



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE *DELIVERY* EN EL SECTOR
NORPONIENTE DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

ANDRÉS EDUARDO PRIETO AVALOS

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CARLOS CÉSAR FERNÁNDEZ PÉREZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El presente documento es una evaluación económica, el cual se encuentra detallado en un plan para la instalación de un negocio de comida rápida en la zona norponiente de la región metropolitana.

El documento comienza con los principales supuestos de mercado que se han establecido como parte de la hipótesis del proyecto. Junto con eso, se declara el alcance del mismo, además de los objetivos específicos a concluir.

Para alcanzar estos objetivos, en una primera fase se analizan las principales variables del mercado potencial, potenciales clientes, competidores, así como otros *stakeholders* involucrados en los servicios de restaurant delivery de comida rápida. Para ello se cuenta con la realización de una encuesta dirigida a un grupo representativo de clientes, entregando datos importantes para las etapas venideras.

A partir de las conclusiones obtenidas, la fase siguiente considera la identificación de una potencial demanda insatisfecha, o sea, un nicho de mercado por el cual apostar e invertir. Sumado a las conclusiones iniciales del proyecto, en esta fase se define la propuesta de valor y la estrategia de negocios más acorde para cumplir con la promesa.

Junto con el diseño del servicio, naturalmente acorde con la propuesta de valor, la siguiente fase es la validación económica de la estrategia, a partir de la cuantificación de la inversión requerida (además de alternativas de financiamiento); los ingresos estimados (considerando varios escenarios), así como costos fijos y variables; y los principales riesgos detectados. Las conclusiones detalladas al final del documento tienen su base en la evaluación técnica, operacional, estratégica y financiera del proyecto, la cual considera el cálculo de los ratios y flujos de caja mensuales para el primer año de operación del negocio, y anual para los siguientes 5 períodos, que dan soporte a la estrategia operacional.

Tal como se analizará en los capítulos finales, el proyecto requiere una inversión que fluctúa entre \$30 y \$40 millones, obteniendo resultados favorables en caso que las condiciones de mercado cumplan las expectativas. El escenario probable entregaría resultados a 5 años de más de \$200 millones y un valor de TIR sobre el 80%. En caso de un escenario más pesimista, baja a 20%, lo que sigue siendo atractivo para el inversionista y para el cliente, ya que no se vería reflejado en un aumento de precio.

Considerando las condiciones anteriores, se considera un proyecto factible de implementación en términos técnicos, económicos y estratégicos.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer eternamente a mi esposa Bárbara quien es una fuente de inspiración y motivación permanente.

A mis dos pequeñas hijas, aun cuando seguramente no entienden esta etapa que estamos cumpliendo, ambas fueron fundamentales en los momentos más duros del programa.

A todo mi círculo familiar, principalmente a mis padres y hermanos, por estar conmigo en este largo camino recorrido. Su apoyo y respaldo permanente me dieron la fortaleza de continuar y alcanzar las metas. También aprovecho de agradecer a la empresa Cencosud que me ha prestado todo el apoyo y disponibilidad de tiempo para cumplir con mis compromisos.

A todos los anteriores les prometo mucha mayor dedicación en los años venideros, ya habiendo cumplido esta importante etapa.

A la Universidad de Chile, cuerpo docente y auxiliar, les entrego el mayor de mis afectos. Han cumplido con creces mis expectativas como universidad y como programa de Magíster. Un especial saludo y agradecimiento a Ricardo Flores y Rodrigo Briceño por su constante apoyo y dedicación (incluso hasta altas horas un viernes por la tarde) que nos han entregado a todos los compañeros.

A todos los anteriores GRACIAS!!!

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	OBJETIVOS	10
2.1.	OBJETIVO GENERAL	10
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.	RESULTADOS ESPERADOS	10
4.	METODOLOGÍA DE PROYECTO	11
	FASE DIAGNÓSTICO.....	11
	FASE DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	13
	FASE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	13
5.	PLAN DE PROYECTO	14
6.	FASE I DIAGNÓSTICO	16
6.1.	GENERALIDADES	16
	SUPUESTOS DE NEGOCIOS.....	16
	DESARROLLO DE ENCUESTA DE CLIENTES.....	16
6.2.	MERCADO POTENCIAL	18
6.2.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	19
6.2.2.	CUANTIFICACIÓN DE MERCADO	20
6.2.3.	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	22
6.2.4.	CONCLUSIONES	23
	ANÁLISIS POR TAMAÑO DE MERCADO.....	23
	ANÁLISIS POR CRECIMIENTO.....	24
6.3.	ANÁLISIS DE CLIENTES	24
6.3.1.	ANÁLISIS SOCIO ECONÓMICO	25
6.3.2.	PRINCIPALES PREFERENCIAS E INTERESES	27
6.3.3.	CONCLUSIONES	29
6.4.	CARACTERIZACIÓN DE COMPETIDORES	30
6.4.1.	ANÁLISIS DE PROPUESTAS DE VALOR	30
6.4.2.	ANÁLISIS OFERTA ACTUAL EN LA COMUNA DE LAMPA	32
6.4.3.	CONCLUSIONES DE LA OFERTA ACTUAL	34
6.5.	ANÁLISIS DE ENTORNO COMPETITIVO	34
7.	FASE II PROPUESTA DE VALOR	36
7.1.	GENERALIDADES SOBRE SERVICIOS FRANQUICIADOS	36
7.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO	37
7.2.1.	ANÁLISIS DE DESARROLLO DE NUEVA MARCA	37
7.2.2.	ANÁLISIS DE DESARROLLO DE FRANQUICIA	38

7.3.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
7.4.	CONCLUSIONES	40
8.	DISEÑO DE SERVICIO.....	41
8.1.	PRODUCTO Y PRECIO ESTIMADO DE VENTA.....	42
8.2.	VENTA Y DISTRIBUCIÓN	45
8.3.	PLAN DE PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO	48
8.4.	PERSONAL.....	51
9.	FASE III EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	52
9.1.	INVERSIÓN INICIAL	52
9.2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	53
9.3.	INGRESOS ESTIMADOS.....	54
9.4.	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	56
9.5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	58
9.6.	ANÁLISIS DE RIESGOS	61
10.	CONCLUSIONES	65
11.	BIBLIOGRAFÍA	67
12.	ANEXOS Y APÉNDICES.....	68
	ANEXO 1: CARTA GANTT DE PROYECTO.....	68
	ANEXO 2: RESULTADO ENCUESTA DE CLIENTES	69
	ANEXO 3: CARACTERIZACIÓN SOCIO ECONÓMICA CHILE.....	76
	ANEXO 4: CARACTERIZACIÓN SOCIO ECONÓMICA REGIÓN METROPOLITANA.....	77
	ANEXO 5: EQUIPAMIENTO REQUERIDO PARA UN LOCAL DE PIZZA.....	78
	ANEXO 6: FLUJO DE CAJA MENSUAL – AÑO 1 NEGOCIO FRANQUICIA + DELIVERY.....	79
	ANEXO 7: FLUJO DE CAJA MENSUAL – AÑO 1 NEGOCIO MARCA PROPIA + DELIVERY	80
	ANEXO 8: FLUJO DE CAJA MENSUAL – AÑO 1 NEGOCIO FRANQUICIA + RESTAURANT.....	81
	ANEXO 9: FLUJO DE CAJA MENSUAL – AÑO 1 NEGOCIO MARCA PIA + RESTAURANT.....	82
	ANEXO 10: FLUJO DE CAJA PROYECTO NEGOCIO FRANQUICIA + DELIVERY	83
	ANEXO 11: FLUJO DE CAJA PROYECTO NEGOCIO MARCA PROPIA + DELIVERY	85
	ANEXO 12: FLUJO DE CAJA PROYECTO NEGOCIO FRANQUICIA + RESTAURANT	87
	ANEXO 13: FLUJO DE CAJA PROYECTO NEGOCIO MARCA PIA + RESTAURANT.....	89
	ANEXO 14: ESCENARIO PESIMISTA MARCA FRANQUICIA + DELIVERY.....	91
	ANEXO 15: ESCENARIO OPTIMISTA MARCA FRANQUICIA + DELIVERY	92
	ANEXO 16: ESCENARIO PROBABLE MARCA FRANQUICIA + DELIVERY + COMPETENCIA AL TERCER AÑO.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 – DETALLE FASE DIAGNÓSTICO	12
TABLA 2 – DETALLE FASE DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	13
TABLA 3 – DETALLE FASE EVALUACIÓN ECONÓMICA	14
TABLA 4 – RESUMEN RESPUESTAS ENCUESTA	17
TABLA 5 – DATOS POBLACIONALES RM	18
TABLA 6 – DATOS POBLACIONALES RM POR SEXO Y EDAD	18
TABLA 7 – POBLACIÓN PROYECTADA PROYECTO AEM	20
TABLA 8 – RELACIÓN PIB / ACTIVIDAD RESTAURANT Y HOTELES	21
TABLA 9 – MERCADO OBJETIVO ESTIMADO	21
TABLA 10 – CONSUMO PROMEDIO POR BOLETA, EN PESOS, JUNIO 2013	23
TABLA 11 – INGRESOS PROMEDIOS COMUNA DE LAMPA	25
TABLA 12 – INGRESOS PROMEDIOS COMUNA DE LAMPA	26
TABLA 13 – INGRESOS PROMEDIOS COMUNA DE LAMPA	26
TABLA 14 – RESULTADOS PREFERENCIAS DE LUGAR DE CONSUMO	27
TABLA 15 – RESULTADOS PREFERENCIAS TIPO DE PRODUCTO	28
TABLA 16 – RESULTADOS PREFERENCIAS ACOMPAÑAMIENTO LÍQUIDO	29
TABLA 17 – TOTAL DE MENCIONES POR MARCA DE PIZZERÍA	30
TABLA 18 – TOTAL DE LOCALES POR FRANQUICIA EN LA RM	31
TABLA 19 – ANÁLISIS COMPARATIVO DE OFERTAS DE PIZZERÍAS	31
TABLA 20 – ANÁLISIS COMPARATIVO DE OFERTAS DE PIZZERÍAS	32
TABLA 21 – VENTA SEMANAL ESTIMADA	33
TABLA 22 – ANTECEDENTES FRANQUICIA PIZZA PIZZA	42
TABLA 23 – DETALLE OFERTA PRODUCTOS	43
TABLA 24 – ALTERNATIVAS DE OFERTA PARA EL CLIENTE	44
TABLA 25 – ALTERNATIVAS DE ACOMPAÑAMIENTO	45
TABLA 26 – ALTERNATIVAS DE ARRIENDO DE LOCAL	46
TABLA 27 – INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	52
TABLA 28 – DETALLE COSTOS DE FINANCIAMIENTO_.....	54
TABLA 29 – INVERSIÓN REQUERIDA SEGUNDO LOCAL_.....	54
TABLA 30 – PROYECCIÓN DE VENTA AÑO 1	55
TABLA 31 – PROYECCIÓN DE VENTA AÑO 1 A 5	56
TABLA 32 – UNIDADES DE VENTA ESTIMADA AÑO 1 A 5	56

TABLA 33 – DETALLE DE COSTOS AÑO 1 A 5	57
TABLA 34 – RESULTADOS DEL PROYECTO POR ALTERNATIVA DE NEGOCIO	60
TABLA 35 – INVERSIÓN REQUERIRÁ AMPLIACIÓN DE NEGOCIO	61
TABLA 36 – RESULTADOS DEL NEGOCIO EN UN ESCENARIO PESIMISTA	62
TABLA 37 – RESULTADOS DEL NEGOCIO EN UN ESCENARIO OPTIMISTA	63
TABLA 38 – RESULTADOS DEL NEGOCIO EN UN ESCENARIO DE MAYOR COMPETENCIA.....	63
TABLA 39 – RESULTADOS DEL NEGOCIO EN UN ESCENARIO PROBABLE, 25% DE IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORÍA Y DEPRECIACIÓN INSTANTÁNEA	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1 – FASES METODOLOGÍA DE PROYECTO	11
FIGURA 2 – ESQUEMA PLAN DE TRABAJO	15
FIGURA 3 – UBICACIÓN GEOGRÁFICA COMUNA E LAMPA	19
FIGURA 4 – PROYECTO ALTO EL MANZANO	20
FIGURA 5 – PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ACTIVIDAD COMIDA RÁPIDA.....	22
FIGURA 6 – PROYECCIÓN DE APERTURA DE LOCALES COMIDA	22
FIGURA 7 – INGRESOS PROMEDIOS COMUNA DE LAMPA	26
FIGURA 8 – OFERTA COMIDA RÁPIDA COMUNA DE LAMPA	33
FIGURA 9 – ANÁLISIS FODA PROYECTO TESIS	35
FIGURA 10 – 10 MAYORES FRANQUICIAS EN EL MUNDO	36
FIGURA 11 – FOCO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	39
FIGURA 12 – DETALLE DE PROPUESTA DE VALOR	40
FIGURA 13 – COMPONENTES MARKETING MIX	41
FIGURA 14 – ESQUEMA UBICACIÓN FÍSICA DEL LOCAL	46
FIGURA 15 – EJEMPLO MESÓN DE PREPARACIÓN Y ATENCIÓN	47
FIGURA 16 – LAYOUT PROPUESTO DEL LOCAL (40 MT2).....	48
FIGURA 17 – EJEMPLO PÁGINA WEB	49
FIGURA 18 – EJEMPLO DE VOLANTE	49
FIGURA 19 – EJEMPLO DE DECORACIÓN DEL LOCAL	50
FIGURA 20 – MODELOS TIPO DE MOTOCICLETAS DE REPARTO	53
FIGURA 21 – PROYECCIÓN DE VENTA AÑO 1	55
FIGURA 22 – PROYECCIÓN DE VENTA AÑO 1 A 5	55

FIGURA 23 – PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO COSTO FIJO VS VARIABLE_	57
FIGURA 24 – RELACIÓN ENTRE COSTO FIJO Y VARIABLE_	58
FIGURA 25 – FORMULA DE CÁLCULO DE RESULTADOS OPERACIONALES_	58
FIGURA 26 – FORMULA DE CÁLCULO DE VAN	59
FIGURA 27 – FORMULA DE CÁLCULO DE TIR	59
FIGURA 28 – FORMULA DE CÁLCULO DE VALOR RESIDUAL	59

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la Región Metropolitana ha tenido un crecimiento industrial importante, que se ha traducido en un desarrollo exponencial tanto demográfico como económico. De la misma forma, este crecimiento demográfico se ha generado una serie de externalidades positivas y negativas, que han influido directamente en el comportamiento de los habitantes de la metrópolis.

Dentro de las externalidades negativas encontramos un aumento permanente de la congestión vehicular, que hace prácticamente intransitable la ciudad en horarios punta; contaminación y aumento de la polución ambiental; aumento de los precios de casas y departamentos (por el aumento del precio de los terrenos); entre otros.

Dentro de las externalidades positivas de residir en la metrópolis encontramos principalmente el aumento de la oferta laboral, y plazas de trabajo más estables, así como un mayor acceso a bienes y servicios de primera, segunda y tercera necesidad.

Con el objetivo de encontrar mayor tranquilidad, seguridad y un ambiente libre de contaminación, una gran cantidad de personas están optando por aprovechar al máximo las externalidades positivas y evadir las negativas, buscando opciones inmobiliarias ubicadas en la periferia de la Región Metropolitana.

Esta importante decisión permite a las familias contar con bienes inmuebles de mayores dimensiones que los ofrecidos en zonas céntricas (casas más grandes, mejores patios, etc.), a precios más competitivos y atractivos. Como punto en contra a esta decisión está la lejanía con los lugares de trabajo (ubicadas principalmente en zonas céntricas) lo que dificulta el acceso y aumento los costos familiares de transporte; poca conectividad con la oferta de bienes y servicios básicos (mercadería, remedios, TV cable, etc.); entre otros.

Ha habido cambios en el modo de vida de los consumidores, lo que genera oportunidades de negocio que necesariamente tienen que ser detectadas, analizadas y evaluadas. Este trabajo se enfocará en la industria de comida rápida, ofrecido por restaurantes con servicio de despacho a domicilio (*delivery*), que tenga cobertura para la zona norponiente de la Región Metropolitana, considerando principalmente las comunas con potencial de crecimiento y desarrollo habitacional, como Colina, Lampa y Til Til.

Se hace necesario realizar un estudio de mercado completo para detectar la viabilidad técnica y económica los negocios más atractivos y de mayor valor para estos nuevos consumidores.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios y evaluar su factibilidad económica y técnica para la instalación de un restaurante *delivery*, la cual será ubicada en las cercanías del barrio inmobiliario Alto el Manzano, comuna de Lampa, en la Región Metropolitana.

2.2. Objetivos Específicos

- Investigar y conocer al mercado, identificando sus principales gustos, intereses y preferencias de los potenciales clientes;
- Investigar el entorno competitivo, identificando las diversas propuestas de valor de los principales competidores;
- Evaluación estratégico de la propuesta de valor desarrollada a partir del análisis de cliente y fase de diagnóstico;
- Realizar el análisis de factibilidad técnica y económica, que permita concluir si el negocio planteado presenta una rentabilidad sobre el mercado y con retornos crecientes proyectados.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Como meta personal del alumno y del proyecto, se plantean los siguientes resultados esperados del trabajo a realizar:

- Identificar la demanda no satisfecha de los consumidores que han apostado por vivir en sectores alejados de las zonas más céntricas de la RM.
- Cuantificar el GAP de Mercado
- Definir el mercado objetivo y potenciales clientes
- Determinar si es conveniente y factible la implementación del modelo de negocios.
- Determinar el plan de marketing, distribución y financiamiento.

4. METODOLOGÍA DE PROYECTO

Para cumplir con los objetivos planteados, se utiliza la siguiente metodología de trabajo. En este documento se detallan los análisis requeridos obtener conclusiones robustas sobre la situación del mercado, potenciales clientes y competidores.

La metodología a su vez, se he dividido en tres (-3) fases, con entregables concretos que conforman la base del plan de negocios (ver figura 1). La siguiente imagen esquematiza las fases del proyecto:

Figura 1 – Fases Metodología de Proyecto



El detalle de la metodología de trabaja se detalla a continuación:

Fase Diagnóstico

El primero de los pasos para la evaluación de proyectos es el diagnóstico, el cual es vital para la obtención de conclusiones precisas, a tener presente en las posteriores etapas del mismo.

Todo diagnóstico es un proceso de análisis y síntesis de una realidad de mercado, y tiene como objetivo el obtener conocimientos necesarios. Las conclusiones de esta etapa serán la base para la confección de la estrategia comercial, la cual es

la base del plan de negocios a proponer. La tabla 1 detalla la fase de diagnóstico del proyecto.

Tabla 1 – Detalle fase diagnóstico

Fase	Etapa	Detalle
Diagnóstico	Identificación de supuestos	El trabajo se basará en supuestos los cuales serán validados por la encuesta de cliente y las conclusiones del diagnóstico
	Mercado potencial	Análisis del mercado potencial, en base a los supuestos, considerando: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Caracterización del mercado (Análisis demográfico y geográfico)</i> • <i>Cuantificación del tamaño de mercado</i> • <i>Potencial de crecimiento</i> • <i>Conclusiones del mercado potencial supuesto</i>
	Caracterización de competidores	Se realizará un estudio acabado de los competidores, identificando las diversas propuestas de valor y los mecanismos como actualmente es satisfecha la necesidad del mercado potencial. Considera: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mapa geográfico de competidores directos</i> • <i>Benchmarking y propuestas de valor actuales</i> • <i>Conclusiones de la oferta existente</i>
	Potenciales clientes	Caracterización de los potenciales clientes, utilizando para ello un estudio de mercado en base a la actual oferta de valor y los supuestos establecidos sobre el mercado potencial. Dado esto, esta etapa considera: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Confección y aplicación de la encuesta de clientes</i> • <i>Análisis de resultados</i> • <i>Conclusiones de la caracterización del cliente</i>
	Entorno	Caracterización del entorno, identificando aspectos relevantes que refuten o refuercen los supuestos establecidos. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis de 5 fuerzas</i> • <i>Identificación de GAP's de mercado y ventajas competitivas</i> • <i>Conclusiones del entorno competitivo</i>
	Análisis FODA	Una vez analizadas las conclusiones de las instancias anteriores, se confeccionará un cuadro resumen con las principales fortalezas y oportunidades identificadas que justifiquen el negocio, además de las principales debilidades y amenazas que ponen en riesgo la viabilidad del proyecto.
	Conclusiones fase diagnóstico	Las conclusiones obtenidas serán la base para la identificación de la estrategia de negocios que entregue mayor valor al GAP de mercado identificado.

Fase Definición Estratégica

Esta fase se enfoca en la obtención de definiciones de negocios, las cuales se basan en los diferentes escenarios y fluctuaciones que constituyen los escenarios deseables, probables y posibles.

El objetivo es procesar correctamente la información para la confección de una propuesta de valor coherente. Mucha de esta información se obtendrá de la encuesta de clientes (detallada más adelante en el documento), sobre gustos y preferencias de los consumidores.

La tabla 2 detalla la fase de definición estratégica.

Tabla 2 – Detalle fase definición estratégica

Fase	Etapas	Detalle
Definición Estratégica	Propuesta de valor	En esta etapa se responderán las principales preguntas sobre los consumidores y sobre sus procesos de compra identificados: <ul style="list-style-type: none">• <i>¿Qué quieren los consumidores? (voz del consumidor)</i>• <i>¿Quién participa en la decisión de compra?</i>• <i>¿Por qué compran?</i>• <i>¿Cuándo compran?</i>• <i>¿Cómo compran?</i>• <i>Conclusiones sobre la propuesta de valor</i>
	Diseño Estrategia Comercial	En base a la propuesta de valor, el objetivo es el desarrollo del producto y servicio más atractivo y de mayor valor al potencial cliente, considerando la identificación de las "5 p": <ul style="list-style-type: none">• <i>Producto (posicionamiento y características de la oferta)</i>• <i>Plaza (tamaño y ubicación física)</i>• <i>Precio (valor comercial)</i>• <i>Personas (conocimiento requerido)</i>• <i>Promoción</i>

Fase Evaluación de factibilidad económica

Corresponde al estudio de viabilidad, el cual es un análisis amplio de los resultados financieros y económicos estimados, en base a los ingresos y gastos presupuestados por el proyecto.

Considera el total de activos requeridos para la producción y la forma de financiamiento, así como también los flujos estimados de retorno, tomando en cuenta los insumos de los procesos productivos.

La fase final del proyecto cuantifica la propuesta en relación al valor efectivo de mercado que entrega y es percibida por los clientes. Con esta base se obtienen los resultados de la evaluación económica. La tabla 3 detalla la fase de evaluación económica.

Tabla 3 – Detalle fase evaluación económica

Fase	Etapa	Detalle
Evaluación de factibilidad económica	Estados Consolidados	Obtención de los siguientes reportes con el objetivo de determinar el nivel de endeudamiento necesario por la compañía: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estado de Resultados (ingresos, egresos y margen esperado)</i> • <i>Balance (estructura de la empresa)</i> • <i>Presupuesto de Tesorería (requerimientos de capital)</i>
	Alternativas de financiamiento	Evaluar diversos mecanismos para financiar el fondo de maniobra, considerando las tasas y plazos de pagos ofrecidos en el mercado
	Evaluación económica del proyecto	Obtención de los diversos indicadores financieros y de mercado que permitan determinar la viabilidad económica del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Resultados esperados (VAN, TIR)</i> • <i>Análisis de riesgos</i> • <i>Conclusiones de la evaluación financiera (comparación con el mercado)</i>
Conclusiones Finales		

Como parte del entregable final, el proyecto considera la entrega de conclusiones finales, las cuales buscan comprobar los supuestos indicados en un comienzo y la validez y viabilidad de la propuesta de valor y estrategia comercial del proyecto.

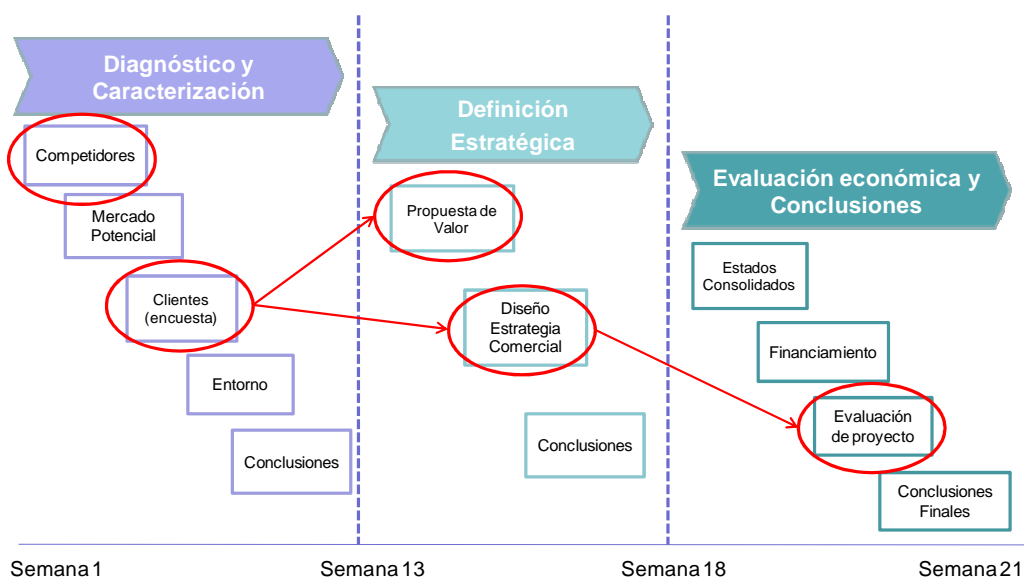
5. PLAN DE PROYECTO

Como parte del entregable solicitado, a continuación se muestra el tiempo dedicado previsto para cada una de las fases antes detalladas, la cual es la base para la correcta gestión del proyecto.

En el Anexo 1 de este documento se detalla el plan de proyecto en un esquema de carta Gantt. Cada fase se divide, a su vez, en sub tareas fundamentales para la obtención de los resultados esperados.

El siguiente diagrama esquematiza el plan propuesto:

Figura 2 – Esquema plan de trabajo



En la Figura 2 se pueden identificar las sub tareas críticas, detalladas en color rojo, las cuales influyen directamente en los plazos requeridos en cada tarea.

- **Análisis de Clientes:** Su criticidad radica en que la información a obtener de la encuesta (detallada más adelante en el documento), será la base y el respaldo cuantitativo que respaldará la validación de los supuestos y en definitiva el plan de marketing del proyecto.
- **Análisis de Competidores:** Dado que el producto/servicio a ofrecer no tiene carácter de innovador, se hace necesario un estudio acabado de las distintas propuestas de valor existentes en el mercado, ofrecidas por la competencia directa. Tendrá carácter de estudio de benchmarking y se complementará al punto anterior para sacar las conclusiones respectivas.
- **Propuesta de Valor:** Ya en la fase de definiciones estratégicas, es muy importante comenzar identificando y cuantificando correctamente las necesidades del cliente.
- **Diseño Estrategia Comercial:** Previa a la evaluación del proyecto se requerirá la cuantificación completa de las variables producto, precio, distribución y promoción.
- **Evaluación del proyecto:** Tarea clave para validar que los supuestos de mercado definidos son económicamente viables y correctos.

