

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL



PLAN DE NEGOCIOS PARA RESTAURANTE PIZZANA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR
TOMÁS CANO GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA
FRANCISCO LAGOS PERALTA

SANTIAGO, 07 DE AGOSTO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: PLAN DE NEGOCIOS PARA RESTAURANTE PIZZANA

Nombre del candidato(a): TOMÁS ALFONSO CANO GONZÁLEZ

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francisco Lagos Peralta, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

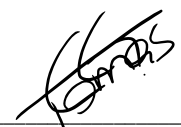
Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 06/08/2026 Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 06/08/2026 Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS	6
3.1 Objetivo General	6
3.2 Objetivos Específicos	7
MARCO TEÓRICO	7
4.1 El mercado gastronómico en Chile	7
4.2 Comuna de Peñalolén	8
4.2.1 Población total	8
4.2.2 Población por área urbana y rural	8
4.2.3 Población por sexo e índice de masculinidad	9
4.2.4 Población por grupos de edad	10
4.3 El mercado gastronómico en Peñalolén	12
4.4 El plan de negocios	12
4.4.1 El plan de negocios según Karen Weinberger	13
4.5 El modelo de negocio	13
4.5.1 Business Model Canvas	13
4.5.2 Lean Canvas	14
4.6 Planteamiento estratégico	15
4.6.1 Misión	16
4.6.2 Visión	16
4.6.3 Valores	16
4.6.4 Objetivos estratégicos	17
4.6.5 Objetivos estratégicos de Pizzana	17
4.7 Herramientas de análisis estratégico	18
4.8 Planes funcionales dentro del plan de negocios	18
4.8.1 Plan de marketing	19
4.8.2 Plan operacional	19
4.8.3 Plan de recursos humanos	19
4.8.4 Plan financiero	20
4.8.5 Relación entre la estrategia y el entorno de mercado	20
4.9 Industria y tendencias del mercado	21
4.9.1 Tendencias del consumo y formato dark kitchen	22
SITUACIÓN ACTUAL	23
5.1 Pizzana	23
5.2 Productos	25
5.2.1 Ficha técnica de producto	27
5.3 Clientes	27
5.4 Proveedores	28
5.5 Estructura organizacional	30
5.6 Proceso productivo	31
5.7 Estrategia actual	33
5.8 Misión, visión y valores	34
5.8.1 Misión	34
5.8.2 Visión	34
5.8.3 Valores	35
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
6.1 Análisis Externo	36
6.1.1 Análisis PESTA	36
6.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	43
6.2 Análisis Interno	47
6.2.1 Cadena de Valor	48
6.2.2 Análisis FODA	50

PLAN DE MARKETING	52
7.1 Producto	53
7.2 Precio	53
7.3 Distribución o plaza	55
7.4 Promoción	56
7.4.1 Penetración	56
7.4.2 Posicionamiento	56
7.4.3 Fidelización	57
7.5 Experiencia y recorrido del cliente	58
PLAN OPERACIONAL	58
8.1 Flujograma de procesos	59
8.1.1 Flujo del proceso de delivery	59
8.1.2 Flujo del proceso de eventos	60
8.2 Horarios y turnos	61
8.3 Estandarización de recetas y procesos	63
8.4 Distribución de la cocina y control de inventario	65
8.5 Indicadores operacionales (KPIs)	67
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	69
9.1 Estructura organizacional y organigrama	69
9.2 Manual de funciones	71
9.3 Reclutamiento, selección y contratación	73
9.4 Capacitación, desarrollo y retención	75
9.5 Política de remuneraciones y compensaciones	76
9.6 Dotación y costo laboral	77
ASPECTOS LEGALES Y DE FORMALIZACIÓN	78
10.1 Constitución de la empresa	78
10.2 Formalización tributaria	79
10.3 Resolución sanitaria y permisos de funcionamiento	79
10.4 Obligaciones laborales y cumplimiento normativo	80
PLAN FINANCIERO	80
11.1 Supuestos del modelo financiero	81
11.2 Inversión inicial	82
11.3 Estructura de costos y unidad económica	83
11.4 Punto de equilibrio	84
11.5 Proyección de ventas	85
11.6 Estado de resultados proyectado	87
11.7 Flujo de caja y evaluación de rentabilidad	90
11.8 Análisis de sensibilidad y lectura financiera	92
11.9 Capital de trabajo y estructura de financiamiento	93
ANÁLISIS DE RIESGOS	94
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	95
CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS	100
ANEXOS	101

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene por objetivo elaborar un plan de negocios para Pizzana, un emprendimiento gastronómico familiar dedicado a la elaboración de pizzas estilo napolitano artesanal en la comuna de Peñalolén. El proyecto surge en 2023 a partir de la pasión por la cocina y de la búsqueda por ofrecer una alternativa diferenciada dentro del mercado local, basada en ingredientes de calidad, procesos artesanales y una experiencia cercana para el cliente. Desde sus inicios, Pizzana ha operado de manera intermitente mediante jornadas de venta durante los fines de semana y participación en eventos, utilizando principalmente Instagram y WhatsApp Business como canales de comercialización y comunicación con sus clientes.

El propósito de esta investigación es evaluar la viabilidad de transformar dicha operación en una empresa formal, continua y rentable, sustentada en un modelo de dark kitchen orientado al delivery y complementado por un canal de eventos. La interrogante central consiste en determinar si resulta técnica, comercial y financieramente viable escalar el emprendimiento mediante la incorporación de infraestructura adecuada, procesos estandarizados, personal formalizado y nuevos canales de comercialización.

Para responder esta pregunta se desarrolló un diagnóstico estratégico integral que combinó herramientas de análisis externo e interno. A nivel del entorno se aplicaron el análisis PESTA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, mientras que el análisis interno se apoyó en la Cadena de Valor y la matriz FODA, permitiendo identificar los principales factores que condicionan el crecimiento del negocio. Sobre la base de este diagnóstico se formularon los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, formalización y finanzas, los cuales estructuran la propuesta de desarrollo de Pizzana.

Los resultados muestran que el emprendimiento participa en una industria altamente competitiva, donde la diferenciación mediante calidad, experiencia e identidad de marca constituye el principal mecanismo para generar ventajas sostenibles. Al mismo tiempo, el análisis evidencia que las principales restricciones para el crecimiento no se encuentran en la aceptación del producto, sino en la informalidad de la operación, la dependencia del fundador y la ausencia de procesos estandarizados. En consecuencia, la formalización aparece como el principal habilitador para consolidar el negocio y capturar las oportunidades derivadas del crecimiento del delivery y de la creciente preferencia por productos artesanales.

La evaluación financiera respalda esta propuesta. La formalización requiere una inversión inicial de \$15.500.000, destinada principalmente a la habilitación de la dark kitchen, la adquisición de equipamiento especializado y el financiamiento del capital de trabajo inicial. Bajo el escenario base, el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de \$80.779.983, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 143,65% y un período de recuperación de la inversión (Payback) de aproximadamente 1,04 años, resultados que confirman una rentabilidad ampliamente superior al costo de oportunidad del capital y una rápida recuperación de la inversión. Asimismo, la reducción del punto de equilibrio a aproximadamente 643 pizzas mensuales fortalece la resiliencia financiera del proyecto, otorgándole una mayor capacidad para absorber variaciones en la demanda y en los costos de operación.

En consecuencia, se concluye que la formalización de Pizzana constituye una alternativa técnica, comercial y económicamente viable para transformar un microemprendimiento familiar en una empresa gastronómica con potencial de crecimiento sostenible. No obstante, el éxito del proyecto dependerá principalmente de la capacidad para ejecutar de manera disciplinada las estrategias propuestas, consolidar una operación estandarizada, fortalecer la relación con los clientes y mantener la calidad artesanal que actualmente distingue a la marca. En este sentido, el presente plan de negocios entrega una hoja de ruta integral para orientar dicha transición y sentar las bases de un crecimiento ordenado, rentable y sostenible dentro del mercado gastronómico chileno.

2. INTRODUCCIÓN

Durante la última década, el sector gastronómico chileno ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por cambios en los hábitos de consumo, el desarrollo de plataformas digitales y la consolidación del delivery como uno de los principales canales de comercialización de alimentos preparados. Este escenario ha reducido las barreras de entrada para nuevos actores y ha permitido la aparición de emprendimientos capaces de competir mediante propuestas diferenciadas, construidas en torno a la calidad del producto, la identidad de marca y la cercanía con sus clientes.

En este contexto surge Pizzana, un emprendimiento familiar fundado en la comuna de Peñalolén durante el año 2023, cuya propuesta se inspira en la tradición de la pizza napolitana y en la elaboración artesanal con ingredientes seleccionados. Desde sus inicios, el negocio ha operado bajo un modelo de activaciones esporádicas, concentradas principalmente en fines de semana y eventos, apoyándose en redes sociales como Instagram y WhatsApp Business para la difusión de su oferta y la gestión de pedidos. A pesar de su carácter informal, el emprendimiento ha logrado validar su propuesta de valor, desarrollar una base inicial de clientes recurrentes y generar una percepción positiva asociada a la calidad de sus productos.

Sin embargo, la existencia de un producto valorado por el mercado no garantiza, por sí sola, la sostenibilidad de un negocio. Actualmente, Pizzana enfrenta limitaciones estructurales que restringen su capacidad de crecimiento. La ausencia de formalización legal y sanitaria, la dependencia de procesos operativos poco estandarizados, la concentración de funciones en una sola persona y la falta de continuidad en la oferta dificultan la posibilidad de capturar demanda recurrente y consolidar una posición competitiva dentro de la industria gastronómica.

A estas restricciones internas se suma un entorno económico que exige mayores niveles de eficiencia y disciplina en la gestión. De acuerdo con el Informe de Política Monetaria de diciembre de 2025, la economía chilena continúa enfrentando un escenario de crecimiento moderado, donde la capacidad de generar valor dependerá cada vez más de la productividad, el control de costos y la capacidad de adaptación de las empresas frente a consumidores más exigentes y mercados altamente competitivos (Banco Central de Chile,

2025). En este contexto, la formalización deja de ser únicamente un requisito normativo y pasa a transformarse en una condición necesaria para sostener el crecimiento y acceder a nuevas oportunidades de desarrollo.

A partir de lo anterior, surge la interrogante que orienta la presente investigación: ¿es viable formalizar y consolidar Pizzana mediante un modelo de operación continua basado en una dark kitchen orientada al delivery y complementada con un canal de eventos, manteniendo niveles adecuados de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo?.

Con el propósito de responder esta pregunta, se desarrolla un plan de negocios estructurado bajo la metodología propuesta por Karen Weinberger (2009), complementado con herramientas de análisis estratégico que permiten evaluar tanto el entorno competitivo como las capacidades internas del negocio. Para ello, se emplean metodologías como el análisis PESTA, las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor y la matriz FODA, cuyos resultados sirven de base para la elaboración de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, formalización y finanzas.

Más que demostrar la existencia de una oportunidad de mercado, este trabajo busca determinar si una propuesta ya validada puede transformarse en una empresa formal capaz de crecer de manera ordenada y sostenible. En consecuencia, el presente plan constituye una hoja de ruta para la toma de decisiones futuras, estableciendo los lineamientos estratégicos, operacionales y financieros necesarios para que Pizzana evolucione desde un microemprendimiento familiar hacia una organización con capacidad de competir y desarrollarse dentro del mercado gastronómico chileno.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de formalizar y consolidar el emprendimiento Pizzana en la comuna de Peñalolén mediante la elaboración de un plan de negocios que, a través de herramientas de gestión estratégica, permita perfeccionar la administración, optimizar la gestión de recursos y establecer un modelo de operación estable, rentable y sostenible en el tiempo.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de Pizzana mediante el análisis estratégico del entorno, utilizando herramientas como el análisis PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter, y la evaluación interna, como la Cadena de Valor y la matriz FODA.
- Determinar la factibilidad técnica y económica del negocio, proyectando ventas, punto de equilibrio y rentabilidad bajo distintos escenarios de demanda.
- Establecer el monto de inversión necesario para la habilitación de la infraestructura y el equipamiento que cumplan con los estándares sanitarios y legales vigentes.
- Definir la estructura organizacional y la fuerza laboral requerida, considerando la demanda actual y proyectada del servicio de delivery y de eventos.
- Identificar y gestionar los requerimientos legales, las licencias y los permisos indispensables para la formalización del negocio y su funcionamiento regular en el mercado gastronómico.

4. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los fundamentos conceptuales que sustentan la elaboración del plan de negocios y caracteriza el mercado en el que se inserta Pizzana. En primer lugar, se describe el contexto de la gastronomía chilena y del territorio comunal donde opera el emprendimiento, incorporando los principales indicadores demográficos de la comuna de Peñalolén. Luego se desarrollan las bases teóricas del plan de negocios, los modelos de negocio, el planteamiento estratégico y las herramientas de análisis que se aplicarán en los capítulos siguientes.

4.1 El mercado gastronómico en Chile

La gastronomía en Chile constituye un sector económico de creciente relevancia, tanto por su aporte al empleo como por su rol en la dinamización del consumo interno y del turismo. El rubro de restaurantes y servicios de comida ha experimentado una transformación acelerada durante la última década, marcada por la digitalización, la consolidación del delivery y la aparición de nuevos formatos de negocio, como las dark kitchens, que operan exclusivamente para despacho a domicilio (Achiga, 2024; Euromonitor International, 2024).

Dentro de este panorama, la pizza ocupa un lugar destacado por su versatilidad, su carácter compartible y su adecuada adaptación a los canales digitales. La categoría combina tradición e innovación y se ha consolidado como una de las alternativas con mayor presencia dentro del mercado de comida preparada, tanto mediante cadenas internacionales como a través de propuestas artesanales con identidad propia (Euromonitor International, 2024; Informes de Expertos, 2024). Es precisamente en este segmento donde busca posicionarse Pizzana.

4.2 Comuna de Peñalolén

Peñalolén es una comuna ubicada en el sector suroriente de Santiago, perteneciente a la Región Metropolitana. Limita con las comunas de La Reina, Ñuñoa, Macul y La Florida, y presenta una marcada diversidad socioeconómica que combina sectores residenciales consolidados, conjuntos de vivienda social y zonas de mayor poder adquisitivo en el sector precordillerano. Estas características configuran un mercado heterogéneo y atractivo para

emprendimientos vinculados al rubro gastronómico (Municipalidad de Peñalolén, 2024; Biblioteca del Congreso Nacional, 2024).

4.2.1 Población total

De acuerdo con las proyecciones de población elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Peñalolén alcanzó una población estimada de 272.913 habitantes durante el año 2024, consolidándose como una de las comunas más pobladas de la Región Metropolitana (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024). Esta magnitud poblacional, combinada con su densidad habitacional, configura una base de demanda significativa para un negocio de alimentación orientado al delivery, cuyo radio de despacho puede cubrir una proporción relevante de la comuna y sectores aledaños.

4.2.2 Población por área urbana y rural

De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la comuna de Peñalolén presenta un carácter prácticamente urbano, concentrando la totalidad de su población en áreas urbanizadas y registrando una participación marginal de población rural (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2024). Esta distribución se observa en la siguiente ilustración.

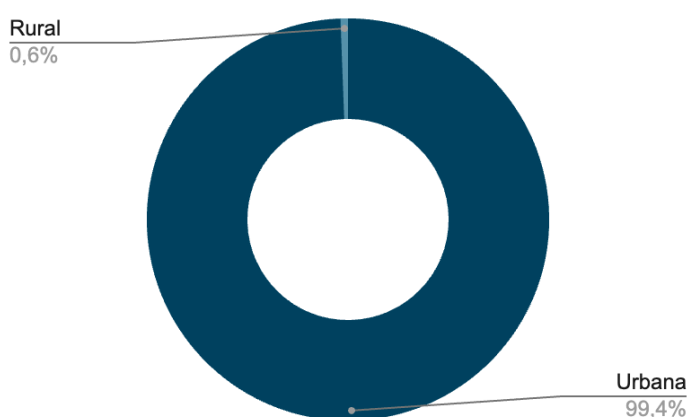


Gráfico 1. Población de Peñalolén según área urbana y rural (2024). Fuente: elaboración propia con base en INE (BCN, 2024).

La elevada concentración urbana constituye una condición favorable para el modelo de negocio propuesto por Pizzana, ya que facilita la operación de un sistema de delivery al reducir las distancias de despacho, optimizar los tiempos de entrega y aumentar la cantidad

de potenciales clientes dentro de un mismo radio de cobertura. Estas características resultan especialmente relevantes para un modelo de dark kitchen, cuya competitividad depende, en gran medida, de la eficiencia logística y de la capacidad para atender una alta densidad de demanda con costos de distribución controlados (Osterwalder & Pigneur, 2011; Euromonitor International, 2024).

4.2.3 Población por sexo e índice de masculinidad

La distribución de la población de la comuna de Peñalolén presenta una composición equilibrada entre hombres y mujeres. De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la comuna registra 122.218 mujeres (51,68%) y 114.260 hombres (48,32%), alcanzando un índice de masculinidad de 93,49 hombres por cada 100 mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2024).

La Ilustración 2 presenta la distribución de la población por sexo, mientras que la tabla complementaria incorpora el índice de masculinidad de la comuna. En conjunto, estos antecedentes muestran una estructura demográfica equilibrada, similar a la observada en otras comunas urbanas de la Región Metropolitana.

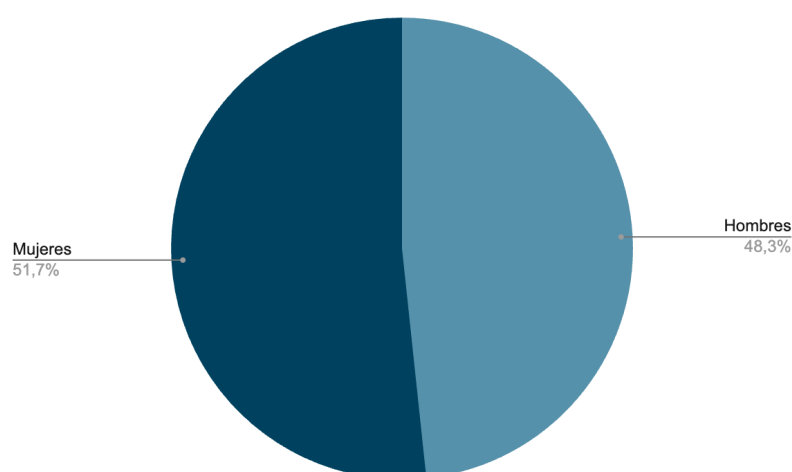


Gráfico 2. Población de Peñalolén por sexo(2024). Fuente: elaboración propia con base en INE (BCN, 2024).

Población	Población	Porcentaje
Hombres	114.260	48,32%
Mujeres	122.218	51,68%

Población	Población	Porcentaje
Hombres	114.260	48,32%
Índice de masculinidad		93,49%

Tabla complementaria. Población de Peñalolén por sexo e índice de masculinidad (2024). Fuente: elaboración propia con base en INE (BCN, 2024).

Desde la perspectiva del presente plan de negocios, esta distribución no constituye un factor de segmentación determinante, ya que la propuesta de valor de Pizzana está dirigida a consumidores cuyos hábitos de compra se relacionan principalmente con variables como el estilo de vida, la conveniencia y la frecuencia de consumo de alimentos preparados, más que con diferencias asociadas al sexo. En consecuencia, la caracterización demográfica presentada permite dimensionar el mercado comunal, mientras que la definición del mercado objetivo se desarrolla posteriormente a partir de variables conductuales y de consumo.

4.2.4 Población por grupos de edad

La estructura etaria de la comuna de Peñalolén evidencia una población predominantemente en edad económicamente activa. De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas, 164.801 habitantes (69,7%) tienen entre 15 y 64 años, mientras que 40.122 personas (17,0%) corresponden a menores de 15 años y 31.555 habitantes (13,3%) tienen 65 años o más (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2024).

La Ilustración 3 presenta la distribución de la población comunal por grandes grupos de edad, permitiendo identificar que la mayor concentración de habitantes corresponde al segmento de personas en edad laboral y de consumo activo. Esta composición demográfica resulta especialmente favorable para Pizzana, ya que el mercado objetivo del emprendimiento está conformado principalmente por jóvenes adultos, familias y trabajadores que demandan soluciones de alimentación convenientes y utilizan con frecuencia servicios de delivery.

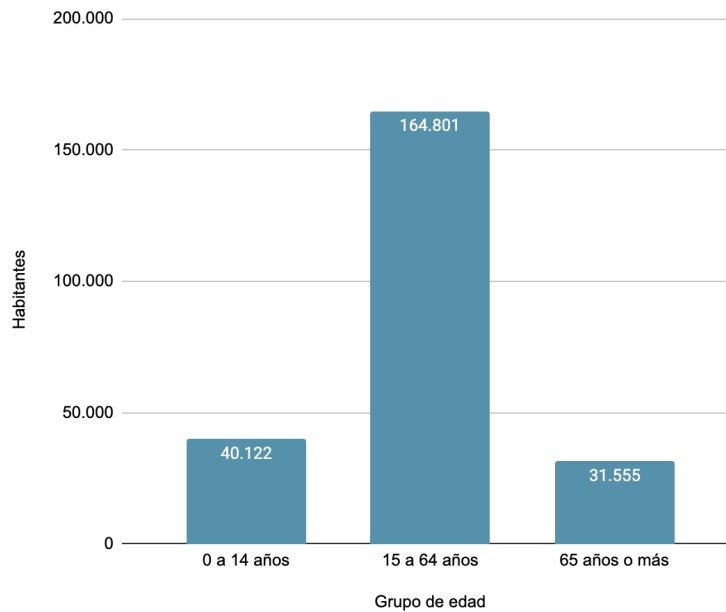


Gráfico 3. Población de Peñalolén por grupos de edad (2024). Fuente: elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadísticas (2024).

En términos comerciales, la predominancia del grupo entre 15 y 64 años representa una oportunidad relevante para el negocio, ya que concentra la mayor parte de la población económicamente activa y del segmento que presenta una mayor frecuencia de consumo de alimentos preparados y pedidos mediante plataformas digitales. En consecuencia, la estructura demográfica de la comuna constituye un antecedente favorable para la implementación del modelo de negocio propuesto por Pizzana.

4.3 El mercado gastronómico en Peñalolén

El mercado gastronómico de Peñalolén ha crecido de la mano de la expansión residencial y del aumento del consumo de comida preparada y delivery. La oferta comunal combina cadenas de comida rápida, restaurantes de barrio, food trucks y un número creciente de emprendimientos que operan principalmente a través de plataformas digitales. La presencia de zonas residenciales densas, condominios y conjuntos habitacionales, como el sector de Parque La Hacienda, genera focos de demanda concentrada, particularmente en horarios de tarde y noche y durante los fines de semana, que resultan estratégicos para un modelo de despacho local. En este entorno, la diferenciación por calidad y experiencia

adquiere un valor especial, pues permite a un actor pequeño destacar frente a una oferta masiva y homogénea.

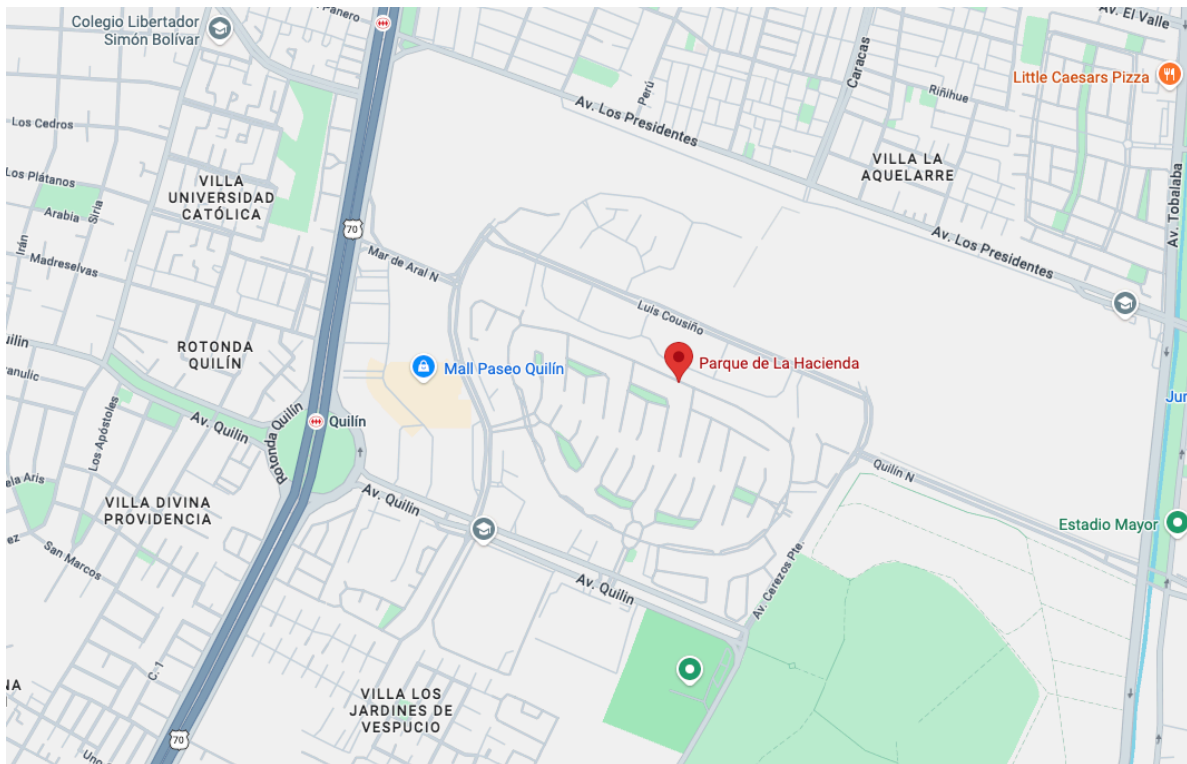


Ilustración 1: Sector de Parque La Hacienda en Peñalolén, zona estratégica para el despacho. Fuente: Google Maps.

