
Valor	76	69	70	89	50	70	76	62	84

Promediando los resultados se obtiene la siguiente información para la construcción del mapa de posicionamiento:

	Costo	Valor
Kupay	93	80
Desarrollos Propios	85	60
VinoGestion	60	75

8.4. Participación de Viñas Chilenas en la Exportación de Vinos

Participación de las Viñas Chilenas en la Exportación de Vinos con Denominación de Origen (Dólares)



Fuente: Elaboración Propia con Información de ProChile, 2003.

Nota:

- 1.- Viña Concha y Toro, se incluye a Viña Cono Sur, Bodegas y Viñedos Sta Emiliana, Viña Almaviva, Villard Fine Wines S.A, Comercial Peumo y Barón Philippe de Rothschild Maipo Chile S.A.
- 2.-Viña San Pedro, se incluye a Viña Santa Helena.
- 3.-Incluye a Viña Santa Rita y a Viña Carmen.
- 4.-Incluidas Viña Errazuriz y Viña Caliterra.
- 5.- Viña Santa Carolina.
- 6.-Viña Undurraga.
- 7.-Otras
- 8.-Viña Tarapacá Ex Zavala.

8.5 Contrato con SDT

CONTRATO DE ROYALTY DE SOFTWARE

En Santiago de Chile, a, comparece don Osvaldo Rodríguez Morales, de profesión Ingeniero Industrial, cédula de identidad N° 12.235.962-K, en representación VinoGestión, sociedad de responsabilidad limitada; ambos domiciliados en, de la ciudad de Santiago; y don Víctor Allendes Quezada, de profesión Ingeniero Comercial, cédula de identidad N° 12.625.003-2, en representación de SDT, sociedad de responsabilidad limitada; ambos domiciliados en Estado 42, oficina 302, de la ciudad de Santiago; y exponen que celebran, por este instrumento, el siguiente contrato de royalty:

PRIMERO: La sociedad SDT, en adelante la proveedora, es propietaria de un sistema informático original, propio, que ella ha desarrollado y que tiene registrado en el Registro de Propiedad Intelectual, con el N° xxxxxxxxx y que, además, ha patentado con el nombre de "FRUSYS", en el registro de Marcas Comerciales del Ministerio de Economía y Comercio.

SEGUNDO: Por el presente, dicha compañía celebra con la sociedad VinoGestión, en adelante, "la Distribuidora", un contrato de royalty, por la cual le otorga autorización para usar el sistema antes especificado como módulos integrantes de un software denominado "VinoGestión", que comercializa la distribuidora para la gestión administrativa de empresas vitivinícolas, sin límite alguna respecto a la zona geográfica a nivel mundial.

TERCERO: La proveedora se obliga a entregar una copia de su sistema cada vez que lo requiera la distribuidora, lo que sucederá en cada momento que se concrete una venta del sistema administrativo comercializado. La entrega de las copias deberá ser hecha en los dispositivos de respaldo que acordarán las partes a principios de cada año calendario, de acuerdo a los requerimientos y evolución tecnológica. El plazo máximo de entrega será de 3 (tres) días hábiles a partir de la solicitud de la misma, que se hará en forma escrita.

CUARTO: La proveedora se compromete a entregar las copias actualizadas del sistema, como también la asesoría profesional, sin costo adicional, en cuanto sea requerido por la distribuidora durante la vigencia del contrato.

QUINTO: Este contrato durará 5 años a partir de su firma y, a su término, se prorrogará automáticamente, por un período anual, si ninguna de las partes avisara a la otra, mediante un aviso escrito dado con una anticipación de, a lo menos, 6 meses de su voluntad de no perseverar en el contrato. Si alguna de las partes decide poner término por propia voluntad al contrato antes de los primeros 4 años, además de cumplir con el plazo de aviso, debe pagar a la contraparte una indemnización equivalente a 1.000 (mil) unidades de fomento.

SEXTO: Si la proveedora decide poner término al contrato, siguiendo las reglas del punto anterior, se obliga a la mantención de los sistemas ya vendidos por un período de al menos 8 (ocho) meses o un periodo menor si la distribuidora lo libera de esa obligación por tener otro proveedor.

SÉPTIMO: Si la distribuidora decide poner término al contrato, según las reglas del punto quinto, libera de toda obligación a la proveedora para la mantención del sistema que produce a partir del momento en que se pone término al vínculo contractual, sin perjuicio de lo estipulado en punto octavo.

OCTAVO: En el evento de un término de giro de la distribuidora no existirá pago de indemnización, en este caso la proveedora se hará cargo de mantener actualizadas las versiones de su software con los clientes y asumirá el rol de la distribuidora respecto de los clientes de ésta.

NOVENO: Por la primera venta de su sistema de administración que realice la distribuidora, la proveedora recibirá un 10% (diez por ciento) del monto de la venta. Por las ventas siguientes recibirá un 15% (quince por ciento). Para estos efectos debe entenderse como monto de la operación el valor lista del sistema, que tiene un precio de UF 2.100. Para mayor claridad se deja expresa constancia que se excluye el avalúo de las regalías, asesoría u otros elementos que incluyera en su negociación la distribuidora con sus clientes en el monto de la operación para efectos de determinar porcentaje antes especificado.

DECIMO: Se eleva a la calidad de esencial de este contrato la prohibición de ambas partes de ceder, de cualquiera forma, este contrato; o de pactar sociedad, asociación o cualquiera otra forma que signifique que terceros ajenos a ambas partes, tengan interés, participación o beneficio alguno del royalty establecido.

DECIMO PRIMERO: Asimismo, se eleva a la calidad de esencial, de este contrato, la mantención a ultranza, del secreto relativo a la propiedad intelectual del sistema, en todas sus fases o procedimientos. Toda la literatura del caso se mantendrá bajo estricto secreto y cuidado por la distribuidora.

