

III.1 UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

III - 1.1 ESCUELA DE POSTGRADO

“Distribuidora de Vinos y Licores TOBRAL LTDA.”

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

(i)

Alumnos: Cristián Bravo H.

**Erick Leal M.
Luis Toledo T.**

Santiago, Diciembre de 2004

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
ANALISIS INDUSTRIAL	4
OPERADORES	4
PRODUCTOS	6
ESFUERZO DE MARKETING	6
Cientes	6
Mercado Objetivo	6
ANÁLISIS FODA	8
Debilidades	8
Oportunidades	8
Amenazas	8
DESCRIPCION DEL NEGOCIO	9
MODELO DE NEGOCIOS	10
PLAN DE MARKETING	11
Plan de Actividades	11
<i>Plan de Operaciones</i>	13
PLAN FINANCIERO	15
Valorización del Negocio.	15
Proyecciones de Ventas.	16
Punto de Equilibrio.	17
Análisis de Sensibilidad.	17
Estado de Resultado.	18
Balance General.	19
Flujo de Efectivo y Efectivo Equivalente	20
Oferta a los inversionistas.	21
Estrategia de Salida.	21
ANEXO N°1	23
ANTECEDENTES DEL MERCADO	23
ANEXO N°2	34
ANTECEDENTES DE OPERACIONES	34
ANEXO N°3	36
ANTECEDENTES FINANCIEROS	36
ANEXO N°4	39

RESUMEN EJECUTIVO

En la industria de la distribución de vinos y licores de la octava región, existen 1251 operadores minoristas y detallistas con problemas asociados al desabastecimiento. Las principales características de estos son bajos volúmenes de compra y manejo de bajos inventarios. De esto último, el análisis de mercado permitió identificar dos segmentos que representan un promedio de compra mensual de 350 unidades (botellas o tetra) que significan un volumen total de 500 mil unidades al mes. La oportunidad se presenta por un 43% de operadores del segmento uno dispuestos a cambiarse de proveedor y un 53% de operadores del segmento dos dispuestos a cambiarse y a pagar incluso un 5% de sobreprecio para solucionar sus problemas de abastecimiento.

Para responder a las necesidades de estos segmentos, TOBRAL desarrolla un modelo de negocios basado en los requerimientos específicos de cada segmento, con soporte en una base de datos que permite anticiparse a sus necesidades de abastecimiento.

La inversión inicial para comenzar a operar alcanza aproximadamente a los 21 millones de pesos, además de un capital de trabajo de 14 millones. La rentabilidad asociada a esta inversión con una tasa de costo de capital de 20% y un horizonte de 5 años, arroja un VAN de 48.8 millones de pesos y una TIR de 45%. Por último, la inversión se recupera en un plazo no superior a 2.5 años.

ANALISIS INDUSTRIAL

OPERADORES

En la actualidad existen cuatro tipos de operadores, los productores de vinos y licores, los distribuidores mayoristas, los grandes detallistas y los distribuidores minoristas.

Los productores de vinos y licores tienen tres canales de distribución para llegar a los clientes finales:

- Distribuidores mayoristas que a su vez venden a distribuidores minoristas los que finalmente venden al consumidor final. Estos distribuidores se caracterizan por disponer de vendedores en terreno, manejar altos volúmenes de compra y stocks y abastecimiento directamente con el productor. A diferencia de los grandes detallistas, estos operadores se especializan en ciertas líneas de productos con una variedad al interior de la línea que va desde media a alta, por ejemplo, SOCAIBA maneja vinos, licores y pisco, en tanto que BONOMINI, agrega a su variedad cervezas y bebidas además de los vinos, piscos y licores. En cuanto a logística de venta, poseen un servicio de entrega a domicilio y se especializan en atender a distribuidores minoristas y detallistas que manejan altos stocks en inventarios.
- La venta directa a los detallistas. Que en la actualidad, según la investigación de mercados y conversaciones sostenidas con vendedores, estos llegan a los detallistas pero de manera esporádica y sin continuidad, específicamente no abastecen las comunas cordilleranas y las costeras, dando lugar a los distribuidores mayoristas, que se han transformado en importantes operadores.
- Los grandes detallistas, quienes se caracterizan por manejar altos volúmenes de compra y stocks, alta variedad en sus líneas de productos y en su abastecimiento operan directamente con el productor y venden a clientes finales. Estos operadores abastecen también a los detallistas, cuestión que se da por el bajo volumen de compra que manejan un segmento de ellos, cuestión que los obliga a abastecerse con los grandes detallistas. En esta clasificación se ubican los grandes supermercados, Kamadi y Millenium.
- Los distribuidores minoristas, que se abastecen de los distribuidores mayoristas, poseen una línea de productos reducida y la variedad al interior de la línea también es reducida. En el caso de Cozar y Millenium, solo venden piscos, vinos y licores.

De lo anterior, se deduce que la competencia directa para el modelo de negocio que se expone más adelante resulta ser: grandes supermercados, KAMADI y Millenium.

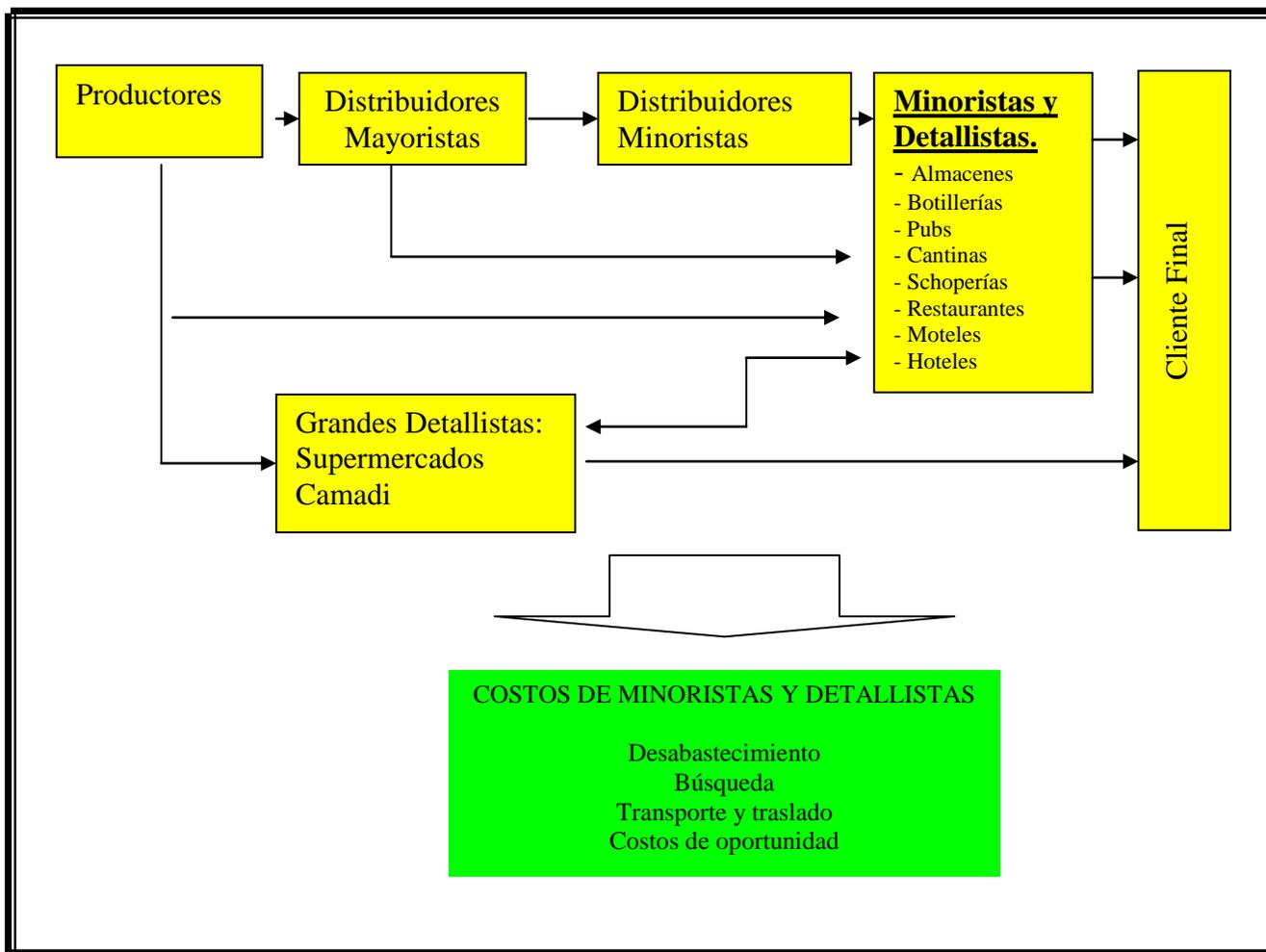
Tabla N°1

Operadores	Reparto Domicilio	Linea producto	Cobertura	Productos					Vendedores Terreno	N° Vendedores	Buena Ubicación	Venta Local	Porcentaje Via Local	Competencia Directa
				Vinos	Licores	Piscos	Cervezas	Bebidas						
Kamadi	no	Amplia	Concepción	si	si	si	si	si	no	0	si	si	100%	si
Cadenas de Supem.	no	Amplia	VIII Región	si	si	si	si	si	no	0	si	si	100%	si
Socalba	si	Media	VIII Región	si	si	si	no	no	si	8	no	si	2%	no
Bonomini	si	Amplia	Talcahuano	si	si	si	si	si	no	0	si	si	30%	no
Cozar	si	Media	Concep/Thno	si	si	si	no	no	si	2	no	si	8%	no
Milenium	si	Baja	Chiguayante	si	si	si	no	no	no	0	si	si	100%	si

Finalmente, la composición de las ventas a través de los detallistas que llegan al consumidor final se muestran en la tabla N°2

	% Merc (Q)	% Merc (\$)
Restaurante	10%	21%
Botillerías	43%	34%
Almacenes		
Competencia	47%	45%
Total	100%	100%

Mapa de la Industria de la Distribución



PRODUCTOS

Las principales líneas de producto que ofrecen los distribuidores actuales son el vino y el pisco, las que junto a la cerveza representan cerca del 70% de sus inventarios. Los principales proveedores de esta industria son, en el caso del pisco, CAPEL y CONTROL con una participación de mercado de 55% y 40% respectivamente; y en el caso del vino, las viñas Santa Rita, Concha y Toro, San Pedro, Canepa, Santa Carolina y Undurraga, que en conjunto explican cerca del 65% del total de las ventas de vino. Al interior de cada una de estas líneas de producto, el pisco de 35° explica el 70% de las ventas, en tanto que en el caso del vino, el envase tetra toma cerca del 35% del mercado.

ESFUERZO DE MARKETING

Finalmente, es necesario señalar que los productores realizan el esfuerzo de marketing que se traduce en campañas publicitarias en medios masivos y financian el merchandising, por lo que los distribuidores sólo tienen la tarea de “abastecer” a los detallistas. Lo anterior tiene implicancias en el poder de negociación de los proveedores, quienes le venden a quien les asegure un volumen suficiente, en el caso de CAPEL, desde 300 cajas al infinito.

CLIENTES

Mercado Objetivo

El mercado objetivo se puede definir en función de tres variables: Ámbito Geográfico, comportamiento y/o por ventajas buscadas.

De esta forma, el mercado objetivo se puede segmentar de las siguientes maneras:

Por ámbito geográfico:

Tabla N°3

	Chiguayante	Hualqui	Tomé	Concepción	Coronel	Total Segmento	%Segmento
Restaurante	53	32	143	885	13	1126	33.04%
Botillerías	28	4	122	590	88	832	24.41%
Almacenes	142.2	32.4	50.6	841.8	251.75	1318.75	38.70%
Competencia	18.8	5.6	8.4	85.2	13.25	131.25	3.85%
Total	242	74	324	2402	366	3408	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a información de patentes municipales.

Donde las clasificaciones de Restaurante, Botillería, Almacenes y Competencia, responde a la condición legal según la Ley de Alcoholes. En la clasificación Restaurante, se incluyen los operadores que ofrecen consumo al interior de sus locales y por lo general tienen un bar. En la clasificación Botillerías, se incluyen los que solamente venden, pero no ofrecen consumo al interior de sus locales. En la clasificación almacenes, aparecen todos los mini supermercados, que al igual que las botillerías no ofrecen consumo al interno. Por último, en la clasificación competencia, se agrupan los grandes distribuidores de vinos y licores junto a los supermercados.

Por Comportamiento de compra:

En la investigación de mercado se han identificado dos segmentos, los que de aquí en adelante se entenderán como segmento 1 y segmento 2; y que se han clasificado en función de las variables: Volumen de compra; Nivel de inventarios; amplitud/variedad de línea de productos; calidad de sus productos, tipo de abastecimiento.

Segmento 1

El operador tipo 1 maneja bajos volúmenes de compra y stocks. Por su infraestructura y bajo capital de trabajo manejan inventarios muy ajustados a su demanda. La amplitud de la línea de productos es reducida y por lo general presentan no más de tres: vinos, pisco y cerveza, estas líneas presentan una calidad media a baja. Se abastecen de distintos distribuidores, directamente con los productores y en algunos casos con los supermercados, sobre todo, cuando los productores y/o distribuidores presentan discontinuidad en su servicio. Se ubican aquí, Almacenes y Botillerías.

