



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPANSIÓN DE PIZZERÍA DENTRO
DE LA PROVINCIA DE MARGA MARGA, REGIÓN DE
VALPARAÍSO.**

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

ALEJANDRO ESTEBAN BENAVENTE GUTIÉRREZ

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARCELO ESTEBAN LAGOS BUSTAMANTE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPANSIÓN DE PIZZERÍA DENTRO DE LA PROVINCIA DE MARGA MARGA, REGIÓN DE VALPARAÍSO.

PizzaPasta, empresa familiar ubicada en Quilpué, región de Valparaíso, en los últimos 4 años ha mantenido ventas anuales por cerca de 190 millones de pesos, no logrando aumentar sus ventas de una clientela ya fidelizada que valora principalmente la calidad de los ingredientes ofrecidos y la masa fresca y a la piedra que es entregada en todas sus pizzas. Si bien este nivel de ventas ha permitido el correcto funcionamiento de la pizzería por 16 años, se buscará aumentar los niveles de venta dentro de un mercado donde la comida de este tipo ha aumentado en un 211,9% entre los años 2012 y 2017 y con un crecimiento proyectado en el mercado nacional de las pizzas de un 16,32% en los próximos 3 años.

Dada la transversalidad en el consumo de este tipo de producto, donde un 89,69% declara haber consumido pizza en los últimos 3 meses y de ese porcentaje un 80,01% declara consumir al menos una vez por semana, se propone el crecimiento mediante la apertura de dos pizzerías dentro de la Provincia de Marga Marga. El primer local propuesto se ubicaría en la comuna de Villa Alemana, comuna aledaña a Quilpué y que representa un 37% del total de habitantes de la provincia, siendo la segunda comuna más grande de Marga Marga después de Quilpué (con un 44,4% de los habitantes de la provincia). Este local debiese estar ubicado en un polo comercial de la comuna a fin de que su funcionamiento se base principalmente al flujo de personas que circulan en el sector y con un modelo de negocio de las mismas características del local ubicado en Quilpué, es decir, bajo la modalidad para servir y llevar (sin delivery propio). El segundo local se propone bajo el formato de sólo para llevar y delivery (mediante personal propio), ubicado en una zona que permita la captura de la mayor cantidad de hogares dentro de un rango no mayor de 10 minutos en vehículo motorizado. Adicionalmente, se propone un canal de promoción y distribución externo que permita llegar a nuevos clientes mediante una aplicación de una empresa de delivery tercerizada y con una promoción dirigida tanto a los sectores de cobertura delivery a menos de 10 minutos como a clientes de los locales con servicio a la mesa para comunicar el formato de delivery implementado.

Para evaluar el proyecto, se consideró financiamiento externo y se calculó de forma independiente y en su conjunto las alternativas propuestas, calculando sus respectivos Valores Actuales Neto (VAN) y sus Tasas Interna de Retorno. El proyecto se evaluó a 48 meses, calculándose las tasas de descuento bajo en modelo WACC, donde VAN para el local de Villa Alemana es de unos 8,6 millones con una TIR de 1,4% mensual, para el local de delivery el VAN es de -2,2 millones con una TIR de 0,26% mensual y el VAN al evaluar ambos locales es conjunto es mayor a la suma de las evaluaciones individuales (principalmente por una disminución del costo de la deuda y sinergias generadas), siendo éste de 18,4 millones con una TIR de 1,66% mensual, convirtiendo a la alternativa de implementar ambos locales como un proyecto económicamente viable.

DEDICATORIA

Dedicado a Daniela y a Maite.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Daniela y a mi hija Maite, quienes han sido mi motor fundamental para cumplir esta importante etapa en mi desarrollo personal. Gracias por su apoyo en las partes más difíciles del programa y por comprender la falta de tiempo durante estos últimos 2 años.

A mis padres por su apoyo y guía incondicional en mi formación como persona y profesional, quienes aún siguen brindándome aportes invaluableles que me han permitido logros, como éste, que sin duda son gracias a ustedes.

A mis suegros Juan Pablo y Ruth y a su hija Andrea, por toda su disposición y tiempo dedicado a apoyar el desarrollo de la tesis, siempre con una actitud que me invitaba a solicitar su ayuda cada vez que lo requería.

A mis compañeros en el transcurso de los seminarios de tesis Esteban y Mario por sus comentarios y observaciones siempre constructivas y orientadas a ir mejorando en el trabajo desarrollado. También mis sinceros agradecimientos a Manuel, profesor guía de la presente tesis, por su dedicación, tiempo y apoyo que permitió ir construyendo desde los inicios el trabajo final del programa del MBA.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DE TESIS	2
2.1. Idea de Negocio.....	2
2.2. Preguntas Claves.	2
2.3. Objetivos.	3
2.4. Alcance del Tema.	3
2.5. Resultados Esperados.	4
2.6. Marco Conceptual.....	4
2.7. Metodología.	5
3. DIAGNÓSTICO	7
3.1. Mercado Potencial.....	7
3.2. Análisis Interno	10
3.2.1. Descripción de la Empresa.	10
3.2.2. Productos Ofrecidos.....	11
3.2.3. Proveedores.....	12
3.2.4. Resultados de PizzaPasta.....	14
3.3. Análisis del entorno.....	16
3.4. Análisis Competitivo.	21
3.4.1. Principales actores en el mercado.....	21
3.4.2. Análisis de Isocronas	24
3.4.3. Sustitutos en el mercado.	27
3.5. Análisis de Clientes.....	27
3.5.1. Segmentación de Tipología Familiar.	27
3.5.2. Estudio General Realizado.	28
3.5.2.1. Resultados del Estudio General.	28
3.5.3. Estudio Clientes PizzaPasta.....	31
3.5.3.1. Resultados Estudio Clientes PizzaPasta.....	31
3.6. Síntesis Diagnóstico.....	32
3.6.1. Aspectos Internos.	32
3.6.2. Aspectos Externos.	34
4. ESTRATEGIA.....	35
4.1. Segmento y Mercado Meta.....	36
4.2. Marketing Mix.....	36
4.2.1. Producto.....	36

4.2.2.	Precio.....	37
4.2.3.	Distribución.....	37
4.2.3.1.	Nuevo Local Villa Alemana.....	38
4.2.3.2.	Delivery mediante un tercero.....	39
4.2.3.3.	Nuevo Local Delivery.....	40
4.2.4.	Promoción.....	44
5.	FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	46
5.1.	Inversiones.....	46
5.2.	Costos de Operación y Gastos.....	47
5.2.1.	Local de Villa Alemana.....	47
5.2.2.	Local Delivery.....	49
5.3.	Estimación de Ingresos.....	51
5.4.	Financiamiento y Flujos.....	53
5.5.	Tasa de Descuento.....	58
5.6.	VAN y TIR.....	60
5.7.	Sensibilización de Escenarios.....	62
6.	CONCLUSIÓN.....	64
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	66
8.	ANEXOS.....	68
	Anexo n°1 – Ubicación de la Provincia de Marga Marga.....	68
	Anexo n°2 – Ventas anuales en UF en la Provincia de Marga Marga.....	69
	Anexo n°3 – Conexiones de Internet Móvil.....	70
	Anexo n°4 – Pizzas Ofrecidas Pizza Hut.....	71
	Anexo n°5 – Pizzas Ofrecidas Telepizza.....	72
	Anexo n°6 – Pizzas Ofrecidas Papa John’s.....	74
	Anexo n°7 – Pizzerías Provincia de Marga Marga.....	75
	Anexo n°8 – Detalle Ubicación Pizzerías por Comuna.....	76
	Anexo n°9 – Selección de la Muestra Estudio General.....	80
	Anexo n°10 – Encuesta General Realizada.....	81
	Anexo n°11 – Resultado Encuesta General Realizada.....	84
	Anexo n°12 – Flujos sin Préstamo, local de Villa Alemana.....	90
	Anexo n°13 – Flujos sin Préstamo, local de Delivery.....	92
	Anexo n°14 – Flujos con Préstamo, local de Villa Alemana.....	94
	Anexo n°15 – Flujos con Préstamo, local de Delivery.....	96
	Anexo n°16 – Flujos Totales sin Préstamo.....	98
	Anexo n°17 – Flujos Totales con Préstamo.....	100

Anexo n°18 – Índice IPSA.	102
Anexo n°19 – Flujo VAN Local de Villa Alemana.	104
Anexo n°20 – Flujo VAN Local Delivery.	106
Anexo n°21 – Flujo VAN Ambos Locales.	108
Anexo n°22 – Escenarios de Venta.	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 - Habitantes Provincia de Marga Marga	7
Tabla N°2 - Grupos Socioeconómicos	7
Tabla N°3 - Distribución Habitantes por Edad (Q).....	8
Tabla N°4 - Distribución Habitantes por edad en relación al total de la Comuna (%).....	8
Tabla N°5 - Mercado Potencial	9
Tabla N°6 - Precio Venta Pizzas.....	11
Tabla N°7 - Insumos.....	15
Tabla N°8 - Pizzas Vendidas.....	16
Tabla N°9 - Detalles Isocronas	25
Tabla N° 10 - Cobertura Papa John'S	25
Tabla N° 11 - Cobertura Telepizza	25
Tabla N° 12 - Cobertura Pizza Hut.....	26
Tabla N°13 - Pizza Pasta.....	26
Tabla N°14 - Otras Cadenas	26
Tabla N°15 - Clasificación Ingresos	29
Tabla N°16 - Distribución Muestra.....	29
Tabla N°17 - Precio Propiedades Villa Alemana	38
Tabla N° 18 - Isocrona Ubicación 1	41
Tabla N° 19 - Isocrona Ubicación 2	41
Tabla N° 20 - Isocrona Ubicación 3	42
Tabla N° 21 - Isocrona Ubicación 4	42
Tabla N° 22 - Isocrona Ubicación 5	42
Tabla N° 23 - Isocrona Ubicación 6	42
Tabla N° 24 - Isocrona Ubicación 7	42
Tabla N° 25 - Isocrona Ubicación 8	42
Tabla N° 26 - Distribución GSE Isocronas.....	43
Tabla N° 27 - Cobertura de Habitantes.....	44
Tabla N°28 - Inversiones.....	47
Tabla N° 29 - Distribución de Ingresos.....	51
Tabla N° 30 - Distribución de Ingresos Año_1.....	51
Tabla N° 31 – Ingresos Totales Estimados	52
Tabla N°32 - Caja sin Préstamo Villa Alemana.....	53

Tabla N°33 - Caja sin Préstamo Delivery.....	54
Tabla N°34 - Simulaciones de Crédito.....	54
Tabla N°35 - Estimación Tasa de Interés Mensual.....	55
Tabla N°36 - Caja con Préstamo Villa Alemana.....	55
Tabla N°37 - Caja con Préstamo Delivery.....	56
Tabla N°38 - Caja sin Préstamo Ambos Locales.....	57
Tabla N°39 - Caja con Préstamo Ambos Locales	58
Tabla N°40 - Betas Referenciales	59
Tabla N°41 - Costo de Capital Promedio Ponderado Anual.....	59
Tabla N°42 - Costo de Capital Promedio Ponderado Mensual	60
Tabla N°43 - VAN y TIR sin Valor Residual.....	60
Tabla N°44 - Venta de Activos	61
Tabla N°45 - VAN y TIR con Valor Residual	61
Tabla N°46 - Variaciones al Escenario Base	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Imagen N°1 - Ingredientes y Frecuencia de uso en Pizzas	11
Imagen N°2 – Impacto Insumos.....	13
Imagen N°3 - Ventas Brutas.....	14
Imagen N° 4 - Medios de Pago_	14
Imagen N° 5 - Medios de Pago_2	15
Imagen N°6 - Restaurantes v/s Comida Rápida en Provincia de Marga Marga	17
Imagen N°7 - Variaciones con Respecto al Período Anterior, Provincia de Marga Marga	18
Imagen N°8 - Venta en UF Anual en la Provincia del Marga Marga	18
Imagen N°9 - Población en la Provincia del Marga Marga	19
Imagen N°10 - Venta per Cápita Anual en UF en la Provincia del Marga Marga	19
Imagen N°11 - Precio Promedio	22
Imagen N°12 - Precio Máximo.....	22
Imagen N°13 - Precio Mínimo.....	23
Imagen N°14 – Ubicación de Pizzerías.....	24
Imagen N°15 - Consumo de Pizza según Segmento de Ingreso	30
Imagen N°16 - Solicitud Delivery	30
Imagen N° 17 - Recurrencia	31
Imagen N° 18 - Elemento Destacado.....	31
Imagen N°19 - Medición Atributos.....	32
Imagen N°20 – Matriz de Ansoff	35
Imagen N°21 – Zonas Comerciales	38
Imagen N°22 – Zonas Concentración Residencial	40
Imagen N°23 – Zonas Probables de Ubicación.....	41
Imagen N°24 – Zona Óptima	43
Imagen N°25 - Escenarios de Venta.....	62
Imagen N°26 - VAN y TIR por Escenario	62

1. INTRODUCCIÓN

El mercado de la comida en nuestro país ha experimentado un constante crecimiento durante los últimos 10 años, potenciado por la entrada al mercado nacional de grandes cadenas internacionales de comida y con la apertura de variados restaurantes enfocados a distintas especialidades culinarias. Actualmente el mercado nacional se estima en unos 2,5 mil millones de dólares y con una variedad prácticamente ilimitada de opciones para todo tipo de preferencias de cocina y presupuestos.

Dentro de la gran variedad de oferta gastronómica, un producto de gusto transversal se relaciona con la comida italiana, en particular las pastas y las pizzas. Desde la llegada de las primeras cadenas de pizzerías a territorio local a principios de la década de los 90, hoy nuestro país cuenta con la presencia de las principales pizzerías a nivel mundial y con una proyección de grandes movimientos en nuestro mercado, ya sea por agresivas inversiones de crecimiento (ejemplificado en el caso de la franquicia de Papa John's en Chile que busca duplicar sus locales en cuatro años) como por recientes anuncios de fusión de dos de las mayores cadenas de pizzas a nivel mundial, fusión que al concretarse permitiría a Telepizza y Piza Hut alcanzar un estimado del 70% del mercado nacional.

Mucho ha cambiado desde la nació la primera pizzería en Nápoles, Italia en el año 1738, cambios tanto de la variación de sus ingredientes originales¹ como la forma de que la pizza se hace llegar a los distintos clientes y amantes de este producto. Esta reinención de la pizza y la aceptación de este tipo de comida ha permitido la proliferación de pizzerías más pequeñas que pueden marcar diferencias frente a las grandes cadenas, ofreciendo una mayor calidad de ingredientes y diferenciación tanto en el producto como en el servicio. Una de estas pequeñas pizzerías es “PizzaPasta”.

¹ Se considera la Pizza Marinara como la más antigua, con ingredientes como salsa de tomate, ajo, aceite de oliva, orégano y albaca.

2. PLANTEAMIENTO DE TESIS

2.1.Idea de Negocio.

PizzaPasta es una pizzería familiar fundada el año 2002 en Quilpué, Región de Valparaíso. La pizzería se encuentra ubicada en el primer piso del Mall Plaza del Sol, Quilpué, en el centro de la ciudad y cuenta con 50 metros cuadrados de superficie para atender a una capacidad máxima de 16 Mesas. A la fecha, el local ha funcionado de manera ininterrumpida, generando utilidades de forma periódica y estable en el tiempo y contando con clientela que valora, principalmente, la masa y preparación de ésta en el local. Lo anterior ha generado la inquietud de los dueños de la pizzería de ampliar las ventas de pizza, tanto de las ventas del actual local como con aperturas de nuevas pizzerías.

Dada las actuales limitantes de espacio de la pizzería, cualquier potencial crecimiento importante del negocio tiene que venir dado por la apertura de nuevos locales, ya que el espacio físico actual no permite la instalación de nuevas posiciones para clientes y la cocina tiene una capacidad limitada de producción (8 metros cuadrados y 1 pizzero por turno).

Estas limitantes han imposibilitado el estudio de generar un modelo de distribución por “delivery”, sistema que permite abarcar mayores superficies geográficas, fidelizando a los clientes dentro de un modelo que todos los grandes competidores en el mercado de las pizzerías de Quilpué tienen instaurado y que otros locales de productos sustitutos han comenzado a implementar ya sea de forma propia o tercerizando el servicio.

2.2.Preguntas Claves.

Las preguntas claves a responder en la presente tesis fueron clasificada por ciertos atributos generales a fin de abordar todas las dimensiones relevantes para el negocio:

2.2.1. Perfil de clientes.

- ¿Quiénes son los principales consumidores de pizzas?
- ¿Cuáles son sus características principales en relación composición familiar y grupo socioeconómico?
- ¿Cuál es la característica de aquellos que se inclinan a pedir comida a domicilio?

2.2.2. Comportamiento.

- ¿Cuál es la frecuencia en que se consumen pizzas?
- ¿En qué medida prefieren pizzas frente a otras opciones?
- ¿En qué grado prefieren ir a consumir a un local, pedir para retirar o pedir a domicilio?
- ¿Por qué se prefiere este tipo de comida versus otras opciones?

2.2.3. Aspectos relevantes del servicio.

- ¿Qué valoran al momento de ir a un local a comer?
- ¿Qué valoran al momento de solicitar un pedido a domicilio?

2.2.4. Aspectos relevantes del producto.

- ¿Qué atributos se buscan en lo relacionado con cualquier tipo comida?
- ¿Qué atributos se buscan, específicamente, en pizzas?

2.2.5. Competencia.

- ¿Cuáles son los competidores relevantes en el mercado?
- ¿Cuáles son los productos ofrecidos por la competencia?
- ¿Dónde está ubicada la competencia?
- ¿Cómo distribuye sus productos la competencia?
- ¿Cuál es la calidad entregada de sus productos?
- ¿Qué ventaja tienen sobre PizzaPasta?
- ¿Qué debilidades tienen los competidores de este mercado?

2.2.6. Aspectos Legales.

- ¿Qué restricciones sanitarias existen para la apertura de locales de comida?
- ¿Qué autorizaciones se deben solicitar antes de abrir un nuevo local?
- ¿Cómo aplica la ley laboral para repartidores de “delivery”?

2.3. Objetivos.

2.3.1. Objetivo General.

Generar un plan de negocios que permita a PizzaPasta la apertura de nuevas sucursales dentro de la Provincia de Marga Marga, permitiendo ampliar el modelo de negocio actual e incursionar, adicionalmente, a un modelo de “delivery”, ofreciendo una calidad estándar en todas las sucursales y posicionar la marca dentro de la provincia.

2.3.2. Objetivos Específicos.

- Lograr establecer un modelo que permita identificar zonas óptimas para la apertura de los nuevos locales, considerando el análisis de las variables relevantes para la decisión de ubicación.
- Identificar las características tanto físicas (infraestructura, tamaño) como de operación en estos nuevos locales.
- Analizar la actual propuesta de valor de PizzaPasta a fin de potenciar o redefinir en el caso que fuese necesario.
- Entender tanto a los clientes de este mercado como la competencia relevante, identificando la posición competitiva de PizzaPasta y de los otros actores en el mercado, a fin de gestionar las brechas existentes.

2.4. Alcance del Tema.

Al no ser un producto homogéneo debido a la variedad de ingredientes que pueden ser seleccionados y considerando adicionalmente el tiempo de preparación de este tipo de alimento, el enfoque de la presente tesis será en base a la competencia directa de productos dentro del mercado de las pizzas, realizando los análisis respectivos a fin de establecer una estrategia de crecimiento de locales con el modelo de negocio actual (“a la mesa”) e incorporando el modelo de negocio de

“delivery”. Todo lo anterior estará respaldado con un análisis económico para determinar la viabilidad del proyecto.

Cabe señalar que no se definirá el lugar exacto de la ubicación de los nuevos locales, sino que se definirá áreas acordes a la estrategia definida en la presente tesis y no se considera la ejecución del proyecto.

Finalmente, no se contemplan mejoras de los actuales tipos de productos ofrecidos (cambios de recetas ni cambio de la carta de pizza ofrecidas), sólo se indicarán los resultados obtenidos en los distintos estudios y serán presentados como recomendaciones a realizar.

2.5. Resultados Esperados.

Los resultados esperados tienen relación a la definición de los locales y tipos de locales a establecer en la Provincia de Marga Marga, cuantificando las inversiones necesarias, definición del modelo de negocio.

En relación a los resultados del negocio, se buscará lograr un nivel de venta que permita la recuperación de la inversión en un plazo máximo de 4 años, siempre considerando la calidad y homogeneidad del producto entregado a fin de ofrecer un servicio estándar a todos los clientes y en todas las sucursales de PizzaPasta.

Finalmente, se buscará establecer todos los aspectos legales y regulatorios vigentes necesarios para la apertura de nuevas sucursales.

2.6. Marco Conceptual.

2.6.1 Análisis PEST + L.

Este análisis corresponde al análisis de aspectos del entorno que afectan o que podrían afectar a la empresa. Se analizarán los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y, en este caso, se incorporarán aspectos legales dada las actuales regulaciones del mercado de los alimentos.

2.6.2 Análisis FODA.

Este análisis pretende ser un resumen de la situación de la empresa, considerando las variables analizadas en el punto anterior. Sin embargo, en este análisis no sólo contemplará la situación de la empresa, si no que los aspectos relacionados con el proyecto de expansión de la pizzería.

2.6.3. Caracterización del Cliente.

A través de encuestas se buscará medir frecuencia y preferencia de las pizzas en el comportamiento habitual de clientes y potenciales clientes. Se considerarán, adicionalmente, las preferencias a productos alternativos a los ofrecidos por PizzaPasta.

2.6.4. Análisis Conjoint.

Mediante encuestas se medirá la valoración de diversos atributos relacionados con el producto y el servicio que serán ofrecidos, adicionando variables cuantitativas en la decisión de los encuestados. Esto nos permitirá evaluar la sensibilidad del precio al modificar diversas variables a medir.

2.6.5. Densidad de Kernel.

Análisis orientado a identificar zonas que, desde un punto de vista geográfico, permite calcular densidades de las variables relevantes que afectan a la ubicación de nuevos locales de PizzaPasta.

2.6.7. Análisis de Isocronas.

Una Isócrona es una línea que marca sobre un territorio el tiempo de desplazamiento de un fenómeno. Dadas restricciones geográficas, el desplazamiento se ve dificultado y se deben considerar para evaluar tiempos de respectivos de movilidad. Para este caso, el análisis se enfocará al tiempo de desplazamiento desde las pizzerías a distintos puntos de la provincia.

2.6.6. Análisis flujo de caja.

El análisis de flujo de caja considerará todos los ingresos y egresos proyectados a 4 años de todos los locales de PizzaPasta. Se considerarán, adicionalmente, todas las inversiones necesarias y el capital de trabajo para evaluar financieramente el proyecto. Adicionalmente, se considerarán escenarios probables en base a ciertos eventos que podrían afectar el desempeño financiero de la empresa.

2.7. Metodología.

La metodología a trabajar se enfocará en tres grandes temas: diagnóstico, estrategia y factibilidad económica:

2.7.1. Diagnóstico:

El diagnóstico a realizar tendrá como objetivo conocer el mercado en que se desarrolla el negocio de PizzaPasta y serán analizadas todas las variables endógenas y exógenas que afectan directa o indirectamente al negocio de la pizzería. Este análisis buscará entregar la información necesaria a fin de que la estrategia se oriente a la *“exploración de las oportunidades, contrarrestando las amenazas, desarrollando y protegiendo las fortalezas y erradicando las debilidades”*². Los puntos a desarrollar en esta sección serán:

- Mercado potencial
- Análisis interno
- Análisis de proveedores.
- Análisis del entorno.
- Impacto tecnológico en distribución de alimentos.
- Análisis de competidores relevantes.
- Análisis de clientes

² Hill_y_Jones_cap.1_Administracion_Estrategica_Ed._9

- Resumen diagnóstico

2.7.2. Estrategia:

Una vez realizado el diagnóstico, la estrategia será el camino a seguir a fin de alcanzar los objetivos planteados inicialmente en la tesis.

- Segmentos, mercado meta
- Estrategia de localización y distribución.
- Estrategia de productos y servicios
- Estrategia comunicacional..

2.7.3. Factibilidad Económica:

Finalmente, se realizará el análisis económico con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto presentado. Las variables críticas a considerar en este apartado serán:

- Inversiones
- Capital de trabajo
- Ingresos
- Costos
- Gastos
- Flujos
- VAN
- Cálculo TIR
- Planteamiento de escenarios (sensibilización).

3. DIAGNÓSTICO

3.1. Mercado Potencial

3.1.1. Descripción del Mercado.

La Provincia de Marga Marga comprende a un total de 4 de las 38 comunas de la Región de Valparaíso, con una población total de 341.893 habitantes (de acuerdo a información del Censo 2017), lo que corresponde a un 18,8% de los habitantes de la región de Valparaíso y un 1,9% de los habitantes a nivel nacional. La ubicación de la provincia se expone en Anexo n°1 - Ubicación de la Provincia de Marga Marga.

Las cuatro comunas de la provincia corresponden a Quilpué, Villa Alemana, Limache y Olmué, siendo estas dos últimas las comunas con mayor porcentaje de ruralidad dentro de la provincia, con un 15,1% y un 29,9% respectivamente. La comuna más populosa es Quilpué, donde sólo el 1,4% de los habitantes se encuentran en zonas rurales y en Villa Alemana este porcentaje asciende al 1%. El detalle total de los habitantes de la provincia se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla N°1 - Habitantes Provincia de Marga Marga				
COMUNA	HABITANTES	% PROVINCIA	% REGION	% NACIONAL
QUILPUÉ	151.708	44,4%	8,4%	0,9%
VILLA ALEMANA	126.548	37,0%	7,0%	0,7%
LIMACHE	46.121	13,5%	2,5%	0,3%
OLMUÉ	17.516	5,1%	1,0%	0,1%
TOTAL	341.893	100,0%	18,8%	1,9%

En relación al nivel socioeconómico de la provincia, y de acuerdo a datos entregados por la plataforma “Redatam”, las comunas de Quilpué y Villa Alemana se posicionan como comunas con el grupo socioeconómico (GSE) C2 como predominante, seguidos por el segmento C3, con un 27% en ambas comunas. Por otro lado, en las comunas de Limache y Olmué el GSE predominante es el D, con un 41% y 73% respectivamente. El detalle de la distribución por grupo socioeconómico se presenta a continuación:

Tabla N°2 - Grupos Socioeconómicos						
COMUNA	ABC1	C2	C3	D	E	Total general
QUILPUÉ	19%	36%	27%	16%	2%	100%
VILLA ALEMANA	14%	37%	27%	18%	3%	100%
LIMACHE	3%	26%	26%	41%	4%	100%
OLMUÉ	0%	4%	6%	73%	17%	100%
TOTAL	15%	34%	26%	22%	3%	100%

En relación a la distribución por edad en las comunas de la Provincia de Marga Marga, el comportamiento no difiere del apreciado a nivel nacional, donde la mayor concentración se encuentra en el rango de entre 25 y 39 años, seguido por el rango de 50 a 64 años.

Tabla N°3 - Distribución Habitantes por Edad (Q)					
Edad	PAIS	QUILPUE	VILLA ALEMANA	LIMACHE	OLMUE
0 a 4	1.166.146	8.992	8.227	3.061	1.138
5 a 14	2.357.604	18.916	17.068	6.314	2.200
15 a 19	1.244.697	10.872	9.428	3.320	1.180
20 a 24	1.387.822	11.916	9.779	3.415	1.206
25 a 39	3.975.564	30.673	26.248	9.304	3.492
40 a 49	2.359.266	19.572	16.350	6.056	2.123
50 a 64	3.079.648	28.521	22.947	8.204	3.404
65 o más	2.003.256	22.246	16.501	6.447	2.773
TOTAL	17.574.003	151.708	126.548	46.121	17.516

Tabla N°4 - Distribución Habitantes por edad en relación al total de la Comuna (%)					
Edad	PAIS	QUILPUE	VILLA ALEMANA	LIMACHE	OLMUE
0 a 4	6,6%	5,9%	6,5%	6,6%	6,5%
5 a 14	13,4%	12,5%	13,5%	13,7%	12,6%
15 a 19	7,1%	7,2%	7,5%	7,2%	6,7%
20 a 24	7,9%	7,9%	7,7%	7,4%	6,9%
25 a 39	22,6%	20,2%	20,7%	20,2%	19,9%
40 a 49	13,4%	12,9%	12,9%	13,1%	12,1%
50 a 64	17,5%	18,8%	18,1%	17,8%	19,4%
65 o más	11,4%	14,7%	13,0%	14,0%	15,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3.1.2. Mercado Potencial.

Ya hacia el año 1738, la pizzería Port'Alba comienza con la elaboración de este producto en Nápoles, Italia, y ya hacia al año 1830 el negocio ya es considerado como uno de los primeros restaurant-pizzería de la historia.

Si bien el origen de la pizza podría remontarse a la antigua Grecia, donde se tienen registros del denominado "pan plano" (Plakuntos), sólo fue por la migración de habitantes italianos debido a los inicios de la Segunda Guerra Mundial, es que la pizza sale del continente europeo y la cocina italiana se hace conocida a nivel mundial. Lo anterior se fundamenta principalmente en el inicio de las grandes empresas dentro del mercado de las pizzas, donde ya en 1958 nace el primer local de Pizza Hut, seguido por Little Caesars en 1959, Domino's en 1960 y Papa John's en 1984, cuatro de las mayores cadenas de pizza dentro de Estados Unidos, ocupando los lugares primero, tercero, segundo y cuarto respectivamente dentro de un mercado estimado en 45,1 billones de dólares³.

³ Euromonitor International, 2017.

El mercado de las Pizzas a nivel mundial se estima en 134 billones de dólares y el mercado latinoamericano asciende a 15,07 billones de dólares⁴, mercado en el que otro actor relevante aparece, la cadena española Telepizza, fundada en España en 1988.

En nuestro país, encontramos presencia de cuatro de las grandes cadenas a nivel mundial dentro del mercado de las pizzas, Domino's, presente desde 1991, Telepizza, quienes abrieron en Chile el año 1993, Pizza Hut, que lleva operando en nuestro país por más de 20 años y Papa John's que aterrizó el 2010. Se estima que en nuestro país el mercado de las Pizzas asciende a 170,3 millones de dólares y proyectándose un mercado 203,5 millones de dólares para el año 2021⁴.

En la Provincia de Marga Marga, que incorpora las comunas de Quilpué, Villa Alemana, Olmué y Limache, encontramos presencia de Pizza Hut, Papa John's y Telepizza en las comunas de Quilpué y Villa Alemana, donde sólo Pizza Hut se encuentra únicamente en Quilpué. Adicionalmente, en las grandes comunas urbanas de esta provincia (Quilpué y Villa Alemana), encontramos alrededor de 19 de locales pequeños especializados en comida italiana y pizzerías.

Considerando el mercado potencial a nivel nacional estimado de 170,3 millones de dólares para el año 2017 y de 203,5 millones de dólares para el año 2021, se realizó una estimación en base al número de habitantes y se asume que el crecimiento de la población se distribuye de igual forma a la registrada el 2017. Con esta información, se estima un mercado potencial de 3,31 millones de dólares para el año 2017 en la Provincia de Marga Marga y de 3,96 millones de dólares para el año 2021, tal como se aprecia en la tabla número 5:

Tabla N°5 - Mercado Potencial				
COMUNA	HABITANTES	% MERCADO NACIONAL	MERCADO POTENCIAL 2017*	MERCADO POTENCIAL 2021**
QUILPUÉ	151.708	0,9%	1,47	1,76
VILLA ALEMANA	126.548	0,7%	1,23	1,47
LIMACHE	46.121	0,3%	0,45	0,53
OLMUÉ	17.516	0,1%	0,17	0,20
TOTAL	341.893	1,9%	3,31	3,96

* En base a Mercado Total Nacional de 170,3 Millones de Dólares

** En base a Mercado Total Nacional de 203,5 Millones de Dólares

⁴ Fuente: Euromonitor International.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Descripción de la Empresa.

La Sociedad Comercial Herrera Soto fue formada en el año 2002, siendo una empresa familiar con un total de 3 locales comerciales en Viña del Mar y Quilpué, Región de Valparaíso.

En Viña del Mar contaban con un Minimarket ubicado en las cercanías del Sporting Club (Calle Cancha) y en Quilpué con una Confitería y una Pizzería (PizzaPasta), ambos locales ubicados en el Mall “Plaza del Sol”. El Minimarket fue vendido en el año 2004 y la confitería en el 2009, quedando la sociedad sólo con un local orientado a la venta de Pizzas tanto para llevar como para servir en el local. Durante el año 2009 se tomó la decisión de invertir en las maquinarias necesarias para ampliar la oferta de productos, incorporándose todo tipo de pastas a la carta. Sin embargo, esta línea de productos fue desechada dada la poca rotación de las pastas y masas en comparación con la producción de pizzas.

Actualmente la empresa presenta la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada y consta con 2 socios quienes tienen, a su vez, la administración de la pizzería.

En cuanto al funcionamiento de la pizzería, esta opera de lunes a domingo de 9 a 23:30 horas (excepto los feriados irrenunciables), cuenta con una dotación permanente de 8 trabajadores (de los cuales 3 son pizzeros) que distribuyen su jornada laboral en 2 turnos:

- De 9 a 16:30
- De 16:30 a 23:30

El local posee alrededor de 50 metros cuadrados y una capacidad máxima de 16 mesas. Cuenta con dos hornos capaces de cocinar de forma simultánea 22 pizzas individuales (22 cms.) en un tiempo aproximado de 6 minutos y ofrece una variedad de 17 pizzas en cuatro tamaños distintos (25, 30, 35 y 40 cms.), donde su principal diferenciador son los ingredientes y una masa a la piedra suave y delgada. Cabe señalar, que no se expenden bebidas alcohólicas y sólo se ofrecen bebidas gaseosas de máquina, jugos y te, café e infusiones de hierbas.

Adicionalmente, se cuenta con infraestructura de equipos refrigerados, mesones para la preparación de las pizzas, máquinas para bebidas “post mix” (en comodato con proveedor), procesadoras de alimentos, maquinaria para amasado y procesador industrial para el queso (rallado).

Cabe señalar, que no se cuenta con sistema de gestión informático que permita el control en línea de las ventas y el estimado de materias primas utilizadas. Los pedidos se generan por los meseros mediante comandas escritas de forma manual, las cuales se entregan a la cocina. El control de las ventas se realiza mediante el reporte acumulado que genera la máquina registradora y la suma de las boletas manuales efectuadas. La estimación de la reposición de materias primas se realiza con un stock “objetivo” semanal que se planifica en base a la estimación de ventas semanales, donde los pedidos se enfocan a mantener este stock definido.

Finalmente, y no menos importante, la declaración de propuesta de valor de PizzaPasta se orienta a la calidad de producto ofrecido:

“En PizzaPasta nos preocupamos por entregar un producto homogéneo, con estándares de calidad por la frescura de sus ingredientes y por su concepto de masa “a la piedra”, la que marca una diferencia entre otras pizzerías”.

