



# **“TABLED – Aplicación de Reservas de Restaurantes”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Christopher Collins Phillips**  
**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Antofagasta, enero 2023**

## Tabla de Contenido

1 Resumen Ejecutivo.....	4
2 Oportunidad de Negocio.....	6
3 Análisis Situacional.....	8
3.1 Macroentorno - Industria .....	8
3.2 Microentorno.....	12
3.2.1 Competidores.....	13
3.2.2 Clientes.....	18
3.2.3 Análisis FODA .....	23
4 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	25
4.1 Modelo de negocios.....	26
4.2 Descripción de la empresa.....	27
4.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global .....	27
4.4 RSE y sustentabilidad .....	30
5 Plan de Marketing.....	32
5.1 Objetivos de marketing.....	32
5.2 Estrategia de segmentación.....	34
5.3 Estrategia de producto/servicio.....	36
5.3.1 Atributos enfocados en restaurantes .....	36
5.3.2 Atributos enfocados en los comensales .....	38
5.4 Estrategia de Precio .....	39
5.5 Estrategia de Distribución.....	40
5.6 Estrategia de Comunicación y ventas .....	41
5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	43
5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	44
6 Plan de Operaciones (Resumen).....	45
7 Plan Financiero (Resumen) .....	47
8 Riesgos críticos (Resumen) .....	49
9 Propuesta al inversionista (Resumen) .....	51
10 Conclusión.....	52
11 Referencias.....	53
Anexo 1 – Resultados encuesta .....	56

Anexo 2 – VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (INE) (jul 2016 – jun 2017) .....	61
Anexo 3 – Modelo Canvas.....	64
Anexo 4 – Evaluación Financiera .....	65
Anexo 5 – Evaluación Financiera: apertura de ingresos .....	66
Anexo 6 – Evaluación Financiera: apertura de costos/gastos .....	67

## 1 Resumen Ejecutivo

Salir a comer con los amigos, familiares o compañeros de trabajo es una de las actividades más populares que realizamos como sociedad, donde la oferta gastronómica no sólo es evaluada por la calidad de la comida, si no que, por una experiencia compuesta también por la calidad del servicio, el ambiente del local, la rapidez, etc. Si bien la oferta es muy variada a la hora de escoger un lugar para vivir estas experiencias, no existe una forma de asegurar los atributos que busca el cliente, más allá de las valoraciones, fotos de la comida y el lugar que se pueden consultar online antes de visitarlo. Los clientes son cada vez más exigentes, tienen menos tiempo disponible para esperas, y administran sus compras a través de medios digitales.

La aplicación Tabled, a través de una interfaz fácil de utilizar, permite realizar búsquedas en base a criterios personalizados, como ubicación geográfica, tipo de comida, características físicas del lugar, etc., escogiendo el lugar exacto del local donde se desean sentar mediante un mapa digital y fotos del restaurant, asegurando la experiencia que se busca tener. Esta nueva aplicación móvil permite unir las necesidades de los consumidores con el servicio de los restaurantes a través de reservas en base a una experiencia a la medida basada en los requerimientos del cliente.

Adicionalmente, al reservar mediante Tabled se evitan esperas innecesarias. Primero debido a que, al tener una reserva asegurada, el restaurant está esperando al cliente, y segundo, mediante el sistema de pre-ordenar, eliminamos la espera inicial a la llegada a una mesa al poder ofrecer la opción de pedir con antelación parte del pedido o incluso su totalidad.

Tabled permite a los restaurantes acceder a público adicional, y conectarse con un nuevo mercado a través de mayor visibilidad y campañas de marketing a través de la aplicación con promociones y descuentos.

Existen alternativas en el mercado global, las cuales no cuentan con todas las funcionalidades que ofrecemos con Tabled, y el mercado local no está tan desarrollado como otros como Estados Unidos, Australia y Europa. Es por esto por lo que corremos con ventaja en lanzar nuestro producto en el mercado nacional, y al desarrollar con éxito las funcionalidades adicionales apuntamos en el futuro a una expansión internacional, comenzando por Sudamérica.

En la primera etapa de crecimiento, que considera el mercado nacional solamente, apuntamos a un mercado objetivo de \$5.760 millones al año<sup>1</sup>, donde solamente estamos considerando al 9,3% de la población, equivalente a 1,6 millones de personas, las cuales cumplen con el perfil de mercado objetivo. La penetración de mercado estimada para el primer año corresponde a un 2%, lo cual se traduce en un nivel de ventas de \$768 millones.

La proyección de ingresos incluye la incorporación de nuevos mercados con el tiempo y el aumento de penetración en los mercados existentes, llegando a un máximo de penetración de 6,75%. El máximo nivel de ingresos se obtiene en el décimo año de la evaluación, correspondiente a \$33.000 millones.

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$1.842 millones, a lo que se suman los primeros dos años de operación, totalizando un requerimiento total de capital a aportar por un inversionista de \$2.414 millones, monto por el cual se ofrece el 15% de la propiedad.

---

<sup>1</sup> Mayor detalle con respecto al cálculo de tamaño de mercado en el capítulo “3.2.2 Clientes”

## 2 Oportunidad de Negocio

Nuestro plan de negocios presenta la oportunidad de resolver la necesidad aun no explotada de asegurar una experiencia completa y a la medida de los consumidores al momento de salir a comer, a través de una solución tecnológica y escalable. La aplicación móvil de Tabled permite realizar reservas de mesas en restaurantes de manera directa. A través de la aplicación se pueden visualizar los restaurantes disponibles en base a distintos criterios de búsqueda, como la ubicación geográfica, tipo de comida, cualidades del espacio físico, etc. Una vez que se elige el restaurant, se puede visualizar un mapa virtual para poder escoger la mesa en la ubicación que más le agrada al usuario. Esta aplicación también permite integrar distintas funcionalidades que tienen páginas web exitosas relacionadas a este rubro, como visualización de la carta, geolocalización para mostrar alternativas cerca, recomendaciones, evaluaciones, etc.

Esta nueva App permite a las personas que suelen salir a comer en restaurantes elegir donde y como quieren disfrutar su velada. Reservar su mesa favorita, poder ver que restaurantes tienen opción de terraza o interior, sector fumadores o espacio para niños, mesa más resguardada o en espacio abierto, etc. Con sus funcionalidades se apunta a asegurar una experiencia más personalizada y la cual se puede planificar con anticipación, asegurando al usuario ciertas condiciones que son importantes para él.

Otra de las funcionalidades de la App, con gran valor para los clientes, es la información que incluye con respecto a promociones y descuentos. Se centralizan en un solo lugar y se pueden utilizar como criterio de búsqueda, incluyendo las condiciones, como si corresponden a alguna tarjeta de banco en particular, para estudiantes, para todo público, etc. Además, la App permite ver recomendaciones, poner nota a las mesas, dejar comentarios, entre otras.

La misma App puede ser utilizada por los restaurantes como su principal herramienta de gestión de reservas, incluso si estas vienen de otra fuente, como el teléfono, Whatsapp, Instagram, etc. Adicional a esto, la App representa una fuente importante de clientes que no necesariamente acudirían al restaurant.

Se realizó una encuesta a un total de 114 personas, que cuentan con el poder adquisitivo para consumir en restaurantes (resultados completos en Anexo 1 – Resultados encuesta). Podemos identificar dos grupos de personas, aquellos clientes que frecuentan restaurantes habitualmente,

separado en las dos principales categorías “una vez a la semana” y “dos a cuatro veces a la semana” que juntos representan al 51,7% de los encuestados, y aquellos que no tienen el hábito de salir a comer a restaurantes (menos de una vez a la semana, representando al 44,7% de los encuestados). Adicionalmente existen aquellos fanáticos que frecuentan 5 o más veces a la semana con una relevancia del 2% igualmente descartable como aquellos que nunca salen (1%).

Adicionalmente el 14,9% de las personas indica realizar “casi siempre” una reserva, mientras que el 38,6% indica realizar reservas “algunas veces”, totalizando un total de 53,5%, siendo los métodos de preferencia Whatsapp y Apps el canal preferido para realizar las reservas.

En esta línea podemos ver que, del grupo encuestado, en general en torno al 50% muestra una cultura de restaurantes, cuyo proceso considera el uso de tecnologías digitales para las reservas. Este sería preliminarmente el mercado objetivo y grupo de interés al que Tabled debería apuntar.

Adicionalmente, se pregunta a los encuestados por posibles beneficios que gustaría tener en sus aplicaciones de reservas, validando que en tasas por sobre el 90% consideran un aporte poder seleccionar el sector dentro del restaurante donde se quisieran sentar, y la posibilidad de ver fotos reales de las mesas y los sectores.

Finalmente, el resultado obtenido en la encuesta muestra que en un 84,8% de los encuestados la calificación de los restaurantes suele tener relevancia a la hora de elegir, siendo para un 33% muy importante.

Por todo lo anterior podemos determinar que Tabled tiene un potencial mercado, apalancado en la posibilidad de incorporar un valor agregado al ser capaz de proveer al usuario de información que mejore la experiencia de salir a comer a restaurantes, dándole más flexibilidad y alternativas.

## 3 Análisis Situacional

Busca considerar todas las variables que pueden estar afectando el desarrollo del negocio y que deben ser consideradas en su diseño, específicamente, en lo que se refiere a la relación comercial con los clientes y la competencia, junto con el análisis del macroentorno en el cual esta inserto el negocio.

### 3.1 Macroentorno - Industria

Para abordar el análisis del macroentorno de la empresa se utilizará el modelo PESTAL y así hacer una descripción de los aspectos del entorno que pueden tener una influencia en el negocio.

#### **a) Factores políticos**

Escenario político actual de incertidumbre principalmente por la repercusión que pueda tener la nueva constitución en caso de ser aprobada y en cómo el nuevo gobierno afrontará la situación económica del país, impactada también por el escenario mundial.

Los últimos dos Gobiernos (Michelle Bachelet y Sebastián Piñera) han realizado Reformas Tributarias para lograr los objetivos de sus programas de gobierno. El Gobierno del presidente Gabriel Boric, al igual que sus antecesores, planteó una Reforma Tributaria 2022 que incluye cambios sustanciales de los tributos en Chile, con el fin de obtener recursos que le ayuden a alcanzar los objetivos propuestos durante su mandato. Según lo planteado por el Ministerio de Hacienda<sup>2</sup>, se busca equilibrar los niveles de riqueza del país con relación a los impuestos que se pagan, donde pretende elevar los aportes a aquellos que pertenecen al 3 % de la población de mayores ingresos, mientras que el otro 97% de la población no vería afectados sus ingresos por alzas de impuestos. El Ministerio de Hacienda plantea en la misma reforma, que las medidas apuntan a favorecer a las Pyme y aportando créditos especial IVA para nuevos emprendimientos, e inversiones en capital de riesgo. No obstante, el aporte real que la reforma logre dar a las Pyme y clase media es obviamente materia de discusión y no está garantizada.

Importante también las políticas implementadas para enfrentar la pandemia y que ha permitido la reactivación del comercio, a través de una población con una alta tasa de vacunación.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Hacienda: <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/gobierno-presenta-reforma-tributaria>

En el caso del negocio de restaurantes no hay impactos políticos directos, pero sí globales, como son las medidas sanitarias y como las medidas políticas puedan afectar la actividad económica del país y el poder adquisitivo de los consumidores para salir a comer.

## **b) Factores económicos**

Chile es considerado como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en la última década, lo que ha permitido al país reducir significativamente la pobreza. Sin embargo, el Banco Mundial estima que los impactos de la crisis del COVID-19 podrían revertir años de crecimiento de la clase media chilena, cuyo tamaño se reduciría en casi dos millones de personas, lo que llevaría a nuevos hogares de clase media de vuelta a la pobreza. Aun así, en 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 11%, impulsado principalmente por la reposición de inventarios, el aumento del consumo de los hogares y las medidas económicas de apoyo a los ingresos. En los próximos años, la economía chilena debería seguir creciendo, aunque a un ritmo más lento, así como seguir beneficiándose de los fuertes precios internacionales del cobre y de los estímulos fiscales en curso. De acuerdo al Banco Central a través del Informe de Política Monetaria (IPoM)<sup>3</sup> el crecimiento esperado para el año 2022 estará entre un 1,5 y un 2,25%, sin embargo, prevé un escenario más complejo para el 2023 con una contracción de la economía entre un -1,0 y un 0,0%, para luego retomar crecimientos el 2024 en torno al 2,25 y 3,25%. Sin embargo, el país se encuentra en un período de transición política, lo que podría hacer variar las proyecciones según evolucione la situación del país.

La balanza de las administraciones públicas cerró en un -10,7% del PIB en 2021, tras una gran respuesta fiscal a la pandemia del COVID-19. Sin embargo, el actual proyecto de presupuesto de Chile apunta a una importante reducción del déficit en los próximos dos años, con una previsión de que la balanza de las administraciones públicas disminuya hasta el -4% en 2022 y el -2,9% en 2023. Además, el Gobierno pretende estabilizar la deuda a mediano plazo. Según las estimaciones del FMI, la inflación alcanzó el 4,2% en 2021 y se espera que se mantenga estable hasta el 4,4% en 2022 y disminuya hasta el 3,1% en 2023. La inflación debería mejorar gracias a las medidas de austeridad fiscal anunciadas por el Ministerio de Hacienda, en particular debido a los recortes del 1,6% del PIB en el gasto en los próximos cuatro años. En 2021, el

---

<sup>3</sup> Prensa Banco Central: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-junio-de-2022#:~:text=En%20este%20contexto%2C%20el%20Informe,medida%20que%20avanza%20el%20a%C3%B1o.>

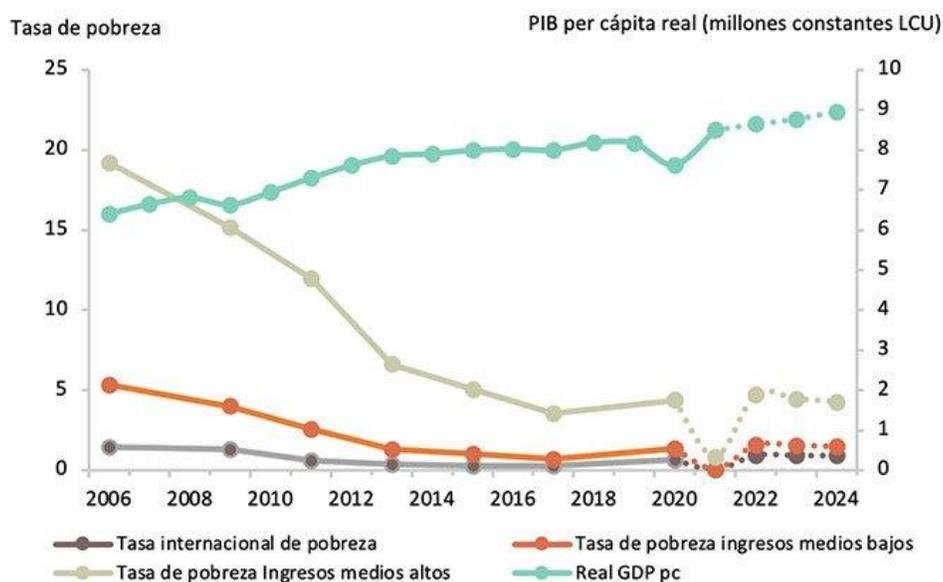
paquete de estímulo fiscal que se puso en marcha para mitigar los impactos de la pandemia, así como los retiros de pensiones y las elevadas tasas de vacunación del país, alimentaron la demanda interna e impulsaron a Chile a una recuperación gradual de la crisis del COVID-19. A pesar de los esfuerzos recientes por diversificar su economía, Chile sigue siendo vulnerable a los precios internacionales del cobre, la demanda internacional (en particular de China), a los riesgos climáticos y sísmicos, a una I+D inadecuada, a la vulnerabilidad de la red de carreteras y de la red energética, a los altos precios de la energía y a un sistema educativo deficiente (Coface). Por lo tanto, el pronóstico a largo plazo de los precios del cobre tiene efectos de largo alcance para el empleo, los salarios, los ingresos públicos y la renta nacional de Chile, por lo que la principal cuestión que debe abordar el gobierno para reactivar el crecimiento económico es reforzar la cooperación comercial con nuevos socios comerciales, especialmente en Asia.

La tasa de desempleo de Chile, relativamente elevada, disminuyó ligeramente hasta el 9,1% en 2021, influenciada principalmente por los sectores de la construcción, el comercio y el transporte, que empezaron a repuntar a medida que aumentaban las tasas de vacunación y la movilidad de las personas. Además, el FMI espera que la tasa de desempleo siga disminuyendo en 2022 y 2023 y que alcance el 7,4% y el 6,8%, respectivamente. El país tiene el PIB per cápita más alto de la región (USD 14.772; Coface), pero también altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE). Entre los factores que contribuyen a la disparidad de la riqueza se encuentra el actual sistema fiscal, que perjudica sobre todo a las clases de ingresos bajos y medios. Chile ha invertido notablemente en energías renovables, y se espera que estas representen hasta el 20% de su generación de energía para 2025.

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	279,34	252,82e	331,25	352,66	374,23
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	1,0	-5,8e	11,0	2,5	1,9
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	14.620e	12.993e	16.799	17.702	18.607
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-1,7	-2,5e	-10,7	-4,0	-2,9
<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	28,2	32,5e	34,4	37,3	39,7
<b>Tasa de inflación</b> (%)	2,3	3,0e	4,5	7,5	4,5
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	7,2	10,8e	9,1	7,4	6,8

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-10,38	3,46	-8,32	-7,61	-7,81
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,7	1,4	-2,5	-2,2	-2,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2021



Fuente: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

Todos estos factores nos llevan a tomar una posición conservadora a la hora de hacer estimaciones en cuanto al crecimiento del mercado de nuestro negocio, enfocando la estrategia en ganar market share, pero sin considerar un aumento importante en el mercado en general.

### c) Factores sociales

Si bien la sociedad chilena ha pasado por varios cambios en el último tiempo, lo que más relacionamos y que tiene impacto en nuestro negocio es el aumento de la importancia que se le da a la sostenibilidad, incluyendo el impacto ambiental y en un comercio justo.

