



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA DISEÑAR UN
MODELO DE NEGOCIO BAJO EL FORMATO DE FOOD TRUCKS EN EL MERCADO
DE CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES**

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

LUIS EDUARDO OCHOA SANCHEZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CLAUDIA CAROLINA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO BAJO EL FORMATO DE FOOD TRUCKS EN EL MERCADO DE CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES

El presente estudio tuvo la finalidad de estimar la factibilidad de la implementación de un modelo de negocio bajo el formato de food truck's fundamentado en productos a base de frutas.

Las ventas de comida de servicio rápido a nivel nacional o "comida rápida", han mostrado un crecimiento interanual constante desde el 2014, desde 2,6% a 3,3% durante el año 2015, 3,5% en el 2016 y 5,5% al cierre del 2017 (57% más que el año anterior), considerando el total de locales registrados en la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) en Chile. Concentrando estas ventas en la Región Metropolitana con el 61% del total de ventas anuales.

Al caracterizar el modelo a partir de referentes del negocio en el extranjero se logra conceptualizar la base inicial de la propuesta de valor a validar en el estudio de mercado aplicado, indicando que existe un alto interés en consumir comidas ofrecidas en el formato de food truck's, con un 91% de aceptación y una frecuencia promedio de consumo mensual de 1 vez a 4 veces, para el 50% de los consultados, variando en función de los segmentos, que al ser valorados permiten estimar un mercado potencial de MMUS\$ 205 o MMCLP 137.350 al año. A su vez, el 65% de los encuestados del segmento objetivo (grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3) afirmaron la disposición de comprar alimentos a base de frutas ofrecidos en food truck's, identificando las principales frutas de preferencia y validando la propuesta de valor evaluada.

La estrategia de posicionamiento será ofrecer una propuesta de valor diferenciada, asociados a la creación la marca Emporio Fruit, comunicando los principales atributos de los productos (Placer y Calidad). La cobertura se basará en la venta directa en puntos físicos y online, como palanca de crecimiento, a través de marketplace's de comida rápida, con fuerte presencia en Redes Sociales y el diseño de un sistema de fidelización, los cuales permitirían obtener una penetración de un 0,3% en 5 años, logrando ventas anuales por el orden de MMCLP 300 en el periodo evaluado. El objetivo comercial se alcanzara a través de la ejecución del plan de marketing desarrollado.

La evaluación económica confirma la factibilidad de cumplimiento del objetivo comercial de lograr una utilidad acumulada de MMCLP 100 al final de un periodo de 2 años, con CLP 100.966.636. Con un crecimiento en ventas planificado en un 20% interanual. Se obtiene un VAN proyectado a 5 años estimado de CLP 589.014.587, con una tasa de descuento o (Tasa mínima aceptable de rendimiento - TMAR) calculada en 17,7%. Confirmando que el proyecto bajo las condiciones evaluadas es factible técnica, económica y estratégicamente.

Es recomendable: realizar la inversión sustentada en el modelo analizado; desarrollar una plataforma web para la comercialización, soporte de operaciones y administración; estandarizar procesos y manuales. Así como, realizar un estudio de factibilidad de expansión a través de la fabricación de productos congelados a base de pulpa de frutas para el consumo masivo.

Dedicatoria

Sobre todas las cosas a Dios y sus infinitas bendiciones.

Dedicado en honor a mis padres, con amor a mi familia, y con respeto a mis amigos y colegas.

Con el proverbio antiguo oriental con el cual rijo mi vida: “un hombre realmente agradecido, sabe disfrutar de los verdaderos placeres de la vida”, gracias a esta casa de estudios, ahora mi universidad, y a nuestros profesores por permitirme explorar y debatir nuevas ideas.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Objetivos y resultados esperados	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.2. Objetivos Específicos	2
2.3. Resultados Esperados	2
3. Alcance del Trabajo	3
3.1. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder	3
4. Marco Conceptual.....	4
4.1. Historia del Food truck.....	4
4.2. Alimentación Saludable	5
4.4. Comida Rápida.....	6
4.5. Marketplace	7
4.6. Marketing Digital.....	7
4.7. Definiciones de Modelo de Negocio	9
5. Marco Metodológico	11
5.1. Metodología.....	11
5.2. Análisis de Oportunidades (Diagnóstico).....	12
5.2.1. Caracterización del negocio en el extranjero	12
5.2.1.1. Ofertas de valor en el extranjero sobre el modelo de negocio	15
5.2.1.2. Caracterización de variables internacional a nivel macro replicables localmente	19
5.2.2. Análisis del mercado potencial local.....	19
5.2.2.1. Mercado de Comida Rápida en Chile	20
5.2.2.2. Mercado bajo el formato Food Truck en Chile	22
5.2.3. Investigación de mercado para análisis de los segmentos	23
5.2.3.1. Resumen de análisis de los segmentos evaluados	32
5.2.4. Análisis de la competencia en Chile.....	34
5.2.4.1. Brechas de propuestas de valor	34
5.2.4.2. Fortalezas y debilidades de la competencia	35
5.2.5. Análisis del entorno	36

5.2.5.1.	Situación macroeconómica	36
5.2.5.2.	Legislación	36
5.2.5.3.	Equipamiento y tecnología	37
6.	Evaluación de factibilidad técnica y operativa.....	38
6.1.	Diagnóstico de factibilidad	38
6.2.	Diseño de plan operativo	39
6.2.1.	Descripción de la Organización.....	40
6.2.2.	Descripciones de cargo	41
6.2.3.	Descripción de procesos	41
6.2.4.	Controles de calidad y de inventario	43
7.	Diseño de la estrategia (Marketing Estratégico SAP)	44
7.1.	Selección de segmento objetivo	45
7.2.	Definición de propuesta de valor	46
7.3.	Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento	46
7.4.	Descripción del modelo de negocio	47
7.5.	Plan de Marketing Táctico 4P	49
7.5.1.	Objetivo comercial.....	49
7.5.2.	Objetivo de marketing	50
7.5.3.	Estrategia de cobertura	50
7.5.4.	Marketing mix.....	50
8.	Evaluación de factibilidad económica	52
8.1.	Análisis financiero.....	52
8.2.	Plan Financiero.....	58
8.2.1.	Análisis de sensibilidad y escenarios	58
9.	Conclusión	59
10.	Recomendaciones.....	59
11.	Bibliografía.....	60
12.	Anexos	61

Índice de tablas

Tabla 1. Volúmenes promedio de productos hortofrutícolas arribados semanalmente a mercados mayoristas de Santiago (Tons.)	14
Tabla 2. Tabla de caracterización del negocio de Food Truck's en el extranjero	21
Tabla 3. Tabla de ofertas de valor en el extranjero (Parte 1)	24
Tabla 4. Tabla de ofertas de valor en el extranjero (Parte 2)	25
Tabla 5. Tabla de Caracterización de Variables Internacionales a Nivel Macro Replicables Localmente	27
Tabla 6. Tabla de Oportunidades y Amenazas del Mercado de Food Truck's en Chile	30
Tabla 7. Número de personas por grupo etario y estrato social en la Región Metropolitana de Santiago de Chile (Mercado Potencial)	32
Tabla 8. Variables para calcular el tamaño de la muestra	32
Tabla 9. Tabla de análisis de resultados obtenidos	33
Tabla 10. Tabla de caracterización del valor del mercado por segmento	40
Tabla 11. Tabla de driver's en la decisión de compra por segmento	41
Tabla 12. Tabla de análisis FODA por segmento	41
Tabla 13. Tabla de ofertas de valor en el mercado chileno con base los KPI para marketing digital (IBM InfoSphere BigInsights)	43
Tabla 14. Tabla de Fortalezas y Debilidades de la competencia	44
Tabla 15. Tabla de equipos y costos estimados	46
Tabla 16. Tabla de Proyección de Producción	47
Tabla 17. Aplicación de Marketing SAP	52
Tabla 18. Bussiness Model CANVAS Emporio Fruit	56
Tabla 19. Aplicación de Marketing Táctico 4P	57
Tabla 20. Tabla de Conceptualización de Productos	59
Tabla 21. Tabla de Planificación semanal de publicaciones	60
Tabla 22. Tabla de Análisis de Estados de Resultados	61
Tabla 23. Tabla de Análisis de Flujo de Caja sin Financiamiento	62
Tabla 24. Tabla de Análisis de Estados de Resultados con Financiamiento	62
Tabla 25. Tabla de Análisis de Flujo de Caja con Financiamiento	63
Tabla 26. Balances Generales de la Empresa Proyectados	63
Tabla 27. Calculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)	65
Tabla 28. Tabla Resumen de Indicadores Financieros	65
Tabla 29. Tabla Resumen de análisis de sensibilidad y escenarios con variables de ventas y costos	66

Índice de ilustraciones

Imagen 1: Food Truck King Tacos	12
Gráfico 1: Proyecciones del mercado mundial de comida rápida	15
Imagen 2: Constructos críticos para la creación de valor	18
Imagen 3: Modelo de Negocios Canvas / Bussiness Model Canvas	18
Gráfico 2. Valor de la industria de Food trucks en U.S. de 2014 a 2020 en millones US\$	21
Imagen 4: Síntesis de caracterización del negocio de Food Truck's en el extranjero	23
Gráfico 3: Ventas Reales de Comida Rápida a Nivel Nacional	28
Gráfico 4: Variación Anual de Ventas Reales de Comida Rápida a Nivel Nacional	29
Gráfico 5: Participación Trimestral de RM y Regiones en la Venta Total de Comida Rápida	29
Imagen 5: Panel de Control para encuestas del estudio Comida Saludable en Food Truck's	33
Imagen 6: Infografía conclusión mercado potencial	42
Imagen 7: Layout propuesto del Food Truck.	46
Imagen 8: Organigrama propuesto para la empresa	48
Imagen 9: Flujograma del proceso productivo.	50
Imagen 10: Flujo productivo macro nivel del Layout	51
Imagen 11: Infografía base del diseño de la estrategia de marketing	55
Imagen 12: Marca Emporio Fruit	58
Gráfico 6: Proyección de Capital de Trabajo 1er Año – (Modelo de Madurez Progresiva)	61
Gráfico 7: Composición Patrimonial de la Empresa T1 vs T5	64

Índice de anexos

Anexo I: Muestras de tiempo en la elaboración de los productos primarios	69
Anexo II: Estructura de costos productivos	69
Anexo III: Detalle de proyección de Capital de Trabajo 1er Año – (Modelo de Madurez Progresiva)	70
Anexo IV: Encuesta sobre consumo de comida rápida saludable en base a frutas y carros de comida conocidos como Food Truck's	71

1. Introducción

La estabilidad y crecimiento de la industria de comida rápida a nivel mundial son las potenciales oportunidades analizadas por las grandes empresas. Según la empresa Zion Market Research este mercado se valoró en más de USD 539,6 billones en 2016 y se espera que alcance más de USD 690,80 billones en 2022 (+4,20% entre 2017 y 2022); razones por las que las cadenas de “fast food” desarrollan agresivos planes de expansión para las inversiones que desarrollaran en los distintos países de actuación.