6. FASE I DIAGNÓSTICO

6.1. Generalidades

Se ha apostado por realizar la inversión en la zona norponiente de la región metropolitana, donde se encuentra un proyecto inmobiliario bastante atractivo y muy valorado, el cual ha sido poblado por ciudadanos que se han mudado desde zonas céntricas a zonas más periféricas.

El trabajo se centra en la ejecución de una evaluación estratégica del negocio presentado, que si bien no posee un grado de innovación en el producto, si puede ser bastante atractivo y generar valor de mercado en aspectos claves como el servicio y la oportunidad. Lo anterior complementado en base a las técnicas adquiridas en el Magíster de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile.

El detalle del(os) producto(s) es parte de las conclusiones del presente entregable, principalmente en base a la encuesta a clientes desarrollada para la ocasión y el análisis del mercado.

Supuestos de Negocios

El punto de inicio del proyecto es la identificación y clarificación de los supuestos de negocio con los cuales se basará el estudio a realizar, los cuales serán contrastados con los resultados y conclusiones finales del proyecto. En el marco del proyecto se han identificado 3 supuestos fundamentales:

- El desarrollo de nuevos polos inmobiliarios en sectores, alejados de las zonas más céntricas de la capital, ha generado posibilidades de negocio importantes como consecuencia de la demanda de las personas que han apostado por vivir en estas zonas.
- El mercado objetivo (detallado más adelante en el proyecto) lo componen habitantes que mantienen sus costumbres de consumo de comida rápida y servicio *delivery*, tal como es la oferta existente en zonas céntricas de la capital,
- En la actualidad, se presenta un GAP de mercado en estas zonas periféricas, dado que la actual oferta de productos y servicios no es suficiente y/o no entregan el valor buscado por los consumidores.

Desarrollo de encuesta de clientes

A continuación se entregan detalles de la encuesta de clientes que se ha desarrollado especialmente para el proyecto. El objetivo es distribuirla entre los

habitantes del proyecto AEM mediante la empresa inmobiliaria. Además se distribuirá entre diversos canales masivos (e-mail, LinkedIn, Facebook) entre diversos contactos para lograr una repetitividad aceptable de los resultados. Se espera que al menos 300 personas respondan la encuesta de clientes.

La empresa inmobiliaria (Grupo Hispano - Chileno de Inversiones) busca potenciar los productos y servicios como parte de la estrategia de desarrollo de esta zona geográfica. Por ello han apoyado la comunicación de la encuesta entre los habitantes y contactos.

La encuesta busca recoger información requerida para la correcta toma de decisiones de marketing, ventas, operaciones y financieras. Se destinará un tiempo considerable en la fase de análisis de la información, con el objetivo de encontrar algunas relaciones y aclaraciones sobre el cliente, mercado, entorno y competencia. La encuesta desarrollada tiene la siguiente estructura:

- **Contexto:** aclarar al encuestado el objetivo;
- **Recordación de marca:** identificar las marcas de la competencia más recordadas y de mayor valor;
- **Evaluación de los competidores:** y detectar atributos percibidos;
- **Preferencias y atributos de decisión**
- **Proceso de compra:** que motiva al encuestado por consumir;
- **Medios de información:** como se entera de la oferta y promociones;
- **Caracterización del entrevistado:** para identificarlo demográficamente.

La tabla 4 muestra datos relevantes asociados a la encuesta de clientes desarrollada en un período de tiempo de 2 meses, la cual fue respondida por 145 personas:

Tabla 4 – Resumen respuestas encuesta

Comuna de residencia		
RM	83,33%	(25% Zona Norte)
Regiones	16,67%	

Comuna de Trabajo/Universidad		
RM	85,83%	(35% Zona Norte)
Regiones	14,17%	

Fuente: Encuesta de clientes

6.2. Mercado Potencial

Nuestro país se encuentra en un proceso de transición demográfica avanzada, la cual tiene su origen en la disminución de los niveles de mortalidad y natalidad acontecidos en la segunda mitad del siglo XX¹. Esto ha permitido un crecimiento poblacional característico de un país en vías de desarrollo.

En la tabla 5 se puede observar un crecimiento poblacional de 15% a nivel país y Región Metropolitana, muy por debajo del crecimiento mostrado por la comuna de Lampa, de 67%. Esto nos da indicios de que el crecimiento poblacional se encuentra concentrado en mayor medida.

Tabla 5 – Datos poblacionales RM

Territorio	Año 2002	Año 2012	Proyección Año 2015	Variación (%)
Proyecto Alto el Manzano	0	4.000	6.000	50,0%
Comuna de Lampa	40.228	67.256	71.776	67,2%
Región Metropolitana	6.061.185	7.007.620	7.116.939	15,6%
País	15.116.435	17.398.632	17.661.351	15,1%

Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Las cifras entregadas por el censo permiten caracterizar a la población en distintos aspectos en un momento determinado y en distintos niveles territoriales. Por otra parte las proyecciones de población proporcionan información que permite establecer escenarios futuros probables respecto de la evolución de la población del país, de esta forma se proporcionan datos que son útiles para la toma de decisiones ante estas situaciones futuras. En la tabla 6 se entregan antecedentes relevantes de la comuna de Lampa por sexo y edad.

Tabla 6 – Datos poblacionales RM por sexo y edad

Territorio	Año 2002		Año 2012	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Proyecto Alto el Manzano	0	0	3.060 (51%)	2.940 (49%)
Comuna de Lampa	20.571 (51%)	19.657 (49%)	34.458 (51%)	32.798 (49%)
Región Metropolitana	2.937.193 (48%)	3.123.992 (52%)	3.419.014 (49%)	3.588.606 (51%)
País	7.447.695 (49%)	7.668.740 (51%)	8.610.934 (49%)	8.787.698 (51%)

Edad	2002	2012	% según Territorio 2012		
			Comuna	Región	País
0 a 14	12.387	18.353	27,29	21,45	21,77
15 a 29	9.545	17.406	25,88	24,83	24,56
30 a 44	10.344	13.603	20,23	21,48	21,08
45 a 64	5.590	13.893	20,66	22,97	23,08
65 y más	2.362	4.001	5,95	9,28	9,52
Total	40.228	67.256	100,01	100,01	100,01

Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

¹ Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Se puede observar que en la comuna de Lampa hay un porcentaje muy importante de población entre 15 y 45 años, lo que hace atractivo implementar el negocio proyectado. Dada las condiciones indicadas, el mercado potencial correspondiente a la comuna de Lampa es de más de 7 mil habitantes. En los siguientes capítulos del documento se entregan conclusiones respectivas.

6.2.1. Ubicación geográfica

En base a los supuestos indicados anteriormente en el documento, uno de los objetivos del proyecto es cuantificar el GAP de mercado presente en los habitantes tipo, para un proyecto habitacional periférico. De esta forma se realizará la evaluación sobre el proyecto “Alto el Manzano” (AEM), ubicado en el kilómetro 35, Panamericana Norte, Santiago, en la comuna de Lampa, perteneciente a la provincia del Chacabuco (ver figura 3).

Figura 3 – Ubicación geográfica Comuna e Lampa

País	 Chile
Región	Metropolitana de Santiago
Provincia	Chacabuco
Circunscripción	VII - Santiago Poniente
Altitud	496 msnm
Superficie	452 km ²
Fundación	6 de junio de 1888 (fundada como Villa de Lampa)
Población	79.421 hab. (Cenco 2012)
Densidad	89 hab./km ²
Alcalde	Graciela Ortúzar Novoa
Sitio web	http://www.lampa.cl/inicio/



AEM² es un mega proyecto inmobiliario con importantes opciones de crecimiento. Se encuentra emplazado en una superficie de 330 hectáreas a un costado de la carretera. Se encuentra a 30 minutos de Santiago Centro, mediante la conectividad vial habilitada.

Lo componen 5 condominios independientes (ver figura 4), con un total de 1500 construidas o por construir, que componen la 1ra y 2da fase del proyecto, detallados en la tabla 7.

² http://www.zonainmobiliaria.com/detalle-propiedad/prontus_zonainmobiliaria/2012-11-15/205911.html

Tabla 7 – Población proyectada proyecto AEM

Año	Proyecto	Casas	Grupo familiar proyectado
2011	Costanera	400	1600
2012	La Pradera Poniente	200	800
2012	La Cumbra	300	1200
2013	La Pradera Oriente	200	800
2015	La hacienda	400	1600
	Total	1500	6000

Figura 4 – Proyecto Alto el Manzano



Fuente: <http://www.altoelmanzano.cl/>

Con los datos entregados se procederá a cuantificar el mercado objetivo, dato base para la evaluación estratégica del proyecto.

6.2.2. Cuantificación de Mercado

Para cuantificar el mercado se ha acotado el estudio en la población habitante de la comuna de Lampa, particularmente del proyecto inmobiliario Alto el Manzano. Esta caracterización es la que permite construir el concepto de servicio ajustado a las necesidades e intereses de los segmentos que se definan como objetivos o alcance de clientes. En ese sentido, en la última década se produjo un importante cambio en los hábitos de consumo de los chilenos. De acuerdo un estudio realizado por Cámara Nacional de Comercio (CNC), la actividad del comercio se

expandió entre 2000 y 2010 a un promedio anual de 4%, crecimiento, mayor al PIB chileno que aumentó 3,7%.³

Uno de los cambios más importantes se da en el rubro alimentación, gatillado por un mayor nivel de ingreso de los chilenos (desde un PIB per cápita de USD \$5 mil en 2000 a US\$12 mil en 2010). En ese sentido, los chilenos están destinando más dinero para alimentarse fuera de la casa, en sus lugares de trabajo, estudio o recreación. La tabla 8 entrega antecedentes sobre la actividad comercial del rubro medida en valores reales.

Tabla 8 – Relación PIB / Actividad Restaurant y Hoteles

Item	2008	2009	2010	2011	2012
Restaurant y Hoteles	1.250.229	1.402.018	1.550.709	1.840.944	2.159.742
PIB	93.847.932	96.443.781	111.007.886	121.492.697	130.526.894
%	1,33%	1,45%	1,40%	1,52%	1,65%
Variacion %		9,12%	-3,91%	8,47%	9,20%

Fuente: Banco Central de Chile

A partir de los resultados obtenidos por la encuesta de clientes (ver anexo 2 del documento), y los datos entregados en el punto 3 de este documento, se ha realizado una proyección del mercado potencial afecto en la zona norte de la comuna de Lampa, particularmente Batuco y el proyecto AEM⁴, el cual se encuentra detallado en la tabla 9.

Tabla 9 – Mercado objetivo estimado

Territorio	Población	Año 2012					
		Mayor a 18 años	Probabilidad de Comprar	Venta Promerío	Venta Estimada Semanal	Venta Estimada Anual	Venta Estimada Anual 2015
Proyecto Alto el Manzano	4.000	2.880	43%	7.000	8.668.800	416.102.400	624.153.600
Comuna de Lampa	67.256	48.424			145.757.203	6.996.345.754	7.464.877.056

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra información sobre el volumen de unidades esperadas de venta de comida rápida, para el año 2015, considerando tanto la comuna de Lampa como los habitantes del proyecto AEM. Se estima un ticket promedio de \$7.000, obtenidos a partir de la encuesta de clientes, además de una eventual nula competencia de clientes, la cual será analizada en profundidad más adelante en el documento. La próxima etapa considera la cuantificación del mercado a precios promedios de venta para evaluar el real impacto del negocio en rentabilidad y riesgo.

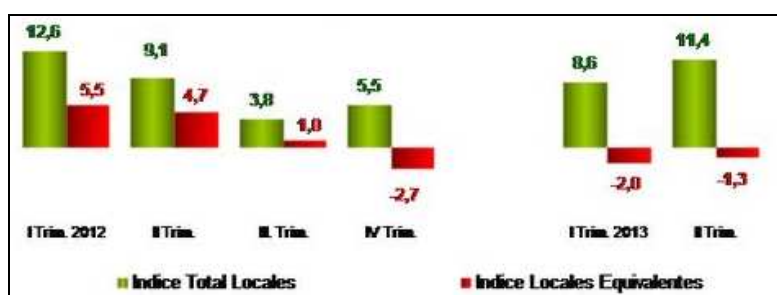
³ <http://www.economiaynegocios.cl/movil/iphone.asp?id=82340>

⁴ Alto el Manzano

6.2.3. Potencial de crecimiento

En la última década, la actividad de comida rápida ha mostrado un crecimiento continuo y permanente. De acuerdo a los estudios realizados por la CNC⁵, las ventas reales de comida rápida tuvieron un crecimiento del 11.4% durante el segundo trimestre del 2013, respecto de igual período de 2012, y un 10% para la Región Metropolitana, según lo indicado en la figura 5.

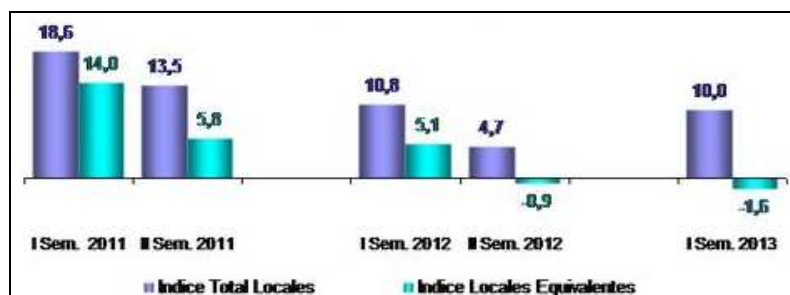
Figura 5 – Proyección de crecimiento actividad comida rápida



Fuente: <http://www.cnc.cl/sala-de-prensa>

Se puede estimar un crecimiento promedio de ventas de un 10% anual, durante los próximos 3 períodos, dato relevante al momento de evaluar económicamente el proyecto. Se explica por la mejora perceptible en el ingreso per cápita de la población, que se sustenta en el mayor nivel de ingreso de la población como resultado de incrementos en el empleo y las remuneraciones. Además la apertura de nuevos locales con la consiguiente ampliación de la cobertura. Este punto es relevante, ya que el mercado está permanentemente mirando nichos de mercado con demanda insatisfecha. La posibilidad de entrar debe ser analizada tanto en su oportunidad como en el retorno esperado.

Figura 6 – Proyección de apertura de locales comida



Fuente: <http://www.cnc.cl/sala-de-prensa>

⁵ <http://www.cnc.cl/sala-de-prensa/noticias/ventas-de-comida-de-servicio-rapido-crecen-114-en-segundo-trimestre-de-2013?CodTemplate=20121120115805>

Otro parámetro importante para evaluar el desempeño futuro del negocio es el consumo promedio por boleta, el cual se ubicó en \$3.467 en el segundo trimestre de 2013, subiendo 4,2% real respecto del mismo período de 2012.

Tabla 10 – Consumo Promedio por Boleta, en pesos, Junio 2013

Periodo	Nacional		RM		Regiones	
	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual
Prom. 2010	3.102,5		3.148,8		3.056,4	
Prom. 2011	3.199,1	3,1	3.244,2	3,0	3.153,9	3,2
Prom. 2012	3.349,5	4,7	3.395,7	4,7	3.303,3	4,7
Enero - Junio						
2010	3.071,6		3.092,5		3.050,6	
2011	3.147,1	2,5	3.192,4	3,2	3.101,8	1,7
2012	3.308,3	5,1	3.341,3	4,7	3.275,3	5,6
2013	3.458,2	4,5	3.493,5	4,6	3.423,0	4,5
I Trim. 2011						
I Trim.	3.163,7	3,3	3.176,1	4,2	3.151,3	2,4
II Trim.	3.130,5	1,6	3.208,7	2,3	3.052,4	0,9
III Trim.	3.266,2	4,4	3.322,5	4,0	3.210,0	4,9
IV Trim.	3.235,8	3,1	3.269,7	1,7	3.202,0	4,5
I Trim. 2012						
I Trim.	3.290,6	4,0	3.293,1	3,7	3.288,2	4,3
II Trim.	3.326,0	6,2	3.389,5	5,6	3.262,5	6,9
III Trim.	3.422,4	4,8	3.495,0	5,2	3.349,8	4,4
IV Trim.	3.359,1	3,8	3.405,3	4,1	3.312,9	3,5
I Trim. 2013						
I Trim.	3.449,3	4,8	3.468,8	5,3	3.429,8	4,3
II Trim.	3.467,2	4,2	3.518,3	3,8	3.416,1	4,7

Fuente: Departamento de Estudios CNC

De acuerdo a la tabla 10, el ticket promedio de venta de comida rápida se ha elevado de \$3.102 a \$3.349 en los últimos 3 años, lo que equivale a un 8% a precios nominales. El constante incremento que ha mostrado esta variable en los últimos años ha sido en parte inducido por el mayor costo de servicios gastronómicos, debido al alza general de los alimentos, especialmente de los perecibles.

6.2.4. Conclusiones

Una vez analizado en detalle cada una de las fases detalladas en la planificación del proyecto, se revisarán las principales conclusiones a partir de los datos entregados.

Análisis por Tamaño de Mercado

En la actualidad, el proyecto AEM cuenta con una población cercana a 4.000 personas, de un universo de 70.000 con los que cuenta la comuna de Lampa. Se proyecta a su vez un crecimiento del 50% de la población para el 2015, con el lanzamiento y entrega de los nuevos proyectos habitacionales indicados en la

tabla 5 del documento. La realidad actual de este sector habitacional es la total ausencia de locales que expendan comida rápida, por lo que se puede concluir que es un grupo atractivo y con reales expectativas de crecimiento

En relación a los números, la tasa de crecimiento de servicios gastronómicos tiene directa correlación con los resultados de la encuesta de clientes (ver anexo 2 de este documento). Un 82% de los encuestados ha comprado comida rápida en los últimos 3 meses, y un 42% tiene lo hace al menos 1 vez por semana.

Análisis por crecimiento

Hay 2 datos claves que permiten proyectar un crecimiento auspicioso para el sector. Por un lado se estima un crecimiento anual del 10% para las ventas de comida rápida en la Región Metropolitana, superior al 5,2% esperado para el comercio⁶.

Por otro lado, se proyecta un crecimiento permanente en el ticket promedio de venta en un 8% anual. Esto se traduce no solamente en que las personas estén prefiriendo de mayor medida el consumo de productos de comida rápida, sino que cada vez están dispuestos a desembolsar más, lo que se traduce en productos de mayor calidad y precio, con atributos particulares.

Dentro del análisis de la encuesta se puede detectar un importante GAP de mercado. Dentro de los resultados de la encuesta de clientes (ver anexo 2 de este documento), más de un 60% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$9.000, cifra muy superior al ticket promedio entregado por la Cámara Nacional de comercio en su informe⁷, el cual lo cifra en \$3.467.

Lo anterior se traduce en que los clientes están dispuestos a pagar muchos más de lo que pagan hoy, solo si eso se traduce en una mejor calidad del producto y servicio entregado.

6.3. Análisis de clientes

El presente análisis se basa principalmente de la encuesta de clientes realizada, además de información obtenida desde el INE. En relación al primer punto, esta consulta masiva detallada en el anexo 2 de este documento, consideró algunas preguntas asociadas a las características demográficas de las personas.

⁶ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=99888>

⁷ <http://www.cnc.cl/sala-de-prensa/noticias/ventas-de-comida-de-servicio-rapido-crecen-114-en-segundo-trimestre-de-2013?CodTemplate=20121120115805>

Un 67% de quienes respondieron se definieron hombre y un 33% mujeres, y un 79% se definió en un rango de edad entre 26 y 55 años. Con estos antecedentes se puede anticipar las respuestas obtenidas al consultar sobre el tamaño del grupo, donde un 85% dice contar con entre 2 a 4 miembros, conformando familias habitantes de la RM:

En este documento se caracteriza demográficamente a los habitantes que conforman el Mercado Potencial del proyecto. En este sentido, se aprovecharán los datos para complementar el análisis socioeconómico.

6.3.1. Análisis Socio Económico

Para el análisis socio económico se utilizarán los datos aportados por la CASEN⁸.

La pobreza en Chile se define a partir de una canasta básica de alimentos, cuyo valor se actualiza según la evolución de los precios. Con ese valor se definen la línea de indigencia y la línea de pobreza (\$32.067 y \$ 64.134, respectivamente para CASEN 2009). Así definida, la pobreza disminuyó sostenidamente en las dos últimas décadas, desde un 38,6 % en 1990 a un 13,7% en 2006, verificándose una mayor incidencia de pobreza en hogares con jefatura femenina que con jefatura masculina.

La siguiente tabla entrega los ingresos promedios de la Comuna de Lampa, los cuales se han visto incrementados en un 29% en la última década.

Tabla 11 – Ingresos Promedios Comuna de Lampa

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	2013	2015
Ingreso autónomo	368.076	387.665	634.750	820.064	959.049
Subsidio monetario	6.570	10.729	19.591	26.238	31.222
Ingreso monetario	374.646	398.395	654.341	846.301	990.270
Variación		6%	64%	29%	17%
Promedio					29%

Fuente: Reportes (<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Lampa>)

De la misma forma, la población “no pobre” de la comuna a presentado un crecimiento de un 13% en mismo período de tiempo, mientras que la población indigente a presentado una tendencia al decrecimiento, de acuerdo a lo indicado en la figura 7 y la tabla 12.

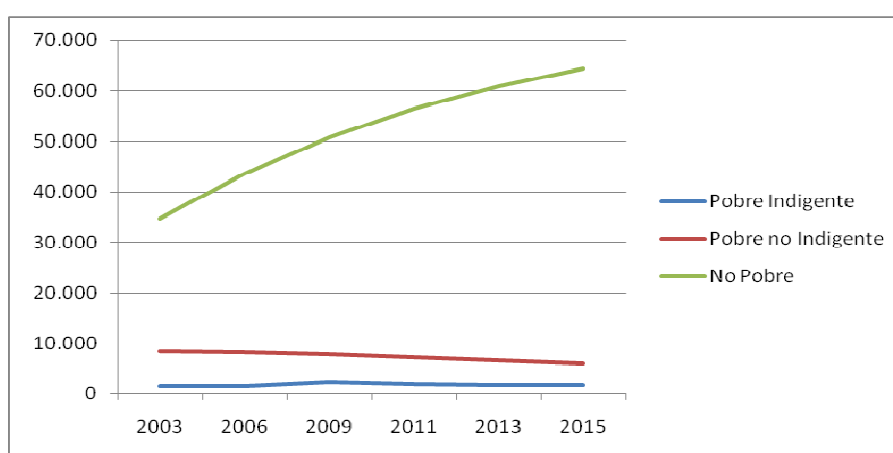
⁸ Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional,

Tabla 12 – Ingresos Promedios Comuna de Lampa

	2003	2006	2009	2011	2013	2015
Pobre Indigente	1.637	1.544	2.497	2.021	1.782	1.663
Pobre no Indigente	8.525	8.422	7.836	7.250	6.664	6.078
No Pobre	34.820	43.563	50.660	56.338	60.880	64.286
Variacion No Pobre		25%	16%	11%	8%	6%
Promedio						13%

Fuente: Reportes (<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Lampa>)

Figura 7 – Ingresos Promedios Comuna de Lampa



Fuente: Reportes Elaboración Propia

El mapa socio económico a nivel de ingresos familiares, definido por el INE se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 13 – Ingresos Promedios Comuna de Lampa

	Ingreso Familiar (\$)
ABC1	\$1.700.000 - \$3.500.000
C2	\$600.000 - \$1.200.000
C3	\$400.000 - \$500.000
D	\$200.000 - \$300.000
E	\$160.000

Fuente: Definiciones INE

A nivel de GSE⁹, la comuna de Lampa se podría caracterizar dentro del Grupo C2, En el anexo 3 de este documento se entrega el detalle de los distintos grupos

⁹ Grupo Socio Económico

socio económico del país. El grupo C2 presenta algunas características particulares:

- Representa el 15,4% de la población total del país y 20,1% del Gran Santiago.
- En Chile hay 636.965 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 299.381.
- Algunas comunas más representativas en el Gran Santiago son Ñuñoa, San Miguel y Macul, y en regiones serían La Serena, Punta Arenas y Calama entre otras.
- La educación de los jefes de hogar alcanza a 14,0 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Técnica Completa o Universitaria Incompleta.
- De un máximo de 10 bienes, este segmento tiene 7,2 en promedio.

6.3.2. Principales preferencias e intereses

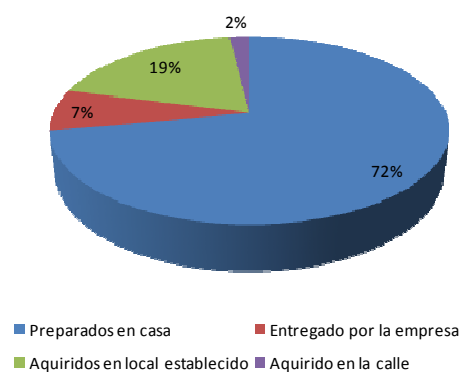
Para conocer las necesidades e intereses de la población, se revisará en detalle de los gustos y preferencias de los consumidores a partir de la encuesta detallada en el anexo 2. Como complemento al 82% de clientes que han probado comida rápida en los últimos 3 meses, un 77% de los que no han probado están dispuestos a hacerlo. Esto marca una clara tendencia de los consultados de optar por este tipo de alimentos.

El consumo de comida rápida es la segunda preferencia de los encuestados, después de la preparación en el hogar de los alimentos. La siguiente tabla entrega las conclusiones de la consulta:

Tabla 14 – Resultados preferencias de lugar de consumo

	Total	Desayuno	Almuerzo	Once	Cena/comida
Preparados en casa	406	135	53	116	102
Entregado por la empresa	40	0	28	3	9
Aquiridos en local establecido	107	6	58	14	29
Aquirido en la calle	11	0	2	8	1

Fuente: Encuesta de clientes Anexo 1



Fuente: Encuesta de Clientes

La motivación principal de los encuestados para comprar comida rápida es evitar tener que prepararlos en el hogar (55%) y de disfrutar de una ocasión especial con la familia (18%).

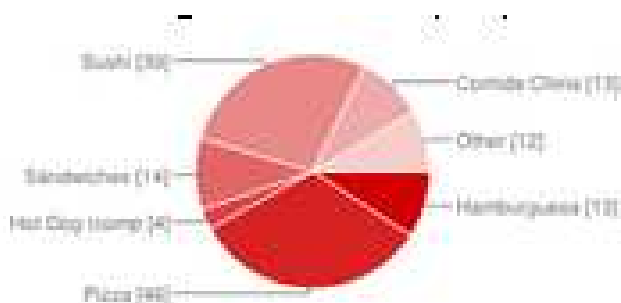
En relación a la oferta actual de productos de comida rápida, un 36% de los encuestados dice estar disconforme y evaluarlos negativamente. En un mercado tan variado y con tantas propuestas de valor es de extrañar que uno de cada tres personas no encuentre lo que están buscando. Esto hace más valioso el análisis obtenido, dado que aborda los atributos específicos que los consumidores están buscando, lo que permitirá un mejor diseño de producto y estrategia comercial. En relación a este último comentario, un 60% de los encuestados señaló al tipo y sabor de la comida como sus atributos principales, por sobre otros aspectos como la ubicación o el prestigio de la marca. De la misma forma, un 50% de los encuestados prefiere un servicio *delivery* rápido y oportuno.