Es de suma importancia considerar en el plan de marketing las estrategias de sostenibilidad de nuestro proyecto y como agregamos valor a nuestros clientes en estos temas, los cuales debemos incluir en nuestra estrategia comunicacional.

Otro aspecto que se puede ver como una oportunidad y una amenaza es el nivel de información que hay actualmente, donde todos comparten sus experiencias, sean buenas o malas, de los productos y servicios, la cual está disponible en las redes sociales.

Adicionalmente, el aumento de las opciones y accesibilidad al servicio de delivery ha tenido un impacto en el comportamiento de consumo de las personas, con un aumento en este tipo de servicio.

#### **d) Tecnológicos**

La tecnología es clave en nuestro negocio, y debemos ser capaces de adelantarnos a los posibles cambios y que nuestra plataforma no vaya a quedar obsoleta. También debemos ser capaces de integrarnos con otras plataformas, tanto de los consumidores, como de los restaurantes.

La tecnología hoy se encuentra disponible, con un mercado de aplicaciones bastante amplio y variado. En particular, se pueden apreciar tecnologías similares en las apps de aerolíneas, las que al momento de comprar despliegan un plano del avión que realizará el vuelo con sus asientos disponibles y permite al usuario seleccionar el que desea. Respecto a las integraciones, no es anormal encontrarse con aplicaciones conectadas a los ERP de las compañías, incluso Pymes que venden productos vía Mercado Libre o equivalente.

#### **f) Legales**

Mencionado anteriormente en el político, las medidas y políticas sanitarias son claves para el desarrollo del negocio de los restaurantes.

Otra posible amenaza es la ley del tabaco, que ya ha afectado en el pasado a la industria y que podría incluir medidas más restrictivas a futuro, como la prohibición en su totalidad de fumar en los restaurantes.

### **3.2 Microentorno**

Para abordar el análisis del microentorno del proyecto nos enfocaremos en los competidores que existen en el mercado, tanto en el nacional, que es donde apuntamos a comenzar el negocio, como en el ámbito internacional, donde apuntamos la posible expansión y también a modo de

benchmark e identificar tendencias en otros países que sabemos que lo más probable es que se vayan replicando en el mercado nacional. Junto con esto nos centraremos en los clientes, separados en dos tipos, los restaurantes y los comensales, finalizando con un análisis FODA.

### 3.2.1 Competidores

Existen en el mercado algunas alternativas que permiten a los restaurantes acercarse a sus clientes, tanto para dar información del restaurante y su comida, y en algunos casos realizar reservas, o contactar de alguna forma al restaurant.

Estas alternativas se pueden separar en 3 categorías:

- Páginas web
- Redes sociales (como Instagram y Facebook)
- Apps especializadas

Las páginas web de los restaurantes suelen ser una carta de presentación, con links a las cartas y algunas imágenes de los platos y ambientes, sin embargo, la gran mayoría contiene vínculos para derivar en otras aplicaciones para cualquier detalle más profundo del local (Google Maps para la ubicación, TripAdvisor para la calificación, Instagram para las fotos y promociones, PedidosYa, Uber Eats u otro para el delivery, y en ocasiones excepcionales alguna aplicación de reservas como The Fork, Open Table y Zomato).

En el caso de las redes sociales, la preponderante es Instagram, que trabaja muy bien la entrega de información sobre el producto que ofrece el restaurant, además de proveer datos de contacto, ya sea vía teléfono o Whatsapp.

Dentro del segmento de las Apps, las principales son The Fork, Open Table y Zomato. Estas tres aplicaciones tienen funcionalidades similares, con algunas variantes entre ellas. Como benchmark para nuestro análisis, debido a su éxito y funcionalidades, consideraremos a The Fork, con una gran presencia en Australia, Europa y Latinoamérica (no en Chile).

**The Fork:** es el líder mundial en reservas de restaurantes. Algunos datos<sup>4</sup> globales de The Fork:

- Más de 80.000 restaurantes en el mundo (12.000 en España)
- Presencia en 22 países
- Más de 29 Millones de visitas mensuales
- Más de 22 millones de opiniones
- Más de 28 millones de descargas de nuestra app en todo el mundo

Uno de sus factores de éxito es la variedad de tipos de comida que se preocupan de tener disponible en las distintas ciudades donde operan e ir identificando tendencias culinarias para incorporarlas en su oferta. Al igual que nuestra modalidad en Tables, ofrecen una plataforma de reservas llamada TheFork Manager, la cual NO permite elegir tipo de mesa ni lugar. En caso de que el restaurant cuente con esta plataforma se registra la reserva de forma automática, en caso contrario se realiza manualmente (no hay una integración).

Cuentan con una selección llamada INSIDER, con los mejores restaurantes del momento. Aquellos que han sido premiados, los que están de moda, los que tienen una decoración especial o algún plato que destaque. La selección INSIDER cuenta con más de 2.000 restaurantes y para seleccionar los que forman parte de esta categoría se basan en las mejores notas (nota superior a 9 por más de 3 meses seguidos) y en los establecimientos destacados y premiados en las grandes guías gastronómicas.

Al servicio también han incorporado The Fork Pay, que consiste en un sistema de pago digital a través de la aplicación.

Cuenta con malas calificaciones y reclamos con respecto a problemas con las reservas, donde se reservó a través de la aplicación, pero el restaurant desconoció estas reservas. Esto lo consideramos como un factor clave de éxito para nuestra aplicación.

---

<sup>4</sup> <https://aplicantes.com/the-fork-app-eltenedor/>. Entrevista a Diana Chichurri, Brand Manager de la compañía.



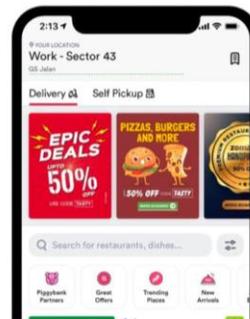
**OpenTable:** incorpora la opción de tipo de mesa (standard, counter u outdoor) pero no incluye las condiciones de estas (fumadores, techado, vista, etc). Si bien cuenta con 60.000 restaurantes asociados globalmente, actualmente cuenta con la posibilidad de reservar en 122 restaurantes en Chile, lo cual encontramos que es poco y que se debe principalmente al poco foco que han puesto en el mercado nacional, con un mayor foco en Estados Unidos y algunos países de Europa. Cuenta con posibilidad de calificar a los restaurantes en la aplicación.



**Zomato:** es un servicio que permite utilizar tu ubicación actual y así recomendarte los mejores restaurantes y lugares de comida que se encuentren en tu actual ubicación. También es una empresa de distribución de comida. Es un lugar al que los consumidores pueden acudir para obtener información sobre restaurantes, así como opciones de entrega de comida en sus vecindarios. Zomato trabaja activamente para visitar cada restorán que aparece en su base de datos y así ingresar georreferencias, números telefónicos y detalles de menús.

Zomato no ofrece la opción de reservar y su modelo de negocios se basa en el delivery de alimentos, con una comisión de servicios de entrega, las cuales significan un 75 % de los ingresos totales (USD 155 millones)<sup>5</sup>. También cuentan con Zomato dorado, basado en un modelo freemium. El concepto apunta a brindar servicios premium a los suscriptores. Este sistema ayuda al cliente a disfrutar de los servicios de alimentos y bebidas de cortesía que se ofrecen si tienen membresías de oro. Este servicio les significó un ingreso de USD 30 millones en el año 2020<sup>6</sup>. La venta de boletos para varios eventos que se llevan a cabo en restaurantes en asociación con Zomato también generan ingresos importantes en la forma de comisiones. Zomato también cobra por los servicios de consulta brindados a sus socios. Promociones Zomato participa continuamente en la promoción de varios restaurantes. Los socios obtienen una mayor exposición y visibilidad a través de promociones de banner, y Zomato les cobra por lo mismo.

zomato

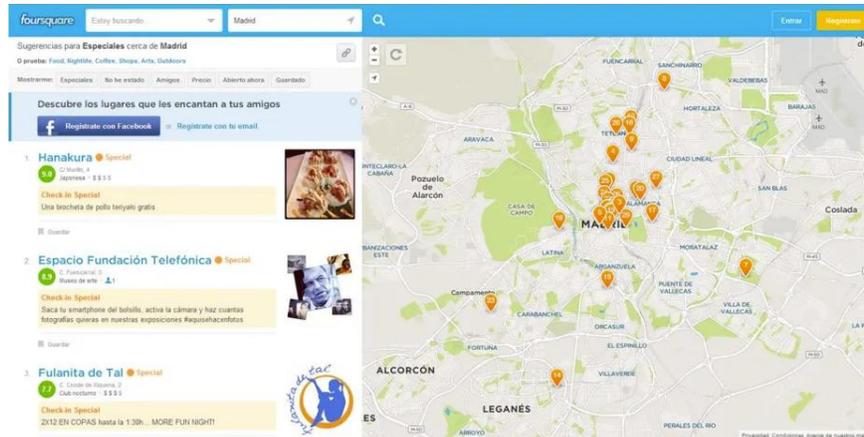


Adicionalmente, se investigaron algunas adicionales que, si bien no fueron mencionadas en las respuestas de la investigación de mercado (encuesta) que realizamos, si tienen algún grado de popularidad en otros países y se acercan en algunas de las funcionalidades donde buscamos agregar valor a los clientes.

**FourSquare:** es una plataforma que combina herramientas de localización geográfica en mapas digitales y GPS. Te permite encontrar, referenciar o señalar en los dispositivos móviles un lugar específico de acuerdo con tu ubicación física. Además de indicar la dirección física de un establecimiento, FourSquare ofrece información complementaria sobre la marca. Explica con detalle los servicios/productos, los horarios, datos de contacto, cómo llegar, etc. Funciona como red social, donde se puede ver donde están comiendo tus amigos.

<sup>5</sup> <https://jungleworks.com> – Artículo “Modelo de Negocio Zomato Explicado”

<sup>6</sup> <https://jungleworks.com> – Artículo “Modelo de Negocio Zomato Explicado”



**Yelp (reservation):** Mejor valorada que The Fork, incorpora link a las cartas, pero no da opción de tipo de mesa. Al ser aplicación multifunción (tiendas, restaurantes, reservas, etc), no permite identificar bien si los reviews pertenecen a la sección *reservations*. Se encuentran muchos reviews de dueños de local reclamando extorsión por poner reviews recomendados al principio.



Para finalizar el análisis de los competidores se presenta una matriz con los principales competidores actuales y potenciales con las funcionalidades que identificamos claves para agregar valor a los clientes:

	Reserva en la App o web	Calificar al restaurant	Búsqueda en el mapa	Escoger ubicación en restaurant	Pago a través de la App	Pre-pago y pre-ordenar	Ofrece software de gestión de reservas para restaurant
<b>The Fork</b>	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
<b>OpenTable</b>	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI
<b>Zomato</b>	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
<b>Foursquare</b>	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
<b>Yelp</b>	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
<b>Tabled</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

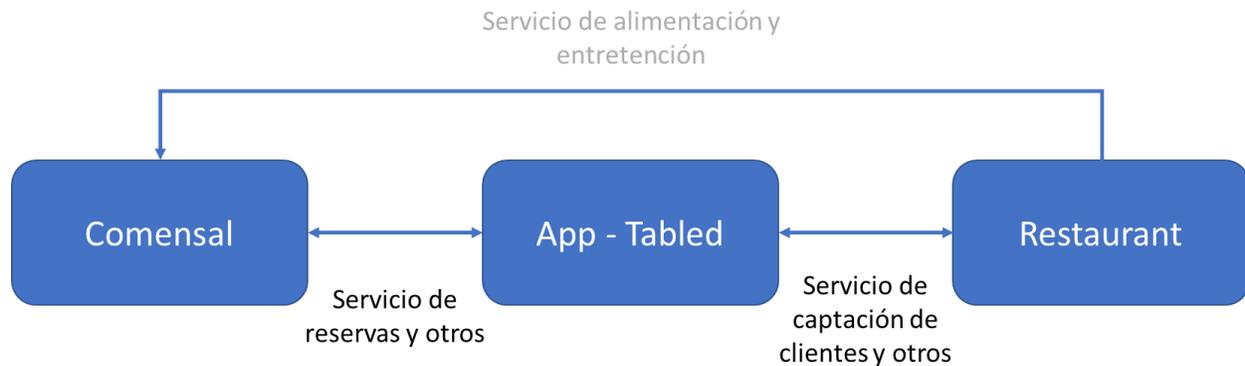
Y adicionalmente, el posicionamiento en cuanto a mercados de estas alternativas. Si bien todas pueden ser consideradas amenazas, ya que pueden ingresar al mercado nacional y enfocarse en mayor presencia en Latinoamérica, podemos ver que actualmente no se enfocan en este mercado. TheFork, nuestro competidor más fuerte, no está presente en Chile, y en los países de Latinoamérica en que participa cuenta con muy bajo tráfico<sup>7</sup>.

	Mercados actuales	¿Presente en Chile?
<b>The Fork</b>	Presente en 22 países. Principalmente en Europa (Italia, España, Francia, Bélgica, Portugal, etc.), Estados Unidos y Australia. En Latinoamérica está presente en México, Colombia y Brasil.	NO
<b>OpenTable</b>	Presente en 86 países	SI
<b>Zomato</b>	Presente en más de 50 países, con el mayor uso en la India (%99 de su traffic share). Muy bajo uso en Chile, con un 65% de bounce page, con una duración promedio de visita de 1:13 minutos, lo cual es bastante bajo si los comparamos con los 9:43 de India.	SI
<b>Foursquare</b>	Presencia mundial. Principalmente utilizado en Estados Unidos, seguido por Turquía y Brasil. Muy bajo uso en Chile.	SI
<b>Yelp</b>	Si bien cuenta con presencia mundial se utiliza principalmente en Estados Unidos. Muy poco tráfico en Chile	SI

### 3.2.2 Clientes

El negocio contempla dos clientes. Por una parte, tenemos el cliente que efectúa el pago de nuestro servicio, es decir el restaurante, y por otro, el que consume los servicios de la aplicación, el comensal. Ambos son interesantes ya que la génesis del negocio consiste en unir a uno con el otro, generando un beneficio para ambos, ofreciendo oportunidades por ambas partes.

<sup>7</sup> Datos de tráfico por países obtenidos de SimilarWeb (<https://pro.similarweb.com/>)



En el caso de los restaurantes, la toma de decisión sobre la asociación con una aplicación de reserva se toma a nivel ejecutivo/administrativo. En general, las planas ejecutivas basan sus decisiones en base a evaluaciones económicas (costo/beneficio), por lo que la propuesta de valor que le entrega la aplicación tiene que apuntar al aumento de su rentabilidad, lo que se logra por tres aristas: mayor volumen de clientes, mayor consumo de los clientes, y eficiencia en la recaudación.

En el caso de los usuarios, la toma de decisión es del individuo, quien a su vez muchas veces induce a otros (reservas grupales) en su toma de decisión. Este cliente es más diverso en términos de los atributos que valora y su ponderación sobre la toma de decisión. Sin embargo, debemos analizar desde dos perspectivas la valoración que el cliente le da a la herramienta. Por un lado, se debe analizar qué es lo que busca en la funcionalidad de una aplicación, donde se debe evaluar en términos del mercado de aplicaciones. Por otro lado, se debe evaluar el contenido de la aplicación, puntualmente cual es la oferta de restaurantes que esta contiene, y si esta satisface o no la necesidad que el usuario tiene.

### 3.2.2.1 Análisis de Restaurantes

Los restaurantes, como cualquier negocio, basan su toma de decisiones en base a estimaciones de costo/beneficio esperado, medido (salvo excepciones) en términos económicos. En el caso particular de los restaurantes, cuya fuente de ingresos proviene de los consumidores, sus estrategias de rentabilidad se basan en las tres aristas mencionadas previamente:

- a) **Aumento de clientes:** consiste en aumentar la tasa de ocupación del restaurant, intentando dar la mayor utilización posible a su capacidad instalada. Esta puede estar definida por dos variables; la capacidad de recibir comensales, expresada en cantidad de

mesas/espacios disponibles, o por su capacidad de producir alimentos. Normalmente se busca que ambas estén alineadas, sin embargo, el factor “tiempo de estadía” (tiempo que un determinado grupo utiliza un espacio), puede generar problemas de baja rotación de mesas o de sobredemanda de cocina. Si la tasa de ocupación del restaurante no se encuentra plenamente satisfecha, el aumento de clientes es la primera forma de buscar llevarla a los niveles esperados. Desde esta perspectiva, la aplicación debe ofrecer al restaurante ampliar su alcance a nuevos clientes a la vez que fidelizar a los actuales.

- b) **Aumento de consumo:** consiste en lograr que los clientes ya obtenidos por el restaurante aumenten el valor de su facturación. Esto se puede obtener mediante estrategias de venta, recomendándole a los clientes aquellos productos que tienen mejor rentabilidad, como también aumentando la cantidad de alimentos consumidos. Esta última tiene la contrapartida que comúnmente, el aumento en cantidad lleva consigo implícitamente un aumento en la estadía, y puede llevar a una baja rotación. En esta arista, la aplicación debe proveer al restaurante de facilidades para potenciar la venta de productos que son de interés del restaurante, mediante valoraciones, recomendaciones, avisos, imágenes, etc.
  
- c) **Eficiencia en la recaudación:** Consiste en disminuir el tiempo necesario para recaudar la caja producida por las ventas y reducir las mermas. Si bien la gran mayoría de los pagos hoy se realizan mediante tarjetas de débito/crédito, es posible que algunos restaurantes encuentren valor en anticipar la venta de los comensales, y eliminar la dependencia del cobro de la persona que atiende. La aplicación, en este sentido, puede dar la facilidad para que el cliente pre-pague la cuenta, asegurando un mínimo garantizado en la mesa. Esto también entrega el beneficio de mayor rotación por mesa, ya que se elimina un tiempo de espera inicial y los clientes prácticamente reciben su primera orden al llegar, lo cual también se traduce en un beneficio para el comensal.