DECIMO SEGUNDO: También se eleva a la calidad de esencial, de este contrato, que la proveedora no responderá, en caso alguno, salvo lo establecido en el punto cuarto y octavo del presente contrato, del funcionamiento del sistema administrativo comercializado por la distribuidora.

DECIMOTERCERO: Por la inversa la distribuidora responderá, incluso de culpa leve, de cualquier perjuicio que se cause, sea pecuniario, sea a la imagen de la proveedora, por cualquier error que se cause en la instalación, en el funcionamiento o gestión del sistema administrativo comercializado por la distribuidora.

DECIMO CUARTO: Se eleva a la calidad de esencial de este contrato que la distribuidora es totalmente independiente de la proveedora en cuanto a contabilidad y tributación; que en forma alguna se puede entender aquélla como una agencia o filial de ésta; ni que vende algo por su cuenta o encargo.

DECIMO QUINTO: En caso de dudas acerca de la interpretación de este contrato, o de sus documentos complementarios o modificatorios, o de cualquiera dificultad que se produzca acerca del cumplimiento, incumplimiento, validez, interpretación, extensión, terminación –anticipada o no- o cualquiera cuestión, consecuencias o efectos del mismo, tanto durante su vigencia, como después de su terminación, será conocida y



resuelta por don, en calidad de árbitro arbitrador, tanto en cuanto al procedimiento, como en cuanto al fallo, quien resolverá, en única instancia, sin forma de juicio, sin que haya recurso alguno en contra de sus resoluciones y sentencia, porque las partes renuncian, incluso a los de casación y de queja. Además, la parte que no lo acate incurrirá en una multa a favor de la contraria, de 50 (cien) Unidades de Fomento por día hasta el cumplimiento exacto de lo fallado, sin perjuicio de la ejecución judicial del laudo.

Si dicho árbitro no quisiere o no pudiere desempeñar el cargo o faltare por cualquiera razón, asumirá, con iguales facultades y procedimiento, don Si éste faltare, el árbitro será designado por la justicia, como árbitro de derecho.

El árbitro que especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción.

DECIMO SEXTO: Para los efectos de este contrato, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Santiago.

En comprobante, firman don Osvaldo Rodríguez Morales, representante de VinoGestión Ltda.. y don Víctor Allendes Quezada, representante legal de SDT.

.....

.....

8.6 Escritura Social de Vino Gestión

CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

"Sociedad VinoGestión Limitada."

En Santiago, a, ante mí,, Notario titular de la ... notaría de Santiago, con oficio en, COMPARECEN: doña LUCY ADRIANA VERDEJO SPINOLA, chilena, contador auditor, casada, separado de bienes, cédula nacional de identidad número 8.159.631-K, domiciliado en Las Indias 1269, Puente Alto, Santiago; doña BEATRIZ DEL ROSARIO DIAZ ZAMORA, ingeniero civil informático, casada, régimen de sociedad conyugal quien actúa para estos efectos con arreglo a su peculio profesional, como separada de bienes, cédula nacional de identidad número 10.208.460-8, domiciliada en Santa Frilda 3304, La Florida, Santiago; y don OSVALDO RODRÍGUEZ MORALES, ingeniero civil industrial, casado, separado de bienes, cédula nacional de identidad número 12.235.962-K, domiciliado en , Santiago Centro, Santiago; todos mayores de edad, quienes acreditan sus identidades con las respectivas cédulas y exponen: PRIMERO: Que por el presente instrumento los comparecientes vienen en constituir una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las prescripciones de la ley número tres mil novecientos dieciocho, de catorce de marzo de mil novecientos veintitrés y sus posteriores modificaciones, teniendo además presente las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio que versan sobre la materia, en todo lo que no se hubiere estipulado en este contrato.- SEGUNDO: La razón social y nombre de la sociedad será "Sociedad VinoGestión Limitada". TERCERO: El objeto de la sociedad consiste en: diseñar, programar, instalar, explotar software de gestión a todo tipo de empresas del sector vitivinícola, asesorar e impartir instrucción en su uso. De igual forma podrán efectuar cualquier otra actividad comercial que los socios acuerden.- CUARTO: El capital de la sociedad asciende a diecinueve millones setecientos cinco mil pesos, que se entera y paga por los socios por partes iguales, aportando cada uno el 33,3 % del capital social, correspondiente a la suma de seis millones quinientos sesenta y ocho mil trescientos treinta y tres pesos, pagados en este acto, al contado, a entera satisfacción de la sociedad.- QUINTO: Los socios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes.- SEXTO: La representación legal, judicial y/o extrajudicial, el uso de la razón social y la administración de la sociedad corresponderá a don OSVALDO RODRÍGUEZ o, a falta de ésta, a doña BEATRIZ DIAZ ZAMORA, quienes, actuando por sí o representados legalmente y anteponiendo a su firma o nombre la razón social, administrarán y representarán cabalmente a la sociedad, con las más amplias facultades, pudiendo desempeñar y practicar todas las diligencias que sean necesarias para cumplir sus funciones y obligar a la sociedad en toda clase de negocios, actos y contratos. En especial, sin que la enumeración que sigue sea taxativa, podrán: a) representar a la sociedad en los trámites y diligencias ante toda clase de autoridades administrativas, sean fiscales, semifiscales, de administración autónoma o municipal, solicitar permisos, patentes y las inscripciones o registros que sean necesarios en organismos públicos de cualquiera clase, pudiendo presentar toda clase de solicitudes y hacer valer los recursos administrativos que fueren procedentes y firmar todos los documentos que sean necesarios; b) dar en pago, pagar y prepagar obligaciones, novar, transigir y comprometer, designar árbitros y otorgarles facultades de arbitadores; c) contratar cuentas corrientes bancarias y comerciales, de depósito y de crédito, en moneda nacional