En el mercado de ofertas de venta de comida de servicio rápido el concepto de “fast food” se encuadra en el día a día de las personas a medida que la sociedad experimenta una mayor prisa sin tiempo para prescindir de nada, por lo que resulta atractivo para el cliente encontrar un plato a bajo costo y ahorros de tiempo, con opciones de respuesta casi inmediatas en algunos casos, e inclusive con ofertas de comida gourmet al alcance de todos.

En Estados Unidos existe un mercado ampliamente desarrollado para el mercado de ofertas de venta de comida de servicio rápido bajo el modelo de Food Truck’s, donde estudios de organizaciones agremiadas en ese país como Mobile Cuisine estiman que continúe el crecimiento sostenido en ventas en este mercado, proyectando que alcance a 415% en los últimos 5 años (US\$ 650 millones para el 2012 versus US\$ 2,7 billones esperado para el 2017) apoyados en datos de la National Restaurant Association de Estados Unidos. A su vez, indican que los relativos bajos costos de iniciación, la gran versatilidad de oferta de productos y conceptos, así como, la movilidad física que proporciona este modelo de venta, son factores claves del éxito en el mercado norte americano.

Sin embargo, este exitoso modelo no se queda solo en Estados Unidos. Según la empresa de análisis y monitoreo de mercados e inteligencia comercial CentralamericaData, el crecimiento de consumo de fast food ha sido de 14% en los últimos 2 años en Centroamérica.

En el cono sur, el fenómeno de comida rápida es una realidad transversal a cualquier clase social. En Perú, según la OMS (Organización Mundial de la Salud), el consumo de comida rápida creció en 260% en últimos diez años. A su vez, en Argentina, según una encuesta de la agencia McCann, el 87% de la población come “al paso” más de una vez por semana, lo que se traduce en un crecimiento del negocio fast food en el país, el cual el sector suma nuevas cadenas y también le salió la competencia “saludable”.

En Chile, según reportaje realizado por 24 Horas a Jean-Claude Patri Didier, presidente de The Street Food Chile A.G, se indica que esta tendencia ha ido en crecimiento especialmente por una razón: “Estos truck’s, tráiler y carritos de comida están democratizando la gastronomía, ofreciendo, en muchos casos, preparaciones gourmet pero por un ticket promedio que no supera los 4 mil pesos. Algo muy inferior a lo que puede encontrarse en un restaurante”.

Según el Banco Mundial, el 25% de los latinoamericanos (130 millones de personas) son obesas, y estima que de no cambiar la situación para 2030 esta cifra superará el

30%. Este es una creciente problemática a nivel global, debido entre otras cosas, a la mala alimentación. Basados en esta problemática, la OMS recomienda para una alimentación sana comer al menos 400 g (5 porciones) de frutas al día.

La creciente oferta de venta de comida de servicio rápido, así como, la creciente tendencia de su entrega a través del formato Food Truck y la necesidad de otorgar ofertas de comida sana, son variables de peso para la decisión estratégica de este modelo para el diseño de negocio que se desarrollara con este trabajo.

2. Objetivos y resultados esperados

2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica y económica para diseñar un modelo de negocio bajo el formato de Food Truck's en el mercado de consumo de alimentos saludables, en la ciudad de Santiago de Chile.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el modelo de referencia de negocio en el extranjero.
- Identificar el tamaño del mercado y propensión al consumo de los alimentos a base de frutas.
- Caracterizar los segmentos objetivo.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Diseñar la propuesta de valor diferenciado de la nueva empresa.
- Evaluar la factibilidad técnica de la propuesta.
- Evaluar la factibilidad económica de la propuesta, sujeta a alcanzar una utilidad acumulada de MMCLP 100 al final de un periodo de 2 años.
- Determinar el VAN y TIR del proyecto.
- Determinar los riesgos relevantes asociados al modelo propuesto.

2.3. Resultados Esperados

El alcance del Plan de Negocios debe permitir establecer y definir el mercado objetivo y la propuesta de valor a ofrecer, a través de:

- Plan de Marketing y Ventas
 - Targeting y Plan de Marketing
 - Forecast y Plan de Ventas
- Plan de Operaciones
 - Localización y Facilidades
 - Equipamiento y Tecnología
 - Organización y Equipo de trabajo
- Plan Financiero
 - Pronósticos de Gastos, Ingresos, Rentabilidad, Balance y Flujo de Caja
 - Análisis de Fuentes de Financiamiento
 - Análisis de sensibilidad y escenarios
 - Indicadores Financieros: Tasa de Descuento, VAN, TIR, ROE, ROA.

3. Alcance del Trabajo

El alcance del trabajo se concentra en desarrollar un plan de negocios para la futura creación de una empresa de comida saludable elaborado con frutas bajo el modelo de restaurantes estilo Food Truck's, dentro del mercado chileno, específicamente en la ciudad de Santiago de Chile, dicho modelo debe satisfacer la meta económica planteada a un plazo de 2 años.

3.1. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

El tema a abordar se concentra en el diseño de un modelo de negocio para una Star-up bajo el formato de Food Truck para la oferta de venta de comida saludable a través de un servicio rápido.

Debido a que se desea vender comida sana, se diseñaran una gama de productos en base a frutas frescas, los cuales deben ofrecerse de forma llamativa, a un precio accesible y atractivo. Para esto es necesario conocer y analizar cuidadosamente el comportamiento del mercado de la oferta y demanda de frutas en la ciudad de Santiago, como parte de la caracterización de los proveedores, con el fin de anticipar posibles variaciones estacionales de disponibilidad y precio en función del tipo de fruta.

Por otra parte, es necesario analizar el marco regulatorio actual para este tipo formato de oferta de comida, debido a que puede facilitar o no el ejercicio de esta actividad económica.

La propuesta no solo se basa en la oferta de un excelente servicio en el momento de la venta al cliente, conocido en marketing como el "Momento de la verdad", esta propuesta también debe contemplar la estrategia de posicionamiento de la marca utilizando las redes sociales y el marketing digital como táctica de llegada a los clientes potenciales.

A su vez, el planteamiento del negocio debe satisfacer los análisis financieros que garantizarían su factibilidad desde la perspectiva económica, lo cual es clave para la consecución exitosa del proyecto.

Dado lo anterior, se desea dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es el modelo de referencia con el formato Food Truck's en el extranjero?
- ¿Cuál es la demanda de comida rápida saludable en Santiago?
- ¿Quiénes son los principales competidores, sus características, propuestas de valor y Market Share?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ¿Cuál es el elemento diferenciador para los clientes potenciales?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados respecto a la oferta de venta de comida de servicio rápido?
- ¿Cuál debiera ser la propuesta de valor para los clientes?
- ¿Cuál es la situación de la legislación local con respecto a la oferta del servicio a través del formato de Food Truck's?

- ¿Qué competencias deberá concentrar la empresa star-up?
- ¿Cuál deberá ser la estructura operacional para la empresa?
- ¿Qué nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo necesario para este negocio?
- ¿Es posible obtener alcanzar una utilidad acumulada de MMCLP 100 al final de un periodo de 2 años de operación de la nueva empresa?

4. Marco Conceptual

4.1. Historia del Food truck

Aunque actualmente es una tendencia que va en ascenso, algunos artículos apuntan a que su historia se remonta a hace más de doscientos años, donde en Japón debido al surgimiento de las grandes ciudades, empezaron a aparecer carritos de ruedas empujados por las calles que vendían sushi alrededor del año 1700.

En el siglo XIX, los carros de comida tendrían una evolución importante en Estados Unidos, volviéndose esencial para los vaqueros, apareciendo el “Chuck Wagon”, en 1866 para prepararse para la movilización de gran cantidad de ganado a través de largas extensiones de terreno y por 8 semanas, abasteciendo con utensilios y condimentos necesarios para elaborar comidas sencillas. Este concepto se replicaría por los vaqueros de la época.

La historia de camiones de comida también tubo relevancia en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), donde las tropas aliadas desplegadas en el Reino Unido debían ser abastecidas y alimentadas. Esto era un tema táctico, resultando para ambos bandos un trabajo difícil y costoso debido a lo poco práctico de trasladar a equipos completos de cocineros a lo largo del campo de batalla. Fue entonces que surgió la idea de ofrecer comidas pre-elaboradas, listas para entregar y consumir, transportadas en camiones.

Los Food truck's evolucionaron mucho en el siglo XX. En 1936, la marca Oscar Mayer comenzó a vender sus productos en carros con forma de salchicha y en 1950 surgieron los primeros camiones heladeros.

Posteriormente, en 1974 apareció el primer Food truck con el formato conocido actualmente, se le atribuye a Raúl Martínez, quien convirtió uno de esos viejos camiones de helados y lo convirtió en su restaurante móvil en los Ángeles, California, creando así una cadena de restaurantes en Estados Unidos llamada King Taco.



Imagen 1: Food Truck King Tacos
Fuente: King Taco Restaurants, INC.

Este tipo de negocios siguió creciendo, pero encontró su auge a principios del siglo XXI, ofreciendo distintos tipos de comida rápida. Es así como alrededor de la primera década del 2000 algunos cocineros en California, en Estados Unidos, cambiaron dirigieron sus miradas hacia los restaurantes itinerantes con platos más sofisticados, surgiendo así los

Food truck's gourmet y de concepto, utilizando las redes sociales para difundir su ubicación y localizándose en puntos de encuentro más animados y concurridos como ferias, eventos deportivos, zonas empresariales, a la salida de clubes nocturnos, en plazas públicas, incluso en bases militares, prácticamente en cualquier lugar donde exista demanda.

Esta gran trayectoria en los Estados Unidos permite obtener datos relevantes para el análisis sobre esta creciente industria en ese país, en el que estudios de organizaciones agremiadas como Mobile Cuisine estiman que continúe el crecimiento sostenido en ventas en este mercado, en el cual se observa un aumento del +315% en 5 años, desde US\$ 650 millones en ventas en 2012 a US\$ 2.700 millones esperados al cierre del 2017, razones por las que las cadenas de "fast food" desarrollan agresivos planes de expansión para las inversiones que desarrollaran en los distintos países de actuación.

4.2. Alimentación Saludable

La alimentación saludable no solo mejora la calidad de vida, sino que se ha demostrado sirve para prevenir el desarrollo de enfermedades como diabetes, obesidad, hipertensión arterial, algunos tipos de cáncer, entre otras.