Adicionalmente, otra forma de mejorar las rentabilidades de los restaurantes es mediante la reducción de costos. En este sentido, la aplicación debe considerar posibles integraciones con los sistemas de comanda que permitan reducir la cantidad de garzones necesarios para atender la plana, o, dicho de otra manera, aumentar la cantidad de mesas que cada garzón puede atender en simultáneo.

### 3.2.2.2 Análisis de Comensales

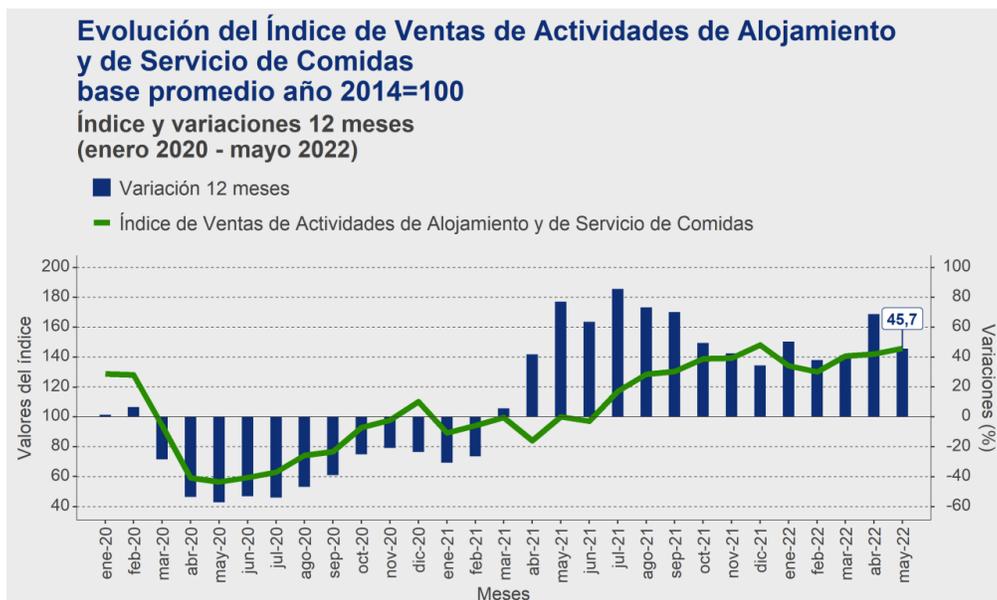
Desde el punto de vista del comensal, la App es una herramienta para lograr un fin. Al igual que Uber (conecta con el taxista), Cornershop (conecta con un comprador), o PedidosYa (conecta con delivery), nuestra aplicación conecta al usuario con un servicio de restaurant. Desde esta perspectiva, se debe analizar al usuario desde las dos perspectivas, la herramienta y la conexión. No es sostenible en el tiempo tener una sin la otra, ya que por muy buena que sea la herramienta (App), si no tiene buenos restaurantes integrados, no sirve de nada, y de la misma manera, tener muchos restaurantes pero que la aplicación no sea cómoda para el usuario o no le de las facilidades que busca, tampoco la va a usar.

- a) **Aplicación:** las Apps más descargadas son las redes sociales, y si bien el objetivo es distinto al de nuestra App, se deben analizar aquellos aspectos que hacen que estas Apps sean tan valoradas por los usuarios. Twitter, Facebook, Instagram, y TikTok, están basados en un diseño de scroll-down, algo que ha probado ser altamente eficiente y cómodo para los usuarios. Menús sencillos con buscadores altamente eficientes, sin publicidad en la App, sino que la publicidad es un “usuario” más. Además, la tendencia es a migrar de la imagen al video (reels). Por otro lado, las Apps más descargadas fuera de las redes sociales son de shopping y traslados (Shopee, Amazon, Mercado Libre, Uber, Cabify, Cornershop, PedidosYa). En estas también vemos atributos valorados como la geolocalización, funcionalidades como “repetir pedido”, ubicaciones favoritas, y descuentos especiales. En algunas de estas Apps también estamos viendo una nueva tendencia a migrar de la imagen al video, lo que llevado a la App particular podría implicar mostrar un pequeño video del restaurant que de una rápida mirada al usuario del lugar donde podría comer. Otra funcionalidad altamente valorada es la relación directa con el interlocutor, por lo que un sistema de chat con el restaurant puede ser un atributo altamente valorado.
  
- b) **Oferta de Restaurantes:** el usuario de Tabled busca una experiencia. Por esto mismo es clave que la oferta de restaurantes sea la más amplia posible, limitado por aquellos restaurantes que realmente tienen un valor agregado por el lugar. Aquí podemos descartar restaurantes de comida rápida y las “picadas”. La mejor manera de capturar usuarios es asegurando restaurantes altamente concurridos y transformarse en su

método exclusivo de reserva. Esta última estrategia es clave para generar descargas de la App, y ya una vez capturado el usuario, mostrarle la parrilla de alternativas que tiene.

En el capítulo del Plan de Marketing se profundizará en la segmentación de los clientes.

El índice de ventas mensuales para “**Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas**” publicado por el INE, actualizado a mayo 2022, entregó una tasa de 12 meses móviles de un 45,7% respecto a la base (promedio 2014)<sup>8</sup>. Si miramos la subcategoría de “**Actividades de Restaurantes y Servicios Móviles de Comida**” está tasa es de un **52,9%** respecto a la base. El mes de mayo se posiciona como el séptimo mes de mayor tasa acumulada desde el 2014, tras un 2020 tremendamente disminuido por la pandemia, y un 2021 en recuperación, pero aun luchando con las cuarentenas y aforos. En general se puede observar una tendencia al alza en el rubro y se podría inferir que, tras un duro golpe a los restaurantes durante la pandemia, estos parecieran estar volviendo a su normalidad.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) – Ventas mensuales de servicios (mayo 2022)

<sup>8</sup> Boletín de Índice de Ventas de Servicios Mayo 2022 (N 284 – publicado en junio 2022). [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%ADmicos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-mayo-2022.pdf?sfvrsn=1e0abce7\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%ADmicos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-mayo-2022.pdf?sfvrsn=1e0abce7_4)

Según la última **Encuesta de Presupuestos Familiares**<sup>9</sup>, llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas, (jul 2016 – jun 2017), el segmento perteneciente al quintil V1 de la población de las Capitales Regionales y el Gran Santiago declara que el **4% de sus gastos los destina a restaurantes**. Esto equivale, según datos del mismo estudio a un promedio de **\$120.000 pesos mensuales, lo que implica 2 a 3 salidas a comer al mes**. La densidad poblacional de estos segmentos son personas entre 25 y 60 años en las Capitales Regionales y de 20 a 60 años en Gran Santiago. Tomando en consideración este subconjunto poblacional, podemos definir que el tamaño del mercado en Chile equivale a **1.608.196 personas** de un total de 17.319.523, lo que equivale al 9,29% de la población del país. Al ser una herramienta fácilmente extrapolable a otros países, y asumiendo un comportamiento poblacional relativamente similar, ajustando obviamente según país por algunos factores claves como poder adquisitivo, cultura culinaria, etc., podríamos asumir que, en cada gran ciudad, el mercado debería rondar el 10% de la población.

Con un mercado de 1,6 millones de clientes potenciales, considerando solamente el 15% de personas que siempre hace una reserva (**escenario conservador**), aplicando una base de 2 reservas al mes, podríamos definir que el mercado mínimo ronda en torno a las **5,76 millones de reservas al año**.

### 3.2.3 Análisis FODA

Para concluir el análisis del microentorno, representamos lo anterior en un análisis FODA:

#### **Fortalezas:**

- La aplicación presenta funcionalidades que no presentan las alternativas actuales en el mercado, como la elección del lugar exacto a ocupar y la función de prepago/pre-ordenar.
- El uso de aplicaciones digitales se ha vuelto muy popular y ya no sólo en el público más joven. Existe una preferencia por interactuar con una aplicación en vez de llamar por teléfono.
- Los competidores que podríamos tener nuestro mercado de apertura (Chile), no se han enfocado en esta zona, por lo que, con respecto a timing, nuestra propuesta sería la líder del mercado nacional.

---

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (INE): *VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (jul 2016 – jun 2017)*, “*Tabulados Principales Resultados VIII EPF (Estimaciones)*”, sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>

- El segmento de restaurantes tiene interés en que la App funcione y crezca, ya que es una puerta de entrada a nuevos clientes y a la recurrencia de estos. Por lo tanto, se convierten en buenos aliados para adherirse a la plataforma y ser socios en iniciativas de marketing.
- Para los comensales, la aplicación es totalmente gratis, y para los restaurantes la tarifa es bastante menor que la potencial competencia que podría penetrar los mercados a los que apuntamos.

#### **Oportunidades:**

- Como funcionalidad nueva en el mercado, la plataforma podría incorporar la funcionalidad pre-ordenar la comida. Esto podría no solo agilizar la logística del restaurant, sino que facilitar la gestión de los garzones, e incluso, podría permitir un pago automático de la cuenta con tu tarjeta registrada en la App. Este pago automático también se puede utilizar para pagar la cuenta completa.
- Integrarse con otras aplicaciones para capturar más público (ejemplo: a través de la aplicación de Uber se puede llegar a la de UberEats con un click).

#### **Debilidades:**

- La fase de implementación necesita mucho marketing y fuerza de ventas para capturar el público necesario para que la aplicación cumple su objetivo.

#### **Amenazas:**

- Al haber bajas barreras de entrada es clave contar con usuarios cautivos y evitar que migren a la plataforma de un nuevo competidor

## 4 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Funcionalmente, la App permite brindar una mejor información sobre el restaurant que se desea visitar. En particular, permite al usuario realizar búsquedas por nuevas dimensiones que, si bien no son las típicas, si son altamente relevantes para el usuario en términos de la experiencia que busca en ir a un restaurant. La App permite generar búsquedas por condiciones de espacio (lugar cerrado, terraza abierta, terraza techada, etc.) como también por restricciones/libertades (pet friendly, fumadores, dress code, etc.). Una vez escogido el restaurant y definido el lugar, la App permite a través de apoyo fotográfico real del restaurant y mapa de ubicaciones, reservar la mesa que más nos guste dentro del lugar.

Además de administrar las reservas del restaurant, pudiendo ser la plataforma de cabecera del restaurant de reservas o integrándose con su software de administración de restaurant, se incluye la opción innovadora, la cual no hemos visto en el resto del mercado, de **pre-ordenar la comida**. Esto podría no solo agilizar la logística del restaurant, sino agregar mucho valor a los clientes al eliminar la espera inicial del primer pedido y contar con lo que quieran apenas lleguen al local. Esto va acompañado con un prepago del pedido y así evitar un costo hundido para el restaurant en caso de que los clientes no se presenten. También se aprovecha la funcionalidad de prepagar a través de la App para pagar la cuenta completa, ofreciendo un método más fácil y seguro para el cliente que pagar con tarjetas en el local. Esto permite un ingreso adicional para Tabled por este concepto.

Estos atributos son la propuesta de valor de Tabled para el comensal, donde se le asegura una experiencia en base a lo que el busca en el momento, eliminando tiempos de espera y ampliando sus posibilidades de restaurantes según sus preferencias.

Con respecto al restaurant la propuesta de valor consiste en aumentar su clientela, ofreciendo una confiable plataforma de reservas, aumentando su planificación al fomentar las reservas con tiempo y con el pre-ordenado. Adicionalmente se le entrega un servicio de valiosa información con respecto a los patrones de compra de los consumidores, junto con un canal potente para realizar campañas de marketing.

## 4.1 Modelo de negocios

El desarrollo de la aplicación es clave y tiene que ser robusta desde un principio. Si bien se considera siempre apuntar a la mejora continua y efectuar mejoras en la marcha, una funcionalidad deficiente puede ser el fin de la reputación de la marca y por lo tanto del negocio.

Es por esto que el departamento de TI es clave en esta compañía, donde un buen diseño y ejecución de la App, apuntando también a su escalabilidad son la primera prioridad para el éxito de Tabled. Junto con esto es importante aprovechar también el uso de las API.

Las Interfaces de Programación de Aplicaciones (API, por sus siglas en inglés), son un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones, permitiendo la comunicación entre dos aplicaciones de software a través de un conjunto de reglas.

Así pues, podemos hablar de una API como una especificación formal que establece cómo un módulo de un software se comunica o interactúa con otro para cumplir una o muchas funciones. Todo dependiendo de las aplicaciones que las vayan a utilizar, y de los permisos que les dé el propietario de la API a los desarrolladores de terceros.

Por una parte, necesitamos ser capaces de integrarnos con los softwares de los restaurantes y así mostrar flexibilidad ante este segmento de clientes, y por otra parte aprovechar la integración con otras plataformas que nos permitan agregar valor a nuestros usuarios. En un comienzo buscamos la integración con la API de TripAdvisor, que nos permitirá contar con calificaciones para los restaurantes desde un comienzo.

Asegurando la funcionalidad de la aplicación es parte importante de los atributos y objetivos de marketing descritos en el capítulo 5.

En segundo lugar, el departamento de Marketing también tiene un rol clave en la organización. Una vez que tengamos asegurada nuestra propuesta de valor, debemos ser capaces de venderla al público, y acá tenemos el desafío de abordar dos tipos de clientes distintos, los restaurantes, que son los que nos pagan, y los comensales, que sin ellos no somos de interés para los restaurantes.

## 4.2 Descripción de la empresa

La empresa tiene un espíritu innovador, donde como toda Start Up, se debe comenzar desde cero, por lo que se necesita de un equipo ambicioso y comprometido. El objetivo en todo momento es que las acciones estén en función del cumplimiento de la propuesta de valor, o no será posible lograr la diferenciación que se busca. Los atributos que nos diferencian pueden ser imitados, por lo que se busca ganar mercado rápido y poder mantenerlo cautivo, de manera que la marca Tabled sea lo que se le venga a la cabeza al público cuando quiera salir a comer.

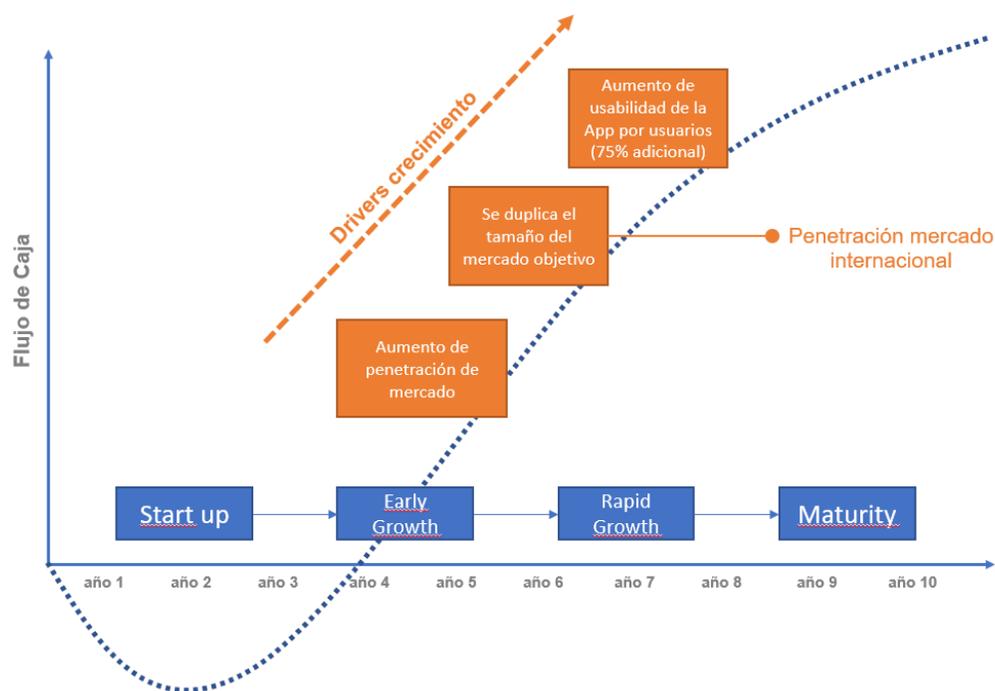
Para lograr este compromiso es que los fundadores serán parte importante del equipo y la compañía contará con una compensación variable para todo el personal basado en las utilidades, de manera de contribuir al compromiso. Sabemos con la recompensa monetaria no se asegura el compromiso de los colaboradores, por lo que esto se acompaña con políticas claras en cuanto a los valores de la empresa y el bienestar de sus integrantes.

La industria de los restaurantes y las aplicaciones no son nuevas, y son bastante grandes, por lo que afortunadamente podemos encontrar en el mercado talentos con experiencia suficiente para abordar este desafío. Apuntamos a incorporar un Líder de TI y Desarrollo con experiencia para asegurar la funcionalidad de la App y para liderar el Área de Marketing a un experto en la industria de los restaurantes y de campañas digitales.