o extranjera, girar y sobregirar en ellas, aceptar y rechazar saldos, adquirir y retirar talonarios de cheques, efectuar depósitos y suspenderlos, dar avisos de no pago de cheques y retirar y revocar tales avisos, celebrar toda clase de operaciones relacionadas con el contrato de cambio y demás obligaciones mercantiles y, en especial, girar, suscribir, resuscribir, tomar, aceptar, reaceptar, descontar, prorrogar, cobrar, endosar en dominio, en cobranza, en garantía, o en otra forma, revalidar, avalar, cancelar y protestar letras de cambio, pagarés, cheques, certificados de depósito y demás documentos negociables en general, colocar y retirar valores en custodia o garantía, contratar y endosar boletas de garantía bancarias y de cualquier otro tipo, contratar cajas bancarias de seguridad o de otra especie, depositar y retirar en ellas toda clase de bienes y valores mobiliarios; d) representar a la sociedad con voz y voto, en todas las sociedades, comunidades, cooperativas, asociaciones, empresas y organismos privados de que la sociedad forme parte o en que tenga participación o interés, aunque no sea pecuniario, con facultad para intervenir en las reuniones, asambleas, comités y demás órganos de tales entidades, en lo que proceda conforme a la ley y estatutos o convenios que las rijan y para ejercer todos los derechos que en ella correspondan a la sociedad; e) retirar de correos y aduanas toda clase de encomiendas, giros postales, telegráficos u otra clase de documentos, cartas, remesas y correspondencia, sean certificadas o no, pudiendo facultar bajo sola firma a terceros para que cumplan este cometido; f) cobrar y percibir judicial y extrajudicialmente todo cuanto se adeude a la sociedad, por cualquier título, motivo o concepto, ya sea en dinero, especies, valores o en cualquier otra forma; g) otorgar recibos, finiquitos, cancelaciones y constituir y alzar total o parcialmente toda clase de garantías reales o personales; h) representar judicialmente a la sociedad en toda clase de tribunales, sean estos ordinarios, aduaneros, administrativos, especiales, arbitrales o de otra clase, y ejercer todas las acciones civiles, criminales, tributarias, del tránsito, del trabajo, aduaneras o administrativas que correspondan a la sociedad, pudiendo designar mandatarios judiciales con las facultades ordinarias del mandato judicial y las especiales de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, absolver posiciones, renunciar a los recursos o los términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitadores, aprobar convenios, percibir y delegar sus facultades; i) delegar en todo o parte las facultades que se le confieren; j) adquirir, gravar y enajenar a cualquier título, dar y tomar en arrendamiento, comodato, depósito, concesión u otra forma de goce, toda clase de bienes inmuebles y muebles, corporales e incorporeales, acciones, bonos y valores mobiliarios, dar y recibir bienes en prenda de cualquier especie y transferir los derechos que de ella emanen, hipotecar y gravar bienes raíces y constituir servidumbre sobre ellos, convenir cláusulas penales y aceptar en favor de la sociedad toda clase de garantías reales y personales, posponer, limitar, dividir y alzar dichas garantías, renunciar a derechos y acciones resolutorias o de otra índole, ceder créditos y otros derechos y aceptar dichas cesiones, celebrar, resciliar, rescindir, resolver y dejar sin efecto actos y contratos; y k) en general, actuar por la sociedad en todos los asuntos, negocios, operaciones, actos o contratos comprendidos en el giro ordinario o necesario o conducentes a sus fines, pudiendo al efecto estipular precios, rentas, remuneraciones, honorarios, fijar formas de pago, de entrega, cabidas, deslindes, plazos, etc., convenir toda clase de pactos o estipulaciones, sean ellos de la esencia, de la naturaleza o meramente accidentales, recibir y entregar, exigir rendiciones de cuenta, ejercitar y renunciar todos los derechos y acciones por tales asuntos, actos o contratos que competan a la sociedad, firmar todas las escrituras y documentos públicos o privados que sean necesarios.- Sólo con el acuerdo de los socios que representen, al menos el 66% de participación social, podrán: l) otorgar fianzas y constituir a la sociedad en codeudora

solidaria de cualquier clase de obligaciones en favor de los bancos, otras instituciones de crédito o particulares, sin que sea necesario acreditar ante terceros el hecho que tales garantía se vinculen con el objeto propio de la sociedad o con los negocios de ésta; m) dar y tomar dinero en préstamo con o sin intereses, con o sin reajustes, a corto, mediano o largo plazo, con o sin garantía, en moneda nacional o extranjera; n) celebrar toda clase de operaciones de crédito con el Banco del Estado de Chile, bancos comerciales y demás instituciones públicas y privadas de crédito o de fomento, otras personas jurídicas y naturales, nacionales o extranjeras, y, en especial contratar mutuos, préstamos bancarios de cualquier índole, incluso los préstamos con letras o pagarés, créditos en cuentas corrientes, aperturas de líneas de crédito, sobregiros, avances contra aceptación y cualquier otro tipo de operación de crédito en cualquier forma y condiciones; y o) formar sociedades de cualquier tipo, civiles o comerciales, cooperativas, asociaciones, empresas y organizaciones privadas e incorporarse a otras ya formadas, con facultad para ceder y transferir a cualquier título los derechos que correspondan a la sociedad, modificarlas, fusionarlas, dividir las, disolverlas o transformarlas e intervenir en el proceso de liquidación.- SEPTIMO: Las utilidades y eventuales pérdidas se repartirán entre los socios en proporción a sus aportes respectivos.- OCTAVO: La sociedad tendrá una duración de cinco años, a contar de esta fecha, entendiéndose prorrogada automáticamente por períodos iguales y sucesivos, si alguno de los socios no manifestare su voluntad en ponerle término por escritura pública inscrita en el registro de Comercio, al margen de la inscripción del extracto social, con seis meses de anticipación a lo menos del vencimiento de la sociedad.- NOVENO: En caso de fallecer alguno de los socios, la sociedad continuará con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un mandatario común para que los represente en la sociedad, quien en tal calidad no tendrá ingerencia alguna en la administración, ni en el uso de la razón social y representación de la sociedad, que por el solo hecho del fallecimiento de uno de los socios quedará radicada en el otro socio sobreviviente, quien podrá obrar por sí o representado en forma legal.- DECIMO: La sociedad practicará un balance e inventario general el día 31 de diciembre de cada año.- DECIMO PRIMERO: Cualquier duda, cuestión o dificultad que se suscite entre los socios o entre alguno de ellos y la sociedad, sea durante su vigencia como durante su liquidación, respecto de la interpretación, validez, ejecución, resolución, cumplimiento o incumplimiento del presente contrato, podrá ser resuelta por el árbitro arbitrador que designen las partes de común acuerdo o, en caso de no existir acuerdo, por los tribunales ordinarios de justicia, de la comuna de Santiago.-DECIMO SEGUNDO: La liquidación de la sociedad, anticipada o no, se practicará de común acuerdo entre los socios o, a falta de acuerdo, por el árbitro señalado en la cláusula precedente, rigiéndose por las reglas ya señaladas en caso de faltar éste.- DECIMO TERCERO: La sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Santiago.- DECIMO CUARTO: Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura y/o de su extracto para requerir las inscripciones, subinscripciones, anotaciones y publicaciones que procedan en Derecho, siendo de cargo de la sociedad todos los gastos, cargos e impuestos que ello genere.