4.4 El plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que describe, de manera estructurada, una oportunidad de negocio o la situación de una empresa en marcha, y desarrolla las estrategias necesarias para convertirla en un proyecto viable y rentable. Su elaboración obliga al emprendedor a ordenar sus ideas, anticipar escenarios y cuantificar los recursos requeridos, reduciendo la incertidumbre asociada al inicio o a la expansión de un negocio. Además de su función interna de planificación, el plan cumple un rol comunicacional: sirve como carta de presentación ante inversionistas, bancos, socios o instituciones de fomento.

4.4.1 El plan de negocios según Karen Weinberger

Weinberger (2009) define el plan de negocios como una herramienta integral de planificación y comunicación que permite evaluar la viabilidad de un proyecto y articular las estrategias necesarias para llevarlo a cabo. La autora propone una estructura que avanza de lo general a lo específico, integrando el resumen ejecutivo, la descripción del negocio y su

entorno, el análisis de mercado, el plan de marketing, el plan de operaciones, el diseño de la estructura organizacional y de los recursos humanos, y, finalmente, el plan financiero con la evaluación de rentabilidad.

Para el caso de Pizzana, este enfoque resulta particularmente pertinente porque el emprendimiento no parte de cero: ya cuenta con un producto validado y una base inicial de clientes, pero opera de manera informal. El plan, por tanto, no busca probar la existencia de una oportunidad, sino estructurar la transición desde un microemprendimiento artesanal hacia una empresa formal y escalable, coincidiendo con el supuesto de Weinberger sobre empresas en marcha que requieren reordenar su modelo para crecer de forma sostenible.

4.5 El modelo de negocio

Mientras el plan de negocios detalla cómo se ejecutará el proyecto, el modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). Dos herramientas resultan especialmente útiles para representarlo: el Business Model Canvas y el Lean Canvas.

4.5.1 Business Model Canvas

El Business Model Canvas organiza el modelo de negocio en nueve bloques interrelacionados: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Su principal virtud es ofrecer una visión integral y de una sola página, que facilita identificar inconsistencias y oportunidades de mejora. Para Pizzana, el Canvas permite ordenar el modelo objetivo, una dark kitchen orientada al delivery complementada con un canal de eventos, y verificar la coherencia entre su propuesta de valor artesanal, sus canales digitales y su estructura de costos. La siguiente ilustración presenta el Business Model Canvas aplicado al negocio.



Ilustración 2: Business Model Canvas de Pizzana. Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

4.5.2 Lean Canvas

El Lean Canvas, derivado del modelo anterior, está especialmente diseñado para emprendimientos en etapas tempranas y entornos de alta incertidumbre. Reemplaza algunos bloques por otros más orientados a la validación, como el problema, la solución, las métricas clave y la ventaja competitiva. En el caso de Pizzana, este enfoque resulta valioso porque el negocio aún debe validar varios supuestos críticos, especialmente los relativos a la demanda y a la estructura de costos, y el Lean Canvas ofrece un marco iterativo para hacerlo de manera ágil. La siguiente ilustración presenta el Lean Canvas aplicado al negocio.



Ilustración 3: Lean Canvas de Pizzana. Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Ambas herramientas no son excluyentes, sino complementarias. El modelo de negocio entrega una fotografía sintética de la lógica de creación de valor, mientras que el plan de negocios desarrolla en profundidad las estrategias, los planes funcionales y la evaluación financiera. En esta memoria se utiliza el modelo de negocio como instrumento de diagnóstico y ordenamiento conceptual, y el plan de negocios como marco general para estructurar el análisis y la propuesta de formalización de Pizzana.

4.6 Planteamiento estratégico

La formalización de un negocio no depende únicamente de inversiones, procesos o indicadores financieros. A medida que una organización crece, también requiere definiciones estratégicas que orienten sus decisiones y permitan mantener coherencia entre lo que hace en el presente y aquello que aspira a construir en el futuro. En este contexto, la misión, la visión y los valores constituyen los pilares fundamentales de la identidad organizacional, ya que permiten definir el propósito del negocio, la dirección hacia la cual se proyecta y los principios que orientan su comportamiento (Zorita Lloreda, 2015).

Para un emprendimiento como Pizzana, que busca transitar desde una operación artesanal e informal hacia una empresa formal con capacidad de crecimiento, estas definiciones adquieren especial relevancia. Más allá de representar declaraciones conceptuales, funcionan como herramientas de gestión que permiten alinear la estrategia, orientar la toma de decisiones y entregar consistencia a la propuesta de valor.

4.6.1 Misión

La misión representa la razón de ser de una organización. Define el propósito que justifica su existencia, las necesidades que busca satisfacer, el mercado al que se dirige y la forma en que genera valor para sus clientes (Zorita Lloreda, 2015). En términos prácticos, responde a la pregunta fundamental: ¿para qué existe la empresa?

Una misión efectiva debe ser suficientemente amplia para proyectarse en el tiempo, pero lo suficientemente concreta para comunicar con claridad qué hace la organización, para quién lo hace y cuál es el aporte que busca realizar. Asimismo, debe ser alcanzable, motivadora y coherente con la realidad del negocio, permitiendo que quienes forman parte de la empresa comprendan el propósito que guía sus actividades diarias (Zorita Lloreda, 2015).

4.6.2 Visión

La visión corresponde a la imagen futura que una organización desea alcanzar. Mientras la misión explica el propósito actual del negocio, la visión describe el estado al que se aspira llegar en el mediano y largo plazo, actuando como una referencia permanente para la definición de objetivos y estrategias (Zorita Lloreda, 2015).

Su principal función consiste en orientar el crecimiento de la organización, facilitar la coordinación de esfuerzos y motivar a quienes participan en ella. En consecuencia, una visión efectiva debe ser desafiante, inspiradora y realista, permitiendo visualizar con claridad qué posición espera alcanzar la empresa dentro de su industria y cómo proyecta su desarrollo futuro.

4.6.3 Valores

Los valores representan el conjunto de principios y creencias que orientan el comportamiento de una organización. Constituyen los criterios que guían la forma en que la

empresa se relaciona con sus clientes, colaboradores, proveedores y demás grupos de interés, definiendo su cultura organizacional y la manera en que lleva a la práctica su misión y visión (Zorita Lloreda, 2015).

En un entorno competitivo donde los productos pueden ser imitados con relativa facilidad, los valores se transforman en un elemento diferenciador, ya que influyen directamente en la experiencia que perciben los clientes y en la identidad que la organización proyecta hacia el mercado. Por ello, deben ser coherentes con el propósito del negocio y reflejar conductas observables dentro de la operación diaria.

4.6.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos corresponden a los resultados concretos que una organización espera alcanzar para materializar su visión. A diferencia de la misión y la visión, que poseen un carácter conceptual y permanente, los objetivos estratégicos deben expresarse de forma específica y medible, permitiendo evaluar el progreso de la organización en el tiempo (Zorita Lloreda, 2015).

Estos objetivos suelen vincularse con dimensiones como crecimiento, rentabilidad, posicionamiento competitivo, eficiencia operativa o sostenibilidad, y constituyen la base sobre la cual se diseñan las estrategias y planes de acción que posteriormente guían el funcionamiento de la empresa.

4.6.5 Objetivos Estratégicos de Pizzana

A partir de los lineamientos anteriores, se definen los siguientes objetivos estratégicos para el horizonte de cinco años del plan, formulados de manera específica y medible:

- **Formalización:** obtener la resolución sanitaria y la patente comercial, y habilitar la dark kitchen, dentro de los primeros siete meses del plan.
- **Crecimiento:** alcanzar un volumen de ventas promedio superior al punto de equilibrio durante el primer año y, hacia el quinto año, superar las 2.000 pizzas mensuales en el escenario base.
- **Rentabilidad:** lograr una utilidad neta positiva desde el primer año de operación formal y un retorno (TIR) por sobre la tasa de descuento exigida.

- **Posicionamiento:** consolidar a Pizzana como una de las pizzerías artesanales de referencia en Peñalolén, midiendo el avance a través de la notoriedad de marca y la tasa de recompra.
- **Eficiencia operativa:** estandarizar el cien por ciento de las recetas mediante fichas técnicas y reducir las mermas a niveles controlados, asegurando la consistencia del producto.

4.7 Herramientas de análisis estratégico

El diagnóstico estratégico de esta memoria se apoya en cuatro herramientas complementarias, ampliamente utilizadas en la gestión de empresas.

1. Análisis PESTA. Examina los factores del macroentorno que inciden en el negocio: político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental. Su objetivo no es solo describir el entorno, sino identificar las oportunidades y amenazas que de él se derivan.
2. Cinco Fuerzas de Porter. Propuesto por Porter (1980), este modelo evalúa el nivel de competitividad de una industria a partir de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores.
3. Cadena de Valor. También desarrollada por Porter (1985), descompone la empresa en actividades primarias y de apoyo, con el fin de identificar dónde se crea valor y dónde se concentran los costos o las ineficiencias.
4. Matriz FODA. Integra el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) con el externo (oportunidades y amenazas) y permite formular estrategias de cruce (FO, FA, DO y DA) que orientan la acción.

4.8 Planes funcionales dentro del plan de negocios

Una vez definidas la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de una organización, el siguiente paso consiste en traducir dichas definiciones en acciones concretas. Para ello, los planes de negocios incorporan una serie de planes funcionales que permiten operacionalizar la estrategia y coordinar las distintas áreas de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos (Weinberger, 2009).

Según esta autora, la viabilidad de un proyecto no depende únicamente de la existencia de una oportunidad de mercado, sino también de la capacidad de la organización para diseñar e implementar estrategias coherentes en ámbitos como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Estos componentes funcionan de manera integrada, ya que las decisiones adoptadas en una de estas áreas generan efectos directos sobre las demás.

En consecuencia, el desarrollo de planes funcionales permite transformar los lineamientos estratégicos en acciones específicas, facilitando la asignación de recursos, la coordinación de actividades y el control del desempeño organizacional.

4.8.1 Plan de marketing

El plan de marketing tiene como propósito conectar la propuesta de valor de la empresa con las necesidades de sus clientes, definiendo las estrategias necesarias para atraer, satisfacer y fidelizar consumidores. De acuerdo con Weinberger (2009), este plan establece la forma en que la organización competirá en el mercado mediante decisiones relacionadas con el producto, precio, distribución y promoción.

En mercados altamente competitivos, el marketing deja de ser únicamente una herramienta de difusión para transformarse en un mecanismo de posicionamiento y diferenciación. En este contexto, la comprensión del cliente, la construcción de una propuesta de valor consistente y la gestión de la experiencia de consumo se convierten en factores fundamentales para la sostenibilidad del negocio (Kotler & Armstrong, 2013).

4.8.2 Plan Operacional

El plan operacional describe la forma en que la empresa desarrollará sus actividades productivas y de servicio, definiendo procesos, recursos, infraestructura y mecanismos de control. Según Weinberger (2009), su objetivo es garantizar que la organización pueda cumplir de manera eficiente y consistente con la propuesta de valor ofrecida al mercado.

Desde esta perspectiva, las operaciones constituyen el puente entre la estrategia y la ejecución, ya que permiten transformar insumos en productos o servicios capaces de generar valor para los clientes. La estandarización de procesos, la gestión de la calidad y el control de recursos adquieren especial relevancia en negocios gastronómicos, donde la experiencia del cliente depende directamente de la consistencia operacional.

4.8.3 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos tiene por finalidad definir la estructura organizacional necesaria para ejecutar la estrategia del negocio. Este plan contempla aspectos relacionados con la definición de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo de las personas que integran la organización (Weinberger, 2009).

Diversos autores coinciden en que el recurso humano constituye uno de los principales factores de diferenciación competitiva, especialmente en empresas de servicios donde la interacción con el cliente forma parte esencial de la propuesta de valor (Dessler, 2015). Por esta razón, la adecuada gestión de las personas no solo contribuye a la productividad, sino también a la calidad del servicio y a la sostenibilidad organizacional.

4.8.4 Plan Financiero

El plan financiero representa la integración cuantitativa de todas las decisiones adoptadas en las áreas anteriores. Su función consiste en determinar la viabilidad económica del proyecto mediante la estimación de inversiones, costos, ingresos, flujos de caja e indicadores de rentabilidad (Weinberger, 2009).

A través de este plan es posible evaluar la capacidad del negocio para generar valor económico en el tiempo, identificar riesgos potenciales y apoyar la toma de decisiones de inversión. Asimismo, constituye una herramienta fundamental para comunicar la factibilidad del proyecto a inversionistas, entidades financieras y otros actores relevantes.

4.8.5 Relación entre la estrategia y el entorno de mercado

La definición de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y planes funcionales proporciona una estructura interna que orienta el desarrollo de una organización. Sin embargo, la efectividad de estas definiciones depende de su capacidad para responder a las condiciones reales del entorno donde la empresa desarrollará sus actividades.

En este sentido, un plan de negocios no puede construirse únicamente desde una perspectiva interna. Tal como plantea Weinberger (2009), la formulación de estrategias requiere comprender las características del mercado, la evolución de la industria, los cambios en los hábitos de consumo y las dinámicas competitivas que condicionan el desempeño futuro del negocio. Solo a partir de este entendimiento es posible diseñar acciones coherentes con las oportunidades y desafíos presentes en el entorno.

Para el caso de Pizzana, resulta especialmente relevante analizar la evolución de la industria pizzera y las principales tendencias de consumo que han transformado el mercado gastronómico durante los últimos años. Estos antecedentes permiten contextualizar la propuesta de valor del emprendimiento y comprender las razones que justifican la elección de un modelo de negocio basado en una dark kitchen orientada al delivery.

4.9 Industria y tendencias del mercado

La industria gastronómica chilena ha experimentado importantes transformaciones durante los últimos años, impulsadas por la digitalización del consumo, el crecimiento del canal delivery y una mayor valoración por propuestas gastronómicas diferenciadas. En este contexto, la pizza se ha consolidado como uno de los alimentos preparados de mayor aceptación entre los consumidores, debido a su versatilidad, facilidad para compartir y adecuada adaptación a los canales digitales de venta.

Un estudio desarrollado por Activa Research (2025), denominado "Radiografía al consumo de pizza de los chilenos", evidencia que el 90,3% de los chilenos declara consumir pizza, confirmando su amplia penetración dentro del mercado nacional. La investigación muestra además que el consumo promedio alcanza 1,4 veces por mes, concentrándose principalmente durante los fines de semana, cuando un 80,5% de los consumidores declara preferir este producto. Estos antecedentes reflejan que la pizza se ha posicionado como una alternativa habitual para reuniones familiares, encuentros sociales y momentos de ocio.

En cuanto a los hábitos de compra, el estudio indica que el 88,6% de los consumidores prefiere consumir pizza en el hogar, mientras que el 46,5% adquiere el producto mediante servicios de delivery, porcentaje superior a quienes realizan compras presenciales. Este comportamiento confirma la creciente importancia de los canales digitales dentro del rubro gastronómico y fortalece la viabilidad de modelos operacionales basados en cocinas exclusivas para despacho.

Respecto de las preferencias gastronómicas, la pizza napolitana aparece como la variedad favorita de los consumidores chilenos, alcanzando un 63,3% de preferencia, seguida por las variedades pepperoni (42,7%), champiñones (31,6%) y española (24,8%). Este

resultado constituye un antecedente especialmente favorable para Pizzana, cuya propuesta de valor se basa precisamente en la elaboración artesanal de pizzas de inspiración napolitana.

El estudio también evidencia que el segmento con mayor consumo corresponde a personas entre 18 y 30 años, grupo donde el 97,5% declara consumir pizza. Esta información coincide con el mercado objetivo definido para Pizzana, conformado principalmente por jóvenes adultos, familias y consumidores digitalizados que valoran la conveniencia del delivery, la calidad del producto y la experiencia gastronómica.

Finalmente, en términos competitivos, el mercado nacional presenta un alto nivel de reconocimiento de grandes cadenas como Papa John's (31,4%), Pizza Hut (18,1%) y Telepizza (14,3%), lo que evidencia una competencia consolidada. Sin embargo, esta realidad también abre oportunidades para emprendimientos especializados capaces de diferenciarse mediante calidad, autenticidad y cercanía con el cliente, atributos sobre los cuales se construye la propuesta de valor de Pizzana.

4.9.1 Tendencias del consumo y formato dark kitchen

Los resultados del estudio de Activa Research (2025) reflejan transformaciones relevantes en el comportamiento del consumidor chileno. La preferencia por consumir pizza en el hogar, el uso creciente de plataformas de delivery y la concentración del consumo durante fines de semana evidencian un cambio hacia modelos de compra donde la conveniencia y la rapidez adquieren un papel central.

En este escenario, las dark kitchens o cocinas ocultas se consolidan como una alternativa operacional altamente eficiente para emprendimientos gastronómicos de pequeña y mediana escala. Al operar exclusivamente para despacho a domicilio, este modelo elimina los costos asociados a la atención presencial, permitiendo concentrar la inversión en infraestructura productiva, calidad de los ingredientes y eficiencia logística (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Paralelamente, los consumidores muestran una creciente preferencia por propuestas gastronómicas diferenciadas, elaboradas con ingredientes frescos y procesos artesanales. La alta preferencia registrada por la pizza napolitana confirma esta tendencia y evidencia una

mayor valoración por productos que transmiten autenticidad y calidad, atributos que constituyen el eje central de la propuesta de valor de Pizzana.

En consecuencia, el modelo de negocio propuesto, basado en una dark kitchen especializada en pizzas artesanales estilo napolitano, apoyada por canales digitales propios y plataformas de delivery, responde de manera coherente tanto a las tendencias de consumo observadas en el mercado chileno como a las características del segmento objetivo identificado para el emprendimiento.

5. SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo describe en detalle el estado actual de Pizzana, abarcando su modelo de operación, su oferta de productos, sus clientes y proveedores, su estructura organizacional, su proceso productivo y su estrategia. Este diagnóstico constituye la base sobre la cual se construye, en los capítulos siguientes, la propuesta de formalización y crecimiento del emprendimiento. La caracterización se realiza de manera honesta y crítica, identificando tanto las fortalezas que han permitido sostener el negocio como las limitaciones estructurales que deben superarse.

5.1 Pizzana

Pizzana es un emprendimiento gastronómico familiar fundado en la comuna de Peñalolén durante el año 2023, cuya propuesta se inspira en la tradición de la pizza napolitana y en la elaboración artesanal mediante ingredientes seleccionados y procesos de producción orientados a la calidad. Su origen surge a partir de la iniciativa de su fundador por transformar una actividad personal vinculada a la gastronomía en un proyecto comercial capaz de ofrecer una alternativa diferenciada dentro del mercado local.

Desde sus inicios, el negocio ha operado bajo un modelo de activaciones esporádicas, concentradas principalmente durante fines de semana, eventos privados, ferias y actividades comunitarias. Este esquema permitió validar la aceptación del producto, desarrollar una base inicial de clientes recurrentes y construir una identidad de marca asociada a la calidad artesanal y a una experiencia gastronómica distinta de la oferta masiva disponible en el mercado.

Actualmente, la operación se desarrolla a pequeña escala desde la cocina del domicilio del fundador, donde se organizan jornadas de producción específicas para atender la demanda previamente captada a través de canales digitales. Para ello, se conforma un equipo reducido compuesto por un maestro pizzero, apoyo operacional y servicio de reparto, cuya participación varía según el volumen de pedidos de cada jornada.

La propuesta de valor de Pizzana se basa en la elaboración de pizzas estilo napolitano utilizando masas fermentadas y cocidas a altas temperaturas, complementadas con ingredientes seleccionados y una oferta que combina preparaciones tradicionales con alternativas personalizables. A ello se suma una línea de mini pizzas para eventos, permitiendo adaptar el producto a distintos contextos de consumo y ampliar las oportunidades comerciales del negocio.

La comercialización se realiza principalmente mediante Instagram y WhatsApp Business, plataformas que actualmente concentran la comunicación con clientes, la difusión de productos y la gestión de pedidos. Si bien este modelo ha permitido mantener una relación cercana con los consumidores y operar con bajos costos comerciales, también ha limitado el alcance geográfico del negocio y su capacidad de capturar demanda de manera permanente. Asimismo, la ausencia de integración con plataformas especializadas de delivery restringe la visibilidad de la marca frente a potenciales clientes que utilizan estos canales como principal mecanismo de compra.

Desde una perspectiva organizacional, Pizzana mantiene una estructura altamente centralizada en la figura de su fundador, quien concentra gran parte de las funciones estratégicas, administrativas y operativas del negocio. Esta situación ha permitido flexibilidad y control durante la etapa inicial del emprendimiento, pero al mismo tiempo genera dependencias que dificultan la escalabilidad y la continuidad operacional.

En términos financieros, el crecimiento del negocio ha sido financiado exclusivamente mediante capital propio y reinversión de utilidades generadas en las distintas activaciones realizadas. Como consecuencia, la capacidad de inversión en infraestructura, equipamiento y profesionalización ha sido limitada, condicionando las posibilidades de expansión y desarrollo futuro.

Finalmente, uno de los principales desafíos que enfrenta actualmente Pizzana corresponde a su condición de informalidad. La inexistencia de patente comercial, resolución sanitaria y procesos formalizados restringe su capacidad de crecimiento, limita el acceso a nuevos canales de comercialización y dificulta la construcción de una operación continua y sostenible. En este sentido, más que validar la aceptación de su propuesta gastronómica, el desafío central del negocio consiste en determinar si es capaz de transformar una operación artesanal e intermitente en una empresa formal, rentable y preparada para competir en un mercado cada vez más exigente.

Esta situación constituye el punto de partida para el análisis estratégico desarrollado en los apartados siguientes, cuyo propósito es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el proceso de formalización y consolidación de Pizzana.

5.2 Productos

La propuesta gastronómica de Pizzana se centra en la elaboración de pizzas estilo napolitano con un enfoque artesanal, privilegiando ingredientes frescos y combinaciones tradicionales con un sello gourmet. El rasgo distintivo del producto es su masa de fermentación prolongada, cocida en horno a alta temperatura (sobre los 400 °C), que entrega una textura y un sabor característicos, difíciles de replicar por la oferta industrial. La carta está compuesta por nueve variedades, con precios que van desde los \$9.000 hasta los \$12.000, posicionando al negocio en un segmento de calidad diferenciada, atractivo para familias y jóvenes adultos que valoran el sabor, la calidad de los ingredientes y la experiencia artesanal.

La oferta actual de Pizzana se compone de una selección de pizzas estilo napolitano diseñadas para equilibrar variedad, diferenciación y accesibilidad. La siguiente tabla resume las principales variedades comercializadas y sus respectivos precios de venta, los cuales han sido definidos considerando el posicionamiento de la marca, la calidad de los ingredientes utilizados y las condiciones competitivas del mercado local. Esta estructura constituye la base de la propuesta de valor que actualmente ofrece el emprendimiento a sus clientes.

Variedad	Precio (CLP)
Margarita	\$9.000

Fugazza	\$10.000
Pesto	\$10.000
Mimosa	\$10.000
Pepperoni	\$10.500
Italiana	\$11.000
Prosciutto Funghi	\$12.000
Alcachofa Blue	\$12.000
Rúcula	\$12.000
Promedio ponderado	\$10.437

Tabla 1: Oferta actual de pizzas y precios de venta (datos reales del negocio).

Según el registro histórico de ventas del emprendimiento, las variedades de mayor rotación son la Pesto, la Margarita y la Fugazza, que en conjunto concentran una parte importante de la demanda. Adicionalmente, el negocio ofrece un formato de mini pizzas para el canal de eventos, ferias y celebraciones, que permite adaptar el producto a contextos de consumo distintos del delivery tradicional y abre la posibilidad de prestar servicios de catering.



Ilustración 4: Fotografía del producto: Pizza estilo Pesto artesanal de Pizzana.

5.2.1 Ficha técnica de producto

Con el objetivo de estandarizar la producción y controlar los costos, cada variedad se documenta mediante una ficha técnica que especifica el costo real de los insumos, el precio de venta y el margen de contribución. La siguiente tabla resume las fichas técnicas de las nueve variedades de la carta, construidas a partir de los datos reales del negocio. Estas fichas constituyen la base del control de calidad y del cálculo del costo variable unitario utilizado en el plan financiero, y permiten identificar qué productos aportan mayor margen.