3.2.2. Productos Ofrecidos.

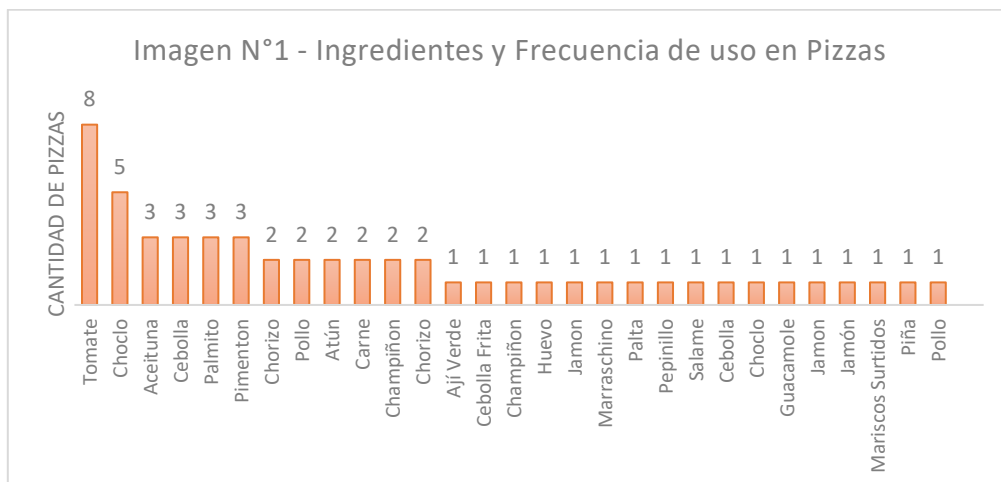
Tal como lo mencionado anteriormente, actualmente se ofrecen 17 tipos de pizzas en 4 tamaños distintos. Se utiliza sólo un tipo de masa que se prepara a la piedra y una base de queso en todas las pizzas. Los precios van desde \$3.200 a los \$12.500, valores que se resumen a continuación:

Tabla N°6 - Precio Venta Pizzas				
	25 cm	30 cm	35 cm	40 cm
Indicador	Ind	Med	Fam	S Fam
Máximo	3.800	5.500	11.000	12.500
Mínimo	3.200	4.800	9.500	10.500
Desviación Est.	236	275	589	786

Adicionalmente, se ofrece una pizza “Express”, que consiste en una piza de 20 cms., que puede ser sólo de 3 variedades (jamón, tomate; chorizo, pimentón, cebolla; tomate, choclo, pepinillo) y que incluye una opción entre café, té, jugo (pulpa) a un valor de \$2.800. Esta misma elección de pizza con una bebida de máquina tiene un valor de \$3.200.

Otro formato de venta consiste en un “Latón Especial”, que consiste en una pizza preparada en una lata al horno y que es cortada en pedazos cuadrados, Este formato está dirigido a eventos especiales, es a pedido y tiene un valor de \$25.000.

En relación a los ingredientes ofrecidos, existe una variedad de 29 alternativas (sin incluir el queso que es base en todas las pizzas) que están presentes en los 17 tipos de pizza, cuya frecuencia de utilización se presenta en la Imagen n°1.



Finalmente, y en relación a los bebestibles, se ofrecen té, café y aguas de hierba, jugos de pulpa y bebidas de máquina.

3.2.3. Proveedores.

Los proveedores son críticos desde la perspectiva de la mantención de un producto estable y de calidad con la respectiva continuidad de las pizzas entregadas. Dado lo anterior, se mantienen acuerdos comerciales con los proveedores en relación al precio y disponibilidad de las materias primas. Se identifica una clasificación de 6 proveedores de materias primas para el óptimo funcionamiento de la pizzería:

- Proveedores de Quesos. Se mantienen acuerdos con 2 proveedores, los cuales se negocia una vez al mes los precios que se mantendrán en el mes siguiente. Estos proveedores mantienen precios de alrededor de un 30% menor a los precios minoristas y se generan pedidos de 2 veces por semana.

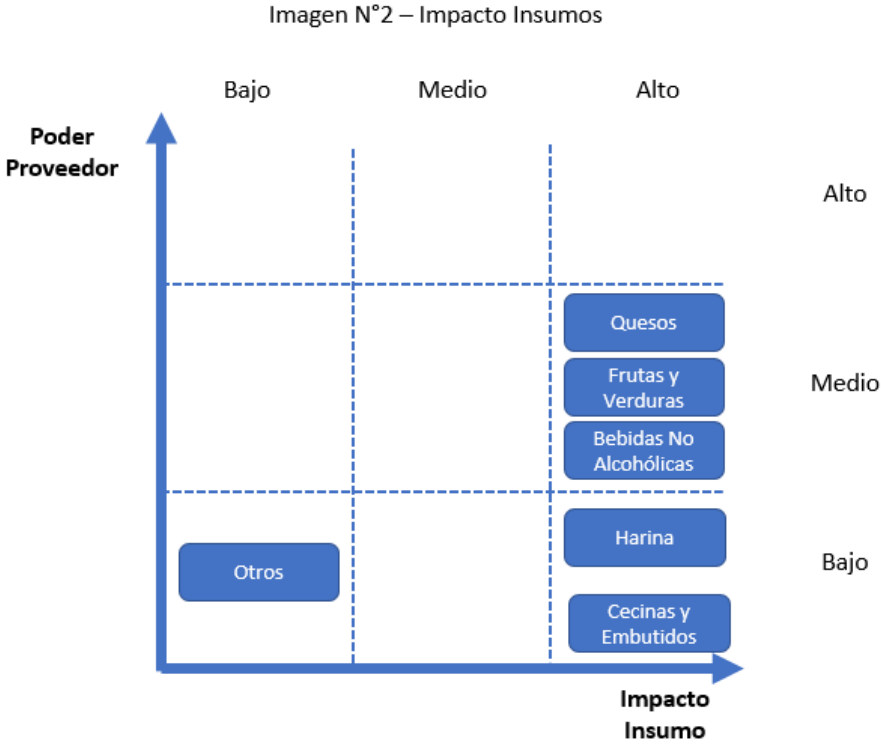
El riesgo de stock se maneja con ambos proveedores (se mantiene un proveedor “principal”) y no existen compromisos de volumen en los acuerdos, siendo las variaciones de precios una resultante del stock que maneja el proveedor. El pago es contra entrega.

- Proveedores de Cecinas y Embutidos. Se mantiene solo un proveedor, con entregas de 2 veces a la semana y con los precios de lista al momento de realizar el pedido. Los precios del proveedor son de un 20% menores al precio minoristas y no se detentan problemas de stock con el proveedor. El pago es contra entrega.
- Proveedores de Bebidas No Alcohólicas. Se mantiene sólo un proveedor con acuerdo de exclusividad. El proveedor abastece con Jarabes y Co2 a ser utilizados en la máquina “Post Mix” (que está en comodato) y el pedido se generado 2 veces por semana.

Adicionalmente, el acuerdo de exclusividad es a su vez de carácter publicitario, por lo que PizzaPasta factura al proveedor una vez al año un porcentaje de las compras netas realizadas al proveedor. El pago es a 30 días.

- Proveedores de Frutas y Verduras. Se mantiene un proveedor que abastece 2 veces por semana a precios mayoristas sin riesgos de abastecimiento. El pago es a contra entrega.
- Proveedores de Harina. Se cuenta con 1 proveedor que abastece 3 veces a la semana al local. Dado la naturaleza del producto no se aprecia problemas de stock y el pago a realizar es al día.
- Otros Proveedores. Todas las otras compras menores se realizan tanto a supermercados mayoristas como tiendas especializadas de acuerdo a la necesidad del local. Las compras a los supermercados mayoristas se relacionan con artículos de limpieza e insumos menores para la preparación de los productos, como por ejemplo aceite. Las tiendas especializadas implican una periodicidad de compra menor, destacando en esta clasificación ropa para el personal e insumos específicos para la preparación de la pizza (como por ejemplo, las paletas para el horno).

En base a esta información, se generó una matriz de impacto para el negocio de estos insumos y el poder que tiene el proveedor, la cual se presenta en la Imagen n°2:

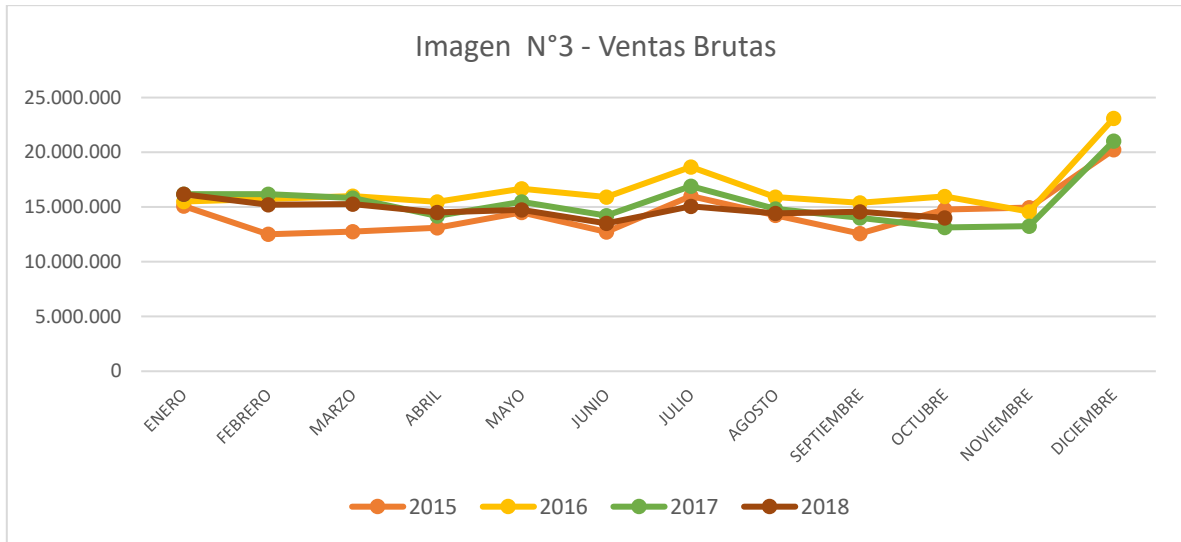


Aquellos insumos destinados a tareas de apoyo al negocio (“Otros”) no tienen mayor impacto en la operatividad de la pizzería y al existir varios proveedores, el poder de éstos es bajo. En el caso del resto de los insumos son críticos para el funcionamiento de la pizzería, donde el poder del proveedor es bajo para el caso de las Harinas, Cecinas y Embutidos. Estos insumos cuentan con una gran cantidad de proveedores, por lo que ante cualquier problema de abastecimiento se cuenta con alternativas.

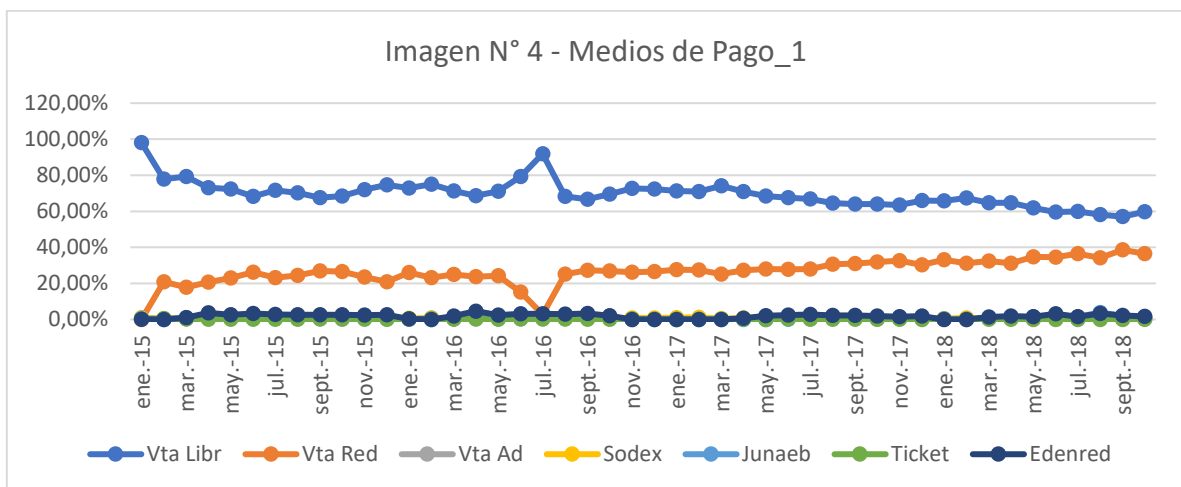
Para las bebidas no alcohólicas y los quesos, existen pocos proveedores, pero de igual forma se puede contar con alternativas en el caso de tener problemas de abastecimiento y generar nuevos acuerdos comerciales con otras empresas. En el caso de las frutas y verduras, también podemos contar con otros proveedores, pero al ser insumos perecibles, se debe generar una relación comercial de confianza para el abastecimiento.

3.2.4. Resultados de PizzaPasta.

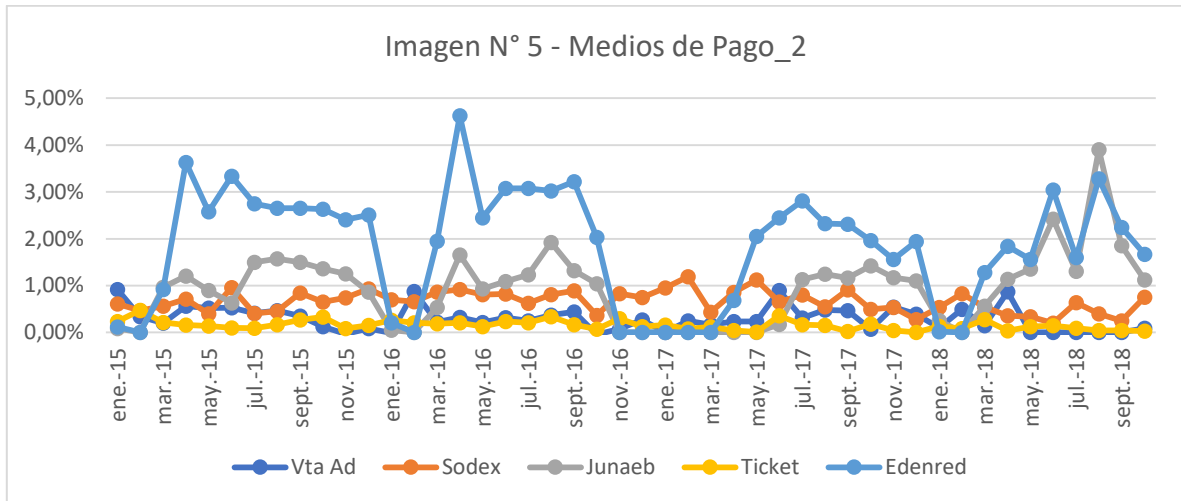
Actualmente en genera ventas de alrededor de 190 millones de pesos brutos anuales, donde se aprecia una marcada estacionalidad en los meses de diciembre y de julio, con un comportamiento del resto del año prácticamente constante. En la imagen que se presenta continuación, se aprecian las ventas brutas desde el año 2015 a noviembre del 2018, donde se destaca que el comportamiento entre los años analizados es bastante similar no tan solo en la estacionalidad, sino que también en relación a las ventas totales obtenidas, lo que puede dar a entender que bajo el modelo actual ya se ha alcanzado el potencial máximo del local:



En relación a los métodos de pago utilizados, se ha apreciado un alza constante en la utilización de pagos mediante tarjetas bancarias (crédito / debido, clasificadas como “Vta Red”), los cuales, en conjunto con el efectivo (“Vta Libr”), representan actualmente cerca del 96,33% de la forma de pago utilizada, tal como se aprecia en la siguiente imagen:



Los otros medios de pago corresponden a dos empresas: Sodexo y Edenred. Ambas empresas administran el beneficio Junaeb y a su vez emiten los denominados “cheques restaurant”. Los cheques restaurant de Sodexo están clasificados como “Sodex” y los cheques restaurant de Edenred se clasifican como “Ticket”. Por otro lado, el beneficio Junaeb de Sodexo es clasificado como “Junaeb” y el mismo beneficio de Edenred es el rotulado como “Edenred”. Los datos de “Vta Ad” son los ajustes que se realizan por cuadraturas de caja:



Considerar que los ingresos son los directos al negocio, por lo que no se incluyen las propinas que son dejadas mediante los pagos por Transbank, entidad que cobra el 3% de los ingresos recaudados por el medio de pago que ellos administran.

Los insumos de la pizzería actualmente representan el 27% de los ingresos brutos del local. Es decir, de un consumo de 6.000 pesos en la pizzería, 1.620 pesos representan desembolsos por los insumos utilizados. En relación al ítem con mayor ponderación, el queso utilizado en la preparación de los productos es el que absorbe la mayor parte del costo, tal como se presenta en la tabla número 7:

INSUMOS	DISTRIBUCIÓN	PONDERACION TOTAL SOBRE VENTA
Queso	36,6%	9,9%
Cecinas y Embutidos	19,5%	5,3%
Bebidas	14,6%	4,0%
Frutas y Verduras	9,8%	2,6%
Harina	12,2%	3,3%
Otros	7,3%	2,0%
TOTAL	100%	27%

En cuanto al arriendo del local, éste asciende a 2.600.000 pesos mensuales con IVA incluido (reajustables por IPC de forma anual más un 6%) y el costo empresa del personal es de 3.150.000 mensuales. Adicionalmente, se considera un 1,5% de los ingresos brutos del período anterior por concepto de “otros”, los cuales cumplen funciones de caja chica en caso de eventualidades que puedan surgir.

Finalmente, del total de ingresos generados, el 60% corresponde a las pizzas “Express” y el remanente a las pizzas con los 4 tamaños indicados anteriormente. Dentro de este 40%, el 40% corresponde a la pizza de 35 cms, representando el 16% del total de los ingresos mensuales:

Tabla N°8 - Pizzas Vendidas		
Tamaño Pizza	% Ventas Totales (en %)	% Ventas Pizzas (en \$)
25 cms.	6%	15%
30 cms.	10%	25%
35 cms.	16%	40%
40 cms.	8%	20%
TOTAL	40%	100%

3.3. Análisis del entorno.

En este apartado se realizará el análisis del entorno en base al modelo PEST, donde se analizarán las variables Políticas-Legales, Económicas, Sociales y Tecnológicas que afectan en términos generales a la empresa analizada.

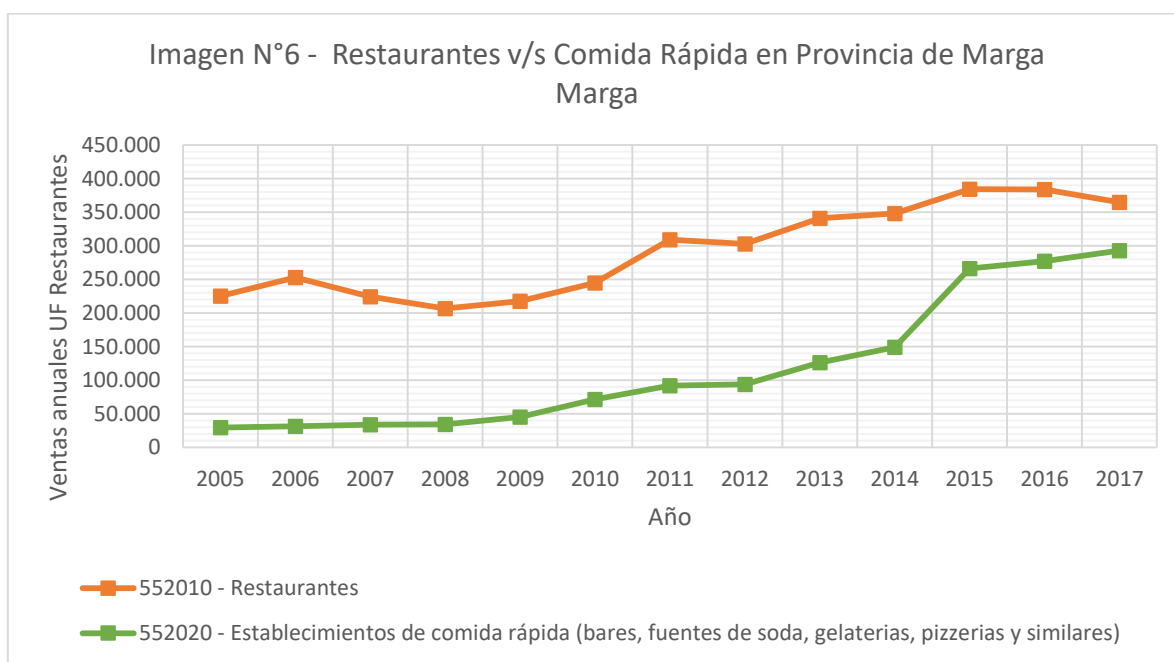
- **Político – Legal:** El aspecto legal es de vital importancia para el funcionamiento y la apertura de nuevas sucursales de negocios destinados a la preparación y manipulación de alimentos. En nuestro país existen diversas instancias que solicitan antecedentes antes de poder comenzar a funcionar y, dado que la presente tesis se basa en un local ya funcionando, obviaremos asociadas a la constitución de sociedad e inicio de actividades en el servicio de impuestos internos (SII). Las restricciones legales a considerar son:
 - Certificado de informaciones previas: Cada municipio, mediante su plan regulador, define la factibilidad y las definiciones que se deben considerar al momento de abrir una sucursal. La Dirección de Obras Municipales (DOM) especifica el uso de suelo y los requerimientos y/o restricciones que permiten verificar si se cumple con lo establecido para poder operar bajo la actividad comercial deseada.
 - Permiso Sanitario: Este permiso es entregado por la Seremi de Salud de cada comuna y establece todas las exigencias reglamentarias y legales para la elaboración y expendio de alimentos. Los siguientes antecedentes son necesarios en la solicitud del permiso:
 - Plano o Croquis de la Planta y sus Instalaciones Sanitarias.
 - Croquis de los Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de Frío.
 - Sistema de Eliminación de Desechos. Se debe incluir un plano que indique donde irán los desechos.
 - Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público.
 - Certificado de Zonificación.
 - Patente Comercial: Con los antecedentes (aprobados por la Seremi) se debe solicitar la patente comercial en el municipio donde funciona el local.
 - Registro de Marca: Actividad opcional si se desea proteger los derechos y la imagen de la empresa o local que se desea operar.

Otro punto a considerar es lo relacionado con la legislación laboral. Al ser un negocio que trabaja de lunes a domingo, se deben tener en cuenta las restricciones laborales, que en el caso de Chile es de 45 horas efectivas (sin considerar el tiempo de almuerzo o colación) a la semana, con un máximo de 10 horas trabajadas al día (cuya diferencia deberá ser cancelada como concepto de horas extra con un recargo de 1,5 veces de la hora trabajada). También se debe considerar el descanso de al menos 2 domingos al mes de cada trabajador.

Finalmente, para el funcionamiento de este tipo de locales, se debe contar de forma permanente con la patente comercial (renovable cada 6 meses), la resolución sanitaria (que es indefinida, siempre que no se cambie el giro) y un plan de manejo de sanitización.

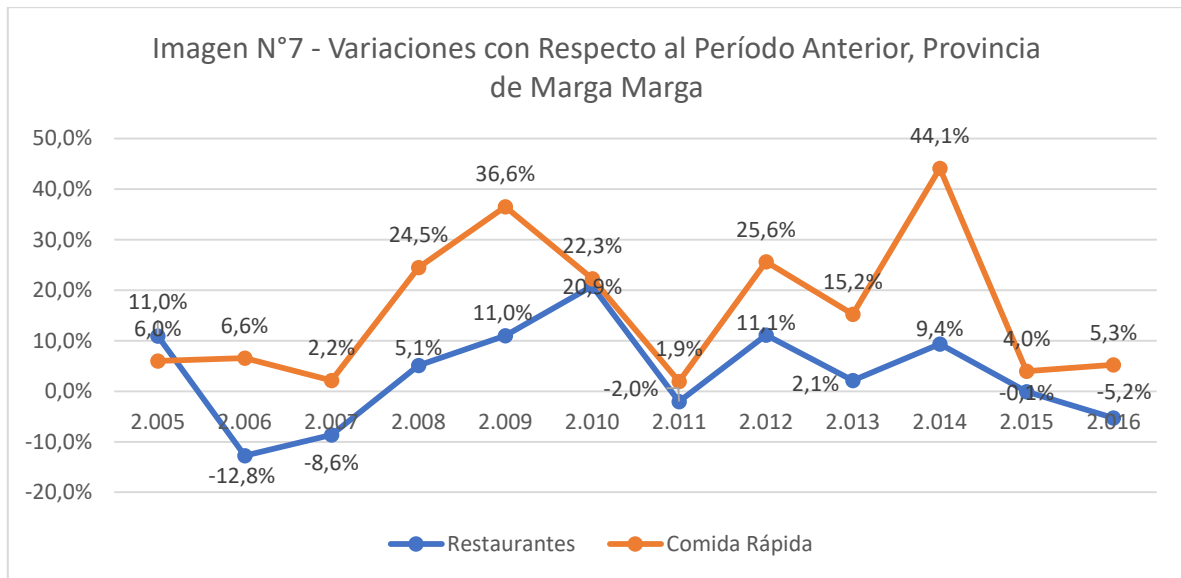
- **Económico:** Un factor crítico que afecta de forma directa al funcionamiento de la pizzería es la variación de los precios de los insumos. Sin embargo, estas variaciones son complejas de proyectar dada la naturaleza de ciertos eventos que pueden gatillar “shock” de oferta (como el caso de eventos climáticos desfavorables).

Adicionalmente, dentro del rubro gastronómico, el ingreso disponible de las personas es la variable que acciona el gasto en cualquier tipo de bien o servicio, por lo que indicadores macroeconómicos negativos pueden tener impacto en este mercado. Si bien se puede considerar que las pizzas pueden ser un sustituto más económico que otro tipo de comida, de acuerdo a la facturación anual del Servicio de Impuestos Internos, no existe una evidencia clara de este comportamiento en la Provincia de Marga Marga, como se puede apreciar en la imagen siguiente, cuyos datos se encuentran en el Anexo n°2:

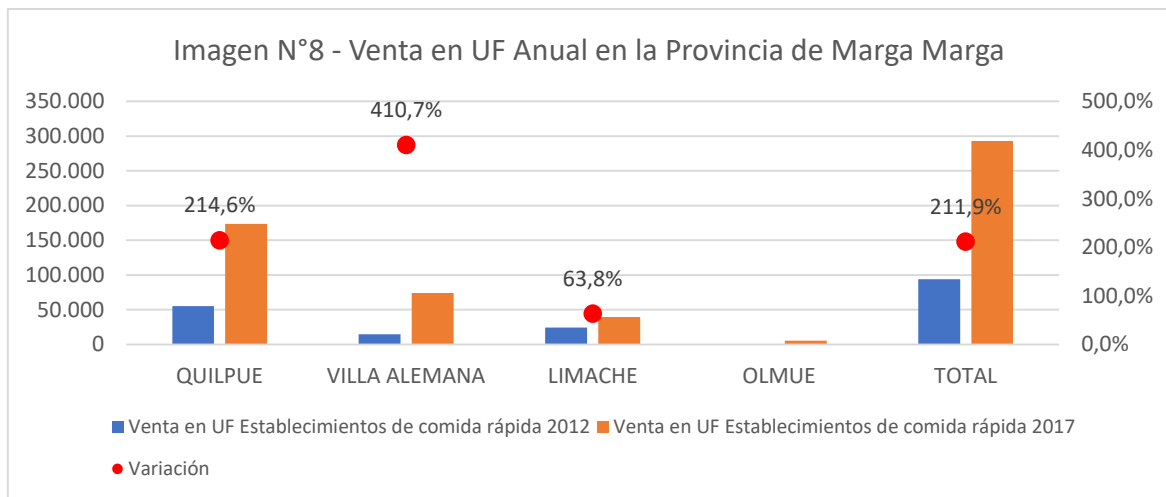


Si bien en algunos períodos existe este efecto sustitución (por ejemplo entre el 2019 y 2017), la información presentada no es concluyente para afirmar que los establecimientos de comida rápida se presentan como un sustituto de los restaurantes. Incluso, al observar las variaciones porcentuales en relación al período anterior, en muchos períodos estas variaciones presentan la

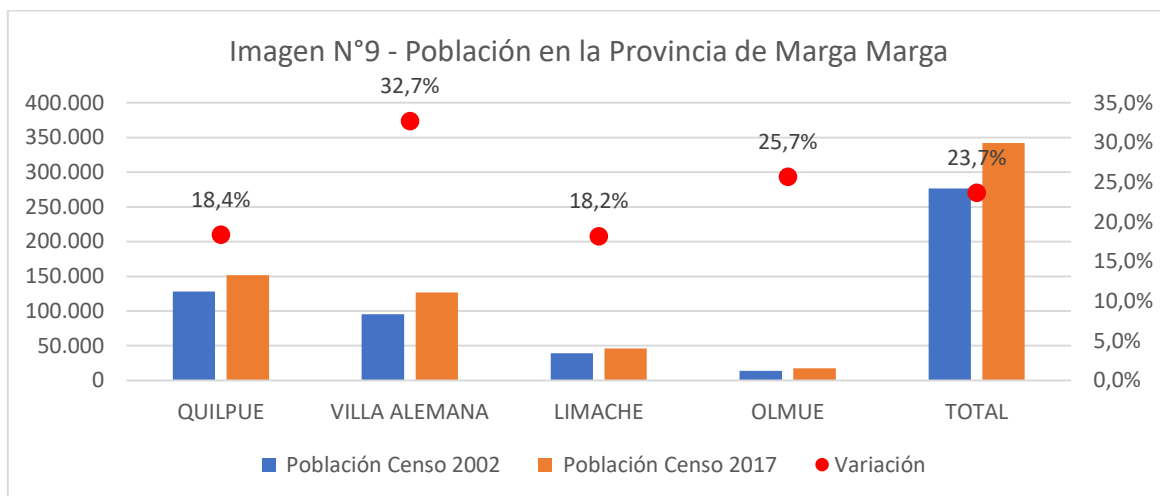
misma tendencia entre los restaurantes y los locales de comida rápida, tal como se presenta a continuación:



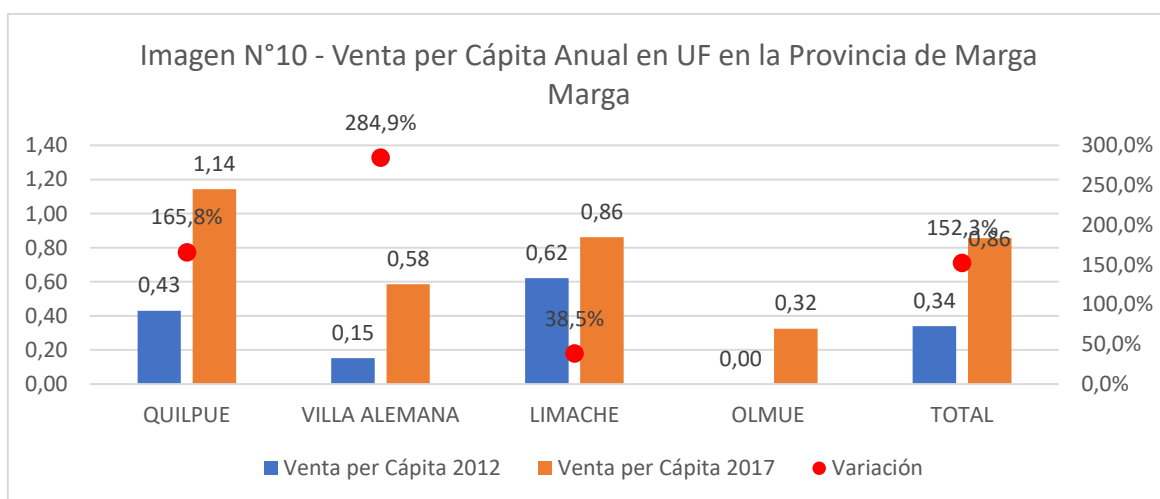
Es notable el crecimiento que ha presentado los locales de comida rápida en la Provincia de Marga Marga, variación que asciende a un 773,8% en los últimos 10 años (en comparación con el 62,5% de los restaurantes). Si tomamos la variación dentro de la provincia entre los años 2012 y 2017, ésta es de un 211,9%:



Ahora bien, en este mismo período, y con datos de los Censos realizados en los años 2012 y 2017, la población dentro de la provincia ha variado un 23,7%, tal como se muestra en la imagen a continuación:



De lo anterior se deduce que gran parte del crecimiento de este mercado no viene dado por el crecimiento de la población, sino que además por un aumento en las preferencias de este tipo de productos. Esto se ejemplifica con el ingreso per cápita entre el año 2012 y 2017. Si en el año 2012 el ingreso per cápita de los locales de comida rápida era 0,34UF anuales en la Provincia de Marga Marga, este valor en el año 2017 asciende a 0,86UF.



Finalmente, y pensando en posibles futuras inversiones, la política monetaria que afecte a las tasas de interés puede impactar en el costo de las inversiones (en el caso que éstas se financien con deuda).

De acuerdo al último Informe de Política Monetaria (IPOM) publicado en septiembre 2018, se declara un crecimiento económico mayor al previsto y con una inflación dentro del rango meta del Banco Central. De mantenerse los escenarios esperados, se debiese comenzar con el retiro de los estímulos monetarios en los próximos meses (con su respectivo impacto de alza en la TPM).

- **Social:** El pasado 5 de noviembre del año 2018 se dieron a conocer las cifras de obesidad en nuestro país, donde de acuerdo a la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), el índice de obesidad en las mujeres es el mayor en América Latina y es el segundo mayor en el caso de los hombres. Esto es reflejo de la preferencia de la alimentación “no saludable” de forma excesiva en nuestro país, lo que ha también despertado que cierto porcentaje de la población comience a realizar actividades físicas y a mejorar de forma sustantiva su alimentación.

Según una encuesta del ministerio de Medio Ambiente publicada en mayo del año 2018, un 6% de nuestra población se declara vegetariana, optando por una vida más saludable y bajando el sedentarismo (se estima que la población sedentaria ha bajado un 7% en la última década).

- **Tecnológico:** Desde el punto de vista de la preparación de este tipo de alimentos, no existen grandes innovaciones tecnológicas relevantes. Sin embargo, se deben considerar que existen adelantos que han generado apoyo tanto a la gestión y control del negocio como actividades orientadas a acercar la “última milla” del producto al cliente.
 - **Gestión y Control:** Dentro del mercado de la preparación y servicio de alimentos, se ha desarrollado sistemas informáticos que permiten tener antecedentes en línea de la operación del negocio. Los adelantos van desde sistemas que informan en tiempo real las ventas e inventarios hasta parametrizaciones que incluso permiten automatizar la reposición de stock en base a integraciones con los proveedores críticos que operan con información en línea de sus clientes.
 - **Apoyo al Negocio:** En este punto se han destacado plataformas que permiten a los clientes solicitar un “delivery” sin la necesidad de que la empresa cuente con el servicio de reparto. El acceso a internet ha permitido contar con herramientas que conectan a las empresas con sus clientes de forma rápida y eficiente gracias al constante avance de tecnologías IoT (“Internet of Things”). Sin embargo, y de acuerdo con antecedentes a diciembre del año 2018, es necesario destacar que las actuales plataformas de delivery como Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi y Glovo no cuentan con operaciones en la Provincia de Marga Marga. En la quinta región, sólo Pedidos Ya opera en Viña del Mar y Valparaíso, mientras que Uber Eats y Glovo sólo operan en Viña del Mar (Rappi no opera en la Región de Valparaíso).