Segmento 2

Estos operadores también manejan bajos volúmenes de compra y su infraestructura no les permite manejar altos inventarios. Presentan una amplia variedad de productos y su calidad es media a alta, autoabastecen con grandes detallistas y esporádicamente con distribuidores minoristas, teniendo altos costos de abastecimiento. Se ubican en este segmento, Discotecas, Botillerías, Restaurantes, Hoteles y Moteles, Bares y Pubs.

Tabla N°4

	Minoristas	% Segmento	Merc Potencial	% Cartera
Segmento 1	2150	43%	925	61%
Segmento 2	1126	53%	597	39%
Total	3276		1521	100%

Por ventajas buscadas

Los operadores del segmento 1 manejan un porcentaje de participación de mercado similar a la de los grandes detallistas, sin embargo, su poder de negociación es frente a los distribuidores minoristas y grandes detallistas, siendo la variable precio la más importante a la hora del abastecimiento y que resulta en un bajo costo de cambio de proveedor para este segmento.

El segmento 2 presenta la más baja participación de mercado, sólo un 10%, por lo que su negocio está en manejar altos márgenes. Al tener que autoabastecerse, valoran mucho el servicio que les pueda entregar su proveedor, que se traduce en continuidad y cumplimiento de compromisos de entrega. Por manejar altos márgenes y asumir los costos de abastecimiento, están dispuestos a pagar un porcentaje adicional a cambio de servicio¹ (Porcentaje que bordea el 5% según entrevista con dueños de bares)

¹ disminución de los costos de abastecimiento, entre los cuales se encuentran: costo de búsqueda, costos de traslado, costo de oportunidad del tiempo que dedican a estas actividades otros cuyo costo de oportunidad es la pérdida de ventas.

ANÁLISIS FODA

Formación ejecutiva de los socios que permite:

- Administrar cartera de clientes
- Innovar en modelo de negocio
- Gestión eficiente de recursos financieros (niveles de endeudamiento, capital de trabajo, etc).
- Buena imagen ante proveedores para que participen del negocio.
- Capacidad para optimizar manejo de inventarios.

Debilidades

Poca experiencia en la industria, lo que implica un bajo conocimiento de los proveedores, competidores y clientes.

Oportunidades

Existen un segmento con altos costos de abastecimiento. El segmento 2 está dispuesto a pagar un precio superior por servicio. Los almacenes del segmento 1 manejan productos con alta rotación, como el pisco y el vino, y asumen costos de oportunidad por pérdida de ventas al no tener un servicio continuo de los distribuidores. De esta manera, el segmento 1 se transforma en un segmento de volúmenes y el segmento 2 se transforma en un segmento de márgenes, ambos con problemas de abastecimiento oportuno. Según la investigación de mercado, estos segmentos se distribuyen de la siguiente manera.

Tabla N°5

	Minoristas	% Segmento	Merc Potencial	% Cartera
Segmento 1	2150	43%	925	61%
Segmento 2	1126	53%	597	39%
Total	3276		1521	100%

Donde, el ítem “% Segmento”, corresponde a los clientes, que según la investigación de mercados, presentan las características de los segmentos definidos y que están dispuestos a cambiarse de proveedor; y “Mercado Potencial”, el total de clientes que debe abordar el negocio.

Amenazas

La regulación de las operaciones de los detallistas, donde la ley busca fijar horario de venta al público, área geográfica y emisión de patentes congeladas, que no permiten que el mercado siga creciendo.

En cuanto a la reacción de los competidores, no se espera una reacción agresiva por parte de los distribuidores mayoristas dado que los segmentos identificados no son parte de su cartera de negocio, de igual forma, los distribuidores minoristas ocupan actualmente parte del negocio de los distribuidores mayoristas haciendo la cobertura que estos no pueden realizar. En cuanto a los grandes detallistas, en el caso de los supermercados, su negocio está en la venta al consumidor final, por lo que no sentirán la disminución de ventas por parte del segmento de los detallistas (1 y 2) que actualmente se autoabastece con ellos, sin embargo, existen dos operadores en el segmento de grandes detallistas que se especializa en

la venta de licores y que puede reaccionar imitando el modelo de negocios, o bien, recuperar participación vía precios, esto es KAMADI y MILLENIUM.

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- **Visión**

“Posicionarnos como el mejor abastecedor de Vinos y Licores en la provincia de Concepción”

- **Misión**

“Solucionar los problemas de abastecimiento de vinos y licores a clientes detallistas de la provincia de concepción con la mejor relación precio/calidad”

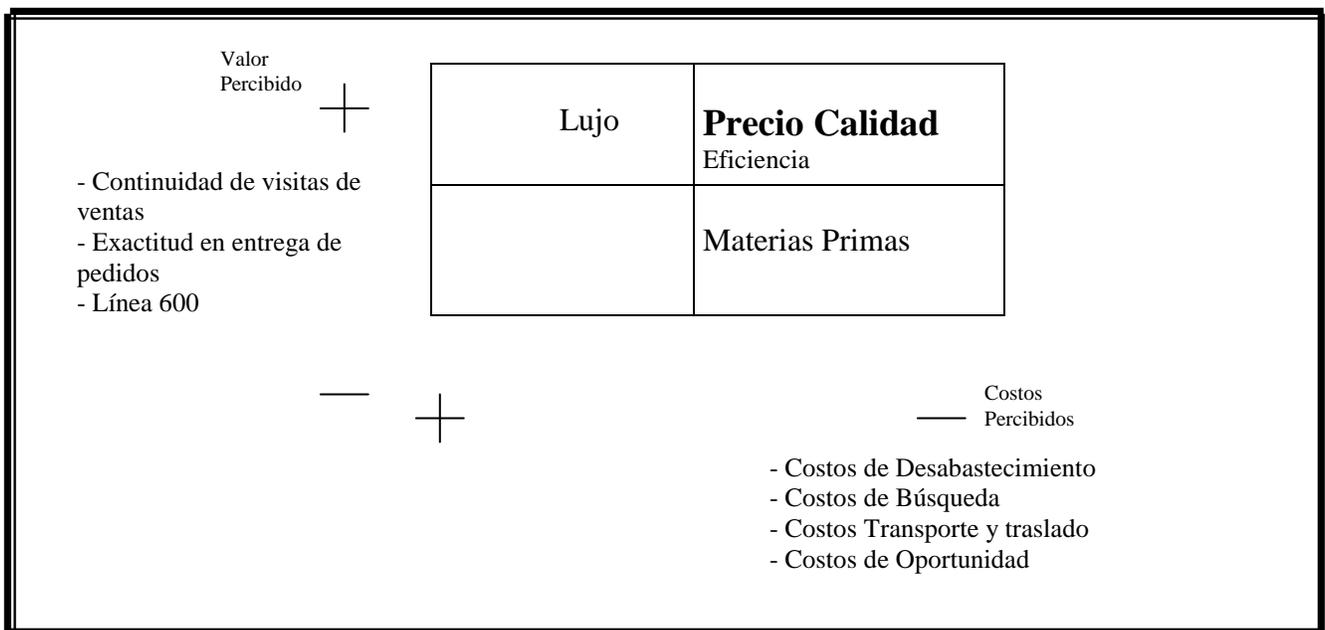
- **Estrategia**

La estrategia del negocio es nicho con una buena relación precio/calidad. Esta basada en agregar valor a los clientes mediante la disminución de sus costos de desabastecimiento y la entrega de un servicio oportuno y continuo, atributos altamente valorados por los clientes.

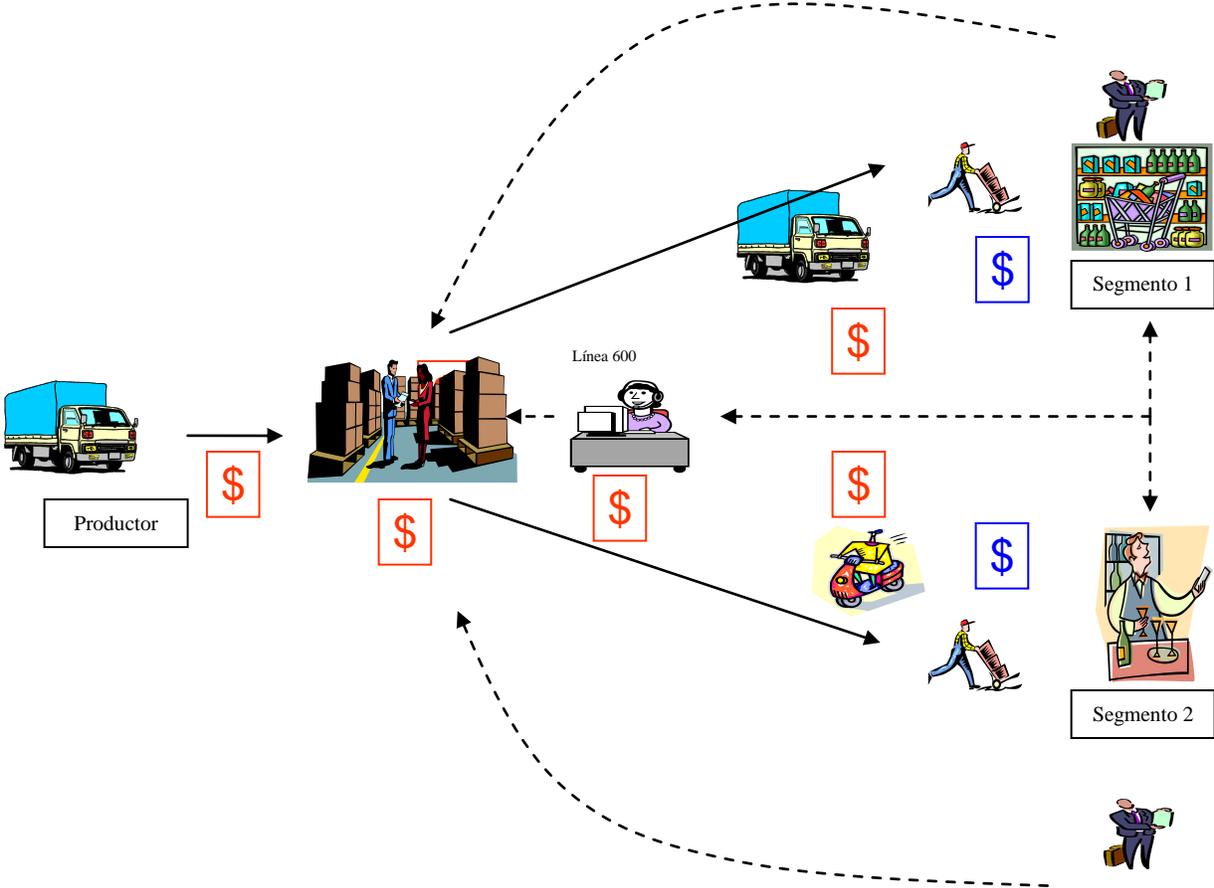
- **Estrategia**

Mediante la realización de visitas permanentes del equipo de ventas, exactitud en la entrega de sus pedidos y con contactos via e-mail y línea 600, proporcionaremos valor agregado a los clientes disminuyendo sus costos de desabastecimiento, de búsqueda, de transporte y traslado y costos de oportunidad.

Estrategia del Negocio en función de la Matriz del Consumidor



MODELO DE NEGOCIOS



PLAN DE MARKETING

Plan de Actividades

El plan de marketing tiene como principal objetivo hacer frente a la reacción del principal competidor: KAMADI. Como se señaló en el análisis industrial, KAMADI es un operador que actualmente basa su negocio en la venta a clientes finales y detallistas, en particular los del segmento 2, por lo que podría reaccionar imitando el modelo de negocio de TOBRAL, o bien, con una reducción de precios de tal manera de recuperar su participación.

El plan de actividades de marketing abordará ambos segmentos con dos captadores más dos operadoras telefónicas que reforzarán la visita del captador. Las tasas de captación esperadas y los clientes que se incorporan mes a mes a la cartera del negocio durante los dos primeros años se muestran en el anexo N°1. En las siguientes tablas se detalla el plan de actividades con sus respectivos indicadores, presupuesto y responsables.