Es por esto que es parte de la estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual fomenta el consumo mundial de frutas y verduras como componentes esenciales de una dieta saludable. Esta organización calcula que cada año podrían salvarse 1,7 millones de vidas si se aumentara el consumo de frutas y verduras por parte de la población, y sugiere en un informe en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), establecer como objetivo poblacional la ingesta de un mínimo de 400 gr diarios de frutas y verduras (excluidas las patatas y otros tubérculos feculentos o con alto contenido de carbohidratos).

En este sentido, muchas dietas nutricionales recomiendan al menos 2 frutas dentro de la dieta diaria, buen sea como postre o colación, e incorporar el consumo de cereales integrales, semillas y frutas secas.

4.3. Las frutas como parte de una alimentación saludable

Las frutas poseen un alto porcentaje en vitaminas y minerales, aportando pocas calorías y propiedades nutritivas. Poseen en general sabores y aromas intensos, los cuales están vinculados a los elementos naturales de donde son cultivadas sus plantas. Están compuestas por agua (entre el 80% y el 90%) y contienen fibra dietética que aporta múltiples beneficios contra el estreñimiento, como por ejemplo, la diverticulosis.

Las frutas son generalmente conocidas por sus características básicas:

- Frutas cítricas, son aquellas que provienen de árboles cultivados, poseen un alto contenido en vitamina C y ácido cítrico, el cual les proporciona un sabor ácido muy característico. Las más conocidas son el limón, la lima, la mandarina y la naranja.

- Fruta tropical, son aquellas que necesitan temperaturas cálidas y alta humedad para su desarrollo (o clima tropical). Las más conocidas son la banana / plátano, el kiwi, la piña y el coco.
- Fruta del bosque, son aquellas que generalmente no se cultivaban, sino que crecían en arbustos silvestres en bosques y de climas templados o fríos. Las más conocidas son la fresa / frutilla, la frambuesa, la mora, la manzana y la pera.
- Fruto seco, son aquellas que por su composición natural (sin manipulación humana) tiene menos de un 50% de agua. Son alimentos muy energéticos, ricos en grasas, en proteínas, así como en oligoelementos. Las más conocidas son la avellana, la nuez, la almendra y las castañas.

En estudio previo realizado por Roberto A. Olea A., para desarrollar un Plan de Negocio para Crear un Lugar Especializado en Venta de Frutas y Verduras, se logró identificar a partir de informes ODEPA (2010), cuales frutas tenían mayor consumo por estación climatología en Santiago de Chile, arrojando los siguientes resultados:

Las frutas de mayor consumo en la estación de verano son:

- Durazno; Melón; Sandía; Frutilla; Guindas; Piña; Chirimoya

Las frutas de mayor consumo en la estación de invierno son:

- Naranja; Mandarina; Manzana; Plátano; Pera

A su vez, Olea en su estudio logro identificar los volúmenes promedio de productos hortofrutícolas que fueron comercializados en los mercados mayoristas de la región metropolitana de Santiago de Chile durante el periodo Diciembre de 2009 a Diciembre 2010, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1. Volúmenes promedio de productos hortofrutícolas arribados semanalmente a mercados mayoristas de Santiago (Ton.)

Centrales de Abastecimiento	Rubro		Total	Participación
	Frutas	Hortalizas		
Lo Valledor	4.241	15.456	19.697	87%
Vega central	910	1.114	2.024	9%
Vega Poniente	583	396	979	4%
Total	5.734	16.966	22.700	100%

Fuente: Roberto A. Olea (2012), realizado a partir de informes ODEPA (2010)

4.4. Comida Rápida

¿Qué es la comida rápida? Tal como lo indica su nombre es aquella que se puede preparar y servir rápidamente. Uno de sus principales atributos es que puede ser preparada y servida en un tiempo menor que las comidas tradicionales lo cual explica su popularidad dentro de los segmentos que buscan buen sabor, precios bajos y conveniencia.

Según la empresa Zion Market Research este mercado a nivel mundial de comida rápida se valoró en más de USD 495 billones en 2014 y se espera que alcance más de USD 645 billones en 2020 (+30%) y con una tasa de crecimiento interanual de 4,40% entre 2013 y 2019 alcanzando los US \$ 618, como se observa en la siguiente gráfica.

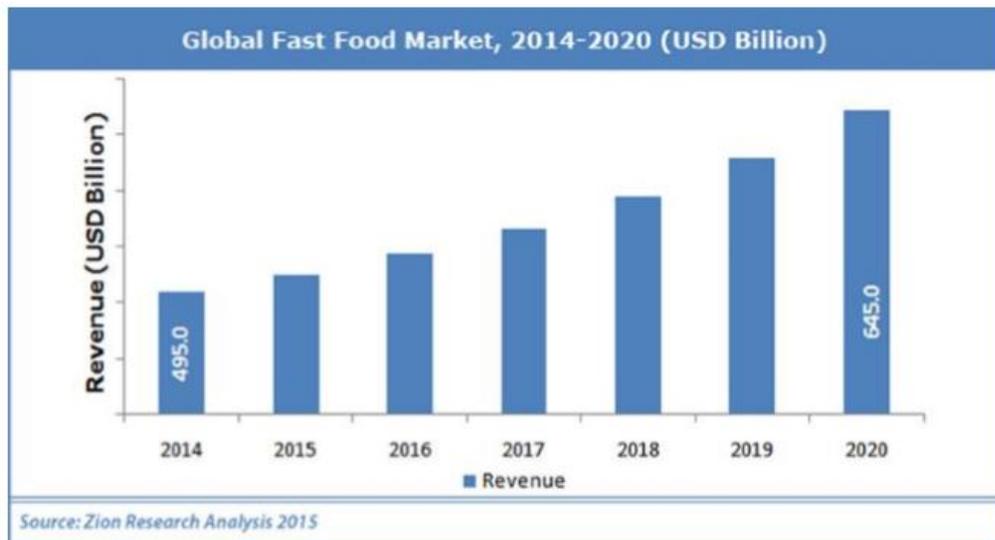


Gráfico 1: Proyecciones del mercado mundial de comida rápida
Fuente: "Global Fast Food Market – Industry Analysis, size, share, growth, Trends and Forecast"

4.5. Marketplace

El término define al sitio en Internet donde se llevan a cabo las acciones comerciales entre diferentes firmas. Este fue empleado por John Sviokla, y básicamente se refiere al lugar en la red o internet donde se llevan a cabo interacciones comerciales entre vendedores y compradores, relacionando su similitud a la plaza de mercado pero a nivel virtual y online, generando plataformas de amplio alcance en las que ambos permanecen hasta que la transacción finaliza.

Existen muchas ventajas con este tipo de plataformas: Alcanzar nuevos públicos; Promocionar nuevos productos; Obtener retro-alimentación directa de clientes; y dependiendo del modelo de negocios permite apoyar e impulsar minoristas que deseen vender en línea, con menores costos de mantenimiento y de gestión de un sitio web.

Modelos de negocios de un Marketplace:

- B2B - Business to Business: Los productos que se venden van dirigidos a empresas.
- B2C - Business to Consumer: Los productos se venden directamente al consumidor final.
- C2C - Consumer to Consumer: Se trata de un modelo de negocio en el que los consumidores venden sus productos (también de segunda mano) a otros consumidores. Dos ejemplos muy conocidos son eBay y Segunda Mano.

4.6. Marketing Digital

Según la empresa MD Marketing Digital, con presencia en Alemania, España, U.S., México y Argentina, lo define como la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas al mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

En este nuevo ámbito interconectado, los usuarios pueden hablar de las marcas libremente, apropiándose de un poder importante que antes sólo se le permitía a los medios de comunicación: La opinión. Por ende las técnicas de comercialización han cambiado, ya que los clientes digitales cada vez más utilizan los search engines (Google, Yahoo, Bing, etc.) para identificar lo que están buscando y utilizan las redes sociales para preguntar directamente a las empresas sobre sus necesidades, influyendo en su decisión de compra. Así mismo, también tienen la posibilidad de leer reseñas, comentarios y puntuaciones de otros ciber-usuarios, lo cual impulsa a las empresas a mantener grandes estándares de satisfacción para realzar el llamado “*CX - Customer Experience*” (La experiencia del cliente es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa).

De cara a optimizar el ROI (retorno sobre la inversión) empresas como IBM han creado modelos de indicadores claves de desempeño para la generación de valor a través del marketing digital, considerables según las necesidades de cada organización. Estos KPI's permiten establecer una base imprescindible para evaluar el rendimiento de operaciones, procesos y actividades críticos para el correcto desarrollo de la estrategia adoptada, incorporando el análisis de la reputación social como una herramienta analítica que permite identificar algunas de las claves principales que permiten diseñar una adecuada estrategia de marketing digital y social media.

KPI para marketing digital (IBM InfoSphere BigInsights):

1. Consecución de objetivos:

Es un conjunto de indicadores que resultan siempre imprescindibles. Se trata de aquellos relacionados directamente con los objetivos establecidos en la estrategia comercial, en concreto los que evalúan la consecución de los mismos en el tiempo, con el equipo (humano, material, de infraestructura...) y el presupuesto previstos inicialmente.

2. Volúmenes de tráfico y captación de interés:

Toda estrategia digital debe poseer, al menos, un centro de gravedad alrededor del cual orbita el resto de la actividad digital de la organización, y al que se trata de redirigir el interés demostrado por los clientes potenciales en los distintos medios y canales. Una página web corporativa (incluso una simple landing page o página de aterrizaje), un blog, o uno o varios perfiles en ciertas redes sociales pueden ejercer esta función, por lo que resulta imprescindible poder monitorizar el tráfico recibido y medir la conversión de este primer interés en interés

declarado (leads) mediante suscripciones gratuitas o acceso a determinados servicios sin coste, previo registro de los datos de los interesados.

3. Desempeño de palabras clave y estrategia SEO:

Tráfico que reciben blogs y páginas en Internet es en buena parte orgánico, es decir, proviene de los buscadores como Google. Diseñar y desarrollar una correcta estrategia de posicionamiento, o SEO, y evaluar su desempeño (junto al de las palabras clave por las que se haya apostado) requiere implementar indicadores específicos que entroncan íntimamente con los KPI anteriores y que resultan igualmente imprescindibles.

4. Conversión de leads en ventas:

Ofrecen información sobre la tasa de conversión efectiva del interés demostrado (leads) en ventas de productos o contratación de los servicios ofrecidos por la compañía.

5. Sensación, presencia e imagen corporativa en entornos digitales:

Presencia en redes sociales, por ejemplo: repercusión de las publicaciones corporativas (retweets, likes, comparticiones...) y su recepción por parte del público.