PACTO DE INVERSIONISTAS

Sociedad VinoGestión Ltda.

En Santiago de Chile, a, entre doña LUCY ADRIANA VERDEJO SPINOLA, chilena, contador auditor, casada, separado de bienes, cédula nacional de identidad número 8.159.631-K, domiciliado en Las Indias 1269, Puente Alto, Santiago; doña BEATRIZ DEL ROSARIO DIAZ ZAMORA, ingeniero civil informático, casada, régimen de sociedad conyugal quien actúa para estos efectos con arreglo a su peculio profesional, como separada de bienes, cédula nacional de identidad número 10.208.460-8, domiciliada en Santa Frilda 3304, La Florida, Santiago; y don OSVALDO RODRÍGUEZ, ingeniero civil industrial, casado, separado de bienes, cédula nacional de identidad número 12.235.962-K domiciliado en , Santiago Centro, Santiago, en adelante los Socios, se ha convenido el siguiente CONVENIO O PACTO DE INVERSIONISTAS:

PRIMERO: ESTRUCTURA Y OBJETIVO SOCIAL.

Por escritura pública de fecha, extendida en la Notaría de Santiago de, se constituyó la sociedad VinoGestión Ltda., en adelante denominada también indistintamente "la SOCIEDAD" o "la COMPAÑÍA", cuyo extracto se inscribió a fojas _____, número _____, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago correspondiente al año dos mil ..., y se publicó en el Diario Oficial del día

Conforme a los antecedentes indicados, el capital de la sociedad asciende a la suma de diecinueve millones setecientos cinco mil pesos, que fueron aportados en partes iguales por los socios. La duración de la sociedad es de cinco años y su domicilio estatutario es la comuna de Santiago.

SEGUNDO: SOCIOS

Según consta en la escritura de constitución de la compañía, los únicos y actuales socios son las personas individualizadas en el encabezamiento del presente documento, con una participación de un 33,3% cada uno.

TERCERO: OBJETO DEL CONVENIO

Las personas ya referidas, acuerdan celebrar entre ellas el presente Pacto de Inversionistas, en orden a lograr una buena dirección y operación de la SOCIEDAD, para lo cual acuerdan colaborar mutuamente y se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos a fin de que la dirección y manejo de ésta sean realizados en conformidad con este Convenio y en la forma más eficiente que sea posible para el beneficio y el buen éxito de los negocios.

El presente convenio se protocoliza con esta fecha en la misma Notaría Pública en que se estenio el pacto social.

CUARTO: ADMINISTRACION

La SOCIEDAD tendrá un administrador que será también su representante legal. El administrador será designado por unanimidad de los socios, deberá ser una persona

profesionalmente calificada y estará investida de los poderes suficientes para la administración de la sociedad. Los socios designarán también a un reemplazante que obre en ausencia del representante legal. El administrador puede ser removido y reemplazado en cualquier momento si así se decide por la unanimidad de los socios. Para el primer período de operaciones de la sociedad, el administrador y representante legal será uno de los socios.

QUINTO: MATERIAS QUE SERÁN OBJETO DE ACUERDO POR LA UNANIMIDAD DE LOS SOCIOS

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

- a) Cambios importantes en las actividades de la COMPAÑÍA, ya sea por agregación o supresión de negocios, que supongan cambio en el objeto social;
- c) Otorgamiento y modificación de los poderes otorgados por la SOCIEDAD a su representante legal;
- d) Declaración de quiebra de la sociedad y proposiciones de convenio judicial o extrajudicial, salvo que sea obligatoriamente exigido por la ley, o salvo que la omisión de ello acarree para la SOCIEDAD o sus administradores responsabilidades civiles o penales;
- e) Retiros de utilidades;
- f) Disolución y liquidación de la sociedad;
- g) Cualesquier contratos de compraventa, de prestación de servicios o de cualquiera otra naturaleza entre las Partes de este convenio (directa o indirectamente) y la COMPAÑÍA;
- h) La determinación de la remuneración del administrador de la sociedad o la remuneración o pago por servicios prestados por cualquier otra persona que tenga directa o indirectamente la calidad de socio de la sociedad;
- i) El retiro de alguno de los socios antes de la fecha de vencimiento de la sociedad.
- j) Los términos y condiciones de la oferta realizada a nuevos inversionistas.

SEXTO: MATERIAS QUE DEBERÁN SER APROBADAS CON QUÓRUM ESPECIALES

La escritura de constitución de la sociedad señala las materias que requieren del acuerdo de los socios que representen, al menos, el 66% de la participación en el capital social.