Sobre el tipo de producto, un 33% tiene a pizza como preferencia de comida y un 28% sushi. La siguiente tabla entrega el detalle de las preferencias de los consumidores encuestados.

Tabla 15 – Resultados preferencias tipo de producto

Tipo	Porcentaje
Pizza	33%
Sushi	28%
Sandwiches	10%
Hamburguesa	9%
Comida Rapida	9%
Otros	9%
Hot Dog	3%

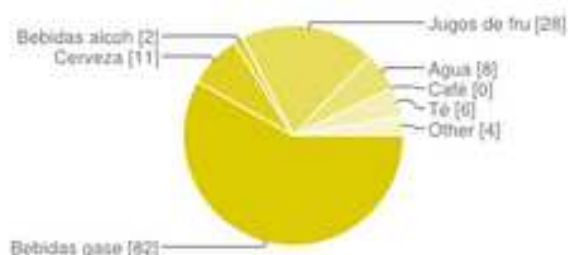
Fuente: Encuesta de Clientes



Los mismos encuestados nos indicaron que sus preferencias de acompañamiento líquido a sus comidas son principalmente bebidas gaseosas o jugos de fruta. Eso puede deberse en parte al carácter familiar de la oferta entregada. Los resultados se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 16 – Resultados preferencias Acompañamiento líquido

Tipo	Porcentaje
Bebidas Gaseosas	58%
Jugos de Frutas	20%
Verveza	8%
Agua	6%
Té	4%
Bebidas Alcohólicas	1%
Café	0%
Otros	3%



Fuente: Encuesta de Clientes

Si hablamos específicamente del producto “pizza”, es posible apreciar que más del 65% de los encuestados evalúan muy positivamente la actual oferta de los productos, y más del 86% de los encuestados estaría dispuesto comprar comida rápida si la propuesta de valor es atractiva. Estos antecedentes se encuentran en el anexo 2 de este documento.

6.3.3. Conclusiones

A partir de los datos recogidos es posible suponer que el proceso de compra de comida rápida es relativamente corto y rápido, de manera bastante impulsiva. En ese sentido, desde que el cliente reconoce la necesidad hasta que toma de decisión de consumir pasa un lapso de tiempo en el cual el cliente ya se ha hecho la idea de buscar alternativas que ofrezcan productos de calidad y entrega rápida y oportuna. El cliente tiene hambre en ese momento.

Respecto al producto, dado que los clientes se encuentran satisfechos con la actual oferta de comida rápida, replicar una propuesta de valor vigente es una alternativa viable, pero en la zona norponiente de la RM. Como se analizará en el capítulo siguiente, la actual oferta en esta zona es bastante mínima existiendo un gran porcentaje de demanda insatisfecha.

Principalmente, los consumidores están buscando buenos productos y servicios de despacho que sean efectivos y oportunos. Dado ello está la alternativa de desarrollar una marca (con los impactos que esto tiene a nivel de inversión), o asociarse con alguna marca existente a modo de concesión. Este análisis se realizará en los próximos capítulos.

6.4. Caracterización de competidores

6.4.1. Análisis de propuestas de valor

Para un correcto análisis de la actual competencia, el primer paso es identificar una zona geográfica (comuna) de la Región Metropolitana con características socioeconómicas similares a los identificados en la comuna de Lampa. La razón principal es que en la actualidad, la Comuna de Lampa no posee una oferta de comida rápida de ningún tipo (aun cuando la población asciende a más de 80 mil habitantes). Por ello se hace particularmente difícil poder realizar proyecciones y estimaciones. En ese sentido, gracias a esta comparación es posible obtener:

- Características culturales de la población
- Número de habitantes por local de comida rápida
- Características del producto/servicio entregados
- Alternativas de comida rápida presentes en el nicho de mercado

De acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior, la comuna de Lampa posee un porcentaje importante de población perteneciente al GSE¹⁰ C2. El anexo 3 y 4 de este documento entrega una comparación entre las distintas comunas de la RM. Se concluye que una comuna representativa a nivel GSE y cantidad de habitantes es San Miguel. En los próximos puntos del capítulo se analizará la actual oferta de pizza en esta comuna.

De la encuesta de clientes detallada en el anexo 2 de este documento, podemos identificar la cantidad de menciones de franquicias reconocidas, las cuales se indican en la tabla adjunta:

Tabla 17 – Total de menciones por marca de pizzería






Marca	Preferencias	%
Pizza Hut	29	25%
Papa John's	27	23%
Domino Pizza	11	10%
Pizza Pizza	10	9%
Tele Pizza	13	11%
Otro	25	22%

Fuente: Encuesta de Clientes

¹⁰ Grupo Socio Económico

Las marcas Pizza Hut y Papa John`s tienen las mayores menciones. Si comparamos este parámetro con la cantidad total de locales por marca, podemos concluir que si bien la marca Papa John`s no es de los con mayor cobertura, las menciones son muchas, en parte por una propuesta de valor atractiva situación similar ocurre con otras marcas como Pizza Hut o Domino`s pizza.






Tabla 18 – Total de locales por Franquicia en la RM

Comuna RM						TOTAL
Santiago	10	3	2	2	0	17
Las Condes	1	6	3	2	3	15
La Florida	4	3	1	1	1	10
Providencia	2	2	1	1	2	8
Peñalolén	2	1	1	1	1	6
Nuñoa	2	1	1	1	1	6
La Reina	1	1	1	1	1	5
Macul	2	0	1	1	0	4
San Miguel	2	0	0	1	0	3
Quilicura	2	0	0	1	0	3
Independencia	1	0	0	1	0	2
Recoleta	2	0	0	0	0	2
Total	31	17	11	13	9	81

Fuente: Elaboración Propia

Dada la cantidad de locales existentes solo en la RM, podemos concluir que las grandes marcas franquiciadas son las dominantes en el mercado. Existe una clara valorización de la marca, producto de una amplia cobertura llevada por varios años de haberse instalado en el país, y una oferta atractiva para los clientes. La siguiente tabla entrega información sobre la actual oferta de las principales marcas de pizza presentes en el mercado.






Tabla 19 – Análisis comparativo de ofertas de pizzerías

Item					
Menciones Encuesta	13	29	27	10	11
Cantidad de locales RM	31	17	11	12	9
Precio Promoción (Pizza Mediana + Bebida + extra)	\$7.990	\$9.990	\$8.990	\$10.050	\$9.490
Horario de Atención	10 am - 01 am	10 am - 01 am	10 am - 01 am	12 am - 02 am	12 am - 02 am
Tamaño local (m2)	200	300	200	200	200
Numero de Turnos	3	3	3	3	3
Cantidad de Empleados por turno	10	12	12	8	8
Total dotación por local	13	15	15	11	11

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis en terreno

Una vez identificada las principales propuestas de valor presentes en el mercado, se hace necesario identificar las ofertas y precios promedios de manera comparativa. Con esto es posible identificar los segmentos de mercado a los cuales cada una de las marcas se especializa y desarrolla la propuesta de valor. La siguiente tabla entrega el detalle de la cantidad de locales por comuna, según el GSE representativo.

Tabla 20 – Análisis comparativo de ofertas de pizzerías

Grupo SE	Comunar tipo	Número Habitantes (Cenco 2012)					
ABC 1 > \$1.5 MM	Providencia	131.708	2	2	1	1	2
	Las Condes	284.342	1	6	3	2	3
	La Reina	92.010	1	1	1	1	1
Total			4	9	5	4	6
C2 \$0,7 a \$1,7 MM	Nuñoa	195.300	2	1	1	1	1
	San Miguel	90.892	2	0	0	1	0
	Santiago	308.027	10	3	2	2	0
Total			14	4	3	4	1
C3 \$0,5 a \$0,7 MM	Independencia	73.760	1	0	0	1	0
	Quilicura	203.946	2	0	0	1	0
	Recoleta	150.269	2	0	0	0	0
Total			5	0	0	2	0

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis en terreno

A modo de conclusión, podemos observar que la marca Telepizza tiene una importante presencia en el GSE C2, mientras que las marcas Pizza Hut y Domino's Pizza se centran en el GSE ABC 1. Si comparamos este análisis con la realidad de la Comuna de Lampa, podemos concluir que la oferta de Telepizza o Pizza Pizza podría ser la más correcta de replicar. En el punto 8 de este documento se entrega el detalle de la carta disponible en la Web de esta marca franquiciada.

6.4.2. Análisis oferta actual en la Comuna de Lampa

Actualmente, el proyecto AEM cuenta con un local establecido para la venta de abarrotes y productos de consumo diario llamado City Market, el cual abre de lunes a viernes entre 8.00 am y 21.00 pm. Dentro de su oferta de productos no se encuentra la comida rápida. Por ello, las cerca de 6.000 personas que habitan este proyecto inmobiliario se encuentran sin un local cercano que ofrezca hamburguesas, pizza o sushi, por lo que no pueden satisfacer la necesidad inmediata que se analizó en el capítulo anterior. La siguiente figura entrega detalles de la actual oferta de comida rápida en la comuna de Lampa.

Figura 8 – Oferta comida rápida Comuna de Lampa

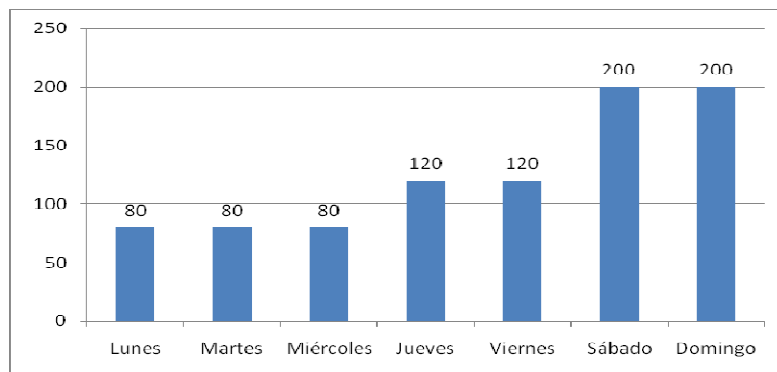


Fuente: Elaboración Propia

Como mínimo, el local de comida rápida más cercano se encuentra a 10 kilómetros de distancia, lo que implica altos costos en despacho. Esta es la razón por la cual no todos los restaurantes ofrecen este tipo de servicios y prefieren demanda insatisfecha a altos costos de operación.

Dentro de los competidores vemos Telepizza¹¹, la cual es una cadena de pizza con una carta estándar (publicada en su página Web), considerada de precio bajos y alta cobertura. Al apostar por precios bajos, no tienen cobertura al proyecto AEM por la alta distancia. Consultados por la venta semanal que este local tiene, se logra confeccionar la tabla adjunta. En total, la venta de este local es de 880 pizzas (en variados tamaños y productos agregados), cantidad que puede ser replicable a la zona objetivo.

Tabla 21 – Venta semanal estimada



Fuente: Elaboración Propia

¹¹ www.telepizza.cl

Si consideramos las particularidades del proceso de compra del cliente detallada en el capítulo anterior, podemos explicar la tabla indicada, donde el sábado y el domingo más que duplican la venta de un día de semana. Se da ya que las personas tienen más tiempo libre por lo que pueden pasar más tiempo con la familia y realizar actividades en conjunto, dentro de las cuales se encuentra salir a comer.

Dentro de la competencia indirecta está la alternativa de cocinar en casa. De acuerdo a la encuesta de clientes, esta alternativa es la preferida, por sobre salir a comer fuera del hogar (72% y 19% respectivamente). Para ello, las personas deben estar surtidas de productos por preparar. En este caso particular, la materia prima es muy importante y las personas prefieren el sabor de la comida por sobre otros atributos (pregunta 12 de la encuesta de clientes). Muchas veces las personas no cuentan con esta materia prima ni los insumos necesarios para preparar pizza o hamburguesas, por lo que recurren a los servicios *delivery* para satisfacer sus necesidades.

6.4.3. Conclusiones de la oferta actual

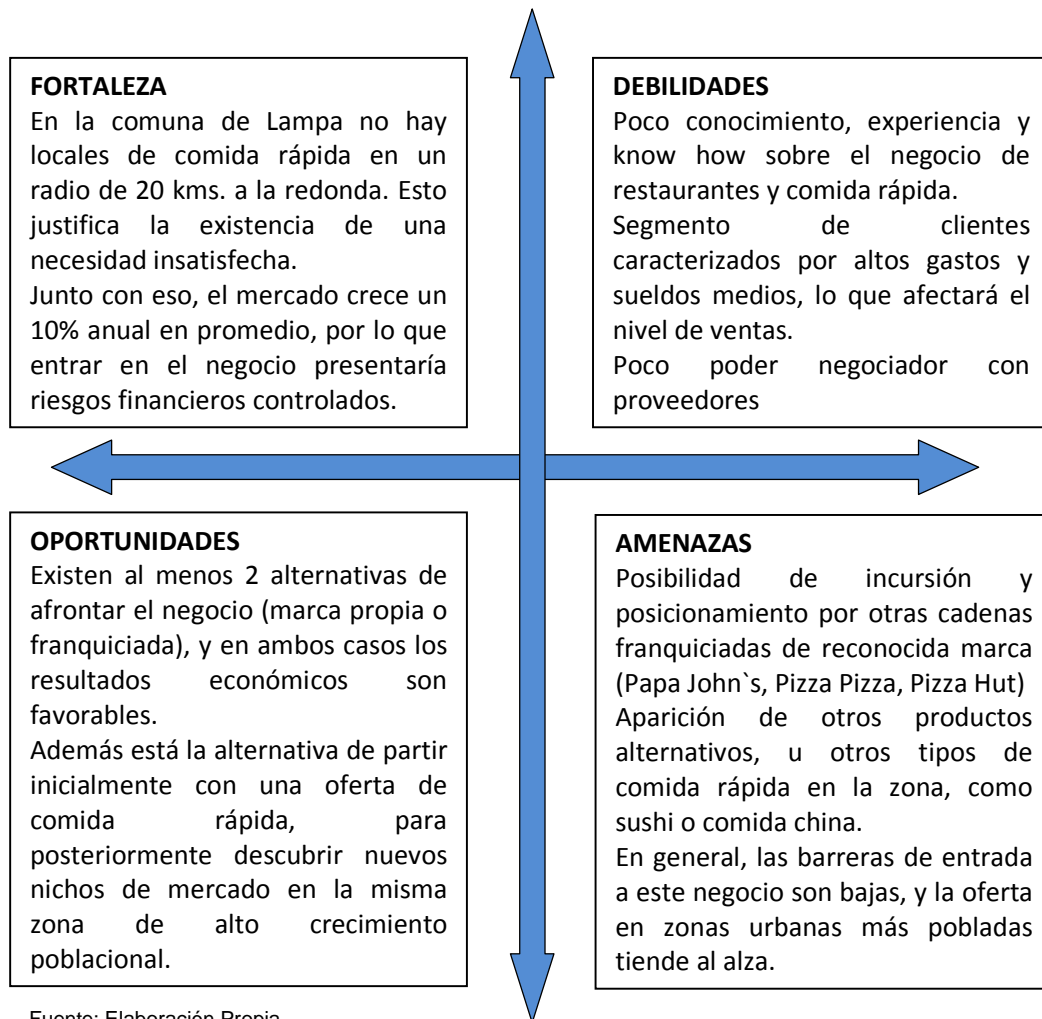
La oferta actual presente en el mercado objetivo es bastante poca. Particularmente en el proyecto AEM hay total ausencia de restaurantes de comida rápida, y en las zonas más cercanas la cobertura es nula. Junto con eso, la oferta actual del local City Market no es lo suficientemente completa para surtir de los productos de calidad requeridos por los clientes, por lo que es posible concluir que hay demanda insatisfecha.

Si a esto le sumamos las características propias del proceso de decisión de compra, analizadas en las conclusiones del punto anterior, podemos complementar que frente a una necesidad imperiosa de comida rápida, no hay ninguna oferta directa en la zona poblacional objetivo. Esto tiene importantes repercusiones al momento de definir la política de precios de la compañía, así como las características de la oferta a definir.

6.5. Análisis de Entorno Competitivo

Toda empresa necesita una estrategia clara para alcanzar sus objetivos, a través del despliegue de recursos organizacionales y la coordinación de acciones necesarias. El principal objetivo de esta tesis es definir la estrategia que deberá posicionar a la empresa en el nicho de mercado detectado en capítulos anteriores, a través de una correcta metodología de trabajo. En este sentido, es necesario un correcto análisis de la industria, segmentación de mercado y planificación operacional. Además se hace necesario identificar la situación actual y futura del entorno competitivo donde se desenvolverá la empresa. La siguiente tabla entrega el análisis respectivo.

Figura 9 – Análisis FODA proyecto Tesis



En síntesis, la estrategia a abordar es la de diferenciación, considerando las condiciones actuales del mercado y la competencia. Es fundamental considerar la ubicación para concluir que la alternativa de obtener una franquicia es viable.

7. FASE II PROPUESTA DE VALOR

7.1. Generalidades sobre servicios franquiciados

De acuerdo al diccionario de la RAE¹², se entiende una franquicia como “Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”¹³. Una definición bastante coherente si consideramos ventas estimadas de USD 1.400 millones de dólares al año y crea 31.000 puestos de trabajo (Pinaud, 2012).

A nivel mundial, el ranking de las mayores franquicias es liderado por Subway, empresa líder en servicios de restaurantes especializada en Sándwich, seguido de 7-Eleven (Retail) y Mc Donald`s (comida rápida). La siguiente tabla muestra las 10 franquicias más grandes a nivel financiero.

Figura 10 – 10 mayores franquicias en el mundo

Rank	Franchise Name	Country	Industry
1	<u>SUBWAY®</u>	United States of America	Sandwich & Bagel Franchises
2	<u>7 Eleven</u>	United States of America	Convenience Store Franchises
3	<u>McDonald's</u>	United States of America	Fast Food Franchises
4	<u>KFC</u>	United States of America	Chicken Franchises
5	<u>Burger King</u>	United States of America	Fast Food Franchises
6	<u>Pizza Hut</u>	United States of America	Pizza Franchises
7	<u>Wyndham Hotel Group</u>	United States of America	Hotel Franchises
8	<u>Hertz</u>	United States of America	Car Rental & Dealer Franchises
9	<u>Ace Hardware Corporation</u>	United States of America	Home Improvement Retail Franchises
10	<u>InterContinental Hotels Group</u>	United Kingdom	Hotel Franchises

Fuente: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>

Estas compañías comparten factores de éxito comunes. Todas poseen una identidad de marca y negocios bien definida, con un plan de negocios claro. Además, poseen la importante habilidad de innovar para mantenerse al día con las cambiantes condiciones sociales y económicas.

Analizar las propuestas de valor de cada una sirve como modelo a seguir para franquicias más jóvenes que se encuentren con planes de expansión, así como

¹² Real Academia Española

¹³ <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=UbW0tggZ5DXX25QTf2b2>

para aquellos inversionistas que se encuentren considerando franquiciar sus productos como parte de su modelo de negocios.

En relación a lo anterior, todo modelo de negocios basado en la implementación de negocios franquiciados, presenta una opción de crecimiento y de rápida expansión a bajo costo. Para lograrlo, debe estar acompañado necesariamente de una actitud presencial en el negocio, requiriendo una dedicación de tiempo considerable, sobre todo al momento de la apertura de un nuevo local.

Se requiere detectar un producto/servicio que genere valor al cliente, que sea novedoso y atractivo, sea por el tipo de producto ofrecido, la ubicación o cercanía del local o el precio del menú.

Dado lo anterior, cualquier franquicia no asegura el éxito del negocio aun cuando sea una marca reconocida, ya que depende mucho del administrador y la cultura del inversor, pero su utilización ha comprobado ser exitosa a lo largo del tiempo, incluso siendo más atractivo que el lanzamiento de una nueva marca al mercado. En el siguiente punto se analizan las alternativas

7.2. Análisis comparativo

Nos detenemos en este punto para analizar más en detalle las alternativas que el mercado entrega para llevar a cabo el negocio.

1. Desarrollo de una nueva marca a posicionar en el mercado objetivo;
2. Aprovechar la marca en un modelo de franquicia.

El modelo de franquicias presenta importantes atractivos para su consideración, pero no es aplicable a todos los negocios, ni a todos los emprendedores (Pinaud, 2012). Este análisis es un complemento al análisis económico, y serán los fundamentos a las conclusiones finales del proyecto. A continuación se detallan los beneficios y desventajas del modelo tanto para franquiciante como para el franquiciado.

7.2.1. Análisis de desarrollo de nueva marca

Este desarrollo implica necesariamente destinar esfuerzos en posicionar una marca en el proceso de decisión de compra del cliente. Por lo mismo implica fuertes inversiones en el lanzamiento y por ende un mayor riesgo. En el anexo 2 de este documento se muestran los resultados de la consulta de clientes sobre el mejor nombre para un local de pizzas.

En este sentido, se detectan las siguientes ventajas y desventajas de esta alternativa:

Ventajas

- Libertad de maniobra a la estrategia inicialmente definida, de acuerdo a las condiciones de este nuevo mercado;
- Sin costo de royalty ni promociones o publicidad que implica el uso de una marca existente.
- Inexistencia de limitaciones territoriales de ampliación de los negocios.

Desventajas

- Mayores costos de inversión, dado que la franquicia apoya financieramente el lanzamiento de nuevos locales.
- Mayores riesgos operacionales y financieros por desconocimiento del negocio.
- Necesidad de invertir en el posicionamiento de una nueva marca, comenzado desde cero dada las condiciones particulares de la comuna de Lampa.

7.2.2. Análisis de desarrollo de franquicia

Una franquicia busca aprovechar las ventajas competitivas de la experiencia y posicionamiento de marca para alcanzar mayores niveles de cobertura (y por ello mayor participación). En este sentido, se detectan las siguientes ventajas y desventajas de esta alternativa:

Ventajas

- Valor de marca y menor incertidumbre, saltándose la difícil etapa de aprender a “cómo hacer las cosas”, ya que el negocio ya está probado.
- Ofrecer productos y servicios ya probados y ampliamente aceptados por el público.
- Entrenamiento inicial y capacitación, además de soporte técnico permanente
- Manuales, software, sistemas
- Contacto con proveedores y capacidad de aprovechar economías de escala.

Desventajas

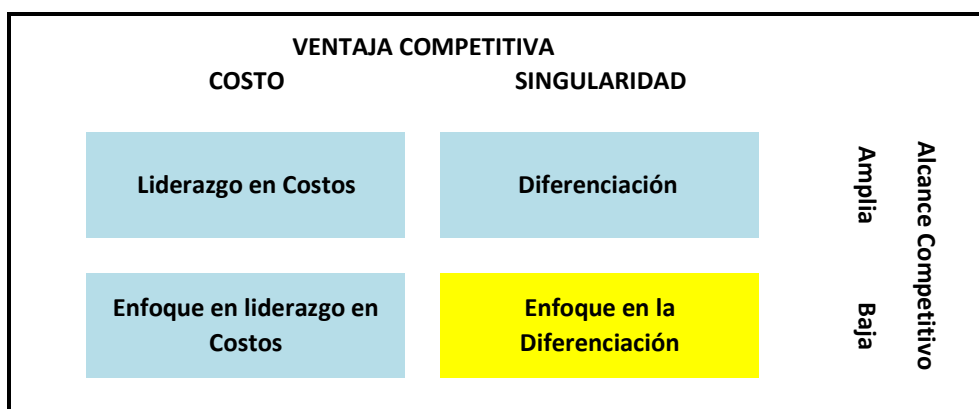
- Costos variables extras asociados a Royalty (3%) y promociones (1%) sobre las ventas netas.
- Necesidad de un equipamiento especial (y por ende más costoso) para cumplir las expectativas de calidad y estandarización del franquiciante.
- Límites a la gestión del franquiciado. por las directrices, procesos e imposiciones de operación del franquiciante.
- Riesgo de imagen cuando la unidad franquiciada se ve perjudicada por negligencias de otro franquiciado
- Insuficiente de una legislación específica para los contratos de franquicia en Chile

7.3. Definición de la Estrategia

Con los antecedentes anteriores, el paso inmediato es identificar la estrategia de negocio que permita aumentar las potenciales ganancias y el éxito particular. Son necesarias para mantener el desempeño de la empresa, y para su correcta identificación es necesario estar muy en contacto con el cliente (Kotler P. y Armstrong G. 2008).

El carácter de nicho no explorado da propiedades especiales al mercado objetivo identificado. Es importante, por un lado, entrar con esta nueva oferta de productos, pero también es necesaria una diferenciación inicial que “proteja” al negocio en caso de la aparición de una competencia directa, la cual surgirá muy probablemente tanto en otras marcas de pizza, como con otros productos sustitutos. La imagen siguiente nos posiciona la estrategia del negocio a partir del modelo de Wheelen de administración estratégica (Wheelen, Hunger y Oliva, 2011).

Figura 11 – Foco estratégico de Negocio



Fuente: Wheelen, Hunger y Oliva, 2011

Para determinar la propuesta de valor se utilizará el diagrama propuesto por Kotler y Armstrong, utilizada masivamente por *Boston Consulting Group* (BCG), el cual se detalla en la imagen a continuación:

Figura 12 – Detalle de Propuesta de valor

<p>1. Target Hombres y mujeres de entre 25-55 años, habitantes de la comuna de Lampa, con ingreso promedio o superiores, que componen grupos familiares. Les interesa consumir alimentos no preparados en casa.</p>	<p>2. Insight <i>"A veces dan ganas de no tener que cocinar, porque tenemos muchas actividades y poco tiempo para comer. Queremos algo rico y rápido para compartir todos", y aprovechar los pocos momentos para estar juntos.</i></p>	<p>3. Entorno Competitivo Fuentes fuertes marcas de comida rápida pero poca oferta cercana al target. Existen alternativas de sustitutos en lo que sería comer en casa o un restaurant cercano al hogar o trabajo.</p>
<p>4. Beneficios Local ubicado en zona céntrica de la comuna, con servicio <i>delivery</i> y los mejores productos de la mejor calidad para la confección de pizzas. Se asegurará calidad y cualidades organolépticas superiores.</p>	<p>5. Razón para creer Contaremos con una flota de reparto como cualquier local del centro y los mejores productos en asociación con las mejores pizzerías del país. Te armamos tu pizza delante de tus ojos con los mejores ingredientes.</p>	<p>6. Discriminador Entregaremos la mejor calidad de producto y aseguramos su pizza caliente en menos de 30 minutos para que pueda seguir disfrutando en familia. Cuando pases cerca de un local sentirás un rico aroma a la mejor pizza.</p>

Fuente: Elaboración Propia

“Entregaremos la mejor calidad de producto” es una declaración importante y arriesgada, la cual se debe ver reflejada en el modelo de negocios y, en la práctica, en el producto ofrecido al cliente, quien lo evaluará en su mérito al momento de la decisión de compra.

7.4. Conclusiones

En virtud de lo analizado, claramente la alternativa de buscar una marca ya reconocida se hace mucho más atractiva, considerando las condiciones de nuevo emprendedor del inversionista principal, además de las características propias de producto e industria.

Como se concluye en el análisis económico, es notorio el riesgo financiero existente en el rubro restaurantes. Cualquier decisión incorrecta puede repercutir fuertemente en una baja de ventas o aumento de los costos, por lo que es fuertemente valorado el conocimiento del negocio.