Para lo anterior, es indispensable la penetración de internet móvil, el cual, de acuerdo al último informe de la Subtel, es de 17,9 millones de conexiones (de usuarios distintos) en redes 3G y 4G, cuya evolución se puede ver en el Anexo n°3. Estas tecnologías son capaces de traficar grandes cantidades de datos, indispensable para el uso de aplicaciones en terminales con características de “smartphones” y la penetración de estas redes a septiembre 2018 asciende a 96,31 conexiones cada 100 habitantes a nivel nacional. Dado lo anterior, se puede estimar que de los 341.893 habitantes de la Provincia de Marga Marga, 329.277 habitantes tienen acceso a redes 3G y/o 4G.

Por otro lado, esta conectividad integrada ha permitido desarrollar herramientas que permiten a los clientes mejorar su experiencia al solicitar el servicio en negocios del rubro alimenticio, como es la toma de pedidos de forma más rápida mediante

aplicaciones en los celulares (que se conectan de forma directa con la cocina) e incluso la autoatención y pago mediante billetera electrónica.

3.4. Análisis Competitivo.

3.4.1. Principales actores en el mercado.

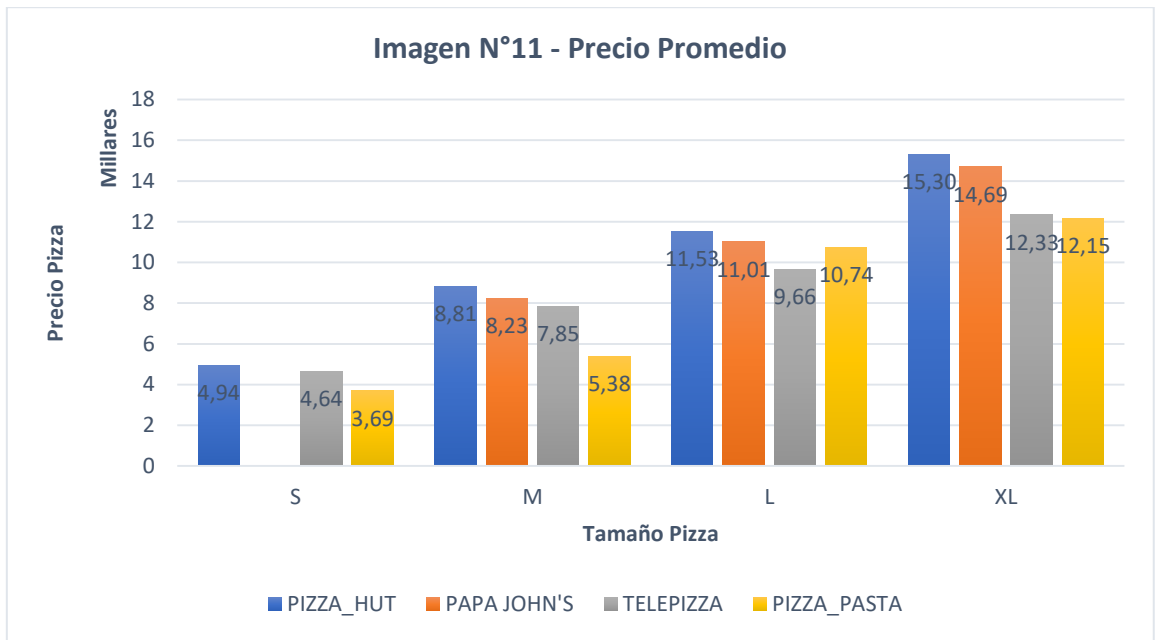
En la Provincia de Marga Marga encontramos 3 de las grandes cadenas de pizzerías: Telepizza y Papa John's, con presencia en Quilpué y en Villa Alemana; y Pizza Hut con sólo un local en Quilpué. Según datos de Euromonitor, y considerando el número de locales, Pizza Hut cuenta con un 8% del mercado nacional, Telepizza el 48% y Papa John's el 22%, sumando un 78% de participación de mercado en estas 3 pizzerías. Dado el gran potencial de clientes que poseen estas cadenas, se consideran como los grandes competidores que hay que analizar debido a la existencia de una mayor masa de consumidores de pizzas. Por otro lado, si bien pequeñas cadenas de pizzerías deben ser consideradas como parte del ambiente competitivo, éstas ya cuentan con un público fidelizado que ya valora los atributos entregados por estas pizzerías (más que las grandes cadenas), pero dada la pequeña participación de mercado, el foco debe estar en aquellas cadenas que cuentan con el mayor potencial de captura de clientes.

Pizza Hut ofrece una propuesta donde su principal foco de comunicación se orienta a un delivery rápido y con una pizza caliente en la puerta de la casa (recordemos que Pizza Hut fue uno de los pioneros en implementar la promesa de “30 minutos o gratis”, declaración que en la actualidad ninguna pizzería ofrece). La oferta vigente es de 13 tipos distintos de pizzas en tamaño familiar, mediana, familiar y XL, donde todas las pizzas tienen la opción de selección de masa artesanal, delgada o pan. Adicionalmente, sólo la pizza familiar entrega la opción de borde “Hut Cheese” o “Cheese Pops”. El detalle de las pizzas ofrecidas se presenta en el Anexo n°4. Finalizando la oferta de esta cadena, se suman alitas de pollo, chicken pops, paltos de ajo/queso y pan de ajo, además de bebidas y postres.

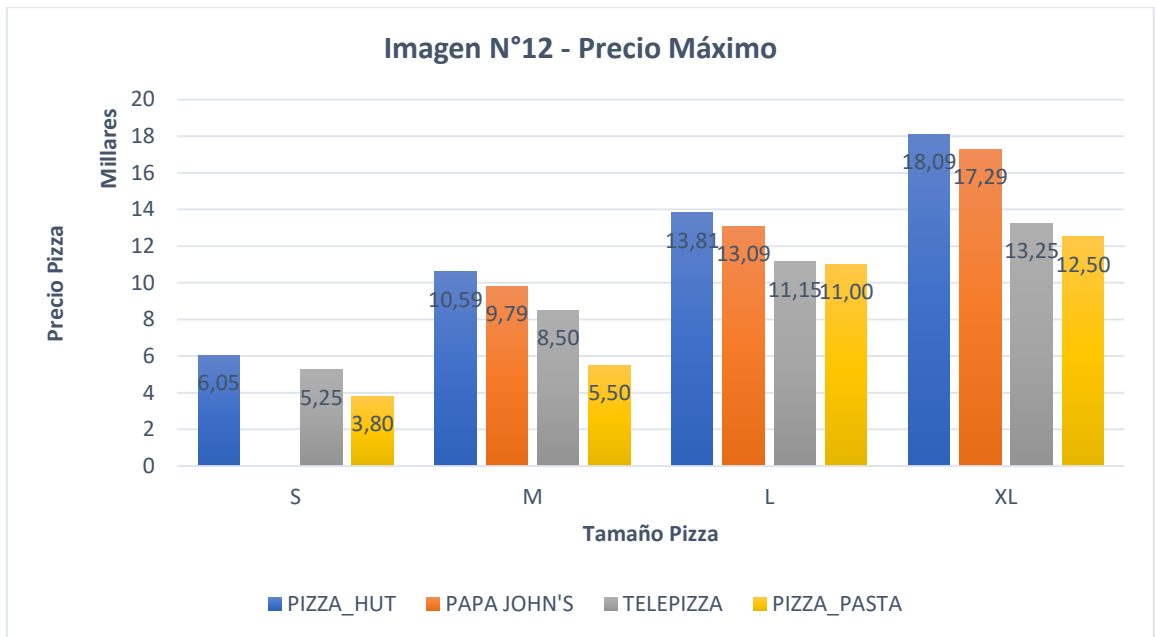
En cuanto a Telepizza, quienes declaran una propuesta de valor orientada a la calidad de la masa, se ofrecen 14 tipos de pizza con opción de masa “Normal” y “Fina” y con la opción de adicionar, al igual que en el caso de Pizza Hut, los mismos complementos. Adicionalmente, se pueden agregar nuggets, aros de cebolla y minicalzone, al igual que postres y bebidas. El detalle de las pizzas ofrecidas se expone en el Anexo n°5, con el alcance que esta cadena ofrece de forma permanente promoción de “2x1”, por lo que en términos reales, el precio de cada pizza es del 50% del valor publicado.

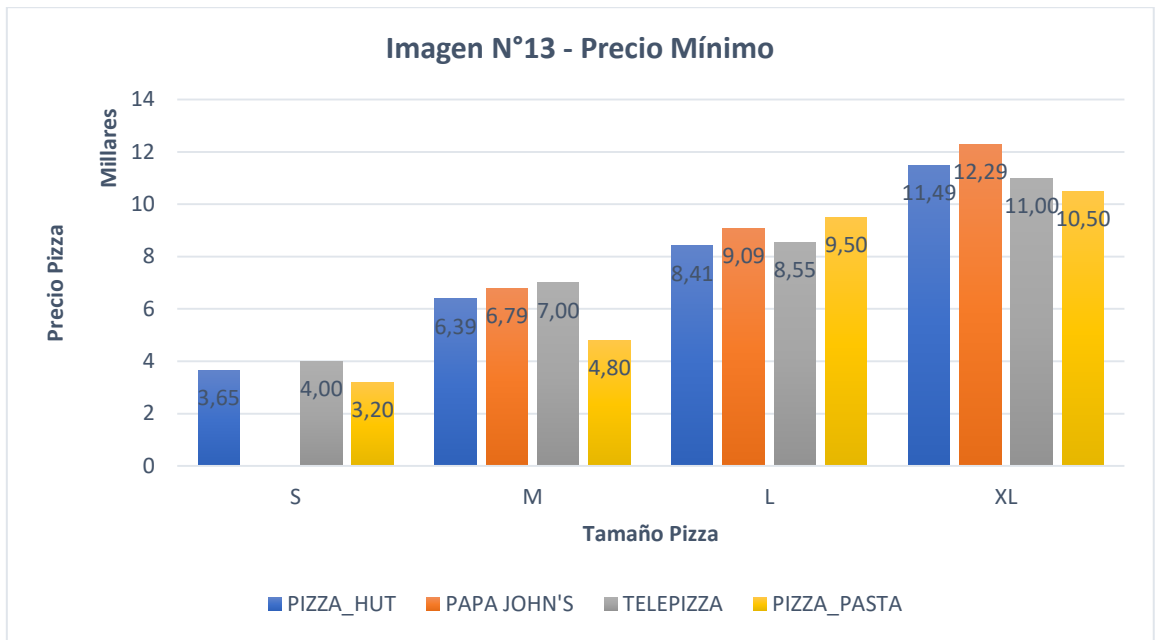
Finalmente, Papa John's se caracteriza por una propuesta de ingredientes frescos y una masa nunca congelada y estirada a mano. Esta cadena cuenta con una oferta de 15 pizzas, con tamaños que van desde mediana a extragrande, pasando por el tamaño familiar (a la cual se le puede agregar borde de queso). El detalle se presenta en el Anexo n°6. En relación a los complementos, se encuentran postres, bebidas, palos de queso, ajo y queso parmesano, chicken poppers y Rolls (que pueden ser de pepperoni o jamón).

En relación a los precios de PizzaPasta (expuestos en la tabla número N°6), podemos apreciar que los precios promedios ofrecidos por PizzaPasta están bajo el promedio de la competencia (como se aprecia en la Imagen n°11), exceptuando la pizza familiar, donde la cadena Telepizza presenta el precio promedio menor.



En relación a las pizzas más económicas, PizzaPasta destaca en todos los tamaños, exceptuando en las pizzas familiares (L), donde la opción más económica se encuentra en las otras cadenas. Las siguientes imágenes presentan los precios máximos y mínimos de PizzaPasta y de las cadenas de pizzerías.



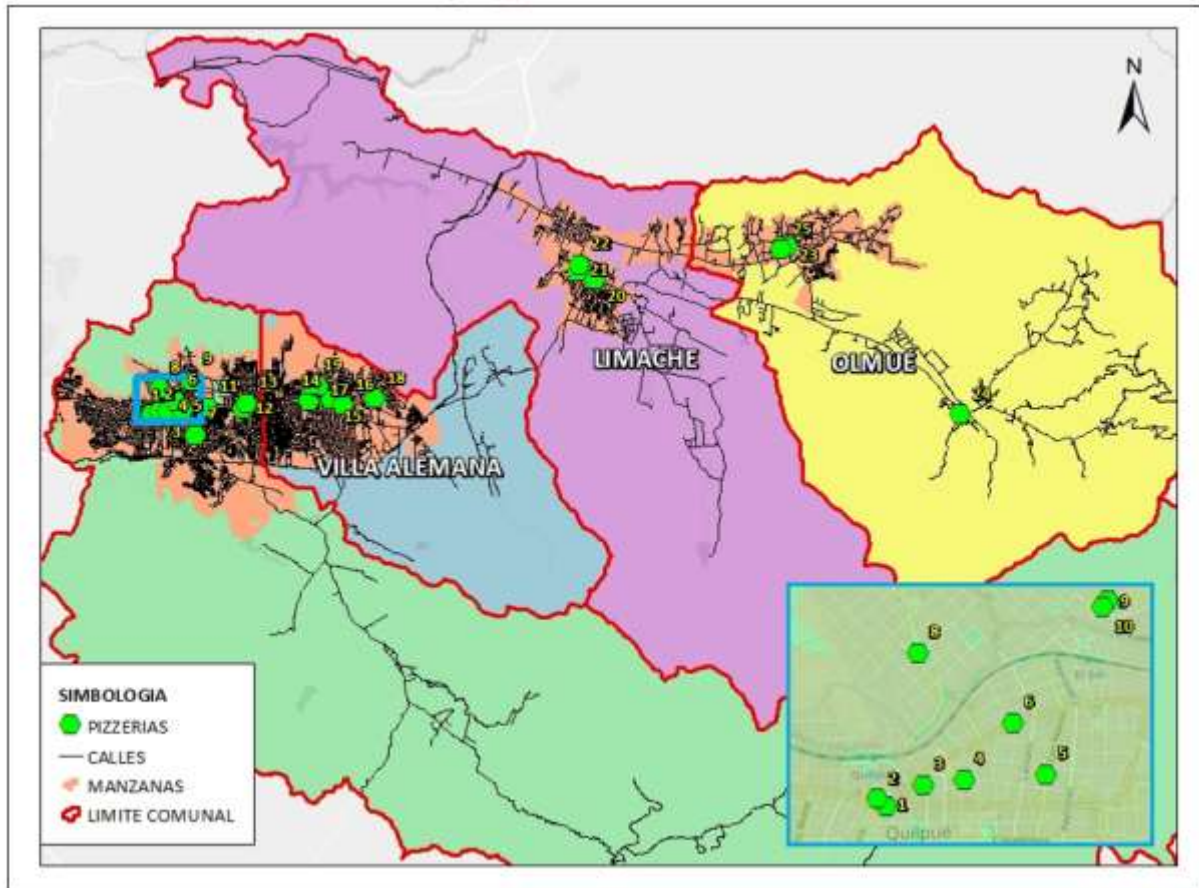


Cabe señalar, que dada la promoción permanente de 2x1 de Telepizza, se aplicó una reducción del 50% del precio para efectos de las últimas 3 imágenes comparativas.

3.4.2. Análisis de Isocronas

Este análisis tiene como objetivo identificar áreas de coberturas dada la ubicación de las pizzerías en la Provincia de Marga Marga. El levantamiento de información de pizzerías arroja un total de 25 locales, los cuales se individualizan en el Anexo n°7. Las pizzerías y sus respectivas ubicaciones se presentan en la imagen a continuación:

Imagen N°14 – Ubicación de Pizzerías



ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS
1	Telepizza	6	Papa John Quilpué	11	Pizza Hut	16	Del Nono Pizzas	21	Club Social Italo Chileno
2	Pizza Pronto	7	Delivery Pizza	12	Sushipizza Belloto	17	Pizzeria Rústica	22	Pizzeria D'Vale
3	Pizza Pasta	8	Tavolini Pizza	13	Pizza Y Hornos	18	Pronto Pizza's Peñablanca	23	Pizzeria Diego e Familia
4	El Club de la Pizza	9	Restauran & Bar Pizzeria La Pietra	14	Papa Jonh Villa Alemana	19	Casa Festa	24	Regina Restaurante & Pasteria
5	Il Capo Di Tutti Pizzeria	10	De Salvatore	15	Telepizza Villa Alemana	20	Pizzeti	25	Otra Cozza

Un detalle de esta información a nivel comunal se presenta en el Anexo n°8.

En base a esta información, se generaron las isocronas considerando información proveniente del estudio de factibilidad vial para el Plan regulador de Quilpué, el cuál que estimó que en sus calles la velocidad promedio que pueden alcanzar vehículos de locomoción colectiva y vehículos particulares es de 30 kilómetros por hora, 20 menos que lo permitido en ciudad. Sin embargo, se realizó un ajuste dado que el análisis no considera la dirección y el sentido de las calles y eventuales paradas dadas diversas señales de tránsito y semáforos. Este ajuste se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N°9 - Detalles Isocronas	
Isocrona en Minutos	Ajuste
0-5	<10
5-10	10 y 20
10-20	20 a 30
20-40	30-50
40- 50	50 a 60
Mayor a 50	Fuera de Rango

Papa John's cuenta con 2 pizzerías en la Provincia de Marga Marga, una en Quilpué y otra en Villa Alemana, las cuales están a cerca de 5 kilómetros de distancia y se encuentran en el área urbana de las comunas. De acuerdo a los análisis de isócronas, la accesibilidad a servicios de delivery son los siguientes:

Tabla N° 10 - Cobertura Papa John'S					
TRAMOS DE TIEMPO	LIMACHE	OLMUÉ	QUILPUÉ	VILLA ALEMANA	Total general
0 a 10 Minutos	0,00%	0,00%	33,90%	54,15%	35,12%
10 a 20 Minutos	0,00%	0,00%	55,18%	39,25%	38,99%
20 a 30 Minutos	0,00%	0,00%	3,54%	1,79%	2,23%
30 a 50 Minutos	83,19%	2,59%	0,63%	0,98%	12,03%
50 a 60 Minutos	6,81%	45,01%	1,04%	0,02%	3,67%
FUERA DE TRAMO	10,00%	52,40%	5,71%	3,81%	7,95%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Telepizza también es una cadena de comida rápida que cuenta con dos sucursales en la Provincia de Marga Marga. Al igual que Papa John's, éstas se encuentran tanto en Quilpué como en Villa Alemana. Su distancia lineal es de 6,8 kilómetros y su cobertura, en base a las distancias dada las isocronas generadas, se presenta en la tabla adjunta:

Tabla N° 11 - Cobertura Telepizza					
TRAMOS DE TIEMPO	LIMACHE	OLMUÉ	QUILPUÉ	VILLA ALEMANA	Total general
0 a 10 Minutos	0,00%	0,00%	35,56%	43,57%	31,93%
10 a 20 Minutos	0,00%	0,00%	55,82%	50,87%	43,59%
20 a 30 Minutos	0,08%	0,00%	1,30%	0,74%	0,86%
30 a 50 Minutos	85,29%	5,77%	0,58%	1,00%	12,46%
50 a 60 Minutos	4,63%	55,52%	1,04%	0,02%	3,91%
FUERA DE TRAMOS	10,00%	38,71%	5,71%	3,81%	7,26%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Pizza Hut es la excepción a la regla con respecto a las grandes cadenas de comida rápida. Es la única que cuenta con una sola sucursal en la provincia, sin embargo se encuentra presente a nivel regional en las comunas de San Antonio y Viña del Mar. La sucursal se encuentra en la comuna de Quilpué, entrándose a menos de 2 kilómetros tanto de la sucursal de Papa John's Quilpué como la de Telepizza. Con respecto al análisis de isocronas los resultados arrojan los siguientes antecedentes:

Tabla N° 12 - Cobertura Pizza Hut					
TRAMOS DE TIEMPO	LIMACHE	OLMUÉ	QUILPUÉ	VILLA ALEMANA	Total general
0 a 10 Minutos	0,00%	0,00%	34,92%	0,03%	15,45%
10 a 20 Minutos	0,00%	0,00%	47,41%	47,57%	38,65%
20 a 30 Minutos	0,00%	0,00%	10,29%	46,98%	22,02%
30 a 50 Minutos	62,46%	0,00%	0,63%	1,21%	9,18%
50 a 60 Minutos	26,01%	4,36%	1,04%	0,39%	4,34%
FUERA DE TRAMO	11,53%	95,64%	5,71%	3,81%	10,35%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Es importante mencionar que actualmente Pizza Hut y Telepizza han anunciado una alianza estratégica que les permitirá tener, en su conjunto, el 70% del mercado nacional, lo que no sólo lo convertiría en la empresa con mayor participación en el mercado local, sino que una de las mayores compañías en el mercado de la pizza a nivel mundial.

PizzaPasta es una Pizzería que se encuentra en el Mall de Quilpué. Esto le da una posición privilegiada con respecto a otras pizzerías. De acuerdo al análisis de isocronas para estimar los tiempos de entrega del delivery, estos son los resultados:

Tabla N°13 - Pizza Pasta					
TRAMOS DE TIEMPO	LIMACHE	OLMUÉ	QUILPUÉ	VILLA ALEMANA	Total general
0 a 10 Minutos	0,00%	0,00%	35,48%	0,00%	15,68%
10 a 20 Minutos	0,00%	0,00%	55,33%	4,01%	25,94%
20 a 30 Minutos	0,00%	0,00%	1,70%	85,05%	32,39%
30 a 50 Minutos	15,91%	0,00%	0,73%	6,68%	4,96%
50 a 60 Minutos	67,54%	0,00%	1,19%	0,46%	9,83%
FUERA DE TRAMO	16,55%	100,00%	5,58%	3,81%	11,19%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Por último, lo que se analizó también fue la accesibilidad de toda la población del Marga Marga a las pizzerías. Se consideraron todas las pizzerías (25 catastradas) y se realizaron isocronas en donde las zonas de contacto de isocronas de una y otras se transformaron en una si se superponían y eran de la misma temporalidad. Los resultados son los siguientes:

Tabla N°14 - Otras Cadenas					
TRAMO DE TIEMPO	LIMACHE	OLMUÉ	QUILPUÉ	VILLA ALEMANA	Total general
0 a 10 Minutos	79,49%	62,93%	76,80%	80,80%	78,16%
10 a 20 Minutos	11,81%	14,90%	16,97%	14,76%	15,42%
20 a 30 Minutos	1,95%	0,71%	0,47%	0,26%	0,57%
30 a 50 Minutos	4,16%	6,64%	0,32%	0,93%	1,25%
50 a 60 Minutos	0,14%	3,13%	1,05%	0,02%	0,62%
FUERA DE TRAMO	2,45%	11,68%	4,38%	3,22%	3,97%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

3.4.3. Sustitutos en el mercado.

Dentro de este mercado, podemos clasificar como sustitutos los alimentos denominados como “comida rápida”, es decir sándwich, hamburguesas y completos. No consideraremos otro tipo de restaurantes donde los tiempos de preparación sean mayores y cuya naturaleza sea distinta a los sustitutos indicados anteriormente (consideramos al sushi como un tipo de comida de nicho con público más específico, al igual como cocinas internacionales como la china, mexicana y tailandesa, sólo por nombrar algunas).

La Provincia de Marga Marga se caracteriza por no poseer grandes cadenas de comida rápida. Marcas como McDonald’s, Burger King, Wendy’s y Carl’s Junior no tienen presencia en ninguna comuna de la provincia. En el caso de Kentucky Fried Chicken, esta cadena posee un local en Quilpué, al igual que Subway. Doggis es la única gran cadena que posee dos locales en Quilpué y un local en Limache. En dependencias del Mall de Quilpué nos encontramos con 2 de estas cadenas: Kentucky Fried Chicken y Doggis.

Otros sustitutos se consideran locales de comida rápida que, sin ser necesariamente grandes cadenas, cuentan con ofertas dentro de la Provincia de Marga Marga. En la provincia encontramos 14 locales orientados a oferta de sándwich y completos.

3.5. Análisis de Clientes.

En esta sección se buscará caracterizar a todo cliente que consume pizzas de forma esporádica (al menos un consumo en los últimos 3 meses) y además se realizará un estudio de los actuales clientes de PizzaPasta.

La segmentación del estudio general (todo cliente que consume pizzas de forma esporádica) se realizará en base a seis grandes grupos de clasificación basados principalmente en la conformación familiar actual.

3.5.1. Segmentación de Tipología Familiar.

La base de esta clasificación asume la transición familiar de un individuo laboralmente activo, desde la vida en la casa de sus padres, emancipación, vida en pareja, llegada de los hijos y emancipación de estos últimos. Para lo anterior, se describen los 6 grupos mencionados en la sección anterior (en base a clasificación realizada por el grupo “Criteria”):

- **Anidados.** Esta etapa corresponde a personas, en su gran mayoría jóvenes, que si bien tienen una fuente laboral e ingreso propio, aún viven con sus padres. Los ingresos se destinan básicamente a gastos personales por sobre a gastos de apoyo al hogar.
- **Singletones.** Corresponde a la evolución de los Anidados en el momento que buscan su propio hogar (ya sea solos o con amigos), dada una madurez económica y laboral que les permite independizarse de sus padres.

- **DINKS / WINKS.** Acrónimo de “Doble Ingreso Sin Hijos” y de “Con Ingreso y Sin Hijos”, son parejas (casadas formalmente o conviviendo) que al menos uno de los integrantes del núcleo familiar trabaja, pero han postergado la decisión de tener hijos.
- **Nido en Formación.** Parejas que han decidido “agrandar la familia” con la llegada de sus hijos. Este grupo lo podemos subclasificar en:
 - **NF_1:** Familias con hijos entre los 0 y los 5 años.
 - **NF_2:** Familias con hijos entre los 6 y los 12 años.
- **Nido Completo.** Familias con hijos entre los 13 y los 25 años. Se hace una apertura en los siguientes rangos de edad de los hijos:
 - **NC_1:** Hijos entre los 13 y los 18 años (edad escolar).
 - **NC_2:** Hijos entre los 18 y 25 años (edad universitaria).
- **Nido Vacío.** Etapa en que los hijos se independizan y las familias (ya sea uniparental o biparental).

3.5.2. Estudio General Realizado.

Este estudio se basó en encuestas realizadas a una muestra de 72 encuestas, lo que entrega un 11,56% de error máximo con un intervalo de confianza de 95%, tal como se detalla Anexo n°9. Esta encuesta consta de 18 preguntas y se enfoca al público general y tiene como objetivo recolectar información de consumo de pizza, frecuencia, preferencia y se generan preguntas para caracterizar al encuestado en base a la Segmentación de Tipología Familiar. La encuesta realizada se encuentra en el Anexo n°10 – Encuesta General Realizada.

Este estudio se realizó mediante la plataforma “Question Pro” y fue distribuida mediante mensajes de WhatsApp y correos electrónicos con una tasa de respuesta de un 44,4%.

3.5.2.1.Resultados del Estudio General.

Los principales resultados se orientan a la frecuencia de consumo y atributos valorados por los consumidores de pizza, donde el 89,69% declara haber consumido este alimento en los últimos 3 meses y con una frecuencia de al menos una vez al mes en el 80% de las respuestas (donde la frecuencia de una vez al mes es del 44,62%, seguido por 2 veces al mes con un 30,77%).

Destaca también que el consumo parece no ser planificado, es decir, existe una espontaneidad al consumir este tipo de alimento, ya que 55,38% declara que el consumo no es planificado y el 32,31% indica que consume pizza de preferencia los fines de semana.

En cuanto al lugar donde se compra la pizza, el 51,16% lo hace en las grandes cadenas presentes en la Provincia de Marga Marga, destacando Papa John’s con un 41,86% de las preferencias. Sin embargo, no es menor que otro tipo de pizzerías independientes pesan el 17,77% de las preferencias señaladas en las encuestas. Otro dato interesante es que el 61,54% solicita el producto a domicilio y el 20% retira en el local, por lo que podemos asumir que el 81,54% prefiere comer pizza en la comodidad de su hogar. Relacionado con lo anterior, la forma de delivery más utilizada es la propia del local, con un 68,42% de las respuestas.

En relación a los 5 atributos medidos (precios, tiempo de entrega/delivery, calidad de los ingredientes, calidad de la masa y tamaño de la pizza), el atributo que fue valorado más veces como el más importante (valor 1 en la encuesta) fue la calidad de los ingredientes (33,28% de preferencia como el atributo más importante), seguido por 27,69% que representa la calidad de la masa. El precio aparece como la tercera opción con un 18,46% dentro de esta valoración. El atributo que fue valorado con mayor recurrencia como el menos importante fue el tamaño de la pizza (33,85%), seguido por el tiempo de delivery (32,31%).

En cuanto a las preferencias de ingredientes “premium”, los resultados indican que los encuestados son muy sensibles al precio de las pizzas con este tipo de ingredientes, donde al bajar el precio en un 33,3%, la preferencia aumentó en un 72,1%. Al incorporar la variable de tiempo de espera, tanto en las pizzas con ingredientes “premium” como las pizzas con ingredientes “estándar”, los encuestados están dispuestos a pagar un promedio de 36,1% adicional con tal de reducir el tiempo de espera a prácticamente la mitad.

Con relación a la segmentación, se clasificó la variable de ingreso de acuerdo a la tabla adjunta:

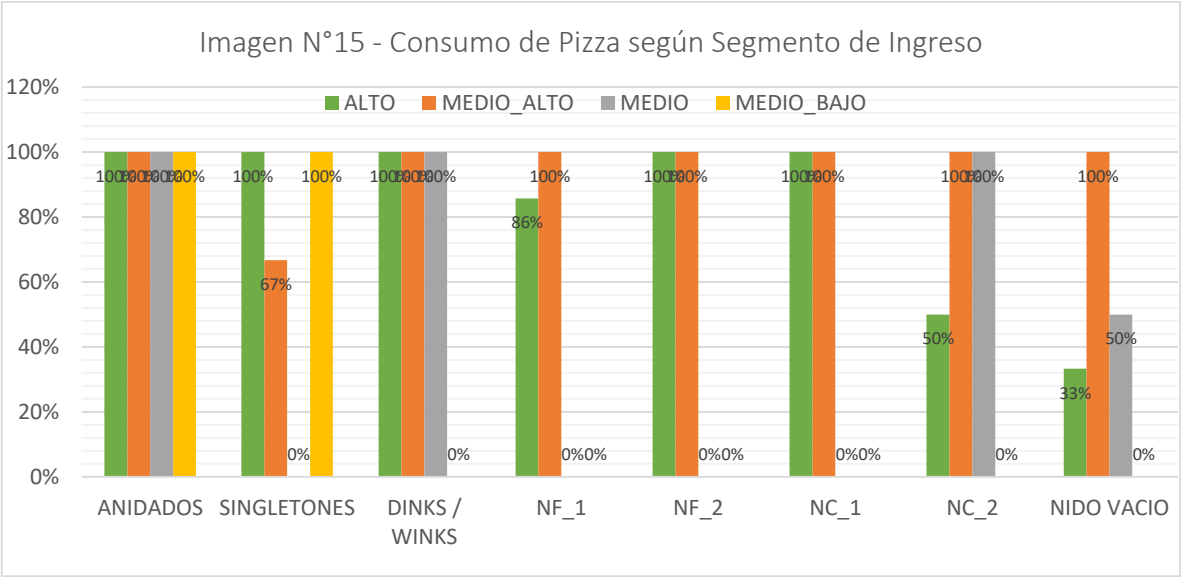
Rango Ingreso	Clasificación
Menos de 300.000	BAJO
Entre 300.000 y 600.000	MEDIO_BAJO
Entre 600.000 y 1.000.000	MEDIO
Entre 1.500.000 y 2.000.000	MEDIO_ALTO
Entre 2.000.000 y 3.000.000	MEDIO_ALTO
Sobre 3.000.000	ALTO

Tomando las respuestas orientadas a la conformación del grupo familiar, el total de la muestra se agrupó, de forma adicional a la clasificación del ingreso, en la tipología familiar descrita anteriormente en la presente tesis. La muestra total se expone a continuación:

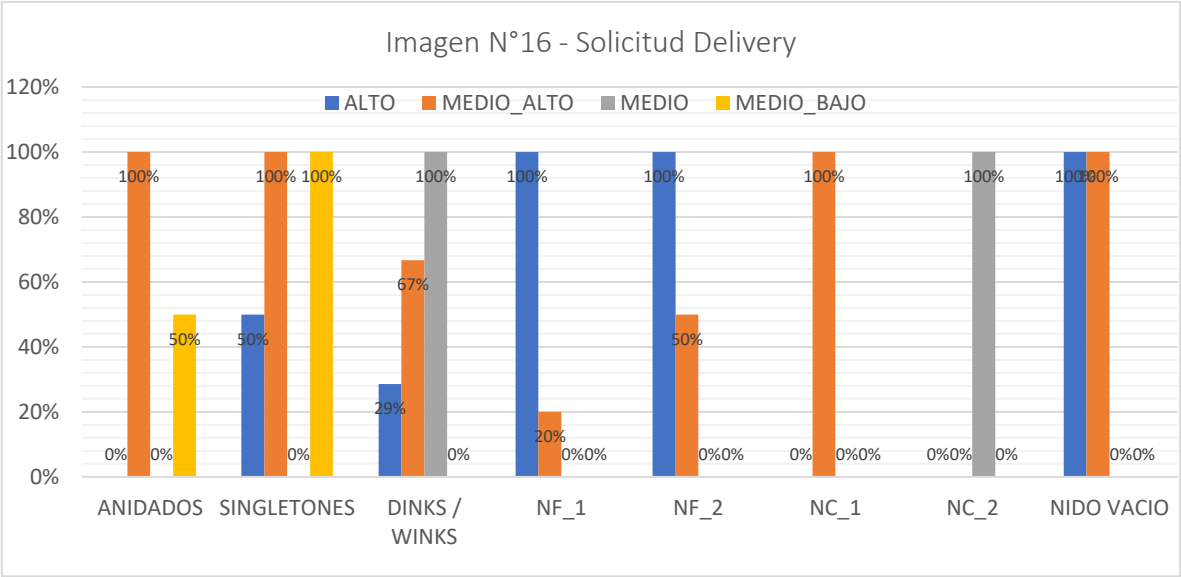
TIPOLOGIA FAMILIAR / INGRESOS	ALTO	MEDIO_ALTO	MEDIO	MEDIO_BAJO	Total general
ANIDADOS	1,43%	2,86%	1,43%	2,86%	8,57%
SINGLETONES	2,86%	4,29%	0,00%	1,43%	8,57%
DINKS / WINKS	10,00%	17,14%	4,29%	0,00%	31,43%
NC_1	4,29%	1,43%	0,00%	0,00%	5,71%
NC_2	2,86%	1,43%	1,43%	0,00%	5,71%
NF_1	10,00%	7,14%	0,00%	1,43%	18,57%
NF_2	4,29%	5,71%	0,00%	0,00%	10,00%
NIDO VACIO	4,29%	2,86%	2,86%	1,43%	11,43%
Total general	40,0%	42,9%	10,0%	7,1%	100,0%

Dada esta información, se abrieron algunas preguntas claves relacionada con el consumo de pizzas y el despacho de éstas.