4.7. Definiciones de Modelo de Negocio

Existen diversos autores reconocidos que exponen según su conocimiento, diferentes componentes, taxonomía, modelos, inclusive diferentes metodologías y evaluaciones para caracterizar un modelo de negocio. Se incorporan 3 definiciones al informe:

Timmers, (1998). Con base en la cadena de valor, lo define como un “flujo” de información y recursos: “un modelo de negocio es una arquitectura para el producto, servicio y flujos de información, incluyendo una descripción de los variados actores del negocio y sus roles”. Así crea un esquema de clasificación de modelos de negocio con 2 dimensiones: grado de innovación (de bajo a alto) frente al grado de integración funcional (de simple a integración funcional, hasta multi-función). Un ejemplo es la clasificación realizada a los modelos de negocios electrónicos como se observa en la siguiente imagen:

Amit & Zott, (2001). Lo define como: “la representación de contenido, estructura y administración de transacciones establecidas, siendo éstas, la generación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio”. Resaltando 4 aspectos críticos para la creación de valor: Eficiencia (cantidad de transacciones eficientes versus disminución de sus costos); Complementariedad (agrupación de bienes generadores de valor); Asegurar (aumento del potencial del valor creado, consiguiendo fidelización de clientes y recompra); Novedad (innovaciones).

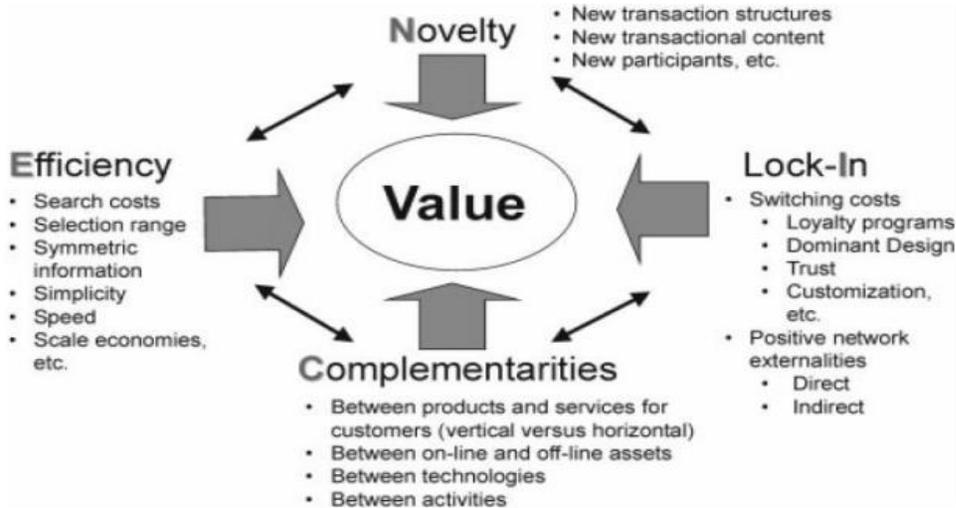


Imagen 2: Constructos críticos para la creación de valor
Fuente: Amit & Zott's (2001)

Osterwalder & Pigneur, (2011). Desarrollan en el libro *Generación de Modelos de Negocio*, una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores simplificados en 4 grandes áreas de acción: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, en un recuadro con 9 divisiones. Esto en referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: “lo más importante ahora es crear valor para los clientes”.

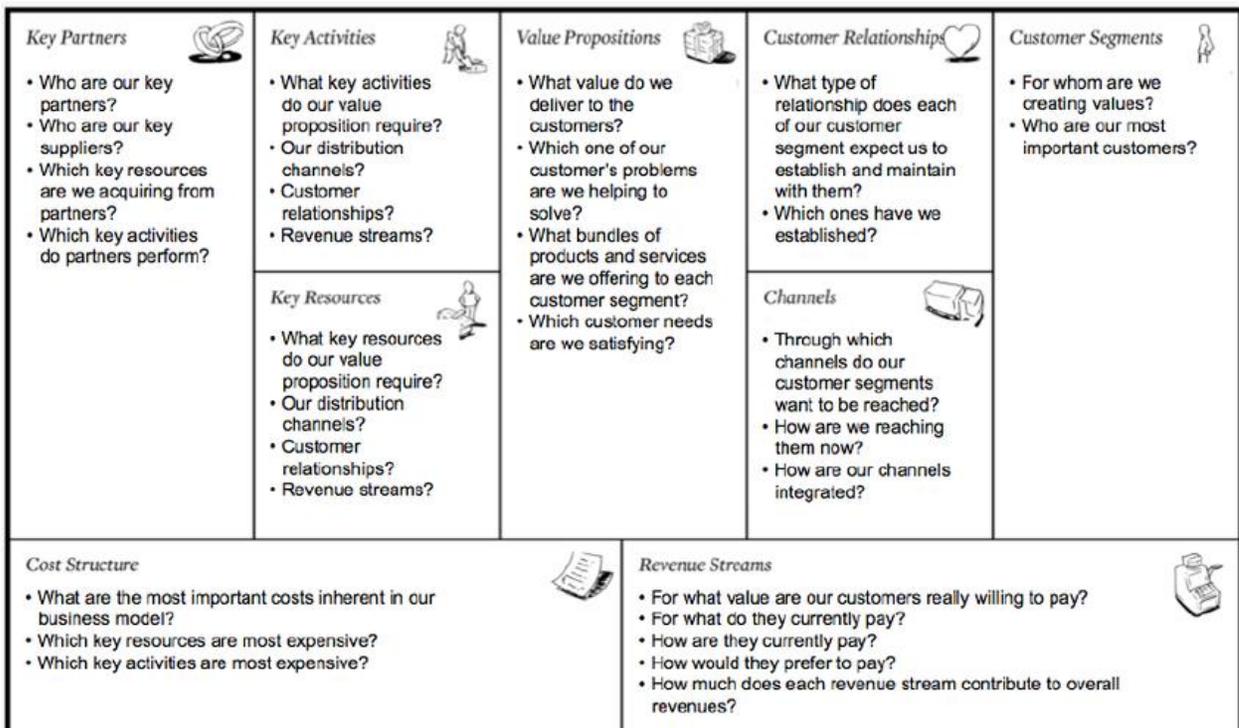


Imagen 3: Modelo de Negocios Canvas / Business Model Canvas.
Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2011)

5. Marco Metodológico

5.1. Metodología

A continuación se detallan los pasos que serán abordados en la metodología de trabajo para lograr los objetivos del estudio:

1. Análisis de Oportunidades (Diagnóstico)

1.1 Caracterización del negocio de Food Truck's en el extranjero

Revisión de principales características del negocio; Benchmarking de actores con oferta de valor en el extranjero, similares al concepto o modelo de negocio a desarrollar.

1.1.2. Caracterización macro replicables local

1.2. Análisis del mercado potencial local

1.2.1. Estudio de mercado potencial con base a las estimaciones de oferta y las estimaciones con base a la demanda, analizando el inicialmente el Mercado de Comida Rápida en Chile, evolución, comportamiento en la Región Metropolitana, consumo promedio por boleta o ticket a nivel nacional y en la RM. Posteriormente se analiza el Mercado Bajo el Formato Food Truck en Chile, identificando consumo promedio por boleta o ticket, estimación del tamaño de la industria en función de las unidades de carros de comida agremiadas en Chile, llegando a la racionalización de Oportunidades y Amenazas del Mercado local.

1.3. Análisis de los segmentos:

1.3.1. Investigación de mercado. Determinar tamaño de la muestra, error muestral, diseño de encuestas, aplicación de cuestionario, entrevistas especializadas. Para estimar cantidad de clientes potenciales, segmento, valoración del servicio, necesidades insatisfechas relacionadas al producto a ofrecer, distribución por zona y valorización del mercado potencial. Análisis realizados por cada segmento evaluado.

1.4. Análisis de la competencia en Chile

1.4.1. Benchmarking. Definir datos básicos de cada empresa: cuáles son los principales, donde están ubicados, cuáles son sus principales estrategias.

1.4.2. Análisis de canales de distribución: canales de distribución (cámara de comercio de Santiago, penetración de comercio electrónico).

1.4.3. Fortalezas y debilidades de la competencia: Experiencia en el mercado, cuál es su capacidad, cuáles son sus mercados. Que materiales o insumos usan para sus productos.

1.4.4. Brechas de propuestas de valor: Elementos básicos de marketing, cuáles son sus productos y/o servicios, cuáles son sus precios, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus canales de venta.

1.5. Análisis del entorno

1.5.1. Situación macroeconómica

1.5.2. Legislación

1.5.4. Equipamiento y tecnología

2 Evaluación de factibilidad técnica y operativa

2.1. Diagnóstico de factibilidad

- 2.2. Diseño de plan operativo: Estructura operacional, descripciones de cargo, descripción de procesos, controles de calidad y de inventario.
3. Diseño de la estrategia (Marketing estratégico SAP)
 - 3.1. Selección de segmento objetivo
 - 3.2. Definición de propuesta de valor
 - 3.3. Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento
 - 3.4. Descripción del modelo de negocio
 - 3.5. Plan de Marketing: Objetivo comercial, objetivo de marketing, estrategia y plan de acción, marketing mix, post-venta.
4. Evaluación de factibilidad económica
 - 4.1. Análisis financiero: Proyecciones de flujo, fuentes de financiamiento, Tasa de descuento, Presupuesto de ingresos y gastos, punto de equilibrio, rentabilidad, flujo de caja, VAN, TIR, ROE, ROA.
 - 4.2. Plan Financiero: Análisis de sensibilidad y escenarios.
5. Conclusiones y Recomendaciones

5.2. Análisis de Oportunidades (Diagnóstico)

5.2.1. Caracterización del negocio en el extranjero

El negocio en el extranjero es muy diverso. Como es de esperarse en el llamado viejo continente europeo, en países como Francia, España, Italia e Inglaterra es común encontrar ferias callejeras de comida, sin embargo, agrupaciones como European Food Truck Association han desarrollado eventos masivos de comida con presencia en 14 países de la región, llevando el servicio de comida callejera en food truck a nivel internacional, bajo el formato de festivales de verano, potenciándolo y ampliando su llegada al consumidor final.

A su vez, en el continente americano, Estados Unidos es el país con más trayectoria de la región, en donde la industria de food truck's ha consolidado el modelo a través de la formación de diversas agrupaciones gremiales, uniendo esfuerzos para que continúe el crecimiento sostenido en ventas en este mercado, utilizando plazas o parques para ofrecer el servicio.

En términos económicos, según el estudio realizado por el canal de noticias norteamericano CNBC, los camiones de comida han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos cinco años. Los datos de IBIS World (líder global de inteligencia empresarial especializado en informes de investigación de mercados industriales), muestran un crecimiento en los ingresos de 7,9% a casi US\$ 870 millones entre 2011 y 2016, con unos 4.000 Food Truck's en todo Estados Unidos. A su vez, los datos de la Asociación Nacional de Restaurantes muestran que en la última década, los lugares para comer y beber registraron una tasa de crecimiento anual compuesto de 1,6% frente a 1,7% para establecimientos de servicio rápido, mientras que las empresas de servicios móviles crecieron 10,2%.