Plan de Actividades Captación Clientes

N°	Actividad	Duración	Indicador de desempeño	Meta Propuesta	Presupuesto	Impacto en Ventas (Botellas)	Responsable
2	Visita de captadores	3 meses	N° Clientes Captados	26	96000	9324	Jefe de Ventas
2	Visita de captadores	3 meses	N° Clientes Captados	56	126000	9324	Jefe de Ventas
2	Visita de captadores	3 meses	N° Clientes Captados	84	154000	9324	Jefe de Ventas
2	Visita de captadores	3 meses	N° Clientes Captados	113	183000	9324	Jefe de Ventas

Plan de Actividades Fidelización de Clientes Primer Trimestre

N°	Actividad	Duración	Indicador de desempeño	Meta Propuesta	Presupuesto	Impacto en Ventas (Botellas)	Responsable
1	Conociendo su inventario Mínimo	1	N° de Clientes Capacitados	26	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
2	Como hacer su Pedido Oportunamente	1	N° de Clientes Capacitados	26	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
3	Conozca sus días de abastecimiento	1	N° de Clientes Capacitados	26	50000	Fidelización	Jefe de Ventas

Segundo Trimestre

N°	Actividad	Duración	Indicador de desempeño	Meta Propuesta	Presupuesto	Impacto en Ventas (Botellas)	Responsable
1	Conociendo su inventario Mínimo	1	N° de Clientes Capacitados	30	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
2	Como hacer su Pedido Oportunamente	1	N° de Clientes Capacitados	30	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
3	Conozca sus días de abastecimiento	1	N° de Clientes Capacitados	30	50000	Fidelización	Jefe de Ventas

Tercer Trimestre

N°	Actividad	Duración	Indicador de desempeño	Meta Propuesta	Presupuesto	Impacto en Ventas (Botellas)	Responsable
1	Conociendo su inventario Mínimo	1	N° de Clientes Capacitados	28	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
2	Como hacer su Pedido Oportunamente	1	N° de Clientes Capacitados	28	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
3	Conozca sus días de abastecimiento	1	N° de Clientes Capacitados	28	50000	Fidelización	Jefe de Ventas

Cuarto Trimestre

N°	Actividad	Duración	Indicador de desempeño	Meta Propuesta	Presupuesto	Impacto en Ventas (Botellas)	Responsable
1	Conociendo su inventario Mínimo	1	N° de Clientes Capacitados	29	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
2	Como hacer su Pedido Oportunamente	1	N° de Clientes Capacitados	29	50000	Fidelización	Jefe de Ventas
3	Conozca sus días de abastecimiento	1	N° de Clientes Capacitados	29	50000	Fidelización	Jefe de Ventas

Con el plan de actividades señalado se esperan los siguientes indicadores de mercado al finalizar el primer y segundo año:

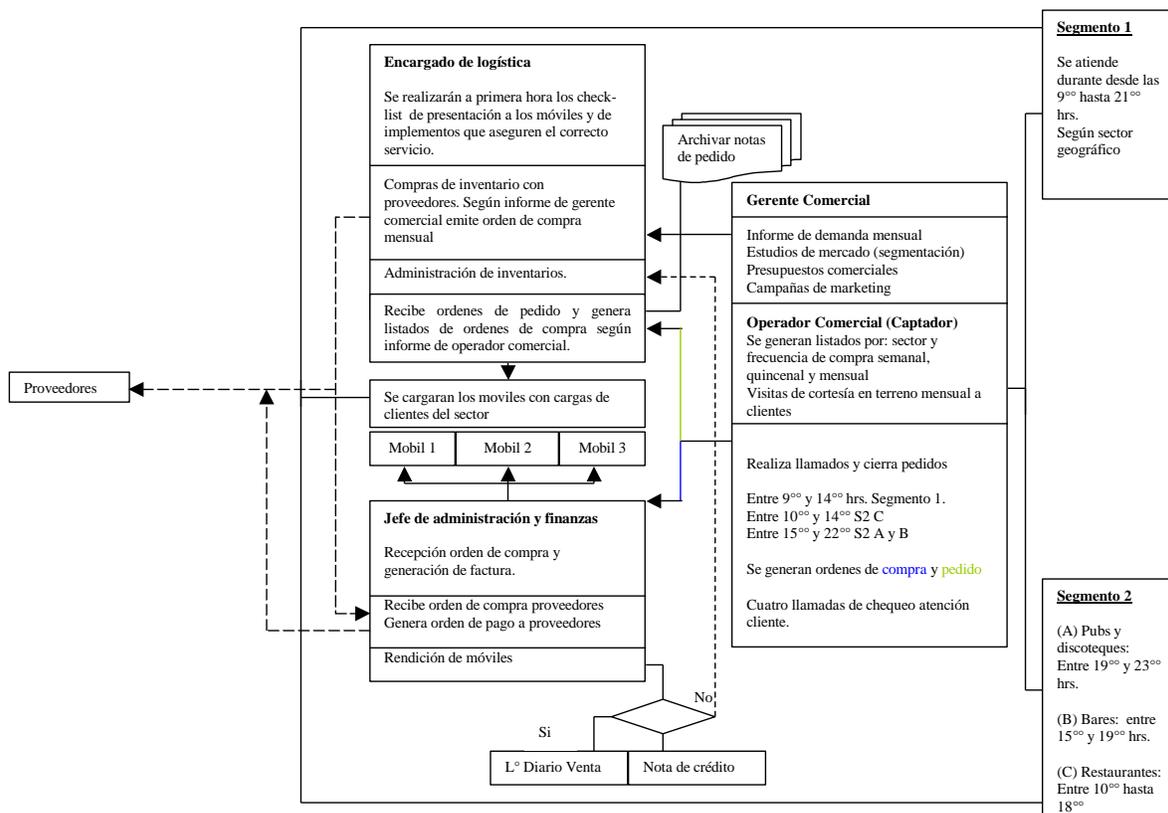
Año N°1

Total Captación S1	56
% Mercado potencial	6%
Total Captación S2	56
% Mercado potencial	9%
Total	113
% Mercado potencial	7%

Año N°2

Total Captación S1	85
% Mercado potencial	9%
Total Captación S2	85
% Mercado potencial	14%
Total	170
% Mercado potencial	11%

Figura N° 2



Este plan de operaciones se soporta sobre la siguiente base de recursos:

Inversión Inicial	Cantidad	\$ netos	iva
Remodelación Instalaciones		8.000	1.520
Mobiliarios y Escritorios	5	1.200	228
Computadoras	6	3.120	593
Impresoras	1	446	85
Software		7.440	1.414
Utensilios y Carros		800	152
Extintores	3	75	14
Fax-Telefono	1	125	24
Telefonos	4	72	14
Totales		21.278	4.043
Total Valor bruto		25.321	

Personal	Renta Mensual M\$	Cantidad	Total Mes	Total Anual M\$	Jornada
Administrador	850	1	850	10.200	Full Time
Jefe de Ventas	400	1	400	4.800	Full Time
Jefe Administrativo	340	1	340	4.080	Full Time
Secretaria	230	1	230	2.760	Full Time
Jefe de Logistica	340	1	340	4.080	Full Time
Vendedores/Call Center	160	4	640	7.680	Full Time
Contador	120	1	120	1.440	Part Time
TOTALES			2.920	35.040	

Los márgenes asociados a la operación propuesta se muestran en la siguiente tabla:

Tabla de Margenes Promedio Por Botella			
	Pisco	Vinos	Licores
Segmento 1	387	279	365
Segmento 2	387	279	414

PLAN FINANCIERO

El análisis financiero del negocio, considera las proyecciones de los Flujos de Caja, Estados de Resultados y Balances para 5 años. Estos se encuentran sustentados con los volúmenes de ventas, compras y gastos proyectados, y las Inversiones y financiamiento necesario para iniciar las operaciones.

VALORIZACIÓN DEL NEGOCIO.

La tasa de descuento utilizada es de un 20% y corresponde al promedio del mercado de distribuidores de Vinos y Licores de la VIII Región. A continuación se presentan los principales cuadros que explican nuestro análisis.

FLUJOS DE CAJA PROYECTADO						
En Miles de Pesos	Año 0 M\$	Año 1 M\$	Año 2 M\$	Año 3 M\$	Año 4 M\$	Año 5 M\$
Ingresos Operacionales		217,192	505,769	694,833	873,200	907,525
Ventas Segmento 1		109,457	255,106	386,693	493,420	504,958
Ventas Segmento 2		107,736	250,663	308,140	379,780	402,567
Costos Operacionales		(222,646)	(450,529)	(599,588)	(740,330)	(767,474)
Costo Variable Segmento 1		(83,337)	(194,230)	(294,417)	(375,677)	(384,461)
Cotos Variables Segmento 2		(82,747)	(192,522)	(236,668)	(291,691)	(309,193)
Costo Fijo Mensual		(11,836)	(11,836)	(11,836)	(11,836)	(11,836)
Mano de Obra		(35,040)	(35,040)	(35,040)	(35,040)	(35,040)
Comision Ventas		(5,430)	(12,644)	(17,371)	(21,830)	(22,688)
Depreciación		(4,256)	(4,256)	(4,256)	(4,256)	(4,256)
Resultado Operacional		(5,453)	55,240	95,245	132,871	140,051
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Resultado Antes de Impuesto		(5,453)	55,240	95,245	132,871	140,051
Impuesto		-	(357)	(8,633)	(12,603)	(13,418)
Resultado del año		(5,453)	54,883	86,612	120,268	126,634
Depreciación		4,256	4,256	4,256	4,256	4,256
Financiamiento Socios		-	-	-	-	-
Amortización Préstamo		-	-	-	-	-
Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
Inversión Inicial / Activo Fijo	(25,321)					
IVA / ILA		(7,324)	(36,320)	(46,563)	(58,734)	(61,125)
Flujo Neto de Caja	(25,321)	(8,521)	22,819	44,304	65,789	69,765
Tasa de Interés Evaluación	20%					
VAN	68,827					
TIR	69%					

PROYECCIONES DE VENTAS.

Las proyecciones del volumen de ventas a partir del primer mes del año 1, son de 1.332 botellas, estas crecerán hasta llegar el mes 12 a 26.085 botellas, lo que da un acumulado para el primer año de 147.234.- botellas (Ver Anexo)

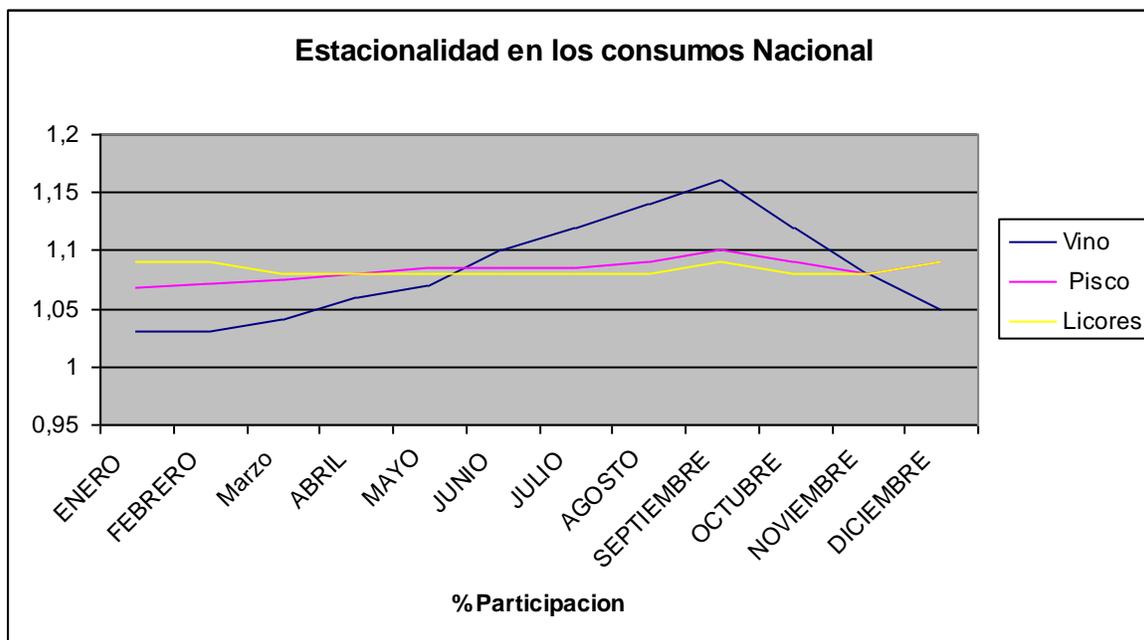
La proyección mensual considera la estacionalidad para los diferentes tipos de productos, estos fueron internalizados además en el resto de los años considerados en la evaluación.