Tanto en el consumo de pizzas como el despacho de estos productos, no se aprecian grandes diferencias entre grupos familiares y la clasificación de ingresos que puedan implicar realizar una segmentación específica. En el caso de consumo, se puede ver que en cada grupo de ingreso existe alguna conformación familiar que sí ha consumido pizza en los últimos 3 meses. Destaca que el ingreso MEDIO_BAJO, sólo los SINGLETONES son consumidores de pizza y en los ingresos ALTOS, el consumo baja en NC_2 y NIDO_VACIO.



Por el lado del delivery, destacan que los SINGLETONES (son los que mayormente prefieren esta forma de entrega, pero, en general, este tipo de despacho es transversal al ingreso y al tipo de configuración familiar.



Finalmente, del total de los encuestados, el 73,33% declara consumir, adicional a las pizzas, otro tipo de comida rápida, dominando principalmente el Sushi con un 57,89% de las preferencias (seguidos por churrascos y por hamburguesas, con un 21,05% y un 15,79% respectivamente).

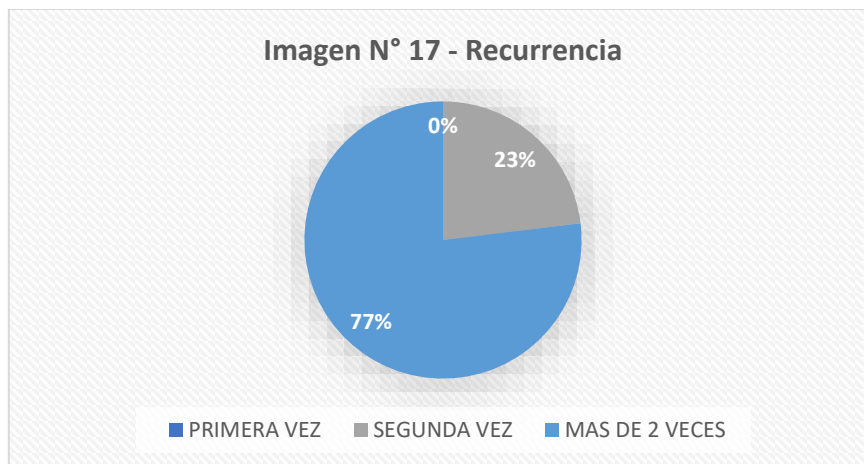
Los resultados en bruto de la encuesta completa se pueden encontrar en el Anexo n°11.

3.5.3. Estudio Clientes PizzaPasta.

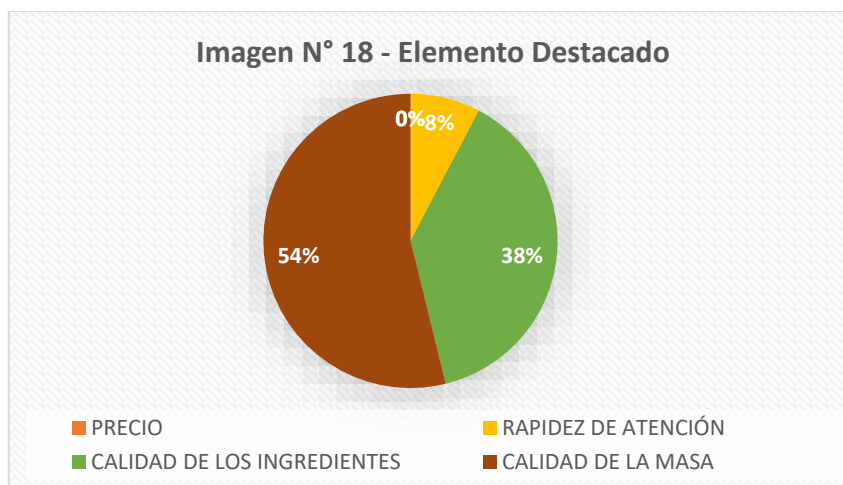
A fin de conocer la percepción de los clientes actuales de PizzaPasta, se procedió a realizar un breve encuentro de calidad de servicio una vez que el cliente solicita la cuenta del local. Se realizaron 26 encuestas donde se evaluaría la recurrencia, atributo de la pizza más destacado y atributos del servicio en general.

3.5.3.1.Resultados Estudio Clientes PizzaPasta.

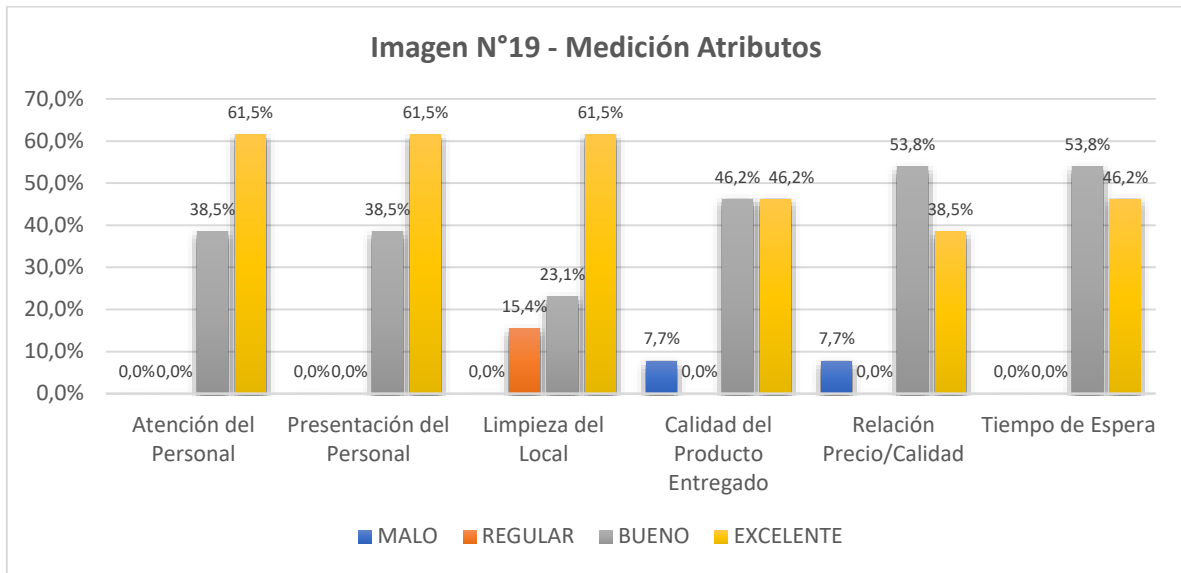
Los encuestados declararon que son clientes frecuentes de PizzaPasta, ya que el 77% declara que ha ido más de 2 veces al local.



En cuanto a la característica más destacada, se solicitó que el cliente indicara sólo una opción entre 5 atributos, siendo que el 54% destaca la calidad de la masa y el 38% destaca la calidad de los ingredientes, tal como se ve en la imagen siguiente:



Finalmente, se pidió evaluar de 1 a 4, donde 1 era Malo, 2 era regular, 3 Bueno y 4 era excelente, 6 atributos, donde las mediciones arrojan un buen nivel de satisfacción:



3.6. Síntesis Diagnóstico.

De acuerdo a los estudios realizados, se presentará un resumen bajo el formato FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de PizzaPasta. Cabe señalar, que las encuestas generales realizadas podrían tener un sesgo explicado por el formato de envío de la encuesta (mediante medios digitales), el cual no abarcaría al espectro completo demográfico de la población nacional y se asume que las respuestas de los encuestados son extrapolables a la Provincia de Marga Marga. Sin embargo, los resultados son consistentes con el estudio realizado a los clientes de la pizzería, validándose la información a fin de ser utilizada a modo de generar conclusiones expresadas en este apartado.

Adicionalmente, al análisis se enfocará en aspectos internos de la empresa y del local actualmente en operación, aspectos que en algunos casos pueden apoyar a las decisiones de expansión del negocio dado aspectos transversales al actual negocio y eventuales nuevos puntos de venta.

3.6.1. Aspectos Internos.

Fortalezas.

A nivel de la empresa, una de las grandes fortalezas es el conocimiento del negocio dado los años de experiencia en la operación de PizzaPasta, lo que implica que ya se tiene un conocimiento acabado tanto de la operación como de los requerimientos necesarios en el caso de querer aperturar uno o más locales destinados a la preparación de alimentos (y en específico, la preparación de pizzas). Adicionalmente, la empresa se encuentra en condiciones de financiar una eventual expansión, ya sea con recursos propios o mediante solicitud de financiamiento a entidades bancarias (considerando el actual estado financiero que le permitiría cumplir con los requisitos para la solicitud de préstamos).

PizzaPasta cuenta con una calidad tanto de ingredientes como en la masa utilizada que no tan sólo es reconocida por los actuales clientes, sino que además es un aspecto relevante en los atributos percibidos en consumidores frecuentes de pizzas. Además, gran parte de los clientes actuales son recurrentes, por lo que existe un grado de fidelización con el producto ofrecido.

Los otros atributos medidos relacionados con la atención y presentación del personal y limpieza del local destacan en el estudio realizado a clientes actuales, por lo que la infraestructura del local complementa la calidad de las pizzas entregadas.

En relación al precio ofrecido, éste se comporta de forma muy competitiva, siendo en promedio una alternativa más económica a las cadenas que se encuentran en el sector.

Finalmente, la ubicación se presenta como una ventaja dado el flujo de personas alrededor del mall de Quilpué y adicionalmente permite tener una gran cobertura geográfica dentro de la comuna. Dado que el local se ubica en el mall, se cuenta con un horario establecido de funcionamiento y opera los 7 días de la semana.

Debilidades.

La marca PizzaPasta no tiene un posicionamiento en la zona, donde las grandes cadenas son las que cuentan con el mayor conocimiento y posicionamiento. Si bien PizzaPasta es una pequeña pizzería, es de vital importancia que tanto los actuales como futuros clientes relacionen la marca con la calidad de los productos ofrecidos. De acuerdo a estudios empíricos con clientes, gran parte de ellos conoce a la pizzería como “la pizzería del mall de Quilpué”, lo que se puede traducir en un riesgo al momento de querer ampliar los servicios a otras comunas o sectores de Quilpué, ya que la marca se debe relacionar con la calidad de los productos ya entregados.

Al ser una pizzería pequeña, no se encuentran grandes economías de escala como la pueden tener otras cadenas de pizzerías, por lo que lo anterior repercute directamente en el margen de los productos. En relación al espacio, ésta es limitado y no se cuenta con oportunidades de crecimiento en cuanto a mesas dentro del local, acotándose la capacidad de atención.

Tal como se presentó en los estudios realizados, gran parte de los pedidos a pizzerías se solicitan con servicio de delivery propio del local, servicio que PizzaPasta actualmente no posee. Lo anterior disminuye su ámbito de cobertura principalmente en las comunas más alejadas.

En relación a la comunicación, no se tiene un manejo de redes sociales o comunicación mediante plataformas digitales, lo que también afecta de forma negativa en el primer punto tratado como debilidad, que es el conocimiento de marca.

Adicionalmente, al no contar con un medio de control de venta e inventario de forma digital, se dificulta la gestión completa de la pizzería, limitando flujos de información en tiempo real que permitan la gestión de proveedores de forma más eficiente.

3.6.2. Aspectos Externos.

Oportunidades.

La primera oportunidad viene dada por la transversalidad del producto ofrecido y que, de acuerdo a los estudios realizados, es de gran aceptación y consumo recurrente. Adicionalmente, al ser un mercado en crecimiento, presenta oportunidades orientadas con el aumento de la demanda por este tipo de comida. En relación a esta demanda, existe una gran oportunidad de potenciales clientes en comunas aledañas, principalmente en Villa Alemana, dado que, por problemas de cobertura, es un sector actualmente no atendido de forma directa por PizzaPasta.

Desde un punto de vista económico, las proyecciones no presentan grandes sorpresas en el mercado del trabajo y es de importancia destacar el crecimiento del mercado de este tipo de comida en los últimos años (773,8% entre los años 2007 y 2017).

La aparición de nuevas plataformas de delivery, desde un punto de vista de cobertura, se presentan como eventuales oportunidades al poder llegar a un espectro más amplio de clientes, sin embargo, en la actualidad no existe esta opción en la Provincia de Marga Marga.

Amenazas.

La aparición de alternativas más saludables se vislumbra como una eventual amenaza no tan sólo al mercado de las pizzas, sino que también en el mercado completo de comida rápida.

Otra amenaza se relaciona con eventuales subidas de tasas de interés, las que tendrían repercusiones en el caso de que nuevas inversiones sean financiadas mediante deudas.

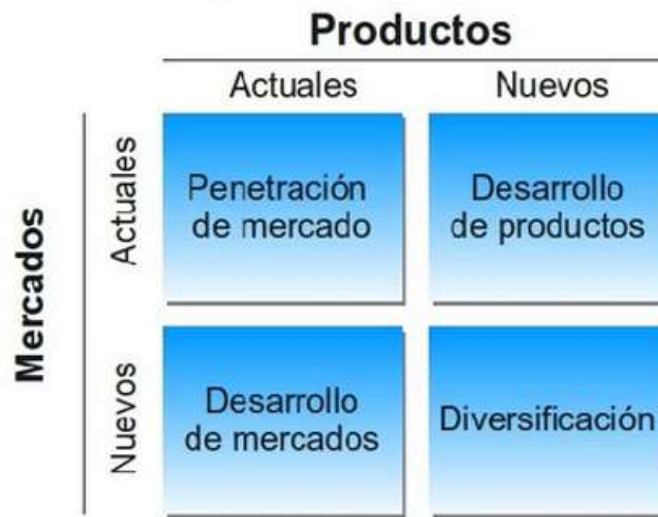
En cuanto al notable crecimiento de este mercado, el cual se identifica como una oportunidad, también se debe considerar como una amenaza dado la posible entrada de nuevos competidores o bien el crecimiento de los actuales participantes en el mercado. Concretamente, Pizza Hut y Telepizza ya anunciaron una alianza global que los dejaría con 56% de participación de mercado en cuanto a locales operativos en Chile y alrededor de un 70% de los ingresos del mercado. Por su parte, la cadena Papa John's (ligado en Chile a la operación por parte de la familia Ibañez) ha anunciado planes de expansión de nuevos locales a nivel nacional.

Si bien la aparición de nuevas plataformas de delivery se presentó como una oportunidad, también se puede vislumbrar como amenaza en el caso que el servicio comience a funcionar en la Provincia de Marga Marga, ya que permitiría aumentar la competencia de sustitutos (o incluso nuevos emprendimientos de pizzerías) que actualmente no tienen forma de despachar sus productos.

4. ESTRATEGIA

En el negocio en que PizzaPasta compite, se caracteriza por no ser un mercado nuevo que debe ser desarrollado, más bien corresponde a un mercado conocido dentro del rubro alimenticio. Adicionalmente, el producto entregado no es nuevo, ya que, tal como vimos en el diagnóstico, existen competidores directos que ofrecen el mismo producto en términos generales, pero con diferencias en la preparación e ingredientes. Dado lo anterior, podemos categorizar a las pizzas como un producto tradicional, identificándose oportunidades de crecimiento mediante acciones orientadas en la “Penetración de Mercado” (de acuerdo a lo expuesto en la Matrix de Ansoff). La siguiente imagen se expone la matriz que relaciona producto/mercado y sus respectivas opciones estratégicas:

Imagen N°20 – Matriz de Ansoff*



*Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

La estrategia a desarrollar en la presente tesis se basará en aumentar la penetración de mercado con los actuales productos ofrecidos por PizzaPasta, buscando principalmente aumentar la cobertura del negocio y atraer nuevos clientes que actualmente prefieren otras cadenas de pizzerías.

4.1. Segmento y Mercado Meta.

Considerando en análisis demográfico de la Provincia de Marga Marga, geográficamente se acotará la estrategia a las comunas de Quilpué y Villa Alemana. Lo anterior justificado tanto por la baja densidad de la población en las comunas de Limache y Olmué (en su conjunto la población asciende al 18,6% de la provincia) y dado que estas 2 comunas presenten el porcentaje de ruralidad más alto de las 4 comunas de la provincia, con un 15,1% y un 29,9% respectivamente. Bajo que la premisa de que la ruralidad impacta directamente con un ingreso disponible menor, este indicador incide en la decisión de que la estrategia tengo como alcance a las 2 comunas indicadas anteriormente.

Actualmente, el mercado está acotado a las personas que acuden al Mall de Quilpué y que pasan a comprar a PizzaPasta bajo la modalidad de servir o para llevar. Si bien no hay motivos para deducir que al Mall de Quilpué no acuden personas de Villa Alemana, cabe señalar que existen alternativas de comercio y centros comerciales ubicados al oriente de Quilpué y que son más cercanos a la comuna de Villa Alemana, por lo que se buscará generar alternativas a este mercado a fin de ampliar el potencial de la Pizzería. Considerando lo anterior, la estrategia planteada busca la apertura de un local de características similares al actual en la comuna de Villa Alemana y adicionalmente se considera la apertura de otro local orientado al delivery de pizzas y de retiro en el local, donde la ubicación permita abarcar la mayor cantidad de casas posibles entre Quilpué y Villa Alemana.

4.2. Marketing Mix.

La estrategia de penetración de mercado estará orientada al aumento de nuevos clientes más que un enfoque de aumentar frecuencia de compra de los actuales consumidores de PizzaPasta en Quilpué (clientes ya fidelizados en base al diagnóstico realizado en la presente tesis). Dado esto, los esfuerzos estarán orientados a más canales de distribución y mayor promoción tanto de estos nuevos canales como los existentes. Si bien un aumento de penetración de mercado puede darse por disminución de precios y mejora en los productos, la estrategia planteada no considerará un enfoque a estos atributos.

4.2.1. Producto.

El actual producto de PizzaPasta es percibido como un producto tanto con una calidad de ingredientes como de la masa que se destaca por parte de los actuales clientes del local. A su vez, estos atributos son aquellos que los consumidores de pizza más valoran en este tipo de comidas, por lo que la recomendación es continuar con la actual carta de producto, con los ingredientes utilizados y forma de preparación de la masa. Sin embargo, siempre se debe estar haciendo análisis de nuevas tendencias en el mercado que puedan surgir, a fin de identificar factores que puedan afectar y sugerir una reorientación de los ingredientes utilizados. Otro gran diferenciador es la forma de preparación de los productos, ya que al preparar las pizzas de forma inmediata en el momento que es requerida, se garantiza una frescura que es una gran ventaja frente a otras grandes cadenas de pizzerías presentes en la zona.

Como único alcance a realizar, se considerará que para los delivery se contará con bebidas orientadas al consumo familiar, es decir, bebidas en envase no retornable de 1.5 litros a 2,5 litros.

4.2.2. Precio.

Los precios actuales de PizzaPasta se presentan bastante competitivos en relación a las cadenas de pizzerías presentes en la zona, sin embargo, los precios de la pizza familiar (tamaño “L”), es la única que se observa con un posicionamiento de precio mayor en comparación con las otras pizzerías analizadas. Actualmente, la pizza tamaño familiar representa el 16,6% de las pizzas venidas y un 16% de los ingresos totales. Al no ser un factor relevante en el funcionamiento de la pizzería el precio de este tamaño de pizza se recomienda, al igual que el punto anterior, mantener los actuales precios vigentes a la fecha y con un monitoreo constante de promociones y actualizaciones de precios de la competencia.

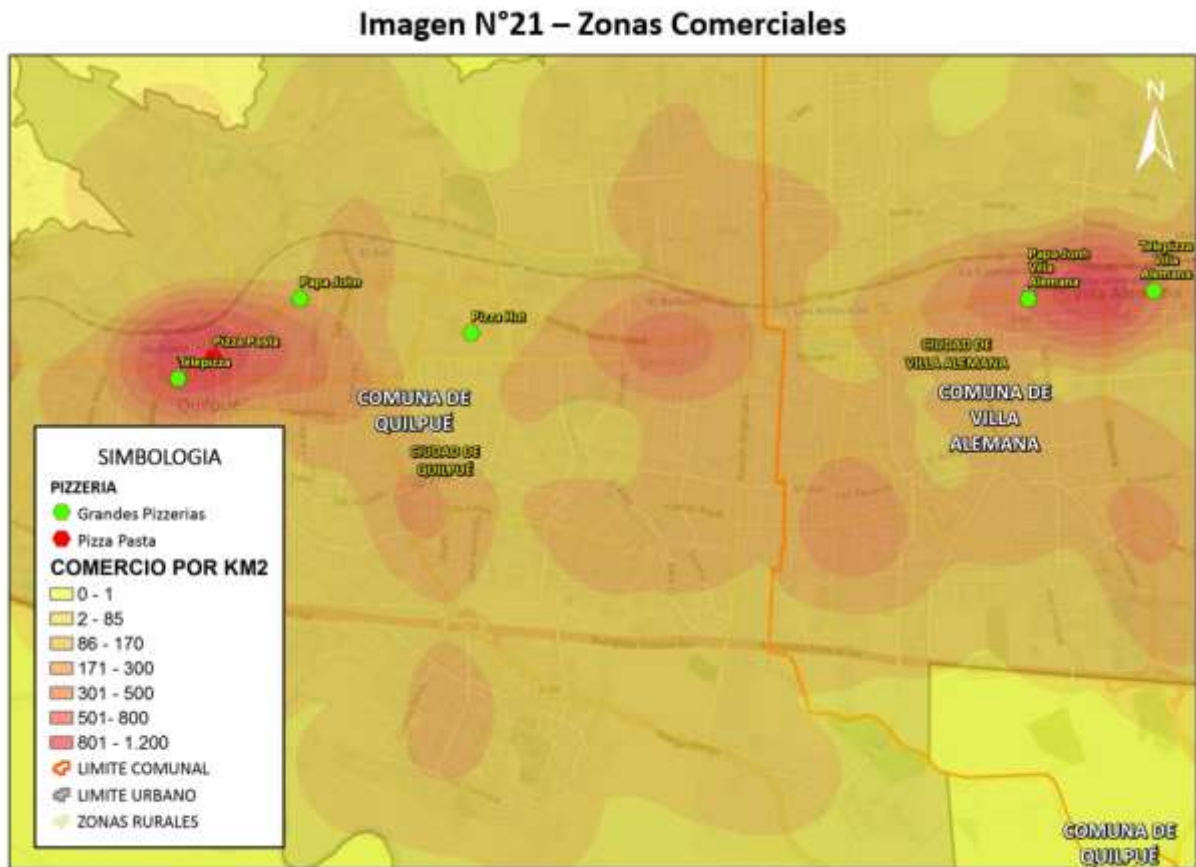
4.2.3. Distribución.

Una de las falencias actuales para el crecimiento de la empresa es que hoy sólo se tiene un local y sin reparto a domicilio (recordar el impacto del delivery para este tipo de comidas que se analizó en el diagnóstico). A fin de aumentar la cobertura geográfica de PizzaPasta, se evaluará la apertura de un nuevo local en la comuna de Villa Alemana y la incorporación del modelo de delivery mediante un local que permita distribuir los pedidos a la mayor cantidad de los hogares de las comunas de Quilpué y Villa Alemana en el menor tiempo posible. Lo anterior implica mantener sin delivery el actual local y el local que se desea aperturar en Villa Alemana, manteniéndose el modelo de negocio actual de pizzas para servir o llevar en estos casos. Lo anterior tiene como objetivo dar foco a la atención más personalizada dentro de los locales de PizzaPasta, con enfoque a los clientes que de forma presencial solicitan los productos. Adicionalmente, un sistema de delivery en espacios de alto flujo implica contar con lugares destinados a mantener las motocicletas o los vehículos utilizados para el delivery, por lo que también se evaluará un modelo de despacho mediante un tercero, con el alcance que empresas como Pedidos Ya, Glovo, Rappi o Uber Eats no operan en la Provincia de Marga Marga.

4.2.3.1. Nuevo Local Villa Alemana.

Tal como se mencionó en los puntos anteriores, la apertura de un nuevo local en Villa Alemana y con características similares al actual local de Quilpué, tiene como objetivo aumentar la oferta en una comuna donde actualmente no se tiene presencia y que capture potenciales clientes en zonas de alto flujo de personas, por lo que la ubicación en un lugar céntrico y transitado es clave en esta decisión.

Para lo anterior, la Imagen n°21 muestra las zonas comerciales que a su vez se utiliza como variable para identificar zonas de alto flujo de personas, lo que arroja potenciales locaciones para el nuevo local (sectores destacados en color rojo).



Dado lo anterior, una zona de potencial atractivo en Villa Alemana es la comprendida entre los locales de Papa John's y Telepizza. En relación a precio de los arriendos en este sector, encontramos valores promedio de \$921.613 por cerca de 135 metros cuadrados útiles. Sin embargo, las propiedades más cercanas a la Avenida Valparaíso (calle principal y polo comercial de la comuna), tienen un valor promedio de 2,3 millones de pesos. Las propiedades identificadas con potencial en el sector se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N°17 - Precio Propiedades Villa Alemana			
	ARRIENDO	Mt2	Valor por Mt2
PROPIEDAD_1 (Código Portal Inmobiliario: 3664053)	2.067.234	224	9.229
PROPIEDAD_2 (Código Portal Inmobiliario: 4445171)	2.500.000	265	9.434
PROMEDIO	2.283.617	245	9.331

4.2.3.2.Delivery mediante un tercero.

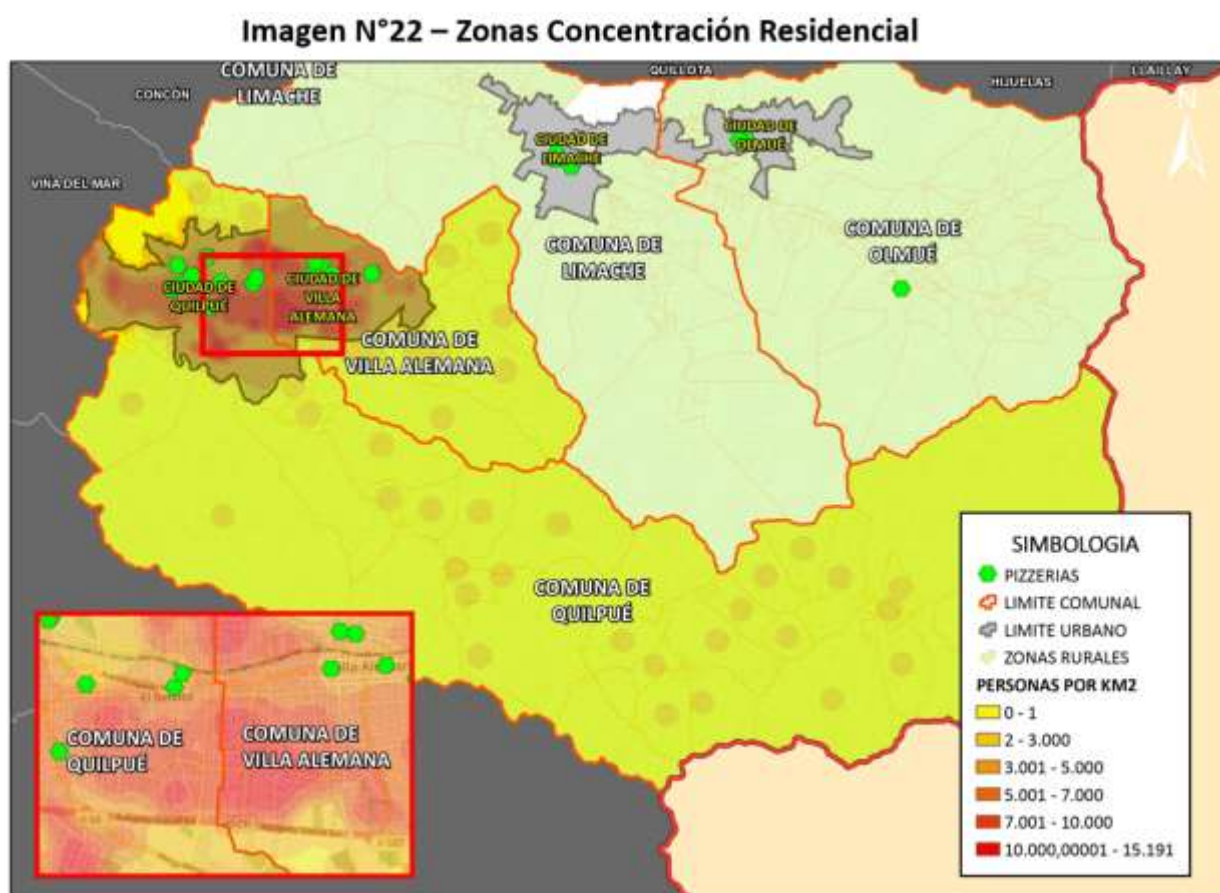
Si bien ninguna de las grandes empresas de delivery tiene presencia en la Provincia de Marga Marga, la empresa InstaDelivery sí tiene zona de cobertura en Quilpué y Villa Alemana. Esta empresa nació en la Quinta Región y cuenta a la fecha con convenios con Subway, Master Fish & Chips, Sazón Peruana, El Patio, A Mano, TGI Fridays y Roof Burger. El funcionamiento de esta consiste en realizar los pedidos mediante su aplicación (descargable en Google Play y AppleStore) y tiene un costo al cliente de 2.000 pesos por despacho. Adicionalmente, al local asociado se le realiza un cobro sobre el valor total del pedido del cliente. Este cobro consiste en un 10% el primer año, 15% el segundo año y de un 25% desde tercer año en adelante.

Para este proveedor, no existe un tiempo mínimo de permanencia, por lo que se considerará dentro de la opción de distribución mediante la aplicación del proveedor. Esta opción será considerada para complementar el despacho de PizzaPasta a modo de apoyar a la distribución existente y propuesta en el presente trabajo.

4.2.3.3. Nuevo Local Delivery.

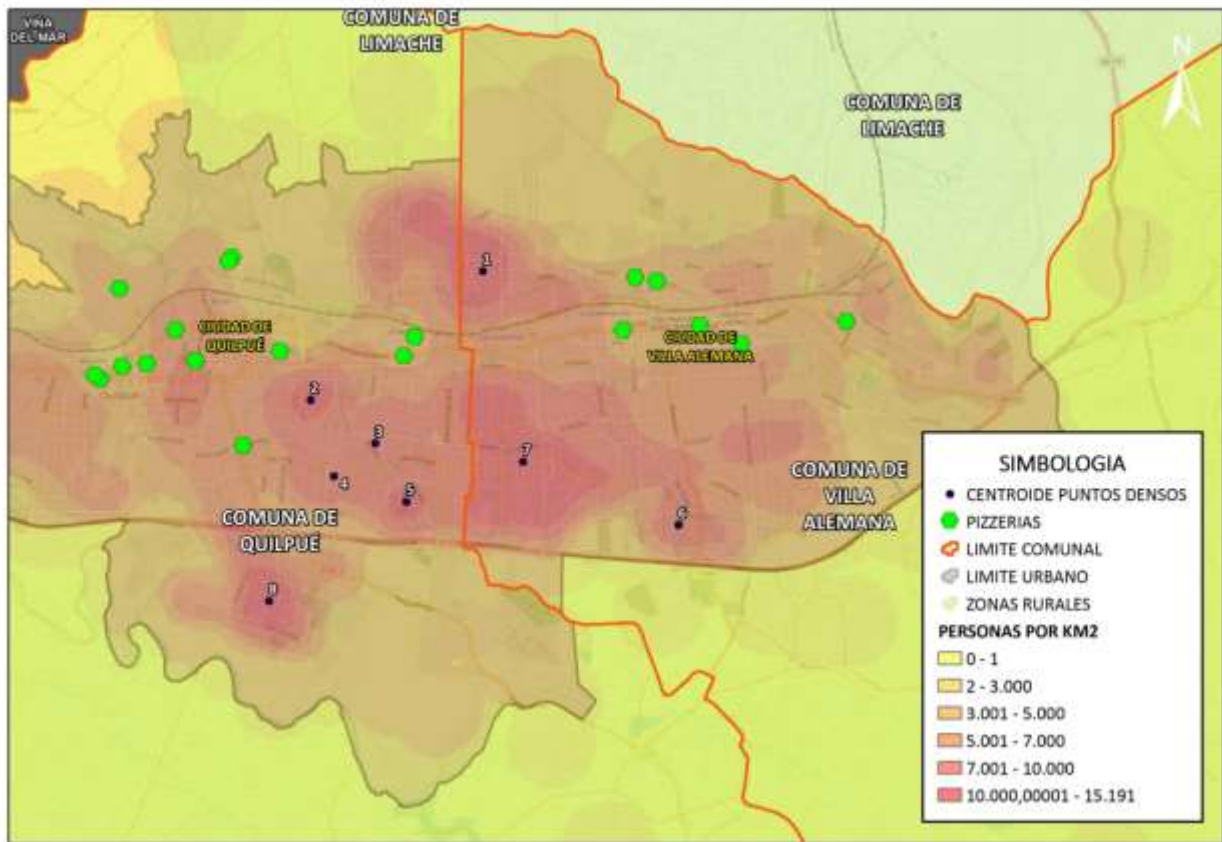
Este local tiene como objetivo estar orientado a rotación rápida de los productos, ya sea mediante el modelo de retirar en el local o despacho a domicilio, tanto con colaboradores contratados por PizzaPasta como con delivery externo (presentado en el punto anterior). Cabe señalar que la contratación se realizará a personas que cuenten con movilización propia (motocicletas) y que dispongan de éstas para los despachos a realizar. Dado lo anterior PizzaPasta se hará responsable de pago de permisos de circulación, mantenciones y la bencina utilizada en el delivery.