Variedad	Precio (CLP)	Costo (CLP)	Margen (CLP)	Margen (%)
Margarita	\$9.000	\$3.819	\$5.181	58%
Fugazza	\$10.000	\$4.168	\$5.832	58%
Pesto	\$10.000	\$4.873	\$5.127	51%
Mimosa	\$10.000	\$5.472	\$4.528	45%
Pepperoni	\$10.500	\$4.633	\$5.867	56%
Italiana	\$11.000	\$4.963	\$6.037	55%
Prosciutto Fungi	\$12.000	\$6.353	\$5.647	47%
Alcachofa Blue	\$12.000	\$6.487	\$5.513	46%
Rúcula	\$12.000	\$5.386	\$6.614	55%
Promedio ponderado	\$10.437	\$4.853	\$5.584	54%

Tabla 2: Carta de Pizzana con precio, costo y margen por variedad (datos reales del negocio).

5.3 Clientes

La actual base de clientes de Pizzana refleja la etapa de desarrollo en la que se encuentra el emprendimiento. Al tratarse de una operación que funciona principalmente mediante activaciones de fin de semana y eventos específicos, la relación con los consumidores se ha construido de manera gradual, apoyándose en la cercanía, las recomendaciones y la difusión a través de redes sociales.

El primer grupo corresponde a clientes de proximidad, integrado por vecinos, familiares, amigos y personas cercanas al fundador. Estos clientes fueron los primeros en conocer el proyecto y han cumplido un rol fundamental durante las etapas iniciales, tanto por su recurrencia de compra como por la recomendación que han realizado dentro de sus propios círculos. En gran medida, el crecimiento inicial de Pizzana se ha sustentado en este mecanismo de difusión boca a boca.

Un segundo grupo está compuesto por clientes que conocen la marca principalmente a través de Instagram y otros canales digitales. Se trata de consumidores que valoran propuestas gastronómicas diferenciadas, utilizan habitualmente servicios de delivery y muestran interés por productos artesanales que ofrecen una experiencia distinta a la de las cadenas tradicionales. Este segmento representa actualmente una de las principales oportunidades de crecimiento para el negocio, dado que conecta de manera natural con la propuesta de valor de Pizzana y con su estrategia de comercialización digital.

Finalmente, existe un grupo de consumidores ocasionales que han conocido la marca mediante eventos privados, ferias gastronómicas, cumpleaños y actividades comunitarias. Aunque su frecuencia de compra suele ser menor, este segmento permite aumentar la visibilidad de la marca, acceder a nuevos clientes y desarrollar líneas complementarias de negocio, como el servicio de mini pizzas para eventos.

A pesar de que estos grupos han permitido sostener el funcionamiento del emprendimiento durante sus primeros años, actualmente existe una limitación relevante asociada a la gestión de la información comercial. Pizzana no cuenta con una base de datos estructurada que permita identificar patrones de compra, frecuencia de consumo o comportamiento de sus clientes. Como consecuencia, muchas decisiones comerciales se toman sobre la base de percepciones y experiencia acumulada más que sobre información sistematizada. Esta situación dificulta la planificación de acciones de fidelización, limita la capacidad de proyectar la demanda futura y reduce las posibilidades de desarrollar estrategias comerciales más precisas. Por ello, la implementación de mecanismos formales de registro y seguimiento de clientes constituye una oportunidad de mejora relevante para la consolidación del negocio (Weinberger, 2009).

5.4 Proveedores

El abastecimiento de insumos ha sido uno de los factores que ha permitido a Pizzana operar de manera flexible durante sus primeros años de funcionamiento. Dado el carácter intermitente del negocio y los volúmenes relativamente bajos de producción, las compras se realizan principalmente en supermercados mayoristas, distribuidores locales y comercios especializados ubicados en Peñalolén y comunas cercanas. Este sistema permite adquirir insumos según la demanda de cada jornada de venta, evitando mantener inventarios elevados y reduciendo el riesgo de pérdidas por vencimiento o merma.

Actualmente, la relación con los proveedores se basa principalmente en compras directas y recurrentes, sin la existencia de contratos formales o acuerdos de abastecimiento de largo plazo. Si bien esta modalidad ha resultado suficiente para sostener la operación actual, también refleja una estructura propia de una etapa temprana de desarrollo, donde la prioridad ha sido mantener flexibilidad más que asegurar economías de escala o condiciones preferenciales de compra.

Los principales insumos utilizados por Pizzana y sus canales habituales de abastecimiento se presentan en la siguiente tabla.

Categoría de insumo	Ejemplos	Canal de abastecimiento actual
Harinas y levaduras	Harina especial, levadura fresca	Cadenas mayoristas
Quesos y embutidos	Mozzarella, pepperoni, jamón serrano	Supermercados y proveedores locales
Vegetales frescos	Tomate cherry, pimentón, cebolla morada, champiñón	Ferias libres y mercados mayoristas
Insumos complementarios	Pesto, aceitunas, choclo, piña	Distribuidores minoristas
Packaging	Cajas, sellos, utensilios	Distribuidores de envases

Tabla 3 Principales insumos de Pizzana y su canal de abastecimiento actual.

La estructura actual de compras presenta algunas ventajas, especialmente en términos de flexibilidad operativa. Sin embargo, también genera ciertas limitaciones que comienzan a ser relevantes a medida que el negocio proyecta aumentar su escala de producción. Entre ellas destaca la dependencia de productos cuyos precios presentan alta volatilidad, como el queso mozzarella, algunos embutidos y determinados ingredientes importados, factores que pueden afectar directamente los costos de producción y los márgenes del negocio.

Asimismo, la ausencia de acuerdos formales con proveedores limita la capacidad de negociación, dificulta la planificación de compras y reduce la posibilidad de acceder a descuentos asociados a mayores volúmenes de abastecimiento. Esta situación no representa una restricción significativa bajo el modelo actual de activaciones esporádicas, pero sí constituye un aspecto que deberá ser abordado en un escenario de operación continua.

De cara al proceso de formalización, uno de los desafíos será avanzar hacia una red de proveedores más estable y profesionalizada, incorporando distribuidores que cuenten con

certificaciones sanitarias, trazabilidad de productos y capacidad para abastecer una operación de mayor escala. Esto no solo facilitará el cumplimiento de los requisitos normativos asociados al funcionamiento formal del negocio, sino que también permitirá mejorar la planificación, controlar costos y disminuir la exposición frente a fluctuaciones de precios o problemas de suministro.

5.5 Estructura organizacional

La organización actual de Pizzana responde a la lógica propia de un emprendimiento en etapa temprana de desarrollo. A medida que el negocio ha ido creciendo, muchas de las funciones necesarias para su funcionamiento se han concentrado en la figura del fundador, quien participa directamente en la planificación de compras, la administración de los recursos financieros, la coordinación de la producción, la gestión de redes sociales y la relación con clientes y proveedores.

Este modelo ha permitido mantener un alto nivel de control sobre la operación y una rápida capacidad de respuesta frente a las necesidades del negocio. Sin embargo, también ha generado una fuerte dependencia de una sola persona para el desarrollo de actividades críticas. En la práctica, gran parte del funcionamiento de Pizzana depende de la disponibilidad y participación directa de su fundador, situación que dificulta la delegación de responsabilidades y limita la capacidad de crecimiento de la operación.

El equipo de apoyo se conforma de acuerdo con los requerimientos de cada jornada de venta, incorporando habitualmente a un maestro pizzero y, dependiendo del volumen de pedidos, a personal de apoyo para producción o reparto. Debido al carácter informal de la operación, las funciones se asignan de manera flexible y la coordinación se realiza principalmente a través de acuerdos verbales, sin manuales de funciones, procedimientos documentados o mecanismos formales de supervisión.

Si bien esta estructura ha resultado suficiente para sostener el modelo actual de activaciones esporádicas, presenta limitaciones que comienzan a ser relevantes en un escenario de operación continua. La ausencia de roles claramente definidos dificulta la estandarización de procesos, aumenta la dependencia del conocimiento individual de cada participante y puede generar diferencias en la ejecución de tareas operativas.

Más que un problema exclusivo de Pizzana, esta situación refleja una realidad frecuente en emprendimientos gastronómicos de pequeña escala, donde la flexibilidad inicial suele reemplazar a las estructuras formales de gestión. No obstante, a medida que aumenta el volumen de operaciones, la definición de responsabilidades, procesos y mecanismos de coordinación se vuelve un requisito indispensable para asegurar continuidad, eficiencia y capacidad de crecimiento.

En este contexto, uno de los desafíos centrales del proceso de formalización consiste en evolucionar desde una estructura basada en la participación directa del fundador hacia una organización capaz de distribuir funciones, establecer responsabilidades claras y sostener una operación más estable en el tiempo.

5.6 Proceso Productivo

La elaboración de las pizzas constituye el núcleo de la operación de Pizzana. Actualmente, el proceso se desarrolla en una escala reducida y está diseñado para atender jornadas específicas de venta, principalmente durante fines de semana y eventos. A medida que el emprendimiento ha ido creciendo, se han incorporado ciertas prácticas operativas que permiten organizar la producción, aunque gran parte de ellas continúan dependiendo de la experiencia acumulada por el fundador y de la coordinación directa del equipo de trabajo.

El proceso comienza con la adquisición de materias primas e insumos necesarios para cada jornada. Las compras se realizan principalmente en supermercados mayoristas, distribuidores locales y ferias libres, ajustándose a los volúmenes proyectados de venta. Debido a la escala actual del negocio, el almacenamiento se realiza utilizando infraestructura doméstica y controles básicos de inventario, sin sistemas digitales de seguimiento o planificación.

Previo a cada jornada de operación se desarrolla la preparación de ingredientes y masas. Esta etapa incluye la elaboración de las masas fermentadas, el acondicionamiento de los ingredientes y la organización de los distintos componentes necesarios para el servicio. La preparación anticipada permite reducir tiempos de espera durante la producción y mantener una operación más fluida al momento de recibir los pedidos.

Una vez iniciada la jornada de venta, las pizzas se preparan y hornean a pedido utilizando un horno de alta temperatura. Este proceso constituye uno de los principales

atributos diferenciadores de Pizzana, ya que permite obtener características asociadas al estilo napolitano, especialmente en textura, cocción y presentación. Sin embargo, la calidad final del producto depende en gran medida del conocimiento técnico y experiencia del maestro pizzero, aspecto que actualmente no se encuentra respaldado por procedimientos estandarizados o documentación formal.

La etapa final corresponde a la entrega del producto al cliente. Actualmente, esta se realiza mediante delivery propio en sectores cercanos o mediante retiro directo. Los pedidos son coordinados principalmente a través de redes sociales y aplicaciones de mensajería, mientras que el embalaje busca asegurar condiciones adecuadas de transporte para trayectos de corta distancia.

En términos generales, el proceso productivo actual ha permitido entregar un producto consistente y bien valorado por los clientes, manteniendo la flexibilidad necesaria para una operación de pequeña escala. No obstante, a medida que el negocio proyecta avanzar hacia una operación continua y formalizada, comienzan a aparecer desafíos asociados a la capacidad de producción, la gestión de inventarios, la estandarización de procesos y el cumplimiento de exigencias sanitarias. Estos aspectos serán abordados posteriormente en el plan operacional propuesto para el negocio, donde se plantean las mejoras necesarias para sostener un mayor volumen de actividad sin comprometer la calidad que caracteriza a la marca.

5.7 Estrategia actual

A diferencia de empresas que cuentan con una planificación formal y objetivos estratégicos explícitamente definidos, el desarrollo de Pizzana ha estado marcado principalmente por decisiones tomadas en función de las oportunidades y restricciones propias de una etapa temprana de emprendimiento. Esto no significa que el negocio carezca de una estrategia, sino que esta se ha construido de manera práctica a través de las decisiones adoptadas por su fundador desde el inicio de la operación.

Durante sus primeros años, el crecimiento de Pizzana se ha apoyado en tres elementos principales. El primero corresponde a la diferenciación del producto, basada en la elaboración de pizzas estilo napolitano utilizando procesos artesanales e ingredientes seleccionados. El segundo ha sido la utilización de redes sociales como principal canal de difusión y comercialización, permitiendo desarrollar una presencia digital sin incurrir en inversiones

significativas en publicidad tradicional. Finalmente, el negocio ha construido una relación cercana con sus clientes, apoyándose en recomendaciones, repetición de compra y participación en eventos comunitarios para ampliar gradualmente su alcance.

Estas decisiones han permitido posicionar a Pizzana como una alternativa distinta a las cadenas tradicionales presentes en el mercado local. Más que competir mediante precios bajos o promociones agresivas, el emprendimiento ha buscado destacar a través de la calidad percibida del producto, la personalización y la experiencia asociada a una propuesta gastronómica artesanal.

Sin embargo, la misma estructura que ha permitido el desarrollo inicial del negocio también comienza a mostrar ciertas limitaciones. La dependencia de activaciones esporádicas restringe la generación de ingresos recurrentes; el alcance comercial continúa concentrado principalmente en redes sociales y recomendaciones; y la ausencia de una planificación formal dificulta la definición de objetivos de crecimiento, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento.

En consecuencia, la estrategia actual ha resultado adecuada para validar la aceptación del producto y construir una base inicial de clientes, pero presenta restricciones para sostener un proceso de expansión de mayor escala. La transición hacia una operación formal requerirá transformar este conjunto de decisiones prácticas en una estrategia explícita, capaz de orientar el crecimiento del negocio de manera más estructurada y consistente con los objetivos de largo plazo que se definirán en los capítulos siguientes.

5.8 Misión, visión y valores

Durante sus primeros años de funcionamiento, Pizzana ha operado principalmente a partir de la visión y criterio de su fundador, sin contar con definiciones formales que orienten el desarrollo del negocio en el largo plazo. Esta situación es común en emprendimientos de pequeña escala, donde las decisiones suelen tomarse de manera práctica y flexible, priorizando la operación diaria por sobre la planificación estratégica.

Si bien este enfoque ha permitido validar la aceptación del producto y construir una base inicial de clientes, también ha generado una carencia relevante para el proceso de formalización. Actualmente, el negocio no dispone de una misión, visión ni valores formalmente definidos, lo que dificulta establecer una dirección clara para el crecimiento

futuro y transmitir de manera consistente la identidad de la marca tanto a clientes como a potenciales colaboradores.

Considerando que uno de los objetivos centrales de este plan de negocios es sentar las bases para una operación formal y sostenible, a continuación se proponen los lineamientos estratégicos que servirán de referencia para orientar el desarrollo futuro de Pizzana.

5.8.1 Misión

Entregar a la comunidad una experiencia gastronómica diferenciada a través de pizzas estilo napolitano, elaboradas artesanalmente con ingredientes de calidad y con un servicio cercano, accesible y orientado a la satisfacción plena del cliente.

5.8.2 Visión

Convertirse en la pizzería artesanal de referencia en la comuna de Peñalolén y proyectarse hacia otras zonas de Santiago, destacando por la calidad del producto, la innovación en la personalización y el compromiso con un servicio formal y confiable.

5.8.3 Valores

- Calidad: mantener altos estándares en la elaboración artesanal y en la selección de insumos.
- Compromiso: cumplir con las expectativas de los clientes mediante responsabilidad y profesionalismo en cada pedido.
- Cercanía: fortalecer la relación comunitaria y la atención personalizada.
- Innovación: incorporar nuevas combinaciones y procesos que enriquezcan la experiencia del consumidor.
- Trabajo en equipo: valorar la colaboración como base para el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento.

La definición de estos lineamientos busca proporcionar una referencia común para la toma de decisiones futuras, fortaleciendo la identidad de la marca y entregando una dirección clara para el proceso de formalización y crecimiento planteado en esta memoria. A medida que Pizzana avance hacia una operación más estructurada, estos elementos servirán como

base para alinear sus decisiones estratégicas, comerciales y operativas con los objetivos de largo plazo del negocio.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La propuesta gastronómica de Pizzana ha logrado generar una aceptación inicial en el mercado, permitiendo construir una base de clientes y validar el atractivo de su oferta. Sin embargo, la formalización y consolidación del negocio requiere comprender con mayor profundidad las condiciones externas que podrían favorecer o dificultar su crecimiento, así como las capacidades internas con las que actualmente cuenta para enfrentar este proceso.

En este contexto, el análisis estratégico busca evaluar la posición actual de Pizzana desde una perspectiva integral, identificando aquellos factores que influyen directamente en su viabilidad como empresa formal. Para ello, se examinan tanto las características del entorno en el que opera el negocio como los recursos, procesos y capacidades que forman parte de su funcionamiento actual.

Los resultados de este diagnóstico permitirán identificar oportunidades de desarrollo, riesgos relevantes y áreas de mejora, constituyendo la base sobre la cual se formularán posteriormente las propuestas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas contenidas en el presente plan de negocios.

6.1 Análisis Externo

La industria gastronómica se encuentra permanentemente influenciada por factores económicos, regulatorios, sociales, tecnológicos y competitivos que condicionan el desempeño de los negocios que participan en ella. Para un emprendimiento como Pizzana, que busca avanzar desde una operación informal hacia un modelo de funcionamiento continuo y formalizado, comprender estas variables resulta fundamental para reducir la incertidumbre asociada a su crecimiento futuro.

Por esta razón, el análisis externo se orienta a identificar aquellos elementos del entorno que podrían generar oportunidades o amenazas para el negocio, evaluando tanto las tendencias generales que afectan a la industria como las condiciones competitivas específicas del mercado donde participa. Para ello se utilizarán las herramientas de análisis PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter.

6.1.1 Análisis PESTA

6.1.1.1 Factor Político

Para un emprendimiento gastronómico en proceso de formalización, el entorno político adquiere relevancia principalmente a través de las regulaciones y exigencias que condicionan su funcionamiento. A diferencia de una operación informal de pequeña escala, un negocio que busca operar de manera continua debe cumplir con una serie de requisitos asociados a permisos municipales, normativa sanitaria, contratación de personal y obligaciones tributarias.

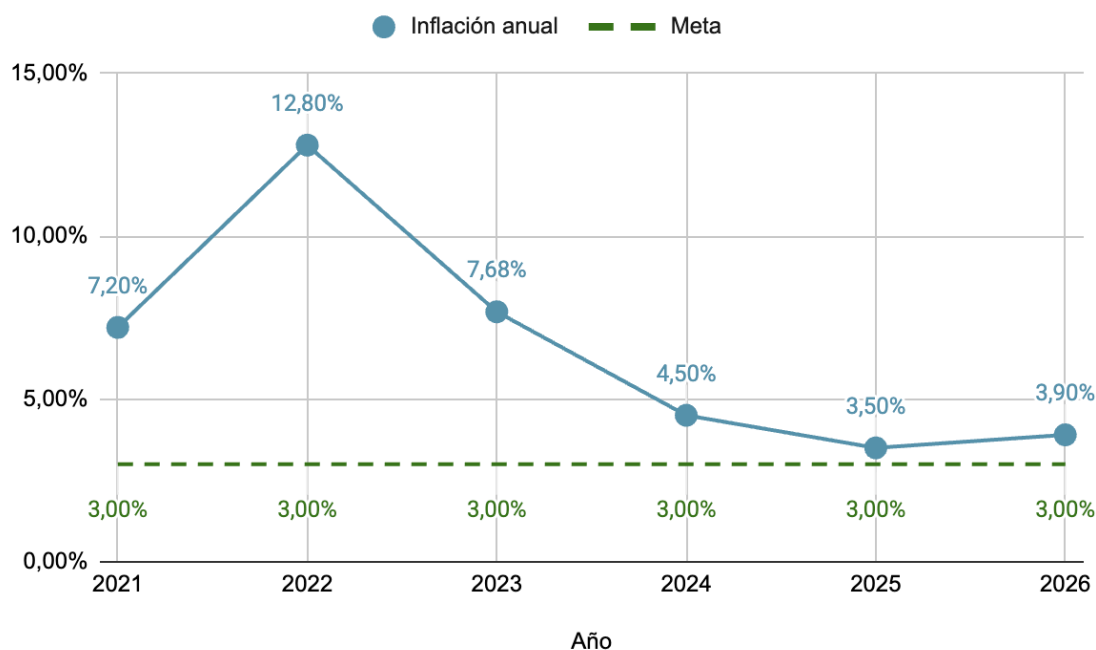
Durante los últimos años, la fiscalización de actividades económicas y el cumplimiento de normativas laborales y sanitarias han adquirido una mayor relevancia dentro de la agenda pública. En este contexto, la situación actual de Pizzana representa un desafío, ya que la ausencia de patente comercial y resolución sanitaria limita sus posibilidades de crecimiento y aumenta la exposición a eventuales restricciones operativas. En consecuencia, avanzar hacia una estructura formal deja de ser únicamente una opción de desarrollo y pasa a transformarse en una condición necesaria para asegurar la continuidad del negocio.

Otro aspecto relevante corresponde a la evolución de la legislación laboral. El reajuste del Ingreso Mínimo Mensual, fijado en \$539.000 a partir de enero de 2026, establece un nuevo escenario para emprendimientos que proyectan incorporar trabajadores de manera formal (Dirección del Trabajo, 2026). Para Pizzana, este factor obliga a planificar cuidadosamente la estructura de personal y los niveles de productividad requeridos para sostener una operación rentable.

Desde esta perspectiva, el entorno político no representa una amenaza directa para el desarrollo del negocio, pero sí impone condiciones que exigen mayores niveles de planificación, control y formalización. La capacidad de adaptarse a estas exigencias será un elemento importante para la consolidación futura de Pizzana dentro del mercado gastronómico.

6.1.1.2 Factor Económico

El escenario económico condiciona directamente el desarrollo de un emprendimiento gastronómico como Pizzana, especialmente en una etapa donde se proyectan inversiones para



su formalización y expansión. La evolución de variables como la inflación, el crecimiento económico y las tasas de interés influye tanto en los costos de operación como en el comportamiento del consumo, afectando la capacidad del negocio para crecer de manera sostenible.

Durante 2026, el contexto macroeconómico presenta condiciones menos favorables que las previstas meses atrás. En su Informe de Política Monetaria de marzo de 2026, el Banco Central de Chile ajustó al alza la proyección de inflación para fines de año, elevándola desde 3,2% a 4,0% y postergando la convergencia hacia la meta de 3% hasta 2027. Entre los principales factores que explican esta revisión destacan el incremento de los precios internacionales de la energía, las tensiones geopolíticas y el ajuste fiscal implementado por el Gobierno (Banco Central de Chile, 2026). A ello se suma que el Índice de Precios al Consumidor registró una variación anual de 3,9% en mayo de 2026, confirmando un escenario donde las presiones inflacionarias continúan presentes (Instituto Nacional de Estadísticas, 2026).

Gráfico 4. Evolución de la inflación anual en Chile (IPC).

Para Pizzana, este escenario implica una presión permanente sobre el costo de materias primas relevantes, particularmente productos lácteos, embutidos e insumos asociados a la elaboración de pizzas. En consecuencia, mantener la rentabilidad del negocio requerirá una gestión eficiente de costos, una política de precios consistente y un monitoreo permanente de los márgenes de contribución.

La actividad económica también muestra señales de desaceleración. El Banco Central redujo su proyección de crecimiento del PIB para 2026 a un rango entre 1,5% y 2,5%, por debajo de las estimaciones publicadas a fines de 2025, como consecuencia de un menor dinamismo de la economía internacional, un desempeño más débil del sector minero y el proceso de consolidación fiscal (Banco Central de Chile, 2026).

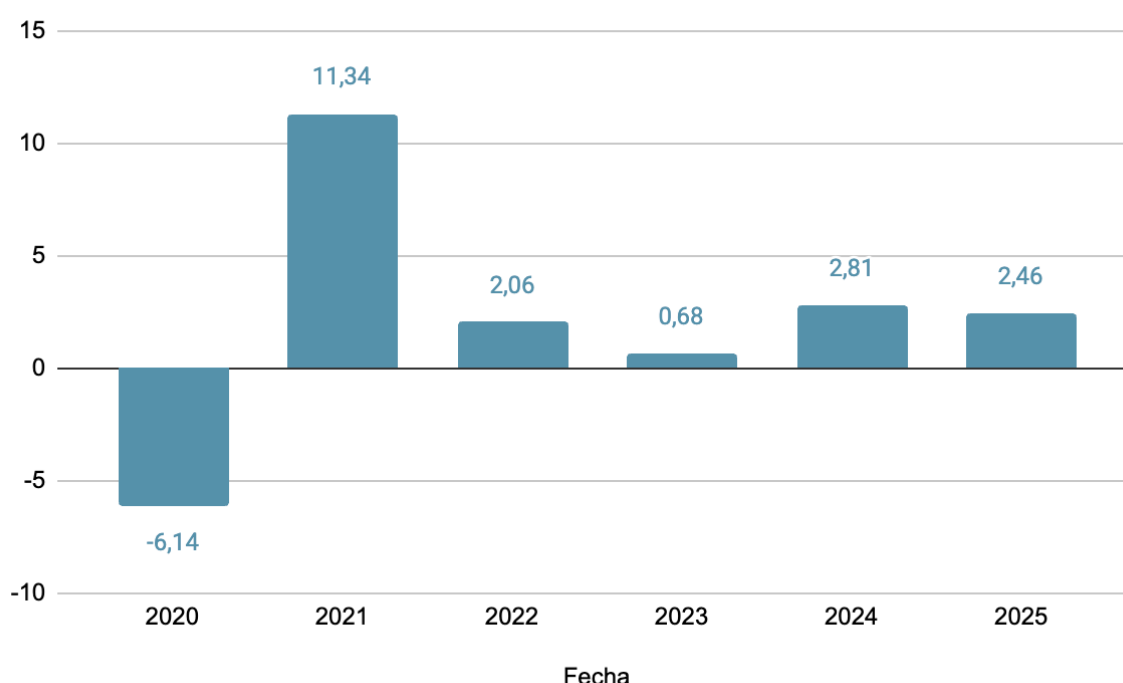


Gráfico 5. Crecimiento anual del PIB de Chile. Fuente: elaboración propia con base en Banco Central de Chile.