El precio de venta fue calculado considerando el precio promedio ofertado por la competencia tales como supermercados y distribuidoras instalados en la región (ver anexo)

Resumen Volumen de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Promedio%		132,9%	39,1%	25,9%	3,7%
Piscos	48.740	113.492	154.926	194.492	202.353
Vinos	70.524	164.314	240.517	305.303	314.098
Licores	27.970	65.087	81.552	100.867	106.538

El comportamiento mensual de las ventas en un año de los piscos, vinos y licores es el siguiente:

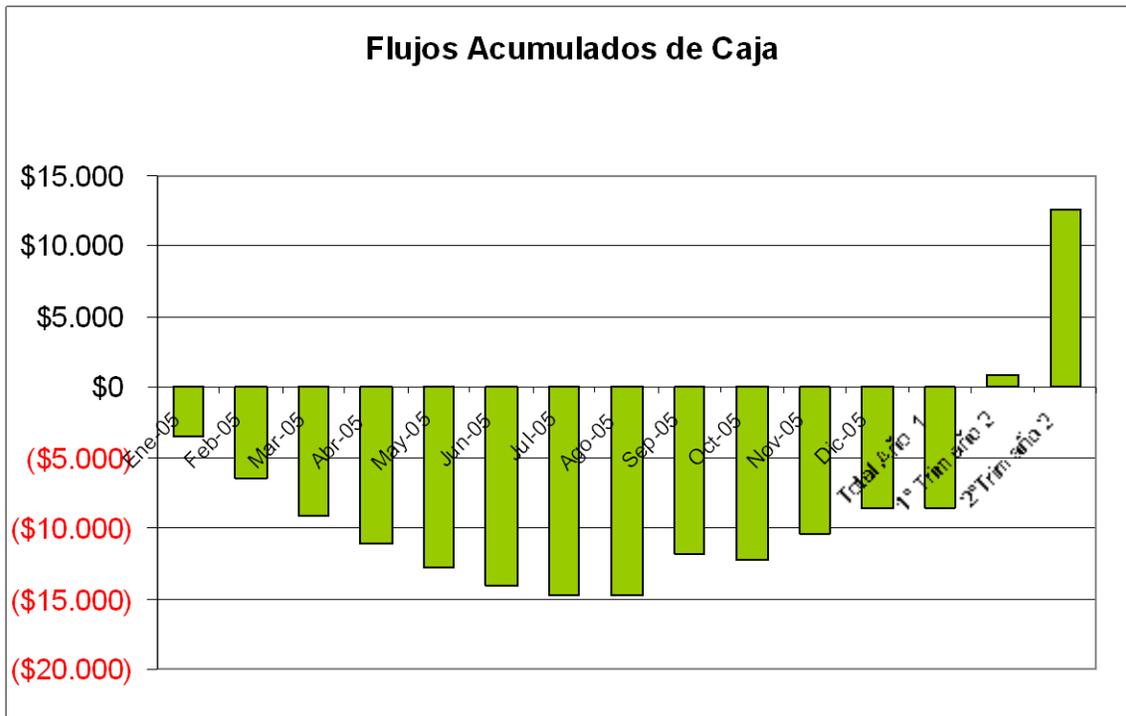


Como se puede apreciar, el pisco y los licores tienen un comportamiento en el nivel de consumo casi lineal, no así el consumo de vino que en épocas de invierno y fiestas patrias supera holgadamente el consumo del pisco, constituyendo en el año el principal generador de ingresos.

PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de Equilibrio de los resultados operacionales del negocio se obtiene a partir del primer trimestre del año 2 con un volumen de ventas 207.829.- unidades de los diferentes productos.

A partir de ahí el volumen de ventas crece hasta alcanzar las 622.988 unidades el año 5 e ingresos de caja neto de M\$ 69.765.-



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

En el siguiente cuadro se muestran las diferentes variaciones que experimentan los flujos de la empresa en relación a variaciones en el volumen de ventas, costos variables y costos fijos y manteniendo los demás factores constantes.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

	Caida Vol. de Ventas 10%	Crecimiento Costos Fijos 10%	Crecimiento Costos Var. 5%	Propuesta Proyecto	Crecimiento Vol. de Ventas 10%	Caida costos Variables. 5%
Valor Actual Neto	48,590	55,974	13,374	68,827	92,261	134,477
Tasa Interna de Retorno	57%	59%	31%	69%	84%	108%

Este análisis nos indica:

- La empresa es altamente rentable ante cambios en el volumen de ventas o cambios en los precios (+ - 10%) En este sentido esta fuertemente influenciada por el incremento en las rotaciones de los inventarios para mejorar el valor de la compañía.
- El negocio es sensible a los cambios en el precio de los costos variables y sobre un 4% de incremento en estos costos, el VAN cae significativamente con una tasa del 20% que es la exigida al proyecto.
- El proyecto no es fuertemente influenciado por cambios en los costos fijos de mano de obra y gastos generales.

ESTADO DE RESULTADO.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS					
En Miles de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingresos Operacionales	\$153.695	\$357.911	\$492.834	\$619.580	\$643.690
Costos Operacionales					
Costos Variables	(117.516)	(273.661)	(376.654)	(473.487)	(491.948)
Costo Fijo Mensual	(10.831)	(10.831)	(10.831)	(10.831)	(10.831)
Mano de Obra	(35.040)	(35.040)	(35.040)	(35.040)	(35.040)
Comision Ventas	(5.430)	(12.644)	(17.371)	(21.830)	(22.688)
Depreciación	(4.256)	(4.256)	(4.256)	(4.256)	(4.256)
Total Costos Operacionales	(173.073)	(336.432)	(444.152)	(545.444)	(564.764)
Resultado operacional	(19.378)	21.479	48.682	74.136	78.927
Gasto Financiero	-	-	-	-	-
Resultado Antes de Impuesto	(19.378)	21.479	48.682	74.136	78.927
Impuesto	-	(357)	(8.633)	(12.603)	(13.418)
Resultado del año	(19.378)	21.122	40.049	61.533	65.509

Resultado Operacional/Ingresos %	-13%	6%	10%	12%	12%
Utilidad/Ingresos Operacionales	-13%	6%	8%	10%	10%

BASE IMPONIBLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del Ejercicio	(19.378)	21.479	48.682	74.136	78.927
FUT	(19.378)	2.100	50.782	124.919	203.845
Impuesto	0	357	8.633	12.603	13.418
Tasa Impuesto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%

Los Gastos por concepto de Mano de Obra y Costos Fijos se consideran constante durante los 5 años del proyecto asumiendo que el mayor volumen de actividades se

realizara con el expertise que logre cada uno de los trabajadores y ejecutivos en los años que dura el proyecto.

BALANCE GENERAL.

Balance General Proyectado						
(Miles \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Disponible	-	6,262	29,080	48,385	64,174	0
IVA por Recuperar	4,043	3,281	3,597	4,939	6,206	6,451
Existencias		7,350	8,057	11,064	13,903	14,451
Total Activo Circulante	4,043	16,893	40,734	64,388	84,284	20,902
Activo Fijo	21,278	21,278	21,278	21,278	21,278	21,278
Depreciación Acumulada		(4,256)	(8,511)	(12,767)	(17,022)	(21,278)
Total Activos Fijos	21,278	17,022	12,767	8,511	4,256	-
Total Activo	25,321	33,915	53,501	72,899	88,539	20,902
Pasivos						
Iva por Pagar		2,559				
Deuda con Bancos C/P		-	-	-	-	
Cuentas por Pagar		10,631	11,654	16,003	20,110	20,902
Total Pasivo Circulante	-	13,190	11,654	16,003	20,110	20,902
Deuda con Bancos L/P	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital	25,321	40,104	40,104	40,104	40,104	40,104
Resultado acumulado		(19,378)	1,743	16,792	28,325	0
Resultado del año		(19,378)	21,122	40,049	61,533	65,509
Dividendos		-	-	(25,000)	(50,000)	(93,834)
Desinversion por cierre		-	-	-	-	(40,104)
Total Patrimonio	25,321	20,725	41,847	56,896	68,429	0
Total Pasivos	25,321	33,915	53,501	72,899	88,539	20,902

Activos

- El Disponible corresponde al efectivo y efectivo equivalente al final de cada año
- El Iva por recuperar corresponde a las inversiones que se realizan al inicio del proyecto y que es recuperado en el año 1
- Las existencias corresponden al stock mínimo para una semana de operación. Este es integralmente financiado con crédito de proveedores.
- El Pasivo Circulante se compone de Iva por pagar por el diferencial de IVA D.F. e IVA C.F. e impto. a la Ley de alcoholes devengados en diciembre del primer año.
- Se contempla repartir las utilidades todos los años a partir del año 3

FLUJO DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE

Flujo de Efectivo y Efectivo Equivalente

(Miles de \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fuentes de Efectivo						
Utilidad Neta		-19,378	21,122	40,049	61,533	65,509
Mas Depreciaciones		4,256	4,256	4,256	4,256	4,256
Mas Cargos en						
IVA e ILA						
Deuda con Bcos.		0	0	0	0	0
Fuentes Totales de Efectivo		0-15,123	25,377	44,304	65,789	69,765
Usos						
Activos Fijos	25,321					
Total Usos	25,321	0	0	0	0	0
Cambios en el Flujo						
Financiamiento						
Capital	25,321	14,783	0	0	0	
Dividendos		0	0	-25,000	-50,000	-93,834
Desinversion		0	0	0	0	-40,104
Total Financiamiento	25,321	14,783	0	-25,000	-50,000	-133,938
Variaciones en ctas de pasivo		13,190	-1,535	4,349	4,107	792
Variaciones en ctas. De Activo		-6,588	-1,023	-4,349	-4,107	-792
Saldo final del periodo	0	6,262	22,819	19,304	15,789	-64,173
Saldo inicial	0	0	6,262	29,080	48,385	64,174
Saldo Final de Efectivo y Efectivo Equivalente	0	6,262	29,080	48,385	64,174	0

El proyecto requiere financiamiento externo al inicio de las operaciones por M\$ 14.783.- El resto de los periodos no es necesario. Este credito podría pagarse integralmente en el año 3 o retirar los aportes temporales realizados por los inversionistas

OFERTA A LOS INVERSIONISTAS.

Las necesidades de capital se financian íntegramente con aporte de los socios y las condiciones de salida están en el pacto de socios incluido como anexo.

Inversión	M\$	%
Activo Fijo	25,321	100%
Capital de Trabajo	-	0%
Financiamiento	25,321	100%
Préstamo Bancario	-	0%
Capital	25,321	100%

El capital se compone de 3 socios fundadores y el aporte de cada uno de ellos es el siguiente:

Aportes	M\$	%
Socio Fundador Cristian Bravo	8,000	32%
Socio Fundador Erik Leal	8,000	32%
Socio Fundador Luis Toledo	9,321	36%
Otros Inversionistas Externos	-	0%

ESTRATEGIA DE SALIDA.

Se ofrece a los socios que deseen retirarse del negocio un pacto de compra por parte de los demás socios fundadores, en partes iguales, de los derechos al valor equivalente al 100% del valor de su aporte reajustado al 31 de diciembre del año anterior más el porcentaje de las utilidades acumuladas y no distribuidas. Esta opción podrá ejercerse a partir del año 3. Las condiciones del pacto de socios se adjunta en anexos.

ANEXOS

ANEXO N°1

ANTECEDENTES DEL MERCADO

1.A Total Patentes por Ámbito Geográfico

	Chiguayante	Hualqui	Tomé	Concepción	Coronel	Total Segmento	%Segmento	% Merc (Q)	% Merc (\$)
Restaurante	53	32	143	885	13	1126	33.04%	10%	21%
Botillerías	28	4	122	590	88	832	24.41%	43%	34%
Almacenes	142	32	51	842	252	1319	38.70%	47%	45%
Competencia	19	6	8	85	13	131	3.85%	100%	100%
Total	242	74	324	2402	366	3408	100.00%		

Fuente: Elaboración propia en base a información disponibles en dirección de finanzas municipales

1.B Mercado potencial en base a porcentaje de clientes que manifestaron incurrir en costos de desabastecimiento y continuidad en la entrega.

	Minoristas	% Segmento	Merc Potencial	% Cartera
Segmento 1	2150	43%	925	61%
Segmento 2	1126	53%	597	39%
Total	3276		1521	100%

1.C Ubicación Geográfica



1D Encuesta Abierta

Nombre: _____
Dirección: _____
Fonos: _____
Giro: _____
Tipo de Negocio: _____

Pub _____ Cantina _____
Restauran _____ Supermercado _____
Minimarket _____ Otros _____
Botillería _____

1.- Nombre 5 atributos que usted valora de un proveedor de licores.

- Orden de importancia**
- | | | | |
|----------|--|---|--|
| A. _____ | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | F. Precio (Inducida) | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| B. _____ | | G. Tiempo de Respuesta (abastecimiento) | |
| C. _____ | | H. Contacto permanente del vendedor | |
| D. _____ | | I. Seguridad en la entrega | |
| E. _____ | | J. Hacer su pedido de acuerdo a su necesidad. | |

2.- Señale 5 problemas por los cuales usted se cambiaría de Proveedor.

- Orden de importancia**
- | | | | |
|----------|--|---|--|
| A. _____ | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | F. Asumir Costo de Flete | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| B. _____ | | G. Perdida de ventas por desabastecimiento | |
| C. _____ | | H. El abasteciendo sucede en horarios inadecuados. | |
| D. _____ | | I. Mis actuales proveedores varían mucho sus precios. | |
| E. _____ | | J. Los productos llegan mal presentados, sucios y/o aplastados. | |

3.- Considerando la respuesta anterior, ¿se cambiaría a un proveedor que solucionara estos problemas?

