



“TABLED – Aplicación de Reservas de Restaurantes”

Parte II

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

Alumno: Bernardo Sedin Viancos
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Antofagasta, mayo 2023

Tabla de Contenido

1 Resumen Ejecutivo.....	3
2 Oportunidad de Negocio (Resumen)	5
3 Análisis Situacional (Resumen)	6
4 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor (Resumen).....	7
5 Plan de Marketing (Resumen)	8
6 Plan de Operaciones	9
6.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
6.1.1 Factores claves para el éxito	9
6.1.2 Asociaciones claves.....	11
6.2 Flujo de operaciones.....	13
6.3 Plan de desarrollo e implementación	15
6.4 Dotación	16
7 Plan Financiero.....	19
7.1 Supuestos.....	19
7.2 Estimación de ingresos	19
7.3 Plan de inversiones	20
7.4 Proyecciones de Estados de resultados.....	21
7.5 Proyecciones de Flujo de caja	21
7.6 Cálculo de tasa de descuento	21
7.7 Evaluación financiera del proyecto.....	22
7.11 Fuente de financiamiento.....	22
7.13 Sensibilidades y riesgos.....	22
8 Riesgos críticos.....	24
9 Conclusión	25
10 Referencias.....	27
Anexo 1 – Resultados encuesta	30
Anexo 2 – VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (INE) (jul 2016 – jun 2017)	35
Anexo 3 – Modelo Canvas.....	38
Anexo 4 – Evaluación Financiera	39
Anexo 5 – Evaluación Financiera: apertura de ingresos.....	40
Anexo 6 – Evaluación Financiera: apertura de costos/gastos	41

1 Resumen Ejecutivo

Una de las actividades más recurrentes que se realizan en nuestra sociedad es salir a comer, y sea con familia, amigos o compañeros de trabajo, a la hora de almuerzo, cena u otras variantes. En este contexto, no solo se selecciona la alternativa gastronómica basada en la calidad de la comida, si no por múltiples factores en torno a la experiencia que se busca, como la calidad del servicio, el ambiente, las disposiciones del local, entre otros. Sin embargo, aun teniendo una variada oferta de alternativas disponibles, no siempre se puede asegurar que un local pueda garantizar el aprovechamiento de los atributos que ofrece (espacio en la terraza, disposiciones para niños, sector de fumadores, adelanto del pedido a la mesa, etc.). Con la explosión de los medios digitales para gestionar diversas actividades, los clientes son cada vez más reacios a hacer filas, más exigentes con los servicios, y valoran cada vez más la customización de los productos y servicios que adquiere.

Tabled es una aplicación, de fácil uso, con una interfaz amigable que permite buscar, usando criterios personalizados, restaurantes, bares, cafés y otros, usando filtros de tipo de comida y ubicación geográfica (hoy, atributos básicos) además de características físicas del local (terrazas, juegos para niños, diversidad de ambientes,) usando un mapa digital y fotos o renders 3D permitiendo elegir exactamente donde el usuario desea sentarse, asegurando la experiencia que desea tener. Tabled une la necesidad del consumidor con el máximo servicio que puede ofrecer el local, explotando al máximo la experiencia que busca el cliente, mejorando la entrega del servicio.

Tabled permite adicionalmente reducir los tiempos de espera, tanto para el ingreso al restaurant como en la atención misma, ya que los clientes, al tener seleccionada su mesa, pueden pre-ordenar parte o la totalidad de su pedido, lo que permite una recepción agradable al restaurante para el usuario, y mejor rotación del local.

La aplicación permite masificar el alcance del local, atrayendo público adicional teniendo mayor visibilidad, ofreciendo campañas de marketing, ofreciendo descuentos y promociones que permitan llegar a más y nuevos clientes.

El principal factor diferenciador de Tabled en comparación con otras alternativas en el mercado mundial son las funcionalidades adicionales que ofrece, además de posicionarse en el mercado nacional, el cual no está explotado como los mercados Norteamericanos, Europeos y Australia. Es por esto que existe una ventaja competitiva atacando el mercado Chileno y posteriormente la expansión en Sudamérica, además de ir profundizando y ampliando las funcionalidades de la aplicación en función de la reacción del mercado y especializando por país.

Para el mercado nacional, donde se elabora la primera etapa del proyecto, se estima un mercado objetivo de \$5.760 millones al año¹, lo que corresponde a un 9,3% de la población, equivalente a 1,6 millones de personas, que se consideran del perfil del usuario objetivo. Considera una penetración de mercado de un 2%, para el primer año, lo que equivale a ventas de \$768 millones.

Para el mediano y largo plazo, se proyecta un aumento de penetración en los mercados existentes, a la vez que se incorporan nuevos mercados en los países más grandes sudamericanos y con límite máximo de penetración local de 6,75%. Al final de la evaluación, periodo de máxima explotación del negocio, se obtienen los ingresos más altos de la evaluación, llegando a un total anual de \$33.000 millones.

La inversión inicial que requiere el proyecto para desarrollo de la aplicación, contratación de equipo, plan de marketing, entre otros, es de \$1.842 millones, más un capital de trabajo requerido para los primeros dos años, totalizando un aporte de capital necesario \$2.414 millones, el que se busca sea aportado por un inversionista, y por el cual se ofrece el 15% de la propiedad.

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

2 Oportunidad de Negocio (Resumen)

La oportunidad de asegurar una experiencia completa para los consumidores de gastronomía es un negocio no explotado y el plan de negocios de Tabled busca cambiar la forma de mirar el servicio gastronómico hacia la entrega completa de una experiencia customizada, siendo una herramienta además escalable y adaptable. Al igual que una aerolínea ofrece asientos ventana o pasillo, Tabled le ofrece a los usuarios entrar digitalmente al restaurante de preferencia del usuario y elegir la mesa donde quiere pasar su velada, determinando si quiere sentarse con vista al mar, cerca de los juegos de niños, lejos de la ventana, o simplemente su mesa favorita, además de pedir que lo esperen con sus aperitivos listos en la mesa para cuando llegue, agregando además las funcionalidades tradicionales de las páginas web actuales como son la visualización de la carta, recomendaciones de los usuarios, entre otros.

Es importante desarrollar funcionalidades de marketing dentro de la aplicación que permita a los usuarios acceder a información que los restaurantes desean entregarles, como promociones y descuentos, como también eventos especiales que ofrezca el local (música en vivo, renovación del menú, u otros). Además, permite a los usuarios dejar anotaciones respecto a las mesas ubicaciones y/o recomendaciones para otros usuarios para elegir una u otra mesa, un determinado horario favorable, o recomendaciones que permitan al restaurante mejorar su disposición.

Los restaurantes también pueden optar a usar la App como su principal software de gestión de reservas aun si la reserva llega por otro canal como el teléfono, Whatsapp, Instagram, etc., siendo esta también una buena fuente de datos de potenciales clientes.

A través de una encuesta realizada a 114 personas, se determina que el 50% de la población tiene cultura de restaurante, y que un 90% considera la posibilidad de elegir la mesa que quiera como un atributo relevante. Mayor detalle de esta encuesta se encuentra desarrollado en la Parte I de este plan de negocio y el resultado completo en el Anexo 1 – Resultados encuesta.