Según datos de Statista (empresa de análisis e investigación de mercados mundiales) indican perspectivas de crecimiento prometedoras hacia el año 2020, agrupando en

2014 un valor de industria de US\$ 804 millones a casi US\$ 997 millones, con un crecimiento proyectado de 24%, como se aprecia en la siguiente gráfica.

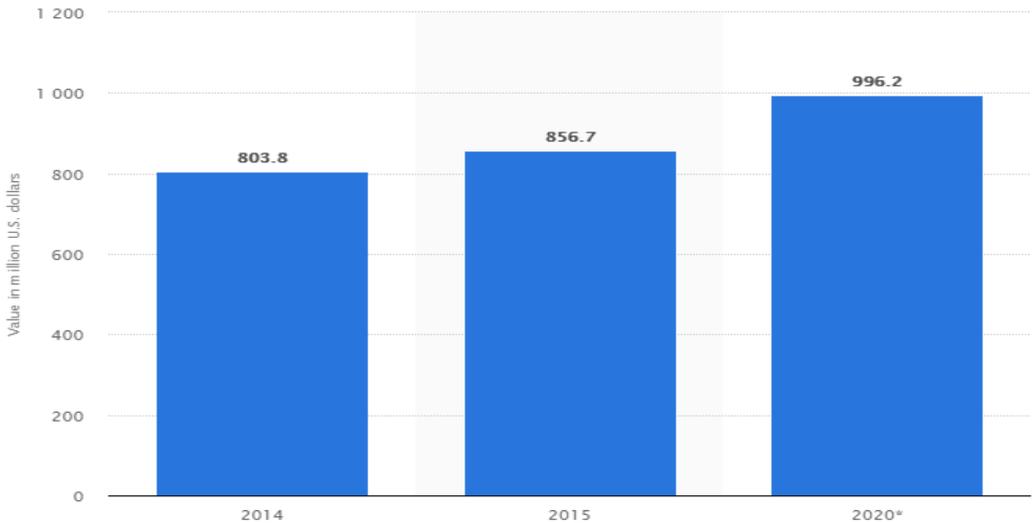


Grafico 2. Valor de la industria de Food truck’s en U.S. de 2014 a 2020 en millones US\$
Fuente: The Statistics Portal

En América Latina el fenómeno también ha tomado fuerza. Países como México y Brasil llevan la delantera en cuanto a tamaño de mercado y cantidad de unidades de Food Truck’s en operación.

En términos de negocio, según el análisis realizado por EOS Intelligence (empresa que analiza mercados de retail y emergentes en la región) para el 2014 en México 19% de los habitantes comían en food truck’s, comiendo en promedio 4 veces por semana. A su vez, la industria se encuentra emplazada con alrededor de 1000 unidades operativas para el 2016, con generación de 15 empleos indirectos por casa unidad y una perspectiva de crecimiento de la industria de 25% interanual, debido a la creciente demanda por comida gourmet a bajo precio. En Brasil, el mercado cuenta con más de 1 millón de clientes atendidos solo en Sao Paulo para el 2014. A nivel país, Brasil cuenta con más de 1.200 unidades operativas con ingresos en ventas por US\$ 111 millones entre 2013 y 2017, con una tasa de retorno de 32%.

Según la información anterior podemos caracterizar el negocio de Food Truck’s en el extranjero en la siguiente tabla:

Tabla 2. Tabla de caracterización del negocio de Food Truck’s en el extranjero

Negocio en el extranjero					
Variables	Mundial	Europa	U.S.	México	Brasil

Tamaño de mercado (año 2015)	US\$ 500 millones *	ND	US\$ 857 millones	US\$ 76 millones	US\$ 111 millones
Alcance y presencia	5 continentes	Al menos en 14 países	Casi todo el país (las principales son New York, Los Ángeles, Miami y Chicago, entre otras)	Al menos 5 ciudades (Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Querétaro y Cancún)	Al menos 10 ciudades (las principales son Sao Pablo, Belo Horizonte y Rio de Janeiro, entre otras)
Principales opciones ofrecidas	Americana; Mejicana; Jaiquina; Mediterránea ; China y/o Asiática; Bebidas	Americana; Vegana; Mejicana; Postres; Especializada ; Bebidas	Hamburguesas ; Hot Dogs; Barbecue; Burritos; Helados; Pizza; Árabe; Bebidas	Hamburguesas ; Hot Dogs; Burritos; Especializada; Bebidas	Hamburguesas ; Hot Dogs; Burritos; Pizza; Especializada; Helados; Bebidas
Legislación	-	Desarrollada en algunos países. No estandarizada	Desarrollada en algunas ciudades. No estandarizada	En desarrollo, con limitaciones para operar	En desarrollo, con limitaciones para operar
Canales de Venta	-	Festivales, Eventos, Plazas, Parques, Ferias, Calles, Móvil App's, Página web	Festivales, Eventos, Plazas, Parques, Ferias, Calles, Centros Comerciales, Móvil App's, Página web	Eventos, Plazas, Parques, Ferias, Calles limitadas, Móvil App's, Página web	Eventos, Plazas, Parques, Ferias, Calles limitadas, Móvil App's, Página web
Clientes objetivo	-	Personas en festivales, conciertos, eventos. Profesionales y estudiantes que buscan comida rápida en el camino. Personas que compran para delivery	Personas en festivales, conciertos, eventos. Profesionales y estudiantes que buscan comida rápida en el camino. Personas que compran para delivery	Personas en conciertos, eventos. Profesionales y estudiantes que buscan comida rápida en el camino.	Personas en festivales, conciertos, eventos. Profesionales y estudiantes que buscan comida rápida en el camino.
Inversión de iniciación	-	-	US\$ 90.000	US\$ 12.000 a US\$ 88.000	US\$ 15.000 a US\$ 60.000
Cantidad de unidades estimadas	-	-	4.130	Más de 1.000	Más de 1.200

Precio promedio por comida	-	-	US\$ 12,40	US\$ 9,00	US\$ 8,50
CAGR	4,2% *	-	5,6% *	-	32%
Ganancia estimada mensual por Food Truck	-	-	US\$ 24.000	US\$ 6.300 a US\$ 9.500	US\$ 1.500 a US\$ 6.000

Fuente: Elaboración propia

* Datos de la CAGR (Compound annual growth rate o Tasa anual compuesta de crecimiento) para el mercado de comida rápida.

En función de lo anterior se destacan 3 principales actores de referencia para la caracterización del negocio en el extranjero:

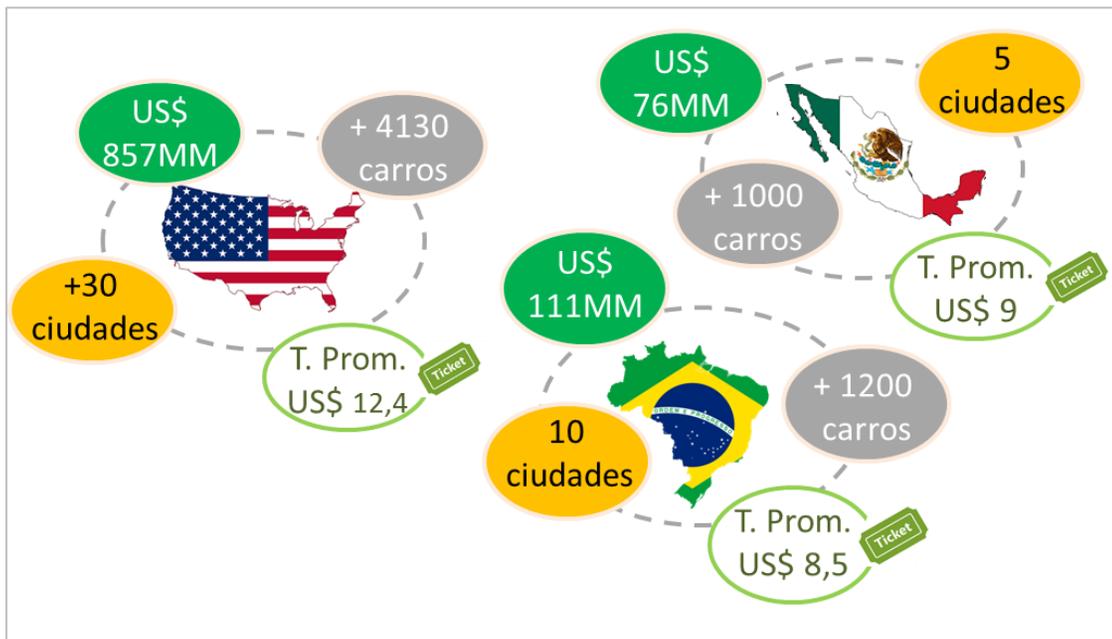


Imagen 4: Síntesis de caracterización del negocio de Food Truck's en el extranjero

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.1. Ofertas de valor en el extranjero sobre el modelo de negocio

Con base a los datos recolectados en la investigación documental de ofertas de valor en el extranjero sobre el modelo de negocio de comida saludable en base a frutas frescas, se caracterizan los principales actores identificados, de los cuales solo 1 se encuentra bajo el formato de Food Truck's, sin embargo, este no cuenta con el alcance de llegada por medios masivos evidenciado en los otros actores.