En un contexto de menor crecimiento económico, resulta menos probable que el aumento de la demanda provenga exclusivamente del ciclo económico. Para un emprendimiento como Pizzana, la generación de nuevos ingresos dependerá principalmente de su capacidad para fortalecer su posicionamiento, aumentar la recurrencia de compra y operar con mayores niveles de eficiencia.

Por otra parte, la política monetaria ha mostrado una evolución más estable. Durante el primer semestre de 2026, el Banco Central mantuvo la Tasa de Política Monetaria en 4,5%,

luego del proceso de reducción iniciado tras los máximos observados durante el período inflacionario de 2022 y 2023 (Banco Central de Chile, 2026).

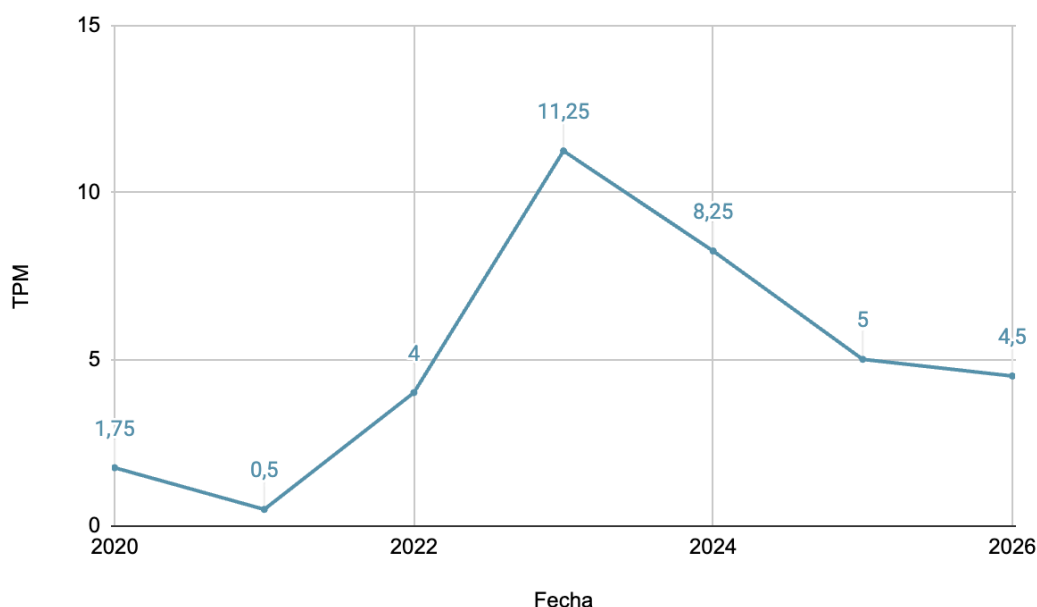


Gráfico 6. Trayectoria de la Tasa de Política Monetaria (TPM). Fuente: elaboración propia con base en el Banco Central de Chile.

Aunque este nivel representa una mejora respecto de años anteriores, el costo del financiamiento continúa siendo un factor relevante para empresas que proyectan realizar inversiones. En el caso de Pizzana, cualquier decisión de incorporar financiamiento externo deberá evaluarse considerando la capacidad real de generación de flujos del negocio y un crecimiento gradual de la operación.

En conjunto, el escenario económico plantea un entorno de mayor exigencia para nuevos emprendimientos gastronómicos. Más que favorecer estrategias de expansión acelerada, las condiciones actuales refuerzan la importancia de una gestión financiera prudente, un control permanente de costos y una planificación del crecimiento acorde con la capacidad operativa del negocio.

6.1.1.3 Factor Sociocultural

Los cambios en los hábitos de consumo han modificado la forma en que los clientes eligen y compran alimentos preparados. En los últimos años, la búsqueda de soluciones rápidas para las comidas diarias ha impulsado el crecimiento del delivery y de formatos que

permiten acceder a productos de calidad sin necesidad de desplazarse. Como consecuencia, la conveniencia dejó de ser un atributo complementario para transformarse en un elemento esperado por los consumidores.

Para Pizzana, esta tendencia representa una oportunidad importante, ya que su propuesta de valor se basa precisamente en un producto artesanal pensado para ser comercializado principalmente mediante despacho a domicilio. Sin embargo, este escenario también implica que la experiencia del cliente ya no depende únicamente de la calidad de la pizza, sino también de aspectos como la facilidad para realizar pedidos, los tiempos de entrega, la presentación del producto y la confiabilidad del servicio.

Al mismo tiempo, los consumidores muestran una mayor preocupación por la calidad de los alimentos y por conocer los ingredientes utilizados en su preparación. Sin que ello implique abandonar el consumo de productos como la pizza, existe una creciente valoración por propuestas que transmitan frescura, elaboración artesanal, transparencia y posibilidad de personalización. Estas características favorecen a emprendimientos que logran diferenciarse de la oferta estandarizada de las grandes cadenas.

Por otra parte, el escenario económico ha llevado a que los hogares adopten decisiones de consumo más cuidadosas. En este contexto, los clientes comparan con mayor frecuencia distintas alternativas antes de comprar, evaluando no solo el precio, sino también la relación entre calidad, cantidad, experiencia y servicio recibido. Esto obliga a que propuestas como la de Pizzana comuniquen con claridad los atributos que justifican su posicionamiento dentro del mercado.

En la comuna de Peñalolén, estas tendencias se reflejan en consumidores que valoran la cercanía, la rapidez del servicio y la calidad percibida del producto, pero que también esperan una experiencia consistente en cada compra. Para Pizzana, responder a estas expectativas será un factor relevante para aumentar la recurrencia de compra, fortalecer la fidelización y consolidar una posición competitiva durante su proceso de formalización.

6.1.1.4 Factor Tecnológico

La operación actual de Pizzana depende en gran medida de herramientas digitales para gestionar la relación con sus clientes y coordinar sus ventas. Al tratarse de un

emprendimiento que comercializa sus productos principalmente mediante pedidos remotos, la tecnología forma parte del funcionamiento cotidiano del negocio y representa un elemento relevante para su crecimiento.

Actualmente, la comunicación con los clientes se realiza principalmente a través de Instagram y WhatsApp Business, plataformas que permiten difundir la oferta disponible, recibir pedidos y mantener un contacto directo con quienes ya conocen la marca. El amplio acceso a internet móvil y la consolidación de estas herramientas han reducido las barreras de entrada para emprendimientos gastronómicos de pequeña escala, facilitando la promoción de productos sin necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura comercial.

Por otra parte, la creciente utilización de medios de pago electrónicos ha simplificado las transacciones tanto para clientes como para emprendedores. Además de entregar mayor comodidad al consumidor, estos sistemas permiten mejorar el registro de ventas y facilitan el control financiero del negocio, aspecto que adquiere especial importancia en un proceso de formalización.

Otro cambio relevante corresponde a la consolidación de las plataformas de delivery como uno de los principales canales de comercialización dentro de la industria gastronómica. Si bien Pizzana aún opera mediante reparto propio, la eventual incorporación a aplicaciones especializadas representa una oportunidad para ampliar el alcance de la marca y acceder a nuevos segmentos de clientes. No obstante, esta decisión también implica adaptarse a estándares operacionales asociados a tiempos de entrega, calificaciones de usuarios y niveles de servicio, factores que inciden directamente en la visibilidad del negocio dentro de estas plataformas.

Finalmente, el desarrollo de nuevas soluciones digitales para pequeñas y medianas empresas, junto con avances regulatorios como la Ley Fintech, amplía las alternativas disponibles para acceder a servicios financieros, medios de pago y herramientas de gestión. Para un emprendimiento que busca formalizar su operación, estas tecnologías pueden facilitar la administración del negocio y apoyar futuras decisiones de inversión y crecimiento.

En conjunto, el entorno tecnológico ofrece condiciones favorables para el desarrollo de Pizzana. No obstante, aprovechar estas oportunidades dependerá de la capacidad del

negocio para incorporar herramientas digitales que fortalezcan su gestión comercial, operativa y financiera, manteniendo al mismo tiempo una relación cercana con sus clientes.

6.1.1.5 Factor ambiental

Las exigencias ambientales han adquirido una mayor relevancia dentro de la industria gastronómica, tanto por la evolución de la normativa como por los cambios en las preferencias de los consumidores. En este escenario, aspectos como el uso de envases, la gestión de residuos y el consumo eficiente de recursos comienzan a formar parte de las decisiones operativas de negocios que buscan consolidarse y competir en el largo plazo.

Para Pizzana, este contexto representa un desafío asociado al proceso de formalización. La utilización de envases adecuados para delivery, la reducción de plásticos de un solo uso y el cumplimiento de la normativa vigente constituyen aspectos que deberán incorporarse gradualmente a la operación. En este sentido, regulaciones como la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) y las restricciones al uso de determinados plásticos impulsan prácticas más responsables en la gestión de residuos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016).

Por otra parte, el funcionamiento de una cocina implica un consumo permanente de energía, agua y otros recursos, por lo que la eficiencia en su utilización también adquiere importancia desde una perspectiva económica. La optimización de procesos productivos, el control de mermas y el uso responsable de insumos no solo contribuyen a disminuir el impacto ambiental de la operación, sino que también permiten reducir costos y mejorar la eficiencia del negocio.

Finalmente, las prácticas ambientales comienzan a influir en la percepción que los consumidores tienen de las marcas. Si bien para un emprendimiento como Pizzana este factor todavía no constituye el principal criterio de decisión de compra, la incorporación de medidas simples (*como envases más sostenibles, una adecuada gestión de residuos y un uso eficiente de recursos*) puede fortalecer la imagen del negocio y reforzar una propuesta de valor coherente con las tendencias actuales de consumo.

En consecuencia, el entorno ambiental representa tanto una exigencia regulatoria como una oportunidad para mejorar la eficiencia operacional y fortalecer el posicionamiento futuro de Pizzana durante su proceso de formalización.

6.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La industria gastronómica se caracteriza por una alta intensidad competitiva, donde conviven grandes cadenas, restaurantes independientes, emprendimientos locales y una amplia variedad de productos sustitutos. En este contexto, comprender la estructura competitiva del mercado resulta fundamental para evaluar las posibilidades de crecimiento de Pizzana y los desafíos que enfrentará durante su proceso de formalización.

Si bien el emprendimiento actualmente opera a pequeña escala, su objetivo es consolidarse como una alternativa permanente dentro del mercado de pizzas artesanales y del servicio de delivery en la comuna de Peñalolén. Por ello, además de analizar las condiciones generales de la industria, resulta necesario identificar qué tan intensas son las presiones competitivas que ejercen clientes, proveedores, nuevos entrantes, productos sustitutos y competidores existentes sobre el negocio.

El análisis desarrollado a continuación utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar estas variables y determinar de qué manera podrían influir en la rentabilidad y sostenibilidad de Pizzana durante su etapa de crecimiento.

6.1.2.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad competitiva dentro del mercado de pizzas y comida preparada es elevada. En la comuna de Peñalolén conviven grandes cadenas internacionales, pizzerías independientes y emprendimientos locales que compiten por consumidores con una amplia oferta disponible y bajos costos de cambio entre alternativas.

Las cadenas consolidadas cuentan con ventajas asociadas a su escala de operación, reconocimiento de marca y capacidad para sostener campañas promocionales permanentes. Frente a este escenario, competir únicamente mediante precios resulta poco viable para un emprendimiento como Pizzana.

La principal oportunidad competitiva del negocio se encuentra en atributos que resultan más difíciles de replicar por operadores masivos, como la elaboración artesanal, la calidad percibida del producto, la atención personalizada y la construcción de una relación cercana con el cliente. En consecuencia, la intensidad de esta fuerza se considera alta,

haciendo recomendable una estrategia basada en diferenciación más que en liderazgo en costos.

6.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores se considera moderada. Si bien iniciar un emprendimiento gastronómico de pequeña escala no requiere inversiones excesivamente elevadas, la consolidación de un negocio estable supone enfrentar barreras asociadas a permisos sanitarios, infraestructura, formalización y posicionamiento comercial.

Además, la creciente utilización de plataformas de delivery ha facilitado el ingreso de nuevos actores al mercado. Sin embargo, alcanzar visibilidad dentro de estas aplicaciones requiere mantener buenos niveles de servicio, tiempos de entrega competitivos y una reputación positiva, aspectos que favorecen a negocios con mayor trayectoria.

En este contexto, la principal barrera no radica en ingresar a la industria, sino en lograr continuidad operacional y construir una marca capaz de diferenciarse en el tiempo.

6.1.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de productos sustitutos también presenta una intensidad alta. Desde la perspectiva del consumidor, la decisión de compra no se limita a elegir entre distintas pizzerías, sino entre múltiples alternativas capaces de satisfacer una misma necesidad de alimentación, conveniencia o consumo compartido. Hamburguesas, sushi, comida china, pollos asados y otras opciones disponibles mediante delivery compiten directamente por ese mismo momento de consumo.

No obstante, la pizza mantiene atributos que continúan siendo altamente valorados, especialmente su carácter compartible y su asociación con reuniones familiares o sociales. En el caso de Pizzana, la elaboración artesanal y la posibilidad de personalización permiten diferenciar parcialmente su propuesta frente a sustitutos de carácter más estandarizado.

6.1.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos también presenta una intensidad alta. Desde la perspectiva del consumidor, la decisión de compra no se limita a elegir entre distintas

pizzerías, sino entre múltiples alternativas capaces de satisfacer una misma necesidad de alimentación, conveniencia o consumo compartido. Hamburguesas, sushi, comida china, pollos asados y otras opciones disponibles mediante delivery compiten directamente por ese mismo momento de consumo.

No obstante, la pizza mantiene atributos que continúan siendo altamente valorados, especialmente su carácter compartible y su asociación con reuniones familiares o sociales. En el caso de Pizzana, la elaboración artesanal y la posibilidad de personalización permiten diferenciar parcialmente su propuesta frente a sustitutos de carácter más estandarizado.

6.1.2.5 Poder de Negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se considera alto. La amplia disponibilidad de información, junto con el desarrollo de plataformas digitales y redes sociales, permite comparar precios, tiempos de entrega, promociones y calificaciones en pocos minutos, reduciendo considerablemente los costos de cambio entre distintos proveedores.

Esta situación obliga a mantener una experiencia consistente durante todo el proceso de compra, ya que la percepción del cliente se construye no solo a partir del producto recibido, sino también de la atención, la puntualidad del despacho y la interacción digital con la marca.

Para Pizzana, esta fuerza representa tanto un desafío como una oportunidad. Si bien los consumidores disponen de numerosas alternativas, también muestran disposición a preferir y recomendar negocios que logran entregar una experiencia diferenciada y consistente en el tiempo.

6.1.2.6 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores presenta una intensidad moderada. Algunos insumos relevantes para la elaboración de pizzas —como la mozzarella, determinados embutidos y ciertos ingredientes importados— están sujetos a variaciones de precio asociadas a factores externos, lo que puede afectar directamente la estructura de costos del negocio.

Al mismo tiempo, la existencia de múltiples distribuidores dentro de la industria alimentaria reduce la dependencia respecto de un único proveedor, permitiendo evaluar distintas alternativas de abastecimiento conforme aumente el volumen de operación.

En este escenario, el principal desafío para Pizzana consiste en desarrollar relaciones comerciales más estables con proveedores que aseguren continuidad de suministro, calidad constante y mejores condiciones de compra durante su proceso de formalización.

Los resultados del análisis muestran que la industria presenta una estructura competitiva exigente para emprendimientos de pequeña escala. La elevada rivalidad entre competidores, la amplia disponibilidad de productos sustitutos y el alto poder de negociación de los clientes reducen las posibilidades de competir exitosamente mediante estrategias basadas exclusivamente en precio. En consecuencia, el espacio competitivo más favorable para Pizzana se encuentra en una estrategia de diferenciación sustentada en la calidad del producto, la experiencia del cliente y la construcción de una identidad de marca consistente.

Fuerza competitiva	Intensidad	Implicancia para Pizzana
Rivalidad entre competidores	Alta	Diferenciar por experiencia, no por precio.
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada	Ventana para consolidar la identidad de marca.
Amenaza de sustitutos	Alta	Competir desde la autenticidad y la consistencia.
Poder de los clientes	Alto	Cuidar cada punto de contacto y fidelizar.
Poder de los proveedores	Moderado	Planificar las compras y diversificar.

Tabla 4: Intensidad de las cinco fuerzas y atractivo competitivo de la industria.

6.2 Análisis Interno

El desempeño futuro de Pizzana no dependerá únicamente de las condiciones del entorno, sino también de la capacidad del negocio para aprovechar sus fortalezas y corregir aquellas debilidades que actualmente limitan su crecimiento. En esta etapa, el foco del análisis se traslada desde los factores externos hacia el funcionamiento interno del emprendimiento, evaluando cómo se organizan sus actividades, qué recursos posee y cuáles son los principales desafíos asociados a su proceso de formalización.

Con este propósito, se analiza la forma en que Pizzana genera valor para sus clientes a partir de sus procesos productivos, comerciales y de apoyo, identificando aquellas actividades que contribuyen a diferenciar su propuesta y aquellas que requieren fortalecerse para sostener una operación continua.

Posteriormente, los resultados obtenidos se integran mediante la matriz FODA, relacionando las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo. Esto permite establecer una visión conjunta de la situación actual del negocio y orientar las principales líneas estratégicas que servirán de base para las propuestas desarrolladas en los capítulos siguientes.

6.2.1 Cadena de Valor

La propuesta de valor de Pizzana no depende únicamente de la calidad de sus pizzas, sino también de la forma en que cada etapa de la operación contribuye a entregar una experiencia consistente al cliente. Analizar estas actividades permite identificar dónde se genera valor para el negocio, cuáles son los principales riesgos operacionales y qué aspectos deberán fortalecerse durante el proceso de formalización.

La siguiente ilustración presenta la cadena de valor de Pizzana, diferenciando las actividades primarias y de apoyo que participan en el funcionamiento actual del emprendimiento.



Ilustración 6. Intensidad de las cinco fuerzas y atractivo competitivo de la industria. Elaboración propia.

Dentro de las actividades primarias, la logística interna cumple un rol importante al asegurar la disponibilidad y calidad de los insumos utilizados en la producción. Una adecuada selección de proveedores, junto con una correcta recepción y almacenamiento de materias primas, influye directamente tanto en los costos como en la consistencia del producto final.

Las operaciones de cocina constituyen el principal espacio donde se genera valor para el cliente. La preparación de masas, el armado de las pizzas y el proceso de horneado determinan gran parte de la experiencia gastronómica ofrecida por Pizzana. Actualmente, esta etapa depende en gran medida de la experiencia del maestro pizzero, lo que representa una fortaleza desde el punto de vista de la calidad artesanal, pero también una limitación para una futura expansión de la operación.

La logística externa adquiere especial relevancia considerando que gran parte de las ventas se realizan mediante delivery. En este contexto, aspectos como el tiempo de despacho, la conservación de la temperatura y la presentación del producto influyen directamente en la satisfacción del cliente y en la percepción general de la marca.

Por su parte, la comercialización y el servicio postventa complementan la propuesta de valor. La comunicación digital, la claridad de la oferta comercial y la capacidad para responder oportunamente frente a consultas o inconvenientes contribuyen tanto a la captación de nuevos clientes como a la generación de compras repetidas.

Las actividades de apoyo permiten sostener el funcionamiento del conjunto del sistema. La gestión administrativa y financiera, la organización del recurso humano, el uso de herramientas tecnológicas y la planificación del abastecimiento proporcionan las condiciones necesarias para mantener una operación más eficiente y preparada para crecer.

La siguiente tabla resume las principales actividades de la cadena de valor, identificando los espacios donde actualmente se genera valor para el cliente y los riesgos operacionales asociados a cada una de ellas.

Actividad	Dónde se crea valor	Principal riesgo
Logística interna	Proveedores, recepción y rotación; fichas	Mermas y variación de calidad sin

	técnicas estabilizan el costo.	estándares.
Operaciones (cocina)	Masa, armado y horneado estandarizados; la consistencia genera recompra.	Dependencia del maestro; variabilidad en hora punta.
Logística externa	Tiempo, temperatura y presentación; protocolo de despacho.	La falla se atribuye a la marca.
Comercialización	Carta clara, fotos reales, combos que suben el ticket.	Competir solo por promoción erosiona el margen.
Servicio post-venta	Resolución de reclamos y fidelización.	Cancelaciones y mala reputación digital.
Apoyo (admin., RR.HH., tecnología, abastecimiento)	Registro de ventas, roles claros, sistema de pedidos.	Crece sin datos; errores operativos.

Tabla 5: Cadena de valor de Pizzana: creación de valor y riesgos por actividad.

El análisis evidencia que la principal fortaleza de Pizzana se concentra en las actividades directamente relacionadas con la elaboración del producto y la experiencia ofrecida al cliente. En contraste, las mayores oportunidades de mejora se encuentran en los procesos de apoyo, particularmente en la estandarización de procedimientos, la gestión de información y la organización administrativa. Estos elementos serán abordados posteriormente mediante las propuestas de mejora contenidas en el plan de negocios.

6.2.2 Análisis FODA

Los análisis desarrollados en las secciones anteriores permiten integrar los principales factores internos y externos que condicionan el desarrollo de Pizzana. Mientras el análisis interno identifica los recursos, capacidades y limitaciones del emprendimiento, el análisis externo evidencia las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo. En conjunto, estos antecedentes permiten construir una visión estratégica del negocio y orientar las decisiones necesarias para su proceso de formalización.

La Tabla 6 resume los principales elementos identificados durante el diagnóstico.

Fortalezas	Oportunidades
Producto artesanal diferenciado basado en pizza estilo napolitano.	Crecimiento sostenido del mercado de delivery.
Calidad percibida y uso de ingredientes seleccionados.	Mayor preferencia por productos artesanales y

	diferenciados.
Posibilidad de personalización de las preparaciones.	Tendencias de alimentación personalizada y saludable.
Cercanía con los clientes y construcción de comunidad mediante redes sociales.	Expansión comercial mediante plataformas digitales.
Flexibilidad operativa propia de un emprendimiento de pequeña escala.	Mayor utilización de canales digitales para la compra de alimentos.
Debilidades	Amenazas
Alta dependencia del fundador.	Alta intensidad competitiva del mercado pizzero.
Ausencia de resolución sanitaria y formalización.	Amplia disponibilidad de productos sustitutos.
Capacidad productiva limitada.	Incremento y volatilidad del costo de los insumos.
Escasa sistematización de información comercial y financiera.	Consumidores con mayor sensibilidad al precio.
Procesos poco estandarizados y baja automatización.	Exigencias regulatorias y sanitarias crecientes.

Tabla 6: Diagnóstico FODA de Pizzana.

El diagnóstico evidencia que la principal fortaleza de Pizzana radica en una propuesta gastronómica diferenciada, respaldada por una buena percepción de calidad y una identidad artesanal claramente reconocible por sus clientes. Al mismo tiempo, las mayores debilidades no se relacionan con el producto ofrecido, sino con la estructura del negocio, particularmente en aspectos asociados a formalización, organización interna y capacidad operativa.

Desde la perspectiva del entorno, el crecimiento del delivery y la preferencia por productos artesanales generan un escenario favorable para el desarrollo del emprendimiento. Sin embargo, estas oportunidades conviven con una industria altamente competitiva, donde la presión ejercida por grandes cadenas, productos sustitutos y consumidores cada vez más informados obliga a competir mediante atributos distintos al precio.

A partir de este diagnóstico se construyen las estrategias presentadas en la Tabla 7, cuyo objetivo es aprovechar las fortalezas del negocio, reducir sus debilidades y responder de manera consistente a las condiciones competitivas del mercado.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO1. Consolidar la diferenciación artesanal mediante el fortalecimiento del delivery propio y la incorporación gradual a plataformas digitales.	FA1. Competir mediante calidad, experiencia y diferenciación, evitando estrategias basadas exclusivamente en precio.

	FO2. Ampliar la oferta con alternativas personalizables y nuevos productos orientados a las tendencias actuales de consumo.	FA2. Fortalecer el control de costos y la estandarización de procesos para enfrentar la volatilidad de los insumos.
	FO3. Potenciar la identidad de marca mediante contenido digital basado en cercanía, autenticidad y experiencia.	
Debilidades (D)	DO1. Formalizar la operación mediante la obtención de resolución sanitaria y habilitar nuevos canales de comercialización y financiamiento.	DA1. Implementar un modelo de dark kitchen que permita cumplir con los requisitos regulatorios y aumentar la capacidad operativa.
	DO2. Implementar sistemas de registro de ventas, costos e información de clientes para apoyar la toma de decisiones.	DA2. Diversificar proveedores y fortalecer la planificación de compras para disminuir la exposición a variaciones de costos.
	DO3. Reducir la dependencia del fundador mediante la definición de funciones, capacitación y estandarización de procesos.	

Tabla 7: Matriz de estrategias derivadas del análisis FODA.