Si ___ No___

4.- ¿Quién es su actual proveedor?_____

5.- Señale los productos y Marcas que tienen mayor rotación/mes en orden de importancia.
(Probar hipótesis con respuestas inducidas solo después de la respuesta)

Producto	Marca	Volumen de compra	
1 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
2 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
3 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
4 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
5 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
6 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
7 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
8 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
9 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____
10 _____	_____	\$ _____	Q _____ Um _____

	Gasto	Cantidad	Unidades de medida
Tetra Tocornal 2lt (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Tocornal 2lt (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Tocornal 1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Tocornal 1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Tocornal 1 lt (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Tocornal 1 lt (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Santa Helena 2000 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Santa Helena 2000 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Santa Helena 1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Santa Helena 1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Grosso 1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Grosso 1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Fresco 1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Fresco 1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra El Otro 1lt (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra El Otro 1lt (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Bodega Uno1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Bodega Uno1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Tetra Gato (Tinto)	_____	_____	_____
Tetra Gato (Blanco)	_____	_____	_____
Garrafa Barón del Maule 5lt (Tinto)	_____	_____	_____
Garrafa Barón del Maule 5lt (Blanco)	_____	_____	_____
Estrella Botellin Sta Carolina (Tinto)	_____	_____	_____
Estrella Botellin Sta Carolina (Blanco)	_____	_____	_____
Botellón Gato 1500 (Tinto)	_____	_____	_____
Botellón Gato 1500 (Blanco)	_____	_____	_____
Bidón 5lt Tocornal (Tinto)	_____	_____	_____
Bidón 5lt Tocornal (Blanco)	_____	_____	_____
Bidón 5lt Barón del Maule (Tinto)	_____	_____	_____
Bidón 5lt Barón del Maule (Blanco)	_____	_____	_____

6.- ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos?

Diaria ___ Semanal___ Quincenal___ Mensual ___ Época: Otoño – Invierno___

Diaria ___ Semanal___ Quincenal___ Mensual ___ Época: Otoño – Invierno_____

7.- Señale tres productos que representen una compra típica en (Producto-marca-tamaño)

Otoño - Invierno: _____

Primavera – Verano: _____

1.E Composición cartera de productos línea de piscos para el segmento 1

Productos	Precio Venta	Costos Variables				Margen contribucion	% de la demanda total
		Costo de Compra	Costo Transporte a	Comision Vendedores	Total costos Variables		
Pisco							
Ruta Norte ()							12.62%
35°	1.199	899	14	29.975	943	256	2.45%
Sour	1.199	899	14	29.975	943	256	1.05%
Serena ()							6.52%
33°	1.110	833	14	27.75	874	236	0.27%
35°	1.220	915	14	30.5	960	261	1.27%
Litro 35°	2.090	1.568	14	52.25	1.634	456	0.27%
Capel (50%)							21.28%
33°	1.230	923	14	30.75	967	263	0.22%
35°	1.400	1.050	14	35	1.099	301	4.14%
40°	1.740	1.305	14	43.5	1.363	378	0.22%
43°	2.250	1.688	14	56.25	1.758	492	0.22%
Litro 35°	2.000	1.500	14	50	1.564	436	0.22%
Petaca 35°	580	435	14	14.5	464	117	0.22%
Mini 35°	310	233	14	7.75	254	56	
Sour Petaca	600	450	14	15	479	121	0.22%
Sour	1.300	975	14	32.5	1.022	279	0.22%
Sour Light	1.300	975	14	32.5	1.022	279	0.22%
Control ()							3.41%
33°	1.050	788	14	26.25	828	222	0.09%
35°	1.250	938	14	31.25	983	267	0.66%
40°	1.600	1.200	14	40	1.254	346	0.09%
43°	1.950	1.463	14	48.75	1.525	425	0.09%
Guarda ()							
35°	2.290	1.718	14	57.25	1.789	501	
40°	2.600	1.950	14	65	2.029	571	
46°	3.200	2.400	14	80	2.494	706	
Campanario							22.72%
35°	1.400	1.050	14	35	1.099	301	6.31%
Limari Grande							0.35%
35°	1.190	893	14	29.75	936	254	0.10%
Limari Chico							0.44%
Petaca 35°	730	548	14	18.25	580	150	0.12%
Vaina							0.00%
33°	1.700	1.275	14	42.5	1.332	369	
35°	1.350	1.013	14	33.75	1.060	290	
40°	1.500	1.125	14	37.5	1.177	324	
3 - RR							1.07%
33°	1.200	900	14	30	944	256	0.03%
35°	1.390	1.043	14	34.75	1.091	299	0.21%
40°	1.880	1.410	14	47	1.471	409	0.03%
43°	2.390	1.793	14	59.75	1.866	524	0.03%
Alto el Carmen							11.53%
35°	2.120	1.590	14	53	1.657	463	2.24%
40°	2.800	2.100	14	70	2.184	616	0.48%
46°	2.990	2.243	14	74.75	2.331	659	0.48%
Mistral							8.26%
35°	2.220	1.665	14	55.5	1.735	486	1.61%
40°	2.790	2.093	14	69.75	2.176	614	0.34%
46°	3.390	2.543	14	84.75	2.641	749	0.34%
Artesanosa							11.80%
35°	1.390	1.043	14	34.75	1.091	299	2.29%
Petaca 35°	2.620	1.965	14	65.5	2.045	576	0.98%
Moai							0.00%
40°	4.600	3.450	14	115	3.579	1.021	0.00%

1.F Composición cartera de productos línea de vinos para el segmento 1

FRESSCO							5.00%
TETRA	410	308	14	10.25	332	78	1.04%
TETRA 1,5 LT	900	675	14	22.5	712	189	2.43%
CANEPA							7.00%
TETRA 1 LT	700	525	14	17.5	557	144	1.94%
GARRAFA	3.000	2.250	14	75	2.339	661	0.58%
BOT 3/4LT	690	518	14	17.25	549	141	0.58%
BOT 1LT	790	593	14	19.75	626	164	0.58%
BOT 1100	640	480	14	16	510	130	0.58%
BOT.1,5	1.100	825	14	27.5	867	234	0.58%
SAN JORGE							2.00%
BIDON 5 LT	3.000	2.250	14	75	2.339	661	0.69%
BIDON 2 LT	1.100	825	14	27.5	867	234	0.69%
GROSSO							5.00%
TETRA 1,5 LT	890	668	14	22.25	704	186	2.78%
GARRAFA	1.800	1.350	14	45	1.409	391	0.69%
C Y TORO EXP							2.00%
BOT 3/4LT	850	638	14	21.25	673	177	0.69%
BOT.1,5	1.240	930	14	31	975	265	0.69%
S.HELEN							7.00%
TETRA 2 LT	1.290	968	14	32.25	1.014	276	4.86%
LOMAS							7.00%
TETRA 1 LT	710	533	14	17.75	564	146	1.46%
TETRA 1,5 LT	990	743	14	24.75	781	209	1.46%
BIDON 2 LT	1.150	863	14	28.75	905	245	0.97%
BOT.1,5	980	735	14	24.5	774	207	0.97%
HNOS CARRERA							6.00%
TETRA 1 LT	620	465	14	15.5	495	126	1.25%
TETRA 1,5 LT	1.060	795	14	26.5	836	225	2.08%
BIDON 5 LT	2.500	1.875	14	62.5	1.952	549	0.83%
TOCORNAL							7.00%
TETRA 1 LT	790	593	14	19.75	626	164	1.70%
TETRA 2 LT	1.300	975	14	32.5	1.022	279	2.67%
BIDON 5 LT	2.790	2.093	14	69.75	2.176	614	0.49%
BODEGA							6.00%
TETRA 1 LT	800	600	14	20	634	166	1.67%
TETRA 1,5 LT	1.020	765	14	25.5	805	216	1.67%
BIDON 5 LT	2.790	2.093	14	69.75	2.176	614	0.28%
BIDON 2 LT	1.250	938	14	31.25	983	267	0.28%
BOT 1100	930	698	14	23.25	735	195	0.28%
GATO							12.00%
TETRA 1 LT	920	690	14	23	727	193	3.33%
TETRA 2 LT	1.530	1.148	14	38.25	1.200	330	3.33%
BOT 3/4LT	1.170	878	14	29.25	921	249	0.83%
BOT.1,5	1.230	923	14	30.75	967	263	0.83%
GATO EXPORT							1.00%
TETRA 1 LT	980	735	14	24.5	774	207	0.69%
CLOS							11.00%
TETRA	480	360	14	12	386	94	0.76%
TETRA 1 LT	890	668	14	22.25	704	186	2.29%
TETRA 1,5 LT	1.190	893	14	29.75	936	254	2.29%
TETRA 2 LT	1.490	1.118	14	37.25	1.169	321	2.29%
120 STA RITA							14.00%
TETRA	480	360	14	12	386	94	0.97%
TETRA 1 LT	990	743	14	24.75	781	209	2.92%
TETRA 1,5 LT	1.250	938	14	31.25	983	267	2.92%
GARRAFA	3.990	2.993	14	99.75	3.106	884	0.73%
BIDON 2 LT	1.600	1.200	14	40	1.254	346	0.73%
BOT 5LT	5.000	3.750	14	125	3.889	1.111	0.73%
BOT.1,5	1.200	900	14	30	944	256	0.73%
V. CHILLAN							2.00%
TETRA 1 LT	490	368	14	12.25	394	96	0.56%
BIDON 5 LT	1.500	1.125	14	37.5	1.177	324	0.56%
BIDON 2 LT	2.300	1.725	14	57.5	1.797	504	0.14%
BOT.1,5	799	599	14	19.975	633	166	0.14%
PORTON							2.00%
TETRA 1 LT	610	458	14	15.25	487	123	1.39%
PLANETA							2.00%
TETRA 1 LT	660	495	14	16.5	526	135	0.69%
BIDON 2 LT	1.200	900	14	30	944	256	0.35%
BOT.1,5	1.120	840	14	28	882	238	0.35%
MOZO							2.00%
BOT 3/4LT	720	540	14	18	572	148	0.69%
BOT.1,5	1.150	863	14	28.75	905	245	0.69%

1.F Composición cartera de productos línea de licores para el segmento 1

Añejo Centenario Mitjans 13,5' 900cc	1.208	929	14	30	973	235	
Bitter Campari 28,5' 750cc	5.390	4.146	14	135	4.295	1.095	
Bitter Rossard Clasico 25' 1000cc M	1.947	1.498	14	49	1.561	387	
Champaña Valdivieso Moscato 12' 1	1.412	1.086	14	35	1.135	277	
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 1000cc	1765	1358	14	44	1416	349	0.28%
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 500cc	944	726	14	24	764	180	
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 750cc	1320	1015	14	33	1062	258	0.28%
Gin Booths Importado 40' 1000cc	1.710	1.315	14	43	1.372	338	0.28%
Granadina Jarabe Mitjans 900cc	1.547	1.190	14	39	1.243	304	
Jerez Zalameiro 16' Mitjans 750cc	1.702	1.309	14	43	1.366	336	
Licor de Cacao Mitjans 25' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	
Licor de café Mitjans 25' 750cc	0	0					
Licor de Manzanilla Mitjans 28' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	
Licor de Manzanilla San Eugenio 16'	410	315	14	10	339	70	
Licor de Menta Mitjans 28' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	
Licor Ron San Eugenio	410	315	14	10	339	70	
Licor Triple Sec Mitjans 34' 750cc	1.685	1.296	14	42	1.352	333	
Martini Bianco 16' 900cc	1.342	1.032	14	34	1.080	262	0.28%
Martini Rosso 16 900cc	1.342	1.032	14	34	1.080	262	0.28%
Oporto Diamante 16' Mitjans 750cc	1.702	1.309	14	43	1.366	336	
Ron Bacardi Carta de Oro 40' 750cc	3825	2942	14	96	3052	773	0.28%
Ron Blanco Mitjans 40' 750cc	1416	1089	14	35	1138	277	0.28%
Ron Dorado Mitjans 40' 750cc	1333	1025	14	33	1072	260	0.28%
Ron Limon Mitjans 35' Coctel 3/4 B	1388	1068	14	35	1117	272	0.28%
Tequila Mezcal La Madrileña 40' 75	2.269	1.745	14	57	1.816	453	
Tequila Senda Real Blanco 40' 750	2.972	2.286	14	74	2.374	598	0.28%
Vodka Eristoff 37,5' 750cc	1.700	1.308	14	43	1.365	336	
Whisky "1 Litro" Ballantines 43'	6.183	4.756	14	155	4.925	1.258	
Whisky Sandy Macdonald 43' 750cc	4.619	3.553	14	115	3.682	936	