SÉPTIMO: RETIRO ANTICIPADO DE LOS SOCIOS. A partir del segundo año los socios podrán manifestar su deseo de salir de la sociedad, para lo cual deberán ofrecer a los restantes socios la totalidad de su participación, fijando el precio en un 60% de su participación del valor de la empresa. El valor de la empresa es determinado por los flujos de caja proyectados en un escenario pesimista descontados a la tasa de costo de capital vigente

En caso de no manifestar interés los socios restantes, podrá ofrecer su participación a un nuevo inversionista, bajo los términos y condiciones que sean fijados por la unanimidad de los socios

OCTAVO: RETIRO DE UTILIDADES. Se repartirá anualmente, en el mes de enero, un 75 % de las utilidades acumuladas durante el año anterior. Las utilidades se repartirán entre los socios en proporción a sus aportes respectivos.

NOVENO: INFORMES. Los socios recibirán periódicamente los Informes de Gestión emitidos por la sociedad y, al menos una vez al año, se reunirán para analizar los estados financieros y la marcha del negocio.

DECIMO: BÚSQUEDA DE NUEVOS INVERSIONISTAS

En caso que el crecimiento del negocio lo requiera, o ante la eventualidad del retiro anticipado de alguno de los socios, la sociedad podrá buscar financiamiento a través de la incorporación de nuevos socios inversionistas. Los socios deberán decidir por unanimidad los términos y condiciones de la oferta y las personas naturales y/o jurídicas a las que se les formulará. Asimismo, el procedimiento de realización de la oferta, el valor ofrecido al inversionista y las garantías, deberán ser acordadas por unanimidad de los socios.

DECIMO PRIMERO: NO COMPETENCIA.

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

DECIMO SEGUNDO: ARBITRAJE

En caso de que exista cualquier diferencia respecto de la validez, interpretación, ejecución o cumplimiento del presente pacto, las Partes intentarán un avenimiento directo durante un plazo de 30 días a partir de la fecha en que cualquiera de ellas lo solicite por escrito a la otra a dicho avenimiento. En el supuesto de que no se alcanzare un acuerdo en dicha conciliación, cualquiera disputa entre las Partes, podrá ser definitivamente resuelta mediante arbitraje interno de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago de Chile, por uno o más árbitros designados de acuerdo con dicho Reglamento, o con arreglo a lo establecido en la cláusula décimo primera de la escritura social.

DECIMO TERCERO: MODIFICACIONES

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

DECIMO CUARTO: NOTIFICACIONES

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

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

DECIMO QUINTO: INDIVISIBILIDAD.-

Las obligaciones del presente Convenio de Inversionistas se suscriben en el carácter de indivisibles, sin perjuicio de lo señalado en la cláusula décimo séptima.

DECIMO SEXTO: DECLARACIONES

Las Partes declaran y garantizan que: tienen facultades suficientes para suscribir el presente Convenio, obligarse y dar cumplimiento a él de conformidad a sus términos.

DECIMO SEPTIMO: INTERPRETACIÓN Y NULIDAD PARCIAL.

Los encabezamientos de las cláusulas de este Convenio tienen por objeto solamente la referencia y no forman parte del mismo para los efectos de su interpretación. Si este Convenio de Inversionistas o cualquiera de sus disposiciones fuere ineficaz, nula, anulable, ilegal o no se puede hacer cumplir, si no se omitiera una determinada disposición del mismo, dicha disposición se tendrá por eliminada, sin que ello afecte la validez, legalidad y el cumplimiento de las demás disposiciones.

DECIMO OCTAVO: LEY APLICABLE Y DOMICILIO

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

DECIMO NOVENO: EJEMPLARES.

El presente Pacto de Inversionistas consta de cuatro ejemplares de igual tenor y data, que se suscriben todos con esta fecha, correspondiendo uno para cada uno de los socios y otro que se protocoliza en la misma Notaría Pública en que se suscribió el pacto social.

8.7 Costos de cada Proyecto

Costos proyecto 1

El Gerente General hara las veces de Jefe de Proyecto sólo para el primer proyecto

Duración del proyecto	7 Meses
Precio de venta	27.500.000
Comisión SDT	10%

Costos variables

Mano de obra	Mensual	Total
Programadores (2)	1.000.000	7.000.000
Comisión SDT		2.750.000
C.V.TOTALES		9.750.000

Costos fijos

Mano de obra		
Secretaria	200.000	
Gerente	1.500.000	
Admin.		
Contable	350.000	
Jefe Marketing	800.000	
Arriendos		
Oficina	300.000	
6 Equipos comp.	200.000	
Servicio Básicos		
Luz, aguas, telefono	130.000	
	3.480.000	24.360.000

COSTO TOTAL 34.110.000

INGRESO 1° PROYECTO 27.500.000

UTILIDAD POR VENTA - 6.610.000

Costos proyecto 2

Duración del proyecto	4 meses
Precio de venta	37.800.000
Comisión SDT	15%
% promoción	2%

Costos variables

Mano de obra	Mensual	Total
Programadores (2)	1.000.000	4.000.000
Jefe de Proyecto 1/2 jornada	600.000	2.400.000
Gtos.Admin. Y Vta.		756.000
Comisión SDT		5.670.000
C.V.TOTALES		12.826.000

Costos fijos

Mano de obra		
Secretaria	200.000	
Gerente	1.500.000	
Admin.		
Contable	350.000	
Jefe Marketing	800.000	
Arriendos		
Oficina	300.000	
6 Equipos comp.	200.000	
Servicio Básicos		
Luz, aguas, telefono	130.000	
	3.480.000	13.920.000

**COSTO
TOTAL 26.746.000**

INGRESO PROYECTO 37.800.000

UTILIDAD POR VENTA 11.054.000

8.8 Detalle de la Inversión

Inversión Inicial

Equipamiento de oficina	2.600.000
Garantía de arriendo	600.000
Licencias	1.400.000
Promoción	600.000
TOTAL	5.200.000