A fin de cumplir con la restricción maximizar la cobertura en el menor tiempo de desplazamiento posible dentro de las comunas de Quilpué y Villa Alemana, se realizó un análisis que permite encontrar posibles zonas que logren cumplir con esta restricción. De acuerdo a los resultados de este análisis, se identificaron las zonas de mayor concentración de personas por kilómetro cuadrado, donde los resultados se presentan en la Imagen n°22:



Considerando lo anterior, se encuentran 8 puntos ubicados en el centro de estas zonas densas (centriode), que son las probables ubicaciones del local de reparto de delivery:

Imagen N°23 – Zonas Probables de Ubicación



Para identificar la zona más densa de personas por kilómetro cuadrado, se realiza nuevamente el ejercicio de las isocronas de estas posible 8 ubicaciones, donde los resultados arrojan que la mejor opción es el punto 7, donde se obtienen la mayor cantidad de personas en una cobertura hasta 10 minutos (bajo el mismo supuesto de desplazamiento a 30 kilómetros por hora). El análisis de todas las posibles ubicaciones se presenta desde la tabla 18 a la tabla 25:

Tabla N° 18 - Isocrona Ubicación 1				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	20.021	52.189	67.034	139.244
VILLA ALEMANA	27.174	66.337	26.594	120.105
Total general	47.195	118.526	93.628	259.349

Tabla N° 19 - Isocrona Ubicación 2				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	58.090	65.355	15.759	139.204
VILLA ALEMANA		62.171	57.270	119.441
Total general	58.090	127.526	73.029	258.645

Tabla N° 20 - Isocrona Ubicación 3				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	45.373	60.023	33.416	138.812
VILLA ALEMANA	22.883	61.353	35.256	119.492
Total general	68.256	121.376	68.672	258.304

Tabla N° 21 - Isocrona Ubicación 4				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	57.862	59.641	21.701	139.204
VILLA ALEMANA	10.225	61.619	47.792	119.636
Total general	68.087	121.260	69.493	258.840

Tabla N° 22 - Isocrona Ubicación 5				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	42.499	60.675	36.030	139.204
VILLA ALEMANA	22.516	60.985	36.135	119.636
Total general	65.015	121.660	72.165	258.840

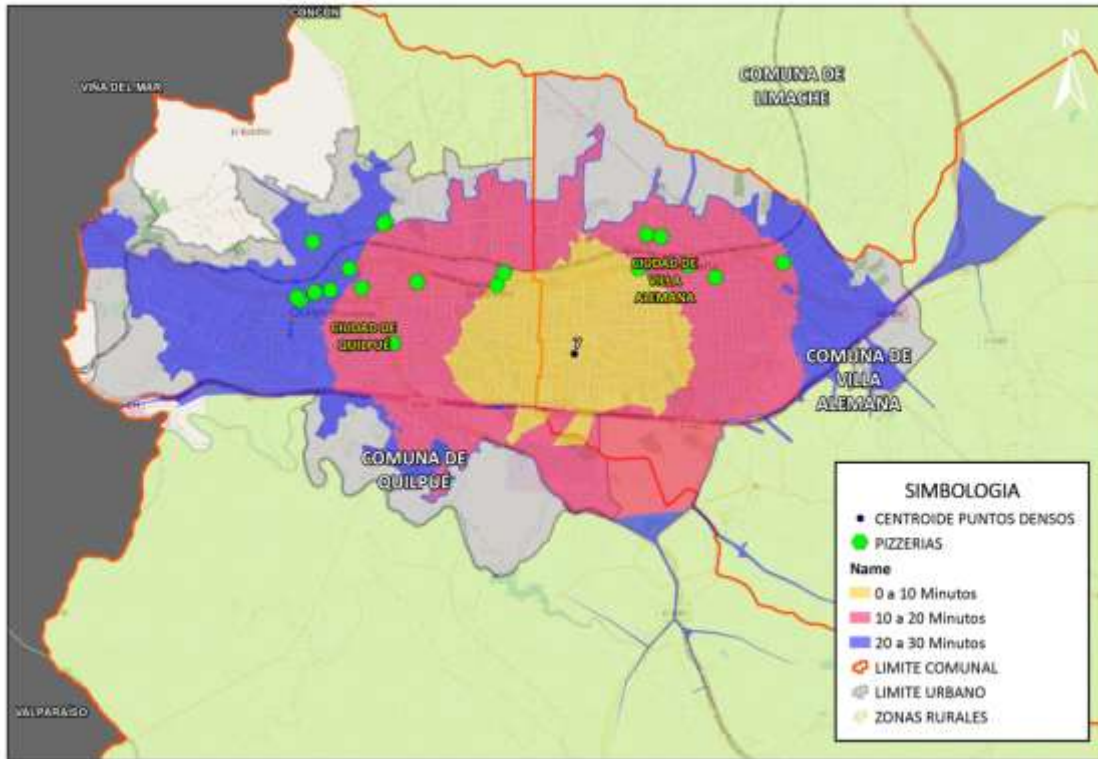
Tabla N° 23 - Isocrona Ubicación 6				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ		27.809	97.347	125.156
VILLA ALEMANA	46.986	60.487	12.648	120.121
Total general	46.986	88.296	109.995	245.277

Tabla N° 24 - Isocrona Ubicación 7				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	23.668	59.213	56.044	138.925
VILLA ALEMANA	54.243	52.655	13.207	120.105
Total general	77.911	111.868	69.251	259.030

Tabla N° 25 - Isocrona Ubicación 8				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	23.136	71.842	43.874	138.852
VILLA ALEMANA		15.390	94.113	109.503
Total general	23.136	87.232	137.987	248.355

Considerando el sector seleccionado, éste representa a 77.911 habitantes del potencial total de Quilpué y Villa Alemana a menos de 10 minutos (del cual el 30,37% está ubicado en la comuna de Quilpué) y 189.779 habitantes del potencial total en menos de 20 minutos de estas mismas comunas (con un 43,7% en la comuna de Quilpué). Las zonas de coberturas por tiempo de desplazamiento se presentan en la imagen siguiente:

Imagen N°24 – Zona Óptima



La isocrona seccionada como zona óptima, se comporta (a nivel de grupo socioeconómico) de forma similar al total de las isocronas si consideramos un tiempo de desplazamiento menor a 10 minutos. Dentro de la isocrona óptima seleccionada (isocrona número 7), ésta contiene un 10,3% de los habitantes dentro de 10 minutos clasificados como ABC1, mientras que el total de las isocronas (al mismo tiempo de desplazamiento) este porcentaje es de 11,8%, donde el detalle se presenta a continuación:

Tabla N° 26 - Distribución GSE Isocronas						
Isocronas	ABC1	C2	C3	D	E	Total general
1	17,8%	46,8%	28,5%	5,6%	1,3%	100,0%
2	14,5%	40,3%	29,2%	15,2%	0,7%	100,0%
3	9,5%	43,0%	31,1%	14,9%	1,4%	100,0%
4	12,4%	39,7%	31,3%	15,3%	1,4%	100,0%
5	8,0%	42,6%	31,9%	15,8%	1,6%	100,0%
6	4,0%	25,8%	31,7%	36,8%	1,7%	100,0%
7	10,3%	40,3%	30,7%	17,3%	1,5%	100,0%
8	26,5%	49,9%	16,6%	6,9%	0,1%	100,0%
Total general	11,8%	40,8%	29,9%	16,2%	1,3%	100,0%

Dado lo anterior, se asume que nos estamos posicionados en una zona que tiene una distribución de GSE ajustada al promedio de todas las zonas analizadas. Sólo la isocrona 1 y la isocrona 8 se posicionan como zonas con mayor poder adquisitivo, dado que el grupo ABC1 en la isocrona 1 es de un 17,8% y este valor asciende a 26,5% en la isocrona 8. Sin embargo, el potencial en habitantes

de estos sectores es de 47.195 y 23.136 personas respectivamente a menos de 10 minutos, mucho menos de los 77.911 habitantes de la isocrona seleccionada.

En relación a las coberturas totales de las comunas seleccionadas, en un rango de hasta 10 minutos, el 28% del total de habitantes de Quilpué y Villa Alemana estarían con cobertura y un 68,2% de los habitantes de estas mismas comunas estarían con cobertura en un rango menor a 20 minutos. Estos porcentajes, en términos marginales, se aprecian a continuación:

Tabla N° 27 - Cobertura de Habitantes				
	0 a 10 Minutos	10 a 20 Minutos	20 a 30 Minutos	Total general
QUILPUÉ	15,6%	39,0%	36,9%	91,6%
VILLA ALEMANA	42,9%	41,6%	10,4%	94,9%
Total general	28,0%	40,2%	24,9%	93,1%

Para este sector definido por la isócrona número 7, se identifican los valores de arriendos de posibles locaciones para la ubicación del delivery, donde el promedio asciende a 465 mil pesos mensuales, con 112 mts² promedio.

4.2.4. Promoción.

Actualmente, PizzaPasta cuenta con clientes ya fidelizados que por sí solos pueden ser considerados como un excelente medio de promoción de las nuevas sucursales. Adicionalmente, al tener mayores puntos de contacto con nuevos locales, existen posibilidades de que aquellos potenciales consumidores que tienen una frecuencia de consumo menor a lo expuesto en el estudio realizado puedan aumentar su frecuencia de compra (el 80% de aquellos que han consumido pizza en los últimos 3 meses, tienen frecuencia de consumo de al menos una vez al mes, por lo que podríamos aumentar el consumo al 20% restante).

Los clientes de PizzaPasta en su mayoría son personas que tienen un consumo recurrente en el local y extrapolando estos clientes a los estudios realizados, no existe una característica que permita clasificar de forma clara los consumidores de pizza, ya que se identifica con un producto bastante transversal, por lo que la promoción también cumplirá esta característica.

Como parte del crecimiento, es de vital importancia dar a conocer los productos ofrecidos a una mayor cantidad de potenciales clientes tanto en la comuna de Quilpué, donde actualmente funciona el local, como en la comuna de Villa Alemana, lugar en que se propone (de acuerdo al punto anterior), la ubicación de un nuevo local de características similares al actual.

A fin de dar a conocer PizzaPasta, se consideran 3 acciones concretas a ejecutar en el presente plan a 4 años:

- 1- Entrega de información en el local (mediante folletos) que informe el nuevo servicio de delivery de PizzaPasta a actuales clientes.
- 2- Desarrollo de sitio web de carácter informativo de las pizzerías, ubicación, promociones y servicio de delivery. Adicionalmente, se considera la opción de pedir “on line”.
- 3- Entrega de volantes a las direcciones ubicadas a 10 minutos del local de delivery con información relacionada con los productos ofrecidos. Lo anterior se traduce en 77.911 personas y a 25.133 hogares (considerado datos del último censo que indican que existen 3,1 habitantes por hogar en Chile).

Adicionalmente, mediante el proveedor de delivery, se contará con información de la pizzería en la aplicación que permitirá tener una mayor cobertura mediante medios digitales.

5. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Considerando los datos planteados en la estrategia definida, se considerarán todas las inversiones necesarias para implementar los nuevos locales en su fase inicial y a su vez se identificarán los costos relevantes necesarios que serán la base (en conjunto con las inversiones) para estimar el capital de trabajo necesario. Con esta información se definiría la estrategia de financiamiento para la ejecución del proyecto.

Adicionalmente, se hará un estimado de ingresos para los nuevos locales y se presentarán los flujos a 48 meses a una tasa de descuento estimada en base a un “Beta” referencial para terminar con una sensibilización de los ingresos a fin de evaluar escenarios probables.

5.1. Inversiones

Las inversiones necesarias están orientadas a la habilitación de los locales a fin de contar con todos los implementos necesarios para el correcto funcionamiento de PizzaPasta. Los implementos necesarios se listan a continuación:

- a) **Caja Registradora:** Indispensable para el control de ingresos de los locales. La caja debe contar con homologación del Servicio de Impuestos Internos (SII) a fin de que sus comprobantes sean utilizados como boletas autorizadas.
- b) **Refrigerador:** Necesario para mantener frescos los insumos de consumo del día.
- c) **Cooler Doble:** Utilizado para congelar productos que se utilizarán durante la semana.
- d) **Hornos:** Hornos especiales utilizados para la masa “a la piedra”, el cual es utilizado actualmente en PizzaPasta.
- e) **Campana:** Elemento de extracción necesario y solicitado por el organismo de salud para la evacuación de los olores generados en la cocina.
- f) **Procesadora Alimento:** Electrodoméstico utilizado para principalmente para rayado de queso.
- g) **Amasadora:** Indispensable para la producción de la masa que será utilizada en la Pizzería.
- h) **Implementos Cocina:** En este ítem se consideran aquellos utensilios utilizados en la cocina, tales como cuchillos, ollas, sartenes, etc. Adicionalmente, se consideran los platos, cubiertos y vasos a utilizar por los clientes.
- i) **Mesones Recipiente Insumos:** Mesones de acero inoxidable donde se depositan los insumos de consumo inmediato.
- j) **Mesones:** Lugares habilitados para la preparación de los productos dentro del local.
- k) **Remodelación:** Se consideran todos los desembolsos orientados a la remodelación del local una vez arrendado a fin de que pueda ser utilizado como local para el expendio de comidas.
- l) **Mesas:** Mesas para el uso de los clientes dentro del local.
- m) **Sillas:** Sillas para el uso de los clientes dentro del local.
- n) **Ambientación:** Se considera un desembolso para la decoración de los locales.
- o) **Servicio de Salud:** Pago necesario para el inicio de trámites de salud.
- p) **Otros:** Otros desembolsos que se podría incurrir que no están considerados en el presente listado.

En relación a la valorización del listado anterior, éste se presenta en la Tabla N°28:

Tabla N°28 - Inversiones						
ITEM	VILLA ALEMANA			DELIVERY		
	Q	Pu	TOTAL	Q	Pu	TOTAL
Caja Registradora	1	800.000	800.000	1	800.000	800.000
Refrigerador	1	350.000	350.000	1	350.000	350.000
Cooler Doble	1	600.000	600.000	1	600.000	600.000
Hornos	2	280.000	560.000	2	280.000	560.000
Campana	1	500.000	500.000	1	500.000	500.000
Procesadora Alimento	1	500.000	500.000	1	500.000	500.000
Amasadora	1	500.000	500.000	1	500.000	500.000
Implementos Cocina	1	600.000	600.000	1	300.000	300.000
Mesones Recipiente Insumos	1	300.000	300.000	1	300.000	300.000
Mesones	1	1.000.000	1.000.000	1	300.000	300.000
Remodelación	1	10.000.000	10.000.000	1	3.000.000	3.000.000
Mesas	20	35.000	700.000	0	35.000	0
Sillas	80	17.000	1.360.000	0	17.000	0
Ambientación	1	500.000	500.000	1	150.000	150.000
Servicio de Salud	1	50.000	50.000	1	50.000	50.000
Otros	1	1.000.000	1.000.000	1	300.000	300.000
TOTAL			19.320.000			8.210.000

Se considera que las inversiones se realizarán en el mes de mayo 2019 (To) y para el caso de Villa Alemana, el local demorará 3 meses en quedar implementado, por lo que el inicio de venta será en agosto 2019. Para el caso del delivery, se estima inicio de operación para julio 2019.

5.2. Costos de Operación y Gastos.

Para los costos de operación y gastos, se considerarán los siguientes puntos en la generación de los flujos necesarios para los cálculos de VAN y TIR:

5.2.1. Local de Villa Alemana.

- Se considera que este valor representa al 27% de los ingresos estimados del período siguiente. Las compras de insumos se realizan por adelantado (por ejemplo, en enero se compra para las ventas estimadas de febrero).
- Se considera un arriendo mensual de \$2.283.617 (promedio del sector de interés), valor reajutable de forma anual en un 3% (de acuerdo a meta inflacionaria del Banco Central). El reajuste se realizará en los meses de enero. Además, se considera una garantía al primer mes de otro arriendo.
- En relación a los gastos básicos, se consideran los siguientes puntos:
 - Agua, por un valor de \$90.000 mensuales.
 - Luz, por un valor de \$100.000 mensuales.
 - Gas, por un valor de \$350.000 mensuales.
 - Telefonía Fija, por un valor de \$15.000 mensuales.

Al igual que el arriendo, se considera un reajuste de 3% anual aplicados en enero de cada año.

- Se considera tener un total de 9 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:
 - 3 pizzeros a un costo empresa de \$450.000 cada uno.
 - 3 cajeros a un costo empresa de \$450.000 cada uno.
 - 3 garzones a un costo empresa de \$300.000 cada uno.
 - Un administrador a un costo empresa de \$600.000 con dedicación no necesariamente exclusiva al local.

El personal será contratado un mes antes de la apertura, es decir en julio 2019.

- Como concepto de otros insumos, se evaluarán:
 - Costo de fumigación por \$60.000 mensuales desde julio 2019.
 - Cajas para pizzas que se retiran en el local por \$142.800 pesos mensuales desde julio 2019. El valor corresponde a aproximadamente 700 cajas mensuales.
 - Otros: Por un valor de \$300.000 pesos mensuales para gastos varios del local.
- Pago del 2,5% de las ventas realizadas por tarjetas de crédito/débito, Este pago se realiza al mes siguiente de la venta realizada.
- Pago a Instadelivery del 10% sobre las ventas realizadas en el período anterior por 12 meses. En el segundo año el valor asciende a un 15% y al tercer año un 25%.
- El gasto de promoción se detalla a continuación:
 - Plan anual de 60 mil pesos mensuales (pagados en 12 meses), que considera para almacenamiento y soporte de página web. El pago se estima un mes antes de la apertura.
 - Impresión de 4 mil folletos mensuales para ser entregados en el local a un valor de \$47.960 por mes.
- Pagos de patente por \$80.000 a ser cancelados en enero y junio.
- Pagos previsionales mensuales (PPM) del 1,5% de las ventas del período anterior.
- Depreciación estimada de la inversión (excepto los ítems de “Servicio de Salud” y “Remodelación”) en un plazo de 48 meses. Se considera que sólo el 30% del ítem “Remodelación” dentro de las inversiones corresponden a materiales depreciables. Se inicia la depreciación a finales del mismo mes en que se realiza la inversión.
- Impuesto de un 27% a ser pagado en abril de cada año. Se calcula en base al 27% de lo imponible menos lo pagado por concepto de PPM en el año calendario anterior al pago. En el caso que los impuestos a pagar sean menores a lo ya pagado, se considera un pago igual a 0 y la diferencia como un “haber” para el próximo pago de impuestos.
- Para el pago de IVA, se considera que el 70% de la “remodelación” está exenta de IVA, al igual que el pago al Servicio de Salud. Al 19% de los ingresos por venta, se le descuentan

los pagos afectos a IVA, que son las inversiones (con las consideraciones anteriores), los costos de los insumos, gastos básicos, insumos varios, promoción y los servicios de Redcompra e Instadelivery. Este pago se considera en los meses de abril de cada año.

5.2.2. Local Delivery.

- Se considera que este valor representa al 27% de los ingresos estimados del período siguiente. Las compras de insumos se realizan por adelantado (por ejemplo, en enero se compra para las ventas estimadas de febrero).
- Se considera un arriendo mensual de \$465.000 (promedio del sector de interés), valor reajutable de forma anual en un 3% (de acuerdo a meta inflacionaria del Banco Central). El reajuste se realizará en los meses de enero. Además, se considera una garantía al primer mes de otro arriendo.
- En relación a los gastos básicos, se consideran los siguientes puntos:
 - Agua, por un valor de \$45.000 mensuales.
 - Luz, por un valor de \$50.000 mensuales.
 - Gas, por un valor de \$175.000 mensuales.
 - Telefonía Fija, por un valor de \$15.000 mensuales.

Al igual que el arriendo, se considera un reajuste de 3% anual aplicados en enero de cada año.

- Se considera tener un total de 9 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:
 - 3 pizzeros a un costo empresa de \$450.000 cada uno.
 - 3 cajeros a un costo empresa de \$450.000 cada uno.
 - 3 repartidores a un costo empresa de \$300.000 cada uno.
 - Un administrador a un costo empresa de \$350.000 con dedicación no necesariamente exclusiva al local.

El personal será contratado un mes antes de la apertura, es decir en junio 2019.

- Como concepto de otros insumos, se evaluarán:
 - Costo de fumigación por \$60.000 mensuales desde julio 2019.
 - Cajas para pizzas que se retiran en el local por un estimado de \$204 por caja, donde la cantidad de cajas se basará en la estimación de venta del período siguiente. Se considera un ticket promedio (para esta estimación) de \$12.000.
 - Gastos de Bencina: Dado el ticket promedio indicado en el punto anterior, se considera el gasto de bencina de la cantidad de pedidos (que no son despachados por Instadelivery) dentro del período. Se considera que cada despacho tiene una distancia de 5 kms. (10 kms. ida y vuelta), con un rendimiento de la motocicleta de 25 kilómetros por litro y un precio de la encina de \$900 por litro.
 - Gastos de Mantenimiento Moto. Se considera una mantención completa en los meses de marzo por \$100.000.
 - Gastos de Permiso de Circulación: Considera el pago de 36 mil pesos anuales con una disminución promedio de 1,6% anual para la documentación necesaria para el uso de las motocicletas.

- Otros: Por un valor de \$150.000 pesos mensuales para gastos varios del local.
- Pago del 2,5% de las ventas realizadas por tarjetas de crédito/débito, Este pago se realiza al mes siguiente de la venta realizada.
- Pago a Instadelivery del 10% sobre las ventas realizadas en el período anterior por 12 meses. En el segundo año el valor asciende a un 15% y al tercer año un 25%.
- El gasto de promoción se detalla a continuación:
 - Plan anual de 60 mil pesos mensuales (pagados en 12 meses), que considera para almacenamiento y soporte de página web. El pago se estima un mes antes de la apertura.
 - Impresión y entrega de 25.133 folletos destinados a potenciales clientes a menos de 10 minutos (de acuerdo al análisis de las isocronas. Se proyecta un costo de \$250 por volante impreso y entregado (costo total de \$6.283.250). Adicionalmente, se considera esta entrega en el mes de apertura del local (julio 2019) y una entrega en marzo 2020.
- Pagos de patente por \$80.000 a ser cancelados en enero y junio.
- Pagos previsionales mensuales (PPM) del 1,5% de las ventas del período anterior.
- Depreciación estimada de la inversión (excepto los ítems de “Servicio de Salud” y “Remodelación”) en un plazo de 48 meses. Se considera que sólo el 30% del ítem “Remodelación” dentro de las inversiones corresponden a materiales depreciables. Se inicia la depreciación a finales del mismo mes en que se realiza la inversión.
- Impuesto de un 27% a ser pagado en abril de cada año. Se calcula en base al 27% de lo imponible menos lo pagado por concepto de PPM en el año calendario anterior al pago. En el caso que los impuestos a pagar sean menores a lo ya pagado, se considera un pago igual a 0 y la diferencia como un “haber” para el próximo pago de impuestos.
- Para el pago de IVA, se considera que el 70% de la “remodelación” está exenta de IVA, al igual que el pago al Servicio de Salud. Al 19% de los ingresos por venta, se le descuentan los pagos afectos a IVA, que son las inversiones (con las consideraciones anteriores), los costos de los insumos, gastos básicos, insumos varios, promoción y los servicios de Redcompra e Instadelivery. Este pago se considera en los meses de abril de cada año.

5.3. Estimación de Ingresos.

Para la estimación del ingreso, se considera la distribución y estacionalidad de las ventas históricas de Pizza Pasta para la proyección, por lo que las ponderaciones de las ventas anuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 29 - Distribución de Ingresos		
	Peso Promedio Ingreso Mes	Variación Promedio Ingreso Mes
Enero	8,6%	1,3%
Febrero	8,2%	1,3%
Marzo	8,2%	1,3%
Abril	7,8%	1,1%
Mayo	8,4%	0,8%
Junio	7,7%	0,8%
Julio	9,1%	0,5%
Agosto	8,1%	0,9%
Septiembre	7,7%	1,2%
Octubre	7,9%	1,0%
Noviembre	7,3%	0,8%
Diciembre	11,0%	0,2%
TOTAL	100,0%	11,2%

Sin embargo, se asume esta distribución a partir del segundo año, ya que desde el inicio de la operación en el año 1, se considerará que las ventas mensuales se irán incrementando de forma acumulativa. Este aumento será en base a los porcentajes de la tabla número 29, pero asumiendo que en cada período será la suma del período anterior más el correspondiente al mes actual. Por ejemplo, las ventas de febrero pesarán el 8,2% de febrero más 8,6% de enero, es decir, un total de 16,8%. Una vez realizado este cálculo, se realizó la distribución de base 100%, quedando la distribución de las ventas del primer año de la siguiente forma:

Tabla N° 30 - Distribución de Ingresos Año_1		
	Peso Promedio Ingreso Mes - Villa Alemana	Peso Promedio Ingreso Mes - Delivery
Enero	-	-
Febrero	-	-
Marzo	-	-
Abril	-	-
Mayo	-	-
Junio	-	-
Julio	-	5,2%
Agosto	6,7%	9,8%
Septiembre	13,1%	14,2%
Octubre	19,6%	18,7%
Noviembre	25,7%	22,9%
Diciembre	34,8%	29,2%
TOTAL	100,0%	100,0%

Con estos datos de distribución de ventas de forma mensual, se estimaron los ingresos de los nuevos locales de forma anual. Se considera que el local de Villa Alemana tenga ventas, al segundo año, de volúmenes similares de PizzaPasta Quilpué. En cuanto al nuevo local de delivery, se estima su venta de aproximadamente un 65% de lo venido por el local de Villa Alemana. Adicionalmente, desde el año 3 se asume un crecimiento de venta (sobre el período anterior) de un 3% anual. El detalle de la estimación de venta por año es el siguiente:

Tabla N° 31 - Ingresos Totales Estimados				
	Local Villa Alemana / Venta Total	Local Villa Alemana / Venta Promedio Mensual	Local Delivery /Venta Total	Local Delivery / Venta Promedio Mensual
Año_1 desde Apertura	61.384.876	12.276.975	44.197.111	7.366.185
Año_2	200.000.000	16.666.667	129.600.000	10.800.000
Año_3	206.000.000	17.166.667	133.488.000	11.124.000
Año_4	212.180.000	17.681.667	137.492.640	11.457.720

Finalmente se estima que para ambos negocios, Instadelivery aportará con un 10% de las ventas totales de cada local y que los ingresos anuales se incrementarán en una tasa de un 3%. Adicionalmente, dado datos históricos, se considera que el 36,42% de los pagos se realizarán por sistema Redcompra.

5.4. Financiamiento y Flujos.

El financiamiento se realizará mediante un crédito bancario por un monto que permita cubrir las inversiones iniciales, la operación durante los primeros meses en que las ventas deben ir creciendo y todos los pagos relacionados con el funcionamiento del local que fueron individualizados anteriormente. Los flujos se presentan en el Anexo n°12 y Anexo n°13, donde los flujos en términos generales se presentan a continuación:

Tabla N°32 - Caja Sin Préstamo Villa Alemana								
Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	1.551.277	-11.159.307	ene-23	1.730.591	22.289.070
feb-19	0	0	feb-21	1.579.548	-9.579.758	feb-23	1.815.414	24.104.484
mar-19	0	0	mar-21	2.041.561	-7.538.197	mar-23	2.307.546	26.412.030
abr-19	0	0	abr-21	-3.853.971	-11.392.168	abr-23	-9.139.813	17.272.217
may-19	-24.427.234	-24.427.234	may-21	2.693.141	-8.699.027			
jun-19	-2.903.617	-27.330.851	jun-21	80.017	-8.619.010			
jul-19	-8.690.935	-36.021.786	jul-21	3.998.532	-4.620.478			
ago-19	-5.649.295	-41.671.081	ago-21	1.509.955	-3.110.523			
sep-19	-2.946.698	-44.617.779	sep-21	894.345	-2.216.178			
oct-19	-73.745	-44.691.524	oct-21	1.784.594	-431.584			
nov-19	2.010.685	-42.680.838	nov-21	-1.551.170	-1.982.754			
dic-19	7.808.597	-34.872.242	dic-21	7.834.022	5.851.269			
ene-20	1.466.423	-33.405.819	ene-22	1.542.060	7.393.329			
feb-20	1.463.764	-31.942.055	feb-22	1.626.742	9.020.071			
mar-20	1.911.406	-30.030.649	mar-22	2.104.540	11.124.611			
abr-20	884.677	-29.145.972	abr-22	-8.915.176	2.209.435			
may-20	2.541.732	-26.604.240	may-22	2.780.497	4.989.933			
jun-20	8.396	-26.595.843	jun-22	78.633	5.068.565			
jul-20	3.807.111	-22.788.733	jul-22	4.129.273	9.197.838			
ago-20	1.406.103	-21.382.630	ago-22	1.534.030	10.731.869			
sep-20	877.467	-20.505.163	sep-22	1.097.531	11.829.400			
oct-20	1.720.685	-18.784.478	oct-22	1.978.001	13.807.401			
nov-20	-1.513.060	-20.297.538	nov-22	-1.457.836	12.349.566			
dic-20	7.586.954	-12.710.583	dic-22	8.208.913	20.558.478			

Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	1.122.024	-9.226.309	ene-23	1.284.509	17.669.385
feb-19	0	0	feb-21	1.168.564	-8.057.746	feb-23	1.367.697	19.037.082
mar-19	0	0	mar-21	1.335.650	-6.722.095	mar-23	1.555.629	20.592.711
abr-19	0	0	abr-21	128.838	-6.593.257	abr-23	-6.111.574	14.481.137
may-19	-9.410.000	-9.410.000	may-21	1.889.146	-4.704.111			
jun-19	-5.135.261	-14.545.261	jun-21	162.275	-4.541.836			
jul-19	-9.704.051	-24.249.312	jul-21	2.702.577	-1.839.258			
ago-19	-2.083.409	-26.332.721	ago-21	1.016.985	-822.274			
sep-19	-827.240	-27.159.961	sep-21	763.358	-58.915			
oct-19	514.792	-26.645.170	oct-21	1.321.940	1.263.024			
nov-19	1.453.158	-25.192.012	nov-21	-903.829	359.196			
dic-19	4.247.777	-20.944.235	dic-21	5.105.833	5.465.029			
ene-20	1.252.216	-19.692.019	ene-22	1.138.854	6.603.883			
feb-20	1.067.953	-18.624.066	feb-22	1.221.949	7.825.832			
mar-20	-5.054.833	-23.678.900	mar-22	1.399.957	9.225.789			
abr-20	1.918.304	-21.760.596	abr-22	-5.891.434	3.334.355			
may-20	1.768.923	-19.991.672	may-22	1.968.526	5.302.881			
jun-20	93.912	-19.897.760	jun-22	183.989	5.486.870			
jul-20	2.557.372	-17.340.388	jul-22	2.809.097	8.295.967			
ago-20	989.297	-16.351.091	ago-22	1.176.632	9.472.599			
sep-20	718.008	-15.633.083	sep-22	895.348	10.367.947			
oct-20	1.257.789	-14.375.294	oct-22	1.470.687	11.838.634			
nov-20	-900.001	-15.275.295	nov-22	-821.855	11.016.779			
dic-20	4.926.961	-10.348.334	dic-22	5.368.097	16.384.877			

Para el caso del local de Villa Alemana, se genera un flujo acumulado negativo mínimo en octubre del año 2019 por unos 44,7 millones de pesos. Para el local de delivery, el mínimo acumulado es de alrededor de 27,1 millones en septiembre 2019.

Considerando estos valores como referenciales, se cotizaron montos similares en 3 bancos comerciales, con el objetivo de saber la tasa de interés total del crédito. Las cotizaciones se realizaron el 13 de enero del año 2019, obteniéndose los siguientes valores cuota:

	Monto Simulado	Valor Cuota Banco de Chile	Valor Cuota Banco BCI	Valor Cuota Banco Santander
DEUDA_LOCAL_VILLA_ALEMANA	48.000.000	1.339.634	1.460.101	1.231.911
DEUDA_LOCAL_DELIVERY	27.000.000	762.067	846.951	702.705
TOTAL_DEUDA	75.000.000	2.093.153	2.243.890	1.924.818

Con estos antecedentes, se estimó el costo de la deuda en estos escenarios, resultados que se presentan en la tabla número 35:

Tabla N°35 - Estimación Tasa de Interés Mensual					
	Monto Simulado	Tasa Interés Banco de Chile	Tasa Interés Banco Estado	Tasa Interés Banco Santander	Promedio
DEUDA_LOCAL_VILLA_ALEMANA	48.000.000	1,26%	1,66%	0,89%	1,27%
DEUDA_LOCAL_DELIVERY	27.000.000	1,31%	1,81%	0,95%	1,36%
TOTAL_DEUDA	75.000.000	1,26%	1,59%	0,89%	1,24%

Este costo de la deuda promedio será el utilizado para estimar el monto mínimo a solicitar como préstamos a fin de que la caja acumulada no sea negativa luego del pago de todas las inversiones, costo y gastos del proyecto y la amortización de la deuda. Considerando lo anterior, el modelo arroja que para el local de Villa Alemana el préstamo óptimo es de \$ 53.700.007 (a una tasa mensual de 1,27%) y la deuda óptima para el local delivery es de \$34.488.186 (a una tasa mensual de 1,36%). Con estos valores, la caja de los períodos del proyecto se presenta a continuación:

Tabla N°36 - Caja Con Préstamo Villa Alemana								
Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	49.863	11.011.011	ene-23	229.178	21.397.671
feb-19	0	0	feb-21	78.134	11.089.145	feb-23	314.000	21.711.671
mar-19	0	0	mar-21	540.147	11.629.292	mar-23	806.132	22.517.803
abr-19	0	0	abr-21	-518.628	11.110.664	abr-23	-5.776.646	16.741.158
may-19	27.771.359	27.771.359	may-21	1.191.727	12.302.392			
jun-19	-4.405.031	23.366.328	jun-21	-1.421.396	10.880.995			
jul-19	-10.192.348	13.173.979	jul-21	2.497.118	13.378.113			
ago-19	-7.150.709	6.023.271	ago-21	8.541	13.386.654			
sep-19	-4.448.112	1.575.159	sep-21	-607.068	12.779.586			
oct-19	-1.575.159	0	oct-21	283.180	13.062.766			
nov-19	509.272	509.272	nov-21	-3.052.584	10.010.182			
dic-19	6.307.183	6.816.454	dic-21	6.332.609	16.342.791			
ene-20	-34.991	6.781.464	ene-22	40.646	16.383.437			
feb-20	-37.650	6.743.814	feb-22	125.328	16.508.766			
mar-20	409.992	7.153.806	mar-22	603.127	17.111.892			
abr-20	-616.737	6.537.069	abr-22	-2.281.132	14.830.761			
may-20	1.040.318	7.577.388	may-22	1.279.084	16.109.844			
jun-20	-1.493.017	6.084.370	jun-22	-1.422.781	14.687.063			
jul-20	2.305.697	8.390.067	jul-22	2.627.859	17.314.922			
ago-20	-95.311	8.294.756	ago-22	32.616	17.347.539			
sep-20	-623.947	7.670.810	sep-22	-403.883	16.943.656			
oct-20	219.271	7.890.081	oct-22	476.588	17.420.244			
nov-20	-3.014.473	4.875.607	nov-22	-2.959.249	14.460.995			
dic-20	6.085.541	10.961.148	dic-22	6.707.499	21.168.494			

Tabla N°37 - Caja Con Préstamo Delivery

Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	139.362	4.625.967	ene-23	301.846	15.361.993
feb-19	0	0	feb-21	185.901	4.811.868	feb-23	385.034	15.747.028
mar-19	0	0	mar-21	352.988	5.164.856	mar-23	572.967	16.319.994
abr-19	0	0	abr-21	-172.513	4.992.343	abr-23	-2.844.436	13.475.559
may-19	24.095.524	24.095.524	may-21	906.484	5.898.827			
jun-19	-6.117.924	17.977.600	jun-21	-820.387	5.078.440			
jul-19	-10.686.713	7.290.887	jul-21	1.719.915	6.798.355			
ago-19	-3.066.072	4.224.815	ago-21	34.322	6.832.677			
sep-19	-1.809.903	2.414.913	sep-21	-219.304	6.613.373			
oct-19	-467.871	1.947.042	oct-21	339.277	6.952.650			
nov-19	470.496	2.417.538	nov-21	-1.886.491	5.066.159			
dic-19	3.265.115	5.682.653	dic-21	4.123.171	9.189.330			
ene-20	269.553	5.952.206	ene-22	156.192	9.345.522			
feb-20	85.290	6.037.496	feb-22	239.287	9.584.809			
mar-20	-6.037.496	0	mar-22	417.294	10.002.103			
abr-20	935.642	935.642	abr-22	-131.179	9.870.924			
may-20	786.261	1.721.903	may-22	985.864	10.856.788			
jun-20	-888.750	833.153	jun-22	-798.673	10.058.115			
jul-20	1.574.710	2.407.862	jul-22	1.826.435	11.884.550			
ago-20	6.634	2.414.497	ago-22	193.969	12.078.519			
sep-20	-264.654	2.149.843	sep-22	-87.314	11.991.205			
oct-20	275.127	2.424.970	oct-22	488.024	12.479.229			
nov-20	-1.882.663	542.306	nov-22	-1.804.517	10.674.712			
dic-20	3.944.299	4.486.605	dic-22	4.385.435	15.060.147			

El detalle de los flujos anteriormente expuestos se presentan en los anexos 14 y 15.