Desde el punto de vista del emprendedor, es importante recopilar la información sobre las alternativas de marcas en relación a sus propuestas de valor y funcionamiento. Se debe adecuar a sus intereses personales, afinidades, capacidades y habilidades, recomendándose que el emprendedor entre a un

negocio que le atraiga y del cual esté dispuesto a aprender y lograr rentabilidad (Pinaud, 2012).

Ahora, si consideramos la propuesta de valor, las claves de la diferenciación se encontrarán en la calidad y oferta de los ingredientes de las distintas alternativas a ofrecer en la carta, además de la rapidez de los servicios. En el análisis económico ambos ítems están considerados como porcentajes importantes de los costos, el cual se proyecta sea bien recibido por los clientes.

Es prioridad otorgar un servicio ágil, rápido y cómodo, con productos orientados a satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, con tipos de pizza ya probadas, y con alternativas de promociones y nuevos productos de manera permanente en conjunto con la franquicia.

Si bien la promesa de muchos competidores es entregar calidad en sus productos, en la práctica, son solo algunos quienes efectivamente logran una clara diferenciación. Lo anterior aplica tanto a nuevas marcas en el mercado, como a franquicias internacionales, y en el tiempo se marcan claras diferencias entre la declaración y la práctica. En este caso, el factor discriminador declarado en el punto anterior del documento es coherente con la evaluación económica que se detallará más adelante en el documento. En el siguiente capítulo se analizará el producto y servicio a ofrecer.

8. DISEÑO DE SERVICIO

La estrategia de marketing se representará a partir de la definición del marketing mix, mediante la identificación de cinco (5) componentes claves (Kotler P. y Armstrong G. 2008).

Figura 13 – Componentes Marketing Mix




Fuente: Kotler P. y Armstrong G. 2008

La clave está en obtener una combinación de características del producto y servicio que permita llegar directamente a la mente del mercado objetivo y posicionar la marca de manera rápida. Mientras antes se de a conocer el nuevo local a los clientes, mayor será la rentabilidad del negocio. A continuación se detalla cada componente, el cual aplicará tanto para clientes particulares (familias) como clientes industriales, a partir de los polos laborales de la zona.

En adelante, se entregará información sensible sobre la franquicia Pizza Pizza¹⁴, como lo es la carta de especialidades y la estrategia comunicacional. Es importante mencionar que la franquicia seleccionada lleva más de 30 años en el rubro y es una de las empresas con alto nivel de participación del mercado en el target identificado (ver tabla 22). Algunos datos interesantes se entregan a continuación¹⁵.

Tabla 22 – Antecedentes franquicia Pizza Pizza

Cantidad de locales	23
Cobertura	RM (20) Viña del Mar (1) Rancagua (1) Antofagasta (!)
Cantidad de empleados	700
Horarios de Atención	Todos los días del año. Domingo a Jueves 12 a 24 hrs. Viernes, Sábado y vísperas de festivos de 12 p.m. a 2 a.m.
Imagen Corporativa	

Fuente: Elaboración Propia

8.1. Producto y Precio estimado de venta

El producto estrella del negocio es la pizza, con diferentes combinaciones de ingredientes y acompañamientos, en tamaños mediano y familiar. La base del producto es la harina, que mezclada con insumos como sal, levadura, aceite, entre

¹⁴ Sociedad Anónima del rubro 552020 – Establecimientos de comida rápida (bares, fuentes de soda, gelater, con residencia permanente en la calle Victor Manuel #1560, Santiago de Chile.

¹⁵ Fuente: www.pizzapizza.cl mas entrevista con el Gerente General de la franquicia don Fernando Kaminetzky

otros, logran formar la masa. Una vez amasada, el paso siguiente es la incorporación de los ingredientes antes de la cocción en hornos especializados.

Es importante considerar que los precios definitivos de venta pueden verse modificados durante las primeras semanas de lanzamiento, acorde con la respuesta del mercado y las promociones programadas. Las alternativas de pizza a ofrecer a los clientes se detallan a continuación, con su correspondiente precio de venta:

Tabla 23 – Detalle oferta productos

Alternativas de Menú	Descripción		
Tipos de Masa	Tradicional: suave textura, siendo la más solicitada por los clientes.		
	Extra delgada: la opción ideal para los que prefieren realzar aún más el sabor de los ingredientes.		
	Doble masa: una deliciosa base con más consistencia y volumen.		
Especialidades de pizza con variados ingredientes y formar de cocción	Rango de Precio: Bajo	Mediana	Familiar
	Pepperoni	10.700	12.100
	Napolitana	10.700	12.100
	Pollo BBQ	10.700	12.100
	Tropical	10.700	12.100
	Hawaiiiana	10.700	12.100
	Americana	10.700	12.100
	Rango de Precio: Medio	Mediana	Familiar
	Selección	11.100	13.300
	Clásica	11.100	13.300
	Gourmet	11.100	13.300
	Fugazza	11.100	13.300
	Española	11.100	13.300
	Cuatro estaciones	11.500	13.300
	Todas las carnes	11.500	13.300
	Del jardín	11.500	13.300
	Ranchera BBQ	11.500	13.300
	Italiana doble	11.500	13.300
	Rango de Precio: Alto	Mediana	Familiar
	Vegetariana	11.900	13.900
Chilena doble	11.900	13.900	
Deluxe	11.900	13.900	
Super Deluxe	12.700	14.900	

Fuente: Elaboración Propia

Junto con la oferta de la casa, se contemplan alternativas a los clientes diversas detalladas a continuación.

Tabla 24 – Alternativas de oferta para el cliente

Alternativas de Menú	Descripción		
Hazla a tu gusto	Las alternativas de ingredientes son: Queso mozzarella, aceitunas, Champiñones, Jamón, Pepperoni. Choricillo, Jamón, Pimentón, Tomate, Salsa barbecue, Doble queso mozzarella, Cebolla, Doble carne molida, pollo, orégano, salame, queso cheddar Pizza base: salsa de tomates y queso mozzarella.	9.900	10.900
Alternativas por mitades	Menú en base a 2 mitades de la carta de especialidades Pizza base: salsa de tomates y queso mozzarella.	9.900	10.900

Fuente: Elaboración Propia

Con las alternativas anteriores cumplimos con necesidades expresas de los clientes de contar con productos de calidad y alternativas de menú (ver anexo 2 de este documento). De la misma forma, la carta considera acompañamientos diversos, caracterizados por un alto margen que será aprovechado al vender como gancho comercial el producto.

Se excluyen las bebidas alcohólicas de la carta, dado que en Chile hay escases de permisos en los municipios, y los que se trazan en el mercado se encuentran a precios insólitos, sumados a altos requisitos burocráticos para su operación¹⁶. Si a esto se sumamos los resultados de la encuesta de clientes (ver anexo 2), es de suponer que no será mayormente valorado por el cliente y generará costos hundidos extras.

¹⁶ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=14512>

Tabla 25 – Alternativas de Acompañamiento

Alternativas	Descripción	
Acompañamiento	Salados	
	Chaparritas	2.450
	Palitos de ajo	1.450
	Alitas de Pollo	2.750
	Bebestibles (Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta y Sprite)	
	Mini (250 cc)	400
	1/2 lts.	650
	2,5 lts.	2.050
	Otros	
	Snack varios	450
	Postre Helado	2.700

Fuente: Elaboración Propia

Los insumos serán provistos mayoritariamente por proveedores que negocian directamente con la franquicia, aprovechando las economías de escala características del negocio. Por su parte, la mayor parte del stock de insumos se encontrará permanentemente en las bodegas de las oficinas centrales de la franquicia (Victor Manuel #1560, Santiago de Chile). El producto contará con variables diferenciadoras propias, atractivas para los clientes:

- Despacho a domicilio en menos de 30 minutos;
- Productos premium y de alta calidad (mozzarella, Pepperoni, Choricillo, Doble queso mozzarella, Doble carne molida, queso cheddar, entre otros).
- Ventilación exterior en todos los locales, para que cada vez que un cliente pase por uno, sienta las fragancias propias de la cocción de los mejores ingredientes.

8.2. Venta y Distribución

Existe un dicho en el mundo de los negocios que dice “Negocio bien ubicado, negocio asegurado”. En este sentido, una de las primeras preocupaciones al momento de emprender es la ubicación, dado que es un factor importante para el éxito de un negocio.

La mejor decisión financiera es una modalidad de arriendo para el nuevo local, y para los sucesivos a ser aperturados. Dado que el local debe ubicarse de manera céntrica, se ha seleccionado la Avenida José Miguel Balmaceda de la comuna de Lampa, como punto estratégico de venta. En la imagen se puede apreciar como la ubicación se encuentra cercana tanto a los polos urbanos habitacionales (color azul), como los polos industriales cercanos a la Avenida Panamericana Sur.

Figura 14 – Esquema ubicación física del local



Fuente: Elaboración Propia

Existen 2 modalidades de locales, dependiendo si la modalidad es solamente *delivery*, o si además se contempla un servicio de atención a la mesa con una carta diferenciada. La segunda opción implica una mayor inversión en Capex y Opex, dado que implica un local de mayores dimensiones, mayores recursos de atención y mantención. En compensación a esto, un local tipo restaurant con servicio *delivery* tiene una venta proyectada mensual un 30% mayor que a la alternativa anterior,

A partir del análisis realizado en la comuna y diversos portales inmobiliarios se ha confeccionado una tabla resumen con los valores cotizados:

Tabla 26 – Alternativas de arriendo de local

Alternativa	Tamaño	Arriendo Mes	Gasto Común Mes	Total Año	Dotación requerida
Solo <i>Delivery</i>	40 - 45 mt2.	250.000	50.000	3.600.000	Cajero (1) Reparto (5) Cocina (5) Administrador (1) Atencion (0) Total: 12
Local + <i>Delivery</i>	90 - 95 mt2.	400.000	70.000	5.640.000	Cajero (2) Reparto (6) Cocina (6) Administrador (1) Atencion (3) Total: 18

Fuente: Elaboración Propia

En todos los casos, el local contará con servicios básicos, como: conexión a la red de agua, luz y gas; baños para personal y para clientes; espacios suficientes para la atención de clientes; equipamiento fijo; vehículos motorizados para el despacho; entre otros implementos. En el anexo 5 de este documento se especifica el equipamiento necesario para el cual, los cuales se encuentran diagramados en la imagen 16.

Para cumplir con las expectativas y declaraciones de valor de la empresa, no se han escatimado en gastos con tal de entregar un producto y un servicio de calidad. El lugar considera un espacio para que los clientes puedan esperar su pizza o servírsela en la mesa, aunque estos no poseerán carácter de restaurant. Junto con esto, los mesones de atención serán largos, visibles para que el cliente pueda observar toda la cadena productiva de la pizza que está comprando. Con esto se estará cumpliendo con la promesa de higiene y sanidad de todos los productos, valor muy atractivo para los clientes.

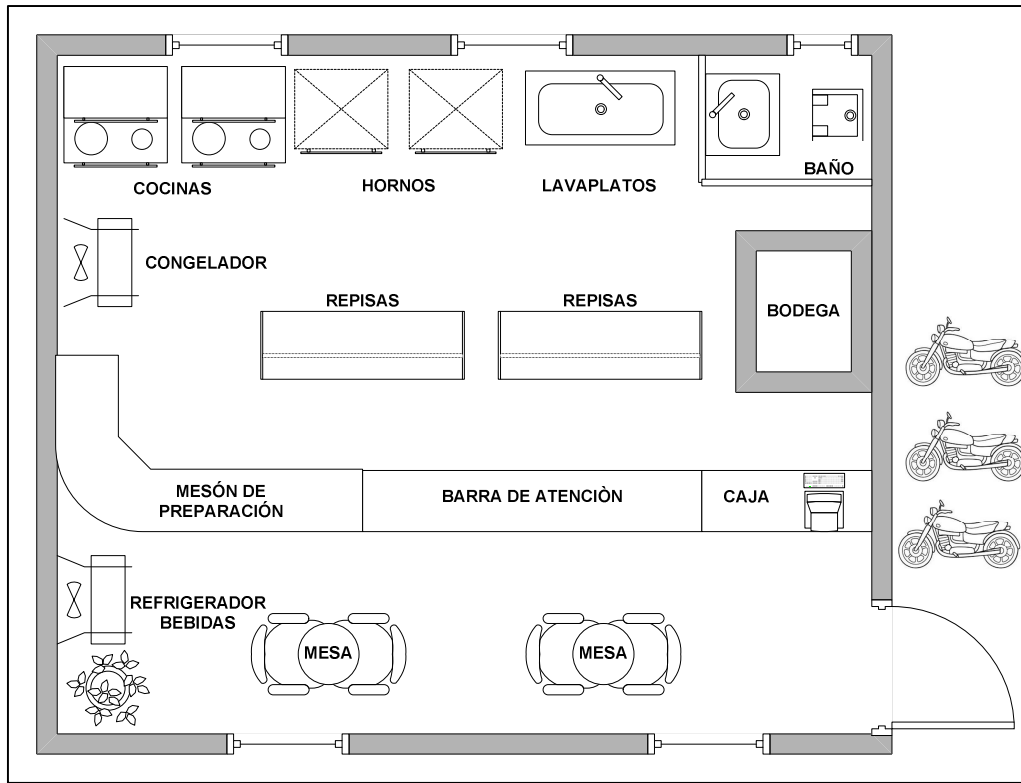
Figura 15 – Ejemplo mesón de preparación y atención



Debe contar con una bodega habilitada para almacenar los insumos por un período de 2 días como mínimo, correspondiendo a 4 mt². El stock será repuesto periódicamente directamente desde las oficinas centrales de la franquicia.

Para cumplir con la promesa de agradables aromas en todos los locales, los hornos se deben ubicar cerca de las salidas de aires, las cuales tendrán conexión directa con el exterior. Con esto, todos los aromas propios de la cocción estarán presentes en los locales, afectando directamente en el rápido proceso de decisión de compra de los clientes. La siguiente imagen muestra un diagrama esquemático del *layout*, el cual cumple con los estándares de la franquicia y sigue las dimensiones estimadas para una pizzería con servicio *delivery*.

Figura 16 – Layout propuesto del local (40 mt2)



Fuente: Elaboración Propia

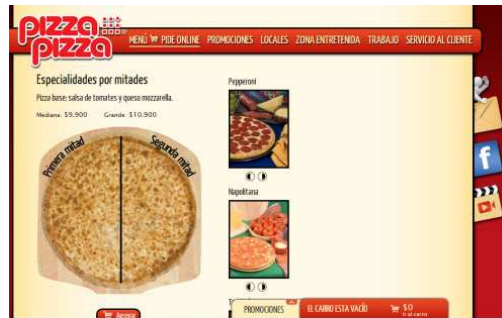
8.3. Plan de Promoción y Lanzamiento

La estrategia de marketing considera un plan de lanzamiento para las primeras semanas de la apertura del local, además de un plan de promoción permanente. El objetivo en ambos casos es aumentar y mantener la afluencia de público al local que repercute en mayores ventas. Dentro de los aspectos considerados en el plan de lanzamiento encontramos:

- Pagina Web

La franquicia dispone de una Web desarrollada y posicionada con mucha anterioridad. Cuenta con la carta totalmente actualizada en línea, además de además de un carro de compra para que los clientes pueda realizar sus pedidos de manera remota. Si a esto le sumamos los mapas de todos los locales y las alternativas al cliente, esta herramienta pasa a ser uno de los principales activos aprovechables de la marca.

Figura 17 – Ejemplo página Web



- Volantes

Cumplen con un formato estándar a las definiciones de la franquicia, entregando todo el detalle de la carta de especialidades, promociones permanentes, locales y horarios de atención. Por lo mismo, serán suministrados por la marca, y distribuidos en gran parte de las zonas urbanas e industriales dispuestas en la comuna de Lampa.

Figura 18 – Ejemplo de volante



- Decoración local

El local será decorado con publicidad alusiva a la marca tanto dentro como fuera de las instalaciones. Se utilizan los colores corporativos que la franquicia ha definido, correspondiendo esto a las cláusulas excluyentes propias de esta alternativa de negocio.

Figura 19 – Ejemplo de decoración del local



Gran parte del costo será cubierto con la franquicia, la cual acompaña al emprendedor durante los primeros 6 meses después de la apertura. El acuerdo considera un 2% de los gastos a disponer como fondo común de publicidad, el cual será dispuesto para la mantención de la inversión en publicidad masiva (carteles y gigantografías), y los gastos permanentes como lo es la mantención de la Web y la impresión de volantes para todos los locales, en toda la cobertura nacional. Dentro de los aspectos considerados en el plan de promoción, podemos identificar:

- 2 x 1 en todas las pizzas

Busca atraer público en ciertos días de la semana, en los cuales la venta es menor (ver tabla 21 de este documento). Por ello, los días lunes, martes y miércoles a domicilio, y todos los días en locales toda la carta tiene la opción de dos pizzas al precio de una.

- *Happy Hour*

Ahora bien, para aprovechar al máximo la capacidad del activo, dentro del día se ha dispuesto que entre 4 a 9 pm, todas las pizzas tendrán un 50% de descuento (local o domicilio)

- Combos

La carta considera además variadas ofertas al combinar productos, bebidas, acompañamientos y postres. Estos tienen un costo mayor, pero están completos con todos los artículos, por lo que están orientados principalmente a grupos familiares o actividades.

Estas promociones son permanentes durante el año. En este sentido es también en las promociones donde se puede visualizar las restricciones y margen de acción del emprendedor por sobre la franquicia. Esto dado que tanto la carta como las promociones son genéricas para todos los nichos y mercados, sin identificar las diferencias existentes entre no u otro cliente.

8.4. Personal

Un aspecto clave para el éxito del negocio está en contar con personal de confianza, principalmente en lo que se refiere a la administración del restaurante. La dotación estimada se encuentra detallada en la tabla 33 de este documento, y será compuesta con personal con las siguientes características:

- Hombres o mujeres mayores de 18 años, idealmente con conocimientos administrativos, con o sin experiencia en locales de pizza.
- Estudiantes que busquen costear sus estudios con un trabajo part time.
- Personas con interés de un trabajo agradable con horario flexible.

Los cargos tipo de un local de pizza son: Cajero; Cocinero; Administrador; Repartidor; y personal de atención. La franquicia se encarga de los procesos de inducción y capacitación de personal, a partir del material probado anteriormente. Además se encargará de la entrega de los uniformes corporativos para todos los empleados.

Por lo anterior, no se requiere experiencia anterior para los cargos mencionados. Para cumplir con el horario de atención (Todos los días del año. Domingo a Jueves 12 a 24 hrs, Viernes, Sábado y vísperas de festivos de 12 pm a 2 am), se contempla la instauración de dos turnos de trabajo.

9. FASE III EVALUACIÓN ECONÓMICA

Las alternativas de negocios que se han presentado durante el desarrollo del documento consideran dos componentes claves (tipo de local y tipo de marca), con importantes diferencias a nivel del modelo de negocio. Esto se traduce finalmente en un mayor o menor capital requerido para la inversión y operación del negocio.

Para el caso del tipo de local, tenemos la alternativa de ofrecer solamente un servicio *delivery* de calidad, o además una carta y atención de un restaurant de mayores dimensiones. La marca, por su parte, puede ser nueva o vía representación de franquicia. La fase final del proyecto considera un análisis detallado de los componentes del negocio en cada uno de estos escenarios, y las justificaciones a los supuestos de negocio mencionados durante el desarrollo del documento.

Los componentes del análisis son:

9.1. Inversión Inicial

La inversión considera los activos necesarios para la operación, no escatimando gastos en la calidad de los equipos. El detalle de estos se encuentra en el anexo 5 de este documento.

Tabla 27 – Inversión inicial requerida

Item de Gasto	Delivery		Local + Delivery	
	Marca Propia	Franquicia	Marca Propia	Franquicia
Sistemas de información	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Maquinaria de Cocina	6.000.000	6.900.000	7.200.000	8.280.000
Muebles de Salón	4.000.000	4.800.000	6.000.000	7.200.000
Equipos extracción	1.000.000	1.150.000	1.000.000	1.150.000
Honorarios arquitectura	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Decoración	1.000.000	1.150.000	2.000.000	2.300.000
Empalme eléctrico	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Remodelación e instalaciones	7.000.000	7.000.000	16.000.000	16.000.000
Equipamiento menor	1.000.000	1.500.000	1.500.000	2.250.000
Vehículo Motorizado	4.125.000	4.125.000	4.950.000	4.950.000
Publicidad Puesta en marcha	4.000.000	4.800.000	5.000.000	6.000.000
Uniformes:	1.050.000	1.207.500	1.400.000	1.610.000
Total Inversion	33.075.000	30.525.000	48.950.000	46.030.000
Depreciación anual	11.025.000	10.175.000	16.316.667	15.343.333
Ampliación 4to año	5.100.000	5.610.000	8.760.000	9.444.000
Depreciación Ampliación	1.700.000	1.870.000	2.920.000	3.148.000

Fuente: Elaboración Propia

La depreciación de los activos se ha proyectado en un plazo de 3 años, de acuerdo a los estándares de mercado. Hay que considerar que el local será arrendado, y podrá contar con tamaños de 40 mt² a 90 mts².

Una de las ventajas de participar en una franquicia es el contacto directo con los proveedores tanto de insumos como implementos. Aplica para la inversión recurrente en equipamiento de cocina y extracción, de acuerdo a las especificaciones de la franquicia.

En este mismo sentido, el acuerdo con la franquicia considera que tanto la publicidad de puesta en marcha como los uniformes corren por cuenta de ellos, generando las diferencias en los montos con la alternativa de desarrollo de marca.

En el cuarto (4) año de operación se proyecta una fuerte inversión en mantención y mejoramiento de los equipos para hacer frente a la creciente demanda. Este punto será analizado en detalle en puntos más adelante.

Como parte de la propuesta de valor, se requiere una inversión importante en motos de reparto. Se propone comenzar con un total de cinco unidades para cubrir 10 kms² a la redonda del local. Las motocicletas serán tipo scooter, marca *Dutori Da Dalt*, modelo 110.

Figura 20 – Modelos tipo de motocicletas de reparto



9.2. Fuentes de financiamiento

El análisis de flujo de caja del proyecto justifica el negocio propuesto. Por ello se apuesta por una actitud conservadora y negociar con la banca un 100% de financiamiento. La tasa mensual acordada es de 0,67%, que se traduce en 8% anual, en un plazo proyectado de 5 años.

Tabla 28 – Detalle costos de financiamiento

Tipo de Inversion		Monto Deuda	Plazo Deuda	Tasa nominal Mes	Interes Mensual	Tasa nominal Año	Interes Total Anual
Franquicia	Delivery	29.000.000	5 años (60 meses)	0,67%	64.767	8%	777.200
	Local + Delivery	45.000.000	5 años (60 meses)	0,67%	100.500	8%	1.206.000
Marca Propia	Delivery	32.000.000	5 años (60 meses)	0,67%	71.467	8%	857.600
	Local + Delivery	48.000.000	5 años (60 meses)	0,67%	107.200	8%	1.286.400

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis siguiente, los costos financieros son considerados como parte fundamental de los costos fijos. Por lo mismo, se requiere que la negociación sea favorable y permita renegociar tasas para futuras ampliaciones o aperturas del negocio en nuevas locaciones.

El proyecto considera la opción de la apertura de un segundo local en el tercer año desde la apertura. Si consideramos la opción de apertura de un local solo delivery franquiciado, la deuda requerida sería un 20% de la del primer local, dado que el resto sería financiado con las utilidades acumuladas. La siguiente tabla entrega este detalle:

Tabla 29 – Inversión requerida segundo local

Tipo de Inversion	Tipo de Local	Monto Deuda	Plazo Deuda	Tasa nominal Mes	Interes Mensual	Tasa nominal Año	Interes Total Anual
Franquicia	Delivery	6.676.710	5 años (60 meses)	0,67%	14.911	8%	178.936

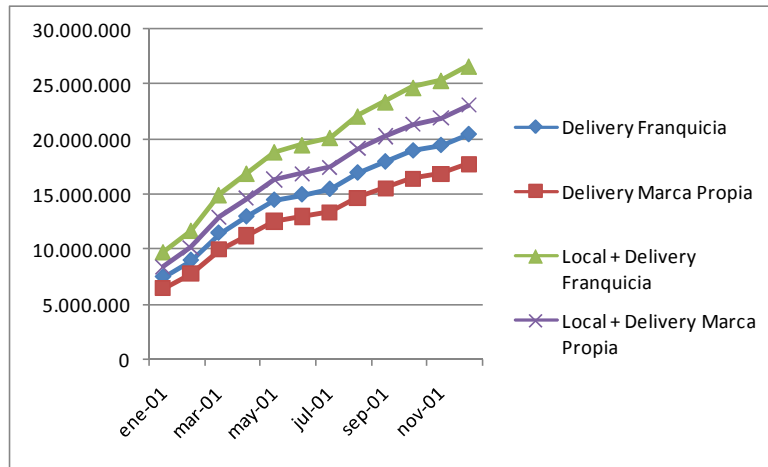
Fuente: Elaboración Propia

9.3. Ingresos estimados

Se estima que una marca reconocida en el mercado genera un flujo de venta un 15% superior que una nueva marca en el mercado. Este supuesto es importante al momento de evaluar los beneficios de una marca franquiciada (venta), versus los costos extras por la patente (comisión).

De la misma forma, y tal como se menciona en el capítulo anterior, un local de mayores dimensiones proyecta una venta un 30% superior que una solo con servicio *delivery*, considerando el valor extra que genera para el cliente. En los anexos 6, 7, 8 y 9 de este documento, se entrega el detalle de los resultados mensuales del negocio, bajo un escenario probable. Estos mismos resultados se encuentran reflejados en el siguiente gráfico:

Figura 21 – Proyección de venta Año 1



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra la venta proyectada para el año 1. Se pueden apreciar los supuestos establecidos concretamente en el impacto en la venta.

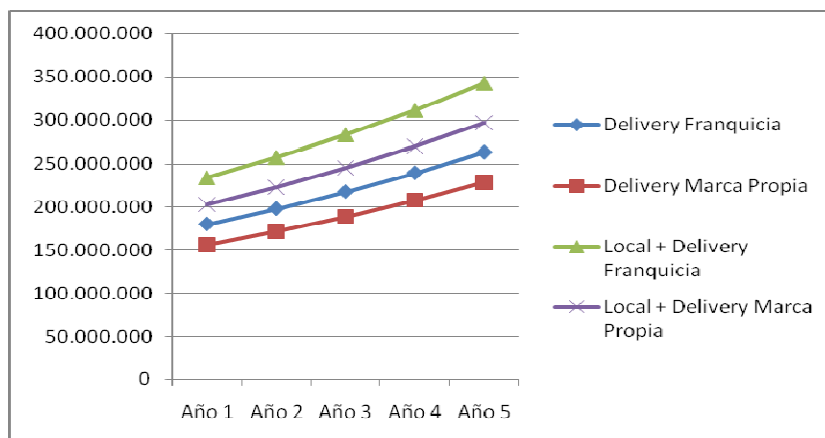
Tabla 30 – Proyección de venta Año 1

	Franquicia	Marca Propia
Delivery	180.000.000	156.000.000
Local + Delivery	234.000.000	202.800.000

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis empírico analizado en el capítulo anterior, se estima un escenario probable con un crecimiento de ventas del 10% anual. Con estos antecedentes podemos proyectar la venta estimada para un período de evaluación de 5 años.