Se puede determinar que existe un mercado interesante para Tabled, entregando una mejor experiencia en general para los usuarios.

3 Análisis Situacional (Resumen)

A nivel macroeconómico, la industria de los restaurantes analizada mediante un análisis PESTL nos entrega un escenario complejo en lo Político-Económico, siendo la incertidumbre política del país un factor relevante a tener en cuenta, además de las proyecciones de crecimiento negativo que proyectan las entidades tanto nacionales como internacionales. Esto obliga a realizar proyecciones conservadoras en la evaluación del negocio.

Por otro lado, la sociedad mundial ha sufrido importantes cambios en su comportamiento posterior a la pandemia, lo que ofrece tanto riesgos como oportunidades en el diseño de negocios, los que deben analizarse con rigurosidad para no incurrir en errores que puedan hacer fracasar la oportunidad. En particular, el mercado de la gastronomía se inclinó fuertemente hacia el delivery durante la pandemia, y tras la apertura, una sobredemanda de lugares de encuentro, dado que la oferta se vio fuertemente reducida por el cierre de muchos lugares que no soportaron la pandemia.

Afortunadamente, la pandemia también obligó a los usuarios a valerse de la tecnología para solucionar gran parte de los problemas que la pandemia ofreció, por lo que hoy contamos con más y mejor tecnología, y más y mayor profundidad de uso de las personas de aplicaciones para manejar sus vidas.

A nivel de competencias, si bien se divisan aplicaciones del rubro como The Fork, Zomato, Open Table, PedidosYa, entre otros, ninguno ofrece todas las funcionalidades de Tabled, siendo The Fork el más completo, el que no cuenta con presencia en sudamérica.

Los clientes de Tabled son los restaurantes y los usuarios (comensales). Para los restaurantes, que basan sus decisiones de asociación basados en modelos de rentabilidad, se deben destacar los beneficios de Tabled en áreas de aumento de clientes, aumento de consumo, y eficiencia en la recaudación. Mientras que, por el lado de los usuarios, se debe destacar la comodidad de la App, y la oferta de restaurantes con customización.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

4 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor (Resumen)

Como toda Start Up, comenzando desde cero, el perfil del equipo debe ser de personas altamente capacitadas, ambiciosas y comprometidas, siendo estos la pieza clave para generar el espíritu corporativo innovador que se requiere para lograr las metas de crecimiento y expansión. El rol de los fundadores es clave en la formación del equipo y las recompensas por cumplimiento de metas y utilidades deberá alinear al equipo y contribuir al compromiso, a la vez que se determinan claras políticas para el alineamiento con los valores de la compañía, generando un ambiente propicio para el desarrollo de todas las personas y su bienestar.

Los equipos de diseño y desarrollo son clave en la elaboración de la aplicación, la que tiene que ser altamente asertiva de cara a la comodidad del usuario, a la vez que su diseño permita rápida escalabilidad, aprovechando el uso de las API.

La escalabilidad del negocio, mediante un modelo de aumento de penetración de mercado, y la incorporación de nuevos mercados a nivel internacional, entrega una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR por sus siglas en inglés) de un 52%. Para lograrlo es preciso entregar valor a los clientes, aportando una experiencia a la medida de los usuarios, y aumentando la clientela a los restaurantes.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

5 Plan de Marketing (Resumen)

El plan de marketing está construido en torno al objetivo principal de la App que es el aumento de usuarios. Para el control y monitoreo de esto se considera una serie de indicadores y mediciones que permitirán ir gestionando la actividad como son el número de crashes, tráfico de usuarios activos, tasa de retención costo de adquisición por clientes, entre otros.

A mayor profundidad, se plantean estrategias de marketing específicas para ambos tipos de clientes.

Por el lado de los restaurantes, la estrategia se abordará desde dos aristas; en primer lugar, un diseño para las cadenas de restaurantes populares, con cartas no muy sofisticadas, pero de alta calidad (ie: Krossbar, Uncle Fletch, Liguria, entre otros), y por otro lado, aquellos que son muy originales, con alta concurrencia y enfocados en la experiencia (ie: Sarita Colonia, AdeEne, Tiramisú, Jardín Mallinkrodt, entre otros). Ambos grupos ofrecen reservas de mesas, pero principalmente por Instagram o teléfono, habiendo una oportunidad de entrada. La estrategia se enfoca en una primera etapa en el sector oriente de la capital, en los restaurantes que se determinan como de comida casual y otros (descartando cafeterías y restaurantes al paso), lo que contempla un universo de 1,200 restaurantes.

Para los usuarios, el enfoque inicial apunta al segmento quintil V1 socioeconómico, que destaca por ser más activo en el uso de redes sociales y aplicaciones, sobre todo en los grupos más jóvenes, donde se debe identificar personalidades influyentes que puedan arrastrar a otros, a través de recomendaciones directas o reviews.

El precio definido por el servicio es un cobro de 1.000 pesos por reserva, la que será de cargo del restaurante, a la que se le puede agregar algunos planes premium para acceder a beneficios adicionales. Aplicando esto a la estimación de la demanda (1.600.000 personas mercado total) con una penetración de mercado del 2%, quienes realizan 2 reservas mensuales, se obtiene la base los flujos proyectados, los que posteriormente crecen de acuerdo al plan de expansión.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