1.G Composición cartera de productos línea de piscos para el segmento 2

Productos	Precio Venta	Costos Variables				Margen contribucion	% de la demanda total
		Costo de Compra producto	Costo Transporte a clientes	Comision Vendedores	Total costos Variables		
Pisco							
Ruta Norte ()							12.62%
35°	1.199	899	14	30	943	256	3.53%
Sour	1.199	899	14	30	943	256	1.51%
Serena ()							6.52%
33°	1.110	833	14	28	874	236	
35°	1.220	915	14	31	960	261	1.83%
Litro 35°	2.090	1.568	14	52	1.634	456	0.78%
Capel (50%)							21.28%
33°	1.230	923	14	31	967	263	
35°	1.400	1.050	14	35	1.099	301	5.96%
40°	1.740	1.305	14	44	1.363	378	0.51%
43°	2.250	1.688	14	56	1.758	492	0.51%
Litro 35°	2.000	1.500	14	50	1.564	436	0.51%
Petaca 35°	580	435	14	15	464	117	
Mini 35°	310	233	14	8	254	56	
Sour Petaca	600	450	14	15	479	121	
Sour	1.300	975	14	33	1.022	279	0.51%
Sour Light	1.300	975	14	33	1.022	279	0.51%
Control ()							3.41%
33°	1.050	788	14	26	828	222	
35°	1.250	938	14	31	983	267	0.95%
40°	1.600	1.200	14	40	1.254	346	0.20%
43°	1.950	1.463	14	49	1.525	425	0.20%
Guarda ()							
35°	2.290	1.718	14	57	1.789	501	
40°	2.600	1.950	14	65	2.029	571	
46°	3.200	2.400	14	80	2.494	706	
Campanario							22.72%
35°	1.400	1.050	14	35	1.099	301	9.09%
Limari Grande							0.79%
35°	1.190	893	14	30	936	254	0.32%
Limari Chico							
Petaca 35°	730	548	14	18	580	150	
Vaina							0.00%
33°	1.700	1.275	14	43	1.332	369	
35°	1.350	1.013	14	34	1.060	290	
40°	1.500	1.125	14	38	1.177	324	
3 - RR							1.07%
33°	1.200	900	14	30	944	256	
35°	1.390	1.043	14	35	1.091	299	0.30%
40°	1.880	1.410	14	47	1.471	409	0.06%
43°	2.390	1.793	14	60	1.866	524	0.06%
Alto el Carmen							11.53%
35°	2.120	1.590	14	53	1.657	463	3.23%
40°	2.800	2.100	14	70	2.184	616	0.69%
46°	2.990	2.243	14	75	2.331	659	0.69%
Mistral							8.26%
35°	2.220	1.665	14	56	1.735	486	2.31%
40°	2.790	2.093	14	70	2.176	614	0.50%
46°	3.390	2.543	14	85	2.641	749	0.50%
Artesanosa							11.80%
35°	1.390	1.043	14	35	1.091	299	4.72%
Petaca 35°	2.620	1.965	14	66	2.045	576	
Moai							0.00%
40°	4.600	3.450	14	115	3.579	1.021	0.00%

1.H Composición cartera de productos línea de vinos para el segmento 2

FRESSCO								0.00%
TETRA	410	308	14	10	332	78		0.00%
TETRA 1,5 LT	900	675	14	23	712	189		0.00%
CANEPA								20.00%
TETRA 1 LT	700	525	14	18	557	144		0.00%
GARRAFA	3.000	2.250	14	75	2.339	661		0.00%
BOT 3/4LT	690	518	14	17	549	141		2.00%
BOT 1LT	790	593	14	20	626	164		2.00%
BOT 1100	640	480	14	16	510	130		0.00%
BOT.1,5	1.100	825	14	28	867	234		0.00%
SAN JORGE								0.00%
BIDON 5 LT	3.000	2.250	14	75	2.339	661		0.00%
BIDON 2 LT	1.100	825	14	28	867	234		0.00%
GROSSO								0.00%
TETRA 1,5 LT	890	668	14	22	704	186		0.00%
GARRAFA	1.800	1.350	14	45	1.409	391		0.00%
C Y TORO EXP								40.00%
BOT 3/4LT	850	638	14	21	673	177		8.00%
BOT.1,5	1.240	930	14	31	975	265		0.00%
S.HELEN								0.00%
TETRA 2 LT	1.290	968	14	32	1.014	276		0.00%
LOMAS								0.00%
TETRA 1 LT	710	533	14	18	564	146		0.00%
TETRA 1,5 LT	990	743	14	25	781	209		0.00%
BIDON 2 LT	1.150	863	14	29	905	245		0.00%
BOT.1,5	980	735	14	25	774	207		0.00%
HNOS CARRERA								0.00%
TETRA 1 LT	620	465	14	16	495	126		0.00%
TETRA 1,5 LT	1.060	795	14	27	836	225		0.00%
BIDON 5 LT	2.500	1.875	14	63	1.952	549		0.00%
TOCORNAL								0.00%
TETRA 1 LT	790	593	14	20	626	164		0.00%
TETRA 2 LT	1.300	975	14	33	1.022	279		0.00%
BIDON 5 LT	2.790	2.093	14	70	2.176	614		0.00%
BODEGA								0.00%
TETRA 1 LT	800	600	14	20	634	166		0.00%
TETRA 1,5 LT	1.020	765	14	26	805	216		0.00%
BIDON 5 LT	2.790	2.093	14	70	2.176	614		0.00%
BIDON 2 LT	1.250	938	14	31	983	267		0.00%
BOT 1100	930	698	14	23	735	195		0.00%
GATO/negro-blanco								40.00%
TETRA 1 LT	920	690	14	23	727	193		0.00%
TETRA 2 LT	1.530	1.148	14	38	1.200	330		0.00%
BOT 3/4LT	1.170	878	14	29	921	249		8.00%
BOT.1,5	1.230	923	14	31	967	263		0.00%
GATO EXPORT								0.00%
TETRA 1 LT	980	735	14	25	774	207		0.00%
CLOS de pirque								0.00%
TETRA	480	360	14	12	386	94		0.00%
TETRA 1 LT	890	668	14	22	704	186		0.00%
TETRA 1,5 LT	1.190	893	14	30	936	254		0.00%
TETRA 2 LT	1.490	1.118	14	37	1.169	321		0.00%
120 STA RITA								0.00%
TETRA	480	360	14	12	386	94		0.00%
TETRA 1 LT	990	743	14	25	781	209		0.00%
TETRA 1,5 LT	1.250	938	14	31	983	267		0.00%
GARRAFA	3.990	2.993	14	100	3.106	884		0.00%
BIDON 2 LT	1.600	1.200	14	40	1.254	346		0.00%
BOT 5LT	5.000	3.750	14	125	3.889	1.111		0.00%
BOT.1,5	1.200	900	14	30	944	256		0.00%
V. CHILLAN								0.00%
TETRA 1 LT	490	368	14	12	394	96		0.00%
BIDON 5 LT	1.500	1.125	14	38	1.177	324		0.00%
BIDON 2 LT	2.300	1.725	14	58	1.797	504		0.00%
BOT.1,5	799	599	14	20	633	166		0.00%
PORTON								0.00%
TETRA 1 LT	610	458	14	15	487	123		0.00%
PLANETA								0.00%
TETRA 1 LT	660	495	14	17	526	135		0.00%
BIDON 2 LT	1.200	900	14	30	944	256		0.00%
BOT.1,5	1.120	840	14	28	882	238		0.00%
MOZO								0.00%
BOT 3/4LT	720	540	14	18	572	148		0.00%
BOT.1,5	1.150	863	14	29	905	245		0.00%

1.I Composición cartera de productos línea de vinos para el segmento 2

Añejo Centenario Mitjans 13,5' 900cc	1.208	929	14	30	973	235	1.25%
Bitter Campari 28,5' 750cc	5.390	4.146	14	135	4.295	1.095	1.25%
Bitter Rossard Clasico 25' 1000cc M	1.947	1.498	14	49	1.561	387	1.25%
Champaña Valdivieso Moscato 12' 1	1.412	1.086	14	35	1.135	277	1.25%
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 1000cc	1765	1358	14	44	1416	349	1.60%
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 500cc	944	726	14	24	764	180	1.25%
Coñac Tres Palos Mitjans 38' 750cc	1320	1015	14	33	1062	258	1.60%
Gin Booths Importado 40' 1000cc	1.710	1.315	14	43	1.372	338	1.60%
Granadina Jarabe Mitjans 900cc	1.547	1.190	14	39	1.243	304	1.25%
Jerez Zalamero 16' Mitjans 750cc	1.702	1.309	14	43	1.366	336	1.25%
Licor de Cacao Mitjans 25' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	1.25%
Licor de café Mitjans 25' 750cc	0	0					
Licor de Manzanilla Mitjans 28' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	1.25%
Licor de Manzanilla San Eugenio 16'	410	315	14	10	339	70	1.25%
Licor de Menta Mitjans 28' 750cc	1.568	1.206	14	39	1.259	309	1.25%
Licor Ron San Eugenio	410	315	14	10	339	70	1.25%
Licor Triple Sec Mitjans 34' 750cc	1.685	1.296	14	42	1.352	333	1.25%
Martini Bianco 16' 900cc	1.342	1.032	14	34	1.080	262	1.60%
Martini Rosso 16' 900cc	1.342	1.032	14	34	1.080	262	1.60%
Oporto Diamante 16' Mitjans 750cc	1.702	1.309	14	43	1.366	336	1.25%
Ron Bacardi Carta de Oro 40' 750cc	3825	2942	14	96	3052	773	1.60%
Ron Blanco Mitjans 40' 750cc	1416	1089	14	35	1138	277	1.60%
Ron Dorado Mitjans 40' 750cc	1333	1025	14	33	1072	260	1.60%
Ron Limon Mitjans 35' Coctel 3/4 Bd	1388	1068	14	35	1117	272	1.60%
Tequila Mezcal La Madrileña 40' 750cc	2.269	1.745	14	57	1.816	453	1.25%
Tequila Senda Real Blanco 40' 750cc	2.972	2.286	14	74	2.374	598	1.60%
Vodka Eristoff 37,5' 750cc	1.700	1.308	14	43	1.365	336	1.25%
Whisky "1 Litro" Ballantines 43'	6.183	4.756	14	155	4.925	1.258	2.00%
Whisky Sandy Macdonald 43' 750cc	4.619	3.553	14	115	3.682	936	2.00%

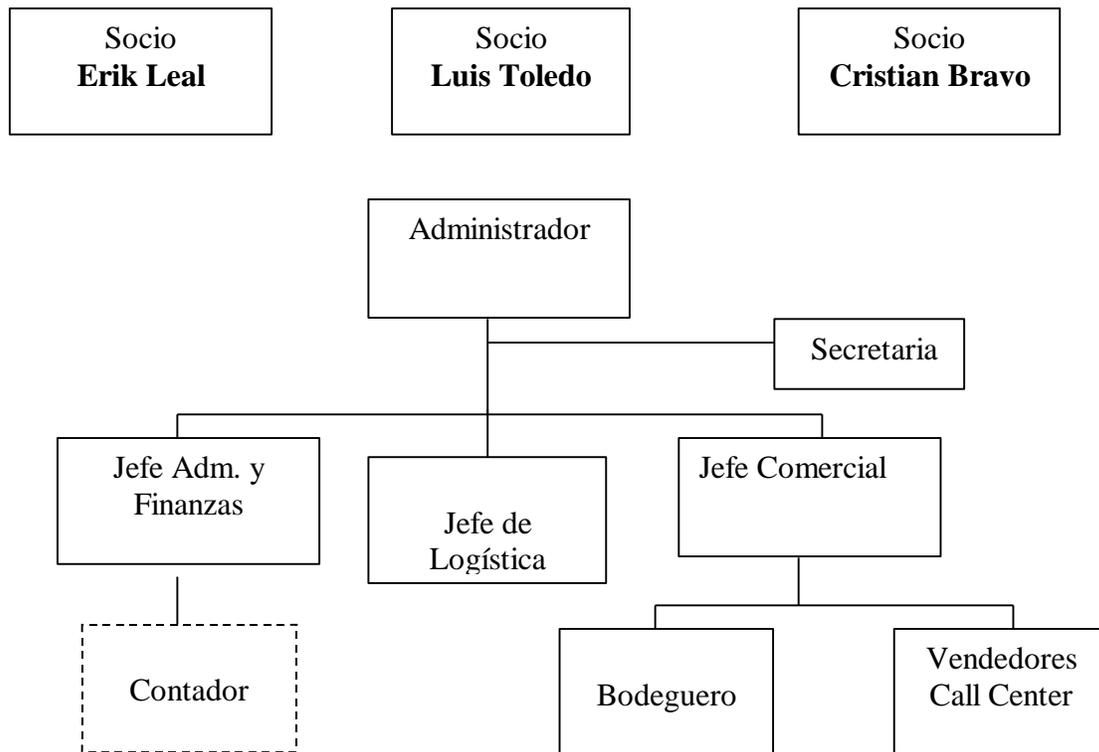
1.J Proyección de ventas Año 1

AÑO1			Tasa de Captación	N°Clientes		Unidades Mensuales	Ventas por segmento Mensuales	Ventas totales Mensuales
Mes 1	Vistias diarias	Visitas mensuales	Normal	Normal	Acum Normal		Normal	Normal
Captador S1	12	240	2%	4		210	756	
Captador S2	12	240	2%	4		160	576	1332
Mes 2								
Captador S1	12	240	2%	5	8	210	1764	
Captador S2	12	240	2%	5	8	160	1344	3108
Mes 3								
Captador S1	12	240	2%	5	13	210	2772	
Captador S2	12	240	2%	5	13	160	2112	4884
Mes 4								
Captador S1	12	240	2%	5	18	210	3780	
Captador S2	12	240	2%	5	18	160	2880	6660
Mes 5								
Captador S1	12	240	2%	5	23	210	4788	
Captador S2	12	240	2%	5	23	160	3648	8436
Mes 6								
Captador S1	12	240	2%	5	28	210	5796	
Captador S2	12	240	2%	5	28	160	4416	10212
Mes 7								
Captador S1	12	240	2%	5	32	210	6804	
Captador S2	12	240	2%	5	32	160	5184	11988
Mes 8								
Captador S1	12	240	2%	5	37	211	7855	
Captador S2	12	240	2%	5	37	184	6845	14700
Mes 9								
Captador S1	12	240	2%	5	42	252	10584	
Captador S2	12	240	2%	5	42	192	8064	18648
Mes 10								
Captador S1	12	240	2%	5	47	210	9828	
Captador S2	12	240	2%	5	47	160	7488	17316
Mes 11								
Captador S1	12	240	2%	5	52	263	13545	
Captador S2	12	240	2%	5	52	200	10320	23865
Mes 12								
Captador S1	12	240	2%	5	56	263	14805	
Captador S2	12	240	2%	5	56	200	11280	26085
							83077	147234