Figura 22 – Proyección de venta año 1 a 5



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra la venta total proyectada anual.

Tabla 31 – Proyección de venta año 1 a 5

Alternativa		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Franquicia	180.000.000	198.000.000	217.800.000	239.580.000	263.538.000
	Marca Propia	156.000.000	171.600.000	188.760.000	207.636.000	228.399.600
Local + Delivery	Franquicia	234.000.000	257.400.000	283.140.000	311.454.000	342.599.400
	Marca Propia	202.800.000	223.080.000	245.388.000	269.926.800	296.919.480

Fuente: Elaboración Propia

Si establecemos un parámetro de venta promedio de \$7.300, se traduce en la siguiente cantidad a producir y vender en cada período (caso negocio *delivery* franquiciado):

Tabla 32 – Unidades de venta estimada año 1 a 5

Franquicia - Delivery	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Anual	24.658	27.123	29.836	32.819	36.101
Total Mensual	2.055	2.260	2.486	2.735	3.008
Total Diario	68	75	83	91	100

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla anterior se puede inferir que la operación se verá fuertemente estresada paulatinamente, incrementando en más de un 30% la venta en 5 años. Este punto será considerado en el análisis de riesgos del proyecto.

9.4. Costos Fijos y Variables

Dada las exigencias propias de una franquicia, es responsabilidad de todos los involucrados mantener, resguardar y aumentar el valor de la marca. Por ello exige un equipamiento superior en calidad, que permita entregar un producto bajo los estándares. Además requiere conductos de ventilación especiales como parte del plan de marketing indicado anteriormente. Esto hace que los costos fijos y variables de un modelo franquiciado sean un 15% superior a la alternativa de desarrollo de marca propia.

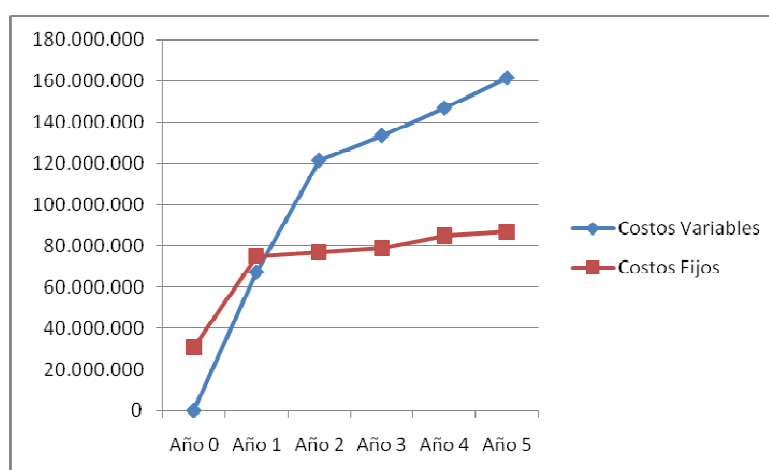
Para el caso de un modelo solo *delivery* franquiciado, encontramos principalmente los siguientes los costos:

Tabla 33 – Detalle de costos año 1 a 5

	%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables							
Costos de Venta (insumos)	37%	0	52.941.176	106.683.731	117.352.104	129.087.315	141.996.046
Gastos de administración	6%	0	7.849.664	7.743.456	8.517.802	9.369.582	10.306.540
Otros egresos operacionales (Royalty)	5%	0	6.436.891	7.091.293	7.800.422	8.580.464	9.438.511
Total	47%	0	67.227.731	121.518.480	133.670.328	147.037.361	161.741.097
Costos Fijos							
Personal (remuneraciones)	43%	0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	78.252.136	80.224.089
Arriendo Local y G.Común	3%	0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
Amortizaciones y Depreciaciones	7%	0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
Gastos Financieros	1%	30.525.000	777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
Total	53%	30.525.000	75.070.840	76.962.625	78.902.083	84.838.661	86.976.595
Total	100%	30.525.000	142.298.571	198.481.105	212.572.411	231.876.022	248.717.692

Fuente: Elaboración Propia

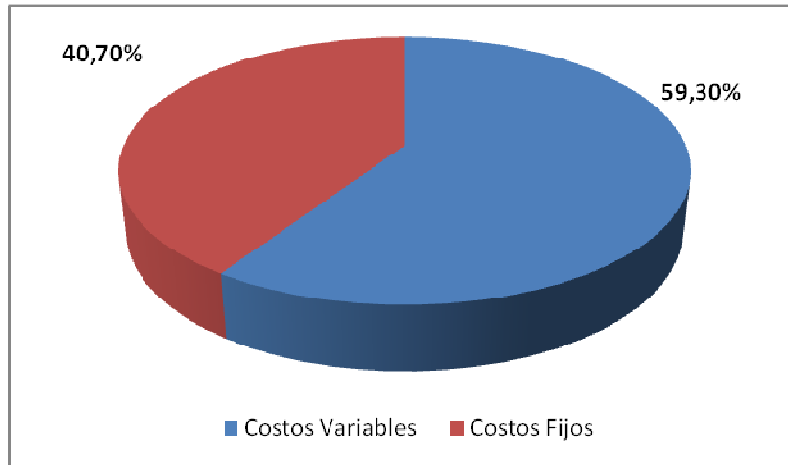
Figura 23 – Proyección de crecimiento costo fijo vs variable



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico superior podemos concluir que se proyecta un escenario favorable, dado que los costos fijos crecen menos que el variable. La relación es de 2/3 entre el gasto fijo y variable. Es un parámetro aceptable dado que compensa el riesgo financiero asociado a la venta y da un margen de maniobra a la administración para adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado objetivo.

Figura 24 – Relación entre costo fijo y variable



Fuente: Elaboración Propia

9.5. Evaluación económica

El proyecto se ha evaluado en un horizonte de 5 años, para todas las alternativas de negocios. La tasa de descuento calculada es del 12%, siendo considerado el proyecto dentro de un rango medio de riesgo. Para el análisis se utilizarán los indicadores estándar de evaluación de proyectos (Willatt, 2008):

- BAT: Beneficio del negocio antes de los impuestos, el cual se calculará de acuerdo a la imagen siguiente:

Figura 25 – Formula de cálculo de resultados operacionales

AÑO
PROGRAMA
(+) Ingresos (-) Costos Fijos (-) Costos Variables (-) Depreciaciones (-) Intereses
(=) Utilidad Bruta
(-) Impuestos (15%)
(=) Utilidad Neta
(+) Depreciación (-) Inversión Total (+) Valor Residual (+) Recuperación del K.T. (+) Préstamo (-) Amortización
(=) Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia

- VAN: Valor Neto Anualizado. Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, descontando la inversión inicial.

Figura 26 – Formula de cálculo de VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde V son los flujos netos futuros; k la tasa de descuento e I la inversión inicial.-

Fuente: Elaboración Propia

- TIR: Tasa Interna de Retorno. Es un indicador financiero que mide y compara la rentabilidad de las inversiones con otros proyectos.

Figura 27 – Formula de cálculo de TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Donde Fn son los flujos netos futuros e i la tasa de descuento.-

Fuente: Elaboración Propia

- Valor Residual: Es el valor presente de los flujos de liquidez después del año final, el cual es el último año del período de proyección.

Figura 28 – Formula de cálculo de Valor Residual

$$VR = FC * \frac{(1+k)^n - 1}{(1+k)^n * k}$$

Donde FC son los flujos netos futuros, k la tasa de descuento y n el horizonte de proyección.-

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos del análisis del proyecto, el valor residual se obtuvo con un horizonte proyectado de 15 años posterior al último período de análisis. En los anexos 10, 11, 12 y 13 de este documento, se entrega el detalle de los resultados mensuales del negocio, bajo un escenario probable. A modo de resumen consideramos:

Tabla 34 – Resultados del proyecto por alternativa de negocio

Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Franquicia	-30.525.000	8.961.933	8.209.647	31.093.730	41.184.964	57.406.197
Valor Residual	397.819.374						
VAN	237.900.529						
TIR	81%						
EBITDA/mt2	1.006						
Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Marca Propia	-33.075.000	759.936	-18.441.818	14.218.373	24.853.573	39.506.778
Valor Residual	273.230.818						
VAN	124.697.772						
TIR	48%						
EBITDA/mt2	732						
Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local + Delivery	Franquicia	-46.030.000	4.443.472	5.286.895	30.158.416	42.023.531	60.759.816
Valor Residual	420.660.417						
VAN	230.286.923						
TIR	62%						
EBITDA/mt2	748						
Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local + Delivery	Marca Propia	-48.950.000	-6.063.337	-29.497.674	4.021.515	18.062.672	36.752.815
Valor Residual	253.432.304						
VAN	76.530.141						
TIR	30%						
EBITDA/mt2	528						

Fuente: Elaboración Propia

La alternativa más atractiva para invertir corresponde a la apertura de un local pequeño con solo servicio de *delivery*, en una modalidad de franquicia. Esta alternativa presenta la mayor rentabilidad al activo, una VAN de \$237 millones con una TIR del 81%. Junto con esto, esta alternativa es la que presenta la mayor rentabilidad del activo, al entregar un valor de USD 1.000 por mt2.

La evaluación económica entrega resultados positivos al proyectar el proyecto en un horizonte de 5 años, adicionando al análisis el valor residual proyectado en 20 años. A partir del tercer año se comienza a recuperar la inversión, dando la opción de reinvertir los beneficios en la apertura de un segundo local, de acuerdo a lo analizado en el punto de financiamiento.

La apertura de este segundo local requiere un nivel de inversión indicado en la tabla 29 de este documento. Se estima que generará una mayor participación en

el mercado y un mayor flujo de ingresos, mitigando el riesgo financiero asociado a baja en las proyecciones de venta. En este sentido, este segundo local aportaría cerca del 35% de los resultados al año 5 del negocio, con claras proyecciones en el crecimiento de ventas.

9.6. Análisis de riesgos

Los riesgos del proyecto serán analizados, identificando en cada caso si corresponde a un tipo técnicos, operacional y/o financiero (Massons, 2012).

Riesgo técnico

Corresponde a la posibilidad de no cumplir con las expectativas del cliente en lo que respecta a la propuesta de valor (calidad y rapidez). En parte, este riesgo es mitigado al asociar el negocio con una franquicia y aprovechar así el valor de la marca y el *know how*, activos fundamentales para el éxito del negocio. Más allá de lo anterior, las capacidades establecidas en el proyecto son coherentes con la estrategia por lo que la propuesta si será cumplida.

Riesgo operacional

En línea con lo indicado en el punto 9.3, existe un riesgo operacional asociado a la capacidad de cumplir una demanda creciente del 10% anual. Este riesgo es mitigado al considerar, dentro del plan de inversiones, mejoramiento al activo al cuarto año de operación.

Tabla 35 – Inversión requerirá ampliación de negocio

Item de Gasto	Delivery		Local + Delivery	
	Marca Propia	Franquicia	Marca Propia	Franquicia
Ampliacion 4to año	5.100.000,0	5.610.000,0	8.760.000,0	9.444.000,0
Depreciación Ampliación	1.700.000,0	1.870.000,0	2.920.000,0	3.148.000,0

Fuente: Elaboración Propia

Esta inversión se focalizará en los siguientes activos:

- Maquinaria de Cocina
- Equipos de extracción
- Equipamiento menor
- Vehículo motorizado

Riesgo financiero

Asociado al cumplimiento de las proyecciones de venta que aseguren la liquidez del negocio. En este sentido, en el punto 9.4 se analiza la correcta relación entre costo fijo y variable, como alternativa para mitigar el riesgo financiero.

Un escenario desfavorable para el negocio sería la instalación de competencia directa en la comuna de Lampa. De acuerdo a lo analizado en el punto 6.4 de este documento, se requiere una cantidad de 3 locales para cubrir la demanda similar a la estimada para el mercado objetivo. Por ello, se proyecta en el tercer año reinvertir las ganancias para la apertura de un segundo local. Para el análisis, se considera un local de 40 mt², solo con servicio *delivery*. En el siguiente punto se analizan los resultados y ratios financieros del proyecto.

Si consideramos un modelo franquiciado de solo *delivery*, se ha dispuesto de tres escenarios (pesimista, probable, optimista). Ya mencionamos que el escenario probable considera la tasa de crecimiento de ventas acorde al mercado (10% anual). El escenario pesimista no considera una inversión al cuarto año de apertura, ni la apertura de un segundo local. Esto dado que proyecta un crecimiento de ventas de 0% anual, y un índice de ventas 5% menor al escenario probable.

Tabla 36 – Resultados del negocio en un escenario pesimista

Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Franquicia	-30.525.000	4.760.294	2.361.496	422.038	9.397.482	7.635.331

Valor Residual	52.003.206
----------------	------------

VAN	11.213.782
-----	------------

TIR	20%
-----	-----

Fuente: Elaboración Propia

Aun cuando las variables de costo e inversión han sido conservadores, un escenario pesimista proyecta una VAN positiva. De esta forma, podemos suponer que los riesgos se encuentran correctamente mitigados. En los anexos 14 y 15 de este documento se entrega el detalle completo de los resultados obtenidos para los escenarios pesimista y optimista respectivamente.

Por otra parte, el escenario optimista considera una inversión al cuarto año de apertura, además de la apertura de un segundo local. Proyecta un crecimiento de ventas de 15% anual, y un índice de ventas 5% superior al escenario probable.

Tabla 37 – Resultados del negocio en un escenario optimista

Optimista		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Franquicia	-30.525.000	13.163.572	21.596.184	40.347.063	51.334.277	68.570.441
Valor Residual	475.417.317						
VAN	303.175.496						
TIR	99%						

Fuente: Elaboración Propia

Claramente este escenario es mucho más favorable, considerando los mismos niveles de riesgo que el escenario probable. Junto con esto permite reinvertir las utilidades tanto en la ampliación del local, como la apertura de un segundo establecimiento *delivery*, con lo que permite proyectar un crecimiento permanente del negocio.

Es importante considerar en el análisis de riesgos financieros la aparición de un competidor directo en el nicho de mercado. Supongamos un escenario en el que la competencia ofrezca una propuesta de valor similar o igual a la presentada en este proyecto. Esto claramente significaría una baja en las ventas, el cual impactaría en el resultado global del negocio dependiendo del momento del ingreso. Si es muy próximo a la apertura del local, el posicionamiento logrado entre tanto, es muy probable no sea suficiente para asegurar la venta proyectada. Es en este punto donde radica el riesgo.

Claramente frente a un escenario de mayor oferta y el mismo nivel de demanda, la alternativa de invertir en un segundo local debe ser bien estudiada. La tabla siguiente muestran los resultados del negocio (escenario probable), frente a la aparición de competencia directa desde el tercer período de análisis, bajo un supuesto de un 20% de disminución en las ventas proyectadas y sin la apertura de un nuevo local de venta.

Tabla 38 – Resultados del negocio en un escenario de mayor competencia al tercer período de análisis

Alternativa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Franquicia	-30.525.000	8.961.933	14.886.357	1.925.021	4.071.154	10.824.201
Valor Residual	73.722.165						
VAN	32851256,97						
TIR	36,06%						

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los datos entregados, frente a la aparición intempestiva de un competidor directo, de todas maneras el proyecto entrega números atractivos para la inversión, lo cual da luces de lo seguro y confiable que es el proyecto presentado. En el anexo 16 de este documento se entrega el detalle completo del resultado obtenido para este escenario

Siguiendo con el análisis de riesgos financieros, es importante considerar que la contingencia socioeconómica actual del país muestra claras luces de un aumento en la carga tributaria de las empresas. En este sentido, se proyecta un aumento del 20% al 25% del impuesto de primera categoría a partir de los próximos años, en compensación con la alternativa de depreciación acelerada de los activos e inversiones para asegurar una normalidad en los flujos de caja¹⁷. Esto claramente significa un riesgo financiero para el negocio asociado a la incertidumbre. Por lo mismo, debe ser analizado y complementado.

En las siguientes tablas se muestra un cuadro comparativo de los resultados del proyecto frente a la carga impositiva actual (20%) y depreciación a 3 años para los activos, frente al escenario propuesto y estimado (25% de impuestos) y una depreciación instantánea al año 1.

Tabla 39 – Resultados del negocio en un escenario probable, 25% de impuesto de primera categoría y depreciación instantánea

Escenario Actual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
BAT	-30.525.000	8.961.933	8.209.647	31.093.730	41.184.964	57.406.197	397.819.374
Impuesto (20%)		1.792.387	1.641.929	6.218.746	8.236.993	11.481.239	79.563.875
BDT		7.169.546	6.567.718	24.874.984	32.947.971	45.924.958	318.255.499
VAN	184.869.530						
TIR	71,81%						

Escenario Propuesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
BAT	-30.525.000	-8.541.050	6.541.850	16.078.509	35.907.281	52.513.202	365.261.984
Impuesto (25%)		-1.708.210	1.308.370	3.215.702	7.181.456	10.502.640	73.052.397
BDT		-6.832.840	5.233.480	12.862.807	28.725.825	42.010.561	292.209.587
VAN	193.016.755						
TIR	62,56%						

Fuente: Elaboración Propia

Este análisis es muy interesante, ya que permite concluir que para negocios de este tamaño y envergadura no se veían fuertemente impactados por la reforma tributaria planteada a nivel político, y que el eventual aumento tributario se vería sopesado por la alternativa de depreciación instantánea de los activos invertidos para la producción.

¹⁷ <http://www.gob.cl/2014/03/31/presidenta-firmo-el-proyecto-de-ley-de-reforma-tributaria/>

10. CONCLUSIONES

La alternativa de negocio seleccionada para el proyecto es la implementación de una pizzería tipo *Delivery* en la comuna de Lampa, contemplando una inversión adicional al tercer período para la instalación de un segundo local.

Esta decisión se logra a partir de las conclusiones obtenidas en la fase de análisis de mercado. El público objetivo (habitantes de la comuna mencionada) presenta proyecciones de crecimiento promedio del 50% para los próximos 10 años, lo que se encuentran por sobre la tendencia nacional. Esto se explica en parte por los diversos proyectos habitacionales de la zona, además de la tendencia de las personas de poblar comunas periféricas de la región metropolitana. Los análisis entregan información sobre el crecimiento de los ingresos medios en la comuna, lo que implica un mayor poder adquisitivo de los pobladores frente a la oferta existente. Respecto al nicho industrial, los análisis concluyen una clara tendencia creciente en el negocio de la comida rápida, reflejándose en el crecimiento de la ventas promedio (10% anual) y en el crecimiento de la venta promedio (11%).

En la encuesta de clientes se obtiene la clara tendencia por las pizzas como producto preferido, además de gran cantidad de información sobre los clientes y el mercado. La estrategia de diferenciación busca posicionar el producto en el subconsciente de los clientes a partir de las premisas de: o ingredientes de calidad; rápida entrega; buenas y permanentes promociones. Con lo anterior se busca entregar el mayor valor para el cliente, que se traduzca en un crecimiento rápido de las ventas en el primer año, y un crecimiento permanente en años posteriores.

La alternativa seleccionada es la más atractiva para todos los efectos de retornos, resultados y mitigaciones de riesgos. El negocio requiere un nivel bajo de inversión (entre \$30 y \$45 millones), comparándolo con un local que además cuente con la alternativa de restaurant, siendo el escenario probable aquel que presenta un crecimiento sostenido de la venta del 10%.

Para este escenario, los resultados esperados son de VAN de \$237 millones y un TIR del 81%, considerados retornos bastante favorables. Esto se refleja en que la tasa de descuento que considera el proyecto es del 12%.

Los riesgos técnicos, operacionales y financieros del proyecto se han identificado correctamente, complementando la información con el plan de mitigación correspondiente. En este sentido, el proyecto tiene contemplada una ampliación al cuarto año de operación que requieren \$5 millones de inversión, asegurando cumplir con la demanda en los años posteriores.

Junto con esto, a partir de los retornos de los dos primeros años se plantea al tercero la apertura de un segundo local que aportaría con el 50% de los retornos futuros del negocio. Este permitiría abarcar más mercado y afrontar de mejor

forma una eventual competencia directa o indirecta que se instale en el sector. Un escenario pesimista del negocio (crecimiento cero de ventas), de igual forma entrega resultados positivos (VAN de \$11 millones y TIR de 20%), pero obligaría a posponer tanto la ampliación como la apertura de un segundo local. Esto implica un riesgo financiero necesario a afrontar.

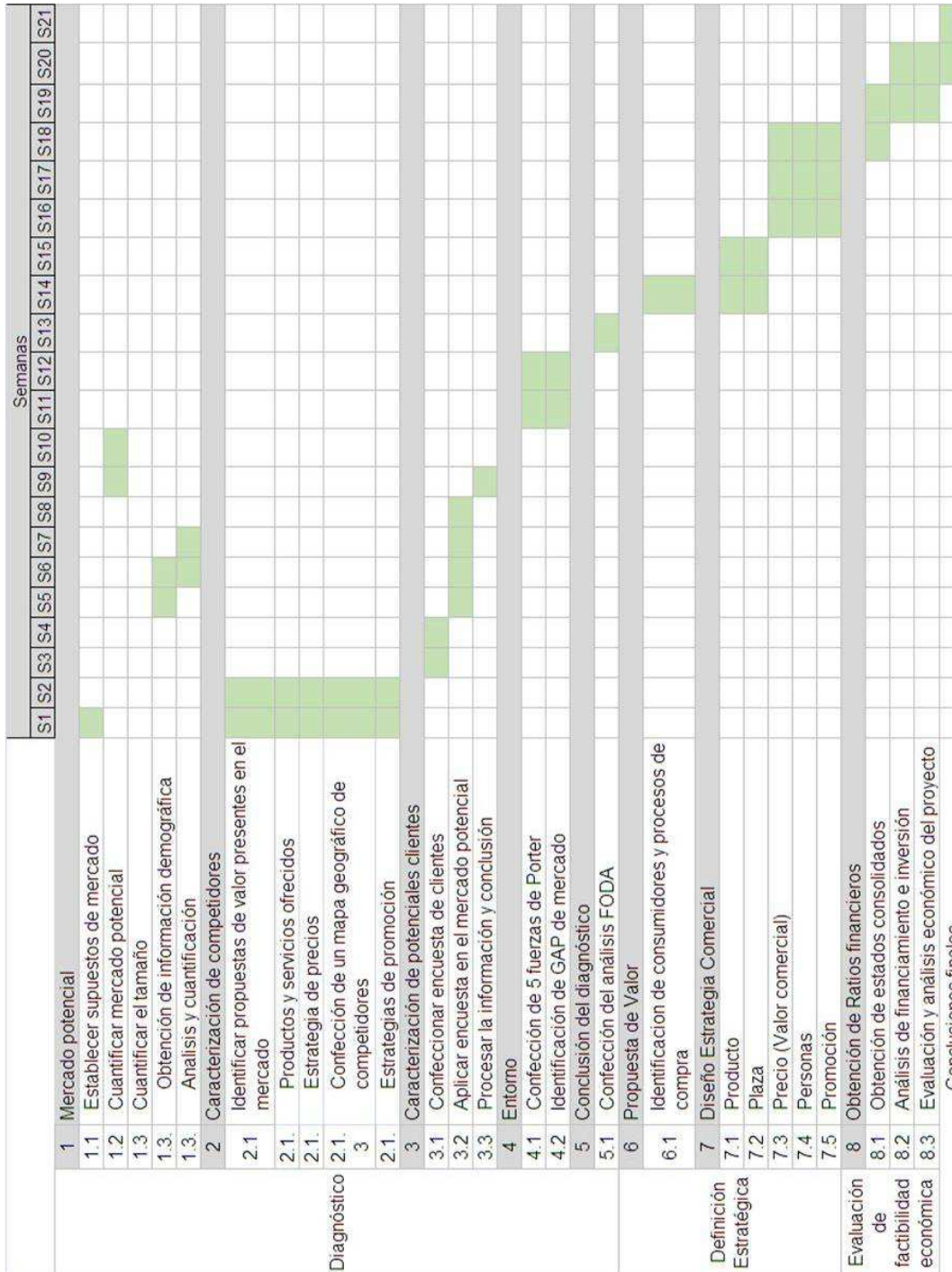
Por lo anterior se concluye que, de acuerdo a lo descrito en el documento, el proyecto es factible de implementar, mostrando coherencia entre los supuestos y la estrategia definida, con la propuesta de valor y los resultados económicos presentados.

11. BIBLIOGRAFÍA

- “Plan de negocios para desarrollar un lugar especializado en venta de frutas y verduras en el sector oriente de Santiago”. Tesis para optar al grado de MGDE, Ximena Malinarich Labra (2009).
- “*Administración Estratégica*”, 7ma Edición. Capítulo 4: Estrategia de Negocios; Capítulo 6: Estrategia Competitiva. Hit, Ireland, Hoskisson.
- “*Factibilidad técnico económica y estratégica de la implementación de un servicio de cafetería en ciudad empresarial*”. Tesis para optar al grado de MGDE, Dalia Meller Segal (2012)
- “*Desarrollo de un plan de negocios para la cafetería multicultural – Global Coffee*”. Tesis para optar al grado de MGDE, Carlos Silva Landeros (2008)
- “*Identificación y Aprovechamiento de Oportunidades, La Nueva Competencia*”. Capítulo 9: Análisis de las industrias y de la competencia. Capítulo 3, Administración del Proceso y Planeación de la Mercadotecnia. P. Kotler,
- “*Guía para Desarrollar Business Plans*”. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, 2008. Christian Willatt Herrera.
- “*Mercado de las franquicias en Chile*”, Santiago, Universidad de Chile, Departamento de Administración, Nicole Pinaud Verde-Ramo, Santiago, Agosto 2012.
- “*Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*”, P. Kotler, Prentice Hall, 1996.
- “*Fundamentos de Marketing*”, P. Kotler, G. Armstrong KOTLER, Philip. 8va Edición. Pearson Educación, México 2008. ISBN 978-970-26-1186-8
- “*Análisis y estrategia financiera*”. 2da edición, Hispano – Europea, J. Massons, Barcelona, 2012
- Guía para la Creación de Empresas en Chile, http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf. Ediciones CCS, Santiago, Chile
- Instituto nacional de estadísticas INE; Página Web Institucional, http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_poblacion_vivienda/censo2002/mapa_interactivo/mapa_interactivo.htm
- Municipalidad de Lampa; Página Web Institucional, <http://www.lampa.cl>

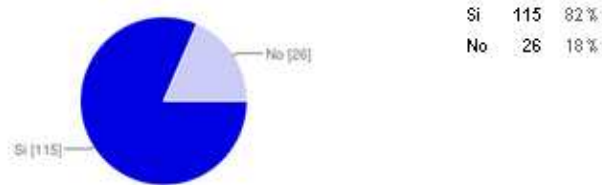
12. ANEXOS Y APÉNDICES

ANEXO 1: Carta Gantt de proyecto

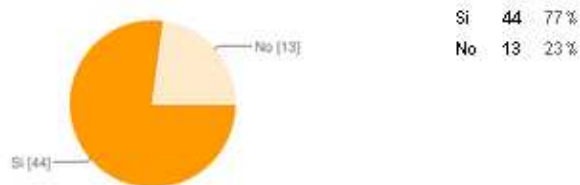


ANEXO 2: Resultado Encuesta de clientes

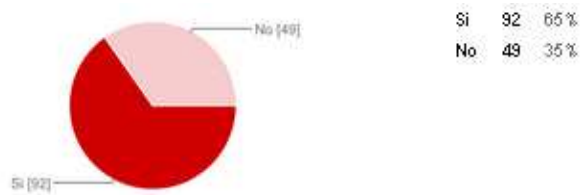
1. Pensando en los últimos 3 meses, ¿Usted ha comido en restaurantes de comida rápida?