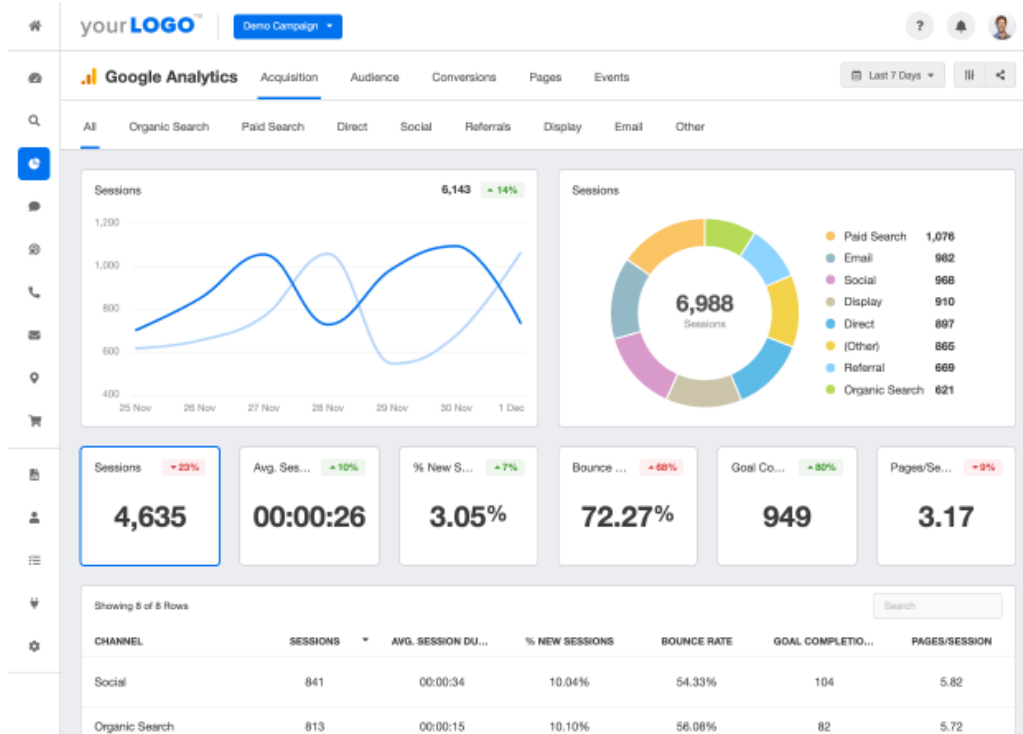
6 Plan de Operaciones

6.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para definir la estrategia de las operaciones de la empresa, es primordial entender cuáles son los factores de éxito de este proyecto, y que necesitamos en cuanto a recursos para poder cumplir con nuestra propuesta de valor. Como parte de cumplir con lo anterior, las asociaciones claves pueden ser un factor diferenciador y acelerador del crecimiento de la aplicación. Adicionalmente, se debe cumplir con el marco legal de los mercados en los cuales se operará.

6.1.1 Factores claves para el éxito

Al ser una empresa de tecnología, la **experiencia del usuario (UX – User Experience)** con la aplicación es clave. Es por esto por lo que gran parte de los objetivos de marketing están relacionados con esto, como la medición de **número de crashes**, **tráfico de usuarios** y la **tasa de retención**. Esta información y mucha más adicional, junto con análisis de data se obtendrán a través de la plataforma **Google Analytics**, herramienta utilizada en el marketing digital para obtener información del tráfico de usuarios, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo. Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de las diferentes campañas de marketing en línea, las sesiones por fuentes de tráfico, tasas de rebote, duración de las sesiones, contenidos visitados, conversiones, etc.



El desarrollo de App no será ejecutado por Tabled, ya que la empresa no se especializará en desarrollo de aplicaciones. Esta tarea se tercerizará, pero con un fuerte acompañamiento por nuestra empresa y así asegurar la experiencia de usuario que buscamos. Si bien la aplicación está sujeta a modificaciones, las cuales son necesarias para ir mejorando la experiencia del usuario, el desarrollo inicial de la App es lo más importante, considerando que también será la primera impresión que se lleven los usuarios. Por lo tanto, la empresa será parte y evaluará las siguientes etapas del proceso de implementación de la App:

1. **Fase de Concepto:** la cual será desarrollado por Tabled y será el input necesario para la empresa desarrolladora de software. Incluye las características principales de la aplicación, basados en el estudio de mercado y la propuesta de valor definida.
2. **Fase de Diseño:** en esta etapa los diseñadores trabajan en el aspecto deseado, incluyendo todas las interfases de la aplicación. El equipo de Tabled debe aprobar la propuesta y velar por que cumpla las expectativas.
3. **Fase de Programación:** es ejecutada por los programadores, quienes deben cumplir con los atributos y diseño de las fases anteriores. El entregable es la App ya finalizada, funcionando de manera correcta.

4. **Fase Piloto:** ambos equipos, los de la empresa desarrolladora de software y el equipo de Tabled realizan pruebas a fondo de la App para verificar que cumpla con lo establecido y no se generen errores. Es muy importante verificar atributos como el aspecto gráfico, la velocidad de ejecución, integración con otras aplicaciones, efectividad de métodos de pago, etc.
5. **Fase de Lanzamiento:** la aplicación se hace disponible en las plataformas de los distintos sistemas operativos (Android e IOS). Si bien pueden existir fallas menores que no hagan que sea un fracaso la App, es de suma importancia que en la fase piloto se hayan identificado y corregido todas las fallas de mayor magnitud y que puedan desencantar a los usuarios.
6. **Fase de Mantenimiento:** esta etapa es un continuo desde el lanzamiento, y es responsabilidad del departamento de experiencia del usuario no solo ir corrigiendo errores, si no que implementando cambios que presenten mejoras para los usuarios, tanto para los comensales, como para los restaurantes. Una App que presenta cambios constantes que apuntan a mejoras siempre tendrán mejor recepción. Adicionalmente, si no se va mejorando es más fácil que entren competidores y con un producto superior.

Otro factor de éxito es el **Marketing**, especialmente al tratarse de un producto nuevo, por lo tanto, se necesita de un posicionamiento agresivo, ya que, si no se logra un uso masivo en corto tiempo, las posibilidades de éxito son bien bajas. Se necesita el involucramiento de toda la organización para ejecutar la estrategia de marketing, descrita en el capítulo 5, de manera efectiva.

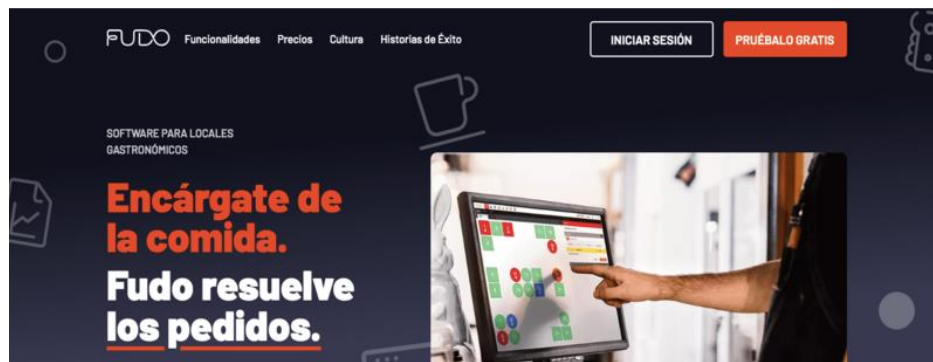
También relacionado al punto anterior, pero importante mencionarlo como actividad clave por sí sola, es la importancia del **equipo de ventas y la relación con los restaurantes**. Se debe lograr sumar un gran número de locales a que utilicen la aplicación y que deben estar dispuestos a cumplir con los requisitos de esta y así entregar las funcionalidades prometidas a los usuarios. Para esto se debe dedicar tiempo y recursos para que los restaurantes se adhieran y ayudarlos en el proceso.