Tabla 3. Tabla de ofertas de valor en el extranjero (Parte 1)

Ámbito	Key Factor	Empresa				
		Strawberries and Co Internacional	Chocobon	Kachonwaa	Frutas Expresivas	Negrón
	Ubicación	Australia	Australia	España	Colombia	Colombia
Consecución de objetivos (Infraestructura y Organización)	Propuesta de valor	Diseños de fresas bañadas en chocolate personalizados. Arreglos con flores	Diseños personalizados de fresas rellenas y/o bañadas en chocolate. Chocolatería. Arreglos con flores	Ramos de frutas con chocolate. Arreglos con flores. Organización de eventos	Arreglos con frutas con decoración comestible	Chocolatería y Floristería. Arreglos con frutillas/fresas cubiertas con chocolate y decoración comestible
	Alcance y presencia	1 ciudad	1 ciudad	1 ciudad	3 ciudades	11 ciudades
	Cantidad de empleados	ND	ND	ND	ND	ND
	Local comercial	Si	ND	Si	Si	Si
	Taller operativo	ND	Si	ND	ND	ND
	Foodtruck	No	No	No	No	No
Volúmenes de tráfico y captación de interés (canales digitales)	Pág. Web	No	www.chocobon.com.au	www.kachonwaa.es	www.frutasexpresivas.com	No
	Blog / Catalogo	No	No	No	No	Si
	Instagram	@strawberriesandco_	@chocobonau	@kachonwaa	@frutasexpresivas	@negrón_oficial
	Twitter	No	No	No	No	No
	Facebook	Si	Si	Si	Si	Si
	Pinterest	Si	Si	Si	No	No
	Cantidad de visitas o seguidores	141.149	20.867	1.442	31.210	177.866

Desempeño de palabras clave y estrategia SEO	Uso de Posicionamiento en Google	ND	Si	ND	ND	ND
Sensación, presencia e imagen corporativa en entornos digitales	Comparticiones por publicación	Si	Si	No	Si	Si
	Likes promedio por publicación	+ 1.000	+ 100	+ 100	-100	+ 1.000
	Reproducciones de videos	+ 5.000	+ 500	+ 500	+ 500	+ 5.000
	Retweets	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia, con base al KPI para marketing digital (IBM InfoSphere BigInsights)

Tabla 4. Tabla de ofertas de valor en el extranjero (Parte 2)

Ámbito	Key Factor	Empresa				
		Decofruta	Decofruta	Stick A Berry	Victorias Sweetness	Floristería Flowering Sweets
	Ubicación	Venezuela	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Costa rica
Consecución de objetivos (Infraestructura y Organización)	Propuesta de valor	Arreglos con frutas con decoración comestible	Arreglos con frutas con decoración comestible	Fresas/frutillas, banana, piña, entre otros, bañadas en chocolate servidas en pinchos de madera	Fresas/frutillas, manzanas, peras, entre otros, bañadas en chocolate con diseños personalizados. Cupcakes y galletas	Arreglos con flores. Diseños personalizados de frutas cubiertas con chocolate
	Alcance y presencia	10 ciudades	2 ciudades	1 ciudad	1 ciudad	1 ciudad
	Cantidad de empleados	ND	ND	ND	ND	ND
	Local comercial	Si	Si	No	No	Si
	Taller operativo	ND	ND	ND	ND	ND

	Foodtruck	No	No	SI	No	No
Volúmenes de tráfico y captación de interés (canales digitales)	Pág. Web	www.decofruta.com	www.decofruit.com	www.StickABerry.com	No	www.floweringsweets.com
	Blog / Catalogo	No	No	No	No	No
	Instagram	@decofruta	@decofruitus	@stickaberry	@VictoriasSweetnes s	No
	Twitter	@Decofruta	No	@StickABerry	No	No
	Facebook	Si	Si	Si	No	Si
	Pinterest	No	No	No	No	No
	Cantidad de visitas o seguidores	76.384	4.625	617	6.700	92.000
Desempeño de palabras clave y estrategia SEO	Uso de Posicionamiento en Google	Si	Si	No	No	ND
Sensación, presencia e imagen corporativa en entornos digitales	Comparticiones por publicación	Si	Si	No	Si	Si
	Likes promedio por publicación	+ 100	-100	-100	+ 100	+ 1.000
	Reproducciones de videos	+ 500	+ 500	-100	+ 500	+ 500
	Retweets	229	NA	14	NA	NA

Fuente: Elaboración propia, con base al KPI para marketing digital (IBM InfoSphere BigInsights)

5.2.1.2. Caracterización de variables internacional a nivel macro replicables localmente

Con base a los elementos identificados anteriormente se puede caracterizar a nivel macro el modelo en lo siguiente:

Tabla 5. Tabla de Caracterización de Variables Internacionales a Nivel Macro Replicables Localmente

	Negocio de Food Truck's	Negocio de Comida Saludable en base a Frutas Frescas
Oferta	Amplia flexibilidad para opciones a ofrecer	Flexibilidad de ofrecer desde frutas en su estado orinal sin manipulación, hasta diseños personalizados, arreglos decorativos y/o combinados con chocolates, flores, globos, entre otros artículos complementarios
Canales de Venta	Festivales, Eventos, Plazas, Parques, Ferias, Calles, Centros Comerciales, Móvil App's, Páginas web	Eventos, Locales Comerciales, Móvil App's, Páginas web, Redes Sociales
Alcance y presencia	Expandible	Expandible
Marketplace	Poco desarrollado	Desarrollado, en crecimiento
Legislación	Débil	Desarrollada
Cientes objetivo	Personas en festivales, conciertos, eventos. Profesionales y estudiantes que buscan comida rápida en el camino. Personas que compran para delivery	Personas con preferencia por la fruta, chocolates, con intención de compra para regalo
Inversión de iniciación	De US\$ 12.000 a US\$ 90.000 dependiendo del tamaño y complejidad de oferta	ND

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Análisis del mercado potencial local

Para determinar el mercado potencial local se utilizan las estimaciones con base a la oferta y las estimaciones con base a la demanda. Para la estimación de oferta, se obtiene la información de los índices de mercado de comida rápida nacional a través de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) en Chile, en función de sus ventas anuales y sus perspectivas de crecimiento, así como, su distribución entre la Región Metropolitana y otras Regiones. De igual manera, en cuanto al negocio de carros de comida o Food Truck's, se obtiene información de entrevistas a expertos del mercado y el informe de Mercado de Franquicias en Chile, permitiendo dimensionar el tamaño de la oferta, rentabilidad y proyección de crecimiento. Permitiendo realizar un análisis resumen de fortalezas y debilidades del mercado en Chile bajo el formato Food Truck's.

Las estimaciones de demanda se levantan a través de una investigación de mercado, para identificar la propensión de aceptación del modelo en estudio. Esto será abordado en el punto 7.2.3. Investigación de mercado para análisis de los segmentos.

5.2.2.1. Mercado de Comida Rápida en Chile

Según el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) en Chile, las ventas reales a nivel nacional de comida de servicio rápido mostraron un crecimiento anual de 5,5% en promedio durante el 2017, registrando un aumento después del 3,5% durante el año 2016, considerando el total de locales registrados. El resultado se ubicó marginalmente por arriba del 3,3% registrado en el 2015, marcando así el 3er. año de crecimiento consecutivo desde el 2014 (2,4%), después de haberse ubicado en un 9% en 2013. Evidenciable en el gráfico “Ventas Reales Comida de Servicio Rápido Nivel Nacional” a continuación.

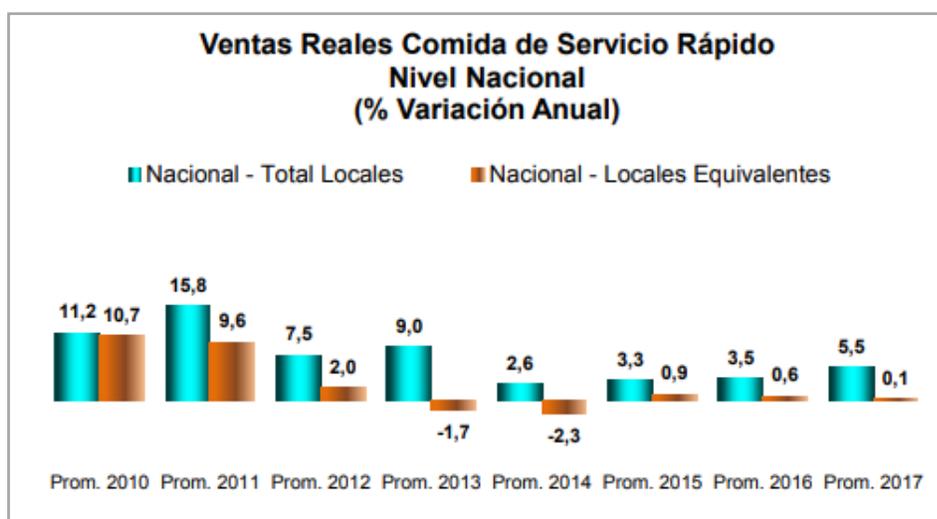


Gráfico 3: Ventas Reales de Comida Rápida a Nivel Nacional
Fuente: Departamento de Estudios CNC

En cuanto al último trimestre del año 2016, la CNC indica que el sector experimentó un alza anual de 6,6% real, siendo así el mejor trimestre del año y acumulando un crecimiento de 5,1% en la segunda mitad del año, tras el alza de 1,9% experimentada el primer semestre.

La Cámara (CNC) también incluye el concepto Same Sale Store, utilizado para referirse a tiendas minoristas comparables dentro del mismo periodo, refiriéndose al término “Locales Equivalentes”. Al analizar estos, se aprecia que cerraron el 2016 con un incremento real de 0,6%, marcando en el último trimestre un alza de 2,7% y cerrando el segundo semestre de 2016 con un aumento de 2,0%.

Durante el año 2018 las ventas en locales equivalentes fueron de menos a más, ayudado en parte por variación en el número de locales durante la mitad del año y por la mejora de sus ventas en el primer y segundo trimestre del 2018 versus el 2017, como se aprecia en el siguiente gráfico:

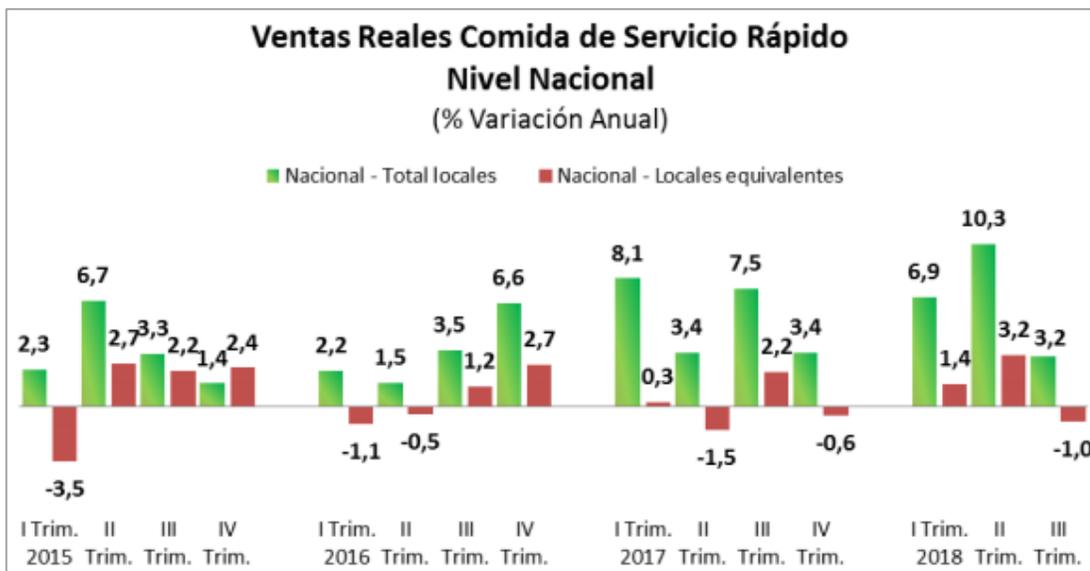


Gráfico 4: Variación Anual de Ventas Reales de Comida Rápida a Nivel Nacional
Fuente: Departamento de Estudios CNC

Este comportamiento está en línea con un efecto estacional del mes de diciembre, el cual fue el mes de más alto crecimiento, según la CNC, destacando que los días de mayor afluencia para muchos de estos locales que se ubican dentro de los centros comerciales son los días de fin de semana.