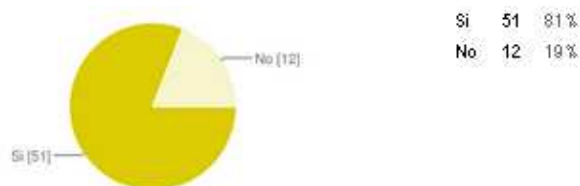
2. Si la respuesta anterior es No, ¿estaría dispuesto a comprar?



3. Pensando en los últimos 3 meses, ¿Usted ha pedido algún tipo de comida con servicio *delivery* (despacho a su domicilio)?

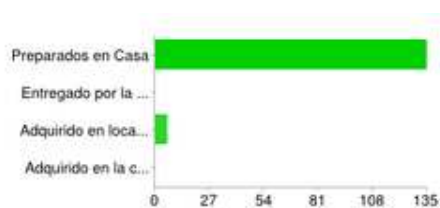


4. Si la respuesta anterior es No, ¿estaría dispuesto a pedir y probar?



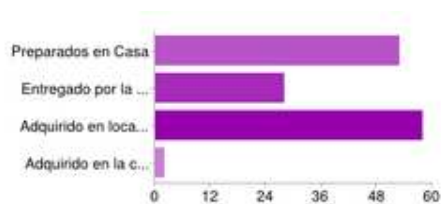
5. ¿Cuál es su preferencia de consumo de alimentos en cada comida diaria?

Desayuno



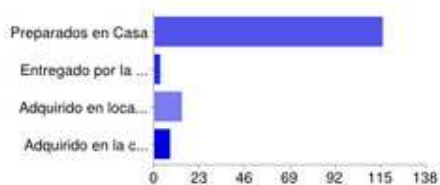
Preparados en Casa	135	96%
Entregado por la empresa	0	0%
Adquirido en local establecido	6	4%
Adquirido en la calle	0	0%

Almuerzo



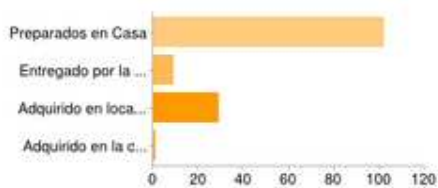
Preparados en Casa	53	38%
Entregado por la empresa	28	20%
Adquirido en local establecido	58	41%
Adquirido en la calle	2	1%

Once



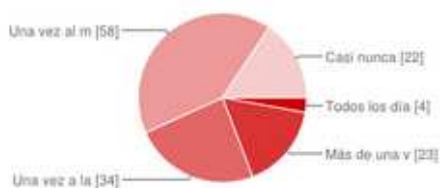
Preparados en Casa	116	82%
Entregado por la empresa	3	2%
Adquirido en local establecido	14	10%
Adquirido en la calle	8	6%

Cena/Comida



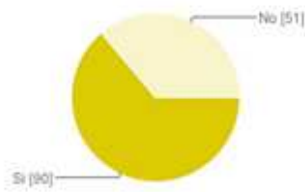
Preparados en Casa	102	72%
Entregado por la empresa	9	6%
Adquirido en local establecido	29	21%
Adquirido en la calle	1	1%

6. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a comprar comida rápida (en el local o con despacho a domicilio)?



Todos los días	4	3%
Más de una vez a la semana	23	16%
Una vez a la semana	34	24%
Una vez al mes o menos	58	41%
Casi nunca	22	16%

7. ¿Está usted conforme con la variedad de restaurantes de comida rápida cerca de su hogar o trabajo?

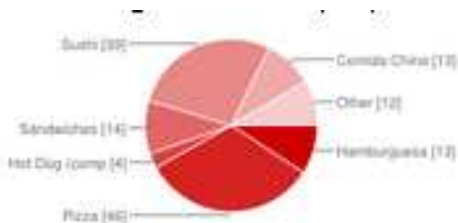


Si	90	64%
No	51	36%

8. Pensando en los últimos 3 meses, ¿Cuántas veces por semana compró comida rápida (en el local o con despacho a domicilio)?

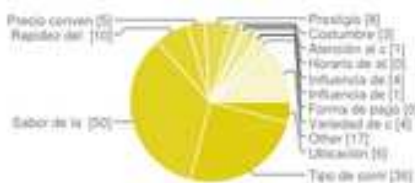
	Desayuno	Almuerzo	Once	Cena/Comida
0 vez	85,83%	35,00%	81,67%	43,33%
1 veces	5,83%	16,67%	7,50%	20,83%
2 veces	6,67%	13,33%	3,33%	10,83%
3 veces	1,67%	5,00%	4,17%	12,50%
4 veces	0,00%	10,83%	1,67%	4,17%
5 veces	0,00%	5,83%	0,83%	1,67%
6 veces	0,00%	4,17%	0,00%	1,67%
7 veces	0,00%	1,67%	0,00%	0,00%
Más de 7 veces	0,00%	7,50%	0,83%	5,00%

9. Cuándo escoge comer comida rápida (en el local o con despacho a domicilio), ¿Qué tipo de comida es su preferida?



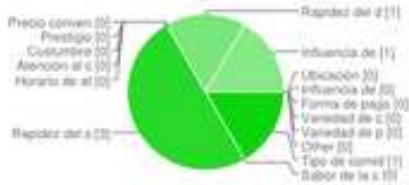
Hamburguesa	18	9%
Pizza	48	33%
Hot Dog (completos)	4	3%
Sándwiches	14	10%
Sushi	28	23%
Comida China	12	9%
Other	12	9%

10. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir comer en un restaurante de comida rápida para servirse en el LOCAL?



Ubicación	8	4%
Tipo de comida	28	25%
Sabor de la comida	60	34%
Rapidez del servicio	10	7%
Precio conveniente	6	3%
Prestigio	8	6%
Costumbre	8	2%
Atención al cliente	1	1%
Horario de atención	0	0%
Influencia de los hilos	4	3%
Influencia de otras personas	1	1%
Forma de pago (redcompra)	0	0%
Variedad de carta	4	3%
Other	17	12%

11. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir comer en un restaurante de comida rápida al solicitar DESPACHO A DOMICILIO?



Ubicación	0	0%
Tipo de comida	1	17%
Sabor de la comida	0	0%
Rapidez del servicio	2	50%
Precio conveniente	0	0%
Prestigio	0	0%
Costumbre	0	0%
Atención al cliente	0	0%
Horario de atención	0	0%
Rapidez del despacho a domicilio	1	17%
Influencia de los hijos	1	17%
Influencia de otras personas	0	0%
Forma de pago (redcompra)	0	0%
Variedad de carta	0	0%
Variedad de promociones	0	0%
Other	0	0%

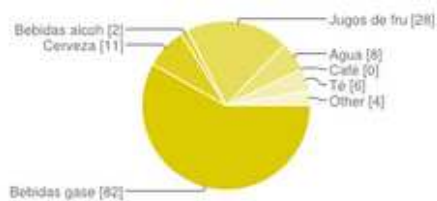
12. De los siguientes aspectos, indique el nivel de relevancia para usted a la hora de comprar comida rápida en un LOCAL

	Sabor	Cercanía	Tamaño de porción	Variedad	Cantidad	delivery	Presentación personal e higiene	Infraestructura/ equipamiento del local	Otras comodidades (TV, Wi-Fi)	Atención al cliente	Pago con tarjeta débito/crédito
Muy importante	79%	23%	10%	34%	11%	30%	83%	36%	5%	68%	49%
Importante	20%	47%	62%	43%	63%	31%	15%	47%	12%	25%	26%
Poco importante	0%	28%	25%	19%	23%	26%	2%	13%	42%	6%	18%
Irrelevante	1%	2%	3%	4%	4%	13%	1%	4%	42%	2%	8%

13. De los siguientes aspectos, indique el nivel de relevancia para usted a la hora de comprar comida rápida en un DESPACHO A DOMICILIO

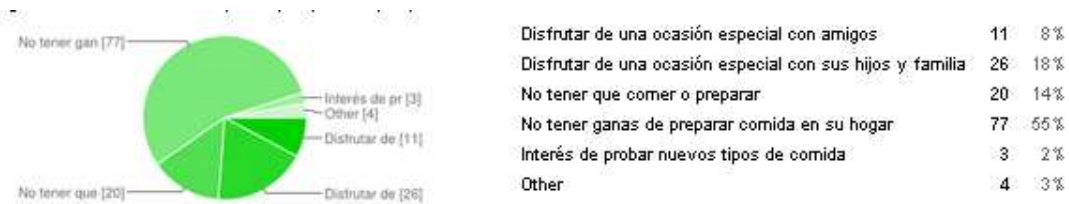
	Sabor	Cercanía	Tamaño de porción	Variedad	Cantidad	delivery	Presentación personal e higiene	Infraestructura/ equipamiento del local	Otras comodidades (TV, Wi-Fi)	Atención al cliente	Pago con tarjeta débito/crédito
Muy importante	67%	33%	17%	0%	33%	83%	17%	17%	17%	17%	33%
Importante	33%	67%	50%	67%	33%	17%	50%	50%	33%	67%	33%
Poco importante	0%	0%	33%	33%	33%	0%	33%	33%	33%	0%	17%
Irrelevante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	17%	17%

14. ¿Qué tipo de bebida prefiere cuándo come comida rápida?



Bebidas gaseosas	82	58%
Cerveza	11	8%
Bebidas alcohólicas	2	1%
Jugos de fruta	28	20%
Agua	8	6%
Café	0	0%
Té	6	4%
Other	4	3%

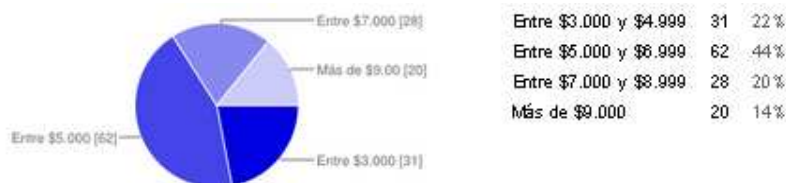
15. ¿Cuál es la motivación principal por la que pida comida a su domicilio?



16. En un LOCAL que cumpliera con todas las características que usted considera relevantes, ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una comida? (Gasto por persona)



17. En el caso de un producto con DESPACHO A DOMICILIO, que cumpliera con todas las características que usted considera relevantes, ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una comida? (Gasto por persona)



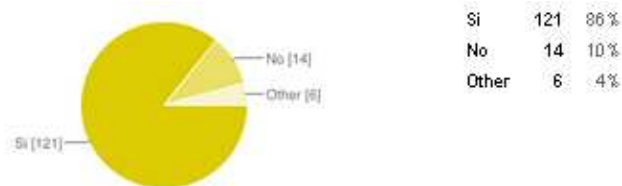
18. ¿Cómo se informa de los productos ofrecidos por restaurantes con servicio *Delivery*?



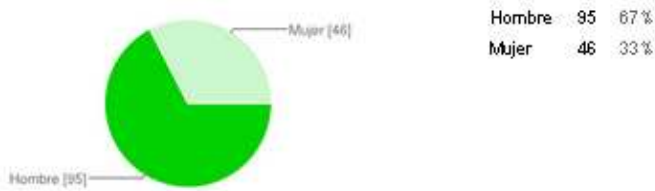
19. ¿Qué nombre te gusta más para un restaurante con servicio *delivery*?



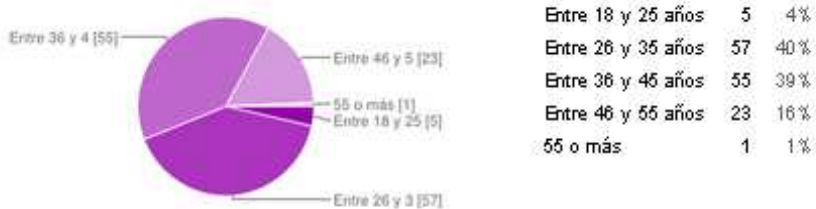
20. Si un restaurante de comida rápida le ofreciera la mayor rapidez en el despacho y cercanía al hogar, ¿Estaría dispuesto a probarlo?



21. Genero



22.1



23. ¿Cuántos componen tu grupo familiar?



24. Comuna de residencia

Comuna de residencia		
RM	83,33%	(25% Zona Norte)
Regiones	16,67%	

25. Comuna de Trabajo/Universidad

Comuna de Trabajo/Universidad		
RM	85,83%	(35% Zona Norte)
Regiones	14,17%	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3: Caracterización Socio Económica Chile

Comuna RM	ABC 1 > \$1.5 MM	C2 \$0,7 a \$1,7 MM	C3 \$0,5 a \$0,7 MM	D \$0,2 a \$0,5 MM	E < \$0,2 MM
Gran Santiago	10,0%	20,0%	25,0%	35,0%	10,0%
Total País 2002	5,9%	14,9%	20,8%	34,3%	24,1%
Total País 2012	5,4%	12,1%	19,2%	41,1%	22,4%

Comuna RM	Total de habitantes	ABC 1 > \$1.5 MM	C2 \$0,7 a \$1,7 MM	C3 \$0,5 a \$0,7 MM	D \$0,2 a \$0,5 MM	E < \$0,2 MM
Total País	17,4 MM	5,0%	12,0%	19,0%	41,0%	22,0%
Norte	2,1 MM	6,0%	15,0%	23,0%	39,0%	16,0%
Centro	8,8 MM	8,0%	15,0%	23,0%	39,0%	13,0%
Sur	6,5 MM	2,0%	6,0%	12,0%	43,0%	36,0%

Fuente: INE – Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012

ANEXO 4: Caracterización Socio Económica Región Metropolitana

Crecimiento Poblacional 1992 – 2012 Comunas Región Metropolitana

Comuna	Población Residentes			
	Cenco 1992	Cenco 2002	Cenco 2012 (Preliminar)	Variación Porcentual (1992 - 2012)
Providencia	106.770	117.020	131.708	23%
Ñuñoa	170.093	162.481	195.300	15%
Santiago	236.453	214.159	308.027	30%
Las Condes	205.359	246.474	284.342	38%
La Reina	91.847	96.434	92.010	0%
San Miguel	83.227	77.314	90.892	9%
Macul	119.859	111.914	111.288	-7%
La Florida	327.402	254.602	363.073	11%
Independencia	75.856	64.513	73.760	-3%
Quilicura	41.124	126.326	203.946	396%
Recoleta	162.188	147.279	150.269	-7%
Peñalolén	178.889	216.040	236.017	32%
Lampa	24.770	40.074	79.397	221%

Fuente: INE – Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012

Distribución GSE 2012 Comunas Región Metropolitana Distribución GSE Crecimiento

Comuna RM	ABC 1 > \$1,5 MM	C2 \$0,7 a \$1,7 MM	C3 \$0,5 a \$0,7 MM	D \$0,2 a \$0,5 MM	E < \$0,2 MM
Providencia	39,90%	38,30%	18,20%	7%	0,60%
Ñuñoa	28,70%	35,10%	20,00%	14,50%	1,80%
Santiago	9,70%	31,70%	29,30%	24,40%	4,90%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,90%	6,80%	0,90%
La Reina	40,60%	26,50%	16,50%	13,70%	2,70%
San Miguel	16,10%	26,20%	26,10%	26,40%	5,20%
Macul	11,90%	26%	25,80%	29,90%	6,50%
La Florida	11,70%	25%	26,50%	30,50%	6,20%
Independencia	6,20%	22,40%	30,30%	34,60%	6,40%
Quilicura	4,50%	19,90%	31,90%	36,60%	7,00%
Recoleta	3%	15,50%	26,80%	43,20%	11,50%
Peñalolén	11,10%	14%	21,30%	41,10%	12,50%

Fuente: INE – Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012

ANEXO 5: Equipamiento requerido para un local de pizza

Item de Gasto	Delivery		Local + Delivery	
	Marca Propia	Franquicia	Marca Propia	Franquicia
Equipos extracción				
Extracción Olores (Campana y Motor)		1.000.000		1.000.000
Aire Acondicionado				
Total	1.000.000	1.150.000	1.000.000	1.150.000
Honorarios arquitectura				
Total	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Decoración				
Total	1.000.000	1.150.000	2.000.000	2.300.000
Empalme eléctrico				
Total	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Remodelación e instalaciones				
Permisos de obra				
Remodelación				
Total	7.000.000	7.000.000	16.000.000	16.000.000
Equipamiento menor				
Utencilios de Cocina				
Utencilios de Salón				
Balanza				
Alarma				
Cifónono				
Equipos de música				
Caja de Fondos				
Lockers				
Varios				
Total	1.000.000	1.500.000	1.500.000	2.250.000
Vehículo Motorizado				
Motos de reparto	4.125.000	4.125.000	4.950.000	4.950.000
Publicidad Puesta en marcha				
Capital de trabajo				
Varios				
Publicidad				
1 Letrero Exterior				
1 Menu Board 8 Cajas				
Gráficas				
Cajas de Luz	4.000.000	4.800.000	5.000.000	6.000.000
Total	1.050.000	1.207.500	1.400.000	1.610.000
Total Inversion	33.075.000	30.525.000	48.950.000	46.030.000
Depreciación anual	11.025.000	10.175.000	16.316.667	15.343.333
Ampliación 4to año	5.100.000,0	5.610.000,0	8.760.000,0	9.444.000,0
Depreciación Ampli	1.700.000,0	1.870.000,0	2.920.000,0	3.148.000,0

Item de Gasto	Delivery		Local + Delivery	
	Marca Propia	Franquicia	Marca Propia	Franquicia
Sistemas de información				
PC + Impresora	800.000	800.000	800.000	800.000
Software	600.000	600.000	600.000	600.000
Total	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Maqunaria de Cocina				
Robot coupe para picar verduras				
Horno Industrial				
Cocina con 6 platos Industrial				
Campana				
Cooler				
Congelador				
Lavaplatos doble de acero Inox				
Mesones de acero de 2,40 mts				
Mesones de acero de 1,20 mts				
Repisa de acero				
Repisa escur. de platos de acero				
Repisa de fierro y madera 4 divic.				
Galones de gas de 15 kg				
Conservadora para salsas de 1,50 mts				
Conservadora para salsas de 2,0 mts				
Maquinaria con 4 baño maría				
Horno tostador para pan chico				
Horno calentador de pan de 2 pisos				
Maquina jugos natur. para 3 sabores				
Congeladora				
Refrigerador para bebidas				
Calentón				
Extintores				
Lavaplatos				
Repisas para loza				
Dispensador toalla nova				
Basurero industrial grande				
Basurero con tapa mediamos				
Gas de 11 kg	6.000.000	6.900.000	7.200.000	8.280.000
Total	6.000.000	6.900.000	7.200.000	8.280.000
Muebles de Salón				
Sillas				
Mesas				
Mueble caja				
Otros Muebles				
Lamparas				
TV				
Loza				
Cubiertos				
Paneras				
Saleros				
Alcuza				
Otros	4.000.000	4.800.000	6.000.000	7.200.000
Total	4.000.000	4.800.000	6.000.000	7.200.000

ANEXO 6: Flujo de caja mensual – Año 1 Negocio Franquicia + Delivery

	Porcentaje	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01
VENTAS BRUTAS AÑO		7.500.000	9.000.000	11.500.000	13.000.000	14.500.000	15.000.000	15.500.000	17.000.000	18.000.000	19.000.000	19.500.000	20.500.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	6.302.521	7.563.025	9.663.866	10.924.370	12.184.874	12.805.042	13.025.210	14.285.714	15.126.050	15.966.387	16.386.555	17.226.891
MENOS COSTO DE VENTAS													
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	2.205.882	2.647.059	3.382.353	3.823.529	4.264.706	4.411.765	4.568.824	5.000.000	5.294.118	5.588.235	5.735.294	6.029.412
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		2.205.882	2.647.059	3.382.353	3.823.529	4.264.706	4.411.765	4.568.824	5.000.000	5.294.118	5.588.235	5.735.294	6.029.412
MARGEN BRUTO PRODUCTO		4.096.639	4.915.966	6.281.513	7.100.840	7.920.168	8.193.277	8.466.387	9.285.714	9.831.933	10.378.151	10.651.261	11.197.479
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION													
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220
MARGEN BRUTO TOTAL		-946.581	-127.254	1.238.293	2.057.620	2.876.948	3.150.057	3.423.167	4.242.494	4.788.713	5.334.931	5.608.041	6.154.259
GASTOS DE ARRIENDOS													
ARRIENDO LOCAL		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
GASTOS COMUNES LOCAL		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION													
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	10.147	12.176	15.559	17.588	19.618	20.294	20.971	23.000	24.353	25.706	26.382	27.735
AGUA	0,48%	10.147	12.176	15.559	17.588	19.618	20.294	20.971	23.000	24.353	25.706	26.382	27.735
ELECTRICIDAD	2,75%	60.662	72.794	93.015	105.147	117.279	121.324	125.368	137.500	145.588	153.676	157.721	165.809
GAS	3,20%	70.588	84.706	108.235	122.353	136.471	141.176	145.882	160.000	169.412	178.824	183.529	192.941
TELEFONO	0,46%	10.147	12.176	15.559	17.588	19.618	20.294	20.971	23.000	24.353	25.706	26.382	27.735
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	5.956	7.147	9.132	10.324	11.515	11.912	12.309	13.500	14.294	15.088	15.485	16.279
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	30.221	36.265	46.338	52.382	58.426	60.441	62.456	68.500	72.529	76.559	78.574	82.603
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	8.162	9.794	12.515	14.147	15.779	16.324	16.868	18.500	19.588	20.676	21.221	22.309
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	63.025	75.630	96.639	109.244	121.849	126.050	130.252	142.857	151.261	159.664	163.866	172.269
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,64%	14.118	16.941	21.647	24.471	27.294	28.236	29.178	32.000	33.882	35.765	36.706	38.588
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,50%	12.132	14.559	18.603	21.029	23.456	24.265	25.074	27.500	29.118	30.735	31.544	33.162
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	17.647	21.176	27.059	30.588	34.118	35.294	36.471	40.000	42.353	44.706	45.882	48.235
FUMIGACIONES	0,37%	8.162	9.794	12.515	14.147	15.779	16.324	16.868	18.500	19.588	20.676	21.221	22.309
SEGUROS LOCAL	0,27%	5.956	7.147	9.132	10.324	11.515	11.912	12.309	13.500	14.294	15.088	15.485	16.279
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		327.069	392.483	501.506	566.920	632.334	654.139	675.943	741.357	784.966	828.576	850.380	893.989
SUB TOTAL OPERACIONAL		-1.573.651	-819.737	436.786	1.190.700	1.944.614	2.195.919	2.447.223	3.201.137	3.703.746	4.206.356	4.457.660	4.960.269
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES													
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	189.076	226.891	289.916	327.731	365.546	378.151	380.756	428.571	453.782	478.992	491.597	516.807
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	63.025	75.630	96.639	109.244	121.849	126.050	130.252	142.857	151.261	159.664	163.866	172.269
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	10.147	12.176	15.559	17.588	19.618	20.294	20.971	23.000	24.353	25.706	26.382	27.735
PATENTES COMERCIALES	0,27%	5.956	7.147	9.132	10.324	11.515	11.912	12.309	13.500	14.294	15.088	15.485	16.279
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		268.204	321.845	411.246	464.887	518.527	536.408	554.288	607.929	643.689	679.450	693.330	733.090
EBITDA		-1.841.854	-1.141.581	25.541	725.814	1.426.087	1.659.511	1.892.935	2.593.209	3.060.057	3.526.906	3.760.330	4.227.179
MENOS DEPRECIACION													
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917
TOTAL DEPRECIACION		847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917	847.917
EBIT		-2.689.771	-1.989.498	-822.376	-122.103	578.170	811.594	1.045.019	1.745.292	2.212.141	2.678.989	2.912.414	3.379.262
MENOS GASTOS FINANCIEROS													
GASTO FINANCIERO		64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767	64.767
BAT		-2.754.538	-2.054.265	-887.143	-186.870	513.403	746.828	980.252	1.680.525	2.147.374	2.614.223	2.847.647	3.314.496

ANEXO 7: Flujo de caja mensual – Año 1 Negocio Marca Propia + Delivery

	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01
VENTAS BRUTAS AÑO	6.500.000	7.800.000	9.866.667	11.266.667	12.566.667	13.000.000	13.433.333	14.733.333	15.600.000	16.466.667	16.900.000	17.766.667
VENTAS NETAS AÑO	5.462.185	6.554.622	8.375.350	9.467.787	10.560.224	10.924.370	11.288.515	12.380.952	13.109.244	13.837.535	14.201.681	14.929.972
MENOS COSTO DE VENTAS												
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	1.911.765	2.294.118	2.931.373	3.313.725	3.696.078	3.823.529	3.950.980	4.333.333	4.588.235	4.843.137	4.970.588	5.225.490
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS	1.911.765	2.294.118	2.931.373	3.313.725	3.696.078	3.823.529	3.950.980	4.333.333	4.588.235	4.843.137	4.970.588	5.225.490
MARGEN BRUTO PRODUCTO	3.550.420	4.260.504	5.443.978	6.154.062	6.864.146	7.100.840	7.337.535	8.047.619	8.521.008	8.994.398	9.231.092	9.704.482
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION												
REMUNERACIONES BRUTAS	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400	3.879.400
GASTOS DE PERSONAL	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820	1.163.820
TOTAL COSTO REMUNERACIONES	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220	5.043.220
MARGEN BRUTO TOTAL	-1.492.800	-782.716	400.758	1.110.842	1.820.926	2.057.620	2.294.315	3.004.399	3.477.788	3.951.178	4.187.872	4.661.262
GASTOS DE ARRIENDOS												
ARRIENDO LOCAL	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
GASTOS COMUNES LOCAL	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION												
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	8.794	10.553	13.484	15.243	17.002	17.588	18.175	19.933	21.106	22.278	22.865
AGUA	0,46%	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794
ELECTRICIDAD	2,75%	52.574	63.088	80.613	91.127	101.642	105.147	108.652	119.167	126.176	133.186	143.701
GAS	3,20%	61.176	73.412	93.804	106.039	118.275	122.353	126.431	138.667	146.824	154.980	167.216
TELEFONO	0,46%	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794	8.794
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	5.162	6.194	7.915	8.947	9.979	10.324	10.668	11.700	12.368	13.076	14.109
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	26.191	31.429	40.160	45.398	50.636	52.382	54.128	59.367	62.859	66.351	71.589
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	7.074	8.488	10.846	12.261	13.675	14.147	14.619	16.033	17.920	18.391	19.334
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2,00%	109.244	131.082	167.507	189.356	211.204	218.487	225.770	247.619	262.165	276.751	288.599
MANTENCIÓN Y REPARACION	0,64%	12.235	14.682	18.761	21.208	23.655	24.471	25.286	27.733	29.365	30.996	31.812
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	10.515	12.618	16.123	18.225	20.328	21.029	21.730	23.833	25.235	26.637	28.740
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	15.294	18.353	23.451	26.510	29.569	30.588	31.608	34.667	36.706	38.745	41.804
FUMIGACIONES	0,37%	7.074	8.488	10.846	12.261	13.675	14.147	14.619	16.033	16.976	17.920	18.391
SEGUROS LOCAL	0,27%	5.162	6.194	7.915	8.947	9.979	10.324	10.668	11.700	12.368	13.076	14.109
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	338.082	405.698	518.392	586.009	653.625	676.164	698.703	766.319	811.397	856.474	879.013	924.091
SUB TOTAL OPERACIONAL	-2.130.882	-1.488.414	-417.635	224.833	867.301	1.081.456	1.295.612	1.938.080	2.366.392	2.794.704	3.008.859	3.437.171
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES												
ROYALTY FRANQUICIA	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	8.794	10.553	13.484	15.243	17.002	17.588	18.175	19.933	21.106	22.278	22.865
PATENTES COMERCIALES	0,27%	5.162	6.194	7.915	8.947	9.979	10.324	10.668	11.700	12.368	13.076	14.109
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES	13.956	16.747	21.399	24.190	26.981	27.912	28.842	31.633	33.494	35.355	36.285	38.146
EBITDA	-2.144.838	-1.505.161	-439.034	200.643	840.319	1.053.545	1.266.770	1.906.447	2.332.898	2.759.349	2.972.574	3.399.025
MENOS DEPRECIACION												
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750
TOTAL DEPRECIACION	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750	918.750
EBIT	-3.063.588	-2.423.911	-1.357.784	-718.107	-78.431	134.795	348.020	987.697	1.414.148	1.840.599	2.053.824	2.480.275
MENOS GASTOS FINANCIEROS												
GASTO FINANCIERO	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467
NUEVAS INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467	71.467
BAT	-3.135.054	-2.495.378	-1.429.250	-789.574	-149.897	63.328	276.554	916.230	1.342.681	1.769.132	1.982.357	2.408.808