Equipamiento	Cantidad	Costo Unitario	Total
Escritorios con sillas	6	100.000	600.000
Mesa de reunión	1	100.000	100.000
Sillas de reunión	6	200.000	1.200.000
Muebles varios			300.000
Inst. electrica			100.000
Aire Acondiciona	1	200.000	300.000
			2.600.000

8.9 Estados de Resultados Projectados

Año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta	3.928.571	3.928.571	3.928.571	3.928.571	3.928.571	3.928.571	3.928.571		9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000
Costos Variable	1.392.857	1.392.857	1.392.857	1.392.857	1.392.857	1.392.857	1.392.857	1.000.000	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500
Remuneraciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT	392.857	392.857	392.857	392.857	392.857	392.857	392.857	0	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500
Admin. Y Ventas									189.000	189.000	189.000	189.000
Costos Fijos	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
EBITDA	-944.286	-944.286	-944.286	-944.286	-944.286	-944.286	-944.286	-4.480.000	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500
Depreciación	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333
EBIT	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-4.523.333	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167
Impuestos (17%)	0	0	0	0	0	0	0	0	462.428	462.428	462.428	462.428
Resultado	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-987.619	-4.523.333	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738

Año 2 y 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000
Costos Variable	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500	3.206.500
Remuneraciones	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500
Admin. Y Ventas	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000
Costos Fijos	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Margen Operacional	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500	2.763.500
Depreciación	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333
EBIT	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167	2.720.167
Impuestos (17%)	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428
Resultado	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738	2.257.738

Año 4 y 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	18.900.000	18.900.000	18.900.000	18.900.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000	9.450.000
Costos Variable	3.045.850	3.045.850	3.045.850	3.045.850	6.091.700	6.091.700	6.091.700	6.091.700	3.045.850	3.045.850	3.045.850	3.045.850
Remuneraciones	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500	2.835.000	2.835.000	2.835.000	2.835.000	1.417.500	1.417.500	1.417.500	1.417.500
Admin. Y Ventas	28.350	28.350	28.350	28.350	56.700	56.700	56.700	56.700	28.350	28.350	28.350	28.350
Costos Fijos	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Margen Operacional	2.924.150	2.924.150	2.924.150	2.924.150	9.328.300	9.328.300	9.328.300	9.328.300	2.924.150	2.924.150	2.924.150	2.924.150
Depreciación	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333	43.333
EBIT	2.880.817	2.880.817	2.880.817	2.880.817	9.284.967	9.284.967	9.284.967	9.284.967	2.880.817	2.880.817	2.880.817	2.880.817
Impuestos (17%)	489.739	489.739	489.739	489.739	1.578.444	1.578.444	1.578.444	1.578.444	489.739	489.739	489.739	489.739
Resultado	2.391.078	2.391.078	2.391.078	2.391.078	7.706.522	7.706.522	7.706.522	7.706.522	2.391.078	2.391.078	2.391.078	2.391.078

8.10 Flujos de Caja Proyectados

Año 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta		13.750.000						13.750.000		18.900.000			18.900.000
Costos Variable		2.375.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.375.000	1.000.000	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000
Remuneraciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT		1.375.000						1.375.000	0	2.835.000	0	0	2.835.000
Admin. Y Ventas									756.000				
Costos Fijos		3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones		2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos		130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Flujo de Caja antes Impto		7.895.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	7.895.000	-4.480.000	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000
Impuestos (17%)		0	0	0	0	0	0	0	0	462.428	462.428	462.428	462.428
Flujo de Caja después Impto		7.895.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000	7.895.000	-4.480.000	9.766.572	-5.542.428	-5.542.428	10.522.572
Inversión Inicial	-5.200.000												
Capital de Trabajo				-1.065.000	-4.480.000	-4.480.000	-4.480.000						
Flujo de Caja libre	-5.200.000	7.895.000	-4.480.000	-5.545.000	-8.960.000	-8.960.000	-8.960.000	7.895.000	-4.480.000	9.766.572	-5.542.428	-5.542.428	10.522.572

Años 2 y 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta	18.900.000			18.900.000	18.900.000			18.900.000	18.900.000			18.900.000
Costos Variable	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000
Remuneraciones	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT	2.835.000	0	0	2.835.000	2.835.000	0	0	2.835.000	2.835.000	0	0	2.835.000
Admin. Y Ventas	756.000				756.000				756.000			
Costos Fijos	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Flujo de Caja antes Impto	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000
Impuestos (17%)	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428	462.428
Flujo de Caja Libre	9.766.572	-5.542.428	-5.542.428	10.522.572	9.766.572	-5.542.428	-5.542.428	10.522.572	9.766.572	-5.542.428	-5.542.428	10.522.572

Años 4 y 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta	18.900.000			18.900.000	37.800.000			37.800.000	18.900.000			18.900.000
Costos Variable	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000	10.382.000	3.200.000	3.200.000	8.870.000	5.191.000	1.600.000	1.600.000	4.435.000
Remuneraciones	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Comisión SDT	2.835.000	0	0	2.835.000	5.670.000	0	0	5.670.000	2.835.000	0	0	2.835.000
Admin. Y Ventas	756.000				1.512.000				756.000			
Costos Fijos	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000	3.480.000
Remuneraciones	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Arriendos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Básicos	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Flujo de Caja antes Impto	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000	23.938.000	-6.680.000	-6.680.000	25.450.000	10.229.000	-5.080.000	-5.080.000	10.985.000
Impuestos (17%)	489.739	489.739	489.739	489.739	1.578.444	1.578.444	1.578.444	1.578.444	489.739	489.739	489.739	489.739
Flujo de Caja Libre	9.739.261	-5.569.739	-5.569.739	10.495.261	22.359.556	-8.258.444	-8.258.444	23.871.556	9.739.261	-5.569.739	-5.569.739	10.495.261