6.1.2 Asociaciones claves

Como se comentó en la sección anterior, el desempeño de la **empresa desarrolladora de software** es clave. El proceso de selección de esta debe ser realizado minuciosamente, ya que una vez que comienza el desarrollo del software, es difícil poder cambiarse a otro. La

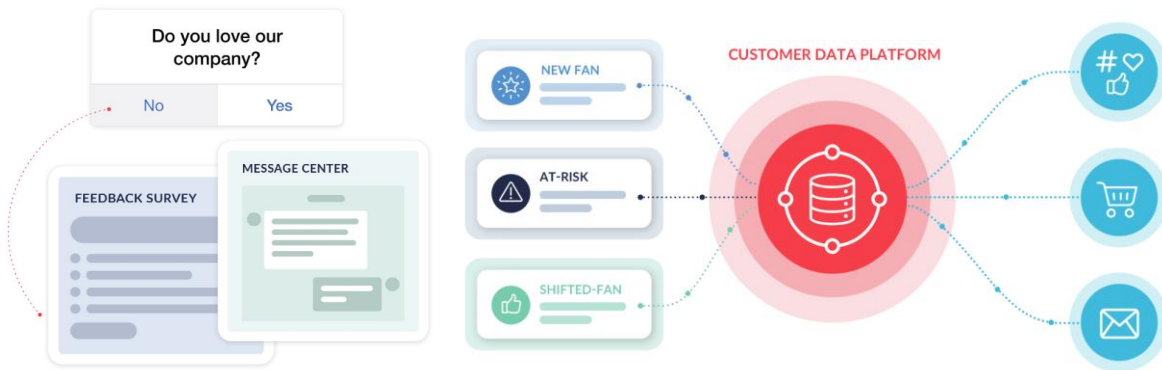
comunicación debe ser constante y se debe trabajar como equipo para entregar la aplicación que cumple con las expectativas descritas en la propuesta de valor e ir implementando mejoras en el tiempo.

La aplicación debe ser capaz de integrarse con otras aplicaciones o softwares y así agregar más funcionalidades e información para el usuario. Es por esto por lo que los **softwares para restaurantes** como **Fudo, Toeat, Resto**, entre otros, como también plataformas con información relevante, como **Tripadvisor**, son asociaciones claves para lograr nuestra propuesta de valor.



Otra asociación clave es la aplicación Apptentive, que consiste en una herramienta para enviar mensajes a los usuarios para incentivarlos a valorar y recomendar la App. Adicionalmente, ofrece la posibilidad de enviar feedback internamente si la experiencia del usuario no es positiva. Apptentive ayuda a las empresas a escuchar, interactuar y retener a sus clientes. El producto brinda la oportunidad de identificar con quién hablar, atraer segmentos de clientes de manera inteligente y movilizar a los clientes para que entreguen feedback a través de mensajes y encuestas integradas en la aplicación. Apptentive ayuda a las empresas a atraer clientes,

aumentar las calificaciones de las aplicaciones, impulsar las descargas y ganar la lealtad de los clientes.



Por último, una asociación primordial es con las **pasarelas de pago**, que consisten en el intermediario que, por un lado, permite que los clientes puedan hacer pagos a través de la aplicación y a la vez, Tabled reciba ese dinero. La pasarela de pagos es la responsable de que las transacciones sean seguras y que los datos estén protegidos. Algunas de estas pasarelas de pago más utilizadas son: **Webpay – Webpay Plus (Transbank), Flow.cl, MercadoPago, PagoFácil, PayU, etc.**

6.2 Flujo de operaciones

Al tratarse de una empresa de tecnología, la operación gira en torno al desempeño de la App, y como se cumplen los objetivos definidos en el plan de marketing, logrando una gran adherencia por parte de ellos usuarios. La interacción con los usuarios, a excepción de los vendedores con los restaurantes, se produce online a través de la aplicación. Tabled entrega un servicio a los clientes, y es por esto por lo que basamos nuestras operaciones en el triángulo del servicio de Karl Albrecht.



Más que basarnos en un flujo de operaciones, definimos el triángulo del servicio como marco de acción ya que permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, integrando los momentos clave para mejorar la experiencia de los clientes.

1. **El cliente:** es el centro del triángulo del servicio, tanto la estrategia como todos los actores del negocio deben girar en torno a las necesidades del cliente y sus motivaciones.
2. **La estrategia:** son las tácticas que se fijaron como equipo para cumplir con el propósito y razón de ser del negocio. Proporciona una dirección para ofrecer un servicio de calidad.
3. **Los colaboradores:** son quienes deben conocer, entender y aplicar la propuesta de valor de servicio al cliente. Son responsables de la experiencia del cliente y por lo tanto deben tener capacitación y formación para ofrecer un servicio de calidad.
4. **Los sistemas:** herramientas físicas y técnicas que tienen los colaboradores para la prestación del servicio, deben ser amigables tanto para ellos como para los usuarios.

En este esquema se crean relaciones que deben ser estrechas y funcionales, estas son las 6 relaciones principales que se identifican en el triángulo del servicio:

1. **Estrategia – Clientes:** comunicar la estrategia de servicio a los clientes es fundamental para generar relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en la fidelización.
2. **Estrategia – Colaboradores:** la capacitación, generar bienestar, oportunidades y confianza en los colaboradores impulsará al equipo de trabajo a crear relaciones fuertes con los usuarios. La motivación y el empoderamiento hacen que el equipo tenga mejor rendimiento y empatía.

3. **Estrategia – Sistemas:** la tecnología y los sistemas que facilitan la vida y solucionan los problemas de los usuarios deben ser eficientes.
4. **Clientes – Sistemas:** se debe garantizar que los sistemas y servicios digitales que ofrecen son eficientes y ofrecen una experiencia excelente a los usuarios.
5. **Colaboradores – Sistemas:** es muy importante que los sistemas y la tecnología implementada en los procesos no cree fricciones con los colaboradores.
6. **Colaboradores – Clientes:** este es el punto de contacto y la relación más relevante del triángulo del servicio. Es el punto en el que se puede brindar o no una buena experiencia al consumidor. En el caso de Tabled, esta relación se da principalmente a través del sistema (App), pero se entiende que el contenido y funcionalidad de la App dependen de los colaboradores.

Las actividades se planificarán en función de cumplir con estas relaciones, cumpliendo con el plan de marketing y con una estrategia de servicio que se irá adaptando según el ciclo de Deming. Las etapas del ciclo de Deming consisten en:

- **Planificar (Plan):** es donde se identifica el problema, se crean objetivos para solucionarlo y se designan las tareas para lograr los objetivos.
- **Hacer (Do):** la organización trabaja en los cambios necesarios para lograr los objetivos planteados.
- **Verificar (Check):** una vez que se van cumpliendo los plazos de los objetivos definidos, se evalúan los resultados.
- **Actuar (Act):** según los resultados y los aprendizajes obtenidos se debe tomar decisiones, como acciones correctivas o reforzar aspectos sobre resultados positivos.

6.3 Plan de desarrollo e implementación

En este documento se detalla la primera parte de la implementación, el plan de negocios. En la siguiente Gantt podemos ver las actividades claves y plazos para la implementación de este proyecto:

A continuación, se detalla brevemente los requerimientos para los cargos claves.