ANEXO N°2

ANTECEDENTES DE OPERACIONES

2.1 Estructura Organizacional



2.2 Plan de puesta en marcha

	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	MES 1				MES2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Formación de la Sociedad																								
2	Financiamiento																								
3	Formación y Reclutamiento																								
4	Desarrollo Campaña Marketing																								
5	Ejecución Campaña de Marketing																								
6	Capacitación																								
7	Arriendo de Instalaciones																								
8	Remodelación de Instalaciones																								
9	Compra de Utensilios y Equipos																								
10	Compra de Vinos y Licores																								
11	Inicio de Operaciones																								
12	Manejos de Relaciones con Clientes																								
13	Manejo de Relaciones con Proveedores																								
14	Detección y satisfacción de nuevas necesidades																								
15	Colocación de productos nuevos																								
16	Encuesta y evaluación sobre nivel de satisfacción de clientes																								

ANEXO N°3

ANTECEDENTES FINANCIEROS

3.1 FLUJO DE CAJA MENSUAL DEL PRIMER AÑO

	Año 1											
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
Ingresos	\$1,963	\$4,581	\$7,199	\$9,817	\$12,434	\$15,052	\$17,670	\$21,843	\$27,486	\$25,523	\$35,176	\$38,448
Ventas Segmento 1	\$996	\$2,324	\$3,652	\$4,980	\$6,308	\$7,636	\$8,965	\$10,349	\$13,945	\$12,949	\$17,846	\$19,506
Ventas Segmento 2	\$967	\$2,257	\$3,547	\$4,836	\$6,126	\$7,416	\$8,705	\$11,494	\$13,542	\$12,574	\$17,330	\$18,942
Costos												
Costo Variable Segmento 1	(\$758)	(\$1,770)	(\$2,781)	(\$3,792)	(\$4,803)	(\$5,814)	(\$6,825)	(\$7,879)	(\$10,617)	(\$9,859)	(\$13,588)	(\$14,851)
Cotos Variables Segmento 2	(\$743)	(\$1,733)	(\$2,724)	(\$3,714)	(\$4,705)	(\$5,696)	(\$6,686)	(\$8,828)	(\$10,401)	(\$9,658)	(\$13,310)	(\$14,548)
Costo Fijo Mensual	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)
Mano de Obra	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)
Comision Ventas	(\$49)	(\$115)	(\$180)	(\$245)	(\$311)	(\$376)	(\$442)	(\$546)	(\$687)	(\$638)	(\$879)	(\$961)
Depreciación	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)
Intereses / Préstamo												\$0
Total Gastos	(\$5,811)	(\$7,878)	(\$9,946)	(\$12,013)	(\$14,080)	(\$16,147)	(\$18,214)	(\$21,515)	(\$25,966)	(\$24,416)	(\$32,038)	(\$34,622)
Resultado Antes Impto	(\$3,848)	(\$3,297)	(\$2,747)	(\$2,196)	(\$1,646)	(\$1,095)	(\$544)	\$329	\$1,520	\$1,107	\$3,138	\$3,826
Impuestos												
Resultado	(\$3,848)	(\$3,297)	(\$2,747)	(\$2,196)	(\$1,646)	(\$1,095)	(\$544)	\$329	\$1,520	\$1,107	\$3,138	\$3,826
Depreciación	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355
Activo Fijo												
IVA/ ILA	\$0	(\$73)	(\$170)	(\$267)	(\$364)	(\$461)	(\$558)	(\$655)	\$1,032	(\$1,805)	(\$1,670)	(\$2,334)
Préstamo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo Neto de Caja	(\$3,493)	(\$3,016)	(\$2,562)	(\$2,108)	(\$1,655)	(\$1,201)	(\$748)	\$28	\$2,907	(\$343)	\$1,822	\$1,847
Déficit / Superávit Acumulado	(\$3,493)	(\$6,509)	(\$9,071)	(\$11,179)	(\$12,834)	(\$14,035)	(\$14,783)	(\$14,755)	(\$11,848)	(\$12,191)	(\$10,368)	(\$8,521)

3.2 Flujo de caja trimestral segundo año, flujo de caja año 3, 4 y 5.

	Año 1											
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
Ingresos	\$1,963	\$4,581	\$7,199	\$9,817	\$12,434	\$15,052	\$17,670	\$21,843	\$27,486	\$25,523	\$35,176	\$38,448
Ventas Segmento 1	\$996	\$2,324	\$3,652	\$4,980	\$6,308	\$7,636	\$8,965	\$10,349	\$13,945	\$12,949	\$17,846	\$19,506
Ventas Segmento 2	\$967	\$2,257	\$3,547	\$4,836	\$6,126	\$7,416	\$8,705	\$11,494	\$13,542	\$12,574	\$17,330	\$18,942
Costos												
Costo Variable Segmento 1	(\$758)	(\$1,770)	(\$2,781)	(\$3,792)	(\$4,803)	(\$5,814)	(\$6,825)	(\$7,879)	(\$10,617)	(\$9,859)	(\$13,588)	(\$14,851)
Cotos Variables Segmento 2	(\$743)	(\$1,733)	(\$2,724)	(\$3,714)	(\$4,705)	(\$5,696)	(\$6,686)	(\$8,828)	(\$10,401)	(\$9,658)	(\$13,310)	(\$14,548)
Costo Fijo Mensual	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)	(\$986)
Mano de Obra	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)	(\$2,920)
Comision Ventas	(\$49)	(\$115)	(\$180)	(\$245)	(\$311)	(\$376)	(\$442)	(\$546)	(\$687)	(\$638)	(\$879)	(\$961)
Depreciación	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)	(\$355)
Intereses / Préstamo												\$0
Total Gastos	(\$5,811)	(\$7,878)	(\$9,946)	(\$12,013)	(\$14,080)	(\$16,147)	(\$18,214)	(\$21,515)	(\$25,966)	(\$24,416)	(\$32,038)	(\$34,622)
Resultado Antes Impto	(\$3,848)	(\$3,297)	(\$2,747)	(\$2,196)	(\$1,646)	(\$1,095)	(\$544)	\$329	\$1,520	\$1,107	\$3,138	\$3,826
Impuestos												
Resultado	(\$3,848)	(\$3,297)	(\$2,747)	(\$2,196)	(\$1,646)	(\$1,095)	(\$544)	\$329	\$1,520	\$1,107	\$3,138	\$3,826
Depreciación	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355	\$355
Activo Fijo												
IVA/ ILA	\$0	(\$73)	(\$170)	(\$267)	(\$364)	(\$461)	(\$558)	(\$655)	\$1,032	(\$1,805)	(\$1,670)	(\$2,334)
Préstamo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo Neto de Caja	(\$3,493)	(\$3,016)	(\$2,562)	(\$2,108)	(\$1,655)	(\$1,201)	(\$748)	\$28	\$2,907	(\$343)	\$1,822	\$1,847
Déficit / Superávit Acumulado	(\$3,493)	(\$6,509)	(\$9,071)	(\$11,179)	(\$12,834)	(\$14,035)	(\$14,783)	(\$14,755)	(\$11,848)	(\$12,191)	(\$10,368)	(\$8,521)

3.3 Tabla de amortización préstamo.

FINANCIAMIENTO			
Financiamiento			
Capital necesario	\$ 25,321	25,321	Capital 100.0%
		-	Préstamo 0.0%

Inversión	M\$	%
Activo Fijo	25,321	100%
Capital de Trabajo	-	0%
Financiamiento	25,321	100%
Préstamo Bancario	-	0%
Capital	25,321	100%

Aportes	M\$	%
Socio Fundador Cristian Bravo	8,000	32%
Socio Fundador Erik Leal	8,000	32%
Socio Fundador Luis Toledo	9,321	36%
Otros Inversionistas Externos	-	0%

Endeudamiento	12.95%
Préstamo	-
Plazo	5años
Tabla de Desarrollo	
Cuota	-

Tabla de desarrollo

	Capital	Interés	amortización	Cuota	Saldo Insoluto
Año 1	-	-	-	-	-
Año 2	-	-	-	-	-
Año 3	-	-	-	-	-
Año 4	-	-	-	-	-
Año 5	-	-	-	-	-

A) COSTOS Y GASTOS FIJOS

Personal	Renta Mensual M\$	Cantidad	Total Mes	Total Anual M\$	Jornada
Administrador	850	1	850	10,200	Full Time
Jefe de Ventas	400	1	400	4,800	Full Time
Jefe Administrativo	340	1	340	4,080	Full Time
Secretaria	230	1	230	2,760	Full Time
Jefe de Logistica	340	1	340	4,080	Full Time
Vendedores/Call Center	160	4	640	7,680	Full Time
Contador	120	1	120	1,440	Part Time
TOTALES			2,920	35,040	

Concepto	Costo mensual M\$	Costo anual M\$
Energía Eléctrica	45	540
Agua Potable y Alcantarillado	28	336
Gas	10	120
Telefon/linea 600	90	1,080
Internet	40	480
Servicio de Alarma	21	252
Materiales de Oficina	45	540
Materiales de Aseo	15	180
Arriendo Instalaciones	450	5,400
Patentes comerciales	12	144
Gastos Menores	30	360
Gastos Radiales[1]	60	720
Gastos Promoción y Publicidad[2]	140	1,684
TOTALES	986	11,836
Gastos fijos afectos IVA	524	6,292
Fastos Fijos Exentos de Impto.		5,544
	524	11,836

PACTO DE SOCIOS

Concepción 22 de noviembre del 2004; En adelante colectiva e indistintamente denominados "las partes" o "los socios"; se ha acordado celebrar el Pacto de Socios que consta de las cláusulas siguientes:

PRIMERO: -ANTECEDENTES- Las partes son los únicos dueños de la sociedad "**Distribuidora de Licores y Vinos Tobral Ltda**", en adelante "la Sociedad", constituida por escritura pública de fecha, otorgada ante el Notario de Concepción don Edgardo Condesa Vacaro. La relación de la propiedad de cada socio con sus respectivos porcentajes en "la Sociedad", es la siguiente:

<u>Socios:</u>	<u>RUT</u>	<u>Aporte</u>	<u>%</u>
Erik Leal Matamala	13.049.470-6	M\$ 8.000.-	32
Cristian Bravo Hidalgo	12.181.829-9	M\$ 8.000.-	32
Luis Toledo Tapia	8.727.585-k	M\$ 9.321.-	36
TOTAL		M\$25.321.-	100

SEGUNDO: -FINALIDAD- Las personas naturales ya referidas, acuerdan celebrar entre ellas el presente Pacto de Socios.

TERCERO: -DIRECTORIO DE "LA SOCIEDAD"- Las partes se obligan a concurrir y a votar en las Juntas Generales de Socios de "la Sociedad", de manera que, con su concurrencia y distribuidos sus votos, sean elegidos 3 Directores de "la Sociedad" en la forma y por los grupos o estamentos que se indican a continuación:

- A) Un Director propuesto por el socio principal : Sr. Luis Toledo Tapia; o por quienes lo sucedan o reemplacen.
- B) Dos Directores propuestos en conjunto por todos los socios de "La Sociedad": Sr Erik Leal Matamala, Cristian Bravo Hidalgo; o por quienes los sucedan o reemplacen.

En caso de desacuerdo entre los miembros de uno o más de los grupos o estamentos antes mencionados para la designación de sus respectivos directores en "la Sociedad" o en las sociedades filiales o subsidiarias de ésta, ellos serán designados por las mayorías legales que concurren dentro de cada uno de los grupos o estamentos referidos. Para los efectos del cómputo de dichas mayorías cada entidad o persona tendrá en su respectivo grupo o estamento, tantos votos como aportes de "la Sociedad" de que sea dueño.

En el evento de renuncia o vacancia de algún Director de "la Sociedad", o de sus filiales o subsidiarias, que se produzca dentro de los dos primeros períodos de Directorio, el que deba reemplazarlo será designado por respectivo grupo o estamento al cual pertenecía, obligándose las demás partes a votar favorablemente la designación del reemplazante.

Los directores de "la Sociedad" durarán 2 años en sus cargos.

Los directores de "la Sociedad" no percibirán dieta por asistencia, ni remuneración alguna por su calidad de tales.

Las Juntas de Socios de "la Sociedad" deberán realizarse dentro del primer cuatrimestre de cada año.