El análisis FODA confirma que Pizzana dispone de una propuesta de valor consistente y alineada con las principales tendencias del mercado gastronómico. No obstante, también evidencia que las restricciones asociadas a la informalidad constituyen actualmente el principal obstáculo para su crecimiento. En consecuencia, la prioridad estratégica del negocio no consiste en acelerar su expansión comercial, sino en consolidar las capacidades necesarias para sostenerla. La formalización de la operación, la profesionalización de los procesos y el fortalecimiento de la estructura organizacional aparecen así como los elementos que permitirán transformar una propuesta artesanal validada por el mercado en una empresa con posibilidades reales de crecimiento sostenible.

7. PLAN DE MARKETING

El análisis estratégico realizado en el capítulo anterior evidencia que la principal oportunidad de crecimiento para Pizzana no radica en competir mediante precios bajos, sino en fortalecer una propuesta de valor basada en la calidad del producto, la experiencia del cliente y una identidad de marca claramente diferenciada. Bajo esta lógica, el plan de marketing tiene como propósito consolidar ese posicionamiento y transformarlo en una ventaja competitiva sostenible durante el proceso de formalización del negocio.

Las acciones propuestas buscan fortalecer la presencia de Pizzana en el mercado local, aumentar la recurrencia de compra y ampliar gradualmente su alcance comercial

mediante canales digitales y servicios de delivery. Para ello, el plan se estructura sobre los cuatro elementos del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, procurando que cada decisión sea coherente con el posicionamiento definido para la marca y con las capacidades operativas del emprendimiento.

7.1 Producto

La propuesta de valor de Pizzana se construye sobre un producto claramente diferenciado dentro del mercado local. Su oferta se basa en pizzas estilo napolitano elaboradas mediante procesos artesanales, utilizando masas de fermentación prolongada, ingredientes seleccionados y cocción en horno de alta temperatura. Estos atributos constituyen el principal elemento diferenciador frente a la oferta estandarizada de las grandes cadenas presentes en la industria.

Más que vender únicamente una pizza, Pizzana busca ofrecer una experiencia gastronómica donde la calidad del producto, la personalización y la cercanía con el cliente forman parte de una misma propuesta de valor. En este contexto, la posibilidad de personalizar ingredientes mediante el formato "Arma tu pizza", junto con la incorporación de mini pizzas para eventos, permite ampliar las ocasiones de consumo sin perder coherencia con la identidad artesanal del negocio.

Como parte de la estrategia propuesta, se mantiene una carta acotada compuesta por cinco variedades principales y una alternativa personalizable. Esta decisión responde tanto a criterios comerciales como operacionales. Desde la perspectiva del cliente, una oferta concentrada facilita la identificación de la marca con productos específicos y evita una sobrecarga de alternativas. Desde el punto de vista operativo, una menor cantidad de referencias simplifica la gestión de inventarios, favorece la estandarización de recetas, reduce mermas y contribuye a mantener una calidad consistente entre distintas jornadas de producción.

En consecuencia, la estrategia de producto busca reforzar aquellos atributos que el diagnóstico estratégico identificó como las principales fortalezas de Pizzana, privilegiando la diferenciación mediante calidad, autenticidad y consistencia antes que la ampliación indiscriminada del portafolio.

7.2 Precio

La estrategia de precios propuesta para Pizzana busca respaldar el posicionamiento definido para la marca: una pizzería artesanal que compite mediante la calidad del producto, la experiencia de consumo y la autenticidad de su propuesta, evitando estrategias basadas exclusivamente en descuentos o promociones permanentes.

Actualmente, la carta presenta precios que fluctúan entre \$9.000 y \$12.000 por pizza, con un precio promedio ponderado de \$10.437. Este rango permite posicionar a Pizzana entre las cadenas masivas orientadas al volumen y los restaurantes gourmet de mayor precio, ofreciendo una propuesta accesible para consumidores que buscan una experiencia gastronómica diferenciada sin acceder al segmento premium.

La definición de estos precios considera tres criterios principales. En primer lugar, asegurar márgenes suficientes para sostener una operación formal y rentable. En segundo término, reflejar el valor percibido por el cliente a partir de la calidad de los ingredientes, la elaboración artesanal y la posibilidad de personalización. Finalmente, mantener coherencia con el posicionamiento competitivo de la marca dentro del mercado local.

En un contexto donde los costos de materias primas continúan mostrando variaciones relevantes, la política de precios deberá revisarse periódicamente para preservar el equilibrio entre rentabilidad y competitividad. Los ajustes futuros deberán responder principalmente a la evolución de los costos y al comportamiento del margen de contribución de cada producto, procurando mantener la percepción de valor construida por la marca.

La Tabla 9 presenta el posicionamiento competitivo de Pizzana frente a los principales formatos de oferta presentes en el mercado, evidenciando que la estrategia comercial del negocio busca diferenciarse mediante la propuesta de valor ofrecida más que a través de una competencia basada exclusivamente en precio.

Tipo de competidor	Rango de precios (CLP)*	Propuesta de valor	Tipo de competidor
Pizzana	\$9.000 – \$12.000	Pizza napolitana artesanal, ingredientes seleccionados y personalización	Pizzana
Cadenas masivas	\$7.000 – \$10.000	Alto volumen, promociones frecuentes y cobertura amplia	Cadenas masivas
Pizzerías artesanales	\$12.000 – \$16.000	Cocina de autor, ingredientes premium	Pizzerías

premium		y experiencia gourmet	artesanales premium
Pizzerías locales tradicionales	\$8.000 – \$11.000	Oferta tradicional y cercanía territorial	Pizzerías locales tradicionales

*Tabla 8: Posicionamiento competitivo de Pizzana según rango de precios y propuesta de valor. (*Valores referenciales obtenidos a partir de cartas publicadas por competidores durante 2026).*

7.3 Distribución o plaza

La estrategia de distribución propuesta para Pizzana busca maximizar el alcance comercial del negocio sin comprometer la rentabilidad ni la experiencia del cliente. En función del diagnóstico estratégico realizado, se propone un modelo de distribución centrado en una dark kitchen, complementado por un canal de atención para eventos mediante una unidad móvil equipada para producir pizzas en terreno.

La dark kitchen constituye el eje principal de la operación, permitiendo concentrar los recursos en la producción y el despacho a domicilio, sin asumir los costos asociados a un salón de atención al público. Este formato resulta coherente con el comportamiento actual del mercado, caracterizado por una creciente utilización del delivery como principal canal de compra de alimentos preparados. Asimismo, facilita la estandarización de procesos, mejora la utilización de la capacidad instalada y permite operar de manera continua durante toda la semana, ampliando significativamente las oportunidades de venta respecto del modelo actual basado en activaciones esporádicas.

La comercialización se desarrollará mediante un esquema híbrido. El canal propio, apoyado en WhatsApp Business, Instagram y delivery directo, continuará siendo el principal medio de relación con los clientes habituales, permitiendo mantener un mayor control sobre la experiencia de compra y preservar los márgenes al evitar el pago de comisiones a intermediarios.

De manera complementaria, se proyecta la incorporación gradual a plataformas especializadas como Uber Eats, PedidosYa y Rappi. Estas aplicaciones permitirán aumentar la visibilidad de la marca, ampliar la cobertura geográfica y captar nuevos consumidores que actualmente utilizan estos canales como principal mecanismo de compra. Si bien estas plataformas implican un costo por comisión, se consideran una herramienta de adquisición de clientes más que un reemplazo del canal propio.

Finalmente, la estrategia incorpora una unidad móvil —moto cocina— destinada principalmente a la participación en eventos privados, ferias y actividades comunitarias. Este formato permite acercar la experiencia de elaboración artesanal directamente al consumidor, diversificar las fuentes de ingreso y fortalecer el posicionamiento de la marca en nuevos espacios de comercialización.

En conjunto, esta estrategia de distribución combina eficiencia operativa, control de la experiencia del cliente y expansión comercial, permitiendo que Pizzana aumente progresivamente su cobertura sin perder los atributos de cercanía y calidad que sustentan su propuesta de valor.

7.4 Promoción

La estrategia de promoción tiene como objetivo aumentar el reconocimiento de la marca, captar nuevos clientes y favorecer la recompra mediante acciones de comunicación coherentes con el posicionamiento artesanal de Pizzana. Dado que se trata de un emprendimiento en proceso de crecimiento, se priorizan herramientas digitales de alta segmentación y bajo costo relativo, permitiendo optimizar la inversión comercial y medir su desempeño de manera continua.

Las acciones promocionales se desarrollarán de forma progresiva, acompañando las distintas etapas de consolidación del negocio.

7.4.1 Penetración

Durante la etapa inicial, el objetivo principal será incrementar el conocimiento de la marca dentro del mercado objetivo. Para ello se utilizarán campañas geolocalizadas en Meta Ads y Google Ads, concentradas en Peñalolén y sectores cercanos, complementadas con contenido permanente en redes sociales que destaque la elaboración artesanal del producto y la experiencia gastronómica ofrecida por Pizzana.

Asimismo, se incentivará la recomendación entre clientes mediante promociones asociadas al boca a boca, aprovechando la comunidad ya existente en torno a la marca.

7.4.2 Posicionamiento

Una vez alcanzado un mayor nivel de reconocimiento, la estrategia se orientará a fortalecer la percepción de valor de la marca. Para ello se potenciará la presencia en plataformas como Google Business Profile y aplicaciones de delivery, utilizando fotografías profesionales, reseñas de clientes y una comunicación consistente con el posicionamiento artesanal definido para el negocio.

En esta etapa también se incorporarán acciones comerciales destinadas a incrementar el ticket promedio, tales como combos, productos complementarios y promociones específicas para horarios de menor demanda.

7.4.3 Fidelización

La última etapa busca aumentar la recurrencia de compra y fortalecer la relación con clientes habituales. Para ello se implementarán programas simples de fidelización, beneficios por recompra, convenios con empresas del sector y alianzas comerciales que permitan generar una base de clientes más estable y menos dependiente de promociones ocasionales.

Como apoyo a estas acciones, se propone el presupuesto anual de marketing presentado en la Tabla 10, el cual concentra la mayor inversión en publicidad digital y producción de contenido, manteniendo coherencia con las proyecciones financieras desarrolladas para el negocio.

Canal / acción	Fase	Inversión mensual (CLP)	Inversión anual (CLP)
Anuncios geolocalizados (Meta y Google)	Penetración / Posicionamiento	\$120.000	\$1.440.000
Producción de contenido para redes	Todas	\$80.000	\$960.000
Programa de fidelización y convenios	Fidelización	\$50.000	\$600.000
Material gráfico y promociones	Todas	\$50.000	\$600.000
Total marketing		\$300.000	\$3.600.000

Tabla 10. Presupuesto anual de marketing.

La efectividad de estas acciones será evaluada mediante indicadores como costo por adquisición de clientes, ticket promedio, tasa de recompra, alcance de campañas y retorno de la inversión publicitaria, permitiendo ajustar la asignación de recursos según el desempeño de cada canal.

7.5 Experiencia y recorrido del cliente

La propuesta de valor de Pizzana no finaliza con la venta del producto. Cada interacción entre la marca y el consumidor representa una oportunidad para fortalecer la confianza, aumentar la satisfacción y favorecer futuras compras. Por esta razón, la estrategia comercial considera el recorrido completo del cliente, desde el primer contacto con la marca hasta las acciones posteriores a la entrega del pedido.

La Tabla 10 resume las principales etapas de este proceso y las acciones definidas para generar una experiencia consistente durante todo el ciclo de compra.

Etapas	Objetivo	Acción de Pizzana
Descubrimiento	Que el cliente conozca la marca.	Anuncios geolocalizados y contenido en redes.
Consideración	Que evalúe y confíe.	Fotos reales, reseñas y carta clara.
Compra	Que el pedido sea simple.	Canal propio y apps sin fricción.
Entrega	Que el producto llegue bien.	Packaging, puntualidad y verificación.
Post-venta	Que repita y recomiende.	Resolución de incidencias y fidelización.

Tabla 10. Recorrido del cliente (Customer Journey).

La gestión coordinada de estos puntos de contacto permitirá fortalecer la percepción de calidad, aumentar la fidelización y transformar clientes ocasionales en compradores recurrentes, aspecto especialmente relevante para un negocio cuya estrategia competitiva se basa en la diferenciación y no en el liderazgo por precio.

8. PLAN OPERACIONAL

El diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores evidenció que una de las principales limitaciones de Pizzana no se encuentra en la calidad de su producto, sino en la forma en que actualmente se organiza y ejecuta la operación. La dependencia del fundador, la ausencia de procesos estandarizados y el funcionamiento basado en activaciones esporádicas restringen la capacidad del negocio para crecer de manera sostenida.

Con el propósito de superar estas limitaciones, el presente plan operacional propone una estructura de trabajo diseñada para sostener una operación continua bajo el modelo de

dark kitchen planteado en este plan de negocios. Las acciones desarrolladas en este capítulo buscan estandarizar los procesos críticos, mejorar la coordinación de las actividades diarias y generar las condiciones necesarias para mantener una experiencia consistente a medida que aumente el volumen de ventas.

Para ello, se describen los principales procesos operativos, la organización del trabajo, la distribución de funciones, la estandarización de recetas y la utilización del espacio físico proyectado para la operación.

8.1 Flujograma de procesos

Como parte de la propuesta operacional, se definieron dos procesos principales que representan las líneas de negocio proyectadas para Pizzana: el servicio de delivery y la atención de eventos. Ambos flujos permiten establecer una secuencia clara de actividades, definir responsables y controlar los puntos críticos que inciden directamente en la calidad del servicio.

8.1.1 Flujo del proceso de delivery

El proceso de delivery comienza con la recepción y validación del pedido, continúa con la preparación y elaboración del producto, incorpora un control de calidad previo al despacho y finaliza con la entrega al cliente y el seguimiento postventa. La estandarización de este flujo busca disminuir errores operativos, reducir tiempos de preparación y asegurar que cada pedido mantenga las condiciones de calidad definidas para la marca.



Ilustración 7: Flujograma del proceso de delivery. Fuente: elaboración propia.

8.1.2 Flujo del proceso de eventos

El proceso asociado a eventos incorpora actividades adicionales relacionadas con la planificación previa del servicio. Además de la coordinación con el cliente, contempla la programación de compras, la preparación anticipada de insumos, el transporte de equipos y la definición del formato de producción, ya sea mediante elaboración en terreno o regeneración de productos preparados previamente.

La estandarización de este proceso busca asegurar que la experiencia ofrecida durante eventos mantenga los mismos estándares de calidad definidos para la operación habitual del negocio, considerando las particularidades logísticas propias de este tipo de servicios.



Ilustración 8: Flujograma del proceso de eventos. Fuente: elaboración propia.

8.2 Horarios y turnos

Como parte de la propuesta operacional, se establece un horario de funcionamiento continuo que permite aumentar la disponibilidad del servicio respecto del modelo actual, concentrando la operación en los períodos donde se espera una mayor demanda. Esta

planificación busca aprovechar de mejor manera la capacidad instalada de la dark kitchen y distribuir los recursos humanos de acuerdo con las necesidades de cada jornada.

La programación considera aperturas en horario vespertino de lunes a viernes y jornadas extendidas durante el fin de semana, cuando históricamente se concentra el mayor volumen de pedidos. En total, la operación contempla 53 horas semanales de atención, permitiendo atender tanto el servicio habitual de delivery como la preparación de pedidos asociados a eventos.

Día	Apertura	Cierre	Horas
Lunes	17:00	23:00	6
Martes	17:00	0:00	7
Miércoles	17:00	0:00	7
Jueves	17:00	0:00	7
Viernes	17:00	1:00	8
Sábado	12:00	23:00	11
Domingo	11:00	18:00	7
Total semanal			53

Tabla 11. Horario de atención propuesto para Pizzana.

La definición de este horario constituye la base para organizar los turnos de trabajo y distribuir las responsabilidades operativas del equipo. Antes de la apertura se desarrollarán las actividades de preparación de masas, organización de ingredientes y revisión de insumos, mientras que durante el horario de atención los esfuerzos se concentrarán en la elaboración de los pedidos, el despacho y el control de calidad. Finalizada la jornada, se contemplan actividades de limpieza, reposición y cierre administrativo.

Con el fin de asegurar una operación eficiente y mantener una experiencia consistente para el cliente, se propone la siguiente distribución de funciones durante cada jornada de trabajo.

Etapas de la jornada	Responsable principal	Actividades principales
Preparación	Maestro pizzero + ayudante	Preparación de masas, mise en place, revisión de insumos y organización de la cocina.
Atención y producción	Maestro pizzero	Elaboración, armado y horneado de pizzas según los pedidos recibidos.

Despacho	Repartidor	Organización de pedidos, entrega a clientes y coordinación con plataformas de delivery.
Supervisión	Administrador	Gestión de pedidos, atención de clientes, control de caja y resolución de incidencias.
Cierre	Todo el equipo	Limpieza, reposición de insumos, registro de ventas y preparación de la siguiente jornada.

Tabla 12. Distribución propuesta de funciones por etapa de la operación

La distribución de funciones considera un refuerzo de la dotación durante los fines de semana y en horarios de mayor demanda, permitiendo asignar recursos de manera más eficiente sin incrementar innecesariamente los costos de operación. Al mismo tiempo, esta organización disminuye la dependencia del fundador en tareas operativas específicas y facilita la estandarización de procesos, aspecto fundamental para sostener el crecimiento proyectado del negocio.

8.3 Estandarización de recetas y procesos

Uno de los principales desafíos identificados durante el diagnóstico fue la alta dependencia del conocimiento y experiencia del fundador y del maestro pizzero para mantener la calidad del producto. Si bien este modelo ha permitido ofrecer una propuesta gastronómica bien valorada por los clientes, limita la posibilidad de aumentar la capacidad de producción y dificulta la incorporación de nuevos colaboradores sin afectar la consistencia del servicio.

Con el objetivo de reducir esta dependencia y asegurar una operación capaz de sostener el crecimiento proyectado, se propone implementar un sistema de estandarización de recetas y procesos que permita ejecutar cada etapa de la producción bajo criterios uniformes y previamente definidos. De esta manera, la calidad del producto dejará de depender de la experiencia individual de quien lo prepare y pasará a sustentarse en procedimientos claros y replicables.

La principal herramienta para lograr este objetivo será la elaboración de fichas técnicas para cada producto de la carta. Estas fichas servirán como documento de referencia

para la operación diaria, permitiendo controlar la producción, facilitar la capacitación del personal y mantener un seguimiento permanente de los costos.

Elemento	Objetivo
Ingredientes	Definir los insumos autorizados para cada preparación.
Gramajes	Estandarizar la cantidad de cada ingrediente utilizado.
Procedimiento de elaboración	Uniformar la secuencia de preparación del producto.
Tiempo de fermentación	Mantener las características de la masa.
Tiempo y temperatura de cocción	Garantizar una cocción consistente.
Rendimiento esperado	Facilitar la planificación de producción.
Costo por unidad	Apoyar el control de costos y la actualización de precios.

Tabla 13. Contenido propuesto de las fichas técnicas de producción

La estandarización también comprenderá los principales procesos operativos desarrollados durante cada jornada de trabajo. Para ello se establecerán listas de verificación (checklists) que permitan asegurar el cumplimiento de las actividades críticas antes, durante y después del servicio, disminuyendo errores operacionales y facilitando la supervisión de la operación.

La siguiente tabla resume la forma en que las fichas técnicas y los procedimientos estandarizados se integran al flujo operativo propuesto para Pizzana, asegurando que cada pedido siga una secuencia uniforme desde su recepción hasta el despacho al cliente.

Etapas	Actividades principales
Apertura	Revisión de equipos, limpieza inicial, preparación de masas, mise en place, control de inventario y habilitación de la cocina.
Producción	Recepción de pedidos, elaboración de pizzas, control de gramajes, horneado, control de calidad, empaque y despacho.
Cierre	Limpieza de equipos y superficies, reposición de insumos, registro de ventas, control de inventario y preparación de la jornada siguiente.

Tabla 14. Procedimientos operativos estandarizados

La implementación de estos procedimientos permitirá disminuir la variabilidad de la operación, reducir las posibilidades de error y facilitar la incorporación de nuevos trabajadores a medida que el negocio crezca. Asimismo, la estandarización proporcionará información más confiable para el control de costos, la planificación de compras y la

evaluación del desempeño operativo, fortaleciendo la capacidad de Pizzana para sostener una operación formal, eficiente y escalable.

8.4 Distribución de la cocina y control de inventario

La distribución física de la dark kitchen constituye un elemento fundamental para asegurar una operación eficiente y consistente. El diseño del espacio no responde únicamente a criterios de comodidad, sino que busca facilitar un flujo continuo de trabajo, disminuir desplazamientos innecesarios y mantener una separación adecuada entre las distintas etapas del proceso productivo, favoreciendo tanto la productividad como el cumplimiento de las exigencias sanitarias.

La propuesta considera una cocina de aproximadamente 30 m² (5 × 6 metros), organizada en áreas diferenciadas para lavado y sanitización, recepción y almacenamiento de insumos, refrigeración, preparación, horneado, empaque y despacho. Esta distribución permite que el proceso siga una secuencia lógica desde el ingreso de las materias primas hasta la salida del producto terminado, evitando cruces entre alimentos en distintas etapas de elaboración y reduciendo tiempos improductivos durante la operación.

La siguiente ilustración presenta la distribución propuesta para la dark kitchen de Pizzana, destacando las principales áreas de trabajo y el flujo operativo proyectado para la preparación y despacho de los pedidos.



Además de una adecuada distribución física, la operación requiere un sistema de control de inventarios que permita sostener la continuidad del servicio y mantener un control permanente sobre el consumo de materias primas. Actualmente, el manejo de insumos se realiza principalmente mediante registros manuales; sin embargo, la operación continua proyectada exige contar con información oportuna sobre existencias, rotación y mermas para apoyar la toma de decisiones.

Como parte de la propuesta se implementará un sistema digital de control de inventarios que incorpore el registro de ingresos y salidas de productos, la aplicación del método FIFO (First In, First Out), el etiquetado de insumos y el seguimiento periódico de mermas. Estas herramientas permitirán mejorar la planificación de compras, reducir pérdidas por vencimiento y asegurar la disponibilidad de los insumos críticos para la producción.

Herramienta	Objetivo
Registro digital de inventario	Controlar existencias y consumo de materias primas.
Método FIFO	Favorecer la rotación adecuada de los productos y disminuir pérdidas por vencimiento.
Etiquetado de insumos	Mejorar la identificación y trazabilidad de materias primas.
Registro de mermas	Identificar pérdidas y oportunidades de mejora durante la producción.
Revisión periódica de stock	Planificar compras y prevenir quiebres de inventario.

Tabla 15. Herramientas propuestas para el control de inventario

La incorporación de estas herramientas permitirá fortalecer el control operacional del negocio, mejorar la planificación de abastecimiento y respaldar las proyecciones financieras mediante un seguimiento más preciso del consumo de insumos y de los costos de producción. Asimismo, contribuirá a reducir la variabilidad del proceso y facilitará la toma de decisiones a medida que Pizzana aumente su volumen de operación.

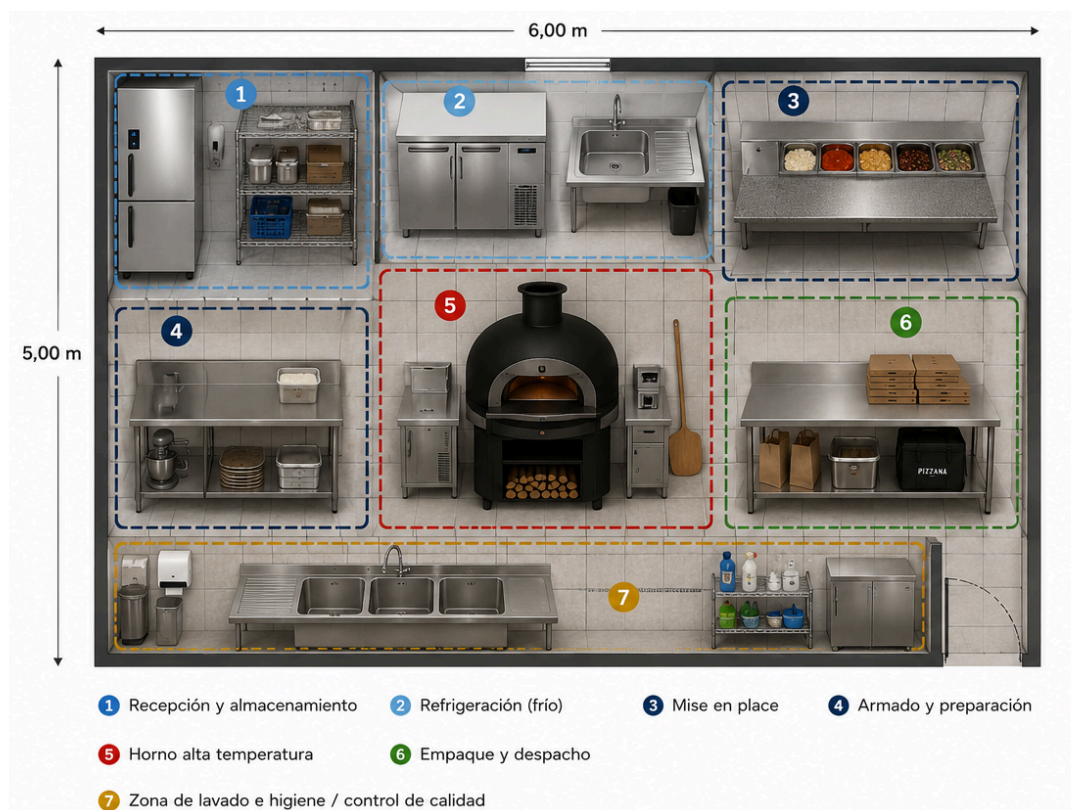


Ilustración 10. Referencia visual de la dark kitchen y su equipamiento.