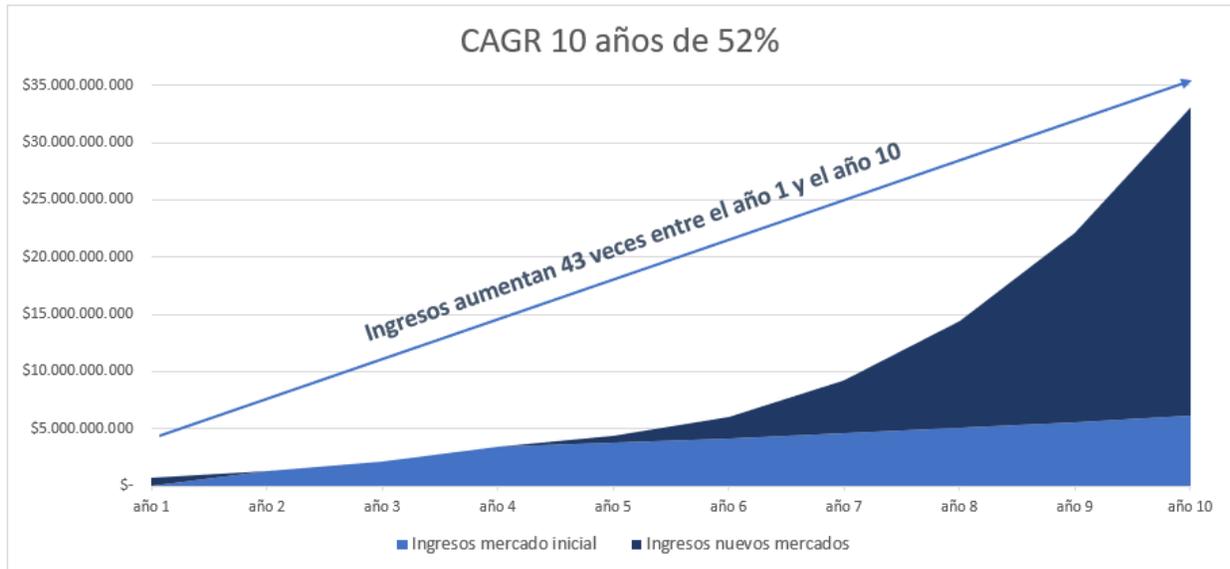
## 4.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El comienzo es lo más difícil en cuanto a lograr resultados de ventas, pero el foco está en primera instancia en posicionar la marca. Las proyecciones de crecimiento que se muestran en el siguiente capítulo están en línea con esto, al igual que los objetivos de marketing, y el foco es en inyectar recursos en capturar clientes, tanto restaurantes como comensales. Actualmente el mercado no cuenta con una solución integral como la que ofrecemos nosotros y debemos ser capaces de lograr un crecimiento rápido y sostenido para posicionarnos como líderes y después asegurar esta posición, que se hace mucho más fácil cuando ya se cuenta con una base grande de usuarios. En un comienzo apuntamos a una zona geográfica y público objetivo con más posibilidades de adoptar nuestra tecnología, para después ir creciendo al resto del mercado local, y posteriormente al mercado internacional.

El negocio presenta buenas ventajas en cuanto a escalabilidad, ya que la inversión en el desarrollo de la aplicación se realiza solo al comienzo y los costos de mantenimiento y de nuevos desarrollos son principalmente transversales a todos los mercados. El costo adicional en la expansión va mayormente en inversión en penetrar nuevos mercados, pero con estrategias y material de marketing ya conocidos, los cuales se deben adaptar a nuevas culturas mediante la contratación de personal local que lidere ese proceso. En el siguiente gráfico podemos ver los principales drivers que se necesitan cumplir para las proyecciones de crecimiento que se detallarán en el plan financiero.



Adicionalmente podemos ver en el siguiente gráfico las proyecciones de ingreso, separadas entre el mercado nacional potencial inicial (nacional) y la apertura a nuevos mercados (internacional), principalmente Sudamérica. La tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC o CAGR en inglés) corresponde a un 52%, lo cual puede verse abultado, pero es importante considerar que la empresa comienza con una actividad nula, y los esfuerzos se concentran en el crecimiento exponencial de usuarios como factor de éxito de esta App de consumo masivo.



A nivel internacional, se estudian los potenciales países para el ingreso de la aplicación, y sobre la base de su población total se determinan porcentajes de captura de mercado, reducidos respecto a Chile por no contar con base de datos estadística que permita una adecuada segregación.



Plan de Escalamiento										
	Años 1-2		Años 3-4		Años 5-6		Años 7-8		Años 9-10	
<b>Mercado Objetivo (Países)</b>	Chile		Chile		Ecuador Perú		Argentina + Uruguay Colombia + Paraguay		Brasil 1 Brasil 2 + Bolivia	
<b>Mercado objetivo de la población (%)</b>	CL: 8%		CL: 8%		EC: 4,4% PE: 3,5%		AR+UR: 3,6% CO+PY: 3,2%		BR1: 1,9% BR2+BA: 2,2%	
<b>Penetración de Mercado</b>	CL: 2%		CL: 4,5-6,75%		CL: 6,75% EC: 2-3% PE: 2%		CL: 6,75% EC: 4,5-6,75% PE: 3-4,5% AR+UY: 2-3% CO+PY: 2%		CL, EC y PE: 6,75% AR+UY: 4,5-6,75% CO+PY: 3-4,5% BR1: 2-3% BR2+BA: 2%	
	↓		↓		↓		↓		↓	
<b>Ingresos</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	768.000.000	1.267.200.000	2.090.880.000	3.449.952.000	4.357.161.600	6.029.749.440	9.183.772.224	14.404.916.803	22.121.836.519	33.105.585.582
<b>Presupuesto Marketing</b>	\$115.200.000	\$95.040.000	\$156.816.000	\$258.746.400	\$368.953.200	\$521.805.240	\$803.580.069	\$1.213.661.009	\$1.848.202.272	\$2.743.943.728
<b>Costo de adquisición Cliente</b>	\$3.600	\$1.980	\$2.178	\$2.396	\$2.975	\$3.345	\$3.720	\$3.940	\$4.298	\$4.691

#### 4.4 RSE y sustentabilidad

La sustentabilidad es un pilar clave en la empresa, que por una parte es primordial para ser una empresa competitiva en el mundo de hoy y por otra como se mencionó antes, como parte de nuestra cultura organizacional donde buscamos colaboradores comprometidos y orgullosos de ser parte de nuestra empresa.

Para estos hemos basaremos nuestra política de sustentabilidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, donde cubriremos cada uno de los objetivos a través de nuestras políticas internas por una parte y adicionalmente destinaremos un porcentaje de nuestras utilidades en conjunto con iniciativas de voluntariados de nuestro equipo. Buscamos que cada persona que se integre al equipo de Tabled comparta el compromiso con estos objetivos, y así no quede solo como una declaración en papel.



Junto con apuntar a construir la cultura organizacional que buscamos es importante aprovechar nuestro plan de sustentabilidad como parte de nuestra estrategia de marketing, y aprovechar las iniciativas como parte de nuestro posicionamiento como empresa y marca.

## 5 Plan de Marketing

Ya con el análisis del macroentorno y el microentorno, y la definición de como agregaremos valor a los clientes, diferenciándonos de la competencia, nos centraremos en la estrategia de marketing, que nos permitirá explotar el potencial del negocio descrito anteriormente. Es importante contar con una estrategia clara, con métricas posibles de medir con facilidad, identificando los atributos claves para crear valor con el fin de asegurar su cumplimiento.

### 5.1 Objetivos de marketing

Nuestros objetivos de marketing, considerando que nuestro producto consiste en una App, están enfocados principalmente en generar un aumento de usuarios, cuidando la funcionalidad de la App y realizar un seguimiento de cómo se van generando ingresos para el crecimiento del negocio.

1. **Número de crashes:** esta métrica permite identificar la frecuencia en que la App se cierra inesperadamente. La forma de calcularlo es el porcentaje de crashes del total de veces que la App se ha abierto. Por lo tanto, mientras menor sea ese porcentaje, mejor será el performance. Según lo estudiado al respecto, un promedio aceptable es entre 1% y 2% aunque esto dependerá de la madurez. **Al ser un nuevo desarrollo se definirá un objetivo de 2% para los primeros 3 meses, 1,5% para los 3 meses siguientes y 1% del mes 7 en adelante.**
2. **Tráfico de usuarios activos:** el número de usuarios activos es clave para medir el tráfico y que tan exitosa puede ser una App. Tiene relación directa con la potencialidad de concretar las reservas y permite medir tendencia en el tiempo al igual que identificar horarios y días peak de uso, información valiosa para enfocar actividades de marketing. Por ejemplo, si se detecta mayor actividad en la noche, debemos concentrar las actividades de publicidad en ese horario. Este objetivo también lo consideraremos como más exigente en el tiempo. **Como objetivo, asumimos que un 70% de las veces que los usuarios ingresan a la aplicación realizan una reserva, por lo que, según la cantidad de reservas estimadas, los objetivos por cada año son los siguientes:**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reservas anuales	768.000	1.267.200	2.090.880	3.449.952	4.357.162	6.029.749	9.183.772	14.404.917	22.121.837	33.105.586
Reservas semanales	14.769	24.369	40.209	66.345	83.792	115.957	176.611	277.018	425.420	636.646
Tráfico objetivo	21.099	34.813	57.442	94.779	119.702	165.652	252.301	395.739	607.743	909.494

3. **Tasa de retención:** nos permite identificar a los usuarios con mayor actividad y por lo tanto los más valiosos y que generan mayor valor para nuestra aplicación. La tasa de retención se calcula como el porcentaje de usuarios que vuelven a utilizar la App considerando la fecha de su primera visita. Mantener la atención del público es uno de los principales retos y si se logra con éxito significa que estamos agregando valor de manera efectiva.

$$\text{Tasa de retención} = ((\text{CE}-\text{CN}) / \text{CS}) * 100$$

Dónde,

**CE** es el número de usuarios al final del mes,

**CN** es el número de usuarios obtenidos durante el período estipulado,

**CS** es el número de usuarios que había al comienzo del período estipulado.

**El objetivo para este indicador lo fijaremos en un 50%, es decir que la mitad de los usuarios que descargan la aplicación y la utilizan una vez, la vuelven a utilizar.**

4. **Costo de adquisición por cliente (CAC):** los costos en que se incurre por captar nuevos clientes para utilizar la App. El CAC es el resultado de la suma los costos asociados con la conversión de clientes potenciales en clientes (marketing, publicidad, personal de ventas, etc.) y dividir esa cantidad según el número de clientes adquiridos. **El objetivo se calcula en base al presupuesto de marketing y la cantidad de clientes objetivos, variando anualmente según la siguiente tabla:**

Año	1	2	3	4	5
CAC	\$3.600	\$1.980	\$2.178	\$2.396	\$2.975
Año	6	7	8	9	10
CAC	\$3.345	\$3.720	\$3.940	\$4.298	\$4.691

5. **El valor del tiempo de vida del cliente (LTV):** es la cantidad de ingresos que obtenemos de cada cliente durante el tiempo de vida de estos. Con este indicador más el CAC podemos calcular el ROI por cliente (LTV – CAC). Para definir el objetivo utilizaremos el ROI por cliente.

## 5.2 Estrategia de segmentación

Como se mencionó anteriormente, son dos los tipos de clientes que tiene la empresa: los restaurantes y los usuarios de la aplicación (clientes del restaurant). La segmentación se realizará en base a estos dos segmentos, para los cuales se deberá contar con una estrategia distinta de posicionamiento de marca y plan de publicidad y ventas.

A su vez la estrategia de cada segmento irá enfocada principalmente en los clientes más atractivos. En el caso de los restaurantes, se abordará por dos frentes; el primer foco estará orientado a cadenas de restaurantes populares que destacan por tener una carta de comidas sencillas, pero de calidad premium, y el segundo grupo, restaurantes con sello único, altamente concurridos y que buscan diferenciar la experiencia.

Dentro del primer grupo, se deben abordar cadenas de restaurantes del estilo Krossbar (5 locales), Uncle Fletch (4 locales), Liguria (4 locales), que son reconocidas cadenas de restaurant, altamente concurridas por un público que busca comida relativamente sencilla como hamburguesas, crudos, sushi, comida chilena, pero de calidad premium, en locales con buena atención, muy bien ambientados, con una amplia carta de bebestibles (vinos y cervezas premium). Estos clientes son importantes para poder generar una rápida expansión de la aplicación al exportarla a las distintas sucursales, en distintas ubicaciones, incluso en regiones.

El segundo grupo, si bien es más acotado en términos de alcance, es el segmento de restaurantes cuya estrategia de venta está totalmente alineada con la de Tabled, al ser restaurantes que ofrecen una experiencia única, ya sea a través de una cocina sofisticada, un lugar con ubicación privilegiada, una temática novedosa, u otro. En este segmento de restaurantes entran por dar algunos ejemplos, restaurantes como Sarita Colonia (comida peruana travesti), AdeEne (gastronomía responsable y consciente en Nueva Costanera), Tiramisú (atendido por la dueña, en Isidora Goyenechea) o Jardín Mallinkrodt (food trucks y cerveza artesanal en Providencia).

Todos estos restaurantes, de ambos grupos, tienen ofrecen reservas, ya sea a través de sus propias páginas, Instagrams, teléfono, o mail, pero ninguno a través de una app. Esto no significa que a futuro no se pueda apuntar a restaurantes que no ofrezcan reservas pero que impulsemos a que lo hagan con nuestra aplicación. La estrategia inicial de apertura al mercado también estará

enfocada en una zona geográfica en particular, que corresponde a la zona oriente de Santiago, donde apuntamos a obtener un mayor beneficio y un crecimiento más rápido con nuestro producto. Estas características están fuertemente relacionadas con el tipo de usuarios a los que queremos llegar como primera prioridad.

En términos numéricos, la mejor estimación de restaurantes en Santiago la maneja el portal Zomato, quien realizó un censo el 2015 entregando ~8,500 restaurantes en Santiago<sup>10</sup>, y que hoy maneja más de 9,000 en sus registros<sup>11</sup>. La distribución por tipo de restaurante por comuna se distribuye de la siguiente manera:

	Total	Al paso	Casual	Cafés	Otros
Santiago	8.600	47%	15%	13%	25%
<i>Santiago Centro</i>	2.060	57%	13%	9%	21%
<i>Providencia</i>	1.100	32%	21%	22%	25%
<i>Las Condes</i>	749	28%	20%	22%	30%
<i>Ñuñoa</i>	No disponible				
<i>Vitacura</i>	No disponible				

Actualizando los datos usando la información actual de Zomato, y manteniendo los porcentajes de distribución del tipo, podemos estimar las siguientes cantidades de restaurantes en las comunas en las que nos enfocariamos:

	Total	Al paso	Casual	Cafés	Otros
Providencia	1.130	644	147	102	237
Las Condes	763	214	153	168	229
Ñuñoa	523	167	110	115	131
Vitacura	272	76	54	60	82
Lo Barnechea	110	31	22	24	33
<b>Total</b>	<b>2.798</b>	<b>1.132</b>	<b>486</b>	<b>469</b>	<b>712</b>

De los datos anteriores, se deben descartar aquellos restaurantes que se identifican como comida de al paso, es decir comida rápida o sangucherías que no tienen incorporan en sus funciones la reserva de mesa. También se podrían descartar la gran mayoría de las cafeterías, dejando como mercado objetivo los identificados como comida casual, y un porcentaje de los

<sup>10</sup> Fuente El Mostrador – Sitio web: <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/10/06/estudio-revela-que-casi-el-50-de-los-establecimientos-de-comida-de-santiago-sirven-comida-rapida-o-sandwiches/>

<sup>11</sup> Fuente Origen, sitio web Zomato: <https://www.zomato.com/santiago>

otros, donde predominan los restaurantes de comida china, sushi y bares. Esto suma un universo de ~1.200 restaurantes, de los cuales se debería apuntar, en primera instancia a un market share entre un 5 y 10%, es decir aproximadamente 120 restaurantes.

En el segmento de usuarios nos enfocaremos primero en el quintil V1 de nivel socioeconómico, y en línea con la segmentación de restaurantes, en una primera etapa enfocado en el sector oriente de Santiago. Debido a la mayor adherencia al uso de aplicaciones y redes sociales, nos enfocaremos en un público joven, pero también por su característica de “influenciadores”, ya que son de gran ayuda para ayudar a hacer crecer la marca y recomendar o administrar el uso de las aplicaciones a sus familiares mayores.

Según lo comentado anteriormente es que definimos cuatro segmentos:

- **Segmento Restaurantes 1:** trabajan actualmente con reservas
- **Segmento Restaurantes 2:** podrían trabajar con reservas a través de nuestra App
- **Segmento Comensales 1:** Influencers – público más joven
- **Segmento Comensales 2:** Followers – mayores

El plan de publicidad irá enfocado en una primera etapa y con mayor asignación de recurso a los segmentos “Restaurantes 1” y “Comensales 1”, donde tendremos una mayor efectividad del posicionamiento de la marca, con un menor costo que en los segmentos “2”.

### 5.3 Estrategia de producto/servicio

El factor clave del éxito de nuestro producto es como nos diferenciamos de lo que se ofrece actualmente en el mercado, y cómo agregamos valor a nuestros clientes, siendo estos los restaurantes y los comensales. A continuación, se describen los atributos que logran estos objetivos, separados por los 2 tipos de clientes.

#### 5.3.1 Atributos enfocados en restaurantes

1. **La visibilidad:** una de las principales ventajas es la visibilidad que le proporciona a los restaurantes que participan en la aplicación. Hay que tener en cuenta que en la actualidad las plataformas de este tipo más representativas tienen un gran número de usuarios, algunas incluso a nivel mundial, sobre todo en las grandes ciudades. Además, van creciendo con el tiempo gracias a las ventajas que les ofrecen a sus usuarios. Esta

visibilidad se traduce en la posibilidad de llegar además a personas que están de paso o de vacaciones, o simplemente son personas de zonas o poblaciones próximas que gustan de moverse para descubrir nuevas propuestas de las que disfrutar. Probablemente no descubrirían nuevos negocios que no están en la avenida principal o han tenido referencia previa de ellos. Con una posible integración con otro tipo de plataforma, como un TripAdvisor, aumenta aún más el alcance.

2. **Descuentos:** Está comprobado que los restaurantes que cuentan con una promoción pueden multiplicar sus reservas hasta en 11 veces dependiendo del descuento<sup>12</sup>. Sin duda, una mesa vacía es la gran pesadilla de los restaurantes, ya que sólo tiene costos, por eso aplicar una promoción en momentos o periodos concretos ayuda a los establecimientos a optimizar sus mesas. Con Tabled se pueden aprovechar estos descuentos para atraer usuarios a la aplicación y entregar información a los restaurantes de que tan efectivos son los descuentos dependiendo de su tipo y momento en que se ofrecen.
3. **La gestión personalizada de las reservas:** la otra gran ventaja es la gestión de las reservas que puede realizar el restaurant, ya que puede configurarlas de la forma que crea más conveniente, con acceso a una plataforma fácil de usar y que entrega una nueva funcionalidad, que es la elección del lugar específico de donde sentarse. Tiene la flexibilidad de, por ejemplo, eliminar la posibilidad de hacer reservas en la plataforma en ciertos días, según la conveniencia del negocio. Se incluye la posibilidad de confirmación de reserva a través de SMS, email y la misma aplicación, y así reducir el riesgo de la no presentación, que es uno de los problemas que afectan a las reservas. El software de reservas ofrece la posibilidad de insertar el motor de reservas en la página web que tenga el establecimiento o en su página de Facebook. Adicionalmente se puede integrar con el software de administración de mesas y pedidos del restaurant.
4. **La base de datos de los clientes:** otro punto interesante es la gestión de una base de datos de clientes, donde se ofrece una serie de servicios complementarios, como por ejemplo, comunicaciones con sus clientes para informarles de cualquier novedad, evento, descuentos, cambios en la carta, etc., o encuestas de satisfacción, que siempre merecen

---

<sup>12</sup> <https://aplicantes.com/the-fork-app-eltenedor/>. Entrevista a Diana Chichurri, Brand Manager de la compañía.

la pena realizarlas de vez en cuando, ya que ofrecen información de gran utilidad. Se pueden realizar campañas de marketing a través de la aplicación, no solo a los clientes directos del restaurant, si no que al resto de la base de datos de clientes totales que manejamos y que conocemos muy bien sus patrones de consumo.