8.11 Tasa de costo capital

Parametro	Tasa	Observacion
Risk Free Rate	6.39%	Papeles BCU a 5 años
Retorno de Mercado	13.75%	IGPA Promedio (1982-2005)
Beta*	2.39	Beta promedio estimado para empresas sector servicios TI (Aswath Damodaran)
Costo Patrimonio	23.98%	

* Representa el Beta promedio del sector Business IT del indice Dow Jones, calculado por Dr. Aswath Damodoran (NYU) sobre un universo de 461 empresas (ajustado por riesgo país a Chile). Para el caso de Chile no se cuenta con un proxy representativo ya que existe tan sólo una empresa comparable que cotiza en bolsa, pero esta no tiene presencia bursatil suficiente para que el beta calculado sea representativo

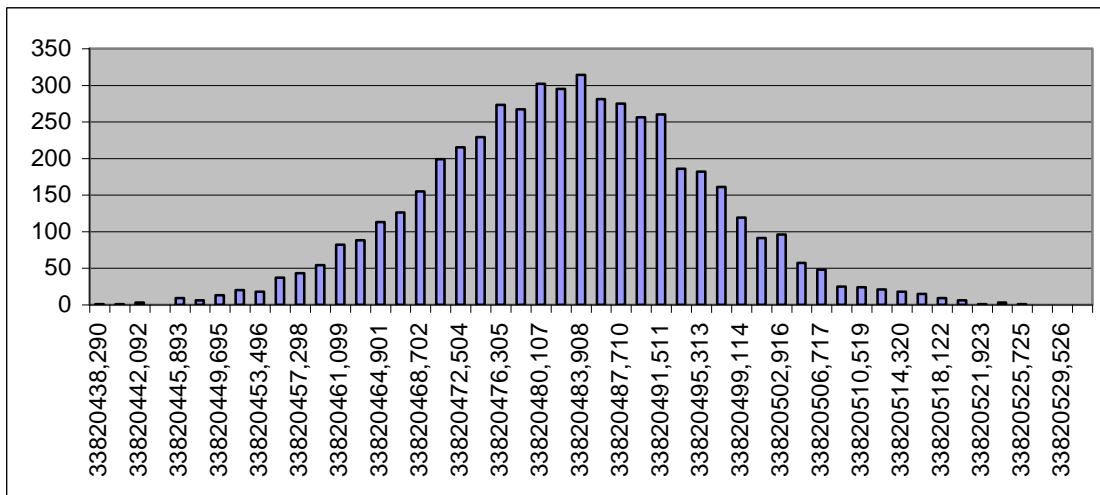
Dado que Costo Capital = Costo Patrimonio + Costo Deuda
y que Costo de Deuda = 0
Entonces Costo Capital = Costo Patrimonial

8.12 Sensibilización de Montecarlo para el precio

Van Sensibilizado

Estadísticas Generales

Número de variables	5
Número de Iteraciones	5000
Media	33820483,51
Desviación Estandar	12,82272213
Varianza	164,4222027
Valor Mínimo	33820438,29
Valor Máximo	33820533,33
% Negativo	0%



8.13 Ejemplos de interfaz del software e informes tipo

Registro de Actividades Cuadrilla

Cuadrilla y Fecha de Actividad

Cuadrilla: 1 LABORES AGRICOLAS Encargado: DARWIN ANTONIO FERNANDEZ BERMUDEZ

Fecha Registro: 03/01/06 Martes, 03 de Enero de 2006

Detalle de Actividades

CODIGO	NOMBRE TRABAJADOR	TIPO SUELDO	PREDIO / ZONA	CUARTEL	HORAS	HRS. EXTR.	HRS. ADIC.	ACTIVIDAD	LABOR	UNIDADES	VALOR UNITARIO	AP	TOTAL A PAGAR
TEM270	CLAUDIO ENRIQUE LAZCAI	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000
TEM369	CRISTIAN ELIAS FERNAND	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000
PTA048	RAFAEL ANTONIO MORAL	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA064	MIGUEL GUILLERMO HERR	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA039	DAVID ANTONIO LEIVA FLC	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA067	NELSON FELICIANO LOPEZ	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA066	JORGE EDUARDO VEGA DI	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
TEM271	RODOLFO RAMON CHACC	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000
PTA031	LORENZO FUENZALIDA CA	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA044	RAMON DEL C. LEON CONI	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA035	MANUEL HERRERA CONTI	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA069	MANUEL ROBERTO ELGUE	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
TEM350	FRANCISCO JAVIER SERR	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000
PTA049	REMIGIO DE LOS ANGEL M	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA047	GUILLERMO ENRIQUE MOF	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA060	GUSTAVO FLORES MALDO	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA026	ALFONSO FERNANDEZ VA	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA033	SILVIO GALDAMEZ VEGA	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
PTA050	LUIS ANTONIO PAEZ MONTI	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
TEM325	LUIS ALFREDO LAZCANO	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000
PTA062	JOEL PAEZ ARAYA	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		5,438	D	5,438
TEM218	EVERHIEL AMBAL BERMU	DIARIO	11 PREDIO LA HIG		3,00			94 LABORES A	3401 LABORES		4,000	D	4,000

Agregar mas de una Labor al trabajador

Presione F2 para visualizar los datos existentes.