8.5 Indicadores operacionales (KPIs)

La implementación de una operación estandarizada requiere mecanismos que permitan evaluar permanentemente su desempeño y detectar oportunamente posibles desviaciones. En este contexto, se propone un sistema de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) orientado a monitorear los procesos críticos de Pizzana y apoyar la toma de decisiones durante su proceso de formalización.

Los indicadores seleccionados responden a los principales desafíos identificados en el diagnóstico estratégico, especialmente aquellos relacionados con la eficiencia operacional, la calidad del servicio, el control de costos y la fidelización de clientes. Su seguimiento permitirá evaluar el cumplimiento de los estándares definidos para la operación y generar información objetiva para implementar acciones de mejora cuando sea necesario.

Indicador	Qué mide	Meta	Frecuencia	Responsable
Tiempo de preparación	Minutos transcurridos desde la recepción del pedido hasta el despacho.	≤ 20 minutos	Diario	Maestro pizzero

Tasa de reclamos	Pedidos con incidencias respecto del total de pedidos.	$\leq 3\%$	Semanal	Administrador
Merma de insumos	Pérdida de materias primas respecto del total de compras.	$\leq 5\%$	Semanal	Encargado de cocina
Ticket promedio	Valor promedio por pedido.	Tendencia creciente	Mensual	Administrador
Tasa de recompra	Porcentaje de clientes que realizan nuevas compras.	Tendencia creciente	Mensual	Administrador

Tabla 16. Sistema de indicadores operacionales (KPIs) propuesto para Pizzana

Los indicadores propuestos permiten monitorear tanto el desempeño interno de la operación como la experiencia del cliente. Mientras el tiempo de preparación, la merma de insumos y la tasa de reclamos entregan información sobre la eficiencia de los procesos productivos, el ticket promedio y la tasa de recompra permiten evaluar el desempeño comercial y el nivel de fidelización alcanzado por la marca.

Con el propósito de facilitar la gestión de estos indicadores, se propone implementar un ciclo de seguimiento continuo que permita registrar resultados, comparar el desempeño con las metas establecidas y definir acciones correctivas cuando corresponda.

Etapas	Acción
Medición	Registrar periódicamente la información de cada indicador.
Comparación	Evaluar el desempeño respecto de la meta definida.
Análisis	Identificar las causas de desviaciones o resultados sobresalientes.
Acción	Implementar medidas correctivas o de mejora.
Seguimiento	Verificar la efectividad de las acciones implementadas.

Tabla 17. Ciclo de seguimiento de indicadores operacionales.

La utilización sistemática de estos indicadores permitirá que la gestión operativa de Pizzana evolucione desde un modelo basado principalmente en la experiencia de sus integrantes hacia un sistema sustentado en información objetiva y medible. De esta manera, la empresa dispondrá de herramientas para controlar su desempeño, mejorar continuamente sus procesos y respaldar la toma de decisiones durante las distintas etapas de crecimiento proyectadas en este plan de negocios.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La implementación del modelo de negocio propuesto requiere una estructura organizacional capaz de sostener una operación continua, mantener los estándares de calidad definidos para la marca y distribuir las responsabilidades de manera eficiente entre los distintos integrantes del equipo. En este contexto, el plan de recursos humanos busca establecer una organización acorde con el tamaño y etapa de desarrollo de Pizzana, permitiendo responder al crecimiento proyectado sin generar una estructura sobredimensionada.

El diagnóstico estratégico evidenció que una de las principales limitaciones del emprendimiento corresponde a la elevada dependencia del fundador para la ejecución de funciones operativas, administrativas y comerciales. Si bien esta característica resulta habitual en negocios de pequeña escala, limita la capacidad de crecimiento y dificulta la continuidad de la operación. Por ello, la propuesta considera una distribución clara de responsabilidades, la definición de funciones específicas y la incorporación gradual de personal conforme aumente la demanda.

El presente capítulo desarrolla la estructura organizacional propuesta, los principales cargos requeridos para la operación, sus responsabilidades y los lineamientos para la gestión del personal durante el proceso de formalización.

9.1 Estructura organizacional y organigrama

La estructura organizacional propuesta responde al tamaño proyectado del negocio y a la necesidad de mantener una operación eficiente durante los primeros años de funcionamiento. En una primera etapa, se considera un equipo permanente responsable del funcionamiento diario de la dark kitchen, complementado por personal de apoyo contratado según la demanda de eventos o períodos de mayor actividad y por servicios especializados prestados de manera externa.

La siguiente ilustración presenta el modelo organizacional propuesto para Pizzana, mostrando la relación entre las áreas permanentes de la empresa y los apoyos externos que complementan la operación.

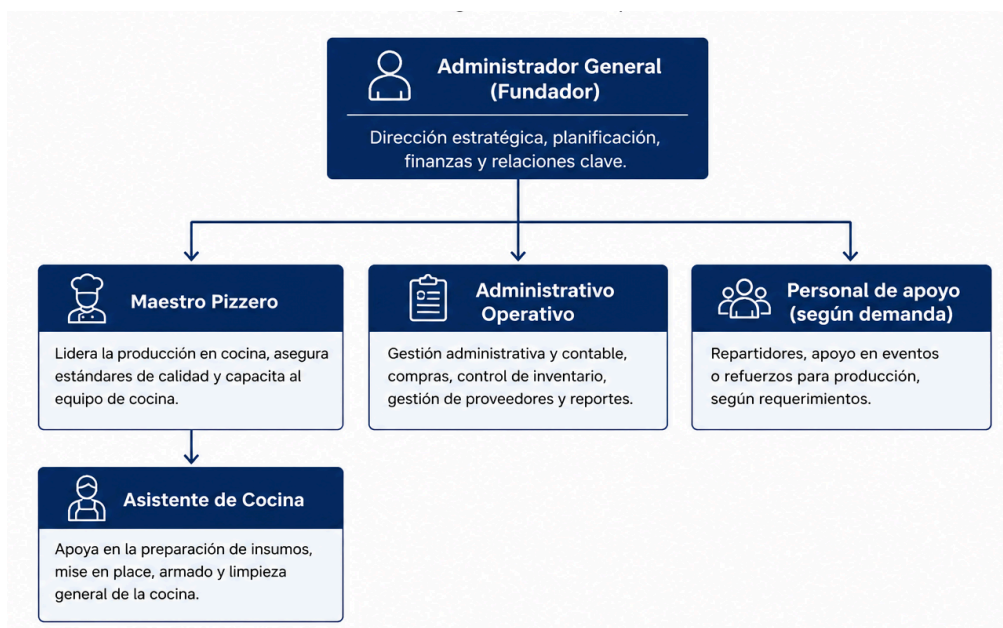


Ilustración 11. Modelo organizacional propuesto para Pizzana. Elaboración propia.

El Administrador General, función asumida inicialmente por el fundador, será responsable de la planificación estratégica, la administración financiera, la gestión comercial y la coordinación general del negocio. Bajo su supervisión operará el Maestro Pizzero, encargado de liderar la producción, controlar la calidad de los productos y asegurar el cumplimiento de las fichas técnicas y procedimientos operativos definidos en el plan operacional.

El Asistente de Cocina apoyará las actividades de preparación de insumos, mise en place, producción y orden de la cocina, mientras que el Administrativo-Operativo concentrará la gestión de pedidos, coordinación del delivery, atención de clientes y seguimiento postventa. Esta distribución permitirá reducir la concentración de funciones actualmente existente y favorecer una operación más organizada.

De forma complementaria, la estructura considera la incorporación de personal de apoyo según demanda, destinado principalmente a reforzar la operación durante eventos y períodos de mayor carga de trabajo. Asimismo, actividades especializadas como asesoría legal, contable, laboral y marketing digital serán desarrolladas mediante servicios externos, permitiendo acceder a conocimientos específicos sin aumentar permanentemente la estructura de costos de la empresa.

Cargo	Principales responsabilidades	Tipo de participación
Administrador General	Dirección estratégica, finanzas, compras y supervisión general.	Permanente
Maestro Pizzero	Producción, control de calidad y coordinación de cocina.	Permanente
Asistente de Cocina	Preparación de insumos, apoyo en producción y limpieza.	Permanente
Administrativo-Operativo	Gestión de pedidos, delivery, atención de clientes y postventa.	Permanente
Personal de apoyo	Apoyo operativo en eventos y períodos de alta demanda.	Variable
Asesoría externa	Marketing digital, contabilidad, aspectos legales y laborales.	Externa

Tabla 18. Resumen de cargos propuestos para Pizzana

La estructura propuesta busca equilibrar eficiencia operativa, control de costos y capacidad de crecimiento. A medida que aumente el volumen de operaciones, permitirá incorporar nuevos colaboradores sin modificar la lógica organizacional del negocio, reduciendo progresivamente la dependencia del fundador y fortaleciendo la continuidad de la operación.

9.2 Manual de funciones

La estructura organizacional propuesta sólo podrá cumplir su propósito si cada integrante del equipo conoce con claridad las responsabilidades asociadas a su cargo. En este sentido, el manual de funciones constituye una herramienta de apoyo para la gestión de personas, ya que establece las principales actividades de cada puesto, define las líneas de supervisión y facilita la coordinación entre las distintas áreas de la operación.

Más que describir procedimientos específicos, este manual busca asegurar que cada colaborador comprenda su rol dentro del funcionamiento general de la empresa, favoreciendo una operación más ordenada, consistente y menos dependiente del conocimiento individual de cada trabajador.

Cargo	Objetivo del cargo	Principales responsabilidades
Administrador General	Dirigir y coordinar el funcionamiento integral del negocio.	Planificación estratégica, administración financiera, compras, relación con proveedores, supervisión general de la operación y control del cumplimiento normativo.
Maestro Pizzero	Garantizar la calidad y consistencia de la producción.	Elaboración de productos según fichas técnicas, control de calidad, supervisión de la producción y coordinación del equipo de cocina.
Asistente de Cocina	Apoyar la continuidad de la producción.	Preparación de ingredientes, mise en place, apoyo en producción, empaque, limpieza y reposición de insumos.
Administrativo - Operativo	Coordinar la gestión comercial y la atención de clientes.	Administración de pedidos, coordinación de despachos, atención de clientes, gestión de plataformas digitales y seguimiento postventa.
Personal de apoyo	Reforzar la operación durante eventos y períodos de alta demanda.	Apoyo en producción, logística, empaque, montaje y ejecución de eventos.

Tabla 19. Manual de funciones propuesto para Pizzana.

La definición de estas funciones permitirá distribuir de manera más equilibrada las responsabilidades dentro de la organización, reduciendo la concentración de tareas actualmente existente en la figura del fundador. Asimismo, facilitará los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo a mantener una operación consistente a medida que aumente el volumen de actividad.

Con el fin de visualizar cómo participa cada cargo dentro de los principales procesos del negocio, se propone la siguiente matriz de responsabilidades.

Proceso	Administrador General	Maestro Pizzero	Asistente de Cocina	Administrativo - Operativo	Personal de apoyo
Planificación y compras	X	O			
Recepción de insumos	O	X	O		
Preparación (mise en place)		X	X		O
Producción		X	X		O
Control de calidad	O	X			
Gestión de pedidos				X	
Delivery y despacho			O	X	O
Atención al cliente	O			X	
Eventos	O	X	X	O	

Tabla 20. Participación de los cargos en los procesos principales. (Leyenda: X Responsable principal | O Participación de apoyo.)

La distribución propuesta evidencia que las actividades críticas del negocio dejan de depender exclusivamente del fundador y pasan a sustentarse en una estructura organizacional donde las responsabilidades son compartidas y claramente definidas. Esta organización permitirá acompañar el crecimiento proyectado de Pizzana sin perder el control sobre la calidad del producto ni sobre la experiencia ofrecida al cliente.

9.3 Reclutamiento, selección y contratación

El crecimiento proyectado para Pizzana requiere incorporar colaboradores capaces de desempeñarse en una operación estandarizada, donde la calidad del producto y la experiencia del cliente dependen del cumplimiento de procesos previamente definidos y no únicamente de la experiencia individual de cada trabajador.

En este contexto, el proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo incorporar personas cuyas competencias técnicas y actitud de servicio sean consistentes con la propuesta de valor del negocio. Dado el tamaño proyectado de la empresa, se privilegiará inicialmente el reclutamiento de personas residentes en Peñalolén o comunas cercanas, favoreciendo la disponibilidad horaria, la reducción de tiempos de traslado y una mayor flexibilidad para cubrir turnos y eventos.

El proceso de incorporación de nuevos colaboradores se desarrollará mediante una secuencia de etapas que permita evaluar tanto las habilidades técnicas como la compatibilidad de cada postulante con la cultura organizacional de Pizzana.

Etapas	Objetivo
Reclutamiento	Difundir las vacantes mediante redes sociales, recomendaciones y portales de empleo.
Revisión de antecedentes	Verificar experiencia, disponibilidad y cumplimiento de los requisitos del cargo.
Entrevista	Evaluar competencias técnicas, actitud de servicio y trabajo en equipo.
Prueba práctica	Validar habilidades operativas en cocina o desempeño según el cargo postulado.
Selección y contratación	Formalizar la incorporación del candidato seleccionado mediante contrato de trabajo.
Inducción	Capacitar al nuevo colaborador en procesos, fichas técnicas y estándares operativos.

Tabla 21. Proceso de reclutamiento y selección propuesto

La siguiente ilustración resume el flujo propuesto para el proceso de incorporación de personal.

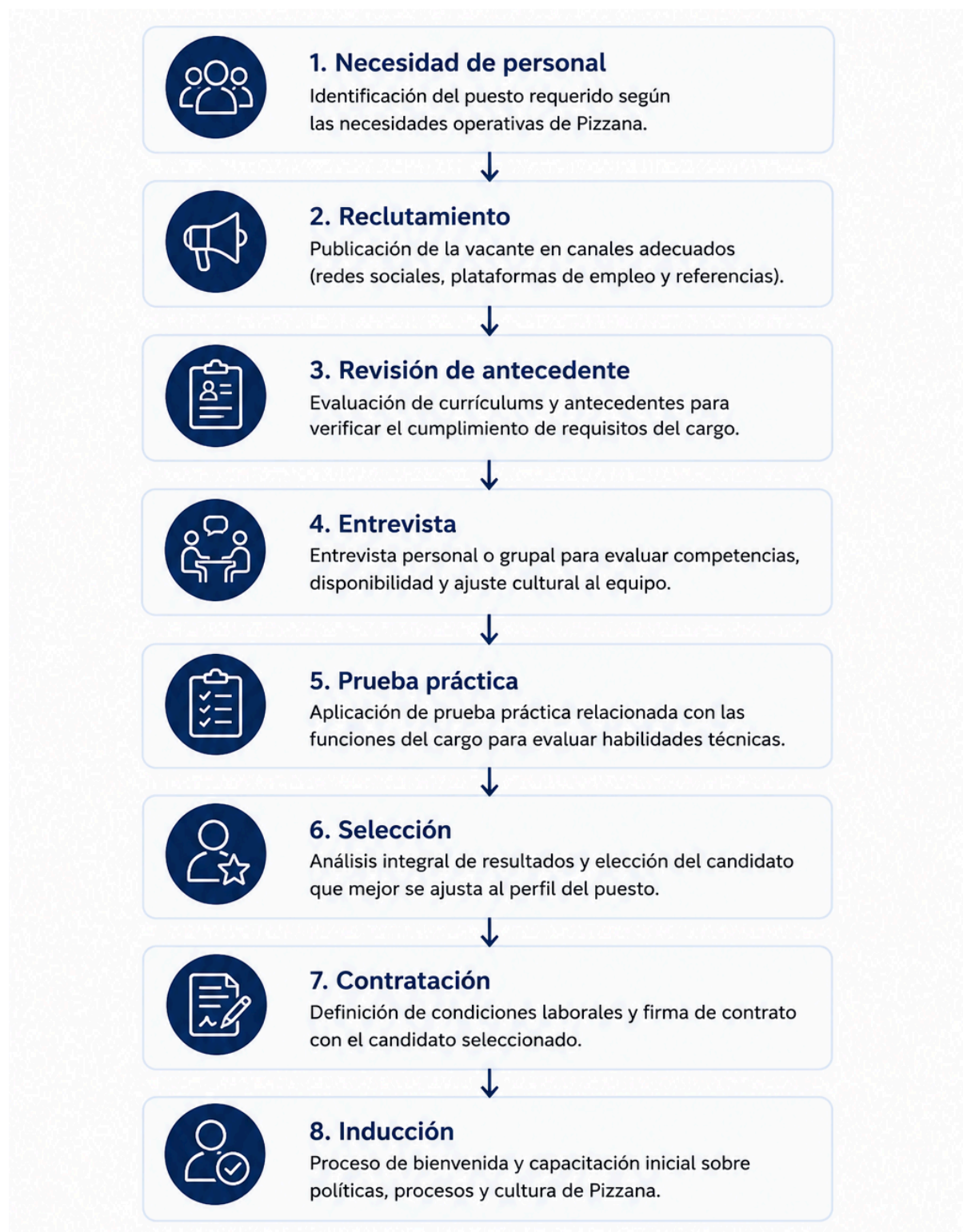


Ilustración 12. Proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal.

La contratación del equipo permanente se realizará conforme a la normativa laboral vigente, formalizando las relaciones laborales mediante contratos escritos y el cumplimiento de las obligaciones previsionales y legales correspondientes. En el caso del personal de apoyo destinado a eventos o períodos de mayor demanda, la incorporación se realizará bajo modalidades contractuales acordes con la legislación aplicable, manteniendo siempre una definición clara de funciones, jornadas y responsabilidades.

Este proceso permitirá conformar equipos de trabajo alineados con la cultura organizacional de Pizzana, facilitando la capacitación posterior, disminuyendo la rotación de personal y fortaleciendo la continuidad operacional del negocio.

9.4 Capacitación, desarrollo y retención

La estandarización de los procesos propuesta en el plan operacional solo podrá sostenerse en el tiempo si las personas que integran la organización cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para ejecutarlos de manera consistente. En este contexto, la capacitación deja de ser una actividad puntual y pasa a convertirse en un mecanismo permanente para asegurar la calidad del servicio, facilitar la incorporación de nuevos colaboradores y disminuir la dependencia del conocimiento individual.

El plan de capacitación considera las principales competencias requeridas para cada cargo, priorizando aquellos ámbitos que tienen un impacto directo sobre la calidad del producto, la inocuidad alimentaria, la atención de clientes y el cumplimiento de los procedimientos operativos definidos para el negocio.

Ámbito de capacitación	Dirigido a	Frecuencia
Manipulación de alimentos e inocuidad	Equipo de cocina	Inducción y actualización anual
Fichas técnicas y estandarización	Maestro pizzero y asistente	Inducción y actualización cuando existan cambios en la carta
Atención al cliente y postventa	Administrativo-operativo	Inducción y actualización trimestral
Plataformas digitales y delivery	Administrativo-operativo	Inducción
Operación de eventos	Equipo base y personal de apoyo	Antes de cada temporada de eventos

Tabla 22. Plan de capacitación propuesto.

La capacitación se complementará con un proceso de inducción para todo nuevo colaborador, permitiendo transmitir la cultura organizacional, la propuesta de valor de Pizzana y los estándares de trabajo definidos para cada área.

Junto con el desarrollo de competencias técnicas, la empresa promoverá acciones orientadas a fortalecer el compromiso y la permanencia del equipo de trabajo. Para ello se privilegiará mecanismos de reconocimiento, oportunidades de aprendizaje continuo y una planificación flexible de turnos, buscando generar un ambiente laboral que favorezca la estabilidad del personal y la continuidad operacional del negocio.

9.5 Política de remuneraciones y compensaciones

La política de remuneraciones propuesta busca atraer y retener colaboradores comprometidos con la propuesta de valor de Pizzana, manteniendo al mismo tiempo una estructura de costos coherente con la etapa de desarrollo del negocio. En este sentido, el sistema de compensaciones se construye sobre tres principios fundamentales: ofrecer remuneraciones competitivas para el mercado, reconocer el desempeño individual y colectivo, y mantener una estructura financieramente sostenible que acompañe el crecimiento de la empresa.

La propuesta combina una remuneración fija para el equipo permanente con incentivos variables asociados al desempeño y beneficios no monetarios orientados a fortalecer el compromiso y la permanencia de los colaboradores. De esta forma, se busca alinear los objetivos del equipo con los estándares de calidad y servicio definidos para la operación.

Componente	Descripción	Aplicación
Remuneración fija	Sueldo base por cargo, superior al Ingreso Mínimo Mensual vigente.	Equipo permanente
Componente variable	Bono asociado al cumplimiento de indicadores de servicio, calidad y desempeño operacional.	Equipo permanente
Pago por evento	Remuneración acordada por jornada de trabajo para eventos específicos.	Personal de apoyo
Compensaciones no monetarias	Flexibilidad de turnos, reconocimiento al desempeño, alimentación durante la jornada y oportunidades de capacitación.	Todo el equipo

Tabla 23. Estructura de remuneraciones y compensaciones propuesta.

La remuneración fija busca entregar estabilidad al equipo permanente, mientras que el componente variable incentiva el cumplimiento de objetivos relacionados con la calidad del servicio, la eficiencia operacional y la satisfacción del cliente. En el caso del personal de apoyo, la remuneración se ajustará a la duración y características de cada evento, permitiendo mantener flexibilidad sin incrementar la estructura permanente de costos.

Por otra parte, las compensaciones no monetarias complementan la política de remuneraciones mediante acciones que favorecen un buen clima laboral, fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a la retención de colaboradores. Este enfoque resulta especialmente relevante para un emprendimiento de pequeña escala como Pizzana, donde la estabilidad del equipo y la continuidad de la operación dependen en gran medida del compromiso de las personas que participan en el negocio.

9.6 Dotación y costo laboral

La estructura organizacional propuesta considera un equipo permanente compuesto por tres cargos operativos, suficiente para sostener el nivel de producción proyectado durante la etapa inicial de funcionamiento del negocio. Esta dotación responde al modelo operacional desarrollado en el capítulo anterior, permitiendo distribuir las principales actividades entre producción, apoyo de cocina y gestión comercial, mientras que las funciones estratégicas y administrativas continúan siendo asumidas por el fundador.

La siguiente tabla presenta el costo laboral mensual estimado para el equipo base. Las remuneraciones propuestas se sitúan por sobre el Ingreso Mínimo Mensual vigente y consideran una estimación de cotizaciones previsionales y otras obligaciones laborales asociadas a la contratación formal del personal.

Cargo	Función principal	Remuneración mensual estimado (CLP)
Maestro pizzero	Producción y control de calidad	\$800.000
Asistente de cocina	Preparación, apoyo operativo y empaque	\$600.000
Administrativo-operativo	Gestión de pedidos, delivery y atención al cliente	\$700.000
Subtotal remuneraciones		\$2.100.000
Leyes sociales y provisiones	Cotizaciones y provisiones legales	\$200.000
Costo laboral mensual estimado		\$2.300.000

Tabla 24. Dotación propuesta y costo laboral mensual.

Nota: El Administrador General corresponde inicialmente al fundador del emprendimiento, por lo que su remuneración no se incorpora en la estructura de costos considerada para la evaluación financiera del proyecto.

La dotación propuesta busca equilibrar la capacidad operativa necesaria para entregar un servicio continuo con una estructura de costos compatible con la etapa de desarrollo de Pizzana. Asimismo, entrega la flexibilidad suficiente para incorporar personal de apoyo durante eventos o períodos de mayor demanda, evitando aumentar permanentemente los costos fijos del negocio.

El costo laboral presentado constituye uno de los principales componentes de los costos fijos considerados en el plan financiero y será utilizado como base para las proyecciones de resultados y flujos de caja desarrolladas en el capítulo siguiente.

10. ASPECTOS LEGALES Y DE FORMALIZACIÓN

El análisis estratégico desarrollado en los capítulos anteriores permitió identificar que la principal limitación para el crecimiento de Pizzana no se relaciona con la aceptación de su propuesta gastronómica, sino con la condición de informalidad bajo la que actualmente opera el emprendimiento. En consecuencia, la formalización constituye una condición necesaria para implementar el modelo de negocio propuesto, acceder a nuevos canales de comercialización y reducir los riesgos asociados a la operación.

El presente capítulo resume los principales requisitos legales, tributarios, sanitarios y laborales que deberán cumplirse para iniciar una operación formal, estableciendo una hoja de ruta para la implementación del proyecto.

10.1 Constitución de la empresa

Como primera etapa del proceso de formalización, se propone constituir una persona jurídica que permita separar el patrimonio personal del fundador de las obligaciones del negocio y facilite la administración tributaria, la contratación de trabajadores y el acceso a financiamiento.

Considerando el tamaño proyectado de la empresa y la posibilidad de incorporar nuevos socios en el futuro, la Sociedad por Acciones (SpA) se presenta como la alternativa

más conveniente, debido a su flexibilidad administrativa y facilidad para modificar la estructura societaria conforme evolucione el negocio.