### 5.3.2 Atributos enfocados en los comensales

1. **La sencillez de uso:** los clientes se acostumbran a utilizar una sola aplicación y con ella acceden a todos los establecimientos disponibles y sobre todo, a la información y descuentos que se les ofrece. Esto facilita el poder descubrir otras propuestas interesantes que no están al alcance descubrirlas por otros medios. Las distintas modalidades de búsqueda, como por tipo de comida (nacionalidades, preferencias como veganismo o tipos de alergias), ubicación en el mapa (para buscar en un sector cercano o en un área que se vaya a visitar) o con respecto a ciertas preferencias (pet friendly, terraza, cercano al metro, etc.) entregan flexibilidad al usuario para asegurar su experiencia.
2. **Los comentarios y valoraciones:** otra de las ventajas para los usuarios es poder acceder a las opiniones y valoraciones de otros clientes. Una fuente de información de la que nos solemos fiar en gran medida todos los usuarios. Esto también es un beneficio para los restaurantes, ya que el potencial cliente tiene más posibilidades de decidirse por dicho establecimiento, ya que las opiniones de otros clientes generan más confianza. Por el lado de los restaurantes, no deben tenerles miedo a las opiniones, ya que son una excelente fuente de información para rectificar lo que no funciona o está equivocado. Con esta información el cliente podrá decidir mejor si la oferta es lo que busca o debe optar por otra propuesta, lo cual es positivo para ambas partes.
3. **Opción de pre-ordenar y prepago:** sin duda creemos que este atributo es innovador y será un factor diferenciador importante. Sin duda los primeros minutos cuando uno llega a un restaurant es el que genera mayor ansiedad, y es cuando se espera que nos vengan a atender y posteriormente que nos traigan los primeros productos de nuestra orden, que generalmente son bebestibles y appetizers. Si eliminamos esta espera, sin duda la experiencia tiene una mejora considerable. Esto lo abordamos con la funcionalidad de pre-ordenar de la carta, donde a través de la aplicación se realiza el pedido con antelación de los productos que quieren que lleguen primero ya estén disponibles a la hora de

llegada indicada por el cliente. Esto va en conjunto con el prepago de estos productos a través de la aplicación, lo que elimina el riesgo de pérdida de los alimentos por parte del restaurant en caso de que no se presenten. A su vez, junto con la opción de pagar por completo también la cuenta a través de la aplicación, significa otra fuente de ingreso para nuestro negocio.

#### 5.4 Estrategia de Precio

Para la estrategia de precios, aprovecharemos el benchmark que tenemos con The Fork, ya que es un caso de éxito y donde apuntamos a entregar atributos adicionales con nuestra propuesta. Por lo tanto, si nos basamos en sus cobros, ofreciendo valor adicional, apuntamos a una estrategia exitosa, donde los restaurantes van a estar dispuestos a pagar.

Aunque existen planes de inscripción gratuitos, sigue habiendo una comisión por cada comensal que realice una reserva a través de la plataforma. En el caso de The Fork, la comisión es de 2 € (\$1.840 pesos) por comensal y los planes de suscripción varían desde la versión gratuita, al plan superior de 75 € mensuales (\$69.000 pesos).

En nuestro caso, definimos una tarifa variable de **\$1.000 pesos por reserva**, la cual va acompañada por tipos de planes que permite acceder a mayores funcionalidades por parte del restaurant. Por parte del cliente, queremos que la experiencia sea la misma con todas las elecciones, por lo que las diferencias entre los distintos planes van solo de cara al restaurant. Con esta tarifa menor a nuestra principal amenaza, aseguramos una ventaja competitiva muy atractiva para los restaurantes.

- **Plan Gratuito:** incluye el software de gestión de reservas, al que pueden acceder desde varios dispositivos al mismo tiempo, con las funcionalidades de “elección de experiencia” y de pre-ordenar/prepago. Contiene el calendario electrónico donde convergen las reservas realizadas a través de la Aplicación, o en su defecto la página web, teléfono, o email del restaurant. Además, cuenta con la funcionalidad de confirmación o cancelación de las reservas agendadas.
- **Plan Básico:** la tarifa a pagar es de **1 UF por mes**. Se agrega el acceso a estadísticas del negocio, incluyendo las opiniones y valoraciones de los clientes y comportamiento de

reservas. Se incluye la funcionalidad de envío de campañas de marketing a través de la aplicación (costo variable adicional asociado).

- **Plan Premium:** la tarifa a pagar es de **3 UF por mes, y** ofrece la alternativa de colocar un botón de reservas para la página web y redes sociales integrado con nuestro software. Aparte de la estadística de los clientes propios, se tiene acceso a la estadística de todos los clientes conectados con Tabled, y de información valiosa relacionada a la efectividad de promociones y descuentos. Las campañas de marketing de estos usuarios van direccionadas a la base de datos total de la aplicación, pudiendo enfocarse en sectores geográficos y otras características.

Otra fuente de ingresos adicional es la comisión que se cobra por el uso del prepago de cuenta o el pago completo de esta, el cual consiste en un **5% del total de la venta**. Este cobro es independiente de la comisión de venta del medio de pago, que asume el restaurant.

## 5.5 Estrategia de Distribución

La distribución de la aplicación es bastante sencilla, ya que los canales son los mismos para todas las aplicaciones, como Google Play y Apple App Store. Lo importante es como llevamos a los usuarios a descargar la aplicación, que es lo que detallamos en la siguiente sección de Estrategia de Comunicación y Ventas.

Junto con eso, es importante mencionar las etapas que tenemos consideradas para la distribución de nuestro producto, las cuales son un input muy importante para ir ajustando la estrategia.

- **Etapas 1: Concienciación.** El usuario ha encontrado tu aplicación por primera vez.
- **Etapas 2: Adquisición.** El usuario ha descargado e instalado tu aplicación.
- **Etapas 3: Activación.** El usuario ha completado sus primeras acciones dentro de la aplicación.
- **Etapas 4: Retención.** La aplicación se ha convertido en un destino habitual para el usuario.
- **Etapas 5: Monetización.** La opción de convertir a los usuarios frecuentes en usuarios de pago.

- **Etapas 6: Referencia.** Animar a los usuarios leales a que recomienden tu aplicación a otros.

## 5.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas está basada en el marketing digital, el cual cuenta con importantes ventajas en cuanto a alcance y costos. En las campañas tradicionales de marketing (publicaciones en revistas, diarios, televisión, radio, etc.), las empresas deben invertir en una amplia red de publicidad, dirigiendo sus contenidos de marketing a un amplio segmento de clientes potenciales. El objetivo es que con estos grandes esfuerzos se lograra atraer algunos clientes nuevos. Debido a que este enfoque carece de especificidad, era habitual que las empresas obtuvieran un rendimiento insuficiente en sus inversiones en marketing.

Con las campañas digitales, las cuales son más modernas y específicas, no solo se puede apuntar a grupos específicos de personas, sino que también tenemos la data de cuánto estamos gastando por cada nuevo cliente potencial para atraerlo y convertirlo en cliente.

Las campañas irán dirigidas según la segmentación de clientes, por una parte, los usuarios, donde nos enfocaremos en las características descritas anteriormente, y por otra parte en los restaurantes, quienes utilizan también medios digitales y redes sociales, pero en el caso de estos últimos se considera complementar con una venta personalizada a través de ejecutivos comerciales que contacten y visiten a los tomadores de decisiones (administradores y dueños) de los restaurantes.

Se debe definir bien el número de cuentas de redes sociales que el negocio puede gestionar y mantener adecuadamente, y luego elegir las redes adecuadas en las que nuestro público objetivo son más activos. Considerando a nuestro público objetivo, las campañas de captación de clientes se ejecutarán principalmente a través de los siguientes canales:

1. **Google Ads:** es el programa de publicidad en línea de Google. A través de Google Ads se pueden crear anuncios en línea para llegar a las personas en el momento exacto en que se interesan por los productos y servicios que ofrece. Las cuentas de Google Ads se administran en línea, por lo que puede crear y modificar la campaña publicitaria en cualquier momento, incluido el texto del anuncio, la configuración y el presupuesto.

Permite llevar métricas para medir el desempeño de las campañas y sin duda es una plataforma de uso universal.

2. **Facebook:** no solo tiene muchos usuarios (más de 2000 millones), por lo que es ideal para dar a conocer la marca, sino que también es una de las plataformas mejor desarrolladas para las empresas y con una gran valoración por parte de los usuarios. Cuenta con una serie de funciones que permiten a las empresas, tanto grandes como pequeñas, crear páginas atractivas que comparten mucha información detallada. También ofrece opciones de retargeting en la publicidad para impulsar la interacción, la posibilidad de enlazar a un sitio web dentro de una publicación y un sistema de mensajería que permite chatear directamente con los clientes. Al igual que Google Ads permite medir desempeño de las campañas e ir ajustando variables como presupuesto y como voy segmentando a los receptores de los mensajes.
3. **Instagram:** plataforma ideal para los negocios que crean mucho contenido visual, como los restaurantes, las boutiques y los minoristas. Es una forma atractiva de mostrar exactamente lo que ofrece el negocio a través de fotos y contenido de vídeo. Por lo tanto, es una plataforma muy utilizada por nuestro cliente objetivo, tanto por usuarios como restaurantes. También cuenta con una gran cantidad de usuarios y tiempo de uso, y con un buen sistema de programación de campañas de publicidad enfocada en las empresas.

Una herramienta transversal a los canales que utilizaremos es que puedes usar son los “anuncios de enlace profundo”, estos enlaces nos permiten guiar a los usuarios a navegar a ciertas partes de la App para que les sea más fácil encontrar lo que están buscando. Implementando esta ayuda, buscamos mejorar el rendimiento de los anuncios y las tasas de conversión.

Un aspecto importante del plan es ser oportunos en cuanto al momento en que se publica. Se debe hacer calzar las campañas con los días y horarios en que nuestro público tenga actividad en las redes sociales. Existen estudios con esta información, pero se debe complementar e ir ajustando según las métricas obtenidas en nuestras propias campañas.

## 5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Si bien en el análisis de los consumidores se define una demanda mínima, en esta sección hacemos una proyección conservadora, basada en los datos expuestos anteriormente con respecto a las demandas consideradas para el proyecto, donde la demanda mínima inicial es aún menor debido a la etapa de implementación, la cual va creciendo en el tiempo de acuerdo se vayan viendo los resultados del plan de marketing.

Para la proyección se considera en los primeros años solo el mercado potencial nacional, del cual se detalla el porcentaje al que se tiene como objetivo alcanzar, considerando el posicionamiento de marca y amplitud geográfica del servicio. A contar del año 5 se tiene como objetivo la penetración de nuevos mercados internacionales, empezando por Sudamérica, con el objetivo de ir creciendo, partiendo por mercados más pequeños e incorporando año a año nuevos mercados, cada vez más grandes (complejos). Con respecto a la tasa de uso de las reservas, se comienza con una tasa de uso de 2 veces al mes por usuario, proyectando un crecimiento de un 10% anual.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercado 1 (Chile)	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Mercado 2 (Ecuador)					800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Mercado 3 (Perú)						1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Mercado 4 (Argentina y Uruguay)							1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Mercado 5 (Colombia y Paraguay)								1.900.000	1.900.000	1.900.000
Mercado 6 (Brazil 1)									2.450.000	2.450.000
Mercado 7 (Brazil 2 y Bolivia)										3.075.000
Total Mercado	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	2.400.000	3.600.000	5.400.000	7.300.000	9.750.000	12.825.000
Penetración Mercado 1	2,00%	3,00%	4,50%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%
Penetración Mercado 2					2,00%	3,00%	4,50%	6,75%	6,75%	6,75%
Penetración Mercado 3						2,00%	3,00%	4,50%	6,75%	6,75%
Penetración Mercado 4							2,00%	3,00%	4,50%	6,75%
Penetración Mercado 5								2,00%	3,00%	4,50%
Penetración Mercado 6									2,00%	3,00%
Penetración Mercado 7										2,00%
Reserva Promedio	2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2	3,5	3,9	4,3	4,7
Reservas Anuales	768.000	1.267.200	2.090.880	3.449.952	4.357.162	6.029.749	9.183.772	14.404.917	22.121.837	33.105.586
Ingresos	\$ 768.000.000	\$ 1.267.200.000	\$ 2.090.880.000	\$ 3.449.952.000	\$ 4.357.161.600	\$ 6.029.749.440	\$ 9.183.772.224	\$ 14.404.916.803	\$ 22.121.836.519	\$ 33.105.585.582

## 5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

La métrica clave para definir nuestro presupuesto de marketing es el costo de adquisición de clientes (CAC), ya que esta métrica engloba todos los costos de marketing, incluyendo los de captación de restaurantes, que tienen como objetivo capturar usuarios de la aplicación.

Como se comentó anteriormente, para el primer año se considera un presupuesto mayor al del resto de los años por la estrategia de posicionamiento inicial de la marca con un 15% del presupuesto de ventas. Posterior al primer año, este presupuesto se reduce a la mitad, aumentando cuando se busca penetrar nuevos mercados. El detalle se presenta en la siguiente tabla:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ppto ingresos mercado actual	\$ -	\$ 1.267.200.000	\$ 2.090.880.000	\$ 3.449.952.000	\$ 3.794.947.200	\$ 5.102.095.680	\$ 7.653.143.520	#####	#####	#####
Ppto ingresos mercado nuevo	\$ 768.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 562.214.400	\$ 927.653.760	\$ 1.530.628.704	\$ 1.777.229.995	\$ 2.520.860.441	\$ 3.480.330.792
Ppto marketing (% ventas mercado actual)	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Ppto marketing (% ventas mercado nuevo)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Ppto marketing (pesos)	\$ 115.200.000	\$ 95.040.000	\$ 156.816.000	\$ 258.746.400	\$ 368.953.200	\$ 521.805.240	\$ 803.580.070	\$ 1.213.661.010	\$ 1.848.202.272	\$ 2.743.943.728

## 6 Plan de Operaciones (Resumen)

La Estrategia de Operaciones de la empresa se define en base a los factores claves de éxito y los recursos necesarios para entregar de forma efectiva la propuesta de valor.

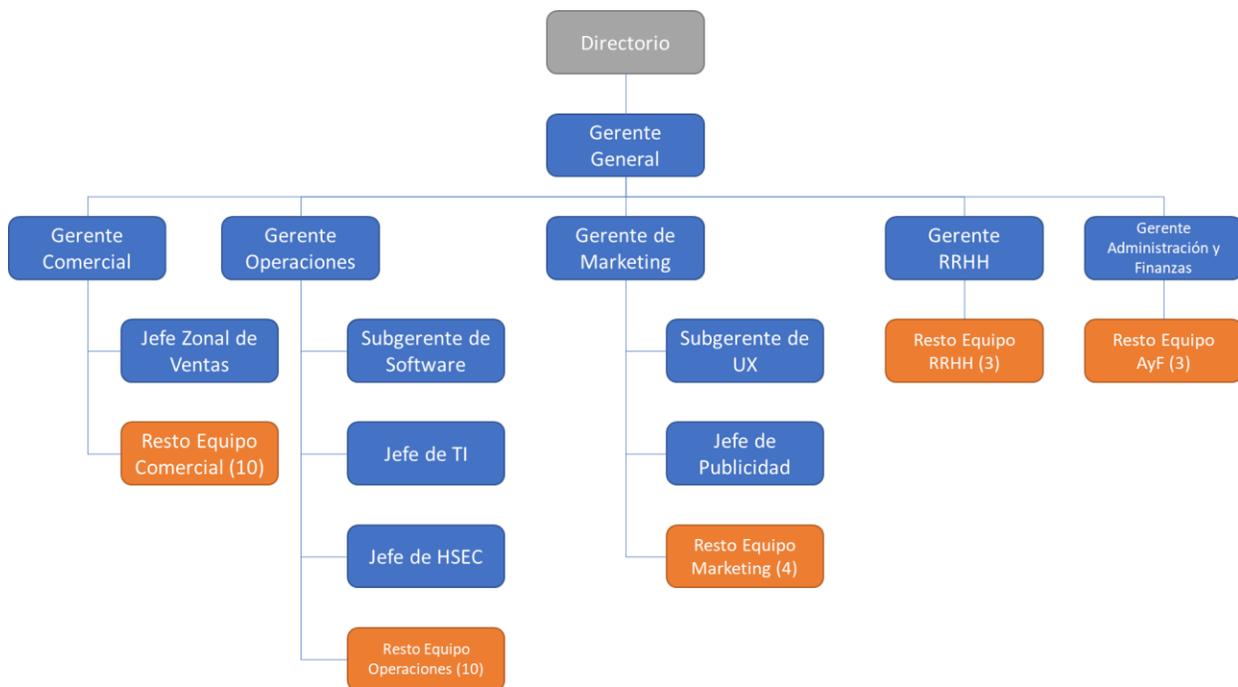
Como **factores claves de éxito** podemos identificar:

1. **Experiencia del usuario o User Experience (UX)**, donde sabemos que la experiencia a través de la aplicación por parte del usuario es clave, y si no es fácil de utilizar o se presentan problemas con su funcionamiento, dejarán de utilizarla rápidamente. Y es por esto por lo que gran parte de los objetivos de marketing están enfocados en esto, donde a través de Google Analytics se obtendrá la información para realizar un correcto seguimiento y gestión.
2. **Desarrollo de la App**, la cual se tercerizará, donde cobra suma importancia la elección del desarrollador y el acompañamiento durante el proceso por parte del equipo de Tabled. También se busca velocidad en implementar cambios necesarios una vez que la Aplicación ya esté lanzada y así mejorar el User Experience (UX). El equipo participará en todas las fases del desarrollo, las cuales son:
  - a. Fase de Concepto
  - b. Fase de Diseño
  - c. Fase de Programación
  - d. Fase Piloto
  - e. Fase de Lanzamiento
  - f. Fase de mantenimiento
3. **Marketing**. Donde el desafío es bien grande al tratarse de un producto nuevo y que, al tratarse de una App, se debe obtener una gran cantidad de usuarios con crecimientos exponenciales. Adicionalmente el equipo de ventas debe reclutar una gran cantidad de restaurantes y de manera rápida para que la App sea atractiva para los usuarios.