ANEXO 8: Flujo de caja mensual – Año 1 Negocio Franquicia + Restaurant

	Porcentaje	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01
VENTAS BRUTAS AÑO		9.750.000	11.700.000	14.950.000	16.900.000	18.550.000	19.500.000	20.150.000	22.100.000	23.400.000	24.700.000	25.350.000	26.650.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	8.193.277	9.831.933	12.563.025	14.201.681	15.840.336	16.386.555	16.932.773	18.571.429	19.663.866	20.756.303	21.302.521	22.394.958
MENOS COSTO DE VENTAS													
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	2.867.647	3.441.176	4.397.059	4.970.588	5.544.118	5.735.294	5.926.471	6.500.000	6.882.353	7.264.706	7.455.882	7.838.235
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		2.867.647	3.441.176	4.397.059	4.970.588	5.544.118	5.735.294	5.926.471	6.500.000	6.882.353	7.264.706	7.455.882	7.838.235
MARGEN BRUTO PRODUCTO		5.325.630	6.390.756	8.165.966	9.231.092	10.296.218	10.651.261	11.006.303	12.071.429	12.781.513	13.491.597	13.846.639	14.556.723
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION													
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150
MARGEN BRUTO TOTAL		-1.558.520	-493.394	1.281.816	2.346.942	3.412.068	3.787.111	4.122.153	5.187.279	5.897.363	6.507.447	6.962.489	7.672.573
GASTOS DE ARRIENDOS													
ARRIENDO LOCAL		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
GASTOS COMUNES LOCAL		70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION													
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	13.191	15.829	20.226	22.865	25.503	26.382	27.262	29.900	31.659	33.418	34.297	36.056
AGUA	0,46%	13.191	15.829	20.226	22.865	25.503	26.382	27.262	29.900	31.659	33.418	34.297	36.056
ELECTRICIDAD	2,75%	78.860	94.632	120.919	136.691	152.463	157.721	162.978	178.750	189.265	199.779	205.037	215.551
GAS	3,20%	91.765	110.118	140.706	159.059	177.412	183.529	189.647	208.000	220.235	232.471	238.588	250.824
TELEFONO	0,46%	13.191	15.829	20.226	22.865	25.503	26.382	27.262	29.900	31.659	33.418	34.297	36.056
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	7.743	9.291	11.872	13.421	14.969	15.485	16.001	17.550	18.582	19.615	20.131	21.163
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	39.287	47.144	60.240	68.097	75.954	78.574	81.193	89.050	94.288	99.526	102.146	107.384
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	10.610	12.732	16.269	18.391	20.513	21.221	21.928	24.050	25.465	26.879	27.587	29.001
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	81.933	98.319	125.630	142.017	158.403	163.866	169.328	185.714	196.639	207.563	213.025	223.950
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	18.353	22.024	28.141	31.812	35.482	36.706	37.929	41.600	44.047	46.494	47.718	50.165
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	15.772	18.926	24.184	27.338	30.493	31.544	32.596	35.750	37.853	39.956	41.007	43.110
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	22.941	27.529	35.176	39.765	44.353	45.882	47.412	52.000	55.059	58.118	59.647	62.706
FUMIGACIONES	0,37%	10.610	12.732	16.269	18.391	20.513	21.221	21.928	24.050	25.465	26.879	27.587	29.001
SEGUROS LOCAL	0,27%	7.743	9.291	11.872	13.421	14.969	15.485	16.001	17.550	18.582	19.615	20.131	21.163
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		425.190	510.228	651.958	736.996	822.034	850.380	878.726	963.764	1.020.456	1.077.148	1.105.494	1.162.186
SUB TOTAL OPERACIONAL		-2.453.710	-1.473.622	159.858	1.139.946	2.120.034	2.446.730	2.773.426	3.753.514	4.406.906	5.060.298	5.386.994	6.040.386
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES													
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	245.798	294.958	376.891	426.050	475.210	491.597	507.983	557.143	589.916	622.689	639.076	671.849
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	81.933	98.319	125.630	142.017	158.403	163.866	169.328	185.714	196.639	207.563	213.025	223.950
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	13.191	15.829	20.226	22.865	25.503	26.382	27.262	29.900	31.659	33.418	34.297	36.056
PATENTES COMERCIALES	0,27%	7.743	9.291	11.872	13.421	14.969	15.485	16.001	17.550	18.582	19.615	20.131	21.163
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		348.665	418.398	534.620	604.353	674.086	697.330	720.574	790.307	836.796	883.284	906.529	953.017
EBITDA		-2.802.375	-1.892.020	-374.761	535.594	1.445.949	1.749.400	2.052.852	2.963.207	3.570.111	4.177.014	4.480.466	5.087.369
MENOS DEPRECIACION													
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611
TOTAL DEPRECIACION		1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611	1.278.611
EBIT		-4.080.986	-3.170.631	-1.653.372	-743.017	167.338	470.789	774.241	1.684.596	2.291.499	2.898.403	3.201.854	3.808.758
MENOS GASTOS FINANCIEROS													
GASTO FINANCIERO		100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500	100.500
BAT		-4.181.486	-3.271.131	-1.753.872	-843.517	66.838	370.289	673.741	1.584.096	2.190.999	2.797.903	3.101.354	3.708.258

ANEXO 9: Flujo de caja mensual – Año 1 Negocio Marca Pia + Restaurant

	Porcentaje	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01
VENTAS BRUTAS AÑO		8.450.000	10.140.000	12.956.667	14.646.667	16.336.667	16.900.000	17.463.333	19.153.333	20.280.000	21.406.667	21.970.000	23.096.667
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	7.100.840	8.521.008	10.887.955	12.308.123	13.728.291	14.201.681	14.675.070	16.095.238	17.042.017	17.988.796	18.462.185	19.408.964
MENOS COSTO DE VENTAS													
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	2.485.294	2.982.353	3.810.784	4.307.843	4.804.902	4.970.588	5.136.275	5.633.333	5.964.706	6.296.078	6.461.765	6.793.137
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		2.485.294	2.982.353	3.810.784	4.307.843	4.804.902	4.970.588	5.136.275	5.633.333	5.964.706	6.296.078	6.461.765	6.793.137
MARGEN BRUTO PRODUCTO		4.615.546	5.538.655	7.077.171	8.000.280	9.923.389	9.231.092	9.538.796	10.461.905	11.077.311	11.692.717	12.000.420	12.615.826
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION													
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500	5.295.500
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650	1.588.650
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150	6.884.150
MARGEN BRUTO TOTAL		-2.268.604	-1.345.495	193.021	1.116.130	2.039.239	2.346.942	2.654.646	3.577.755	4.193.161	4.808.567	5.116.270	5.731.676
GASTOS DE ARRIENDOS													
ARRIENDO LOCAL		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
GASTOS COMUNES LOCAL		70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION													
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	11.432	13.719	17.530	19.816	22.103	22.865	23.627	25.913	27.438	28.962	29.724	31.248
AGUA	0,46%	11.432	13.719	17.530	19.816	22.103	22.865	23.627	25.913	27.438	28.962	29.724	31.248
ELECTRICIDAD	2,75%	68.346	82.015	104.797	118.466	132.135	136.691	141.248	154.917	164.029	173.142	177.699	186.811
GAS	3,20%	79.529	95.435	121.945	137.851	153.757	159.059	164.361	180.267	190.871	201.475	206.776	217.380
TELEFONO	0,46%	11.432	13.719	17.530	19.816	22.103	22.865	23.627	25.913	27.438	28.962	29.724	31.248
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	6.710	8.052	10.289	11.631	12.973	13.421	13.868	15.210	16.105	16.999	17.447	18.341
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	34.049	40.858	52.208	59.017	65.827	68.097	70.367	77.177	81.716	86.256	88.526	93.066
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	9.196	11.035	14.100	15.939	17.778	18.391	19.004	20.843	22.069	23.295	23.909	25.135
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2,00%	142.017	170.420	217.759	246.162	274.566	284.034	293.501	321.905	340.840	359.776	369.244	388.179
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	15.906	19.087	24.389	27.570	30.751	31.812	32.872	36.053	38.174	40.295	41.355	43.476
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	13.669	16.403	20.959	23.693	26.427	27.338	28.250	30.983	32.806	34.628	35.540	37.362
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	19.882	23.859	30.486	34.463	38.439	39.765	41.090	45.067	47.718	50.369	51.694	54.345
FUMIGACIONES	0,37%	9.196	11.035	14.100	15.939	17.778	18.391	19.004	20.843	22.069	23.295	23.909	25.135
SEGUROS LOCAL	0,27%	6.710	8.052	10.289	11.631	12.973	13.421	13.868	15.210	16.105	16.999	17.447	18.341
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		439.507	527.408	673.910	761.811	849.713	879.013	908.313	996.215	1.054.816	1.113.416	1.142.717	1.201.318
SUB TOTAL OPERACIONAL		-3.178.110	-2.342.902	-950.889	-115.681	719.527	997.929	1.276.332	2.111.540	2.668.345	3.225.151	3.503.553	4.060.359
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES													
ROYALTY FRANQUICIA	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	11.432	13.719	17.530	19.816	22.103	22.865	23.627	25.913	27.438	28.962	29.724	31.248
PATENTES COMERCIALES	0,27%	6.710	8.052	10.289	11.631	12.973	13.421	13.868	15.210	16.105	16.999	17.447	18.341
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		18.143	21.771	27.819	31.447	35.076	36.285	37.495	41.123	43.542	45.961	47.171	49.590
EBITDA		-3.196.253	-2.364.674	-978.708	-147.128	684.451	961.644	1.238.837	2.070.417	2.624.803	3.179.189	3.456.382	4.010.769
MENOS DEPRECIACION													
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722
TOTAL DEPRECIACION		1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722	1.359.722
EBIT		-4.555.975	-3.724.396	-2.338.430	-1.506.851	-675.271	-398.078	-120.885	710.694	1.265.081	1.819.467	2.096.660	2.651.046
MENOS GASTOS FINANCIEROS													
GASTO FINANCIERO		107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200	107.200
BAT		-4.663.175	-3.831.596	-2.445.630	-1.614.051	-782.471	-505.278	-228.085	603.494	1.157.881	1.712.267	1.989.460	2.543.846

ANEXO 10: Flujo de caja Proyecto Negocio Franquicia + Delivery

	Porcentaje	Año 0	dic-01	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	20,500,000	180,000,000	196,000,000	217,800,000	239,580,000	263,538,000
VENTAS NETAS AÑO	100.00%	0	17,226,891	151,260,504	166,386,555	183,025,210	201,327,731	221,460,504
MENOS COSTO DE VENTAS								
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35.00%	0	6,029,412	52,941,176	59,702,824	65,673,106	72,240,416	79,464,458
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	6,029,412	52,941,176	59,702,824	65,673,106	72,240,416	79,464,458
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	11,197,479	98,319,328	106,683,731	117,352,104	129,087,315	141,996,046
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION								
REMUNERACIONES BRUTAS	30.78%	0	3,879,400	46,552,800	47,725,931	48,928,624	60,193,950	61,710,838
GASTOS DE PERSONAL	9.23%	0	1,163,820	13,965,840	14,317,779	14,678,587	18,058,185	18,513,251
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	5,043,220	60,518,640	62,043,710	63,607,211	78,252,136	80,224,089
MARGEN BRUTO TOTAL		0	6,154,259	37,800,688	44,640,021	53,744,893	50,835,179	61,771,957
GASTOS DE ARRIENDOS								
ARRIENDO LOCAL			250,000	3,000,000	3,075,600	3,153,105	3,232,563	3,314,024
GASTOS COMUNES LOCAL			50,000	600,000	615,120	630,621	646,513	662,805
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	300,000	3,600,000	3,690,720	3,783,726	3,879,076	3,976,829
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION								
HONORARIOS CONTADOR	0.46%	0	27,735	243,529	274,633	302,096	332,306	365,537
AGUA	0.46%	0	27,735	243,529	274,633	302,096	332,306	365,537
ELECTRICIDAD	2.75%	0	165,809	1,455,882	1,641,828	1,806,010	1,986,611	2,185,273
GAS	3.20%	0	192,941	1,694,118	1,910,490	2,101,539	2,311,693	2,542,863
TELEFONO	0.46%	0	27,735	243,529	274,633	302,096	332,306	365,537
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0.27%	0	16,279	142,941	161,198	177,317	195,049	214,554
ARTICULOS DE ASEO	1.37%	0	82,603	725,294	817,929	899,722	989,694	1,088,663
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0.37%	0	22,309	195,882	220,900	242,990	267,290	294,018
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1.00%	0	172,269	1,512,605	597,028	656,731	722,404	794,645
MANTENCION Y REPARACION	0.64%	0	38,588	338,824	382,098	420,308	462,339	508,573
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0.55%	0	33,162	291,176	328,366	361,202	397,322	437,055
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0.80%	0	48,235	423,529	477,623	525,385	577,923	635,716
FUMIGACIONES	0.37%	0	22,309	195,882	220,900	242,990	267,290	294,018
SEGUROS LOCAL	0.27%	0	16,279	142,941	161,198	177,317	195,049	214,554
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	893,989	7,849,664	7,743,456	8,517,802	9,369,582	10,306,540
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	4,960,269	26,351,024	33,205,845	41,443,365	37,586,521	47,488,588
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES								
ROYALTY FRANQUICIA	3.00%	0	516,807	4,537,815	4,991,597	5,490,756	6,039,832	6,643,815
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1.00%	0	172,269	1,512,605	1,663,866	1,830,252	2,013,277	2,214,605
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0.46%	0	27,735	243,529	274,633	302,096	332,306	365,537
PATENTES COMERCIALES	0.27%	0	16,279	142,941	161,198	177,317	195,049	214,554
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	733,090	6,436,891	7,091,293	7,800,422	8,580,464	9,438,511
EBITDA		0	4,227,179	19,914,133	26,114,552	33,642,943	29,006,057	38,050,077
MENOS DEPRECIACION								
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	847,917	10,175,000	10,431,410	10,694,282	1,870,000	1,917,124
TOTAL DEPRECIACION		0	847,917	10,175,000	10,431,410	10,694,282	1,870,000	1,917,124
EBIT		0	3,379,262	9,739,133	15,683,142	22,948,661	27,136,057	36,132,953
MENOS GASTOS FINANCIEROS								
GASTO FINANCIERO			64,767	777,200	796,785	816,864	837,449	858,553
NUEVAS INVERSIONES			30,525,000	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			64,767	777,200	796,785	816,864	837,449	858,553
BAT			3,314,496	8,961,933	14,886,357	22,131,797	26,298,607	35,274,400
								240,249,158

	Porcentaje	Año 0	d/c-01	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	0	0	0	180.000.000	198.000.000	217.800.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	0	0	0	151.260.504	166.386.555	183.025.210
MEÑOS COSTO DE VENTAS								
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	0	0	0	52.941.176	59.702.824	65.673.106
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	0	0	0	52.941.176	59.702.824	65.673.106
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	0	0	0	98.319.328	106.683.731	117.352.104
MEÑOS REMUNERACIONES PRODUCCION								
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	0	0	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	0	0	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	0	0	0	60.518.640	62.043.710	63.607.211
MARGEN BRUTO TOTAL		0	0	0	0	37.800.688	44.640.021	53.744.893
GASTOS DE ARRIENDOS								
ARRIENDO LOCAL								
GASTOS COMUNES LOCAL								
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	0	0	0	3.600.000	3.690.720	3.783.726
MEÑOS GASTOS DE ADMINISTRACION								
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	0	0	0	243.529	274.633	302.096
AGUA	0,46%	0	0	0	0	243.529	274.633	302.096
ELECTRICIDAD	2,75%	0	0	0	0	1.455.882	1.641.828	1.806.010
GAS	3,20%	0	0	0	0	1.694.118	1.910.490	2.101.539
TELEFONO	0,46%	0	0	0	0	243.529	274.633	302.096
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	0	0	0	142.941	161.198	177.317
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	0	0	0	725.294	817.929	899.722
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	0	0	0	195.882	220.900	242.990
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	0	0	0	1.512.605	597.028	656.731
MANUTENCION Y REPARACION	0,64%	0	0	0	0	338.824	382.098	420.308
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	0	0	0	291.176	328.366	361.202
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	0	0	0	423.529	477.623	525.385
FUMIGACIONES	0,37%	0	0	0	0	195.882	220.900	242.990
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	0	0	0	142.941	161.198	177.317
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	0	0	0	7.849.664	7.743.456	8.517.802
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	0	0	0	26.351.024	33.205.845	41.443.565
MEÑOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES								
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	0	0	0	4.537.815	4.991.597	5.490.756
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	0	0	0	1.512.605	1.663.866	1.830.252
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	0	0	0	243.529	274.633	302.096
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	0	0	0	142.941	161.198	177.317
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	0	0	0	6.436.891	7.091.293	7.800.422
EBITDA		0	0	0	0	19.914.133	26.114.552	33.642.943
MEÑOS DEPRECIACION								
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES								
TOTAL DEPRECIACION		0	0	0	0	10.175.000	10.431.410	10.694.282
EBIT		0	0	0	0	9.739.133	15.683.142	22.948.661
MEÑOS GASTOS FINANCIEROS								
GASTO FINANCIERO		0	0	0	0	14.911	15.287	15.672
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	6.676.710	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	6.676.710	777.200	816.864
BAT		0	0	0	0	-6.676.710	14.886.357	22.131.797
BAT TOTAL		-30.525.000	3.314.496	8.961.933	8.209.647	31.093.730	41.184.964	57.406.197
VALOR RESIDUAL								157.570.217

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	15,52%
EBITA/Mt2 (Usd)	1.006
VAN	237.900.529
TIR	81,42%

ANEXO 11: Flujo de caja Proyecto Negocio Marca Propia + Delivery

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	156.000.000	171.600.000	188.760.000	207.636.000	228.399.600
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	131.092.437	144.201.681	158.621.849	174.484.034	191.932.437
MENOS COSTO DE VENTAS		0	45.882.353	51.742.447	56.916.692	62.608.361	68.869.197
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	45.882.353	51.742.447	56.916.692	62.608.361	68.869.197
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	45.882.353	51.742.447	56.916.692	62.608.361	68.869.197
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	85.210.084	92.459.234	101.705.157	111.875.673	123.063.240
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION		0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	60.193.950	61.710.838
REMUNERACIONES BRUTAS	30,76%	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	60.193.950	61.710.838
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587	18.058.185	18.513.251
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	78.252.136	80.224.089
MARGEN BRUTO TOTAL		0	24.691.444	30.415.524	38.097.946	33.623.537	42.839.151
GASTOS DE ARRIENDOS		3.000.000	3.075.600	3.075.600	3.153.105	3.232.563	3.314.024
ARRIENDO LOCAL		600.000	615.120	630.621	646.513	662.805	662.805
GASTOS COMUNES LOCAL		0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION		0	211.059	238.015	261.817	287.998	316.798
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	211.059	238.015	261.817	287.998	316.798
AGUA	0,46%	0	211.059	238.015	261.817	287.998	316.798
ELECTRICIDAD	2,75%	0	1.261.765	1.422.917	1.565.209	1.721.730	1.893.903
GAS	3,20%	0	1.466.235	1.655.758	1.821.334	2.003.468	2.203.814
TELEFONO	0,46%	0	211.059	238.015	261.817	287.998	316.798
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	123.882	139.705	153.675	169.043	185.947
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	628.588	708.872	779.759	857.735	943.508
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	169.765	191.447	210.592	231.651	254.816
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2,00%	0	2.621.849	1.034.849	1.138.334	1.252.167	1.377.384
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,64%	0	293.647	331.152	364.267	400.694	440.763
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	252.353	284.583	313.042	344.346	378.781
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	367.059	413.940	455.334	500.867	550.954
FUMIGACIONES	0,37%	0	169.765	191.447	210.592	231.651	254.816
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	123.882	139.705	153.675	169.043	185.947
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	8.113.966	7.228.420	7.951.262	8.746.388	9.621.027
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	12.977.478	19.496.384	26.362.958	20.998.073	29.241.295
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES		0	0	0	0	0	0
ROYALTY FRANQUICIA	0,00%	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	0,00%	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	211.059	238.015	261.817	287.998	316.798
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	123.882	139.705	153.675	169.043	185.947
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	334.941	377.720	415.492	457.041	502.745
EBITDA		0	12.642.536	19.118.664	25.947.466	20.541.032	28.738.550
MENOS DEPRECIACION		0	11.025.000	11.302.830	11.587.661	1.700.000	1.742.840
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	11.025.000	11.302.830	11.587.661	1.700.000	1.742.840
TOTAL DEPRECIACION		0	1.617.536	7.815.834	14.359.805	18.841.032	26.995.710
EBIT		0	857.600	879.212	901.368	924.082	947.369
MENOS GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0	0
GASTO FINANCIERO		0	0	0	0	0	0
NUEVAS INVERSIONES		33.075.000	857.600	879.212	901.368	924.082	947.369
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		33.075.000	857.600	879.212	901.368	924.082	947.369
BAT		-33.075.000	759.936	6.936.623	13.458.437	17.916.950	26.048.341
VALOR RESIDUAL							177.411.720

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS		0	0	0	156.000.000	171.600.000	188.760.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	0	0	131.092.437	144.201.681	158.621.849
MENOS COSTO DE							
*COSTO DE VENTA	35,00%	0	0	0	45.882.353	51.742.447	56.916.692
TOTAL COSTO DE		0	0	0	45.882.353	51.742.447	56.916.692
MARGEN BRUTO		0	0	0	85.210.084	92.459.234	101.705.157
MENOS							
REMUNERACIONES	30,78%	0	0	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624
GASTOS DE	9,23%	0	0	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587
TOTAL COSTO		0	0	0	60.518.640	62.043.710	63.607.211
MARGEN BRUTO		0	0	0	24.691.444	30.415.524	38.097.946
GASTOS DE							
ARRIENDOS LOCAL					3.000.000	3.075.600	3.153.105
GASTOS COMUNES					600.000	615.120	630.621
TOTAL ARRIENDOS Y		0	0	0	3.600.000	3.690.720	3.783.726
MENOS GASTOS DE					0	0	0
HONORARIOS	0,46%	0	0	0	211.059	238.015	261.817
AGUA	0,46%	0	0	0	211.059	238.015	261.817
ELECTRICIDAD	2,75%	0	0	0	1.261.765	1.422.917	1.566.209
GAS	3,20%	0	0	0	1.468.235	1.655.758	1.821.334
TELEFONO	0,46%	0	0	0	211.059	238.015	261.817
COMUNICACIONES	0,27%	0	0	0	123.882	139.705	153.675
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	0	0	628.588	708.872	779.759
ARTICULOS OFICINA	0,37%	0	0	0	169.765	191.447	210.592
PUBLICIDAD Y	2,00%	0	0	0	2.621.849	1.034.849	1.138.334
MANTENCION Y	0,64%	0	0	0	293.647	331.152	364.267
OTROS GASTOS	0,55%	0	0	0	252.353	284.583	313.042
UTENSILIOS DE	0,80%	0	0	0	367.059	413.940	455.334
FUMIGACIONES	0,37%	0	0	0	169.765	191.447	210.592
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	0	0	123.882	139.705	153.675
TOTAL GASTOS		0	0	0	8.113.966	7.228.420	7.951.262
SUB TOTAL		0	0	0	12.977.478	19.496.384	26.362.958
MENOS OTROS							
ROYALTY	0,00%	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN	0,00%	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE	0,46%	0	0	0	211.059	238.015	261.817
PATENTES	0,27%	0	0	0	123.882	139.705	153.675
TOTAL OTROS		0	0	0	334.941	377.720	415.492
EBITDA		0	0	0	12.642.536	19.118.664	25.947.466
MENOS							
AMORTIZACIONES Y							
TOTAL		0	0	0	11.025.000	11.302.830	11.587.661
EBIT		0	0	0	1.617.536	7.815.834	14.359.805
MENOS GASTOS							
GASTO FINANCIERO		0	0	25.378.441	56.679	58.107	59.571
NUEVAS					0	0	0
TOTAL GASTOS		0	0	25.378.441	857.600	879.212	901.368
BAT		0	0	-25.378.441	759.936	6.936.623	13.458.437
BAT TOTAL		-33.075.000	759.936	-18.441.818	14.218.373	24.853.573	39.506.778
							273.230.818
							95.819.098

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	12,85%
EBITA/Mt2 (Usd)	732
VAN	124.697.772
TIR	48,11%