La constitución podrá realizarse mediante el sistema Registro de Empresas y Sociedades (Empresa en un Día), reduciendo tiempos y costos asociados al proceso.

10.2 Formalización tributaria

Una vez constituida la empresa, será necesario realizar la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, obtener el Rol Único Tributario e incorporarse al Régimen Pro Pyme, régimen que resulta consistente con el tamaño y características económicas proyectadas para Pizzana.

La utilización de este régimen facilitará el cumplimiento de las obligaciones tributarias y permitirá llevar una contabilidad simplificada, aspecto especialmente relevante durante la etapa inicial de operación. Asimismo, la emisión de documentos tributarios electrónicos y el registro sistemático de ingresos y gastos proporcionarán información relevante para la gestión financiera del negocio.

10.3 Resolución sanitaria y permisos de funcionamiento

La resolución sanitaria constituye el requisito más importante para el funcionamiento de una empresa dedicada a la elaboración de alimentos. Su obtención permitirá desarrollar la operación desde una dark kitchen autorizada para producir y comercializar alimentos preparados, asegurando el cumplimiento de las exigencias establecidas por la autoridad sanitaria.

De manera complementaria, será necesario obtener la patente comercial correspondiente y verificar el cumplimiento de las normas de uso de suelo y demás requisitos municipales aplicables al inmueble donde funcionará la operación.

La Tabla 25 resume los principales trámites necesarios para completar el proceso de formalización.

Trámite	Organismo responsable	Objetivo
Constitución de la empresa	Registro de Empresas y Sociedades	Crear la personalidad jurídica del negocio.
Inicio de actividades y obtención	Servicio de Impuestos Internos	Formalizar el régimen tributario.

de RUT		
Resolución sanitaria	SEREMI de Salud	Autorizar la elaboración de alimentos.
Patente comercial	Municipalidad de Peñalolén	Autorizar el funcionamiento del establecimiento.

Tabla 25. Hoja de ruta para la formalización de Pizzana.

10.4 Obligaciones laborales y cumplimiento normativo

La formalización también implica el cumplimiento de las obligaciones laborales asociadas a la contratación del personal, incluyendo contratos de trabajo, pago de cotizaciones previsionales, cumplimiento del Ingreso Mínimo Mensual vigente y demás exigencias establecidas por la legislación chilena.

Asimismo, considerando que el modelo de negocio se basa principalmente en el delivery, la operación deberá ajustarse a la normativa relacionada con envases y gestión de residuos, incorporando progresivamente materiales compatibles con las regulaciones ambientales vigentes y fortaleciendo las prácticas de gestión responsable de residuos desarrolladas en el plan operacional.

En conjunto, estos requisitos constituyen la base regulatoria necesaria para implementar el modelo de negocio propuesto, disminuir la exposición a riesgos legales y habilitar el crecimiento sostenible proyectado para Pizzana.

11. PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene como propósito evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto para Pizzana y determinar si las estrategias desarrolladas en los capítulos anteriores permiten construir una operación rentable y sostenible en el tiempo. En esta etapa, las decisiones relacionadas con marketing, operaciones, recursos humanos y formalización se traducen en proyecciones financieras que permiten estimar la inversión requerida, los costos de operación, los ingresos esperados y la rentabilidad del proyecto.

Debido a que Pizzana se encuentra en un proceso de transición desde una operación informal hacia una empresa formal, la evaluación financiera no se sustenta en estados financieros históricos, sino en un conjunto de supuestos contruidos a partir de la información levantada durante esta investigación, complementados con antecedentes reales del

funcionamiento actual del emprendimiento. Estos supuestos se presentan de manera detallada en el Anexo A y sirven como base para el desarrollo del modelo financiero que acompaña esta memoria.

Las proyecciones presentadas corresponden a un escenario de referencia elaborado a partir de las condiciones de operación definidas en este plan de negocios. En consecuencia, los resultados deberán actualizarse a medida que el negocio consolide información histórica sobre ventas, costos y comportamiento de la demanda. No obstante, el modelo desarrollado permite evaluar el impacto de variaciones en variables críticas como precios, costos, volumen de ventas e inversión inicial, entregando una herramienta de apoyo para la toma de decisiones futuras.

A partir de estos antecedentes, el presente capítulo desarrolla la estimación de la inversión inicial, las proyecciones de ingresos y costos, la construcción de los estados financieros proyectados y la evaluación económica del proyecto mediante indicadores de rentabilidad, con el propósito de determinar la factibilidad financiera de la formalización propuesta para Pizzana.

11.1 Supuestos del modelo financiero

La evaluación financiera del proyecto se desarrolló a partir de un modelo de proyección construido específicamente para Pizzana, cuyo propósito es estimar la viabilidad económica de la operación propuesta bajo distintos escenarios de desempeño. Dado que el emprendimiento se encuentra en proceso de formalización y no dispone de estados financieros históricos consolidados, el modelo se basa en un conjunto de supuestos obtenidos a partir del diagnóstico realizado, antecedentes reales de la operación actual y las proyecciones desarrolladas en los capítulos anteriores.

Los principales parámetros utilizados consideran un horizonte de evaluación de cinco años, una tasa de descuento de 22%, consistente con el nivel de riesgo asociado a un emprendimiento gastronómico en etapa inicial, y una tasa de impuesto a la renta de 12,5% correspondiente al régimen Pro Pyme. Asimismo, el modelo utiliza un precio promedio ponderado de venta de \$10.437 por pizza y evalúa tres escenarios de demanda (conservador, base y optimista), con el propósito de analizar la sensibilidad de los resultados frente a distintos niveles de crecimiento.

Variable	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
Tasa de descuento	0,22
Impuesto a la renta	0,125
Precio promedio ponderado	\$10.437
Escenarios evaluados	Conservador, Base y Optimista

Tabla 26. Principales supuestos del modelo financiero.

El detalle completo de los supuestos utilizados en la construcción del modelo financiero se presenta en el Anexo A, permitiendo actualizar fácilmente las proyecciones a medida que el negocio disponga de información histórica más completa.

11.2 Inversión inicial

La implementación del modelo de negocio propuesto requiere una inversión inicial destinada principalmente a habilitar la infraestructura necesaria para operar bajo un esquema formal de dark kitchen, adquirir el equipamiento especializado para la producción y financiar el capital de trabajo requerido durante los primeros meses de funcionamiento.

La inversión proyectada asciende a \$15.500.000, monto que incorpora tanto activos productivos como recursos destinados a asegurar la continuidad operacional durante la etapa inicial. La mayor participación corresponde a la habilitación de la cocina con resolución sanitaria, la adquisición del horno napolitano de alta temperatura y el capital de trabajo necesario para cubrir los costos asociados al inicio de las operaciones.

El detalle de la inversión requerida se presenta en la Tabla 27, la cual incorpora la participación relativa de cada componente dentro del total de la inversión inicial, permitiendo identificar su peso financiero y priorización.

Ítem de inversión	Monto (CLP)	Participación (%)
Horno napolitano alta temperatura	\$3.500.000	22,60%
Habilitación y resolución sanitaria	\$3.000.000	19,40%
Capital de trabajo inicial	\$3.000.000	19,40%
Moto cocina equipada (eventos)	\$2.500.000	16,10%
Refrigeración industrial	\$1.500.000	9,70%
Mesas y utensilios de acero inoxidable	\$1.200.000	7,70%

Mobiliario y otros	\$800.000	5,20%
Inversión total	\$15.500.000	100%

Tabla 27. Detalle de la inversión inicial y participación porcentual.

La distribución de esta inversión responde directamente a los requerimientos identificados en los capítulos de operaciones, recursos humanos y formalización. En este sentido, la inversión no solo permite habilitar la infraestructura necesaria para el funcionamiento del negocio, sino que constituye la base sobre la cual se implementarán las estrategias propuestas en el presente plan de negocios.

11.3 Estructura de costos y unidad económica

La sostenibilidad financiera del proyecto depende de la capacidad de generar un margen suficiente en cada venta para cubrir los costos fijos de la operación y producir utilidades. Por ello, antes de proyectar los resultados del negocio, resulta necesario analizar la estructura de costos asociada a la elaboración y comercialización de cada pizza.

El modelo financiero considera un precio promedio ponderado de venta de \$10.437 por pizza, determinado a partir de la estructura de precios definida en el plan de marketing. Sobre esta base, el costo variable promedio asciende a \$6.322 por unidad, incorporando materias primas, packaging y la comisión promedio asociada a los pedidos realizados mediante plataformas de delivery. Como resultado, el margen de contribución unitario alcanza \$4.115, equivalente aproximadamente al 39% del precio de venta.

Por otra parte, la operación proyectada contempla costos fijos mensuales estimados en \$3.750.000, compuestos principalmente por las remuneraciones del equipo permanente, el arriendo de la dark kitchen y los gastos necesarios para sostener el funcionamiento continuo del negocio. Estos costos se mantienen relativamente estables frente al volumen de producción, por lo que el crecimiento de las ventas incrementa progresivamente la capacidad del proyecto para generar utilidades.

La Tabla 28 resume los principales componentes de la unidad económica sobre la cual se construye la evaluación financiera del proyecto.

Concepto	Valor	Comentario
Precio promedio de venta	\$10.437	Precio promedio ponderado de la carta.

Costo variable unitario	\$6.322	Incluye insumos, packaging y comisión promedio de delivery.
Margen de contribución unitario	\$4.115	Aporte de cada pizza para cubrir costos fijos y generar utilidad.
Margen de contribución	39%	Margen promedio sobre el precio de venta.
Costos fijos mensuales	\$3.750.000	Remuneraciones, arriendo y gastos generales de operación.

Tabla 28. Unidad económica de Pizzana.

La composición de los costos evidencia que los insumos representan el principal componente del costo total de la operación, seguidos por el arriendo de la cocina y las remuneraciones del equipo permanente. En consecuencia, la rentabilidad del negocio dependerá principalmente de mantener un adecuado control sobre el costo de las materias primas, optimizar la utilización de la capacidad instalada y sostener niveles de venta que permitan absorber eficientemente los costos fijos de la operación.

Los resultados presentados en esta sección constituyen la base para determinar el punto de equilibrio del proyecto y desarrollar las proyecciones financieras que se presentan en los apartados siguientes.

11.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el volumen mínimo de ventas que Pizzana debe alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos de operación, sin generar utilidades ni pérdidas. Este indicador permite dimensionar el nivel de actividad necesario para sostener el funcionamiento del negocio y constituye una referencia clave para evaluar la factibilidad económica del proyecto durante sus primeros años de operación.

De acuerdo con los resultados del modelo financiero, y considerando los costos fijos mensuales proyectados junto con el margen de contribución unitario obtenido para cada pizza, Pizzana deberá comercializar aproximadamente 643 pizzas mensuales, equivalentes a un promedio cercano a 22 pizzas diarias, para cubrir la totalidad de sus costos operacionales.

La siguiente ilustración muestra el comportamiento esperado de los ingresos y los costos totales en función del volumen de ventas, identificando el punto en que ambos se igualan y a partir del cual el negocio comienza a generar utilidades.

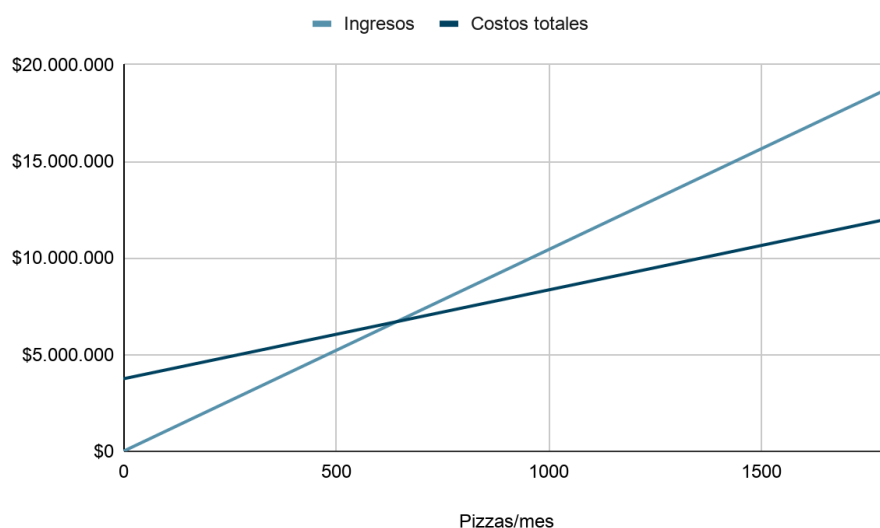


Gráfico 7. Análisis de punto de equilibrio mensual. Fuente: elaboración propia.

El resultado obtenido representa un desafío relevante para una empresa que inicia una operación formal; sin embargo, se encuentra alineado con la capacidad productiva proyectada para la dark kitchen y con los niveles de demanda estimados en los distintos escenarios de evaluación. Mientras el escenario base y el escenario optimista superan este umbral desde el primer año de funcionamiento, el escenario conservador presenta una menor holgura, lo que evidencia la importancia de consolidar tempranamente la base de clientes y mantener una gestión rigurosa de los costos operacionales.

Desde una perspectiva de gestión, el punto de equilibrio constituye un indicador de seguimiento permanente para la administración del negocio. Su monitoreo permitirá evaluar si el volumen de ventas alcanzado resulta suficiente para sostener la operación y facilitará la toma de decisiones relacionadas con precios, costos, capacidad de producción y crecimiento comercial, contribuyendo a mantener la rentabilidad proyectada en el presente plan de negocios.

11.5 Proyección de ventas

La proyección de ventas constituye uno de los principales supuestos del modelo financiero, ya que determina el nivel de ingresos esperado y condiciona directamente la rentabilidad del proyecto. Debido a la incertidumbre propia de un emprendimiento en proceso

de formalización, la evaluación se desarrolla bajo tres escenarios de demanda, conservador, base y optimista, permitiendo analizar el comportamiento financiero del negocio frente a distintos ritmos de crecimiento.

El escenario base representa la trayectoria de crecimiento considerada más probable, suponiendo una consolidación gradual de la operación, el fortalecimiento de los canales digitales y un aumento progresivo de la recurrencia de compra. Por su parte, el escenario optimista considera una adopción más rápida de la propuesta de valor y una mayor capacidad para captar clientes mediante plataformas de delivery y eventos. Finalmente, el escenario conservador refleja un crecimiento más lento, asociado a una menor velocidad de penetración en el mercado.

La siguiente ilustración compara la evolución de los tres escenarios de demanda y su relación con el punto de equilibrio estimado para el proyecto.

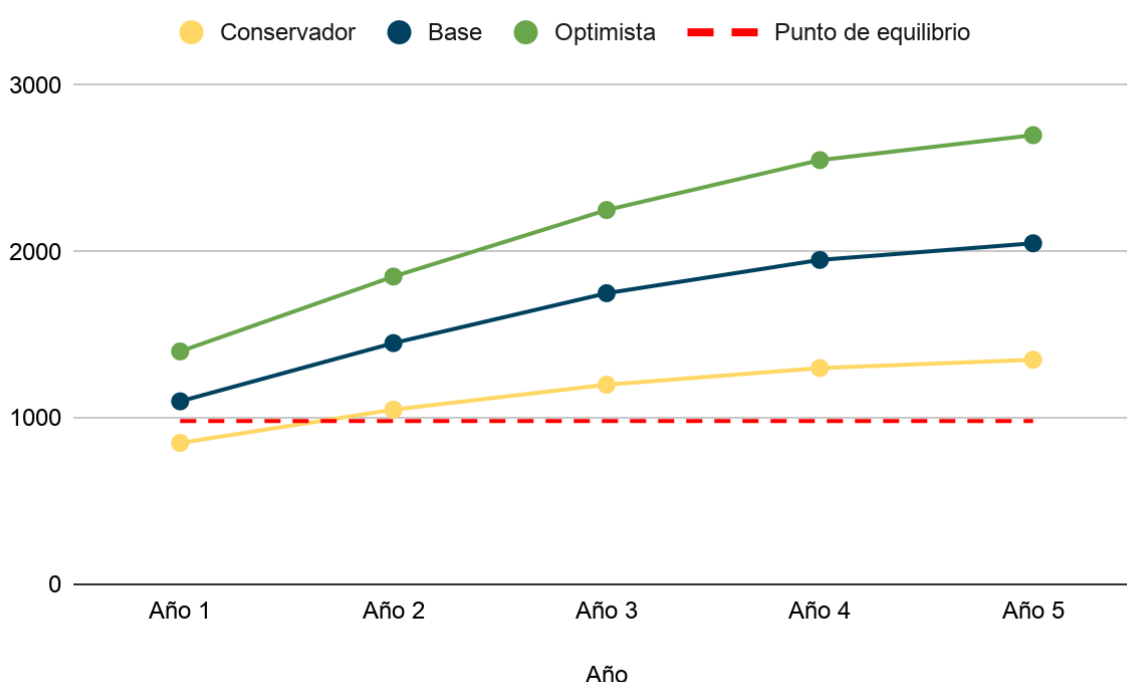


Gráfico 8. Proyección de demanda (pizzas al mes) por escenario. Fuente: elaboración propia.

El gráfico evidencia que tanto el escenario base como el optimista superan el punto de equilibrio desde el primer año de operación, mientras que el escenario conservador comienza por debajo de dicho umbral y lo supera durante el segundo año. Esta diferencia permite

evaluar el impacto que tendría una menor velocidad de crecimiento sobre la rentabilidad del proyecto y confirma la importancia de consolidar tempranamente la demanda proyectada.

La Tabla 29 resume el volumen promedio mensual de ventas considerado para cada escenario durante el horizonte de evaluación.

Escenario (pizzas/mes)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conservador	700	850	950	1.000	1.050
Base	870	1.100	1.300	1.450	1.550
Optimista	1.060	1.350	1.600	1.850	2.000

Tabla 29. Demanda mensual proyectada por escenario.

A partir de estos niveles de demanda se estiman los ingresos proyectados del negocio para cada uno de los escenarios evaluados, cuyos resultados se presentan en la siguiente ilustración.

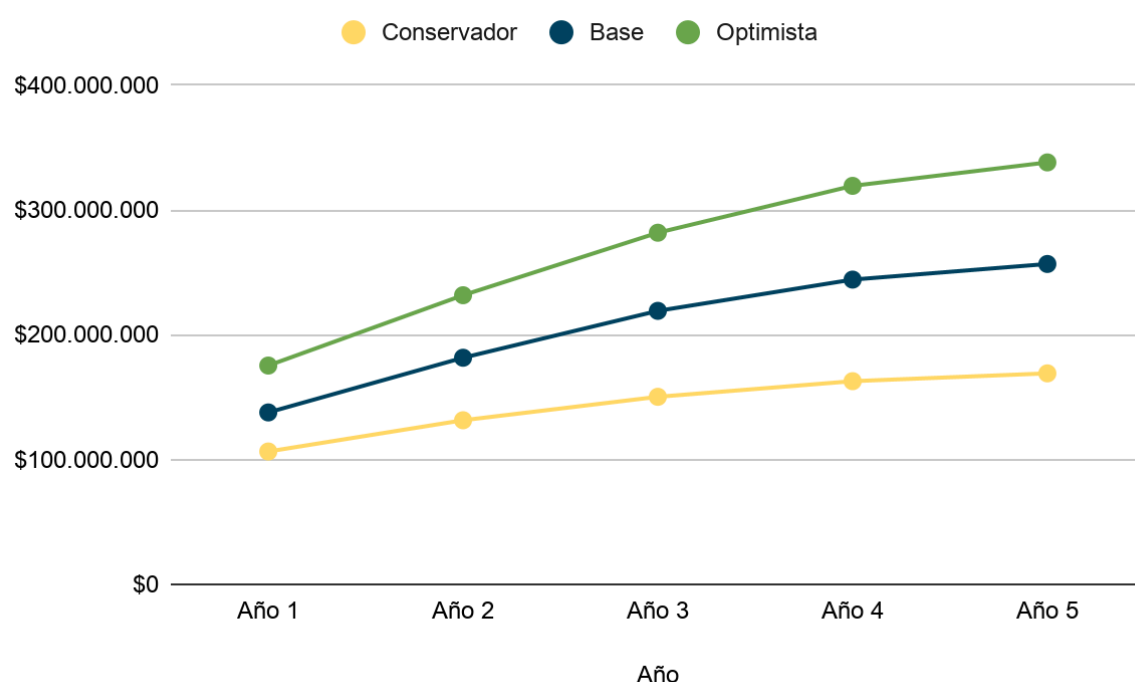


Gráfico 9. Proyección de ventas por escenario. Fuente: elaboración propia.

11.6 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado sintetiza el efecto financiero de las decisiones estratégicas desarrolladas a lo largo del plan de negocios. La evolución de los ingresos refleja el crecimiento esperado de la demanda bajo el escenario base, mientras que la estructura de costos evidencia la capacidad del modelo para capturar economías de escala a medida que aumenta el volumen de ventas. En este sentido, el análisis confirma que la propuesta de valor diseñada para Pizzana no solo es comercialmente atractiva, sino también económicamente sostenible, coherente con la metodología propuesta por Weinberger (2009), quien plantea que el plan financiero debe validar cuantitativamente las decisiones adoptadas en las áreas de marketing, operaciones y recursos humanos.

La Tabla 30 presenta el estado de resultados proyectado para los primeros cinco años de operación. Se observa que la empresa genera utilidades desde el primer ejercicio, producto de que el volumen de ventas proyectado supera el punto de equilibrio definido previamente. A partir de ese momento, el crecimiento de las ventas tiene un efecto multiplicador sobre la rentabilidad, debido a que los costos fijos permanecen relativamente estables mientras aumenta el margen de contribución generado por cada pizza adicional vendida.

Estado de resultados proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pizzas por mes	870	1.100	1.300	1.450	1.550
Pizzas por año	10.440	13.200	15.600	17.400	18.600
Ingresos	\$108.962.280	\$137.768.400	\$162.817.200	\$181.603.800	\$194.128.200
(-) Costos variables	-\$48.024.459	-\$60.720.581	-\$71.760.686	-\$80.040.766	-\$85.560.818
Margen de contribución	\$60.937.821	\$77.047.819	\$91.056.514	\$101.563.034	\$108.567.382
(-) Costos fijos	-\$45.000.000	-\$45.000.000	-\$45.000.000	-\$45.000.000	-\$45.000.000
EBITDA	\$15.937.821	\$32.047.819	\$46.056.514	\$56.563.034	\$63.567.382
(-) Depreciación	-\$2.500.000	-\$2.500.000	-\$2.500.000	-\$2.500.000	-\$2.500.000
EBIT	\$13.437.821	\$29.547.819	\$43.556.514	\$54.063.034	\$61.067.382
(-) Impuesto	-\$1.679.728	-\$3.693.477	-\$5.444.564	-\$6.757.879	-\$7.633.423
Utilidad neta	\$11.758.093	\$25.854.342	\$38.111.949	\$47.305.155	\$53.433.959
Flujo de caja	\$14.258.093	\$28.354.342	\$40.611.949	\$49.805.155	\$55.933.959

Tabla 30. Estado de resultados proyectado (Escenario base).

La evolución del EBITDA muestra un crecimiento sostenido, aumentando desde aproximadamente \$15,9 millones durante el primer año hasta \$63,6 millones al finalizar el horizonte de evaluación. Este comportamiento refleja la capacidad del proyecto para

incrementar progresivamente su generación operacional de recursos a medida que aumenta el volumen de ventas, manteniendo una estructura de costos fijos relativamente estable. Del mismo modo, el EBIT presenta una trayectoria creciente una vez descontada la depreciación anual del equipamiento, evidenciando que la operación genera resultados suficientes para sostener la reposición de los activos y respaldar el crecimiento futuro del negocio.

La utilidad neta evoluciona desde \$11,8 millones en el primer año hasta \$53,4 millones al quinto año, confirmando que el proyecto logra capturar el efecto del apalancamiento operativo propio del modelo de dark kitchen. Una vez superado el punto de equilibrio, cada incremento en las ventas aporta una mayor contribución al resultado final, permitiendo mejorar la rentabilidad sin requerir aumentos proporcionales en los costos fijos. En consecuencia, el crecimiento proyectado se explica principalmente por una utilización más eficiente de la capacidad instalada y por la consolidación gradual de la demanda, más que por incrementos en los precios de venta.

En términos financieros, este comportamiento confirma que el crecimiento proyectado proviene principalmente de una mayor eficiencia operacional y no exclusivamente de incrementos de precios, aspecto especialmente relevante considerando el escenario macroeconómico proyectado para los próximos años, donde se espera una inflación convergente hacia la meta del Banco Central de Chile (Banco Central de Chile, 2025).