1. **Gerente General:** para liderar esta start up de tecnología se necesita alguien que cuente con experiencia en este tipo de negocios, con un espíritu innovador, emprendedor y que sea capaz de motivar al equipo a empezar este proyecto desde cero. Debe tener una mirada estratégica, pensando siempre en el largo plazo.
2. **Gerente de Operaciones:** el enfoque de las operaciones está en lo digital, donde se debe contar con un profesional con experiencia en desarrollo de software, experiencia del usuario, nuevas tecnologías, inteligencia artificial y a la vez tener el liderazgo para implementar la estrategia del servicio.
3. **Gerente de Marketing:** lo primordial que se busca en este cargo es la experiencia en marketing digital y en la industria gastronómica. Debe ser capaz de llegar a los distintos segmentos a través de campañas digitales efectivas, guiando al equipo para utilizar la información resultante de los análisis de manera de adaptar los esfuerzos con foco en los objetivos de marketing definidos.
4. **Gerente Comercial:** responsable de ejecutar las tareas de ventas enfocadas en los restaurantes, donde a través de vendedores se debe persuadir y asesorar a los locales a utilizar de manera correcta la aplicación y de esta manera llegar a nuevos clientes.
5. **Directorio:** se busca contar con 3 directores que hagan el papel de asesores en cuanto a las decisiones estratégicas. Se busca experiencia en empresas de tecnología, start ups, industria gastronómica, marketing digital y finanzas, principalmente.

Para lograr un incentivo adicional en la organización es que se han definido compensaciones adicionales al salario para los miembros. Para el equipo inicial de Tabled se entregarán acciones de la compañía, equivalente en total a un 5% del valor de esta. Este 5% de la compañía se repartirá según la definición del Directorio y repartido en todos los cargos que comiencen en la primera etapa. Adicional a esto se definirá a futuro la entrega de acciones para ciertos cargos claves que sean contratados en el futuro.

También se contará con un sistema de pago variable basado en resultados. Este pago se realizará de manera trimestral e irá variando en cuánto a los objetivos que se quiera dar foco. El equipo de RRHH será el responsable de entregar beneficios adicionales que se destaquen en el mercado y así atraer talentos que destaquen y que permitan cumplir con los desafiantes

objetivos. Los beneficios no monetarios son igual de importantes, y es algo donde buscamos también innovar.

7 Plan Financiero

Para el análisis financiero del proyecto, se tomarán en consideración los valores trabajados a lo largo de este trabajo junto con una serie de supuestos que darán pie a una valorización relativamente conservadora del proyecto. La valorización se basa en un modelo de proyección de flujos de efectivo la cual permite analizar y sensibilizar la viabilidad económica de proyecto que sirva como base para la obtención de financiamiento.

7.1 Supuestos

A continuación, se enumeran los supuestos considerados para la evaluación financiera del proyecto:

1. Plazo: 10 años
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 5to año, un mercado anual, según tabla países sudamericanos)
4. Sinergias: Solo 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)

7.2 Estimación de ingresos

De acuerdo con lo estimado en los capítulos anteriores, el mercado chileno se calcula en un total de 1,6 millones de personas que realizan reservas en restaurantes con un promedio de 2 reservas al mes. El modelo considera que se obtendrá solo un 2% del mercado el primer año, y que este porcentaje aumentará a una tasa del 50% anual hasta alcanzar un 6,75%. Esto aplica también para cada nuevo mercado al que se ingrese. Los nuevos mercados se abrirán anualmente a partir del quinto año con un mercado adicional de 800.000 personas, y a partir de

ahí, cada año un nuevo mercado según las tablas propuestas en base a porcentajes de habitantes de cada país.

Tomando en consideración un cobro de CL\$ 1.000 por reserva para todos los mercados, llegamos a una proyección de ingresos según se muestra en la siguiente tabla.

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

7.3 Plan de inversiones

El plan de inversiones se separa en dos categorías; la inversión inicial para el desarrollo de la App, el establecimiento de la compañía en Chile, la elaboración de la base de clientes y la estabilización de la App (marcha blanca), y por otro lado las inversiones requeridas para abrir nuevos mercados, las que replican costos de instalación y sólo considera adaptaciones de la aplicación a cada mercado (25% del valor de desarrollo inicial).

De esta forma, la inversión inicial se compone de los siguientes ítems:

1. Habilitación de oficinas: 300 millones
2. Contratación de personal idóneo (headhunting): 20 millones
3. Desarrollo App: 100 millones base + 25 millones estabilización por marcha blanca
4. Marketing (base de clientes, integración, administración cuentas): 864 millones

A esto se le agregan dos variables:

1. Capital de trabajo: considera 4 meses de solvencia de costos por un total de 532 millones
2. Dado flujo de efectivo negativo los primeros dos años de operación se debe considerar un adicional de 572 millones para solventar dicha escases de efectivo.

En el caso de los ingresos a nuevos mercados, las inversiones requeridas consideran los mismos costos de habilitación de oficina y contratación de personal, pero solo un 25% de la inversión en desarrollo, para adaptar la aplicación al nuevo mercado. En cuanto al capital de trabajo de los años 3 en adelante, se considera que será aportado por la misma compañía (reinversiones).

El modelo considera la venta de la compañía al término del año 10, lo que implica un ingreso en dicho período por 79.767 millones, calculado en base de perpetuidad del flujo de efectivo del último año.

7.4 Proyecciones de Estados de resultados

La siguiente tabla muestra la proyección de los Estados de Resultado de Tabled en un plazo de 10 años, 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
Margen Venta	\$653	\$1.172	\$1.934	\$3.191	\$3.988	\$5.508	\$8.380	\$13.191	\$20.274	\$30.362
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
Resultado antes de Impu	\$831	\$266	\$496	\$1.753	\$1.418	\$2.068	\$3.808	\$7.488	\$13.438	\$22.464
Impuesto a la Renta	\$0	\$0	\$0	\$311	\$383	\$558	\$1.028	\$2.022	\$3.628	\$6.065
Resultado Neto	\$831	\$266	\$496	\$1.442	\$1.035	\$1.510	\$2.780	\$5.466	\$9.810	\$16.399

	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%

7.5 Proyecciones de Flujo de caja

La siguiente tabla muestra la proyección del Flujo de Efectivo de Tabled en un plazo de 10 años, en millones de pesos chilenos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RON		\$569	\$5	\$757	\$1.704	\$1.366	\$1.648	\$2.987	\$5.742	\$10.155	\$16.744
Total Inversiones	\$1.309	\$0	\$0	\$0	\$345	\$345	\$345	\$345	\$345	\$345	\$345
Capital de Trabajo	\$533	\$22	\$21	\$34	\$414	\$341	\$471	\$514	\$589	\$653	\$0
Perpetuidad											\$83.846
Flujo de Efectivo	\$1.842	\$547	\$25	\$723	\$945	\$680	\$831	\$2.128	\$4.808	\$9.157	\$100.244

7.6 Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento seleccionada corresponde a un 19.56% basado en el método de CAPM, asignando las siguientes variables:

$$CAPM = \beta * (E(Rm) - Rf) + Rf + \text{Riesgo País} + \text{Premio Liquidez} + \text{Premio Startup}$$

Donde:

Rf	6,53%	Según Base de Datos Banco Central (27/10/2022)
Beta	1,2	Beta desapalancado industrias restaurantes y software (sist & app), Damodaran
ERP	4,94%	Equity Risk Premium, Stern NYU (05/01/2022)
CRP	0,70%	Country Risk Premium, Stern NYU (05/01/2022)
Lp	2,40%	Liquidity Premium
Sp	4,00%	Startup Premium
CAPM	19,56%	

7.7 Evaluación financiera del proyecto

Tomando en cuenta los flujos previamente estimados a 10 años, se calculan los siguientes indicadores para el proyecto puro:

VAN	\$19.526.031.837
TIR	55%
PAYBACK	6,09
ROI	7,09

7.11 Fuente de financiamiento

Debido al alto monto de inversión requerido, y la naturaleza riesgosa del negocio, se considera para el proyecto un inversionista ángel para cubrir las inversiones iniciales y el déficit de efectivo del primer año de operaciones, dando un total de CL\$ 2.414 millones. Se ofrece un 15% de las acciones preferentes de la compañía.