CUARTO: -REPARTO DE DIVIDENDOS- Las partes -o sus mandatarios según corresponda- se obligan a concurrir y a votar en las Juntas Generales de Socios y en las Sesiones de Directorio de "la Sociedad", de manera que los mandatarios de esta última sean

expresamente instruidos para concurrir votando que se reparta como mínimo anual el 20% de la utilidades acumuladas.

QUINTO: -TRANSFERENCIA Y ENAJENACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA SOCIEDAD- Las partes acuerdan que la cesión, transferencia y enajenación de las derechos

de "la Sociedad" de que sean dueños, quedará afecta a las siguientes restricciones:

- a) Los derechos que tiene cada socio de "la Sociedad" sólo podrán ser cedidas, transferidas o enajenadas por sus dueños, de acuerdo con los términos y condiciones que se establecen en el presente instrumento, debiendo el cesionario o adquirente aceptar íntegramente y hacer suyo este Pacto de Socios, concurriendo a él con los mismos derechos y obligaciones que su cedente o tradente.
- b) Cualquiera de los socios miembro de un grupo o estamento de aquellos indicados en las letras A y B de la cláusula tercera que desee vender, ceder o transferir el todo o parte de sus derechos que tiene en "la Sociedad", deberá primeramente ofrecerlas para su adquisición a los demás miembros del grupo o estamento al cual pertenece, a prorrata de los derechos que cada uno de estos miembros posea a su nombre el quinto día anterior a la venta. El precio ofrecido deberá corresponder a la proporción del porcentaje que desee vender respecto del patrimonio al inicio del periodo comercial, esto es, el 01 de enero del año de la venta. En el evento de que uno o más de los miembros señalados no acepte la oferta de adquisición, o la acepte sólo parcialmente, o transcurra el plazo para aceptarla sin que hubiese manifestado su voluntad, los derechos respecto de cuya oferta no haya existido aceptación para adquirirlas, serán ofrecidas nuevamente a los demás miembros de su grupo o estamento, a prorrata de su participación en "la Sociedad"; y así sucesivamente hasta que no existan más interesados dentro del grupo o estamento respectivo. Esta oferta la efectuará el Administrador de "la Sociedad", debiendo las

partes a las cuales se dirija aceptarla o rechazarla dentro del plazo de cinco días corridos contado desde la fecha del envío de la carta certificada correspondiente, por la cual se le comunica la oferta de venta del remanente.

- c) En segundo término, y en subsidio de lo relacionado en la letra b) que antecede, las partes se otorgan recíprocamente opción preferente para adquirir los derechos que cualesquiera de ellas desee vender, ceder o transferir. Quien desee vender, ceder o transferir el todo o parte de los derechos suyos emitidas por "la Sociedad", deberá ofrecerlas para su adquisición, al precio señalado en la letra b) del artículo Quinto, a todas las partes a prorrata de los derechos que cada una de ellas posea inscritas a su nombre el quinto día anterior a la oferta.

Las ofertas de venta referidas en las letras b) y c) precedentes, se harán por carta dirigida al Administrador de "la Sociedad", el que deberá certificar en la copia respectiva, la fecha en que la reciba. El Administrador comunicará dicha oferta a los demás miembros del grupo o estamento, o a las partes, -en su caso- por medio de la correspondiente carta certificada dirigida al domicilio de cada una de ellas. Los destinatarios de la oferta tendrán un plazo de treinta días corridos contados desde la fecha de envío de la referida carta certificada, para aceptarla o rechazarla.

En el evento de que una o más de las partes no acepte la oferta de venta, o la acepte sólo parcialmente, o transcurra el plazo para aceptarla sin que hubiese manifestado su voluntad, los derechos respecto de cuya oferta no haya existido aceptación para adquirirlas, serán ofrecidas a los demás socios de "la Sociedad", a prorrata de su participación accionaria en "la Sociedad"; y así sucesivamente hasta que no existan más interesados dentro de las partes de este Pacto. Esta oferta la efectuará el Administrador de "la Sociedad", debiendo las partes a las cuales se dirija aceptarla o rechazarla dentro del plazo de cinco días corridos

contado desde la fecha del envío de la carta certificada correspondiente, por la cual se le comunica la oferta de venta del remanente.

- d) En subsidio de lo anterior y sólo si quedare algún remanente luego de formuladas las ofertas señaladas en las letras b) y c) precedentes, el o los dueños de los referidos derechos podrán ofrecerlas en venta a terceros, con la restricción de que deberán vender -al menos- en igual precio y condiciones que el ofrecido a los demás socios de "la Sociedad", y de que esta venta a terceros en todo caso no podrá exceder del 25% del total de sus respectivas acciones originales en "la Sociedad".

Si el posible tercero adquirente de los derechos se retractare de la oferta o le formule cambios, los derechos ofrecidos no podrán venderse, cederse o transferirse sin que previa y nuevamente sean ofrecidos a los socios de "la Sociedad" en forma preferente, de acuerdo con lo establecido en los literales b) y c) de la presente cláusula.

- e) En todo caso, las transferencias de derechos a terceros no podrán exceder del 25% del total de los derechos de "la Sociedad".
- f) Sin embargo, el socio que desee vender o transferir a terceros más del 25% de los derechos que posea en "la Sociedad", deberá invitar a todas las demás partes a participar en dicha venta o transferencia, de manera tal que en virtud de este párrafo todos los socios de "la Sociedad" tendrán derecho a vender o transferir a ese tercero adquirente derechos suyos de "la Sociedad" a prorrata de aquellas que posean como dueños.
- g) Sin perjuicio de lo relacionado en los literales que antecedente, los derechos de "la Sociedad" podrán libremente transferirse o traspasarse únicamente entre las partes, sin las limitaciones de opciones preferentes contenidas en las letras b) y c).

SEXTO: -GARANTÍA PRENDARIA Y PROHIBICIÓN- Con el objeto de caucionar todas y cualesquiera de las obligaciones que recíprocamente contraen las partes en virtud de este Pacto de socios y el pago de eventuales indemnizaciones que se produzcan con motivo del incumplimiento de este Pacto de Socios, declarado así por el árbitro que se designa más adelante, cada una de las partes constituye en este acto prenda y prohibición de gravar y enajenar sobre la totalidad de los derechos suyos emitidos por "la Sociedad", y que se indican en la cláusula primera de este instrumento, en favor de las demás partes de este Pacto de Socios, recibiendo los títulos de los derechos pignorados el mandatario que se indica en la cláusula siguiente; y practicándose la correspondiente notificación a la sociedad y anotación en el Registro de Socios de la misma.

Los Derechos de "la Sociedad" quedarán en poder de la misma como depositaria.

La prenda y prohibición referidas se inscribirán en el Registro de Socios de "la Sociedad".

SÉPTIMO: -RECONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN DEL PACTO DE SOCIOS POR TERCEROS ADQUIRENTES- Los terceros adquirentes de derechos de "la Sociedad" y los herederos y/o sucesores de las partes, en su caso, deberán -previo a cursar las transferencias respectivas- acreditar a satisfacción del Administrador de "la Sociedad", que han hecho suyo en forma íntegra este Pacto de Socios, asumiendo expresamente todas y cada una de las obligaciones y derechos que dicho Pacto les impone u otorga. Asimismo, que ellos han aceptado expresamente la cláusula compromisoria y la designación de árbitros que se contiene en la cláusula Novena. Por último, los terceros adquirentes deberán constituir prenda y prohibición de gravar y enajenar sobre todos los derechos que les hayan sido transferidas, a

favor de las demás partes, en los mismos términos y para garantizar las mismas obligaciones indicadas en la cláusula undécima que antecede. Todo ello, sin perjuicio de adquirir los derechos u opciones -en su caso- de pleno derecho, con la misma prenda y prohibición establecida en este instrumento, la cual se alzarán sólo en virtud de la constitución del nuevo gravamen y prohibición.

De la obligación del tercero de constituir la prenda y prohibición referidas, será solidariamente responsable el socio que hubiese cedido o transferido los correspondientes derechos, devengándose a favor de las demás partes la indemnización que por concepto de algún eventual incumplimiento resuelva imponerle al socio incumplidor, el árbitro que se designa más adelante.

OCTAVO: -INFRACCIÓN AL PACTO DE SOCIOS- La infracción o incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones establecidas en este Pacto de Socios, devengará una multa en contra del infractor y en beneficio de los demás socios de "la Sociedad", a prorrata de sus derechos, ascendente a la suma equivalente a 2.000.- Unidades de Fomento. Si la infracción consistiere en una violación al derecho de opción preferente establecido en las letras a, b, c, d, f y g de la cláusula deberá pagar a los demás socios de "la Sociedad" y a prorrata de los derechos de estos últimos en la misma, una multa que será igual al monto o precio de la operación violatoria.

Lo anterior constituye una cláusula penal o evaluación anticipada de los perjuicios, pero los afectados tendrán siempre el derecho a concurrir ante el árbitro para demandar además los perjuicios que efectivamente se hubiesen producido por los daños causados con la infracción o incumplimiento.

NOVENO: -ARBITRAJE- Cualquiera dificultad, contienda o litigio que se suscite entre las partes a causa o con motivo del presente contrato, sea respecto de su cumplimiento, validez, nulidad, aplicación, interpretación, resolución u otra causa cualquiera, será sometida al conocimiento y resolución de dos árbitros arbitradores, quienes actuarán en forma conjunta, sin forma de juicio, breve y sumariamente, en única instancia y conforme al procedimiento que acuerden las partes, o en su defecto según lo determinen de común acuerdo los árbitros, en contra de cuyas resoluciones no procederá recurso alguno, a todos los cuales las partes renuncian desde ya. Para el desempeño del cargo las partes designan a don Adolfo Araya Grandon y en su defecto a don Marcelo Soto Letelier, quien deberá actuar en conjunto con don Juan Gallegos Mardones y, en su defecto, con don Gonzalo Sanhueza Palma. Las partes otorgan expresamente a los árbitros designados la facultad de designar de común acuerdo un tercer árbitro en discordia, para el evento que existiesen resoluciones contradictorias. Si ninguno de los designados asumiere el cargo, y en desacuerdo de las partes, la designación la hará la Justicia Ordinaria debiendo en este caso recaer el nombramiento en algún abogado que se haya desempeñado o se desempeñe -por más de dos años- en el cargo de abogado integrante de la Corte de Apelaciones de Concepción, o de la Corte Suprema, debiendo en este último caso actuar como árbitro mixto, es decir como arbitrador en cuanto al procedimiento, y como de derecho en cuanto a sus resoluciones.

DÉCIMO: -VIGENCIA- El presente Pacto de Socios comienza a regir con esta fecha y durará todo el tiempo de vigencia de la sociedad. Expirado el término de vigencia de este Pacto e Accionistas, las partes se obligan a celebrar una Junta Extraordinaria de Socios con el objeto de decidir sobre la situación y relaciones futuras de "la Sociedad".

UNDÉCIMO: -CONFLICTO ENTRE CONVENIO Y ESTATUTOS- En caso de conflicto entre las disposiciones del presente Convenio y las que se contengan en los estatutos de "la Sociedad", prevalecerá este Convenio.

DUODÉCIMO: -MODIFICACIONES- Toda modificación total o parcial de una cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente instrumento, así como cualquiera autorización o renuncia de cualquier tipo deberá ser efectuada por documento escrito y firmada por las partes. La o las modificaciones que se convengan entrarán en vigencia en la oportunidad que el documento que las contemple establezca.

DECIMO TERCERO: -QUIEBRA O INSOLVENCIA- En el evento que una de las partes en cualquier tiempo durante la vigencia de este Pacto de Socios fuere declarada en quiebra, se encontrare en grave estado de insolvencia, en cesación de pagos, formulare proposiciones de convenio judicial o extrajudicialmente a sus acreedores o acordase su disolución o entrare en liquidación, las otras partes de este instrumento tendrán derecho de adquirir a prorrata de sus derechos en "la Sociedad" los derechos del socio referido y éste tendrá la obligación correlativa de venderlas a éstos. El precio de esta enajenación en proporcion al patrimonio a valor de libros de "la Sociedad", precio que deberá pagarse al contado y en dinero efectivo.

DÉCIMO CUARTO: -DOMICILIO- Para todos los efectos legales derivados del presente contrato, las partes fijan su domicilio en la Comuna de Concepción, Región del Bio Bio.

DÉCIMO QUINTO: -DEPÓSITO-

Se acuerda que este pacto de socios se registre en el Registro de Socios de la Sociedad.

DÉCIMO SEXTO: Con el objeto de evitar indirectamente el cambio en la titularidad del

dominio de los derechos o de cualquier interés en esta Sociedad, presentes en este instrumento, comparecen: Erik Leal Matamala, Cristian Bravo Hidalgo y Luis Toledo Tapia todos los cuales individualmente declaran que, en sus respectivas calidades de socios de la sociedad de Distribuidora de Vinos y Licores Tobral Ltda. y comparecientes en este pacto de socios, expresamente se obligan a no gravar ni enajenar en cualquier forma, ya directa o indirectamente, los derechos que le pertenecen en dichas sociedades, sin previa aceptación de las demás partes.

El presente Pacto de Socios consta de 10 páginas y se firma en este único ejemplar, el cual con sus firmas autorizadas se protocolizará en una Notaría de esta ciudad.