Adicionalmente a lo anterior, se realizó el análisis considerando las inversiones totales en ambos negocios. Dado una menor tasa de interés simulada ante montos de alrededor de 75 millones (tasa de interés mensual de 1,24%), el monto a solicitar asciende a 83.415.024 millones de pesos, unos 4,7 millones de pesos menos que la evaluación de ambos negocios por separado. Con este monto solicitado en crédito de financiamiento, no se presentan flujos negativos de caja para el correcto funcionamiento del proyecto, tal como se muestran en las tablas siguientes:

Tabla N°38 - Caja Sin Préstamo Ambos Locales

Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	3.194.969	-10.968.897	ene-23	3.566.812	57.960.455
feb-19	0	0	feb-21	3.269.780	-7.699.117	feb-23	3.734.822	61.695.278
mar-19	0	0	mar-21	3.898.880	-3.800.237	mar-23	4.414.887	66.110.164
abr-19	0	0	abr-21	-5.634.112	-9.434.349	abr-23	-16.459.377	49.650.787
may-19	-33.837.234	-33.837.234	may-21	5.103.956	-4.330.393			
jun-19	-8.173.878	-42.011.112	jun-21	763.961	-3.566.432			
jul-19	-17.924.986	-59.936.098	jul-21	7.222.777	3.656.345			
ago-19	-7.232.704	-67.168.802	ago-21	3.048.608	6.704.953			
sep-19	-3.273.938	-70.442.740	sep-21	2.179.372	8.884.325			
oct-19	941.047	-69.501.693	oct-21	3.628.202	12.512.528			
nov-19	3.963.843	-65.537.850	nov-21	-1.933.330	10.579.197			
dic-19	12.528.824	-53.009.027	dic-21	13.461.524	24.040.722			
ene-20	3.225.939	-49.783.088	ene-22	3.217.382	27.258.104			
feb-20	3.039.016	-46.744.071	feb-22	3.385.160	30.643.263			
mar-20	-2.636.127	-49.380.198	mar-22	4.040.965	34.684.229			
abr-20	3.310.281	-46.069.918	abr-22	-15.981.894	18.702.334			
may-20	4.817.955	-41.251.962	may-22	5.285.492	23.987.826			
jun-20	609.609	-40.642.354	jun-22	799.090	24.786.916			
jul-20	6.871.783	-33.770.571	jul-22	7.474.838	32.261.754			
ago-20	2.902.700	-30.867.871	ago-22	3.247.130	35.508.884			
sep-20	2.102.775	-28.765.096	sep-22	2.529.348	38.038.232			
oct-20	3.485.774	-25.279.322	oct-22	3.985.156	42.023.388			
nov-20	-1.905.760	-27.185.082	nov-22	-1.743.222	40.280.166			
dic-20	13.021.216	-14.163.867	dic-22	14.113.478	54.393.644			

Tabla N°39 - Caja Con Préstamo Ambos Locales

Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada	Período	Caja Período	Caja Acumulada
ene-19	0	0	ene-21	876.081	23.749.469	ene-23	1.247.923	57.060.695
feb-19	0	0	feb-21	950.892	24.700.361	feb-23	1.415.934	58.476.629
mar-19	0	0	mar-21	1.579.992	26.280.352	mar-23	2.095.998	60.572.627
abr-19	0	0	abr-21	-4.285	26.276.068	abr-23	-11.265.067	49.307.560
may-19	47.258.901	47.258.901	may-21	2.785.067	29.061.135			
jun-19	-10.492.767	36.766.135	jun-21	-1.554.927	27.506.208			
jul-19	-20.243.874	16.522.261	jul-21	4.903.889	32.410.097			
ago-19	-9.551.593	6.970.668	ago-21	729.720	33.139.816			
sep-19	-5.592.827	1.377.841	sep-21	-139.516	33.000.300			
oct-19	-1.377.842	0	oct-21	1.309.314	34.309.614			
nov-19	1.644.955	1.644.955	nov-21	-4.252.219	30.057.395			
dic-19	10.209.935	11.854.890	dic-21	11.142.636	41.200.031			
ene-20	907.050	12.761.940	ene-22	898.494	42.098.525			
feb-20	720.128	13.482.068	feb-22	1.066.271	43.164.796			
mar-20	-4.955.016	8.527.053	mar-22	1.722.077	44.886.873			
abr-20	991.392	9.518.445	abr-22	-6.214.302	38.672.571			
may-20	2.499.067	12.017.512	may-22	2.966.603	41.639.174			
jun-20	-1.709.280	10.308.232	jun-22	-1.519.799	40.119.375			
jul-20	4.552.894	14.861.126	jul-22	5.155.950	45.275.325			
ago-20	583.811	15.444.938	ago-22	928.241	46.203.566			
sep-20	-216.113	15.228.825	sep-22	210.459	46.414.025			
oct-20	1.166.886	16.395.710	oct-22	1.666.268	48.080.293			
nov-20	-4.224.649	12.171.061	nov-22	-4.062.111	44.018.183			
dic-20	10.702.327	22.873.388	dic-22	11.794.589	55.812.772			

El detalle de estos flujos se encuentran en los Anexos 16 y 17.

5.5. Tasa de Descuento.

La tasa de descuento se calculará de acuerdo al costo promedio de capital ponderado dada la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{Deuda}{Deuda + Patrimonio} \times Costo\ de\ la\ Deuda \times (1 - tasa\ de\ impuesto) + \frac{Patrimonio}{Deuda + Patrimonio} \times Costo\ del\ Capital$$

$$Costo\ del\ Capital = Tasa\ Libre\ de\ Riesgo + \beta(Retorno\ de\ Mercado - Tasa\ Libre\ de\ Riesgo)$$

Ahora bien, existen valores que ya se han presentado y otros que deben ser estimados. Los valores que se manejan son:

- Monto de la deuda y el costo de ésta.
- Tasa de impuesto de un 27%

El patrimonio al cierre del año pasado de la empresa asciende a cerca de 40 millones, por lo que restaría el cálculo del costo del capital.

Para el Beta estimado, se toma información internacional de Infrontanalytics.com⁵, donde busca Betas comparables en el mercado de las pizzas. Con esta información, se estimó el Beta con una ponderación de la capitalización bursátil (bajo el supuesto que mientras más grande la empresa, mayor representatividad tiene). El Beta utilizado será de un 0,63 anual:

Tabla N°40 - Betas Referenciales			
Empresa	Market Cap. (mUSD)	Beta	Beta Ponderado
MTY Food Group Inc.	1.295	0,56	0,05
Cafe de Coral Holdings	1.498	0,38	0,04
Jollibee Foods Corp.	6.528	NA	
Autogrill S.p.A.	2.243	0,54	0,08
Domino's Pizza Inc.	10.268	0,70	0,47
TOTAL	15.304		0,63

Para el caso de la tasa libre de riesgo, se considera como dato la tasa mensual de un bono del Banco Central en pesos (BCP) por un período de 5 años. De acuerdo a Larraín Vial⁶, un bono de esas características tiene una tasa de un 4,06% anual.

Finalmente, para el retorno de mercado, se tomó el índice de cierre del ISPA de los últimos 4 años (desde enero 2015 a diciembre 2018) de información de Invensting.com⁷, donde se calculó la rentabilidad de este período, la cual alcanzó un 33,7% (los índices se presentan en el Anexo n° 18). Si consideramos un interés compuesto, la rentabilidad mensual es de 7,40%, dado que:

$$(1 + 33,7\%) = (1 + Tasa Anual)^4$$

$$(1,337)^{1/4} - 1 = 7,40\%$$

Este mismo cálculo se realiza para anualizar el costo de la deuda, por lo que el costo de capital se corresponde a lo expuesto en la tabla número 41:

Tabla N°41 - Costo de Capital Promedio Ponderado Anual								
	Deuda / (Patrimonio + Deuda)	Patrimonio / (Patrimonio + Deuda)	Costo Deuda	(1 - Tasa de Impuesto)	Beta	Retorno Mercado (Rm)	Tasa Libre de Riesgo (Rf)	WACC
Local Villa Alemana	57,2%	42,8%	16,37%	73,00%	0,63	7,4%	4,06%	8,65%
Local Delivery	44,2%	55,8%	17,57%	73,00%	0,63	7,4%	4,06%	9,89%
Ambos Locales	68,0%	32,0%	16,00%	73,00%	0,63	7,4%	4,06%	7,94%

⁵ <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/ES0178344117/Telepizza-SA/beta>

⁶ <http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

⁷ <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

El último ajuste a lo anterior busca mensualizar el costo de capital, dado que la evaluación se realizó en esta escala temporal y cada flujo de cada mes se calculará en valor presente. Este ajuste se presenta a continuación:

Tabla N°42 - Costo de Capital Promedio		
	WACC	WACC
	Anual	Mensual
Local Villa Alemana	8,65%	0,69%
Local Delivery	9,89%	0,79%
Ambos Locales	7,94%	0,64%

5.6. VAN y TIR.

Dado lo planteado anteriormente en cuanto a flujos y tasa de descuento, se procedió a calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y su respectiva TIR (mensual). Cabe señalar, que a diferencia de los flujos presentados en los Anexos número 12 al 17, se considera como costo financiero la amortización de los intereses en cada mes dado el financiamiento completo por deuda. Estos flujos se presentan en el Anexo n°19 para el caso de Villa Alemana, Anexo n°20 para el local de delivery y Anexo n°21 para ambos locales. Es importante señalar que en este cálculo no se considera la liquidación de los activos al final del período, donde el resumen se presenta a continuación:

Tabla N°43 - VAN y TIR		
	VAN	TIR
Local Villa Alemana	6.915.756	1,28%
Local Delivery	-3.217.872	0,44%
Ambos Locales	15.610.324	1,54%

La evaluación del presente proyecto considera la liquidación de los activos al finalizar el período de análisis, asumiendo que el negocio termina con su actividad. Sin embargo, este tipo de negocio posee activos de bajo valor, por lo que se asume que algunos activos (recuperables después de 48 meses) pueden ser vendidos a no más que el 40% del valor comercial en que serían adquiridos al inicio del proyecto. La siguiente tabla, indica los activos estimados a recuperar y valor estimado en el mes 48:

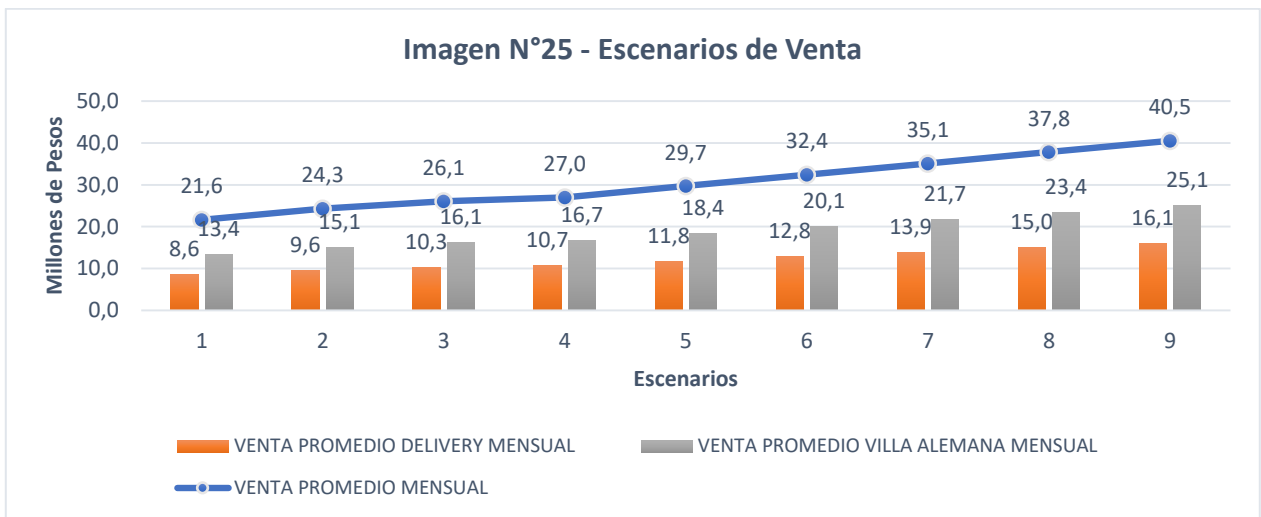
Tabla N°44 - Venta de Activos					
ITEM	VILLA ALEMANA		DELIVERY		2 LOCALES
	TOTAL COMPRA	VALOR VENTA	TOTAL COMPRA	VALOR VENTA	RECAUDACIÓN TOTAL
Caja Registradora	800.000	320.000	800.000	320.000	640.000
Refrigerador	350.000	0	350.000	0	0
Cooler Doble	600.000	240.000	600.000	240.000	480.000
Hornos	560.000	224.000	560.000	224.000	448.000
Campana	500.000	200.000	500.000	200.000	400.000
Procesadora Alimento	500.000	200.000	500.000	200.000	400.000
Amasadora	500.000	200.000	500.000	200.000	400.000
Implementos Cocina	600.000	0	300.000	0	0
Mesones Recipiente Insumos	300.000	120.000	300.000	120.000	240.000
Mesones	1.000.000	0	300.000	0	0
Remodelación	10.000.000	0	3.000.000	0	0
Mesas	700.000	280.000	0	0	280.000
Sillas	1.360.000	544.000	0	0	544.000
Ambientación	500.000	0	150.000	0	0
Servicio de Salud	50.000	0	50.000	0	0
Otros	1.000.000	0	300.000	0	0
TOTAL	19.320.000	2.328.000	8.210.000	1.504.000	3.832.000

Considerando que la venta se produce al finalizar el proyecto, el valor de la tabla anterior es calculado en valor presente para tener el VAN con la liquidación de los activos. En base a lo anterior, también se calcula la TIR con este ajuste.

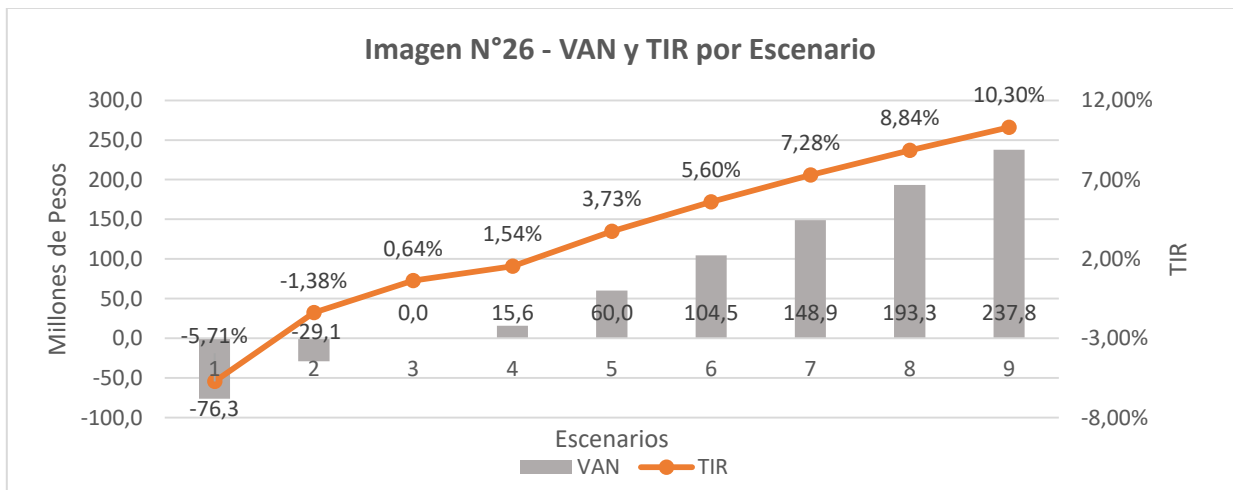
Tabla N°45 - Venta de Activos						
	VAN sin Liquidación	TIR sin Liquidación	Venta Activos	Valor Presente Venta Activo	VAN con Liquidación	TIR con Liquidación
Local Villa Alemana	6.915.756	1,28%	2.328.000	1.670.870	8.586.626	1,40%
Local Delivery	-3.217.872	0,44%	1.504.000	1.031.368	-2.186.505	0,26%
Ambos Locales	15.610.324	1,54%	3.832.000	2.823.219	18.433.543	1,66%

5.7. Sensibilización de Escenarios.

Esta sensibilización tendrá como objetivo identificar las variaciones del VAN y la TIR mensual ante algunos escenarios propuestos en la estimación de los ingresos. Dada la incertidumbre del valor residual de los activos al final del período, la presente sensibilización no considera el valor presente de los activos que serán liquidados al final del proyecto. El escenario base será el número 4 en la presente simulación, valores que consideran los flujos de ambos locales y que fueron presentados en la tabla número 43. Dado lo anterior, se realizaron modificaciones de un aumento de 10% de las ventas totales, disminuciones de esta misma magnitud y se calculó las ventas para que el VAN sea igual a cero (escenario número 3) Todo lo anterior se realiza considerando la habilitación de ambos locales y los escenarios se presentan a continuación:



Dado estos escenarios, se realizó el cálculo de TIR y VAN, detallándose en el Anexo n°22 y resumidos a continuación:



Considerar que el escenario número 3, corresponde al caso de las ventas mínimas requeridas para que el proyecto tenga un VAN igual a cero (se cumple que TIR = Tasa de Descuento), donde las ventas ascienden a 26 millones de pesos mensuales en promedio, de los cuales 16,1 millones corresponden al local de Villa Alemana y 10,3 millones para el local de delivery.

En relación a las variaciones porcentuales al escenario base (escenario 4), en el cuadro que se adjunta se aprecia cómo varía el VAN y la TIR ante variaciones en las ventas. A modo de ejemplo, un aumento de 10% en las ventas, genera un aumento de un 284,6% en el VAN y un 142% de aumento en la TIR.

Tabla N°46 - Variaciones al Escenario Base			
ESCENARIOS	VARIACIÓN VENTA	VARIACIÓN VAN	VARIACIÓN TIR
1	-20,0%	-588,8%	-470,8%
2	-10,0%	-286,5%	-189,5%
3	-3,5%	-100,0%	-59,1%
4	0,0%	0,0%	0,0%
5	10,0%	284,6%	142,5%
6	20,0%	569,3%	263,7%
7	30,0%	853,9%	373,0%
8	40,0%	1138,6%	474,0%
9	50,0%	1423,2%	568,9%

6. CONCLUSIÓN

Una de las principales conclusiones, a nivel de mercado, es la transversalidad del producto, frecuencia de consumo y el enorme crecimiento que ha tenido este tipo de comidas en los últimos años, donde aún existen expectativas de crecimiento y donde PizzaPasta no ha podido crecer sus ventas a la velocidad del mercado, pese a tener clientes ya fidelizados y que reconocen la calidad de los productos entregado, tanto a nivel de los ingredientes como de la masa entregada en cada una de sus pizzas.

En cuanto a la distribución, destaca una gran falencia de PizzaPasta de no capturar clientes de Villa Alemana (comuna aledaña a Quilpué que es la segunda más grande de la Provincia del Marga Marga). Adicionalmente, existe un mercado que se ha dejado de atender por no contar con un sistema de reparto ya sea propio o tercerizado, dado el alto porcentaje de clientes que solicitan delivery (un 61,54% del estudio realizado).

En cuanto a la competencia, se identifican 25 pizzerías en la Provincia de Marga Marga, donde nos encontramos con 3 grandes cadenas (Pizza Hut, Telepizza y Papa John's). La gran ventaja de estas cadenas es su posicionamiento y reconocimiento en el mercado de las pizzas y con una amplia cobertura de despacho dentro de la provincia. En relación a los precios, PizzaPasta se podría posicionar como una opción más económica que los grandes competidores en el mercado.

Dado lo mencionado anteriormente en relación al crecimiento del mercado y potenciales clientes que no se han atendido en la provincia, la propuesta se enfoca a capturar nuevos clientes y buscar la forma de generar mayor frecuencia de consumo, lo que vendría dado bajo un modelo de delivery (tanto propio como tercerizado), justificándose este modelo por ser un canal capaz de generar volúmenes adicionales por una mayor cobertura en la distribución de los productos ofrecidos por PizzaPasta. Adicionalmente, se busca la apertura de un nuevo local en Villa Alemana, a fin de lograr expandir el actual modelo de negocios en una comuna aún no explotada.

Si bien PizzaPasta se ha posicionado por la calidad de sus ingredientes y la masa a la piedra, no ha logrado posicionarse como una marca relevante en Quilpué, lo que sin duda dificulta que los nuevos locales propuestos sean apalancados por el local ya establecido.

En base a un modelo de isocronas, se logró analizar 8 posibles sectores de concentración de habitantes entre las comunas de Quilpué y Villa Alemana, seleccionando la mejor ubicación para el local de delivery. Otro Análisis de densidad (Kernel), permitió ubicar los sectores de mayor flujo comercial para poder determinar posibles ubicaciones de un nuevo local de PizzaPasta en Villa Alemana con un modelo basado en el actual local que funciona en Quilpué.

En relación a la evaluación económica, se pudo determinar la sinergia del proyecto completo (2 locales) y el menor costo de la deuda bajo esta condición. Lo anterior genera un mayor beneficio económico que la suma de ambos proyectos evaluados de forma independiente, incluso donde el local de delivery por sí sólo genera un VAN negativo. Dado el VAN positivo por 18,4 millones de pesos (incluyendo la liquidación de los activos al final del período) a un WACC de 1,66% mensual (21,8% anual), el proyecto resulta factible económicamente para su implementación.

En cuanto al análisis de sensibilidad del negocio a las ventas, se determina el nivel mínimo de ventas para que $VAN = 0$ (es decir, $WACC = TIR$), donde las ventas promedio mensual deben

ascender a 26 millones de pesos mensuales, donde el local de Villa Alemana pondera cerca de un 61,9% de las ventas totales del proyecto. Cabe señalar que este nivel mínimo de venta no considera la liquidación de los activos, dado que se busca encontrar el mínimo nivel de venta sin la incertidumbre de la real recaudación por la venta de los activos al finalizar el proyecto.

Finalmente, existe una extrema sensibilidad del VAN y de la TIR en relación a las ventas, donde un aumento de un 10% de las ventas estimadas, genera variaciones de un 284,6% y un 142,5% de variación positiva tanto en el VAN como en la TIR respectivamente. Lo anterior se explica por la estructura de costos de los negocios, donde los costos fijos representan un alto porcentaje de los costos totales de la pizzería, costos que deben ser cancelados independientemente al nivel de ventas del negocio.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALIAGA, J. 2018. El mercado de la comida rápida en Chile. [en línea] Georesearch. 01 de marzo, 2018. <<https://www.georesearch.cl/2018/03/01/mercado-la-comida-rapida-chile/>> [consulta: 08 octubre 2018]

BURGOS, G. 2018. Chile: Ventas de Comida Rápida crecen un 6,9% en primer trimestre de 2018. [en línea] América Retail. 10 de mayo, 2018. <<https://www.america-retail.com/chile/chile-ventas-de-comida-rapida-crecen-69-en-primer-trimestre-de-2018/>> [consulta: 08 octubre 2018]

EDUARDO G. 2018. Análisis externo – Análisis PEST. [en línea] 02 de febrero, 2018. <<http://iniciativasiberiana.blogspot.com/2018/02/analisis-externo-analisis-pest.html>> [consulta: 22 octubre 2018]

ESTRATEGIA ON LINE. 2018. Locales de comida rápida en Chile aumentaron un 23% desde 2016. [en línea] Diario La Estrategia. 19 de marzo, 2018. <<http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1034230/locales-comida-rapida-chile-aumentaron-23-desde-2016>> [consulta: 08 octubre 2018]

FIELDBOOM. Conjoint Analysis 101. [en línea] <<https://www.fieldboom.com/conjoint-analysis>> [consulta: 22 octubre 2018]

GFK. Chile 3D. Marcas y estilos de vida de los chilenos. [en línea] <http://www.msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf> [consulta: 22 octubre 2018]

GRUPO RADAR. Calcule usted mismo el tamaño de su muestra o su margen de error. [en línea] <<http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>> [consulta: 13 noviembre 2018]

GUEVARA R., M.T. 2017. Plan de negocios para empresa Okus, un restaurant de comida rápida en Rancagua. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

INFRONT ANALYTICS. Beta apalancada / Beta no apalancada Telepizza SA (TPZ.XX1 | ESP). [en línea] <<https://www.infrontanalytics.com/fe-es/ES0178344117/Telepizza-SA/beta>> [consulta: 14 enero 2019]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Censo de Población y Vivienda 2002. [en línea] <https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2002&lang=esp> [consulta: 22 octubre 2018]

INVESTING. S&P CLX IPSA (SPCLXIPSA). [en línea] <<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>> [consulta: 14 enero 2019]

KAI W.,K.C. 2013. Korean restaurant business plan in Taiwan. Tesis para optar al grado de Master of Science in Management. Cambridge, MIT Sloan School of Management.

KILIAN P., F. 2014. L'Entrecôte Restaurant, parte 1 - Análisis estratégico y de mercado. Plan de negocios para optar al grado de Magister en Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.

LARRAIN VIAL. Indicadores de Mercado. [en línea] <<http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>> [consulta: 14 enero 2019]

LIZ BARRETT. The 2018 Pizza Power Report: A State-of-the-Industry Analysis. [en línea] <<http://www.pmq.com/December-2017/The-2018-Pizza-Power-Report-A-State-of-the-Industry-Analysis/>> [consulta: 16 junio 2018]

MARTICORENA J. 2017. El mercado de las pizzas se prepara para la guerra. [en línea] La Tercera. 08 de octubre 2017. <<https://www.latercera.com/noticia/mercado-las-pizzas-se-prepara-la-guerra/>> [consulta: 22 octubre 2018]

MEDIO DIGITAL. 2018. Qué es un FODA y por qué es vital en tu plan de marketing. [en línea] 14 de marzo, 2018. <<https://www.mediodigital.mx/foda-vital-en-plan-profesional-marketing/>> [consulta: 22 octubre 2018]

MIRI L. 2011. Business plan for the frozen food industry in Morocco. Tesis para optar al grado de Master of Science in Management. Cambridge, MIT Sloan School of Management

PALACIOS. Curiosidades gastronómicas, la historia de la Pizza. [en línea] <<http://www.palacios.es/para-ti/sobre-la-gastronomia/la-historia-de-la-pizza>> [consulta: 16 junio 2018]

PRIETO A., A.E. 2014. Plan de negocios para un restaurante delivery en el sector norponiente de la Región Metropolitana. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

ROLDAN, P. Matriz de Ansoff. [en línea] Economipedia <<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>> [consulta: 10 diciembre 2018]

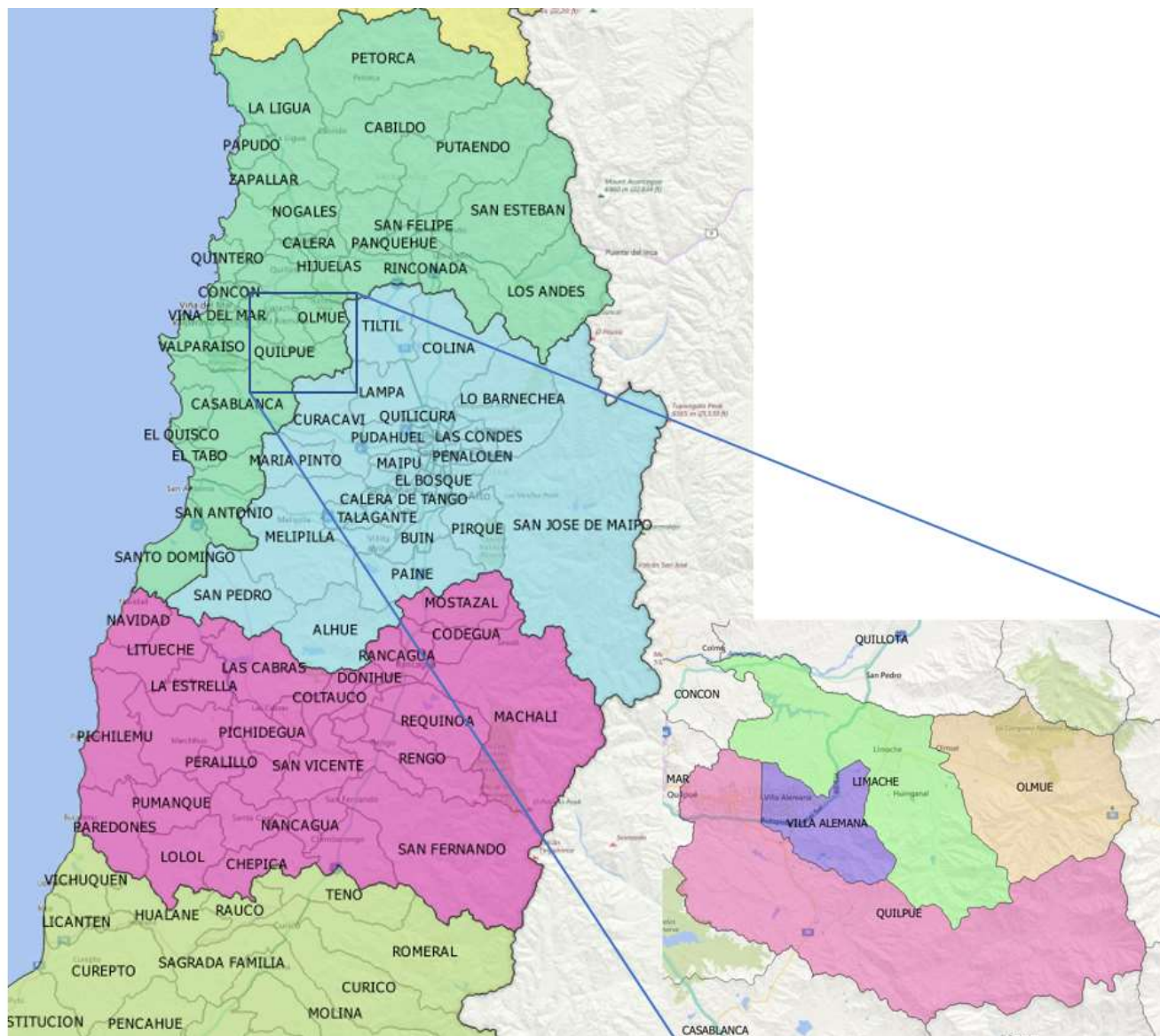
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Estadísticas y Estudios del SII, Estadísticas de Empresa. [en línea] <http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: 21 noviembre 2018]

TELEPIZZA. Strategic Partnership with Pizza Hut, 2018. [en línea] <<https://www.telepizza.com/wp-content/uploads/2016/06/Telepizza-Investor-Presentation-16052018.pdf>> [consulta: 16 junio 2018]

VILLALOBOS F. 2018. Radiografía al nuevo hogar chileno tras los datos del Censo: Menos hijos y más personas viviendo solas. [en línea] Emol. 04 de mayo, 2018. <<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/05/04/904993/Censo-2017-Como-es-la-familia-chilena-actual.html>> [consulta: 21 noviembre 2018]

8. ANEXOS

Anexo n°1 – Ubicación de la Provincia de Marga Marga

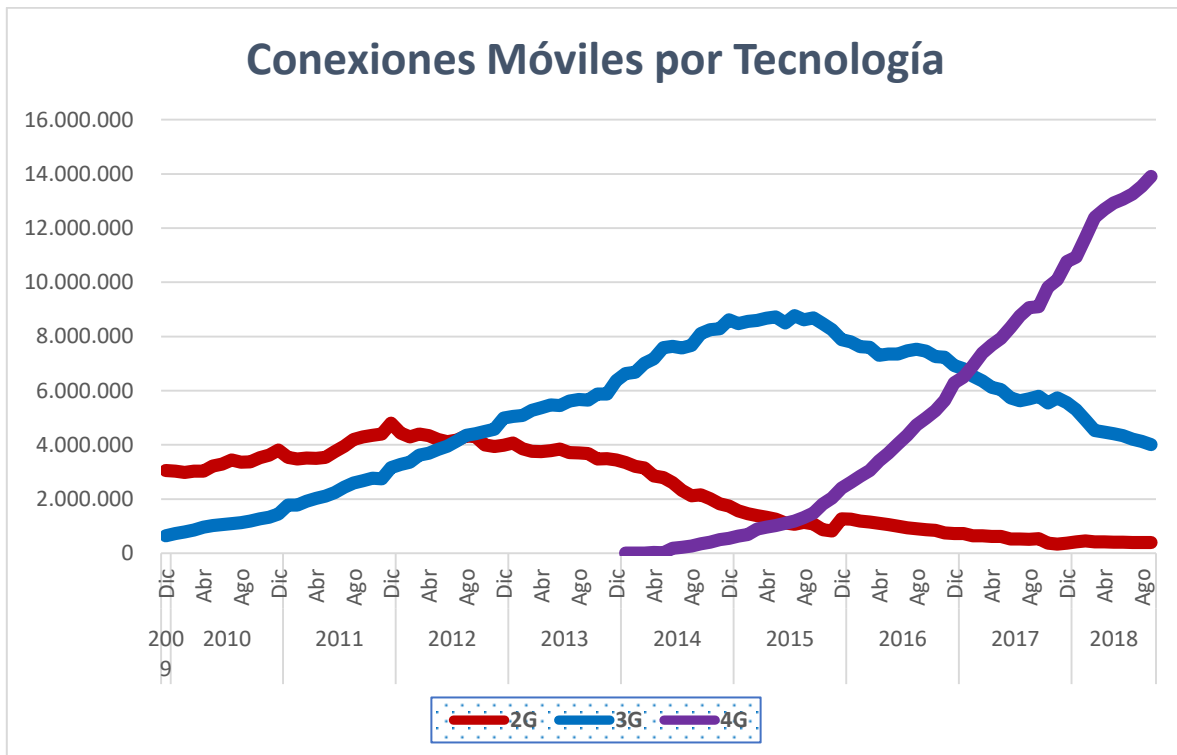


Anexo n°2 – Ventas anuales en UF en la Provincia de Marga Marga

PERIODO	552010 - Restaurantes	552020 - Establecimientos de comida rápida (bares, fuentes de soda, gelaterias, pizzerias y similares)	552030 - Casinos y clubes sociales	552090 - Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas
2005	225.276	29.428	0	18.917
2006	253.020	31.312	0	4.340
2007	224.384	33.514	0	30.594
2008	206.575	34.253	0	21.805
2009	217.741	45.383	0	21.068
2010	244.650	71.536	0	28.531
2011	309.101	92.064	0	31.043
2012	302.917	93.876	0	19.027
2013	340.917	126.229	0	20.782
2014	348.248	148.930	0	19.146
2015	384.173	266.427	0	47.802
2016	383.879	277.427	0	75.796
2017	364.733	292.841	0	108.541
Total general	3.805.612	1.543.219	0	447.394

*Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

Anexo n°3 – Conexiones de Internet Móvil.