7.13 Sensibilidades y riesgos

El modelo contempla ciertas variables que podrían estar sujetas a cambios ya sea por factores externos (riesgos) o decisiones internas (ajustes a la estrategia). A continuación, se enumeran posibles variaciones y sus respectivos impactos al modelo:

Cambios en el mercado

Las siguientes tablas muestran los efectos en la TIR y VAN ante eventuales cambios en el comportamiento del mercado. En ellas se aprecian los impactos que tienen diferentes

cambios en la penetración de mercado, un cambio en las cantidades de reservas que hacen los clientes al mes, y cambios en la tarifa. El modelo arroja el mismo grado de sensibilidad para estos parámetros, donde reducir 1% la penetración inicial de mercado (50% de la penetración inicial), es equivalente a reducir en 1 unidad las cantidades de reservas que hacen los clientes al mes (50% de las reservas del caso base), y equivalente también a reducir a 500 pesos la tarifa que cobra Tabled (50% de la tarifa en el caso base). Estos valores se mantienen ante variaciones en la medida que mantengan la misma proporcionalidad con respecto a la tarifa base.

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

Q de reservas	VAN (KCLP)	TIR
1,0	\$ 1.711.173	25%
1,5	\$ 10.722.754	43%
2,0	\$ 19.526.032	55%
2,5	\$ 19.526.032	55%

Tarifa	VAN (KCLP)	TIR
\$ 500	\$ 1.711.173	25%
\$ 750	\$ 10.722.754	52%
\$ 1.000	\$ 19.526.032	55%
\$ 1.500	\$ 37.068.228	72%

Cambios a la tasa de descuento

Efectos ante cambios de la tasa de descuento (independiente del origen), se muestran en la siguiente tabla. A modo de aproximación, se puede deducir que, por cada punto porcentual en la tasa de descuento, esta repercute en medio punto porcentual en la TIR.

Tasa de dcto	VAN (KCLP)	TIR
17,56%	\$ 25.151.868	55,7%
18,56%	\$ 22.131.526	55,2%
19,56%	\$ 19.526.032	54,7%
20,56%	\$ 17.266.653	54,2%

Desviación de inversión inicial

En la siguiente tabla se evalúan escenarios de variabilidad en la inversión original, y sus efectos finales en el VAN y la TIR del proyecto vs el proyecto base.

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

Impuesto

La siguiente tabla muestra los cambios en el VAN y la TIR del proyecto ante variaciones de la tasa de impuesto a la renta. Se puede apreciar un efecto de aproximadamente 0,3 puntos porcentuales de impacto en la TIR por cada punto porcentual en la tasa de descuento.

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

De lo anterior se desprende que el modelo es altamente sensible a los valores comerciales (precio / volumen / penetración), ya que son estos los que generan grandes desviaciones ante pequeñas fluctuaciones.

Por otro lado, se valorizan riesgos relevantes, como aumentos en las tasas impositivas, o errores en la fase de evaluación. Sin embargo, se aprecia que errores por ejemplo en los montos de inversión, no son tan relevantes en la evaluación financiera, y pueden ser absorbidos por estrategias comerciales.

8 Riesgos críticos

El modelo financiero demuestra que es la escalabilidad del producto la que apalanca la rentabilidad. Esto naturalmente supone un riesgo para el negocio, considerando que esta se podría ver mermada por ejemplo al quedar bloqueada de un país, como lo han sido otras

aplicaciones (ie: Uber), lo que podría dar vuelta el resultado de la evaluación y llevarlo a valores negativos.

Adicionalmente, existe la posibilidad que los competidores agreguen funcionalidad a sus aplicaciones y logren quitar parte del mercado, o repartiendo entre distintas Apps las reservas mensuales.

9 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. Si bien el modelo económico tiene variables conservadoras para en su diseño, el altamente sensible a los efectos del mercado, pudiendo reducir altamente la valorización ante una caída de la demanda. Contrariamente, el modelo con considera la expansión hacia mercados fuera de Sudamérica, por lo que, en caso exitoso, la compañía podría tener un desarrollo exponencial en caso de ingresar exitosamente en mercados de magnitudes como Estados Unidos o China.

10 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/>

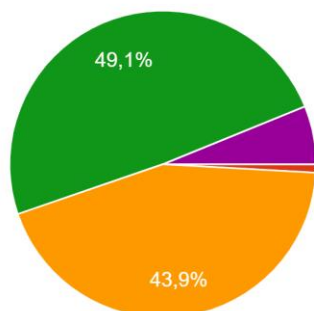
13. Jump Seller. Food Delivery Services. <https://es.jumpseller.com/learn/food-delivery-services/>
14. Jorge Cruz Martín. Plataformas de reservas de restaurantes. <https://jorgecruzmartin.com/plataformas-de-reservas-para-restaurantes/#:~:text=Aunque%20existen%20planes%20de%20inscripci%C3%B3n,superior%20de%2075%20%E2%82%AC%20mensuales.>
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
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 | | | |
| 34. | Betas | By | Sector, | Stern |
| | https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html | | | |

Anexo 1 – Resultados encuesta

¿Cuál es tu edad?

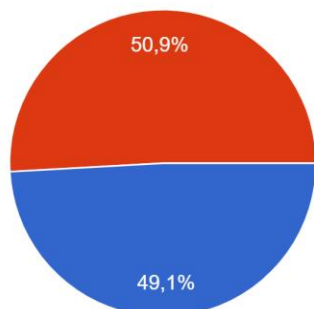
114 respuestas



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

¿Cuál es tu sexo?

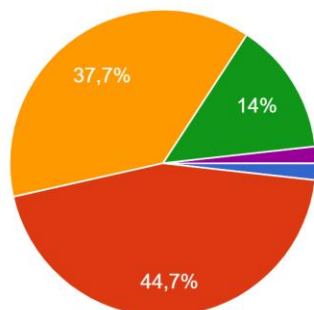
114 respuestas



- Femenino
- Masculino

¿Con qué frecuencia sales a comer a un restaurant?