Orden de Aplicación de Insumos Agrícolas

Zona: Z1 CENTRAL N° Planilla: 635 Fecha Aplicación: 03/01/06

Aplicación de Insumos en Tránsito | Aplicación Directa de Insumos | Aplicación General de Insumos

Tipo: 06 APLICACION DE INSUMOS AGRICOLAS Bodega: B001 BODEGA CENTRAL HIGUERA

N° Solicitud de Aplicación en Tránsito

N° Solicitud: 1 Responsable: 1 CRISTIAN COVARRUBIAS Fecha Solicitud: 02/01/2006

Productor: P001 LA HIGUERA S.A. Campo / Predio: 01 PREDIO LA HIGUERA

Mojamiento Real (lts. por ha): 200,00 Aplicado Por: JUAN ELISEO PAEZ

Estado Fenológico: 10 UV BAYA DE 14 MM Dosificado Por: SERGIO JOSE LOPEZ

Detalle de Aplicación

Cuartel: 1 CLEMENULES (HIJUELA 11)

Codigo: Unidad: KGS KILOS Cantidad:

CUARTEL / SECTOR	CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	STOCK
1 CLEMENULES (HIJUELA 11)	1002001	NITRATO DE CALCIO	KGS	10,00000	0,00000

Stock: Saldo disponible del Despacho en Tránsito seleccionado.

Detalle de Orden de Aplicación: Devolución de Materiales en Tránsito

Microsoft Excel - Insumos.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

100%

Arial 8 N K S

D12 6.2

	A	B	C	D	E	F
1						
2		INFORME DE INSUMOS AGRICOLAS				
3						
4						
5						
6	Predio	PREDIO LA HIQUERA				
7						
8				Datos		
9	Cuartel	Descripcion Material	Unidad	Cantidad Aplicada	Monto US\$	
10	AUTUMN ROYAL (EL ENCANTO)	ACOIDAL WG	KGS	11.75	5	
11		AZOTE PLUS	LTS	1.60	2	
12		GUSATHION M 35% WP	KGS	6.20	3	
13		IMIDAN 70 WP	KGS	5.89		
14		NITRATO DE POTASIO CRISTALIZADO	KGS	2,723.0	8	
15		PYRINEX 48 EC	LTS	33.95	9	
16		ROUNDUP	LTS	47.25	8	
17		SIMANEX 50 F	LTS	13.50	1	
18		STORM PELLETS	GRS	0.15	1	
19		STROBY SC	LTS	1.13	7	
20		SUPER FOSFATO TRIPLE	KGS	1,170.0	2	
21		UREA PERLADA	KGS	10.88	7	
22	AUTUMN ROYAL (EL ENCANTO) N	ACOIDAL WG	KGS	4.80	3	
23		AZOTE PLUS	LTS	0.80	2	
24		NITRATO DE POTASIO CRISTALIZADO	KGS	292.50	5	
25		PYRINEX 48 EC	LTS	3.0	3	
26		ROUNDUP	LTS	5.90	5	
27		STORM PELLETS	GRS	0.07	1	
28		STROBY SC	LTS	0.47	5	
29	AUTUMN ROYAL (EL ENCANTO) S	ACOIDAL WG	KGS	3.30	2	
30		AZOTE PLUS	LTS	0.60	2	
31		GUSATHION M 35% WP	KGS	0.80	3	
32		NITRATO DE POTASIO CRISTALIZADO	KGS	331.50	4	
33		ROUNDUP	LTS	5.50	5	
34		STORM PELLETS	GRS	0.07	1	
35		STROBY SC	LTS	0.60	7	

Lista de campos de tabla dinámica

Arrastrar elementos al informe de tabl

- Aplicado Por
- Dosificado Por
- Para Control de
- Forma Aplicación
- Cod. Proveedor
- Proveedor
- Nro. Doc. (Ap. General)
- Glosa
- Planilla de Recepción
- Planilla de Despacho
- Cod. Cuartel
- Cuartel
- Cod. Material
- Descripcion Material
- Cantidad
- Unidad
- Cod. Maquinaria
- Maquinaria
- Cod. Implemento
- Implemento
- Monto / Valor
- SubTotal Monto
- Observacion Detalle

Agregar a Área de filas

Hoja4 / Hoja1 / Hoja2 / Hoja3



Microsoft Excel - Remuneraciones.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

100%

Arial 8

B19 2008 DESCOLE

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	LA HIGUERA							
2		ANALISIS DE COSTOS DE MANO DE OBRA						
3								
4								
5	ZonaPredio	(Todas)						
6								
7	Suma de Valor Real		Mes					
8	Actividad	Labor	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
9	10 PODA	1001 PODA	3,002,591	5,438				3,008,029
10		1004 AMARRA	7,560					7,560
11	100 DESLINDES Y CERCO	1001 CORTA CETOS				82,000	52,000	134,000
12	20 TRABAJOS EN VERDE	2001 DESBROTA				1,546,500	309,701	1,856,201
13		2002 REPODA		5,438			442,751	448,189
14		2003 RALEO				110,380		110,380
15		2004 ARREGLO RACIMOS				708,288	1,426,054	2,134,340
16		2005 ANILLADO				12,876		12,876
17		2006 SUBIR GUIAS				476,990	326,057	803,047
18		2007 DESCORTEZAR				71,529		71,529
19		2008 DESCOLE				2,238,333	66,047	2,304,380
20		2009 AMARRA EN VERDE				116,235	169,322	285,557
21		2010 DESHOJE Y DESCUELQUE					1,305,643	1,305,643
22	30 APLICACIONES	3001 APLICACION ABONO	46,045			9,422		55,467
23		3003 APLICACION HERBICIDA	551,069			593,599	356,740	1,501,408
24		3004 APLICACION REGULADORES DE CRECIMIENTO	57,065			299,679	187,582	544,326
25		3005 APLICACION FERTILIZANTE				11,079		11,079
26	40 COSECHA	4001 RAMPLERO				174,605	46,000	220,605
27		4003 COSECHA CAROZOS				640,426	284,123	924,549

Lista de campos de tabla dinámica

- Tipo Trabajador
- Nombre Trabajador
- Rut Trabajador
- Fecha Actividad
- Actividad
- Labor
- Zona/Predio
- Cuartel/Sector
- Especie
- Variedad
- Valor Real
- Hectareas
- Plantas
- Tipo Cuartel
- Valor Referencial
- Valor Horas Extra
- Tipo Sueldo
- Horas Extras
- Horas Extras
- Jornadas