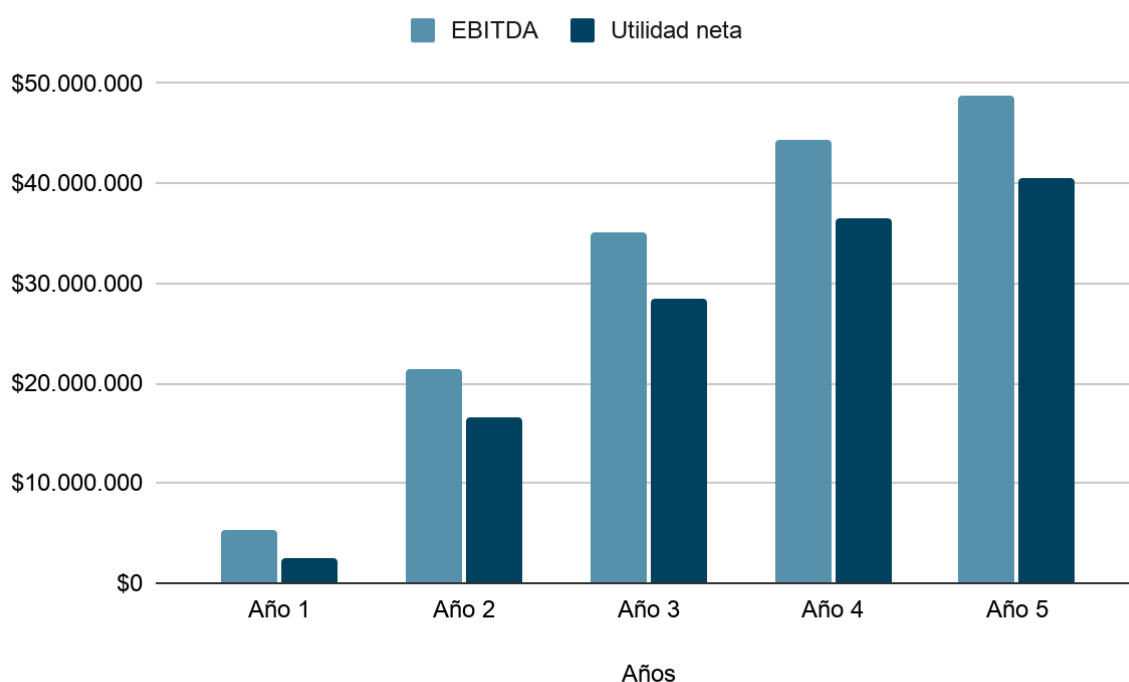


Gráfico 10. Evolución del EBITDA y la utilidad neta proyectada (escenario base).

La ilustración permite visualizar la evolución conjunta del EBITDA y de la utilidad neta durante el horizonte de evaluación, evidenciando que ambos indicadores presentan una trayectoria creciente y consistente con el aumento proyectado de las ventas. La diferencia entre ambos resultados responde principalmente al efecto de la depreciación de los activos y de la carga tributaria, mientras que su evolución confirma que el crecimiento de la operación genera una mejora progresiva de la rentabilidad del negocio. Estos resultados constituyen la base para la construcción del flujo de caja proyectado y la posterior evaluación de la rentabilidad del proyecto mediante indicadores como el VAN y la TIR.

11.7 Flujo de caja y evaluación de rentabilidad

El flujo de caja proyectado permite evaluar la capacidad del proyecto para generar recursos suficientes que financien su operación, recuperen la inversión inicial y generen rentabilidad para el inversionista. A diferencia del estado de resultados, que incorpora criterios contables como la depreciación, el flujo de caja refleja los movimientos efectivos de dinero asociados a la ejecución del negocio, convirtiéndose en la base para calcular los principales indicadores de evaluación financiera (Weinberger, 2009).

El Gráfico 11, presenta el flujo de caja proyectado para el escenario base durante el horizonte de evaluación. Se observa que la inversión inicial realizada en el año cero es recuperada progresivamente mediante los flujos positivos generados por la operación, alcanzando un flujo acumulado positivo durante los primeros años de funcionamiento.

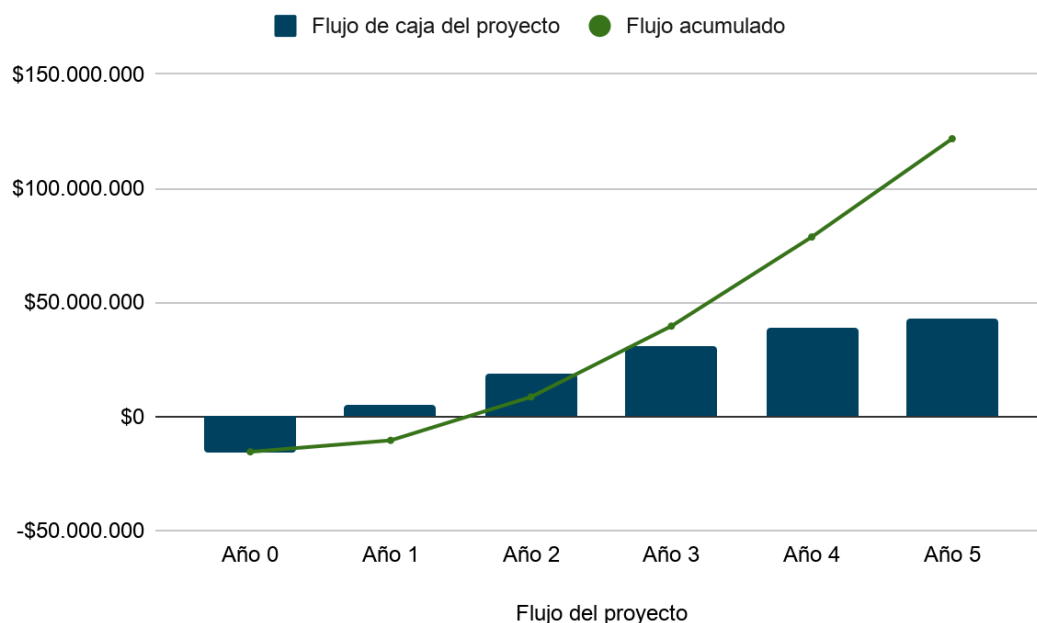


Gráfico 11. Flujo de caja proyectado, escenario base. Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de estos flujos se calcularon los indicadores tradicionales de evaluación de proyectos: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión (Payback). Los resultados obtenidos para los tres escenarios considerados se presentan en la Tabla 31.

Indicadores rentabilidad	Valor
VAN	\$80.779.983
TIR	143,65%
PAYBACK	1,04

Tabla 31. Evaluación de rentabilidad.

Los resultados de la evaluación financiera evidencian que el proyecto genera un Valor Actual Neto (VAN) positivo en los tres escenarios analizados, alcanzando su mayor magnitud en el escenario optimista y confirmando una creación de valor significativa incluso bajo supuestos de demanda más conservadores. Del mismo modo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera ampliamente la tasa de descuento utilizada en la evaluación (22%), reflejando que la rentabilidad esperada del proyecto compensa holgadamente el riesgo asociado a la inversión.

En cuanto al período de recuperación, el escenario base muestra un payback de aproximadamente 1,04 años, lo que indica que la inversión inicial se recupera prácticamente durante el primer año de operación formal. Este resultado responde principalmente a la combinación de un menor punto de equilibrio, una estructura de costos más eficiente y una capacidad de generación de caja que permite recuperar rápidamente el capital invertido.

Con el propósito de complementar esta evaluación, el Gráfico 12 presenta el flujo de caja mensual proyectado para el primer año de operación. Su análisis permite observar la evolución de la liquidez durante la etapa inicial del proyecto y verificar la capacidad del negocio para financiar progresivamente su operación mediante los recursos generados por su propia actividad.

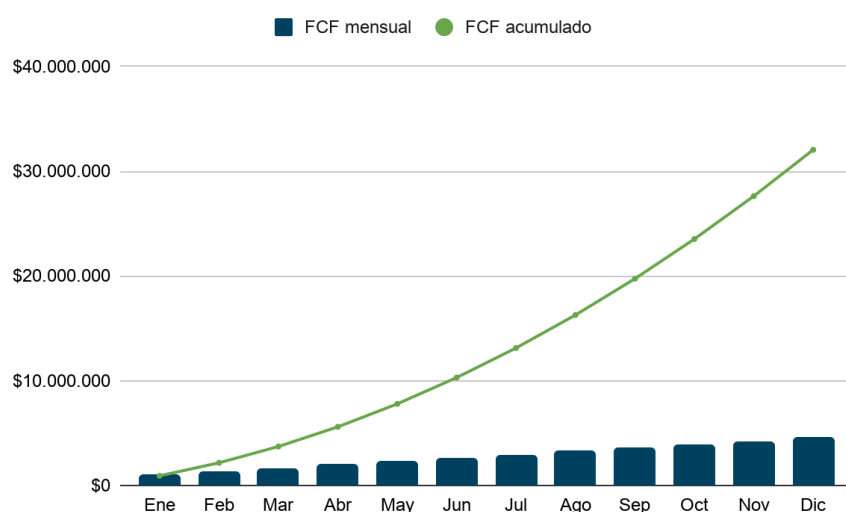


Gráfico 12. Flujo de caja mensual proyectado, año 1 (escenario base). Fuente: elaboración propia.

La proyección mensual evidencia que el flujo operacional mejora progresivamente conforme aumenta el volumen de ventas y la operación se aproxima al nivel de actividad esperado. Como consecuencia, el flujo acumulado se vuelve positivo durante el primer año de funcionamiento, disminuyendo la presión sobre el capital de trabajo y fortaleciendo la capacidad del negocio para financiar su crecimiento mediante recursos generados por su propia operación.

11.8 Análisis de sensibilidad y lectura financiera

La evaluación financiera permite concluir que la formalización de Pizzana constituye una alternativa económicamente sólida bajo los supuestos considerados en esta investigación. No obstante, como ocurre en todo proyecto de inversión, los resultados dependen del comportamiento de variables críticas, por lo que resulta necesario analizar la sensibilidad del modelo frente a eventuales cambios en las condiciones de operación.

En el escenario base, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto (VAN) de \$80.779.983, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 143,65% y un período de recuperación de la inversión (Payback) de aproximadamente 1,04 años. Estos indicadores muestran una rentabilidad ampliamente superior a la tasa de descuento utilizada (22%), evidenciando que el proyecto no solo recupera rápidamente la inversión inicial, sino que también genera un importante valor económico durante el horizonte de evaluación. El escenario optimista refuerza esta conclusión mediante una mayor creación de valor, mientras que el escenario conservador mantiene indicadores positivos, confirmando la robustez financiera del modelo incluso bajo supuestos de crecimiento más moderados.

El análisis evidencia que la principal variable que condiciona la rentabilidad del proyecto continúa siendo el volumen de ventas, seguida por el costo de las materias primas, especialmente aquellos insumos con mayor incidencia en la estructura de costos, como la mozzarella y los productos cárnicos. Sin embargo, la reducción del punto de equilibrio a 642,5 pizzas mensuales incrementa la holgura operacional del negocio, disminuyendo el riesgo asociado a fluctuaciones moderadas de la demanda y otorgando una mayor capacidad para absorber variaciones en los costos sin comprometer inmediatamente la rentabilidad del proyecto.

Desde esta perspectiva, las estrategias desarrolladas en los capítulos anteriores adquieren un papel fundamental. La formalización de la operación, la estandarización de procesos, el fortalecimiento de la propuesta de valor y las acciones de fidelización no solo buscan incrementar las ventas, sino también consolidar una estructura operacional capaz de sostener márgenes saludables y reducir la exposición del negocio frente a cambios en el entorno competitivo y económico.

Finalmente, los resultados obtenidos deberán revisarse y actualizarse progresivamente a medida que Pizzana consolide información financiera histórica. La incorporación de datos reales sobre ventas, costos y comportamiento de la demanda permitirá reemplazar gradualmente los supuestos utilizados en esta evaluación, fortaleciendo el modelo financiero como una herramienta permanente para apoyar la planificación y la toma de decisiones estratégicas del negocio.

11.9 Capital de trabajo y estructura de financiamiento

La disponibilidad de capital de trabajo constituye un factor crítico durante la etapa inicial de funcionamiento de cualquier emprendimiento gastronómico, ya que permite financiar la operación mientras el negocio alcanza el volumen de ventas proyectado y estabiliza su generación de caja.

En el caso de Pizzana, la inversión inicial incorpora un capital de trabajo destinado a cubrir las necesidades operacionales de los primeros meses de funcionamiento, incluyendo la adquisición de insumos, el pago de remuneraciones, servicios básicos y otros gastos necesarios para mantener la continuidad del negocio durante el período de puesta en marcha.

El análisis del flujo de caja mensual presentado anteriormente confirma que este monto resulta suficiente para absorber las necesidades financieras del primer año, permitiendo que la operación alcance gradualmente un flujo de caja positivo sin generar presiones significativas sobre la liquidez del proyecto.

Respecto de la estructura de financiamiento, el escenario base considera que la inversión inicial será financiada íntegramente mediante aportes de capital del fundador, evitando asumir obligaciones financieras durante la etapa de consolidación del negocio. Esta decisión resulta consistente con el contexto macroeconómico analizado previamente, caracterizado por un costo del financiamiento todavía elevado y por la conveniencia de privilegiar un crecimiento gradual basado en recursos propios.

No obstante, la formalización propuesta permitirá que, en etapas posteriores, Pizzana pueda acceder a instrumentos de financiamiento para pequeñas empresas, programas de apoyo al emprendimiento y otras fuentes de capital que faciliten futuras expansiones. En

cualquier caso, la incorporación de deuda deberá evaluarse considerando escenarios conservadores de ventas y asegurando que la generación de caja proyectada permita cumplir oportunamente con las obligaciones financieras asumidas.

12. ANÁLISIS DE RIESGOS

Todo proyecto de inversión está expuesto a factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y financieros. En consecuencia, la identificación temprana de estos riesgos constituye un elemento fundamental del proceso de planificación, ya que permite anticipar posibles desviaciones, definir acciones preventivas y fortalecer la capacidad de respuesta del negocio frente a escenarios adversos (Weinberger, 2009).

En el caso de Pizzana, los principales riesgos identificados se relacionan con la volatilidad de los costos de producción, la evolución de la demanda, la dependencia de recursos humanos clave y el proceso de formalización del negocio. La Tabla 33 resume los riesgos más relevantes, su probabilidad de ocurrencia, el impacto esperado y las principales medidas de mitigación propuestas.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
Volatilidad en el precio de los insumos	Alta	Alto	Diversificar proveedores, planificar compras y revisar periódicamente la estructura de precios y márgenes.
Demanda inferior a la proyectada	Media	Alto	Fortalecer la fidelización, desarrollar campañas de marketing por etapas y mantener una estructura flexible de costos.
Dependencia del fundador o del maestro pizzero	Media	Alto	Implementar manuales de funciones, fichas técnicas, capacitación y estandarización de procesos.
Demoras en la obtención de la resolución sanitaria	Media	Medio	Iniciar anticipadamente los trámites y contar con asesoría especializada durante el proceso de formalización.
Alta competencia y presión sobre los precios	Alta	Medio	Competir mediante diferenciación, calidad del producto y experiencia del cliente, evitando estrategias basadas exclusivamente en precio.
Dependencia de plataformas de delivery	Media	Medio	Potenciar el canal propio de ventas y mantener una estrategia multicanal para reducir la dependencia de intermediarios.

Tabla 32. Evaluación de rentabilidad por escenario.

El análisis evidencia que los riesgos de mayor impacto coinciden con aquellos identificados durante el diagnóstico estratégico desarrollado en los capítulos anteriores. En particular, la volatilidad de los costos de los insumos y la dependencia de personas clave representan las principales amenazas para la sostenibilidad del proyecto. No obstante, ambas situaciones son abordadas directamente mediante las estrategias propuestas en el plan operacional y en el plan de recursos humanos, a través de la estandarización de procesos, la capacitación del personal y el fortalecimiento de los mecanismos de control de costos.

Del mismo modo, los riesgos asociados a la demanda y al entorno competitivo son mitigados mediante las acciones definidas en el plan de marketing, orientadas a consolidar la fidelización de clientes, fortalecer la presencia digital y diversificar los canales de comercialización. En consecuencia, la gestión de riesgos no constituye una actividad aislada, sino un componente transversal del plan de negocios, ya que las medidas de mitigación propuestas forman parte de la estrategia general de formalización y crecimiento sostenible de Pizzana.

13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan de negocios representa la etapa en que las estrategias propuestas se transforman en acciones concretas. Hasta este punto, la investigación ha permitido definir el modelo de negocio, la propuesta de valor, la estructura operativa, la organización del recurso humano, los requerimientos legales y la viabilidad financiera del proyecto. En consecuencia, el desafío final consiste en coordinar estas iniciativas mediante una secuencia de ejecución que permita reducir la incertidumbre propia del proceso de formalización y asegurar una puesta en marcha ordenada.

Con este propósito, se propone un plan de implementación con un horizonte aproximado de siete meses, organizado en etapas sucesivas que priorizan aquellas actividades críticas para el inicio de la operación. La secuencia considera las dependencias existentes entre los distintos procesos, evitando ejecutar actividades que requieran condiciones aún no cumplidas y reduciendo el riesgo de generar costos o retrasos innecesarios.

La siguiente ilustración presenta el cronograma general de implementación mediante una carta Gantt.

Actividad	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6
-----------	----	----	----	----	----	----	----

Constitución de la empresa	1	1					
Inicio de actividades (SII)	1	1					
Resolución sanitaria	1	1	1				
Habilitación de la dark kitchen		1	1				
Compra e instalación de equipamiento		1	1				
Reclutamiento y selección del personal			1	1			
Capacitación e inducción			1	1			
Elaboración de fichas técnicas y manuales			1	1			
Implementación de procesos operacionales			1	1			
Marcha blanca				1	1		
Integración con plataformas de delivery					1	1	
Campaña de lanzamiento					1	1	1
Inicio de operación formal					1		

Tabla 33. Cronograma de implementación de Pizzana (Carta Gantt). Fuente: elaboración propia.

La ejecución del proyecto comienza con la constitución de la empresa, el inicio de actividades y la obtención de la resolución sanitaria, procesos que constituyen la base legal para el funcionamiento del negocio. Paralelamente, se desarrollan las actividades asociadas a la habilitación de la dark kitchen y la adquisición del equipamiento necesario para iniciar la operación.

Durante la segunda etapa se contempla la incorporación del equipo base, la capacitación inicial del personal y la implementación de los procesos operativos definidos en el plan de operaciones, incluyendo la elaboración de fichas técnicas, manuales de funciones y procedimientos de control. Esta fase busca asegurar que la operación alcance un nivel adecuado de estandarización antes del inicio de las actividades comerciales.

Posteriormente se considera una etapa de marcha blanca, orientada a validar los procesos de producción, despacho y atención de clientes bajo condiciones controladas. Esta instancia permitirá identificar oportunidades de mejora, ajustar tiempos de preparación, verificar el funcionamiento de los protocolos operativos y capacitar al equipo en situaciones reales de operación, disminuyendo la probabilidad de errores durante el lanzamiento oficial.

Finalmente, una vez validados los procesos internos, se proyecta la integración progresiva con plataformas de delivery y el despliegue de la campaña de lanzamiento definida en el plan de marketing. Esta secuencia permite iniciar la comercialización sobre una operación previamente estabilizada, fortaleciendo la experiencia del cliente desde las primeras etapas de funcionamiento.

En conjunto, el plan de implementación refleja una estrategia de crecimiento gradual y controlado, coherente con el diagnóstico estratégico desarrollado durante la investigación. La prioridad no consiste en acelerar el inicio de las operaciones, sino en consolidar primero los procesos críticos del negocio para construir una empresa formal, eficiente y preparada para sostener un crecimiento rentable en el tiempo.

14. CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue evaluar la viabilidad de formalizar y consolidar Pizzana como una empresa gastronómica capaz de operar de manera continua mediante un modelo de dark kitchen, complementado con servicios de delivery y una estructura organizacional formal que permitiera sostener su crecimiento en el tiempo. A partir del diagnóstico estratégico, el desarrollo de los planes funcionales y la evaluación financiera realizada, es posible concluir que el proyecto resulta técnica, comercial y financieramente viable, siempre que su implementación se ejecute de manera gradual, disciplinada y alineada con la capacidad operativa del negocio.

El diagnóstico estratégico permitió identificar que Pizzana participa en una industria altamente competitiva, donde la diferenciación constituye el principal mecanismo para construir ventajas sostenibles. El análisis PESTA evidenció un entorno que, si bien presenta desafíos derivados del contexto económico, regulatorio y del aumento en los costos de operación, también ofrece oportunidades relevantes asociadas a la consolidación del delivery, la creciente valoración de los productos artesanales y la preferencia de los consumidores por propuestas gastronómicas con identidad y calidad diferenciada. Complementariamente, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter confirmó que competir mediante estrategias basadas únicamente en precio resulta poco viable para un emprendimiento de pequeña escala, reforzando la necesidad de construir una propuesta de valor sustentada en la experiencia del cliente, la calidad del producto y la consistencia operacional.

Desde la perspectiva interna, la investigación permitió constatar que la principal limitación del negocio no corresponde a la aceptación del producto, sino a las condiciones bajo las cuales actualmente opera. La dependencia del fundador, la ausencia de procesos estandarizados, la informalidad de la operación y la falta de información sistematizada restringen la capacidad del emprendimiento para escalar de manera sostenible. En este contexto, la formalización deja de entenderse como un requisito administrativo y pasa a constituirse en el principal habilitador estratégico para el crecimiento futuro de Pizzana, al permitir incorporar procesos, personas y herramientas de gestión acordes con una operación permanente.

Los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y formalización desarrollados durante esta investigación responden directamente a las brechas detectadas en el diagnóstico. En conjunto, configuran una hoja de ruta que permite transformar un emprendimiento de funcionamiento intermitente en una empresa con procesos estandarizados, una estructura organizacional claramente definida y una propuesta comercial coherente con las tendencias actuales del mercado gastronómico. La articulación entre estos planes constituye uno de los principales aportes del presente trabajo, al demostrar que la competitividad del negocio depende de la integración de todas sus áreas funcionales y no únicamente de la calidad del producto.

La evaluación financiera respalda esta estrategia. Bajo los supuestos considerados, el proyecto requiere una inversión inicial de \$15.500.000, alcanza un punto de equilibrio de aproximadamente 642,5 pizzas mensuales y, en el escenario base, obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$80.779.983, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 143,65% y un período de recuperación de la inversión cercano a 1,04 años. Estos resultados muestran que la propuesta no solo genera valor económico, sino que además presenta una recuperación rápida del capital invertido y una rentabilidad ampliamente superior al costo de oportunidad del capital utilizado en la evaluación. La reducción del punto de equilibrio incrementa la holgura operacional del proyecto, fortaleciendo su capacidad para enfrentar fluctuaciones moderadas en la demanda y en los costos sin comprometer su viabilidad económica.

No obstante, la investigación también reconoce ciertas limitaciones. La ausencia de información histórica sistematizada obligó a construir el modelo financiero sobre un conjunto de supuestos, mientras que la volatilidad en los precios de los principales insumos y la incertidumbre propia del mercado gastronómico continúan representando factores que

deberán monitorearse de manera permanente. En este sentido, la implementación de sistemas de control de gestión, el registro sistemático de información comercial y financiera y el seguimiento periódico de indicadores operacionales y financieros permitirán reemplazar progresivamente los supuestos utilizados en esta memoria por información real, fortaleciendo la toma de decisiones futuras.

Como proyección, se recomienda consolidar el canal propio de ventas para disminuir la dependencia de las plataformas de delivery, fortalecer las estrategias de fidelización con el propósito de incrementar la tasa de recompra y ampliar gradualmente la cobertura territorial una vez estabilizada la operación inicial. Asimismo, la incorporación progresiva del servicio de eventos y catering, junto con una eventual expansión mediante nuevas dark kitchens, constituye una alternativa de crecimiento factible una vez que el negocio alcance niveles de madurez operacional y financiera.

En síntesis, esta investigación permite concluir que el principal desafío de Pizzana no consiste en desarrollar una nueva propuesta gastronómica, sino en transformar una propuesta de valor que ya ha sido validada por el mercado en una empresa formal, profesionalizada y preparada para crecer de manera sostenible. La ventaja competitiva del proyecto no radica únicamente en la calidad de sus pizzas, sino en la capacidad de integrar una oferta diferenciada con procesos estandarizados, una gestión eficiente y una estructura financiera sólida. En consecuencia, el éxito de Pizzana dependerá menos del producto en sí mismo y más de la disciplina con que ejecute las estrategias definidas en este plan de negocios, consolidando una organización capaz de sostener en el tiempo el crecimiento, la rentabilidad y la experiencia que hoy distinguen a la marca.

15. REFERENCIAS

- Achiga. (2024). *Dark kitchens en Chile: evolución del modelo gastronómico y tendencias del mercado*. <https://achiga.cl>
- Activa Research. (2025). *Radiografía al consumo de pizza de los chilenos*. <https://www.activaresearch.cl>
- Banco Central de Chile. (2025). *Informe de Política Monetaria (IPoM), diciembre 2025*. Banco Central de Chile.
- Banco Central de Chile. (2026). *Informe de Política Monetaria (IPoM), marzo 2026*. Banco Central de Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Reporte comunal: Peñalolén*. <https://www.bcn.cl/siit>
- Euromonitor International. (2024). *Consumer Foodservice in Chile*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2024). *Proyecciones de población por comuna 2024*. <https://www.ine.cl>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026). *Índice de Precios al Consumidor (IPC): mayo 2026*. <https://www.ine.cl>
- Mintel. (2023). *Global Foodservice Trends*.
- Municipalidad de Peñalolén. (2024). *Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)*. <https://www.penalolen.cl>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/Perú/MYPE Competitiva.