*Fuente: SUBTEL.

Anexo n°4 – Pizzas Ofrecidas Pizza Hut.

	INDIVIDUAL	MEDIANA	FAMILIAR	FAMILIAR_HC/CP*	XL
Cuatro Estaciones	5.250	9.190	12.010	13.910	15.890
Española	5.250	9.190	12.010	13.910	15.890
Españolísima	4.450	9.890	12.910	14.810	16.990
Hawaiiana	4.450	7.790	10.210	12.110	13.690
Italiana	4.850	8.490	11.110	13.010	14.790
Meaty Lovers	4.850	8.490	11.110	13.010	14.790
Milano	4.850	8.490	11.110	13.010	14.790
Pepperoni Lovers	4.850	8.490	11.110	13.010	14.790
Super Suprema	6.050	10.590	13.810	15.710	18.090
Tejana BBQ	5.250	9.190	12.010	13.910	15.890
Veggie Lovers	5.650	9.890	12.910	14.810	16.990
Margarita	3.650	6.390	8.410	10.310	11.490
Ultimate Nico	4.850	8.490	11.110	13.010	14.790

PROMEDIO	4.942	8.813	11.525	13.425	15.298
MAX	6.050	10.590	13.810	15.710	18.090
MIN	3.650	6.390	8.410	10.310	11.490
DESV_EST	592	1.054	1.356	1.356	1.657

* Con Hut Chesse o Cheese Pops

Anexo n°5 – Pizzas Ofrecidas Telepizza

PRECIO LISTA

	PERSONAL	MEDIANA	FAMILIAR	XL
Pizza Carbonara	10.490	16.990	20.990	26.490
Pizza Barbacoa	10.490	16.990	20.990	26.490
Pizza Suprema	8.690	15.990	22.290	26.490
Pizza Chicken BBQ	9.590	15.990	19.690	24.990
Pizza De La Casa	10.490	16.990	18.390	26.490
Pizza American Meat	9.590	15.990	19.690	24.990
Pizza Vegetariana	9.590	15.990	19.690	24.990
Pizza Super Pepperoni	8.690	14.990	18.390	23.490
Pizza Campestre	9.590	15.990	19.690	24.990
Pizza American Pepperoni	7.990	13.990	17.090	21.990
Pizza Hawaianna	8.690	14.990	18.390	23.490
Pizza Italiana	8.690	14.990	18.390	23.490
Pizza Texana	8.690	14.990	18.390	23.490
Pizza Alemana	8.690	14.990	18.390	23.490

PROMEDIO	9.283	15.704	19.319	24.669
MAX	10.490	16.990	22.290	26.490
MIN	7.990	13.990	17.090	21.990
DESV_EST	810	914	1.390	1.462

PRECIO AJUSTE 2 x 1

	PERSONAL	MEDIANA	FAMILIAR	XL
Pizza Carbonara	5.245	8.495	10.495	13.245
Pizza Barbacoa	5.245	8.495	10.495	13.245
Pizza Suprema	4.345	7.995	11.145	13.245
Pizza Chicken BBQ	4.795	7.995	9.845	12.495
Pizza De La Casa	5.245	8.495	9.195	13.245
Pizza American Meat	4.795	7.995	9.845	12.495
Pizza Vegetariana	4.795	7.995	9.845	12.495
Pizza Super Pepperoni	4.345	7.495	9.195	11.745
Pizza Campestre	4.795	7.995	9.845	12.495
Pizza American Pepperoni	3.995	6.995	8.545	10.995
Pizza Hawaianna	4.345	7.495	9.195	11.745
Pizza Italiana	4.345	7.495	9.195	11.745
Pizza Texana	4.345	7.495	9.195	11.745
Pizza Alemana	4.345	7.495	9.195	11.745

PROMEDIO	4.641	7.852	9.659	12.334
MAX	5.245	8.495	11.145	13.245
MIN	3.995	6.995	8.545	10.995
DESV_EST	405	457	695	731

Anexo n°6 – Pizzas Ofrecidas Papa John’s.

	MEDIANA	FAMILIAR	FAMILIAR_BQ*	EXTRAGRANDE
Meatballs Pepperoni	7.990	10.690	12.690	14.290
Meatball BBQ	7.990	10.690	12.690	14.290
Todas Las Carnes	8.590	11.490	13.490	15.290
Pollo BBQ	7.990	10.690	12.690	14.290
The Works	9.790	13.090	15.090	17.290
Super Pepperoni	7.990	10.690	12.690	14.290
Favorita de John	8.590	11.490	13.490	15.290
Italiana	8.590	11.490	13.490	15.290
Vegetariana	8.590	11.490	13.490	15.290
Canadian Bacon	7.990	10.690	12.690	14.290
Napolitana	6.790	9.090	11.090	12.290
Chicken Garlic Parmesan	7.990	10.690	12.690	14.290
Espinacas a la Crema	8.590	11.490	13.490	15.290
BBQ Cheeseburger	7.990	10.690	12.690	14.290
Hawaiana	7.990	10.690	12.690	14.290

PROMEDIO	8.230	11.010	13.010	14.690
MAX	9.790	13.090	15.090	17.290
MIN	6.790	9.090	11.090	12.290
DESV_EST	633	844	844	1.056

* Borde de Queso

Anexo n°7 – Pizzerías Provincia de Marga Marga

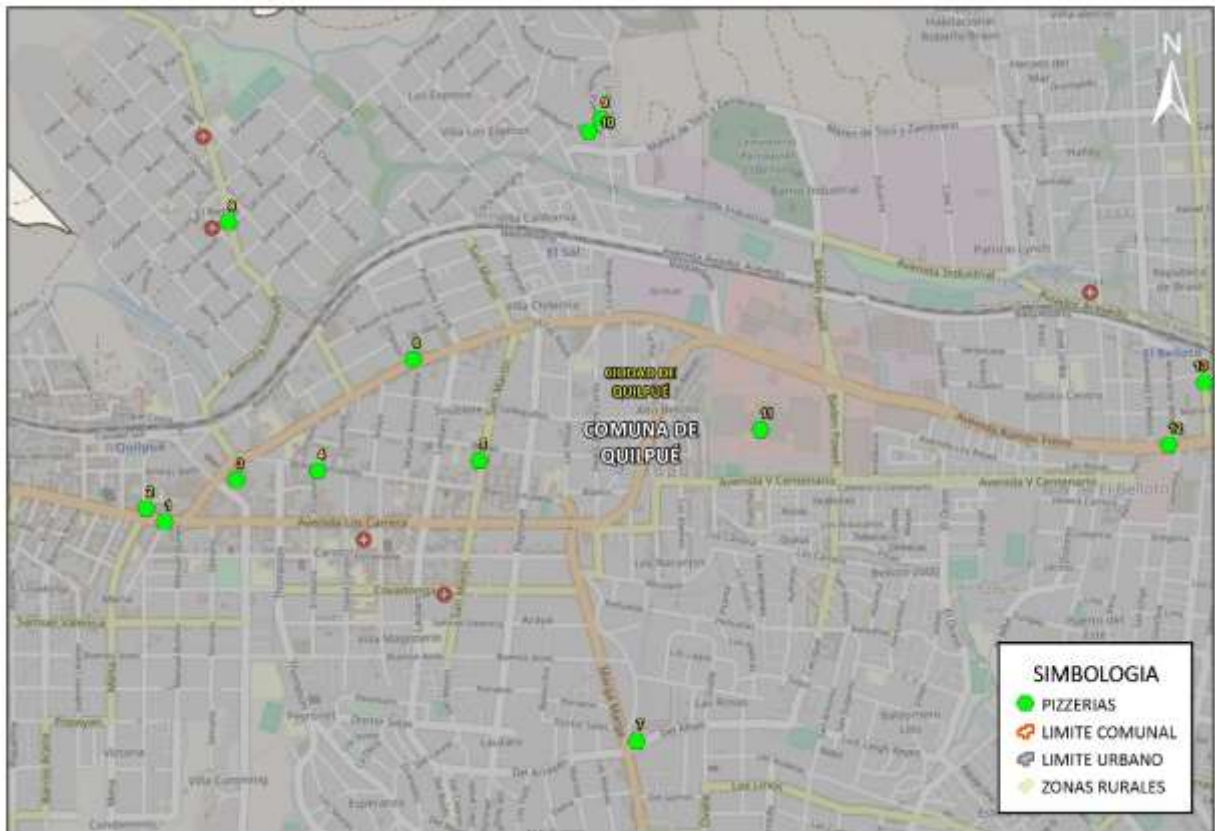
ID	REGION	COMUNA	PIZZERIAS	DIRECCION	LONGITUD	LATITUD
1	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Telepizza	Los Carreras 674	-71,44382177	-33,04820182
2	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Pizza Pronto	Vicuña Mackenna 869	-71,44448171	-33,04776658
3	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Pizza Pasta	Diego Portales 822, Local 27	-71,4411285	-33,046955
4	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	El Club de la Pizza	Blanco Encalada 1108	-71,4381264	-33,0467223
5	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Il Capo Di Tutti Pizzeria	San Martin 726	-71,4321612	-33,0465171
6	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Papa John Quilpue	Freire 1327	-71,4345217	-33,0433314
7	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Delivery Pizza	Del Alhelí 2011	-71,42659638	-33,05534771
8	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Tavolini Pizza	San Enrique 1380	-71,4412138	-33,0389398
9	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Restauran & Bar Pizzeria La Pietra	Luisa Silva S/N	-71,427379	-33,0359987
10	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	De Salvatore	Dagberto Godoy 2370	-71,4278403	-33,0363748
11	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Pizza Hut	Freire 2414	-71,4217729	-33,0457662
12	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Sushipizza Belloto	Freire 674	-71,4067327	-33,0465192
13	VALPARAÍSO	QUILPUÉ	Pizza Y Hornos	Almirante Gomez Carreño 183	-71,4053656	-33,0446134
14	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Papa Jonh Villa Alemana	Avenida Valparaiso 1151	-71,3799575	-33,0443975
15	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Telepizza Villa Alemana	Avenida Valparaiso 480	-71,370565	-33,0440891
16	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Del Nono Pizzas	Victoria 130 Local A	-71,3655749	-33,0460774
17	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Pizzeria Rústica	Madrid 890	-71,375673	-33,0394574
18	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Pronto Pizza's Peñablanca	Lautaro 403	-71,3526669	-33,0440207
19	VALPARAÍSO	VILLA ALEMANA	Casa Festa	Madrid 1090	-71,3782872	-33,039003
20	VALPARAÍSO	LIMACHE	Pizzati	República 787	-71,2605363	-33,0044607
21	VALPARAÍSO	LIMACHE	Club Social Italo Chileno	República 35	-71,267808	-33,0015946
22	VALPARAÍSO	LIMACHE	Pizzeria D'Vale	Avenida Palmira Sur 73	-71,2672292	-32,9991553
23	VALPARAÍSO	OLMUÉ	Pizzeria Diego e Famiglia	Avenida Lo Rojas, Paradero 26	-71,18121991	-32,99463293
24	VALPARAÍSO	OLMUÉ	Regina Restaurante & Pasteria	Lo Castro Parcela 4, Quebrada de Alvarado	-71,11128066	-33,05400984
25	VALPARAÍSO	OLMUÉ	Otra Cozza	Calle Prat 4924	-71,18391644	-32,99549656

Anexo n°8 – Detalle Ubicación Pizzerías por Comuna.

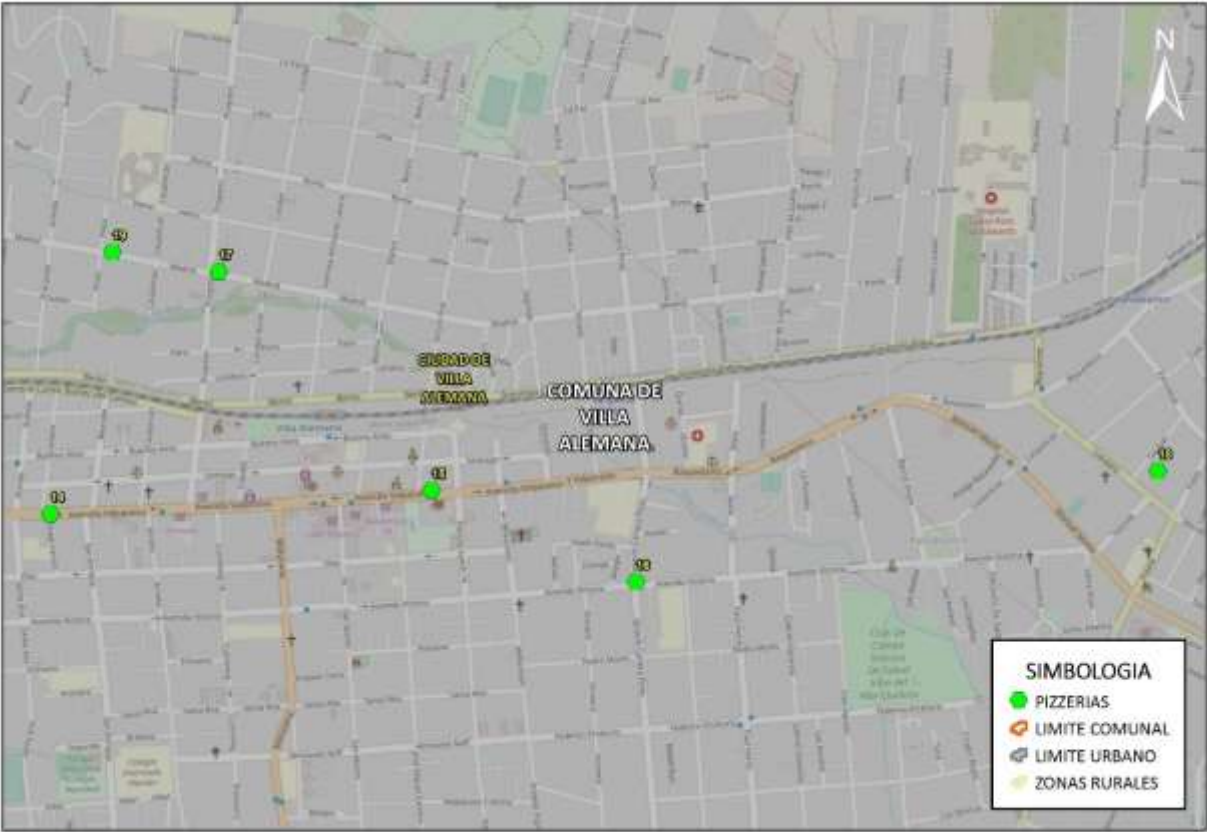
A continuación, se presenta la tabla con el detalle de cada ID numérico que identifica cada Pizzería y su respectiva locación en el mapa:

ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS	ID	PIZZERIAS
1	Telepizza	6	Papa John Quilpue	11	Pizza Hut	16	Del Nono Pizzas	21	Club Social Italo Chileno
2	Pizza Pronto	7	Delivery Pizza	12	Sushipizza Belloto	17	Pizzeria Rústica	22	Pizzeria D'Vale
3	Pizza Pasta	8	Tavolini Pizza	13	Pizza Y Hornos	18	Pronto Pizza's Peñablanca	23	Pizzeria Diego e Familia
4	El Club de la Pizza	9	Restauran & Bar Pizzeria La Pietra	14	Papa John Villa Alemana	19	Casa Festa	24	Regina Restaurante & Pasteria
5	Il Capo Di Tutti Pizzeria	10	De Salvatore	15	Telepizza Villa Alemana	20	Pizzati	25	Otra Cozze

QUILPUÉ



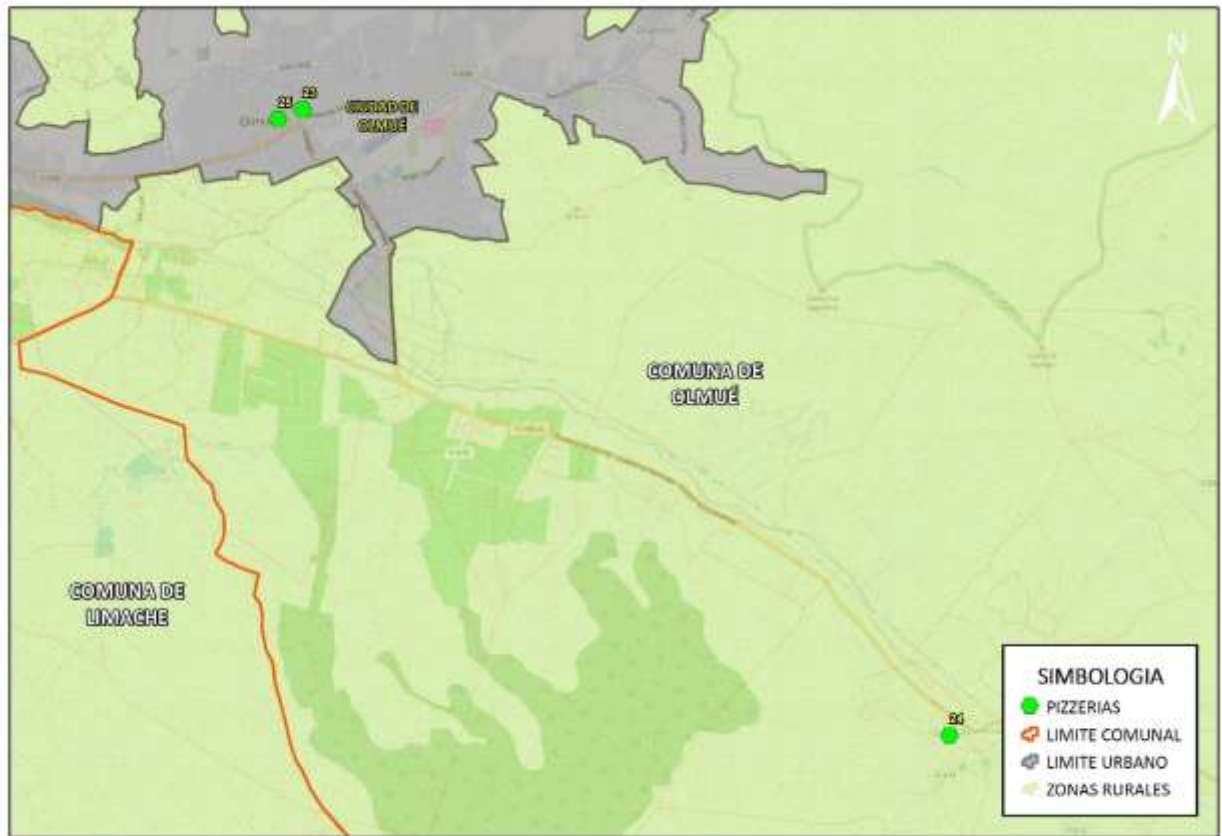
VILLA ALEMANA



LIMACHE



OLMUÉ



Anexo n°9 – Selección de la Muestra Estudio General.

Dado que el estudio será acotado a nivel nacional, podemos asumir que existe una población finita de 17.574.003 de acuerdo al Censo 2017. Sin embargo, asumiremos que la encuesta podría ser contestada por todo aquel mayor de 15 años, por lo que nuestra población asciende a 15.197.668. Se utilizará la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra para una población finita:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N: Total de la población.

Z_a^2 : Coeficiente de Seguridad o Intervalo de Confianza.

p: Proporción Esperada o Heterogeneidad.

q: 1 - p

d: Precisión o Margen de Error.

Con una población de 15.197.668, con una seguridad de un 95% (por lo que el coeficiente de seguridad de 1,962), proporción esperada de 50%, al contar con 72 en cuentas se obtiene que la precisión (o error máximo) es de un 11,56%.

Anexo n°10 – Encuesta General Realizada

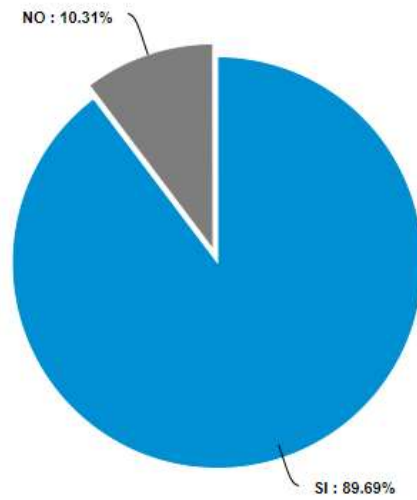
- PREGUNTA_1 - ¿Ha consumido Pizza en los últimos 3 meses?
 - Si
 - No (Pasar a pregunta 11)
- PREGUNTA_2 - ¿Con qué frecuencia consume Pizza?
 - Al menos 1 vez por semana.
 - 2 veces al mes
 - 1 vez al mes.
 - 1 vez cada 3 meses
 - 1 vez cada 6 meses.
 - No Sabe.
- PREGUNTA_3 - ¿Por lo general, ¿en qué ocasiones consume Pizza?
 - Almuerzo en la semana.
 - Fines de semana.
 - Eventos / Celebraciones.
 - No planificado.
 - Otros.
- PREGUNTA_4 - Por lo general, ¿en qué establecimiento compra Pizza?
 - Telepizza
 - Pizza Hut
 - Domino's
 - Pizza Pizza.
 - Papa John's.
 - Supermercados.
 - Compro ingredientes y la preparo en casa.
 - Otro.

- PREGUNTA_5 – Por favor, ingrese su opción preferente:
 - Pizza con ingrediente justos, ingredientes Premium – Gourmet, y precio: \$20.000.
 - Pizza con muchos ingredientes, ingredientes estándar y precio: \$12.000
- PREGUNTA_6 – Por favor, ingrese su opción preferente:
 - Pizza con ingrediente justos, ingredientes Premium – Gourmet, y precio: \$15.000.
 - Pizza con muchos ingredientes, ingredientes estándar y precio: \$9.000
- PREGUNTA_7 – Por favor, ingrese su opción preferente:
 - Pizza con ingrediente justos, ingredientes Premium – Gourmet, entrega entre 10 y 30 minutos y precio: \$25.000.
 - Pizza con ingrediente justos, ingredientes Premium – Gourmet, entrega sobre 60 minutos y precio: \$18.000.
 - Pizza con muchos ingredientes, ingredientes estándar, entrega sobre 60 minutos y precio: \$12.000
 - Pizza con muchos ingredientes, ingredientes estándar, 10 y 30 minutos y precio: \$16.000.
- PREGUNTA_8 - Cuando ha comprado Pizza en algún local, ¿Cuál es el atributo que más valora donde 1 es el más valorado 5 el menos valorado)? 1 es el más valorado 5 el menos valorado.
 - Precio.
 - Tiempo de entrega / Delivery.
 - Calidad de los Ingredientes.
 - Calidad de la Masa.
 - Tamaño de la pizza.
- PREGUNTA_9 - ¿De acuerdo a su frecuencia de consumo, usted prefiere:
 - Solicitar Delivery.
 - Pedir para retirar en el local.
 - Consumir en el Local.
- PREGUNTA_10 - ¿En el caso de utilizar Delivery, ¿qué medio utiliza?
 - Delivery propio del local.
 - Pedidos Ya.
 - Glovo
 - Rappi.
 - No pido Delivery
 - Otro
- PREGUNTA_11 - ¿Ha consumido dentro de los últimos 3 meses otro tipo de comida rápida?:
 - Si
 - No (Pasar a pregunta 14)
- PREGUNTA_12 - Indicar con qué orden de preferencia:
 - Sushi.
 - Completos.
 - Churrascos.
 - Hamburguesas.
- PREGUNTA_13 - ¿Con qué frecuencia consume comida rápida?
 - Al menos 1 vez por semana.
 - 2 veces al mes
 - 1 vez al mes.
 - 1 vez cada 3 meses

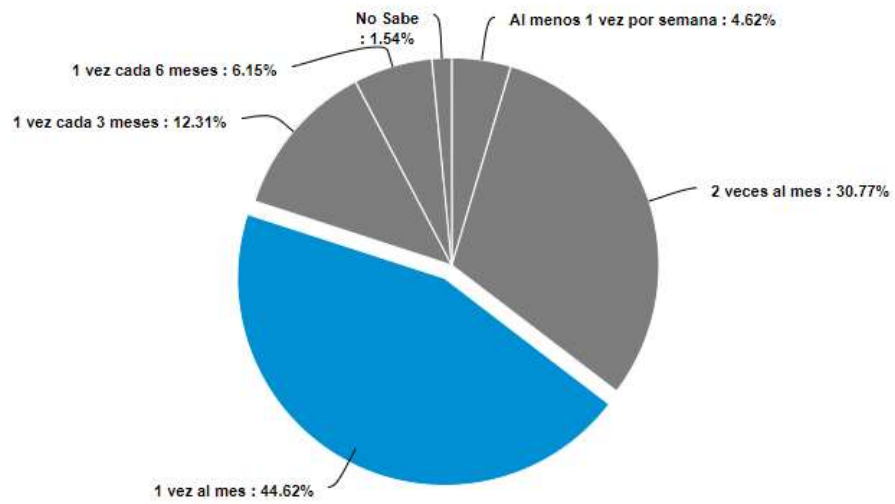
- 1 vez cada 6 meses.
- PREGUNTA_14 - ¿Cuál es su rango de ingreso familiar mensual promedio?
 - Menos de 300.000
 - Entre 300.000 y 600.000
 - Entre 600.000 y 1.000.000
 - Entre 1.500.000 y 2.000.000
 - Entre 2.000.000 y 3.000.000
 - Sobre 3.000.000
- PREGUNTA_15 - ¿Vive con sus padres?
 - Si
 - No
- PREGUNTA_16 - ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar (con cuántas personas vive)?
 - Sólo yo.
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - Más de 5.
- PREGUNTA_17 - ¿Tiene hijos de las siguientes edades?
 - No
 - Entre 0 y 5 años
 - Entre 6 años y 12 años.
 - Entre 13 años y 18 años.
 - Entre 19 años y 25 años.
 - Mayores a 25 años.
- PREGUNTA_18 - Indicar Comuna de residencia.

Anexo n°11 – Resultado Encuesta General Realizada

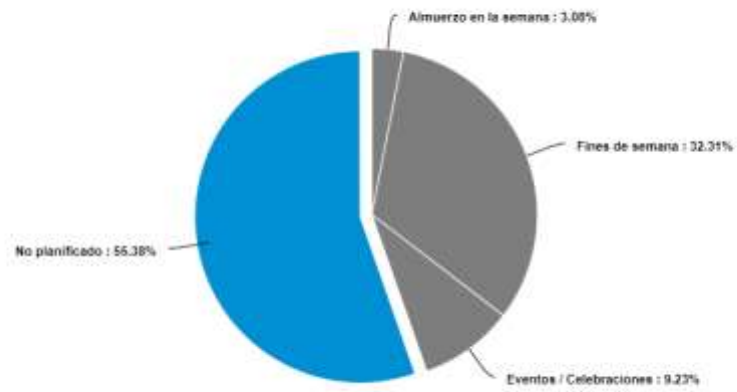
¿Ha consumido Pizza en los últimos 3 meses?



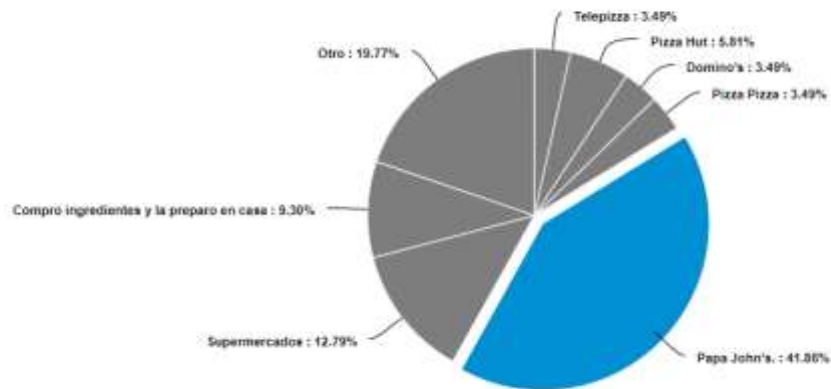
¿Con qué frecuencia consume Pizza?



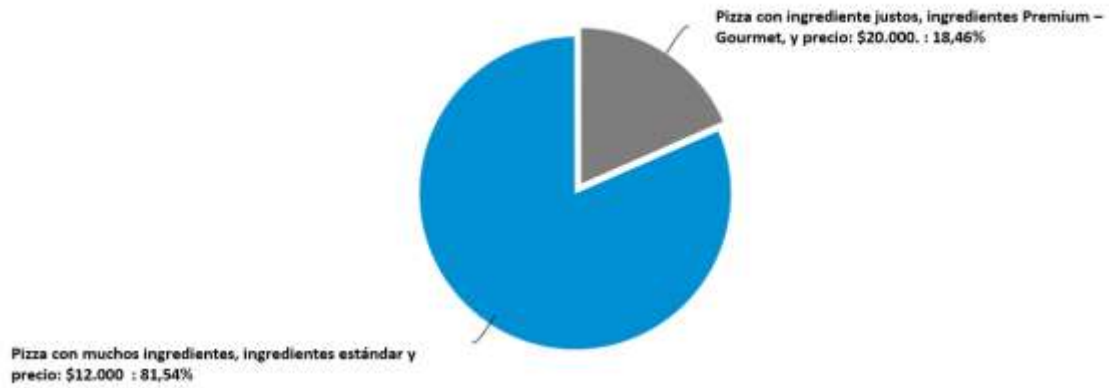
Por lo general, ¿en qué ocasiones consume Pizza?



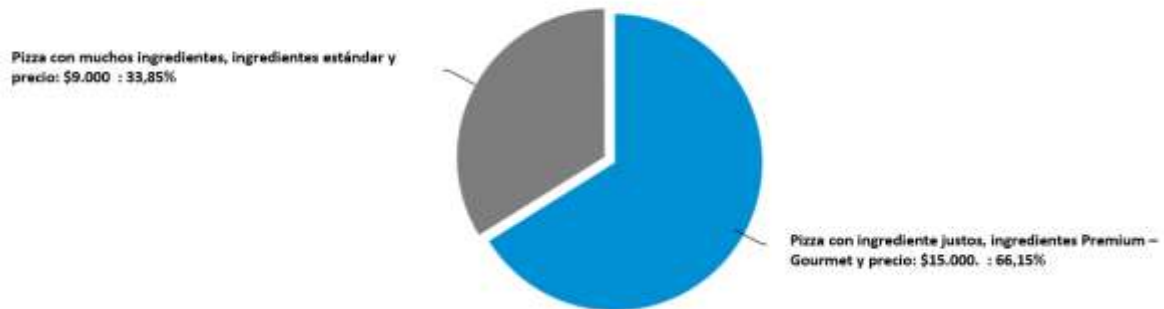
Por lo general, ¿en qué establecimiento compra Pizza?



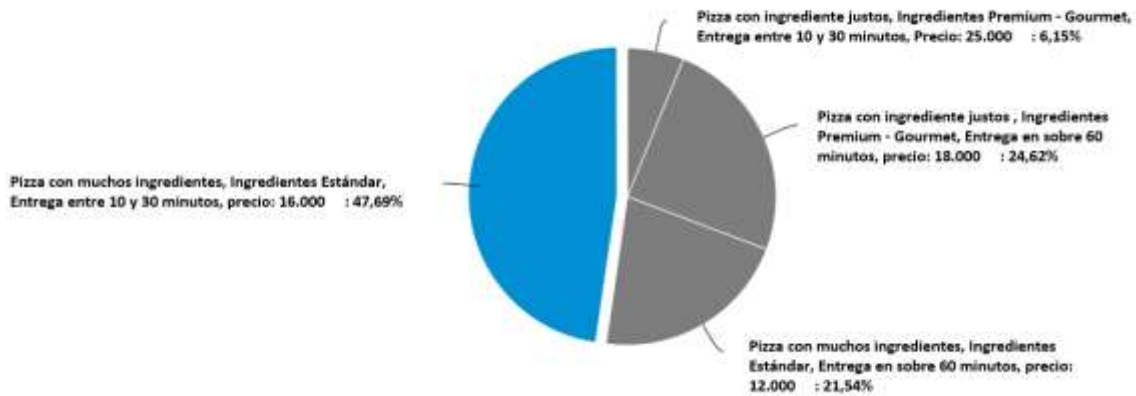
Por favor, ingrese su opción preferente:



Por favor, ingrese su opción preferente:



Por favor, seleccione su opción preferente:

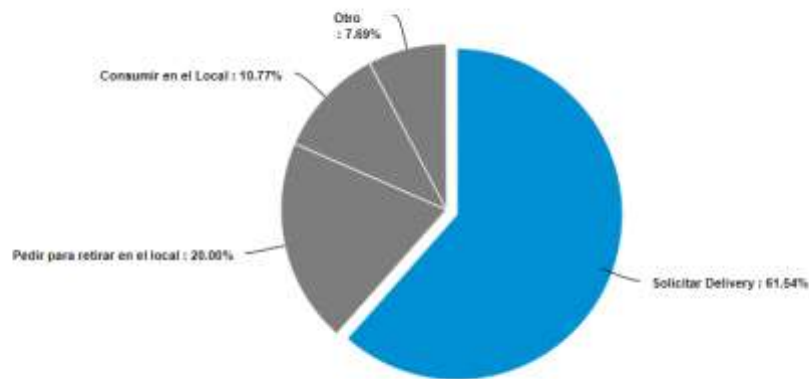


Cuando ha comprado Píza en algún local, ¿Cuál es el atributo que más valora (donde 1 es el más valorado 5 el menos valorado)? Por favor, la valoración debe ser única en cada atributo (por ejemplo, no puede valorar con un 1 más de un atributo):

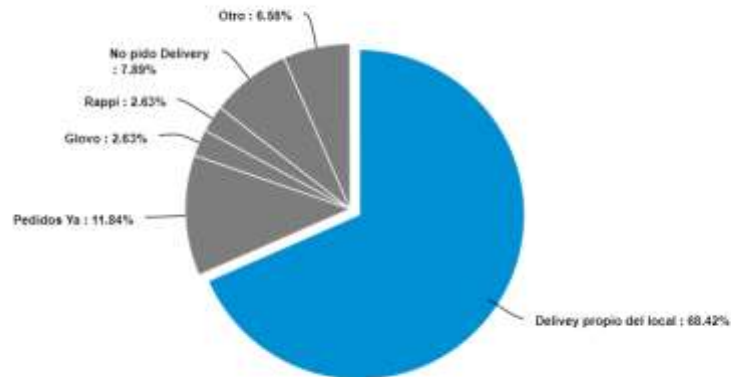
	Average Rank	1	2	3	4	5
Calidad de los ingredientes	2.38					
Calidad de la Masa	2.63					
Precio	2.95					
Tiempo de entrega / Delivery	3.48					
Tamaño de la pizza	3.55					

Data table	Average Rank	1		2		3		4		5	
		Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Calidad de los ingredientes	2.38	22	33.85%	18	27.69%	10	15.38%	8	12.31%	7	10.77%
Calidad de la Masa	2.63	18	27.69%	17	25.75%	7	10.77%	17	25.75%	6	9.23%
Precio	2.95	12	18.46%	10	15.38%	21	32.31%	13	19%	9	13.85%
Tiempo de entrega / Delivery	3.48	4	6.15%	15	23.08%	13	20%	12	18.46%	21	32.31%
Tamaño de la pizza	3.55	9	13.85%	5	7.69%	14	21.54%	15	23.08%	22	33.85%

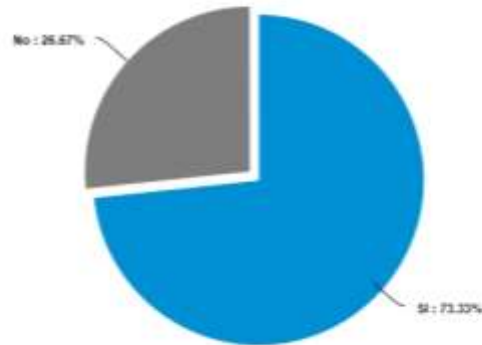
De acuerdo a su frecuencia de consumo, usted prefiere:



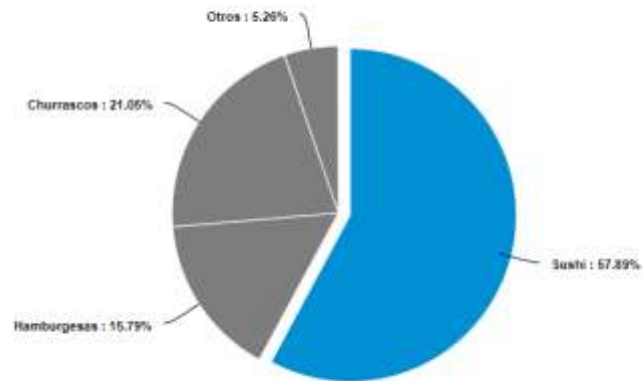
En el caso del Delivery, qué medio utiliza:



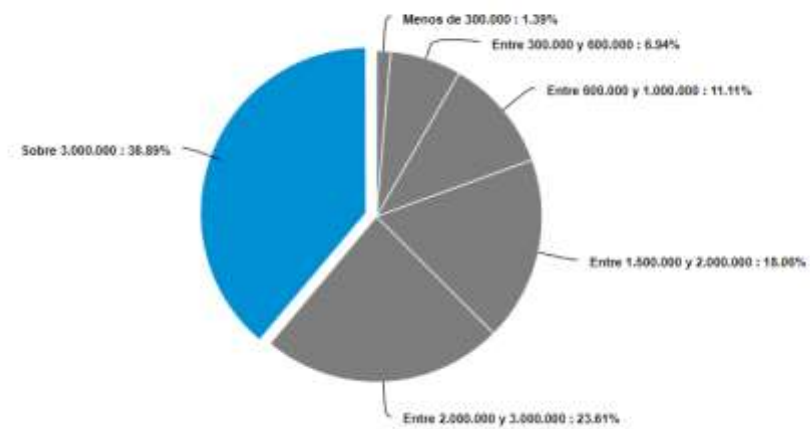
¿Consume otro tipo de comida rápida?