Como parte de las **asociaciones claves** podemos encontrar a:

1. **La compañía desarrolladora de software.** Relación a largo plazo ya que no solo es parte del desarrollo, si no que también de la mantención de la App.
2. **Apptentive.** Plataforma que permite comunicarse con los usuarios mediante mensajes, lo cual es clave para poder interactuar y retener a los clientes.
3. **Pasarelas de Pago.** Tales como Transbank, MercadoPago, PagoFácil u otros, las cuales son necesarias para que los clientes puedan realizar los pagos a través de Tabled.

A continuación, se presenta el organigrama inicial de la empresa:



Se consideran programas de incentivos adicionales, como, acciones de la compañía para el equipo inicial y sistema de pago variable con el fin de motivar al equipo con este desafío de empezar esta empresa y hacerla crecer rápidamente. Adicionalmente se contará con un programa de beneficios no monetarios, los cuales sabemos que son igual de importantes, y se busca hacer un benchmark en el mercado para identificar mejores prácticas al igual que innovar en esta materia.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

## 7 Plan Financiero (Resumen)

Para presentar el plan financiero, es muy importante comenzar por los supuestos que se tomaron para trabajar en este, los cuales son:

1. Plazo de evaluación: 10 años, donde se considera la venta de la compañía.
2. Mercado inicial: Chile
3. Crecimiento: orgánico por penetración de mercado (50% anual) y aumento de consumos (10% anual), y apertura de nuevos mercados (a partir del quinto año, un mercado anual, países sudamericanos)
4. Sinergias: sólo a nivel de desarrollo de la App, no así en términos de organización (oficinas independientes, sin gobierno corporativo)
5. Impuestos: 27% (base Chile)
6. Depreciación: 5 años
7. Modelo no considera ingresos adicionales provenientes de planes premium, pago por adelantado, u otros, solo aquellos provenientes directamente del core business (reservas)

Los ingresos se calculan en base al análisis de mercado presentado anteriormente en este plan, estimando las personas que realizan reservas para salir a comer y la recurrencia. Para los nuevos mercados se consideran características de cada país. El cobro por reserva es de \$1.000 pesos chilenos. A continuación, se muestra la proyección de ingresos del proyecto:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Mercado	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	2.400.000	3.600.000	5.400.000	7.300.000	9.750.000	12.825.000
Reservas Anuales	768.000	1.267.200	2.090.880	3.449.952	4.357.162	6.029.749	9.183.772	14.404.917	22.121.837	33.105.586
Ingresos (Millones de CLP)	\$ 768	\$ 1.267	\$ 2.091	\$ 3.450	\$ 4.357	\$ 6.030	\$ 9.184	\$ 14.405	\$ 22.122	\$ 33.106

Las principales inversiones iniciales del proyecto corresponden al desarrollo de App, contratación de personal, marketing, apertura de oficinas, siempre considerando para la primera etapa solo el mercado chileno, y el capital de trabajo necesario para cubrir la operación hasta obtener los flujos positivos que permitan cubrir los costos de la operación.

Posteriormente, para el ingreso a los nuevos mercados, las inversiones en apertura de oficinas, reclutamiento y marketing son similares, pero el costo en software es bastante menor, ya que sólo se consideran costos de adaptación de la plataforma al nuevo mercado.

A continuación, se muestra la proyección de 10 años de los estados de resultados del proyecto (en millones de pesos chilenos):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$768	\$1.267	\$2.091	\$3.450	\$4.357	\$6.030	\$9.184	\$14.405	\$22.122	\$33.106
Costos	\$115	\$95	\$157	\$259	\$369	\$522	\$804	\$1.214	\$1.848	\$2.744
<b>Margen Venta</b>	<b>\$653</b>	<b>\$1.172</b>	<b>\$1.934</b>	<b>\$3.191</b>	<b>\$3.988</b>	<b>\$5.508</b>	<b>\$8.380</b>	<b>\$13.191</b>	<b>\$20.274</b>	<b>\$30.362</b>
Gastos	\$1.222	\$1.177	\$1.177	\$1.177	\$2.239	\$3.302	\$4.365	\$5.428	\$6.490	\$7.553
Depreciación	\$262	\$262	\$262	\$262	\$331	\$138	\$207	\$276	\$345	\$345
<b>Resultado antes de Impu</b>	<b>\$831</b>	<b>\$266</b>	<b>\$496</b>	<b>\$1.753</b>	<b>\$1.418</b>	<b>\$2.068</b>	<b>\$3.808</b>	<b>\$7.488</b>	<b>\$13.438</b>	<b>\$22.464</b>
Impuesto a la Renta	\$0	\$0	\$0	\$311	\$383	\$558	\$1.028	\$2.022	\$3.628	\$6.065
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$831</b>	<b>\$266</b>	<b>\$496</b>	<b>\$1.442</b>	<b>\$1.035</b>	<b>\$1.510</b>	<b>\$2.780</b>	<b>\$5.466</b>	<b>\$9.810</b>	<b>\$16.399</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Márgen de Explotación	85%	93%	93%	93%	92%	91%	91%	92%	92%	92%
Márgen de EBITDA	-74%	0%	36%	58%	40%	37%	44%	54%	62%	69%
Márgen Neto	-108%	-21%	24%	42%	24%	25%	30%	38%	44%	50%

En base al flujo anterior se obtienen los siguientes indicadores financieros para el proyecto:

<b>VAN</b>	<b>\$19.526.031.837</b>
<b>TIR</b>	<b>55%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>6,09</b>
<b>ROI</b>	<b>7,09</b>

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

## 8 Riesgos críticos (Resumen)

Existen varios factores que son parte del análisis de este plan de negocios y que se incorporan en el modelo para evaluar financieramente este proyecto, los cuales pueden estar expuestos a cambios, generando alteraciones en los resultados. Algunos de estos son:

1. **Cambios en el mercado.** En las siguientes tablas se puede ver cómo afectaría al proyecto cambios relacionados al comportamiento del mercado, como la cantidad de reservas, el precio cobrado al usuario o el nivel de penetración.

Q de reservas	VAN (KCLP)	TIR	Tarifa	VAN (KCLP)	TIR
1,0	\$ 1.711.173	25%	\$ 500	\$ 1.711.173	25%
1,5	\$ 10.722.754	43%	\$ 750	\$ 10.722.754	52%
<b>2,0</b>	<b>\$ 19.526.032</b>	<b>55%</b>	<b>\$ 1.000</b>	<b>\$ 19.526.032</b>	<b>55%</b>
2,5	\$ 19.526.032	55%	\$ 1.500	\$ 37.068.228	72%

% Penetración	VAN (KCLP)	TIR
1,0%	\$ 1.711.173	25%
1,5%	\$ 10.722.754	43%
<b>2,0%</b>	<b>\$ 19.526.032</b>	<b>55%</b>
2,5%	\$ 19.526.032	55%

2. **Diferencias en el monto de inversión inicial.** Ya sea por imponderables o por costos no considerados inicialmente, una desviación en este monto tendría los siguientes efectos en el VAN y TIR:

CAPEX (KCLP)	Dif. Vs. Eval	Dif %	VAN	TIR
\$ 1.500.000	\$ -341.900	-19%	\$ 19.867.932	58%
<b>\$ 1.841.900</b>	\$ -	<b>0%</b>	<b>\$ 19.526.032</b>	<b>55%</b>
\$ 2.000.000	\$ 158.100	9%	\$ 19.367.932	53%
\$ 2.250.000	\$ 408.100	22%	\$ 19.117.932	52%

3. **Impuesto.** El cual puede ser modificado y diferir del monto considerado en el proyecto, generando los siguientes posibles impactos:

Tasa de dcto	VAN (KCLP)	TIR
25,00%	\$ 20.134.839	55,2%
26,00%	\$ 19.830.435	54,9%
<b>27,00%</b>	<b>\$ 19.526.032</b>	<b>54,7%</b>
28,00%	\$ 19.221.628	54,4%

De lo anterior podemos ver que los mayores riesgos están en cambios de comportamiento del mercado, afectando el consumo y a su vez el uso de la App. Por parte de las desviaciones en montos de inversión y cambios de políticas de impuestos, los efectos no son tan significativos.

Otro riesgo importante es que emerja algún competidor importante, para lo cual va a ser clave contar con un crecimiento rápido, apalancado por la correcta implementación del plan de marketing.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

## 9 Propuesta al inversionista (Resumen)

El monto solicitado al inversionista, o grupo de inversionistas, asciende a un total de **\$2.414 millones de pesos**, destinados a cubrir la inversión inicial, que incluye el capital de trabajo para el primer año del proyecto.

A cambio de este monto se ofrece un **15% de acciones preferentes** de la empresa.

## 10 Conclusión

Para concluir podemos decir que el proyecto Tabled es un proyecto financieramente atractivo, que debe abordarse con mucha profundidad desde el punto de vista comercial, a través de un plan de marketing robusto, que permita acaparar los porcentajes establecidos de captación de mercado. Al incorporar nuevas funciones que no existen en el mercado se debe aprovechar esta ventaja competitiva e impulsar un rápido crecimiento antes que los competidores imiten estos atributos. Sabemos que son atributos que pueden ser copiados, pero apuntamos al timing, al ser los primeros en incorporarlos y que sean parte de nuestro sello de marca.

Como toda Startup, es imprescindible conseguir inversionistas dispuestos a participar en la sociedad mediante acciones para poder levantar el capital requerido para el desarrollo de la aplicación, darla a conocer al mercado, y buscar asociaciones con clientes específicos. Es por esto por lo que se presenta una evaluación conservadora, con oportunidades de crecimiento mayores a los expuestos, y con una oferta atractiva en cuanto a rentabilidad.

Se debe tener particular cuidado del entorno competitivo, manteniendo la funcionalidad de la aplicación a lo largo del tiempo, prestar mucha atención a los pequeños cambios culturales dentro de los distintos mercados, que podrían llevar a incumplir las metas planteadas de obtención de clientes, por no dar cuenta de distintas realidades. El correcto funcionamiento de la aplicación es clave para mantener a los usuarios cautivos y es por lo cual se destinan montos importantes al desarrollo y mantención de la aplicación. La experiencia del usuario también es uno de los factores claves de éxito, junto con la adherencia de los restaurantes a Tabled y a las distintas funcionalidades que se ofrecen, por lo que la fuerza de venta de cara a los restaurantes debe estar muy bien alineada con la estrategia comercial.

Por el lado de los usuarios (comensales), el marketing digital que se lleve a cabo debe ser efectivo y adaptativo a cómo va reaccionando el mercado, por lo que es de suma importancia un correcto seguimiento de los KPIs de marketing y como ir adaptando la estrategia para lograr resultados en corto tiempo. Como se puede ver en la evaluación financiera, este negocio debe tener un crecimiento constante, por lo que todos los esfuerzos del equipo deben estar alineados con este fin.

## 11 Referencias

1. Neuromedia Aceleradora Digital. <https://neuromedia.mx/blog/>
2. Revista Tecnológica ESPOL. ¿Qué influye en el uso de Apps? Un estudio en el contexto de la pandemia COVID-19. <http://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/882/565>
3. Branch. Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2020-2021 <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>
4. Data Reportal. DIGITAL 2021: GLOBAL OVERVIEW REPORT. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
5. Rank My App. Comprenda que es y la importancia de la tasa de retención. <https://www.rankmyapp.com/es/comprenda-que-es-y-la-importancia-de-la-tasa-de-retencion/#:~:text=La%20tasa%20de%20retenci%C3%B3n%20de,positivos%20en%20el%20marketing%20m%C3%B3vil.>
6. Mail Chimp. Customer Acquisition Cost (CAC). [https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/customer-acquisition-cost/#:~:text=El%20coste%20de%20adquisici%C3%B3n%20de%20cliente%20\(CAC\)%20es%20la%20cantidad,esfuerzos%20para%20aumentar%20su%20clientela.](https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/customer-acquisition-cost/#:~:text=El%20coste%20de%20adquisici%C3%B3n%20de%20cliente%20(CAC)%20es%20la%20cantidad,esfuerzos%20para%20aumentar%20su%20clientela.)
7. Mail Chimp. Social Media Marketing. <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/social-media-marketing/>
8. Cyber Click. Estrategia de Segmentación. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20segmentaci%C3%B3n%20de,elementos%20en%20com%C3%BAn%20entre%20s%C3%AD.>
9. Grid. La demografía actual de las redes sociales. <https://www.grid.cl/blog/la-demografia-actual-de-las-redes-sociales/>
10. iProfesional. "El sueño del pibe" emprendedor: cómo fue la venta de Restorando a una "app" internacional líder en reservas. <https://www.iprofesional.com/management/296071-el-sueno-del-emprendedor-la-venta-de-restorando-a-otra-app-lider-en-reservas>
11. iProup. Como fue la venta de Restorando a una App líder en reservas. <https://www.iproup.com/startups/6055-como-fue-la-venta-de-restorando-a-una-app-internacional-lider-en-reservas>
12. Zoom Marketing Digital. Cuánto cuesta desarrollar una aplicación para restaurantes. <https://zoommarketingdigital.com/cuanto-cuesta-desarrollar-una-aplicacion-para-restaurantes/>

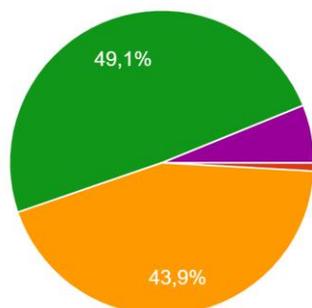
13. Jump Seller. Food Delivery Services. <https://es.jumpseller.com/learn/food-delivery-services/>
14. Jorge Cruz Martín. Plataformas de reservas de restaurantes. <https://jorgecruzmartin.com/plataformas-de-reservas-para-restaurantes/#:~:text=Aunque%20existen%20planes%20de%20inscripci%C3%B3n,superior%20de%2075%20%E2%82%AC%20mensuales.>
15. YeePLY Proyectos Tecnológicos. 7 métricas para Apps móviles. <https://www.yeeply.com/blog/7-metricas-para-apps-moviles/>
16. The Fork Manager. Tarifas. <https://www.theforkmanager.com/es-es/tarifas>
17. Monouso. Cuánto cobra El Tenedor a los restaurantes. <https://blog.monouso.es/cuanto-cobra-el-tenedor-a-los-restaurantes/>
18. Applicantes. The Fork. <https://applicantes.com/the-fork-app-eltenedor/>
19. Opentable. <https://www.opentable.com/>
20. GetApp. Opentable. <https://www.getapp.cl/software/2044651/opentable>
21. Jungle Works. Modelo de negocio de Zomato explicado. <https://jungleworks.com/es/modelo-de-negocio-zomato-explicado/>
22. Restauración News. The Fork. <https://restauracionnews.com/2021/05/eltenedor-thefork-internacional-restaurantes/>
23. Digitalízame. Pasarelas de pago en Chile. <https://digitalizame.cl/pasarelas-de-pago-en-chile/>
24. Apptentive. Customer retargeting. <https://www.apptentive.com/solutions/customer-retargeting/>
25. Capterra. Apptentive. <https://www.capterra.cl/software/155682/apptentive>
26. Bsale. Cuáles son los mejores softwares para restaurant. <https://www.bsale.cl/article/cuales-son-los-mejores-software-para-restaurant>
27. Marketing Platform Google. Analytics. <https://marketingplatform.google.com/intl/es/about/analytics/>
28. Raxione. Cuánto cuesta una App. <https://raxione.com/cuanto-cuesta-una-app/#:~:text=El%20desarrollo%20de%20una%20App%20a%20medida%20en%20Chile%20se,los%2040.000.000%20pesos%20chilenos.>
29. Wikipedia. Tasa de crecimiento anual compuesto. [https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_crecimiento\\_anual\\_compuesto](https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_crecimiento_anual_compuesto)
30. IMF Formación. Organigrama departamento IT. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/tecnologia/organigrama-departamento-it-201707/>

31. Similar Web. Website Analysis.  
<https://pro.similarweb.com/?action=countries#/digitalsuite/websiteanalysis/home>
32. Yelp. <https://www.yelp.cl/santiago>
33. Country Default Spreads and Risk Premiums, Stern NYU,  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
34. Betas By Sector, Stern NYU,  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## Anexo 1 – Resultados encuesta

¿Cuál es tu edad?

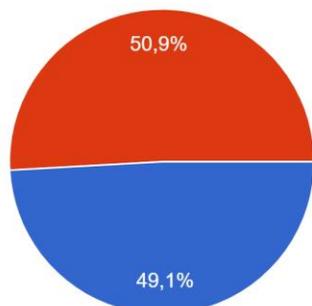
114 respuestas



- menor a 18 años
- 19 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45
- 46 o más

¿Cuál es tu sexo?

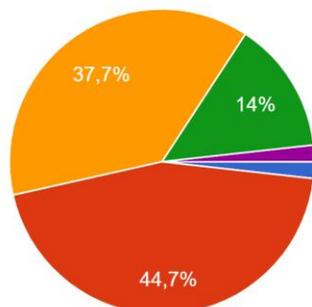
114 respuestas



- Femenino
- Masculino

¿Con qué frecuencia sales a comer a un restaurant?