Al analizar la composición de las ventas en función de su aporte por la Región Metropolitana versus el consolidado de las otras Regiones, se observa que predomina el aumento en las ventas de la Región Metropolitana respecto a las Regiones del interior del país, manteniendo el mismo comportamiento en el año 2018 vs el año 2017.

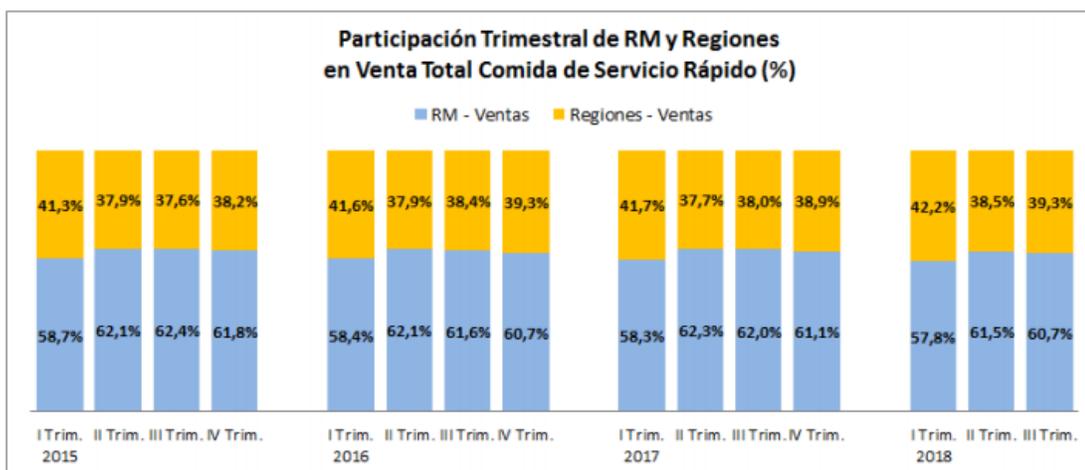


Gráfico 5: Participación Trimestral de RM y Regiones en la Venta Total de Comida Rápida
Fuente: Departamento de Estudios CNC

Según la CNC, el consumo promedio por boleta a nivel nacional (en pesos de marzo 2017) alcanzó un valor de CLP 4.696 en el 1er. Trim. 2017, lo que determinó un

aumento real de 9,3% respecto del mismo período de 2016. En la RM, la variación fue de 7,4% alcanzando un valor de CLP 4.683 promedio por boleta.

5.2.2.2. Mercado bajo el formato Food Truck en Chile

En Chile se ha observado una tendencia en crecimiento para la oferta de comida bajo el servicio rápido a través del formato de camiones de comida, especialmente por una razón, según el presidente de The Street Food Chile A.G, “Estos truck’s, trailers y carritos de comida están democratizando la gastronomía, ofreciendo, en muchos casos, preparaciones gourmet pero por un ticket promedio que no supera los 4 mil pesos (valor referencial en US\$ 6,67 a una tasa de cambio de 600 CLP/\$). Algo muy inferior a lo que puede encontrarse en un restaurante”.

Existen algunas organizaciones intentando agremiar a los comerciantes bajo este formato de Food truck’s, sin embargo, al igual que en el mercado de Franquicias, en Chile no existe un registro específico legal o formal de operaciones empresariales desarrolladas vía el modelo de Food truck’s, así como, no existen leyes que faciliten la creación de negocios bajo este formato, debido a que hoy en día sólo hay leyes que incluyen para carros de completos, sopaipillas, café y mote con huesillo.

Un estudio estructurado que puede mostrar alguna aproximación se encuentra en el Informe Mercado de las Franquicias en Chile 2016 realizado por la Profesora Nicole Pinaud Verde-Ramo, docente de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, quien ha desarrollado el análisis de la evolución del mercado de franquicias en el país del 2004 al 2016. En su informe indica los datos relevantes de crecimiento (+124% respecto a la primera medición, del cual un 63% de las marcas que franquician en Chile corresponden a los sectores de gastronomía y servicios).

Por otro lado, según Asociación de Emprendedores Gastronómico Móviles e Itinerantes (ASEGMI), en Chile existen entre 800 unidades y 2.000 unidades móviles de oferta de comida de servicio rápido, concentrados en la 5ta. Región principalmente, con evidente aumento en la cantidad de unidades al cierre del 2016 versus el año anterior.

En el siguiente análisis resumen de fortalezas y debilidades del mercado en Chile bajo el formato Food Truck’s producto de la información levantada, en la que se puede esquematizar las principales fortalezas y debilidades del mercado:

Tabla 6. Tabla de Oportunidades y Amenazas del Mercado de Food Truck’s en Chile

	Oportunidades		Amenazas	
	O1	Marco político de Chile presenta un ambiente oportuno para la creación de nuevos negocios	A1	No existe legislación específica para negocios de Food Truck's en Chile
	O2	Indicadores macroeconómicos positivos (Índice Mensual de Actividad Económica presenta 13 meses en crecimiento Ene17 [0,1%] a Ene18 [3,9%])	A2	Trabas en permisos para rodar por las calles y vender alimentos podrían limitar operación

Análisis Externo	O3	Perspectiva de aumento del poder adquisitivo de la población	A3	Pocas barreras de entrada debido a la baja inversión requerida que potencie la aparición de nuevos competidores
	O4	Industria de comida rápida local estable y con tasa de crecimiento	A4	Poca profesionalización de proveedores limita generación de acuerdos estables
	O5	Tendencia al consumo de comida rápida en Santiago de Chile		
	O6	Composición mayoritaria de población joven y económicamente activa	A5	Algunos negocios de Food Truck's poseen alta presencia local limitando participación en espacios o plazas existentes
	O7	Actualmente no existe la oferta del modelo en desarrollo con base en comida rápida saludable con frutas en Food Truck's	A6	Percepción de clientes sobre Food Truck's que sea relacionada con comida callejera y su disposición a pagar sea basada en ello
	O8	Industria poco desarrollada en cuanto a Food Truck's	A7	Infraestructura deficiente o escasa para el desarrollo sustentable del modelo
	O9	Competencia fragmentada, sin competidores líderes	A8	Inversión inicial puede aumentar en función de los materiales exigidos para la adaptación del vehículo
	O10	Bajo nivel de profesionalización del negocio		
	O11	Bajo nivel de inversión, comparado con un restaurant o local	A9	Características inherentes de insumos (frutas) expuestos a plagas, episodios climáticos u otros incontrolables que afecten precio y su comercialización
	O12	Ahorros en costos fijos de alquiler, servicios, entre otros		
	O13	Mayor Tasa anual compuesta de crecimiento		
	O14	Mayor utilidad estimada		
	O15	Posibilidad de participar en eventos masivos o corporativos, aumentando los ingresos		
	O16	Concepto saludable en tendencia de consumo		

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el mercado local al encontrarse incipiente e inmaduro, ofrece una oportunidad prometedora de desarrollo para el contexto de tendencia en el crecimiento macroeconómico de la actividad económica, crecimiento del mercado de comida rápida, crecimiento del comercio bajo el formato de Food Truck's. Sin embargo, la principal amenaza es la ausencia de un marco legislativo específico para los negocios de Food Truck's en Chile, lo cual genera cierto grado de incertidumbre en cuanto a facilidad de permisos. Este contexto legal será profundizado más adelante en la sección 7.2.5.2.Legislación.

5.2.3. Investigación de mercado para análisis de los segmentos

La estimación de demanda del mercado potencial se realiza con la investigación que permite estimar cantidad de clientes potenciales, segmento y valoración del servicio. Para el estudio, se inicia identificando el tamaño del mercado en función de sus características sociodemográficas, según el Censo realizado en el 2013 por el INE,

considerando solo las comunas de la Región Metropolitana que pertenecen a Santiago de Chile.

Tabla 7. Número de personas por grupo etario y estrato social en la Región Metropolitana de Santiago de Chile (Mercado Potencial)

Estrato Social	RM Todas las edades		5.928.559
			4.734.295
AB; C1a	7%	RM personas mayores de 15 años	331.401
C1b	10%		473.430
C2	17%		804.830
C3	23%		1.088.888
D1	19%		904.776
D2; E	24%		1.130.970

Fuente: Censo 2013 INE

Posteriormente se determina el tamaño de la muestra y error muestral. Para el diseño del instrumento a aplicar se realizan entrevistas especializadas con expertos del mercado y de investigación de mercado. Posteriormente para la aplicación del instrumento a la muestra determinada, se utiliza una plataforma a través de internet. Para definir el tamaño de la muestra (n), se utiliza la siguiente formula:

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

Tabla 8. Variables para calcular el tamaño de la muestra

Nombre de Variable	Variable	Valor
Tamaño de la población	N	4.734.295
	N-1	4.734.294
Constante del Nivel de Confianza (95%)	K	1,96
	K2	3,8416
Proporción de individuos que poseen la característica de estudio	p	50%
Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio (1-p)	q	50%
Error muestral deseado	e	6,0%
	e2	0,0036

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{4.546.817}{17.044} = 267$$

(n) representa el número de encuestas que se debe realizar para el estudio = 267

Para la aplicación de las encuestas se utiliza plataforma de encuestas SurveyMonkey.



TÍTULO	MODIFICADO	RESPUESTAS	CREAR	RECOPIRAR	ANALIZAR	COMPARTIR	MÁS
Comida saludable en Food Truck Creada 12.02.2018	7.03.2018	181					
Comida Saludable en FoodTruck's Chile Creada 1.03.2018	4.03.2018	76					

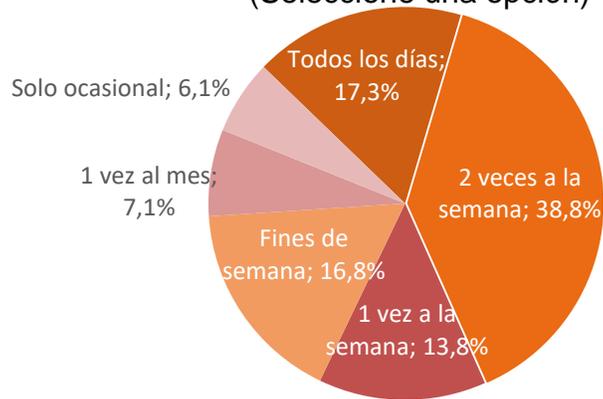
Imagen 5: Panel de Control para encuestas del estudio Comida Saludable en Food Truck's

Fuente: Elaboración propia en SurveyMonkey

De la muestra consultada, el 54,7% es del género femenino y 45,3% masculino. La distribución del Rango Etario indica predominancia de personas entre las edades entre 31 años y 45 años (57,4%), seguidos de personas entre las edades entre 15 años y 30 años (32,8%), por último, personas mayores a 45 años (9,7%). Otros análisis en detalle se destacan en la tabla de análisis de resultados obtenidos.