ANEXO 12: Flujo de caja Proyecto Negocio Franquicia + Restaurant

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	234.000.000	257.400.000	283.140.000	311.454.000	342.599.400
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	196.638.655	216.302.521	237.932.773	261.726.050	287.898.655
MENOS COSTO DE VENTAS							
-COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	68.823.529	77.613.671	85.375.038	93.912.541	103.303.796
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	68.823.529	77.613.671	85.375.038	93.912.541	103.303.796
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	127.815.126	138.688.850	152.557.735	167.813.509	184.594.860
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION							
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	63.546.000	65.147.359	66.789.073	82.166.589	84.237.187
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	19.063.800	19.544.208	20.036.722	24.649.977	25.271.156
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	82.609.800	84.691.567	86.825.794	106.816.565	109.508.343
MARGEN BRUTO TOTAL		0	45.205.326	53.997.283	65.731.941	60.996.944	75.086.517
GASTOS DE ARRIENDOS							
ARRIENDO LOCAL			4.800.000	4.920.960	5.044.968	5.172.101	5.302.438
GASTOS COMUNES LOCAL			840.000	861.168	882.869	905.118	927.927
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	5.640.000	5.782.128	5.927.838	6.077.219	6.230.365
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION							
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	316.588	357.023	392.725	431.998	475.197
AGUA	0,46%	0	316.588	357.023	392.725	431.998	475.197
ELECTRICIDAD	2,75%	0	1.892.647	2.134.376	2.347.814	2.582.595	2.840.854
GAS	3,20%	0	2.202.353	2.483.637	2.732.001	3.005.201	3.305.721
TELEFONO	0,46%	0	316.588	357.023	392.725	431.998	475.197
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	185.824	209.557	230.513	253.564	278.920
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	942.882	1.063.307	1.169.638	1.286.602	1.415.262
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	254.647	287.171	315.888	347.476	382.224
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	1.966.387	2.176.137	2.353.750	2.535.125	2.728.038
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	0	400.471	496.727	546.400	601.040	661.144
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	378.529	426.875	469.563	516.519	568.171
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	550.588	620.909	683.000	751.300	826.430
FUMIGACIONES	0,37%	0	254.647	287.171	315.888	347.476	382.224
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	185.824	209.557	230.513	253.564	278.920
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	10.204.563	10.066.493	11.073.142	12.180.457	13.398.502
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	29.360.763	38.148.662	48.730.961	42.739.268	55.457.650
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES							
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	5.899.160	6.489.076	7.137.983	7.851.782	8.636.960
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	1.966.387	2.163.025	2.379.328	2.617.261	2.878.987
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	316.588	357.023	392.725	431.998	475.197
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	185.824	209.557	230.513	253.564	278.920
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	8.367.958	9.218.681	10.140.549	11.154.604	12.270.064
EBITDA		0	20.992.805	28.929.982	38.590.412	31.584.664	43.187.586
MENOS DEPRECIACION							
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	15.343.333	15.729.985	16.126.381	3.148.000	3.227.330
TOTAL DEPRECIACION		0	15.343.333	15.729.985	16.126.381	3.148.000	3.227.330
EBIT		0	5.649.472	13.199.996	22.464.031	28.436.664	39.960.256
MENOS GASTOS FINANCIEROS							
GASTO FINANCIERO			1.206.000	1.236.391	1.267.548	1.299.490	1.332.238
NUEVAS INVERSIONES		46.030.000	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		46.030.000	1.206.000	1.236.391	1.267.548	1.299.490	1.332.238
BAT		-46.030.000	4.443.472	11.963.605	21.196.483	27.137.174	38.628.019
							263.090.200

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS		0	0	180.000.000	180.000.000	198.000.000	217.800.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	0	151.260.504	166.386.555	183.025.210	
MEMOS COSTO DE							
*COSTO DE VENTA	35,00%	0	0	52.941.176	59.702.824	59.702.824	65.673.106
TOTAL COSTO DE		0	0	52.941.176	59.702.824	59.702.824	65.673.106
MARGEN BRUTO		0	0	98.319.328	106.683.731	117.352.104	
MEMOS							
REMUNERACIONES	30,78%	0	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	
GASTOS DE	9,23%	0	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587	
TOTAL COSTO		0	0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	
MARGEN BRUTO		0	0	37.800.688	44.640.021	53.744.893	
GASTOS DE							
ARRIENDO LOCAL				3.000.000	3.075.600	3.153.105	
GASTOS COMUNES				600.000	615.120	630.621	
TOTAL ARRIENDOS Y		0	0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	
MEMOS GASTOS DE							
HONORARIOS	0,46%	0	0	243.529	274.633	302.096	
AGUA	0,46%	0	0	243.529	274.633	302.096	
ELECTRICIDAD	2,75%	0	0	1.455.882	1.641.828	1.806.010	
GAS	3,20%	0	0	1.694.118	1.910.490	2.101.539	
TELEFONO	0,46%	0	0	243.529	274.633	302.096	
COMUNICACIONES	0,27%	0	0	142.941	161.198	177.317	
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	0	725.294	817.929	899.722	
ARTICULOS OFICINA	0,37%	0	0	195.882	220.900	242.990	
PUBLICIDAD Y	1,00%	0	0	1.512.605	597.028	656.731	
MANTENCION Y	0,64%	0	0	338.824	382.098	420.308	
OTROS GASTOS	0,55%	0	0	291.176	328.366	361.202	
UTENSILIOS DE	0,80%	0	0	423.529	477.623	525.365	
FUMIGACIONES	0,37%	0	0	195.882	220.900	242.990	
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	0	142.941	161.198	177.317	
TOTAL GASTOS		0	0	7.849.664	7.743.456	8.517.802	
SUB TOTAL		0	0	26.351.024	33.205.845	41.443.365	
MEMOS OTROS							
ROYALTY	3,00%	0	0	4.537.815	4.991.597	5.490.756	
FONDO COMUN	1,00%	0	0	1.512.605	1.663.866	1.830.252	
COMISION CHEQUE	0,46%	0	0	243.529	274.633	302.096	
PATENTES	0,27%	0	0	142.941	161.198	177.317	
TOTAL OTROS		0	0	6.436.891	7.091.293	7.800.422	
EBITDA		0	0	19.914.133	26.114.552	33.642.943	
MEMOS							
AMORTIZACIONES Y							
TOTAL		0	0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	
EBIT		0	0	9.739.133	15.683.142	22.948.661	
MEMOS GASTOS							
GASTO FINANCIERO		0	0	14.117.923	31.530	33.139	
NUEVAS							
TOTAL GASTOS		0	0	6.676.710	777.200	816.864	
BAT		0	0	-6.676.710	8.961.933	14.886.957	22.131.797
							VALOR RESIDUAL
BAT TOTAL		-46.030.000	4.443.472	5.286.895	30.158.416	42.023.531	60.759.816
							420.660.417

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	13,78%
EBITA/M2 (Usd)	748
VAN	230.286.923
TIR	62,48%

ANEXO 13: Flujo de caja Proyecto Negocio Marca Pia + Restaurant

	Porcentaje	Año 0	dic-01	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		23.096.667	202.800.000	223.086.667	187.462.185	245.388.000	269.926.800	296.919.480
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	19.408.964	170.420.168	187.462.185	206.208.403	226.829.244	249.512.168
MENOS COSTO DE VENTAS		0	6.793.137	59.647.059	67.265.181	73.991.699	81.390.869	89.529.956
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	6.793.137	59.647.059	67.265.181	73.991.699	81.390.869	89.529.956
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	6.793.137	59.647.059	67.265.181	73.991.699	81.390.869	89.529.956
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	12.615.826	110.773.109	120.197.004	132.216.704	145.438.374	159.982.212
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION		0	0	0	0	0	0	0
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	5.295.500	63.546.000	65.147.359	66.789.073	82.166.589	84.237.187
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	1.588.650	19.063.800	19.544.208	20.036.722	24.649.977	25.271.156
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	6.884.150	82.609.800	84.691.567	86.825.794	106.816.565	109.508.343
MARGEN BRUTO TOTAL		0	5.731.676	28.163.309	35.505.437	45.390.910	59.021.809	70.473.869
GASTOS DE ARRIENDOS		0	0	0	0	0	0	0
ARRIENDO LOCAL		0	400.000	4.800.000	4.820.960	5.044.968	5.172.101	5.302.438
GASTOS COMUNES LOCAL		0	70.000	840.000	861.168	882.869	905.118	927.927
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	470.000	5.640.000	5.782.128	5.927.838	6.077.219	6.230.365
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION		0	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	31.248	274.376	309.420	340.362	374.398	411.838
AGUA	0,46%	0	31.248	274.376	309.420	340.362	374.398	411.838
ELECTRICIDAD	2,75%	0	186.811	1.640.294	1.849.792	2.034.772	2.238.249	2.462.074
GAS	3,20%	0	217.380	1.908.706	2.152.486	2.367.734	2.604.508	2.864.959
TELEFONO	0,46%	0	31.248	274.376	309.420	340.362	374.398	411.838
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	18.341	161.047	181.616	199.778	219.755	241.731
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	93.066	817.165	921.533	1.013.688	1.115.055	1.226.560
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	25.135	220.694	248.881	273.769	301.146	331.261
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2,00%	0	388.179	3.408.403	3.345.304	3.479.834	3.627.817	3.790.599
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	0	43.476	381.741	430.497	473.547	520.902	572.992
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	37.362	328.059	369.958	406.954	447.650	492.415
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	54.345	477.176	538.121	591.934	651.127	716.240
FUMIGACIONES	0,37%	0	25.135	220.694	248.881	273.769	301.146	331.261
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	18.341	161.047	181.616	199.778	219.755	241.731
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	1.201.318	10.548.156	9.396.846	10.336.640	11.370.304	12.507.335
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	4.060.359	11.975.153	20.326.363	29.126.432	21.174.286	31.736.169
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES		0	0	0	0	0	0	0
ROYALTY FRANQUICIA	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	31.248	274.376	309.420	340.362	374.398	411.838
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	18.341	161.047	181.616	199.778	219.755	241.731
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	49.590	435.424	491.036	540.139	594.153	653.569
EBITDA		0	4.010.769	11.539.729	19.835.327	28.586.292	20.580.132	31.082.601
MENOS DEPRECIACION		0	1.359.722	16.316.667	16.727.847	17.149.388	2.920.000	2.993.584
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	1.359.722	16.316.667	16.727.847	17.149.388	2.920.000	2.993.584
TOTAL DEPRECIACION		0	2.651.046	-4.776.937	3.107.480	11.436.904	17.660.132	28.089.017
EBIT		0	1.359.722	16.316.667	16.727.847	17.149.388	2.920.000	2.993.584
MENOS GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0	0	0
GASTO FINANCIERO		0	107.200	1.286.400	1.318.817	1.352.051	1.386.123	1.421.053
NUEVAS INVERSIONES		0	48.950.000	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0	107.200	1.286.400	1.318.817	1.352.051	1.386.123	1.421.053
BAT		-48.950.000	2.543.846	-6.063.337	1.788.663	-10.084.852	16.274.009	26.667.963
								VALOR RESIDUAL
								181.631.862

	Porcentaje	Año 0	dic-01	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	0	0	0	202.800.000	223.080.000	245.388.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	0	0	0	170.420.168	187.462.185	206.208.403
MENOS COSTO DE VENTAS								
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	0	0	0	59.647.059	67.265.181	73.991.699
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	0	0	0	59.647.059	67.265.181	73.991.699
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	0	0	0	110.773.109	120.197.004	132.216.704
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION								
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	0	0	0	63.546.000	65.147.359	66.789.073
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	0	0	0	19.063.800	19.544.208	20.036.722
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	0	0	0	82.609.800	84.691.567	86.825.794
MARGEN BRUTO TOTAL		0	0	0	0	28.163.309	35.505.437	45.390.910
GASTOS DE ARRIENDOS								
ARRIENDO LOCAL						4.800.000	4.920.960	5.044.968
GASTOS COMUNES LOCAL						840.000	861.168	882.869
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	0	0	0	5.640.000	5.782.128	5.927.838
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION								
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	0	0	0	274.376	309.420	340.362
AGUA	0,46%	0	0	0	0	274.376	309.420	340.362
ELECTRICIDAD	2,75%	0	0	0	0	1.640.294	1.849.792	2.034.772
GAS	3,20%	0	0	0	0	1.908.706	2.152.486	2.367.734
TELEFONO	0,46%	0	0	0	0	274.376	309.420	340.362
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	0	0	0	161.047	181.616	199.778
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	0	0	0	817.165	921.533	1.013.666
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	0	0	0	220.694	248.881	273.769
PUBLICIDAD Y PROMOCION	2,00%	0	0	0	0	3.408.403	1.345.304	1.479.834
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	0	0	0	0	381.741	430.497	473.547
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	0	0	0	328.059	369.958	406.954
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	0	0	0	477.176	538.121	591.934
FUMIGACIONES	0,37%	0	0	0	0	220.694	248.881	273.769
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	0	0	0	161.047	181.616	199.778
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	0	0	0	10.548.156	9.396.946	10.336.640
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	0	0	0	11.975.153	20.326.363	29.126.432
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES								
ROYALTY FRANQUICIA	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	0	0	0	274.376	309.420	340.362
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	0	0	0	161.047	181.616	199.778
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	0	0	0	435.424	491.036	540.139
EBITDA		0	0	0	0	11.539.729	19.835.327	28.586.292
MENOS DEPRECIACION								
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	0	0	0	16.316.667	16.727.847	17.149.388
TOTAL DEPRECIACION		0	0	0	0	16.316.667	16.727.847	17.149.388
EBIT		0	0	0	0	-4.776.937	3.107.480	11.436.904
MENOS GASTOS FINANCIEROS								
GASTO FINANCIERO		0	0	0	31.286.337	69.873	71.634	73.439
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	31.286.337	-1.286.400	1.318.817	1.352.051
BAT		0	0	0	-31.286.337	-6.063.337	1.788.663	10.084.852
BAT TOTAL		-48.950.000	2.543.846	-6.063.337	-29.497.674	4.021.515	18.062.672	36.752.815
VALOR RESIDUAL								71.800.422
								253.432.304

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	10,17%
EBITA/Mt2 (Usd)	528
VAN	76.530.141
TIR	29,81%

ANEXO 14: Escenario pesimista Marca Franquicia + Delivery

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO	0	171.000.000	171.000.000	171.000.000	171.000.000	171.000.000	171.000.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	143.697.479	143.697.479	143.697.479	143.697.479	143.697.479
MENOS COSTO DE VENTAS							
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	50.294.118	51.561.529	51.561.529	51.561.529	51.561.529
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	50.294.118	51.561.529	51.561.529	51.561.529	51.561.529
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	93.403.361	92.135.950	92.135.950	92.135.950	92.135.950
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION							
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	50.161.625	51.425.698
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587	15.048.488	15.427.709
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	65.210.113	66.853.408
MARGEN BRUTO TOTAL		0	32.884.721	30.092.240	28.528.738	26.925.837	25.282.542
GASTOS DE ARRIENDOS							
ARRIENDO LOCAL			3.000.000	3.075.600	3.153.105	3.232.563	3.314.024
GASTOS COMUNES LOCAL			600.000	615.120	630.621	646.513	662.805
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION							
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	231.353	237.183	237.183	237.183	237.183
AGUA	0,46%	0	231.353	237.183	237.183	237.183	237.183
ELECTRICIDAD	2,75%	0	1.383.088	1.417.942	1.417.942	1.417.942	1.417.942
GAS	3,20%	0	1.609.412	1.649.969	1.649.969	1.649.969	1.649.969
TELEFONO	0,46%	0	231.353	237.183	237.183	237.183	237.183
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	135.794	139.216	139.216	139.216	139.216
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	689.029	706.393	706.393	706.393	706.393
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	186.088	190.778	190.778	190.778	190.778
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	1.436.975	1.436.975	1.436.975	1.436.975	1.436.975
MANUTENCION Y REPARACION	0,64%	0	321.882	329.994	329.994	329.994	329.994
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	276.618	283.588	283.588	283.588	283.588
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	402.353	412.492	412.492	412.492	412.492
FUMIGACIONES	0,37%	0	186.088	190.778	190.778	190.778	190.778
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	135.794	139.216	139.216	139.216	139.216
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	7.457.181	6.687.530	6.687.530	6.687.530	6.687.530
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	21.827.541	19.713.989	18.057.482	16.359.230	14.618.183
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES							
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	4.310.924	4.310.924	4.310.924	4.310.924	4.310.924
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	1.436.975	1.436.975	1.436.975	1.436.975	1.436.975
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	231.353	237.183	237.183	237.183	237.183
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	135.794	139.216	139.216	139.216	139.216
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	6.115.046	6.124.298	6.124.298	6.124.298	6.124.298
EBITDA		0	15.712.494	13.589.691	11.933.184	10.234.932	8.493.864
MENOS DEPRECIACION							
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	10.959.154	11.224.026
TOTAL DEPRECIACION		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	10.959.154	11.224.026
EBIT		0	5.537.494	3.158.281	1.238.902	10.234.932	8.493.864
MENOS GASTOS FINANCIEROS							
GASTO FINANCIERO			777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
NUEVAS INVERSIONES			0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
BAT			4.760.294	2.361.496	422.038	9.397.482	7.635.331
							52.003.206

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	8,35%
EBITA/Mt2 (Usd)	267
VAN	11.213.782
TIR	20,28%

ANEXO 15: Escenario optimista Marca Franquicia + Delivery

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	189.000.000	207.900.000	228.690.000	251.559.000	276.714.900
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	158.823.529	174.705.882	192.176.471	211.394.118	232.533.529
MENOS COSTO DE VENTAS		0	55.588.235	62.687.965	68.956.761	75.862.437	83.437.681
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	55.588.235	62.687.965	68.956.761	75.862.437	83.437.681
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	55.588.235	62.687.965	68.956.761	75.862.437	83.437.681
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	103.235.294	112.017.918	123.219.709	135.541.680	149.095.848
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION		0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	60.193.950	61.710.838
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	60.193.950	61.710.838
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587	18.058.185	18.513.251
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	78.252.136	80.224.089
MARGEN BRUTO TOTAL		0	42.716.654	49.974.208	59.612.498	57.289.545	68.871.759
GASTOS DE ARRIENDOS		0	3.000.000	3.075.600	3.153.105	3.232.563	3.314.024
ARRIENDO LOCAL		0	3.000.000	3.075.600	3.153.105	3.232.563	3.314.024
GASTOS COMUNES LOCAL		0	600.000	615.120	630.621	646.513	662.805
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION		0	255.706	288.365	317.201	348.921	383.813
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	255.706	288.365	317.201	348.921	383.813
AGUA	0,46%	0	255.706	288.365	317.201	348.921	383.813
ELECTRICIDAD	2,75%	0	1.528.676	1.723.919	1.896.311	2.065.942	2.294.536
GAS	3,20%	0	1.778.824	2.006.015	2.206.616	2.427.278	2.670.006
TELEFONO	0,46%	0	255.706	288.365	317.201	348.921	383.813
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	150.088	169.258	186.183	204.802	225.282
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	761.559	858.825	944.708	1.039.178	1.143.096
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	205.676	231.945	255.140	280.654	308.719
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	1.588.235	626.880	689.568	758.524	834.377
MANTECION Y REPARACION	0,64%	0	355.765	441.203	441.323	485.496	534.001
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	305.735	344.784	379.262	417.188	458.907
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	444.706	501.504	551.654	606.819	667.501
FUMIGACIONES	0,37%	0	205.676	231.945	255.140	280.654	308.719
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	150.088	169.258	186.183	204.802	225.282
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	8.242.147	8.130.629	8.943.692	9.838.061	10.821.867
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	30.874.507	38.152.859	46.885.080	43.572.408	54.073.063
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES		0	4.764.706	5.241.176	5.765.294	6.341.824	6.976.006
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	4.764.706	5.241.176	5.765.294	6.341.824	6.976.006
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	1.588.235	1.747.059	1.921.765	2.113.941	2.325.335
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	255.706	288.365	317.201	348.921	383.813
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	150.088	169.258	186.183	204.802	225.282
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	6.758.735	7.445.857	8.190.443	9.009.487	9.910.436
EBITDA		0	24.115.772	30.707.001	38.694.637	34.562.920	44.162.627
MENOS DEPRECIACION		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
TOTAL DEPRECIACION		0	13.940.772	20.275.591	28.000.355	32.692.920	42.245.503
EBIT		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
MENOS GASTOS FINANCIEROS		0	777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
GASTO FINANCIERO		0	777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
NUEVAS INVERSIONES		30.525.000	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		30.525.000	777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
BAT		-30.525.000	13.163.572	19.478.806	27.183.491	31.855.471	281.880.906

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	189.000.000	0	189.000.000	207.900.000	228.690.000
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	0	0	158.823.529	174.705.882	192.176.471
MENOS COSTO DE VENTAS							
COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	0	0	55.588.235	62.687.965	68.956.761
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	0	0	55.588.235	62.687.965	68.956.761
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	0	0	103.235.294	112.017.918	123.219.709
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION							
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	0	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	0	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	0	0	60.518.640	62.043.710	63.607.211
MARGEN BRUTO TOTAL		0	0	0	42.716.654	49.974.208	59.612.498
GASTOS DE ARRIENDOS							
ARRIENDO LOCAL					3.000.000	3.075.600	3.153.105
GASTOS COMUNES LOCAL					600.000	615.120	630.621
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	0	0	3.600.000	3.690.720	3.783.726
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION							
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	0	0	255.706	288.365	317.201
AGUA	0,46%	0	0	0	255.706	288.365	317.201
ELECTRICIDAD	2,75%	0	0	0	1.528.676	1.723.919	1.896.311
GAS	3,20%	0	0	0	1.778.824	2.006.015	2.206.616
TELEFONO	0,46%	0	0	0	255.706	288.365	317.201
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	0	0	150.088	169.258	186.183
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	0	0	761.559	858.825	944.708
ARTICULOS OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	0	0	205.678	231.945	255.140
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	0	0	1.588.235	626.880	689.568
MANTENCION Y REPARACION	0,64%	0	0	0	355.765	401.203	441.323
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	0	0	305.735	344.784	379.262
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	0	0	444.706	501.504	551.654
FUMIGACIONES	0,37%	0	0	0	205.676	231.945	255.140
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	0	0	150.088	169.258	186.183
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	0	0	8.242.147	8.130.629	8.943.692
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	0	0	30.874.507	38.152.859	46.885.080
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES							
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	0	0	4.764.706	5.241.176	5.765.294
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	0	0	1.588.235	1.747.059	1.921.765
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	0	0	255.706	288.365	317.201
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	0	0	150.088	169.258	186.183
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	0	0	6.758.735	7.445.857	8.190.443
EBITDA		0	0	0	24.115.772	30.707.001	38.694.637
MENOS DEPRECIACION							
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	0	0	10.175.000	10.431.410	10.694.282
TOTAL DEPRECIACION		0	0	0	10.175.000	10.431.410	10.694.282
EBIT		0	0	0	13.940.772	20.275.591	28.000.355
MENOS GASTOS FINANCIEROS							
GASTO FINANCIERO		0	0	-2.117.378	14.911	15.287	15.672
NUEVAS INVERSIONES		0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0	0	-2.117.378	777.200	796.785	816.864
BAT		0	0	2.117.378	13.163.572	19.478.806	27.183.491
BAT TOTAL		-30.525.000	13.163.572	21.596.184	40.347.063	51.334.277	68.570.441
VALOR RESIDUAL							193.536.411

Ratios Financieros	
EBITA/Ventas	17,41%
EBITA/Mt2 (Usd)	1.181
VAN	303.175.496
TIR	98,59%

ANEXO 16: Escenario probable Marca Franquicia + Delivery + competencia al tercer año

	Porcentaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS AÑO		0	180.000.000	198.000.000	174.240.000	191.864.000	210.830.400
VENTAS NETAS AÑO	100,00%	0	151.260.504	166.386.555	146.420.168	161.062.185	177.168.403
MENOS COSTO DE VENTAS							
*COSTO DE VENTA ALIMENTOS Y DESECHABLES	35,00%	0	52.941.176	59.702.824	52.538.485	57.792.333	63.571.566
TOTAL COSTO DE VENTAS DIRECTOS		0	52.941.176	59.702.824	52.538.485	57.792.333	63.571.566
MARGEN BRUTO PRODUCTO		0	98.319.328	106.683.731	93.881.683	103.269.852	113.596.837
MENOS REMUNERACIONES PRODUCCION							
REMUNERACIONES BRUTAS	30,78%	0	46.552.800	47.725.931	48.928.624	60.193.950	61.710.838
GASTOS DE PERSONAL	9,23%	0	13.965.840	14.317.779	14.678.587	18.058.185	18.513.251
TOTAL COSTO REMUNERACIONES		0	60.518.640	62.043.710	63.607.211	78.252.136	80.224.089
MARGEN BRUTO TOTAL		0	37.800.688	44.640.021	30.274.472	25.017.716	33.372.748
GASTOS DE ARRIENDOS							
ARRIENDO LOCAL			3.000.000	3.075.600	3.153.105	3.232.563	3.314.024
GASTOS COMUNES LOCAL			600.000	615.120	630.621	646.513	662.805
TOTAL ARRIENDOS Y COSTOS ASOCIADOS		0	3.600.000	3.690.720	3.783.726	3.879.076	3.976.829
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION							
HONORARIOS CONTADOR	0,46%	0	243.529	274.633	241.677	265.845	292.429
AGUA	0,46%	0	243.529	274.633	241.677	265.845	292.429
ELECTRICIDAD	2,75%	0	1.455.882	1.641.828	1.444.808	1.589.289	1.748.218
GAS	3,20%	0	1.694.118	1.910.490	1.681.232	1.849.355	2.034.290
TELEFONO	0,46%	0	243.529	274.633	241.677	265.845	292.429
COMUNICACIONES (TV CABLE, INTERNET)	0,27%	0	142.941	161.198	141.854	156.039	171.643
ARTICULOS DE ASEO	1,37%	0	725.284	817.929	719.777	791.755	870.930
ARTICULO OFICINA Y FORMULARIOS	0,37%	0	195.882	220.900	194.392	213.832	235.215
PUBLICIDAD Y PROMOCION	1,00%	0	1.512.605	597.028	525.385	577.923	635.716
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,64%	0	338.824	382.098	336.246	369.871	406.858
OTROS GASTOS GENERALES (ALARMA Y OTROS)	0,55%	0	291.176	328.366	288.962	317.858	349.644
UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS	0,80%	0	423.529	477.623	420.308	462.339	508.573
FUMIGACIONES	0,37%	0	195.882	220.900	194.392	213.832	235.215
SEGUROS LOCAL	0,27%	0	142.941	161.198	141.854	156.039	171.643
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		0	7.849.664	7.743.456	6.814.241	7.495.666	8.245.232
SUB TOTAL OPERACIONAL		0	26.351.024	33.205.845	19.676.505	13.642.975	21.150.687
MENOS OTROS EGRESOS OPERACIONALES							
ROYALTY FRANQUICIA	3,00%	0	4.537.815	4.991.597	4.392.605	4.831.866	5.315.052
FONDO COMUN PUBLICIDAD 1%	1,00%	0	1.512.605	1.663.866	1.464.202	1.610.622	1.771.684
COMISION CHEQUE RESTAURANT	0,46%	0	243.529	274.633	241.677	265.845	292.429
PATENTES COMERCIALES	0,27%	0	142.941	161.198	141.854	156.039	171.643
TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES		0	6.436.891	7.091.293	6.240.338	6.864.371	7.550.809
EBITDA		0	19.914.133	26.114.552	13.436.167	6.778.603	13.599.878
MENOS DEPRECIACION							
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
TOTAL DEPRECIACION		0	10.175.000	10.431.410	10.694.282	1.870.000	1.917.124
EBIT		0	9.739.133	15.683.142	2.741.885	4.908.603	11.682.754
MENOS GASTOS FINANCIEROS							
GASTO FINANCIERO			777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
NUEVAS INVERSIONES			30.525.000	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		30.525.000	777.200	796.785	816.864	837.449	858.553
BAT		-30.525.000	8.961.933	14.886.357	1.925.021	4.071.154	10.824.201
							VALOR RESIDUAL
							73.722.165