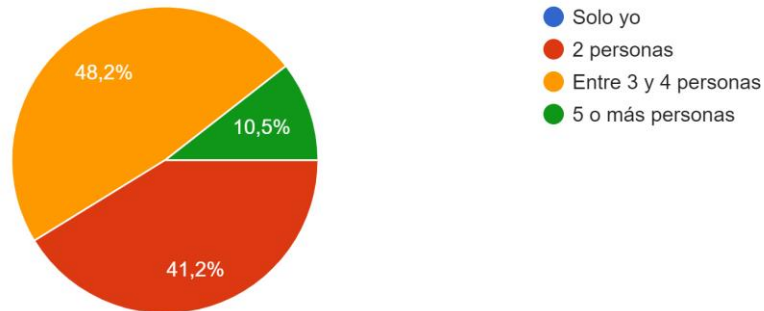
114 respuestas



- 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

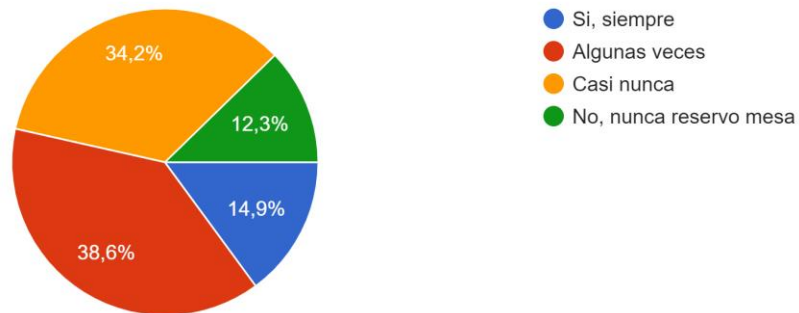
En promedio, ¿de cuántas personas es tu mesa?

114 respuestas

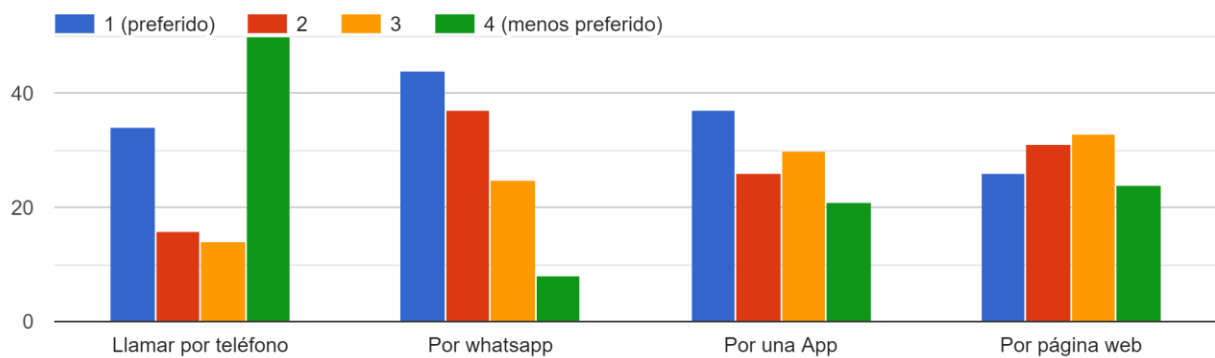


¿Sueles hacer una reserva?

114 respuestas

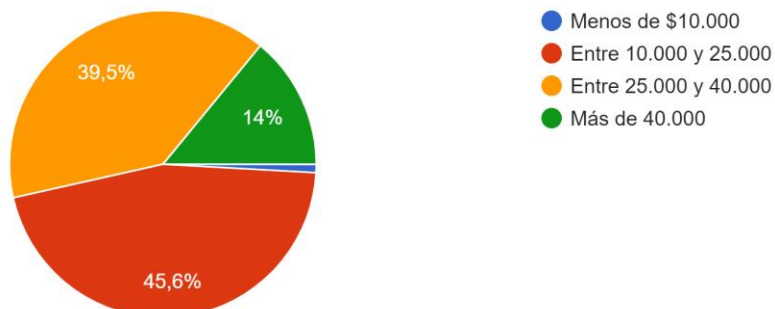


Si tuvieras que reservar una mesa, ¿qué método prefieres usar? (ordenar por preferencia)



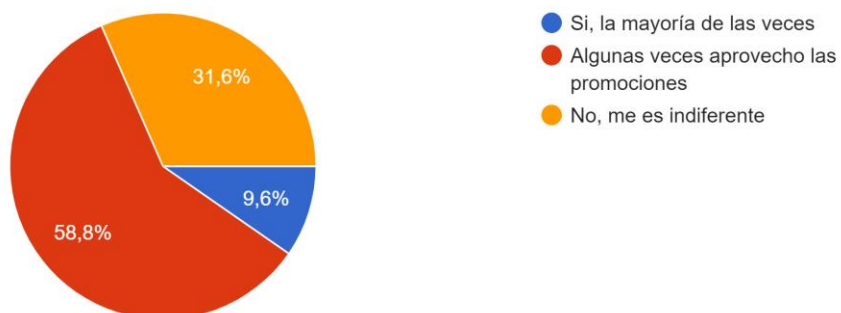
¿Cuál es tu gasto promedio por persona cuando sales a comer a un restaurant?

114 respuestas



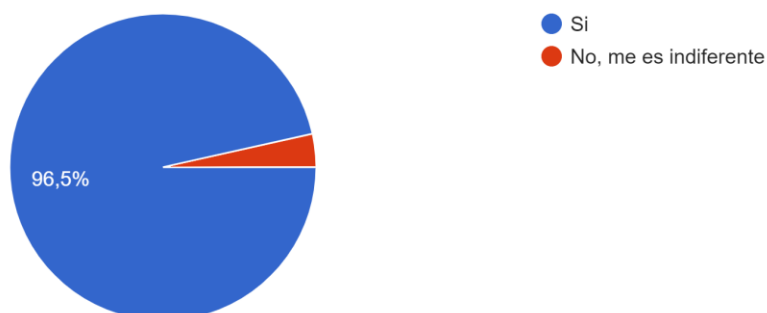
¿Sueles ir a un restaurant debido a que tienes algún descuento?

114 respuestas



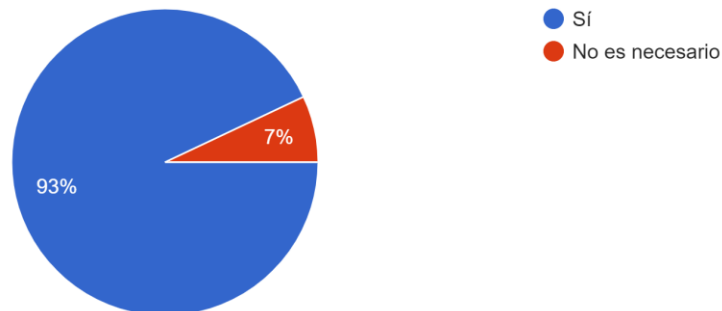
¿Te gustaría poder elegir en que sector del restaurant te puedes sentar?

114 respuestas



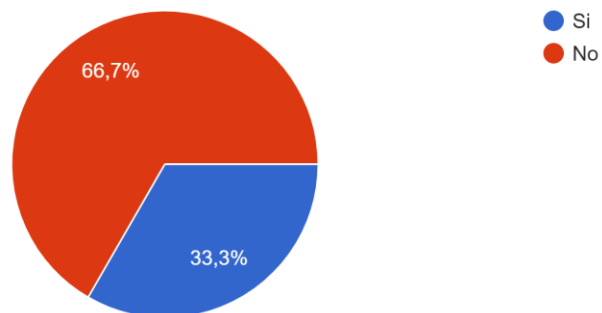
¿Te gustaría ver imágenes del restaurant donde vas a ir a comer?