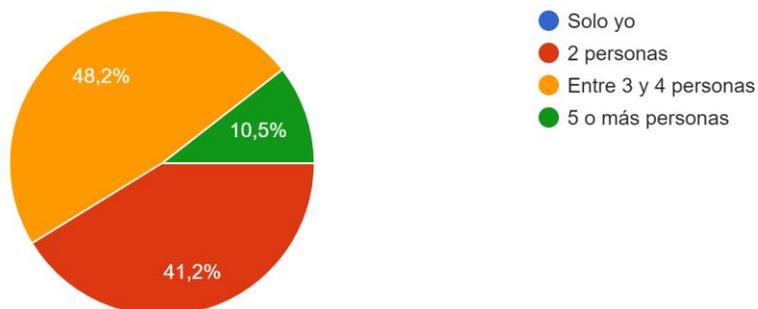
114 respuestas



- Nunca
- Menos de 1 vez a la semana
- 1 vez a la semana
- Entre 2 y 4 veces a la semana
- 5 o más veces a la semana

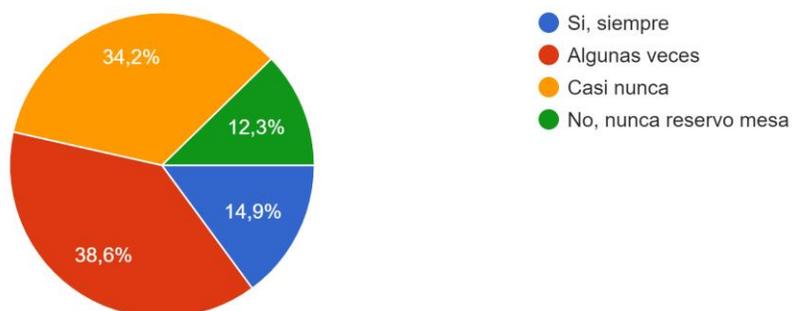
### En promedio, ¿de cuántas personas es tu mesa?

114 respuestas

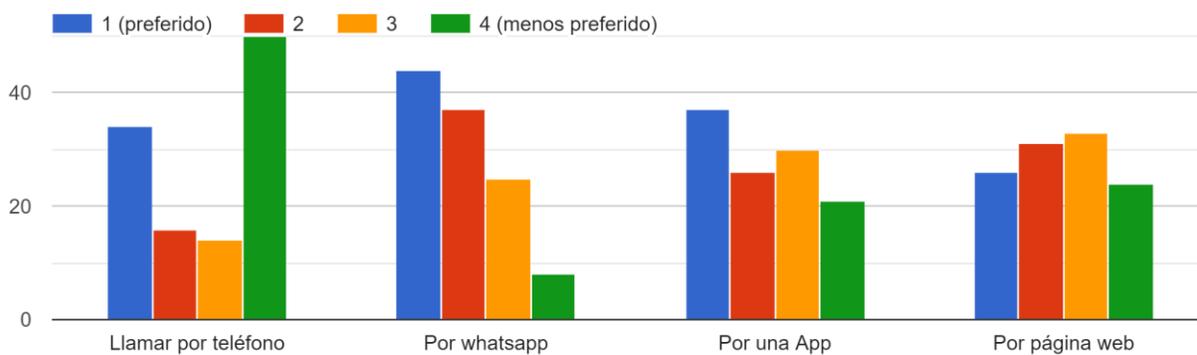


### ¿Sueles hacer una reserva?

114 respuestas

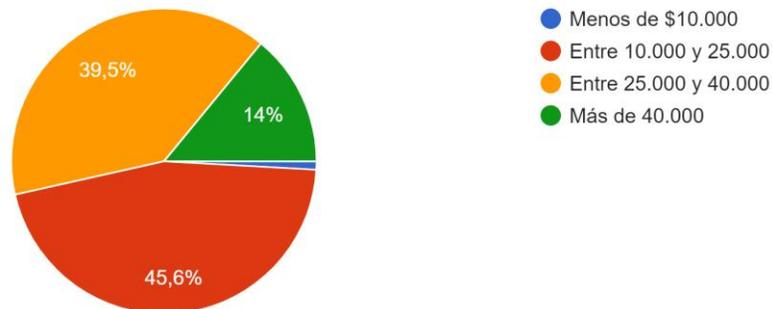


### Si tuvieras que reservar una mesa, ¿qué método prefieres usar? (ordenar por preferencia)



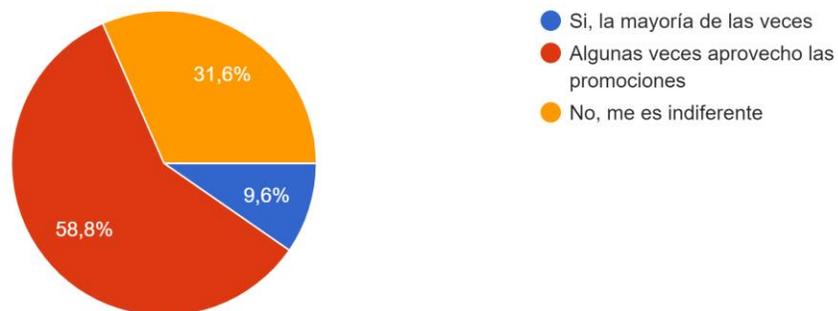
¿Cuál es tu gasto promedio por persona cuando sales a comer a un restaurant?

114 respuestas



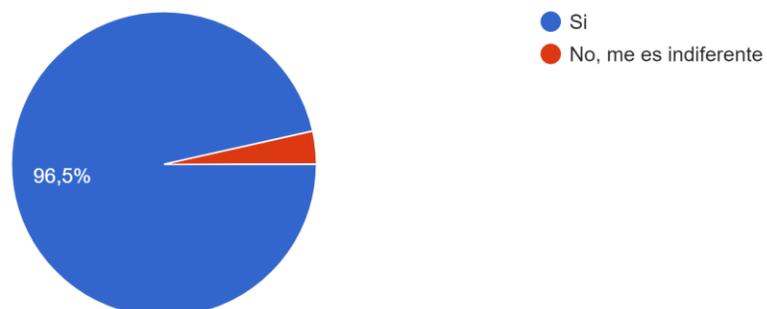
¿Sueles ir a un restaurant debido a que tienes algún descuento?

114 respuestas



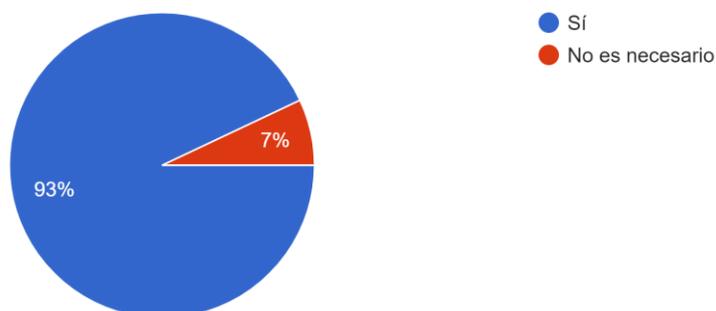
¿Te gustaría poder elegir en que sector del restaurant te puedes sentar?

114 respuestas



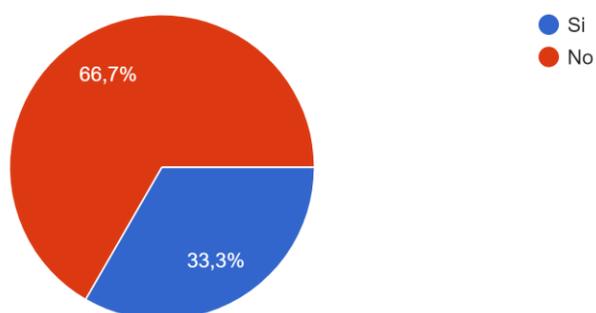
¿Te gustaría ver imágenes del restaurant donde vas a ir a comer?

114 respuestas



¿Utilizas alguna App, red social o página web para escoger y/o reservar en restaurantes?

114 respuestas

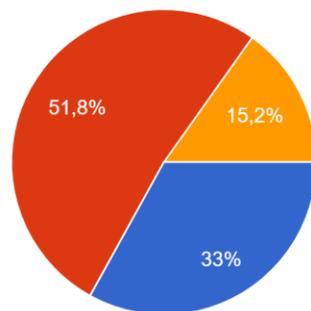


Si tu respuesta anterior fue "Si", por favor coméntanos cual(es) (puede ser más de una)

Instagram	8
Tripadvisor	7
Página web	3
Google	3
Whatsapp	2
Google maps	2
Zomato	2
Facebook	1
Fork	1
Open table	1
Radici	1

¿Qué tan importante es la calificación del restaurant en la App, red social o página web para elegirlo?

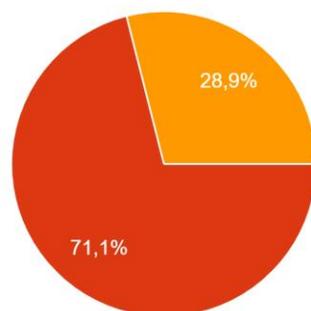
112 respuestas



- Muy importante
- A veces tomo la decisión en base a la calificación
- No es importante para mí

¿Con qué medio de pago sueles pagar en un restaurant?

114 respuestas



- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito

## Anexo 2 – VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (INE) (jul 2016 – jun 2017)

**GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR, SEGÚN PRODUCTO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PER CÁPITA PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. TOTAL CAPITALES REGIONALES (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)**

GLOSA	TOTAL CAPITALES REGIONALES <sup>(1)</sup>					
	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QU <sup>(2)(3)</sup>				
	I	II	III	IV	V	
<b>TOTAL</b>	<b>1.121.925</b>	<b>595.114</b>	<b>743.260</b>	<b>876.521</b>	<b>1.200.649</b>	<b>2.194.080</b>
SERVICIOS DE COMIDAS, BEBIDAS Y SIMILARES EN RESTAURANTES	36.904	9.790	14.178	19.491	39.864	101.198
ALMUERZO Y CENAS NO DESGLOSADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	19.775	4.257	6.310	9.453	19.459	59.394
PLATO DE FONDO PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	6.652	2.126	2.620	3.659	8.703	16.152
ENTRADA PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	171	30	48	50	117	609
SÁNDWICH, COMPLETOS, PIZZAS Y EMPANADAS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	2.349	1.097	1.295	1.478	2.620	5.253
PAPAS FRITAS, TABLAS Y SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	463	191	231	312	613	969
MASAS DULCES, TORTAS Y TARDALETAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES	437	61	122	183	457	1.364
HELADOS Y GRANIZADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	559	163	287	507	832	1.007
OTRO TIPO DE COMIDA RÁPIDA N.C.P. CONSUMIDA EN RESTAURANTES	1.787	604	1.214	1.629	2.501	2.985
DESAYUNOS Y ONCES NO DESGLOSADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	1.291	402	640	756	1.430	3.227
TÉ, CAFÉ E INFUSIONES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	939	127	341	322	699	3.205
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	939	228	439	501	994	2.531

**GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR, SEGÚN PRODUCTO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. GRAN SANTIAGO (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)**

GLOSA	GRAN SANTIAGO					
	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QU <sup>(2)(3)</sup>				
	I	II	III	IV	V	
<b>TOTAL</b>	<b>1.243.155</b>	<b>457.065</b>	<b>694.045</b>	<b>948.291</b>	<b>1.353.217</b>	<b>2.763.159</b>
SERVICIOS DE COMIDAS, BEBIDAS Y SIMILARES EN RESTAURANTES	44.402	7.689	13.776	25.824	45.445	129.276
ALMUERZO Y CENAS NO DESGLOSADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	24.694	3.778	7.030	11.679	25.423	75.560
PLATO DE FONDO PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	7.911	1.588	2.572	6.088	8.223	21.084
ENTRADA PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	229	8	23	116	117	880
SÁNDWICH, COMPLETOS, PIZZAS Y EMPANADAS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	2.605	669	1.024	2.003	2.591	6.737
PAPAS FRITAS, TABLAS Y SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	494	171	70	670	373	1.185
MASAS DULCES, TORTAS Y TARDALETAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES	562	25	79	345	422	1.940
HELADOS Y GRANIZADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	638	104	268	364	931	1.524
OTRO TIPO DE COMIDA RÁPIDA N.C.P. CONSUMIDA EN RESTAURANTES	2.107	492	954	1.629	2.918	4.540
DESAYUNOS Y ONCES NO DESGLOSADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES	1.402	371	786	623	1.512	3.716
TÉ, CAFÉ E INFUSIONES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1.182	78	183	652	962	4.034
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1.050	136	283	558	904	3.369

CUADRO 1A

POBLACIÓN TOTAL SEGÚN EDAD, NIVEL EDUCACIONAL, SI ESTUDIA ACTUALMENTE Y LA DEPENDENCIA DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, POR SEXO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PER CÁPITA PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. TOTAL CAPITALES REGIONALES (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	TOTAL CAPITALES REGIONALES <sup>(1)</sup>			GRUPO QUINTIL <sup>(2)(3)</sup>				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
<b>GRUPOS DE EDAD</b>								
<b>TOTAL</b>	<b>11.095.466</b>	<b>5.717.424</b>	<b>5.378.042</b>	<b>2.695.790</b>	<b>2.424.055</b>	<b>2.262.542</b>	<b>1.984.066</b>	<b>1.729.013</b>
0 - 4	773.281	368.505	404.776	264.861	177.918	123.986	94.727	111.789
5 - 9	750.794	378.333	372.461	255.604	173.795	136.340	96.820	88.235
10 - 14	741.306	370.392	370.914	256.485	184.736	124.644	99.133	76.308
15 - 19	848.566	386.533	462.033	286.802	202.903	149.938	122.673	86.251
20 - 24	971.093	466.228	504.865	240.153	236.843	223.471	158.791	111.836
25 - 29	916.695	449.262	467.433	162.750	182.979	190.255	213.160	167.551
30 - 34	792.678	401.644	391.033	158.243	134.472	167.575	158.685	173.702
35 - 39	695.412	373.948	321.464	152.350	129.003	123.442	125.253	165.364
40 - 44	750.055	403.827	346.229	170.749	164.475	141.168	135.888	137.775
45 - 49	668.226	352.219	316.007	150.678	154.695	140.824	127.192	94.838
50 - 54	800.530	434.766	365.764	168.395	151.228	187.172	169.298	124.437
55 - 59	682.702	349.719	332.983	126.040	143.267	161.117	134.795	117.483
60 - 64	497.475	278.365	219.110	81.592	103.050	114.154	109.440	89.239
65 - 69	399.188	218.278	180.910	69.643	91.306	88.885	83.796	65.559
70 - 74	306.288	171.473	134.816	55.991	68.326	74.199	56.277	51.495
75 - 79	222.927	131.253	91.673	43.751	58.626	51.031	42.508	27.011
80 o MÁS	278.221	182.672	95.549	51.703	66.429	64.341	55.607	40.140

CUADRO 1B

POBLACIÓN TOTAL SEGÚN EDAD, NIVEL EDUCACIONAL, SI ESTUDIA ACTUALMENTE Y LA DEPENDENCIA DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, POR SEXO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PER CÁPITA PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. GRAN SANTIAGO (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	GRAN SANTIAGO			GRUPO QUINTIL <sup>(1)(2)</sup>				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
<b>GRUPOS DE EDAD</b>								
<b>TOTAL</b>	<b>6.224.057</b>	<b>3.216.134</b>	<b>3.007.923</b>	<b>1.511.024</b>	<b>1.375.601</b>	<b>1.280.027</b>	<b>1.079.743</b>	<b>977.662</b>
0 - 4	449.140	209.599	239.541	154.906	101.909	69.460	52.244	70.621
5 - 9	412.378	212.232	200.147	142.475	100.571	65.951	52.161	51.220
10 - 14	392.351	197.354	194.997	135.263	103.820	66.357	46.374	40.536
15 - 19	435.009	197.781	237.228	145.753	106.566	71.041	61.446	50.204
20 - 24	557.867	260.060	297.807	137.913	132.439	135.252	84.694	67.569
25 - 29	518.653	265.048	253.605	95.663	98.589	118.305	116.407	89.689
30 - 34	471.289	230.521	240.768	94.560	91.590	92.583	90.757	101.799
35 - 39	398.182	212.585	185.597	81.915	75.909	61.422	75.811	103.125
40 - 44	419.724	232.340	187.384	82.738	97.948	97.310	81.188	78.540
45 - 49	353.865	192.653	161.212	75.175	81.740	73.569	71.725	51.656
50 - 54	458.397	248.394	210.003	89.212	90.988	123.420	88.450	66.327
55 - 59	389.899	196.388	193.512	74.276	78.088	98.604	70.591	68.341
60 - 64	277.619	155.828	121.791	50.609	59.203	66.396	54.640	46.771
65 - 69	229.536	125.887	103.650	45.928	53.503	49.294	48.693	32.118
70 - 74	170.209	95.943	74.266	34.999	35.570	38.600	36.600	24.439
75 - 79	126.067	72.683	53.384	30.968	29.131	31.457	21.465	13.046
80 o MÁS	163.844	110.832	53.012	38.669	38.032	39.007	26.476	21.660