¿Cuáles?



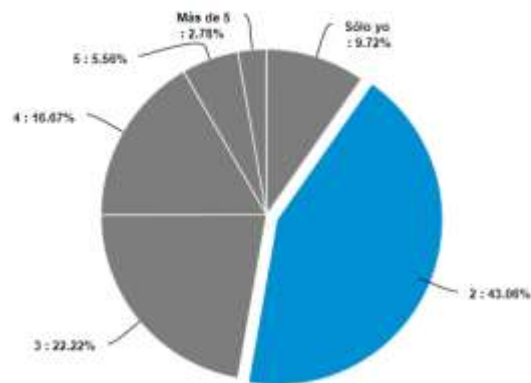
¿Cuál es su rango de ingreso familiar mensual promedio?



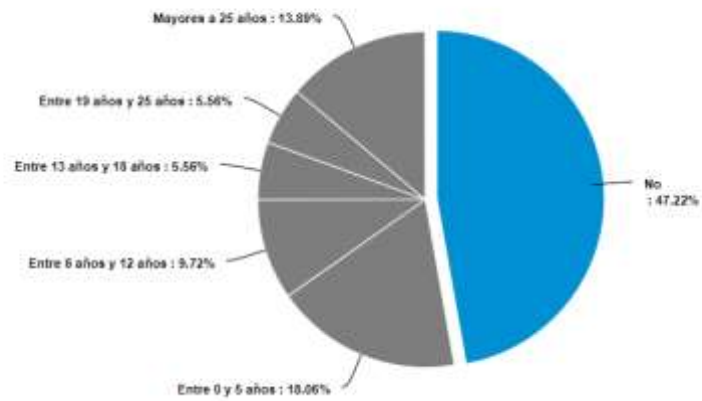
¿Vive con sus padres?



¿Cuántas personas componen su núcleo familiar (con cuántas personas vive)?



¿Tiene hijos de las siguientes edades?



Anexo n°13 – Flujos sin Préstamo, local de Delivery.

	AÑO 1												AÑO 2												
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	
INVERSIONES INICIALES	8.210.000																								
INGRESO EFECTIVO	0																								
INGRESOS POR VENTA	0	0	2.283.140	4.328.558	6.279.546	8.273.912	10.127.299	12.904.555	11.186.870	10.562.940	10.600.950	10.155.635	10.850.816	9.946.122	11.729.360	10.508.091	10.022.967	10.246.820	9.522.018	14.267.410					
Ventas en Local	0	0	2.064.826	3.995.702	5.651.591	7.646.571	9.114.650	11.614.109	10.688.183	9.506.646	9.540.855	9.140.971	9.765.725	8.935.110	10.556.424	9.467.282	9.020.670	9.221.238	8.569.817	12.800.659					
Ventas en Delivery	0	0	228.314	432.856	627.955	627.391	1.012.739	1.290.457	1.118.687	1.056.294	1.060.095	1.015.663	1.085.082	994.612	1.172.936	1.050.809	1.002.297	1.024.582	952.202	1.466.741					
COSTOS UNOS	0	616.448	1.168.711	1.695.477	2.233.956	2.734.395	3.484.233	3.020.455	2.851.994	2.662.295	2.742.291	2.929.720	2.685.453	3.166.927	3.287.185	2.706.201	2.766.371	2.570.945	3.853.201	3.111.069					
MARGEN BRUTO	0	-616.448	1.114.429	2.633.081	4.045.590	5.539.517	6.643.157	9.884.110	8.334.876	7.700.684	7.858.659	7.226.914	8.165.363	6.779.195	8.892.176	7.801.990	7.265.996	7.674.875	5.669.818	11.156.341					
ARRIENDO	930.000																								
GASTOS BASICOS	270.000	270.000	270.000	270.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	293.100	
Agua	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	46.350	
Luz	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	51.500	
Gas	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	180.250	
Telefonia Fija	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
SUELDOS	0	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	
Pieleros	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
Chefros	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
Gerentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Administrador	0	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
Delivery	0	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	
IMPUESTOS VARIOS	0	248.813	345.230	433.623	520.204	605.561	702.817	748.600	691.615	675.616	805.388	668.693	672.056	677.944	705.330	664.109	654.299	648.511	709.640	291.102					
Ferreteria	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
Cajas Delivery	38.813	73.395	106.972	140.657	172.166	219.378	179.570	180.216	172.663	184.464	169.084	199.399	176.898	170.390	174.719	161.874	242.546	155.882	195.882	0	0	0	0	0	
Bercheta	0	61.645	116.871	169.548	223.396	273.440	346.423	302.045	285.199	286.226	274.229	292.972	268.545	316.693	283.718	270.620	276.637	257.094	385.220	0	0	0	0	0	
Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Permisos Circulacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Otros	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	
REDBANK	20.788																								
INSTADIVERY	2.2.831																								
UT OPERACIONAL	-950.000	-5.050.261	-3.415.801	-2.044.162	-757.312	613.985	1.582.267	4.742.026	3.174.659	2.589.493	2.629.415	2.133.640	3.077.215	1.671.896	3.774.775	2.632.995	2.126.449	2.562.710	491.152	5.913.661					
PROMOCION	0	5.000	6.288.250	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Senderos Webb	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Folleto Delivery	6.283.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Folleto Clientes Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PATENTES	80.000																								
CPM	34.247																								
CAPITAL + INTERESES	64.928																								
IVA	0																								
DEPRECIACION	0	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	127.292	
IMPONIBLE	-950.000	-5.262.553	-9.831.343	-2.176.454	-899.603	481.693	1.449.975	4.609.735	2.962.378	2.457.202	-3.786.127	2.001.348	2.944.923	1.459.604	3.642.483	2.500.703	1.994.157	2.430.418	358.860	5.781.369					
IMPUESTO	0																								
FLUJO LIBRE PERIODO	-9.410.000	-5.135.261	-9.704.051	-2.083.409	-827.240	514.792	1.453.158	4.247.777	1.262.216	1.067.953	-5.054.833	1.918.304	1.768.923	93.912	2.557.272	989.297	718.008	1.257.789	-900.001	4.926.961					
FLUJO LIBRE ACUMULADO	-9.410.000	-14.545.261	-34.249.312	-36.332.721	-37.159.961	-36.665.170	-25.392.012	-20.944.235	-19.692.019	-18.624.066	-23.676.900	-21.760.296	-19.991.672	-18.897.760	-17.340.388	-16.351.091	-15.633.081	-14.373.294	-15.275.295	-10.348.334					
VALOR PRESENTE PERIODO	-9.410.000	-5.083.874	-9.510.810	-2.021.488	-794.622	469.545	1.368.063	3.959.016	1.155.412	975.533	-4.571.187	1.717.401	1.567.818	82.403	2.221.493	850.766	611.287	1.060.121	-750.970	4.069.970					

ANO	ANO 3												ANO 4												ANO 5											
	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23											

INVERSIONES INCAJALS																											
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INGRESO PISTAMO																											
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

INGRESO POR VENTA																											
Ventas nacional																											
Ventas internacional																											
INGRESO POR VENTA																											

DESCRIPCIÓN	AÑO 3												AÑO 4												AÑO 5					
	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23		
INVERSIONES INICIALES																														
INGRESOS PERMANENTE	29.304.076	27.669.688	27.769.234	26.401.367	28.423.780	26.053.929	30.725.131	27.526.010	26.255.224	26.838.988	24.942.998	37.373.568	30.183.198	28.489.978	28.600.331	27.703.928	29.276.494	26.833.546	31.604.985	28.351.790	27.042.881	27.664.157	25.651.177	36.498.475	31.088.694	29.384.772	28.460.401	28.225.634		
Ingresos Locales	26.373.688	24.902.719	24.902.328	23.944.831	25.581.402	23.448.536	27.652.618	24.773.409	23.629.701	24.150.689	22.448.688	33.686.211	27.184.878	25.649.801	25.736.663	24.663.175	26.348.845	24.151.992	28.482.917	25.516.611	24.338.539	24.879.741	23.122.148	34.665.297	27.979.828	26.419.295	25.403.074			
Ingresos por Delivery	2.930.408	2.766.969	2.776.905	2.660.537	2.842.378	2.606.393	3.072.513	2.752.601	2.625.522	2.688.899	2.494.299	3.737.357	3.018.320	2.849.978	2.860.233	2.740.313	2.927.649	2.683.555	3.164.689	2.835.179	2.704.288	2.664.416	2.569.128	3.849.477	3.108.889	2.935.477	2.946.040	2.822.563		
COSTOS INICIALES	7.470.816	7.497.698	7.183.949	7.674.421	7.034.561	8.295.795	7.423.022	7.086.910	7.296.527	6.726.662	10.090.885	8.149.453	7.659.940	7.772.629	7.899.595	7.904.653	7.245.998	8.544.639	7.634.988	7.301.578	7.463.922	6.916.644	10.939.589	8.393.947	7.925.786	7.955.408	7.820.921	8.141.733		
MANEJO DE BANCOS	21.833.240	20.177.989	20.585.505	18.930.540	21.393.200	17.753.143	23.259.106	20.427.099	19.100.697	20.104.381	14.952.112	22.241.104	22.485.258	20.772.749	21.200.379	19.948.875	22.030.956	18.290.887	23.991.502	21.092.212	19.578.956	20.707.513	15.297.686	30.110.828	23.162.900	21.460.461	21.893.480	20.803.841		
PREPAGO	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	
ACTIVOS FINANCIOS	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	893.329	
Banco	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	143.222	
Luz	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	159.135	
Gas	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	
DEPRECIACION																														
RESERVA DE VALOR PRESENT PERIODO	2.657.578	2.694.877	3.183.913	4.598.771	4.091.948	6.063.879	5.684.986	2.777.519	1.646.670	10.118.689	2.936.238	2.488.107	2.964.731	3.112.793	3.794.200	583.370	5.267.313	2.267.448	1.750.037	2.732.027	1.384.114	9.499.561	2.978.027	2.467.820	2.890.441	3.067.723				
IMPUESTO			7.948.276													18.381.285														
FLUJO LIBRE PERIODO	1.194.969	3.269.789	3.898.880	3.634.112	5.103.956	742.961	7.222.777	3.048.698	21.797.372	3.628.202	-1.933.310	18.481.524	3.217.388	3.385.169	4.040.965	15.981.698	5.285.492	799.090	7.474.888	3.247.130	2.593.348	3.988.156	1.743.222	14.113.478	3.566.812	3.734.822	4.434.887	16.659.277		
FLUJO LIBRE ACUMULADO	-10.968.897	-7.693.117	-3.800.437	-9.434.349	-4.320.393	-3.566.432	3.666.945	6.704.963	8.884.325	12.512.528	10.579.197	24.000.722	27.269.102	30.643.343	34.680.238	31.820.394	29.397.226	24.788.916	32.261.54	35.508.884	38.028.232	42.023.888	40.280.166	54.399.664	57.900.462	65.110.164	49.660.787			
VALOR PRESENT PERIODO																														

Anexo n°18 – Índice IPSA.

FECHA	ULTIMO	APERTURA	MÁXIMO	MÍNIMO	%_VAR MES
ene-15	3.836,73	3.852,21	3.900,74	3.725,67	-0,37%
feb-15	3.983,72	3.836,33	4.037,87	3.832,45	3,83%
mar-15	3.916,92	3.983,72	3.991,51	3.824,99	-1,68%
abr-15	4.043,45	3.916,92	4.133,67	3.908,41	3,23%
may-15	4.045,62	4.044,97	4.148,23	4.012,05	0,05%
jun-15	3.897,10	4.038,52	4.042,93	3.847,94	-3,67%
jul-15	3.870,35	3.898,23	3.926,97	3.752,00	-0,69%
ago-15	3.840,21	3.867,44	3.893,61	3.541,79	-0,78%
sep-15	3.685,18	3.838,84	3.845,60	3.647,96	-4,04%
oct-15	3.827,99	3.685,18	3.943,60	3.662,27	3,88%
nov-15	3.655,30	3.827,99	3.902,74	3.643,99	-4,51%
dic-15	3.680,21	3.657,90	3.697,83	3.490,34	0,68%
ene-16	3.705,92	3.678,32	3.713,75	3.418,77	0,70%
feb-16	3.715,84	3.702,71	3.774,02	3.573,13	0,27%
mar-16	3.937,49	3.717,68	3.978,96	3.713,48	5,97%
abr-16	4.002,07	3.937,20	4.084,61	3.866,42	1,64%
may-16	3.934,71	4.008,84	4.027,32	3.926,94	-1,68%
jun-16	3.995,91	3.938,93	4.036,96	3.847,19	1,56%
jul-16	4.117,47	3.995,65	4.161,42	3.992,02	3,04%
ago-16	4.119,28	4.117,47	4.183,35	4.081,01	0,04%
sep-16	4.015,25	4.123,26	4.150,33	4.006,69	-2,53%
oct-16	4.289,78	4.015,26	4.321,02	4.014,05	6,84%
nov-16	4.207,24	4.290,43	4.326,08	4.101,19	-1,92%
dic-16	4.151,39	4.210,47	4.276,45	4.028,61	-1,33%
ene-17	4.199,50	4.150,52	4.315,11	4.141,54	1,16%
feb-17	4.359,88	4.202,50	4.384,75	4.202,11	3,82%
mar-17	4.783,42	4.364,50	4.877,00	4.359,77	9,71%
abr-17	4.795,13	4.786,14	4.904,81	4.772,53	0,24%
may-17	4.855,75	4.796,69	4.911,46	4.769,71	1,26%
jun-17	4.747,24	4.855,88	4.920,01	4.717,80	-2,23%
jul-17	5.064,62	4.749,57	5.082,46	4.740,88	6,69%
ago-17	5.153,15	5.062,50	5.194,08	5.020,26	1,75%
sep-17	5.341,93	5.152,67	5.351,46	5.076,85	3,66%
oct-17	5.588,08	5.346,74	5.613,70	5.341,95	4,61%
nov-17	5.003,40	5.588,08	5.591,04	4.968,16	-10,46%
dic-17	5.564,60	5.003,40	5.646,00	4.846,84	11,22%
ene-18	5.855,38	5.565,63	5.890,12	5.558,54	5,23%
feb-18	5.602,83	5.855,38	5.894,93	5.494,57	-4,31%
mar-18	5.542,22	5.602,83	5.663,14	5.441,34	-1,08%
abr-18	5.710,90	5.542,22	5.730,72	5.496,40	3,04%
may-18	5.455,09	5.711,96	5.730,72	5.433,61	-4,48%
jun-18	5.301,25	5.455,09	5.566,77	5.245,94	-2,82%

FECHA	ULTIMO	APERTURA	MÁXIMO	MÍNIMO	%_VAR MES
jul-18	5.434,44	5.301,25	5.483,04	5.240,34	2,51%
ago-18	5.270,43	5.434,44	5.454,35	5.222,43	-3,02%
sep-18	5.283,53	5.270,43	5.507,58	5.137,49	0,25%
oct-18	5.104,33	5.283,53	5.366,21	4.998,95	-3,39%
nov-18	5.111,88	5.104,33	5.272,36	5.095,58	0,15%
dic-18	5.105,43	5.111,88	5.185,98	5.007,94	-0,13%
VARIACIÓN PERÍODO					33,07%

Anexo n°19 – Flujo VAN Local de Villa Alemana.

	AÑO 1												AÑO 2													
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20		
INVERSIONES INICIALES	19.320.000																									
INGRESO PESTANO	0																									
INGRESOS POR VENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Venta en Local	0	0	3.705.192	7.239.328	10.852.042	14.209.542	19.240.284	15.539.320	14.670.751	14.773.542	14.106.437	15.070.578	13.814.059	16.250.778	14.590.571	13.920.787	14.230.305	13.225.026	19.815.847	0	0	0	0	0	0	0
Venta InstalDelivery	0	0	411.688	804.370	1.205.782	1.578.838	2.137.809	1.726.369	1.630.083	1.635.949	1.567.382	1.674.509	1.534.895	1.810.086	1.621.619	1.566.754	1.581.145	1.469.447	2.201.761	0	0	0	0	0	0	0
COSTOS INSIUMOS	0	0	1.111.558	2.171.798	3.255.613	4.262.856	5.772.085	4.661.196	4.401.225	4.417.062	4.231.931	4.521.173	4.144.218	4.887.233	4.378.371	4.276.236	4.269.091	3.967.508	5.944.754	4.800.132	4.800.132	4.800.132	4.800.132	4.800.132	4.800.132	4.800.132
MARGEN BRUTO	0	0	-1.111.558	1.945.082	4.788.085	7.794.962	10.016.295	16.217.897	12.862.464	11.885.772	12.127.559	11.152.456	11.600.869	10.461.721	13.272.493	12.039.584	11.198.450	11.843.942	8.749.719	17.216.576	17.216.576	17.216.576	17.216.576	17.216.576	17.216.576	
ARRIBADO	4.567.234	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	2.283.617	
GASTOS BASICOS	540.000	540.000	540.000	555.000	555.000	555.000	555.000	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	571.200	
Agua	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	
Luz	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	
Gas	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
Telefono fijo	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
SUJELOS	0	0	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	4.208.000	
Prepago	0	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
Carros	0	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
Gasoleno	0	0	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	
Administrador	0	0	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	
Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INSUMOS VARIOS	0	0	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	502.800	
Fuergelacion	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
Carros Delivery	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	
Berlina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenidon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Permisos, Cedulaccion	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REDBANK	73.238	73.238	109.786	143.755	194.648	157.186	148.419	148.953	142.710	152.464	139.752	164.808	147.648	140.832	143.963	133.793	131.793	131.793	131.793	131.793	131.793	131.793	131.793	131.793	131.793	
INSTADOLEVRY	41.169	41.169	80.437	120.578	157.884	123.781	172.637	163.008	163.595	156.738	167.451	153.490	181.009	243.243	232.013	237.172	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	
UT OPERACIONAL	-3.050.000	-2.823.617	-8.637.975	-5.596.335	-2.831.985	99.871	2.244.513	8.873.843	4.827.910	3.927.823	4.191.007	3.213.972	4.675.296	2.515.680	5.803.126	4.068.011	3.181.433	3.844.972	742.458	9.236.240	9.236.240	9.236.240	9.236.240	9.236.240	9.236.240	
PROMOCION	0	0	52.960	52.960	52.960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	52,960	
Servidores Web	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Folleto Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Folleto Clientes Local	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960		
PATENTES	0	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PMN	0	0	0	0	0	61.753	120.655	180.867	236.426	320.671	258.955	244.513	245.392	228.107	251.176	230.234	271.513	243.243	232.013	237.172	220.417	220.417	220.417	220.417	220.417	
INTERESES	682.282	672.174	661.634	650.959	640.149	629.202	618.115	606.827	595.517	584.002	572.341	560.531	548.572	536.460	524.195	511.173	499.194	486.454	473.553	460.488	460.488	460.488	460.488	460.488	460.488	
IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DEPRECIACION	0	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	256.667	
IMPONIBLE	4.351.414	4.661.697	-10.449.615	-7.407.376	-4.643.025	1.711.170	433.472	7.662.893	2.396.869	2.116.783	2.373.966	1.403.931	2.884.435	624.640	3.992.085	2.356.971	1.370.393	2.033.931	-1.068.582	7.433.200	7.433.200	7.433.200	7.433.200	7.433.200	7.433.200	
IMPUESTO	0																									
FLUJO LIBRE PERIODO	-25.109.816	-3.575.791	-9.352.588	-6.300.234	-3.586.947	-702.947	1.392.571	7.201.709	870.036	879.762	1.333.065	324.144	1.993.160	-528.064	3.282.916	894.330	378.273	1.244.230	-1.986.613	7.126.666	7.126.666	7.126.666	7.126.666	7.126.666	7.126.666	
FLUJO LIBRE ACUMULADO	-25.109.816	-28.685.608	-38.038.176	-44.338.431	-47.925.278	-48.628.222	-47.235.634	-40.033.945	-39.163.038	-38.283.277	-36.944.311	-36.620.064	-34.626.905	-35.154.969	-31.872.053	-30.971.723	-30.599.450	-29.365.219	-31.351.532	-24.225.366	1.986.613	1.986.613	1.986.613	1.986.613	1.986.613	1.986.613
VALOR PRESENTE PERIODO	-25.109.816	-3.551.380	-9.225.310	-6.172.103	-3.489.500	-679.278	1.336.495	6.864.529	824.464	827.161	1.250.409	300.618	1.835.873	-483.072	2.982.704	806.099	339.005	1.093.555	-1.756.158	6.256.763	6.256.763	6.256.763	6.256.763	6.256.763	6.256.763	
VAN	6.915.756																									

Anexo n°20 – Flujo VAN Local Delivery.

	AÑO 1												AÑO 2																											
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20																
INGRESOS INICIALES	8.210.000																																							
INGRESO PESTAJNO	0																																							
INGRESOS NON VENTA	0	0	2.283.140	4.328.558	6.279.546	8.273.912	10.127.289	12.904.565	11.186.870	10.652.940	10.650.950	10.156.635	10.850.816	9.946.122	11.729.360	10.508.091	10.022.967	10.245.820	9.522.018	14.627.410	0	0	2.054.826	3.895.702	5.651.591	7.446.521	9.114.650	11.614.109	10.668.183	9.506.646	9.340.855	9.140.971	9.765.735	8.951.510	10.556.424	9.457.282	9.020.670	9.221.238	8.569.817	13.840.669
Ventas en local	0	0	2.054.826	3.895.702	5.651.591	7.446.521	9.114.650	11.614.109	10.668.183	9.506.646	9.340.855	9.140.971	9.765.735	8.951.510	10.556.424	9.457.282	9.020.670	9.221.238	8.569.817	13.840.669	0	0	228.314	432.856	627.955	827.931	1.012.739	1.290.457	1.118.687	1.056.294	1.050.085	1.015.663	1.085.082	994.612	1.172.936	1.050.889	1.002.297	1.024.582	952.202	1.426.741
Ventas no local delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
COSTO INSUMOS	0	616.448	1.168.711	1.695.477	2.233.956	2.724.395	3.084.433	3.000.455	2.851.994	2.662.256	2.742.291	2.929.720	2.686.453	3.165.927	2.897.185	2.706.201	2.766.371	2.570.945	3.852.201	3.111.089	0	616.448	1.168.711	1.695.477	2.233.956	2.724.395	3.084.433	3.000.455	2.851.994	2.662.256	2.742.291	2.929.720	2.686.453	3.165.927	2.897.185	2.706.201	2.766.371	2.570.945	3.852.201	3.111.089
MARGEN BRUTO	0	-616.448	1.114.429	2.633.081	4.045.590	5.539.517	6.641.157	9.884.110	8.344.876	7.700.684	7.858.659	7.226.914	8.165.363	6.779.195	8.892.176	7.801.890	7.566.596	7.674.875	5.669.818	11.564.341	0	-616.448	1.114.429	2.633.081	4.045.590	5.539.517	6.641.157	9.884.110	8.344.876	7.700.684	7.858.659	7.226.914	8.165.363	6.779.195	8.892.176	7.801.890	7.566.596	7.674.875	5.669.818	11.564.341
ARRIBANDO	990.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	990.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	
GASTOS BASICOS	270.000	270.000	270.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	270.000	270.000	270.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000		
Agua	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000		
Luz	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000		
Gas	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000		
Telefono fija	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000		
SUEDIOS	0	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	0	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000
Pizzas	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Cafecor	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Garzones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Administrador	0	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	0	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
Delivery	0	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	0	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
INSUMOS VARIOS	0	248.813	346.330	433.623	520.324	605.561	702.817	748.600	691.615	675.516	805.388	668.693	672.056	677.944	708.330	664.109	664.799	648.511	709.640	791.102	0	248.813	346.330	433.623	520.324	605.561	702.817	748.600	691.615	675.516	805.388	668.693	672.056	677.944	708.330	664.109	664.799	648.511	709.640	791.102
Pungallon	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		
Cajas Delivery	38.813	73.585	106.972	140.657	172.166	219.378	190.177	179.570	180.216	172.663	184.464	169.084	169.084	159.399	178.638	170.390	174.179	161.874	242.546	158.882	38.813	73.585	106.972	140.657	172.166	219.378	190.177	179.570	180.216	172.663	184.464	169.084	169.084	159.399	178.638	170.390	174.179	161.874	242.546	158.882
Berlina	0	61.695	116.937	169.548	223.936	273.440	348.423	302.045	285.199	286.226	274.229	292.972	268.545	316.693	283.718	270.620	276.637	257.094	385.220	0	0	61.695	116.937	169.548	223.936	273.440	348.423	302.045	285.199	286.226	274.229	292.972	268.545	316.693	283.718	270.620	276.637	257.094	385.220	
Mantenion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Permisos Circulacion	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000			
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REDBANK	20.788	39.412	57.175	75.334	92.210	111.496	101.856	96.176	96.522	92.476	98.797	90.559	106.796	95.676	91.259	93.288	86.698	142.830	0	20.788	39.412	57.175	75.334	92.210	111.496	101.856	96.176	96.522	92.476	98.797	90.559	106.796	95.676	91.259	93.288	86.698	142.830			
INSTADELIVERY	22.831	43.286	62.795	82.739	101.274	129.046	111.689	105.629	106.009	101.566	108.508	99.461	175.940	157.621	150.345	153.687	142.830	0	0	22.831	43.286	62.795	82.739	101.274	129.046	111.689	105.629	106.009	101.566	108.508	99.461	175.940	157.621	150.345	153.687	142.830	0	0		
UT OPERACIONAL	-950.000	-5.050.261	-3.415.801	-2.644.162	-																																			

	AÑO 3												AÑO 4												AÑO 5											
	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23									
INVERSIONES FINANCIERAS																																				
INGRESOS FINANCIEROS																																				
INGRESOS POR VENTA	29.304.076	27.669.688	27.795.294	26.605.497	28.423.760	26.053.929	30.251.131	27.516.610	26.255.224	26.888.888	28.942.986	37.323.658	30.183.198	28.449.778	28.602.331	27.403.528	29.276.464	26.835.546	28.351.790	27.042.881	27.644.157	26.691.075	38.494.775	31.088.654	29.354.772	23.469.401	28.225.694									
Ventas en local	26.373.668	24.902.719	24.992.232	23.944.831	25.581.402	23.448.586	27.627.618	24.773.469	23.629.701	24.155.089	22.448.668	33.656.211	27.164.878	25.649.801	25.742.068	24.663.974	24.388.445	24.151.992	28.482.197	25.516.611	24.338.939	24.879.741	25.122.148	34.643.297	27.979.825	26.434.361	25.403.071									
Ventas en Delivery	2.930.408	2.766.969	2.776.925	2.660.537	2.842.378	2.605.393	3.072.513	2.752.601	2.628.522	2.683.899	2.694.299	3.727.317	3.018.320	2.889.978	2.860.233	2.740.593	2.927.649	2.683.555	3.164.689	2.835.179	2.704.288	2.794.415	2.569.128	3.894.477	3.108.869	2.935.477	2.964.000									
COSTO INSUMOS	7.470.816	7.497.698	7.183.449	7.674.421	7.034.561	8.295.785	7.432.023	7.088.910	7.246.527	6.734.606	10.090.863	8.149.463	6.984.940	7.722.629	7.988.953	7.904.653	7.246.598	8.544.653	7.654.983	7.801.578	7.463.922	6.396.644	10.393.589	8.393.947	7.925.788	7.954.398	7.650.921									
MARGEN BRUTO	21.833.260	20.171.990	20.585.805	18.930.497	21.389.210	17.758.144	23.291.109	20.437.099	19.008.697	20.104.381	16.853.123	29.244.104	22.488.238	20.777.149	21.203.379	19.988.873	22.030.896	18.392.887	23.991.902	21.050.212	19.578.958	20.070.515	15.297.686	30.100.833	23.162.906	21.004.463	21.839.480									
ARRIENDO	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689	2.422.689								
CUESTOS DE SERVICIOS	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329	853.329								
Alquiler	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132								
Agua	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132	159.132								
Gas	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973	556.973								
Teléfono fijo																																				
SUELDOS	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000								
Pizzas	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000								
Cajeros	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000								
Garçons	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000								
Administrador	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000								
Delivery	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000								
INSUMOS VARIOS	1.208.864	1.192.178	1.321.395	1.185.254	1.188.718	1.194.783	1.222.929	1.180.532	1.170.943	1.164.467	1.227.481	1.311.355	1.223.746	1.265.559	1.334.900	1.139.427	1.202.955	1.205.242	1.238.296	1.194.564	1.184.687	1.178.017	1.242.869	1.329.291	1.239.074	1.221.377	1.348.978	1.214.026								
Funcionarios	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000								
Cajas Delivery	327.752	328.423	320.643	320.643	316.957	318.181	322.347	318.302	322.504	309.531	329.622	344.599	333.306	333.991	315.978	322.184	324.438	327.586	327.586	324.532	400.117	330.611	330.021	339.272	331.473	344.369	344.369	344.369								
Bebidas	311.107	293.955	294.842	282.436	301.761	276.602	326.394	292.230	278.739	284.936	264.897	398.177	320.440	300.588	303.657	290.930	310.874	284.900	335.979	300.997	287.011	293.484	277.732	408.680	330.053	311.645	312.766	299.658								
Mantenimiento	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Permanencia	0	0	35.850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Otros	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000								
RENTAS	330.375	266.814	251.933	232.839	242.242	237.822	229.752	229.624	239.054	244.338	221.156	340.296	274.818	259.490	260.024	248.598	265.652	244.338	281.145	251.143	246.275	251.700	233.914	150.455	283.953	267.275	268.237	268.237								
INSTRUMENTOS	544.275	439.951	415.045	416.539	394.081	426.357	390.809	440.877	412.890	402.385	371.145	561.934	482.748	427.497	429.035	411.053	439.147	402.533	474.703	425.277	405.543	414.662	385.389	477.422	466.390	440.372	441.906	441.906								
UT OPERACIONAL	8.817.728	7.941.418	7.665.503	6.144.427	8.627.161	4.346.187	10.510.079	7.463.107	5.936.961	7.112.462	1.777.331	16.130.070	8.959.408	7.510.213	7.666.015	6.393.486	8.868.825	5.624.692	10.807.901	7.745.832	6.386.864	7.576.720	2.081.535	16.644.857	9.479.074	7.986.918	8.357.464	6.731.175								
PRODUCCION	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960	52.960								
Servicios Web	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000								
Folletos Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
Folletos Clientes	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960	47.960								
PATENTES	160.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
PMU	544.275	439.951	415.045	416.539	394.081	426.357	390.809	440.877	412.890	402.385	371.145	561.934	482.748	427.497	429.035	411.053	439.147	402.533	474.703	425.277	405.543	414.662	385.389	477.422	466.390	440.372	441.906	441.906								
INTERSES	678.911	658.866	637.836	616.900	595.712	574.242	553.544	508.539	485.754	462.354	433.831	462.354	392.757	368.739	344.504	319.926	295.641	269.848	244.340	216.515	192.349	165.897	139.956	119.501	84.488	56.673	28.512	28.512								
IVA	4.665.532																																			

Anexo n°22 – Escenarios de Venta.

ESCENARIOS	VENTA TOTAL	VENTA PROMEDIO MENSUAL	VENTA PROMEDIO DELIVERY MENSUAL	VENTA PROMEDIO VILLA ALEMANA MENSUAL	VAN	TIR
1	993.977.702	21.608.211	8.563.127	13.383.360	-76.310.828	-5,71%
2	1.118.224.915	24.309.237	9.633.518	15.056.280	-29.105.873	-1,38%
3	1.198.822.286	26.061.354	10.327.865	16.141.479	0	0,63%
4	1.242.472.128	27.010.264	10.703.909	16.729.200	15.610.324	1,54%
5	1.366.719.341	29.711.290	11.774.300	18.402.120	60.044.373	3,73%
6	1.490.966.553	32.412.316	12.844.690	20.075.040	104.478.421	5,60%
7	1.615.213.766	35.113.343	13.915.081	21.747.960	148.912.470	7,28%
8	1.739.460.979	37.814.369	14.985.472	23.420.880	193.343.936	8,84%
9	1.863.708.192	40.515.395	16.055.863	25.093.800	237.774.989	10,30%