114 respuestas



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

114 respuestas

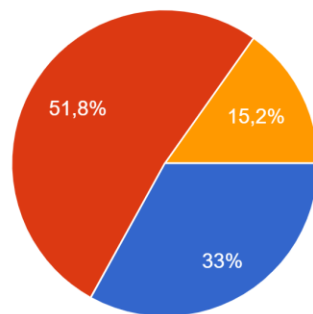


Si tu respuesta anterior fue "Si", por favor coméntanos cual(es) (puede ser más de una)

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?

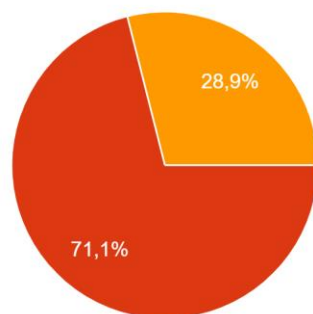
112 respuestas



- 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 ⁽¹⁾					
	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QU ⁽²⁾⁽³⁾				
	I	II	III	IV	V	
TOTAL	1.121.925	595.114	743.260	876.521	1.200.649	2.194.080
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 ⁽²⁾⁽³⁾				
	I	II	III	IV	V	
TOTAL	1.243.155	457.065	694.045	948.291	1.353.217	2.763.159
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 ⁽¹⁾			GRUPO QUINTIL ⁽²⁾⁽³⁾				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
GRUPOS DE EDAD								
TOTAL	11.095.466	5.717.424	5.378.042	2.695.790	2.424.055	2.262.542	1.984.066	1.729.013
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 ⁽¹⁾⁽²⁾				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
GRUPOS DE EDAD								
TOTAL	6.224.057	3.216.134	3.007.923	1.511.024	1.375.601	1.280.027	1.079.743	977.662
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	79.310	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 ⁽¹⁾			GRUPO QUINTIL ⁽²⁾⁽³⁾				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
NIVEL EDUCACIONAL⁽⁴⁾								
TOTAL	11.095.466	5.717.424	5.378.042	2.695.790	2.424.055	2.262.542	1.984.066	1.729.013
NUNCA ASISTIÓ ⁽⁵⁾	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 ⁽⁶⁾	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 18

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 ⁽¹⁾⁽²⁾				
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	I	II	III	IV	V
NIVEL EDUCACIONAL ⁽³⁾								
TOTAL	6.224.057	3.216.134	3.007.923	1.511.024	1.375.601	1.280.027	1.079.743	977.662
NUNCA ASISTIÓ ⁽⁴⁾	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 ⁽⁵⁾	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
EDUCACIÓN PROFESIONAL (CARRERA DE 4 AÑOS O MÁS)	1.085.163	518.355	566.808	80.829	106.876	193.480	275.874	428.104
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>Alianzas clave  8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes socios de la aplicación • Aplicaciones relacionadas donde se pueda hacer una integración (API) • Tarjetas de crédito / bancos (para promociones) 	<p>Actividades clave  6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad para adquirir usuarios y restaurantes • Correcto levantamiento de restaurantes y su información 	<p>Propuestas de valor  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>Relación con clientes  4</p> <p>Experiencia de uso de aplicación y soporte</p>	<p>Segmentos de mercado  1</p> <p>Restaurantes 1: trabajan actualmente con reservas</p> <p>Restaurantes 2: podrían trabajar con reservas a través de nuestra App</p> <p>Comensales 1: <u>Influencers</u> – público más joven</p> <p>Comensales 2: <u>Followers</u> – mayores</p>
<p>Recursos clave  7</p> <ul style="list-style-type: none"> • App - Facilidad de uso y confiabilidad • Cantidad de restaurantes adheridos al sistema 	<p>Canales  3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet – <u>Google Ads</u> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales (Facebook, Instagram) • Restaurantes • Tiendas de Apps 			
<p>Estructura de costes  9</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y soporte de aplicación • Publicidad • Vendedores / levantamiento información restaurantes • Administradores de aplicación 		<p>Fuentes de ingresos  5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fee por reserva realizada a través de la aplicación (no se cobra el no show) • Publicidad en la aplicación • Recomendaciones (prioridad de visualización) • Plan básico y premium • Fee por pago a través de la App 		

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
Total Ingresos	0	768.000.000	1.267.200.000	2.090.880.000
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
Total Costos	0	(1.598.700.000)	(1.533.540.000)	(1.595.316.000)
Resultado antes de impuestos	0	(830.700.000)	(266.340.000)	495.564.000
Tasa de impuesto	27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	0	0	0
Resultado después de impuesto	0	(830.700.000)	(266.340.000)	495.564.000
Depreciación	0	261.800.000	261.800.000	261.800.000
RON	0	(568.900.000)	(4.540.000)	757.364.000
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)
Flujo de caja		(1.841.900.000)	(547.180.000)	(25.132.000)

	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	
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	
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	
1.697.246.400	(2.939.153.200)	(3.961.905.240)	(5.375.380.070)	(6.917.161.010)	(8.683.402.272)	(10.641.843.728)	
1.752.705.600	1.418.008.400	2.067.844.200	3.808.392.154	7.487.755.793	13.438.434.247	22.463.741.854	
27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	
(310.831.992)	(382.862.268)	(558.317.934)	(1.028.265.882)	(2.021.694.064)	(3.628.377.247)	(6.065.210.300)	
1.441.873.608	1.035.146.132	1.509.526.266	2.780.126.273	5.466.061.729	9.810.057.000	16.398.531.553	
261.800.000	330.800.000	138.000.000	207.000.000	276.000.000	345.000.000	345.000.000	
1.703.673.608	1.365.946.132	1.647.526.266	2.987.126.273	5.742.061.729	10.155.057.000	16.743.531.553	
(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	
944.704.675	680.028.785	831.367.989	2.128.199.293	4.808.314.642	9.157.243.182	100.244.178.108	

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
Ingresos (Millones de CLP)	\$ 768	\$ 1.267	\$ 2.091	\$ 3.450
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
\$	4.357	6.030	9.184	14.405	22.122	33.106
	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%
Ppto marketing (pesos)	\$ 115.200.000,0	\$ 95.040.000,0	\$ 156.816.000,0	\$ 258.746.400,0

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%
\$ 368.953.200,0	\$ 521.805.240,0	\$ 803.580.069,6	\$ 1.213.661.009,9	\$ 1.848.202.272,0	\$ 2.743.943.728,0

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
Remuneraciones	\$ 114.700.000	\$ 114.700.000	\$ 114.700.000	\$ 114.700.000

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

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
Gastos Generales	\$ 1.107.000.000	\$ 1.062.000.000	\$ 1.062.000.000	\$ 1.062.000.000

	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