CUADRO 1A

POBLACIÓN TOTAL SEGÚN EDAD, NIVEL EDUCACIONAL, SI ESTUDIA ACTUALMENTE Y LA DEPENDENCIA DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, POR SEXO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PER CÁPITA PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. TOTAL CAPITALES REGIONALES (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	TOTAL CAPITALES REGIONALES <sup>(1)</sup>			GRUPO QUINTIL <sup>(2)(3)</sup>				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
<b>NIVEL EDUCACIONAL<sup>(4)</sup></b>								
<b>TOTAL</b>	<b>11.095.466</b>	<b>5.717.424</b>	<b>5.378.042</b>	<b>2.695.790</b>	<b>2.424.055</b>	<b>2.262.542</b>	<b>1.984.066</b>	<b>1.729.013</b>
NUNCA ASISTIÓ <sup>(5)</sup>	534.869	276.237	258.632	201.414	117.006	88.161	72.238	56.050
EDUCACIÓN DIFERENCIAL	58.720	26.713	32.007	22.651	16.298	12.715	4.014	3.042
EDUCACIÓN PREESCOLAR <sup>(6)</sup>	647.093	312.688	334.406	216.450	159.055	101.973	75.523	94.092
EDUCACIÓN BÁSICA	2.169.020	1.109.345	1.059.675	781.106	562.820	412.656	272.648	139.791
EDUCACIÓN PRIMARIA (SISTEMA ANTIGUO)	445.333	289.575	155.758	117.197	128.473	109.812	64.265	25.587
EDUCACIÓN MEDIA CIENTÍFICO HUMANISTA	2.454.968	1.265.345	1.189.623	683.079	630.972	568.649	403.964	168.304
EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL	1.163.722	564.650	599.072	307.062	297.507	292.432	204.184	62.537
EDUCACIÓN HUMANIDADES (SISTEMA ANTIGUO)	341.057	202.309	138.748	50.306	90.753	91.257	69.893	38.849
EDUCACIÓN TÉCNICA COMERCIAL, INDUSTRIAL O NORMALISTA (SISTEMA ANTIGUO)	86.570	52.290	34.280	14.136	18.923	18.736	20.968	13.806
EDUCACIÓN TÉCNICO SUPERIOR (CARRERA DE 1 A 3 AÑOS)	999.774	551.967	447.806	123.807	185.078	239.459	268.784	182.646
EDUCACIÓN PROFESIONAL (CARRERA DE 4 AÑOS O MÁS)	1.868.356	902.286	966.070	168.459	203.645	305.599	468.947	721.706
POSTÍTULO	127.219	73.290	53.929	-	5.030	9.150	24.240	86.224
MAESTRÍA	153.505	72.054	81.452	1.339	3.414	9.679	23.606	115.468
DOCTORADO	25.785	7.608	18.177	-	-	-	4.679	20.006
NO SABE / NO RESPONDE	19.474	11.065	8.409	5.770	4.500	2.187	6.113	905

CUADRO 1B

POBLACIÓN TOTAL SEGÚN EDAD, NIVEL EDUCACIONAL, SI ESTUDIA ACTUALMENTE Y LA DEPENDENCIA DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, POR SEXO Y QUINTIL DE HOGARES ORDENADOS DE ACUERDO AL INGRESO DISPONIBLE PER CÁPITA PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR. GRAN SANTIAGO (EXCLUYE ARRIENDO IMPUTADO)

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	GRAN SANTIAGO			GRUPO QUINTIL <sup>(1)(2)</sup>				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
<b>NIVEL EDUCACIONAL <sup>(3)</sup></b>								
<b>TOTAL</b>	<b>6.224.057</b>	<b>3.216.134</b>	<b>3.007.923</b>	<b>1.511.024</b>	<b>1.375.601</b>	<b>1.280.027</b>	<b>1.079.743</b>	<b>977.662</b>
NUNCA ASISTIÓ <sup>(4)</sup>	323.446	163.955	159.491	123.512	74.660	50.280	38.603	36.391
EDUCACIÓN DIFERENCIAL	27.979	13.048	14.930	13.174	7.998	4.593	2.213	0
EDUCACIÓN PREESCOLAR <sup>(5)</sup>	354.461	170.960	183.501	116.008	82.447	53.002	45.053	57.951
EDUCACIÓN BÁSICA	1.170.784	610.483	560.301	408.725	339.077	214.724	134.840	73.418
EDUCACIÓN PRIMARIA (SISTEMA ANTIGUO)	248.879	165.584	83.295	83.327	70.807	58.938	27.327	8.480
EDUCACIÓN MEDIA CIENTÍFICO HUMANISTA	1.360.857	692.297	668.560	404.611	348.079	321.413	200.673	86.081
EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL	629.340	316.343	312.997	164.924	178.351	169.543	94.352	22.170
EDUCACIÓN HUMANIDADES (SISTEMA ANTIGUO)	191.254	116.803	74.452	33.825	47.159	52.479	41.336	16.455
EDUCACIÓN TÉCNICA COMERCIAL, INDUSTRIAL O NORMALISTA (SISTEMA ANTIGUO)	39.088	23.235	15.853	8.303	6.630	9.926	9.157	5.071
EDUCACIÓN TÉCNICO SUPERIOR (CARRERA DE 1 A 3 AÑOS)	551.403	306.632	244.771	65.665	105.412	138.085	156.883	85.358
<b>EDUCACIÓN PROFESIONAL (CARRERA DE 4 AÑOS O MÁS)</b>	<b>1.085.163</b>	<b>518.355</b>	<b>566.808</b>	<b>80.829</b>	<b>106.876</b>	<b>193.480</b>	<b>275.874</b>	<b>428.104</b>
POSTÍTULO	93.179	51.407	41.772	-	3.266	4.919	21.364	61.054
MAESTRÍA	116.936	55.388	61.548	-	2.468	7.046	21.386	85.541
DOCTORADO	16.663	3.233	13.430	0	-	-	4.963	10.926
NO SABE / NO RESPONDE	14.625	8.410	6.215	5.052	1.785	1.408	5.718	661

## Anexo 3 – Modelo Canvas

<p><b>Alianzas clave</b>  8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes socios de la aplicación</li> <li>• Aplicaciones relacionadas donde se pueda hacer una integración (API)</li> <li>• Tarjetas de crédito / bancos (para promociones)</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b>  6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad para adquirir usuarios y restaurantes</li> <li>• Correcto levantamiento de restaurantes y su información</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b>  2</p> <p>Reserva en tus restaurantes favoritos o descubre nuevas experiencias con la comodidad de una App y con la opción de ver donde te vas a sentar, accediendo a los mejores descuentos.</p>	<p><b>Relación con clientes</b>  4</p> <p>Experiencia de uso de aplicación y soporte</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b>  1</p> <p><b>Restaurantes 1:</b> trabajan actualmente con reservas</p> <p><b>Restaurantes 2:</b> podrían trabajar con reservas a través de nuestra App</p> <p><b>Comensales 1:</b> <u>Influencers</u> – público más joven</p> <p><b>Comensales 2:</b> <u>Followers</u> – mayores</p>	
<p><b>Recursos clave</b>  7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• App - Facilidad de uso y confiabilidad</li> <li>• Cantidad de restaurantes adheridos al sistema</li> </ul>		<p><b>Canales</b>  3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet – <u>Google Ads</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales (Facebook, Instagram)</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Tiendas de Apps</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Estructura de costes</b>  9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y soporte de aplicación</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Vendedores / levantamiento información restaurantes</li> <li>• Administradores de aplicación</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b>  5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fee por reserva realizada a través de la aplicación (no se cobra el no show)</li> <li>• Publicidad en la aplicación</li> <li>• Recomendaciones (prioridad de visualización)</li> <li>• Plan básico y premium</li> <li>• Fee por pago a través de la App</li> </ul>

## Anexo 4 – Evaluación Financiera

	0	1	2	3
Ingresos Mercados Vigentes		0	1.267.200.000	2.090.880.000
Ingresos Mercados Nuevos		768.000.000	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>768.000.000</b>	<b>1.267.200.000</b>	<b>2.090.880.000</b>
Remuneraciones		114.700.000	114.700.000	114.700.000
Costos variables (mktg)		115.200.000	95.040.000	156.816.000
Gastos Generales		1.107.000.000	1.062.000.000	1.062.000.000
Depreciación		261.800.000	261.800.000	261.800.000
<b>Total Costos</b>	<b>0</b>	<b>(1.598.700.000)</b>	<b>(1.533.540.000)</b>	<b>(1.595.316.000)</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(830.700.000)</b>	<b>(266.340.000)</b>	<b>495.564.000</b>
Tasa de impuesto	27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	0	0	0
<b>Resultado después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>(830.700.000)</b>	<b>(266.340.000)</b>	<b>495.564.000</b>
Depreciación	0	261.800.000	261.800.000	261.800.000
<b>RON</b>	<b>0</b>	<b>(568.900.000)</b>	<b>(4.540.000)</b>	<b>757.364.000</b>
Contratación personal		(20.000.000)		
Habilitación Oficinas		(300.000.000)		
Desarrollo Aplicación Tabled		(100.000.000)		
Adaptación app nuevos mercados				
Mantenimiento App primer año		(25.000.000)		
Marketing primer año		(864.000.000)		
Capital de trabajo		(532.900.000)	21.720.000	(20.592.000)
Perpetuidad				(33.976.800)
<b>Flujo de caja</b>		<b>(1.841.900.000)</b>	<b>(547.180.000)</b>	<b>(25.132.000)</b>

	4	5	6	7	8	9	10
3.449.952.000	3.794.947.200	5.102.095.680	7.653.143.520	12.627.686.808	19.600.976.079	29.625.254.790	
0	562.214.400	927.653.760	1.530.628.704	1.777.229.995	2.520.860.441	3.480.330.792	
<b>3.449.952.000</b>	<b>4.357.161.600</b>	<b>6.029.749.440</b>	<b>9.183.772.224</b>	<b>14.404.916.803</b>	<b>22.121.836.519</b>	<b>33.105.585.582</b>	
114.700.000	229.400.000	344.100.000	458.800.000	573.500.000	688.200.000	802.900.000	
258.746.400	368.953.200	521.805.240	803.580.070	1.213.661.010	1.848.202.272	2.743.943.728	
1.062.000.000	2.010.000.000	2.958.000.000	3.906.000.000	4.854.000.000	5.802.000.000	6.750.000.000	
261.800.000	330.800.000	138.000.000	207.000.000	276.000.000	345.000.000	345.000.000	
<b>1.697.246.400</b>	<b>(2.939.153.200)</b>	<b>(3.961.905.240)</b>	<b>(5.375.380.070)</b>	<b>(6.917.161.010)</b>	<b>(8.683.402.272)</b>	<b>(10.641.843.728)</b>	
<b>1.752.705.600</b>	<b>1.418.008.400</b>	<b>2.067.844.200</b>	<b>3.808.392.154</b>	<b>7.487.755.793</b>	<b>13.438.434.247</b>	<b>22.463.741.854</b>	
27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	
<b>(310.831.992)</b>	<b>(382.862.268)</b>	<b>(558.317.934)</b>	<b>(1.028.265.882)</b>	<b>(2.021.694.064)</b>	<b>(3.628.377.247)</b>	<b>(6.065.210.300)</b>	
<b>1.441.873.608</b>	<b>1.035.146.132</b>	<b>1.509.526.266</b>	<b>2.780.126.273</b>	<b>5.466.061.729</b>	<b>9.810.057.000</b>	<b>16.398.531.553</b>	
261.800.000	330.800.000	138.000.000	207.000.000	276.000.000	345.000.000	345.000.000	
<b>1.703.673.608</b>	<b>1.365.946.132</b>	<b>1.647.526.266</b>	<b>2.987.126.273</b>	<b>5.742.061.729</b>	<b>10.155.057.000</b>	<b>16.743.531.553</b>	
(20.000.000)	(20.000.000)	(20.000.000)	(20.000.000)	(20.000.000)	(20.000.000)	(20.000.000)	
(300.000.000)	(300.000.000)	(300.000.000)	(300.000.000)	(300.000.000)	(300.000.000)	(300.000.000)	
(25.000.000)	(25.000.000)	(25.000.000)	(25.000.000)	(25.000.000)	(25.000.000)	(25.000.000)	
(413.968.933)	(340.917.347)	(471.158.277)	(513.926.980)	(588.747.087)	(652.813.819)	0	
						83.845.646.555	
<b>944.704.675</b>	<b>680.028.785</b>	<b>831.367.989</b>	<b>2.128.199.293</b>	<b>4.808.314.642</b>	<b>9.157.243.182</b>	<b>100.244.178.108</b>	

## Anexo 5 – Evaluación Financiera: apertura de ingresos

Tarifa	\$ 1.000			
Clientes	32.000	48.000	72.000	108.000
Año	1	2	3	4
Mercado 1 (Chile)	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Mercado 2 (Ecuador)				
Mercado 3 (Perú)				
Mercado 4 (Argentina + Uruguay)				
Mercado 5 (Colombia + Paraguay)				
Mercado 6 (Brasil 1)				
Mercado 7 (Brasil 2 + Bolivia)				
Total Mercado	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Penetración Mercado 1	2,00%	3,00%	4,50%	6,75%
Penetración Mercado 2				
Penetración Mercado 3				
Penetración Mercado 4				
Penetración Mercado 5				
Penetración Mercado 6				
Penetración Mercado 7				
Reserva Promedio	2,0	2,2	2,4	2,7
Reservas Anuales	768.000	1.267.200	2.090.880	3.449.952
Ingresos	\$ 768.000.000	\$ 1.267.200.000	\$ 2.090.880.000	\$ 3.449.952.000
<b>Ingresos (Millones de CLP)</b>	<b>\$ 768</b>	<b>\$ 1.267</b>	<b>\$ 2.091</b>	<b>\$ 3.450</b>
Reservas semanales	14.769	24.369	40.209	66.345

	124.000	156.000	216.000	308.000	430.000	585.000
	5	6	7	8	9	10
	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
			1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
				1.900.000	1.900.000	1.900.000
					2.450.000	2.450.000
						3.075.000
	2.400.000	3.600.000	5.400.000	7.300.000	9.750.000	12.825.000
	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%	6,75%
	2,00%	3,00%	4,50%	6,75%	6,75%	6,75%
		2,00%	3,00%	4,50%	6,75%	6,75%
			2,00%	3,00%	4,50%	6,75%
				2,00%	3,00%	4,50%
					2,00%	3,00%
						2,00%
	2,9	3,2	3,5	3,9	4,3	4,7
	4.357.162	6.029.749	9.183.772	14.404.917	22.121.837	33.105.586
\$	\$ 4.357.161.600	\$ 6.029.749.440	\$ 9.183.772.224	\$ 14.404.916.803	\$ 22.121.836.519	\$ 33.105.585.582
\$	<b>4.357</b>	<b>6.030</b>	<b>9.184</b>	<b>14.405</b>	<b>22.122</b>	<b>33.106</b>
	83.792	115.957	176.611	277.018	425.420	636.646

## Anexo 6 – Evaluación Financiera: apertura de costos/gastos

### Costos variables de Marketing:

	1	2	3	4
Ppto ingresos mercado actual	\$ -	\$ 1.267.200.000	\$ 2.090.880.000	\$ 3.449.952.000
Ppto ingresos mercado nuevo	\$ 768.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Ppto marketing (% ventas mercado actual)	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Ppto marketing (% ventas mercado nuevo)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
<b>Ppto marketing (pesos)</b>	<b>\$ 115.200.000,0</b>	<b>\$ 95.040.000,0</b>	<b>\$ 156.816.000,0</b>	<b>\$ 258.746.400,0</b>

5	6	7	8	9	10
\$ 3.794.947.200	\$ 5.102.095.680	\$ 7.653.143.520	\$ 12.627.686.808	\$ 19.600.976.079	\$ 29.625.254.790
\$ 562.214.400	\$ 927.653.760	\$ 1.530.628.704	\$ 1.777.229.995	\$ 2.520.860.441	\$ 3.480.330.792
7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
<b>\$ 368.953.200,0</b>	<b>\$ 521.805.240,0</b>	<b>\$ 803.580.069,6</b>	<b>\$ 1.213.661.009,9</b>	<b>\$ 1.848.202.272,0</b>	<b>\$ 2.743.943.728,0</b>

### Remuneraciones:

	1	2	3	4
Q de empleados	45	45	45	45
Q de oficinas	1	1	1	1
Q de altos ejecutivos	11	11	11	11
<b>Remuneraciones</b>	<b>\$ 114.700.000</b>	<b>\$ 114.700.000</b>	<b>\$ 114.700.000</b>	<b>\$ 114.700.000</b>

5	6	7	8	9	10
87	129	171	213	255	297
2	3	4	5	6	7
19	27	35	43	51	59
<b>\$ 229.400.000</b>	<b>\$ 344.100.000</b>	<b>\$ 458.800.000</b>	<b>\$ 573.500.000</b>	<b>\$ 688.200.000</b>	<b>\$ 802.900.000</b>

### Gastos Generales:

	1	2	3	4
Pcs, cel, fun, mat, otros	\$ 135.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Arriendos Oficinas (incluye gastos)	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
TI (soporte, licencias, otros)	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
Otros contratistas (aseo, seg, otros)	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
Comunicaciones	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Ejecutivos (viajes, eventos, otros)	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000	\$ 396.000.000
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 1.107.000.000</b>	<b>\$ 1.062.000.000</b>	<b>\$ 1.062.000.000</b>	<b>\$ 1.062.000.000</b>

	5	6	7	8	9	10
\$	174.000.000	258.000.000	342.000.000	426.000.000	510.000.000	594.000.000
\$	180.000.000	270.000.000	360.000.000	450.000.000	540.000.000	630.000.000
\$	600.000.000	900.000.000	1.200.000.000	1.500.000.000	1.800.000.000	2.100.000.000
\$	360.000.000	540.000.000	720.000.000	900.000.000	1.080.000.000	1.260.000.000
\$	12.000.000	18.000.000	24.000.000	30.000.000	36.000.000	42.000.000
\$	684.000.000	972.000.000	1.260.000.000	1.548.000.000	1.836.000.000	2.124.000.000
\$	2.010.000.000	2.958.000.000	3.906.000.000	4.854.000.000	5.802.000.000	6.750.000.000

### Depreciación:

Depreciación	0	1	2	3	4
inversiones	\$ -1.309.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -345.000.000
Dep 1		\$ -261.800.000	\$ -261.800.000	\$ -261.800.000	\$ -261.800.000
Dep 2					
Dep 3					
Dep 4					
Dep 5					
Dep 6					
Dep 7					
Dep 8					
Valor Libro					
Total Dep		\$ -261.800.000	\$ -261.800.000	\$ -261.800.000	\$ -261.800.000

	5	6	7	8	9	10
\$	-345.000.000	-345.000.000	-345.000.000	-345.000.000	-345.000.000	-345.000.000
\$	-261.800.000					
\$	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	
		-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000
			-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000
				-69.000.000	-69.000.000	-69.000.000
					-69.000.000	-69.000.000
						-1.035.000.000
\$	-330.800.000	-138.000.000	-207.000.000	-276.000.000	-345.000.000	-345.000.000