Tabla 9. Tabla de análisis de resultados obtenido

¿Con qué frecuencia suele comer fuera de casa?
(Seleccione una opción)



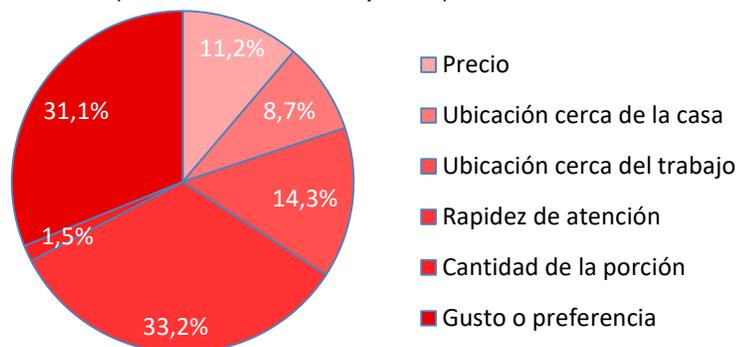
La frecuencia de consumo global indica que el 93,9% de las personas comen fuera de casa durante el mes. Si esto se extrapola a nivel de la Región Metropolitana de Santiago de Chile se estima que serían 4.444.440 personas.

¿Consumes los siguientes alimentos en su dieta diaria? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)



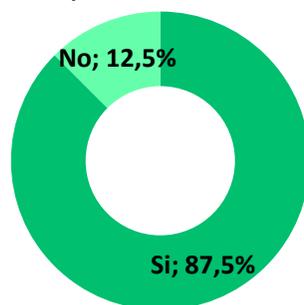
En cuanto a la dieta diaria, el consumo de Frutas representa la 3ra. opción más consumida diariamente

¿Qué lo motiva a comprar comida rápida?
(Seleccione una opción)



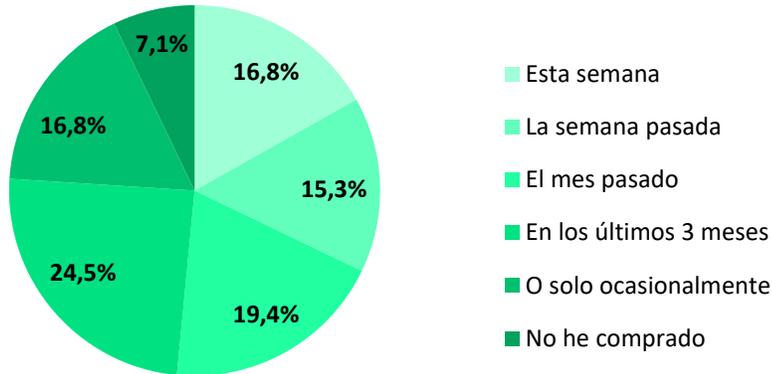
El consumidor de comida rápida tiene a consumir alimentos en este formato, motivados en 33,2% por la rapidez de atención y en 31,1% por su preferencia sobre este tipo de comidas.

¿Le gusta comprar comida en Food Truck's?



Sobre comprar comida en Food Truck's, el 87,5% de las personas expresa gustarles comprar bajo este formato.

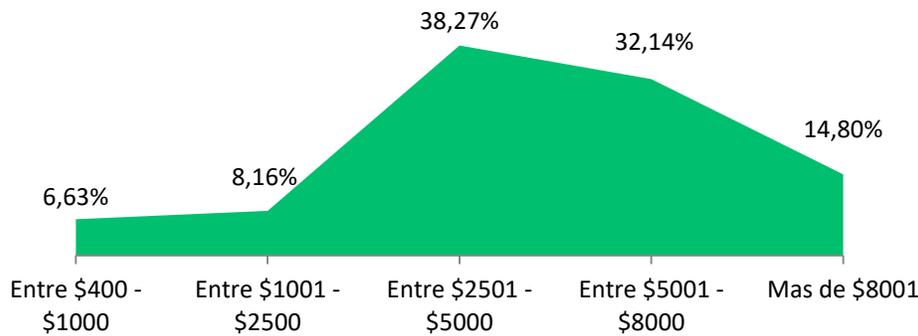
Si usted ha comprado en FoodTruck's, ¿Cuándo fue la última vez? (Seleccione una opción)



Cantidad de compras al mes

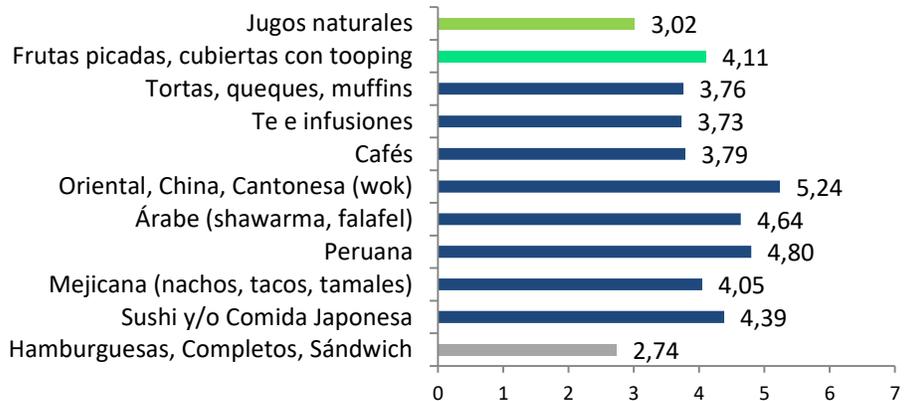
Una vez a la semana	4
Cada 15 días	2
Una vez al mes	1
En los últimos 3 meses	¼
O solo ocasionalmente	1
No he comprado	0

Su consumo promedio en un FoodTruck es: (Seleccione una opción)



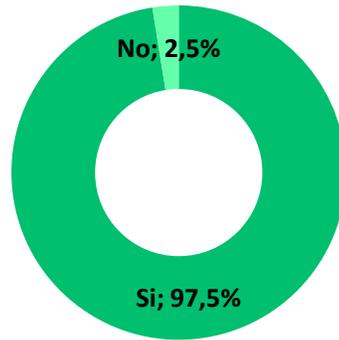
El consumo promedio en un Food Truck se encuentra concentrado en 70,4% entre CLP 2.501 a CLP 8.000. A su vez, el valor de ticket promedio es de CLP 6.230.

Conociendo las diferentes alternativas de tipos comida que se ofrecen en Food Truck's ¿Cuál es su preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)



La opción más preferida para consumir en un Food Truck son las hamburguesas, completos y sandwich. A su vez, las frutas en jugos es la 2da opción y frutas picadas la 7ma opción más preferida.

¿Considera usted que las frutas frescas son parte de una comida sana?



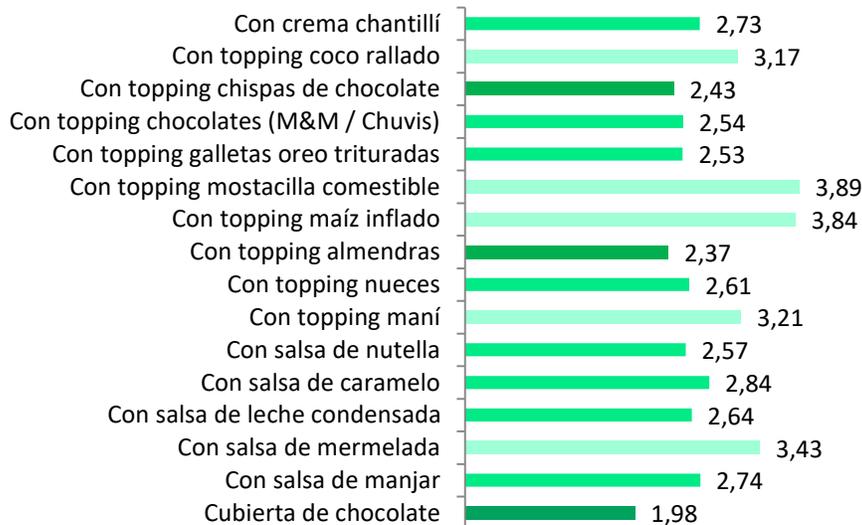
El 97,5% de los consultados considera que las frutas frescas son parte de una comida sana.

Con respecto a la presentación de las frutas frescas, ¿Cuál es su grado de preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)

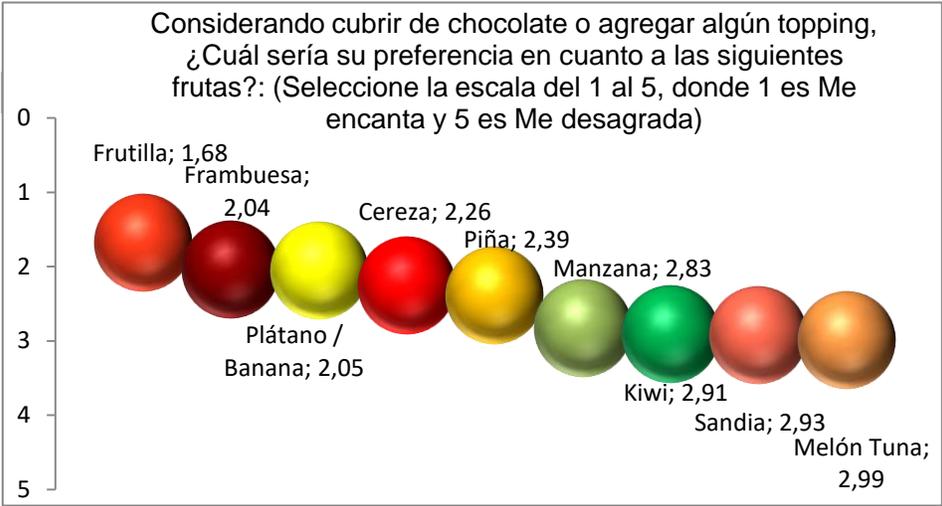


Sobre el consumo de frutas, las 3 principales preferencias son en ensalada de frutas, le sigue la opción picadas y servidas en un recipiente como un vaso, y en 3er lugar consumirla entera.

Si pudiera agregar una cobertura o topping ¿De los siguientes cuál es su grado de preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 5, donde 1 es Me encanta y 5 es Me desagrada)

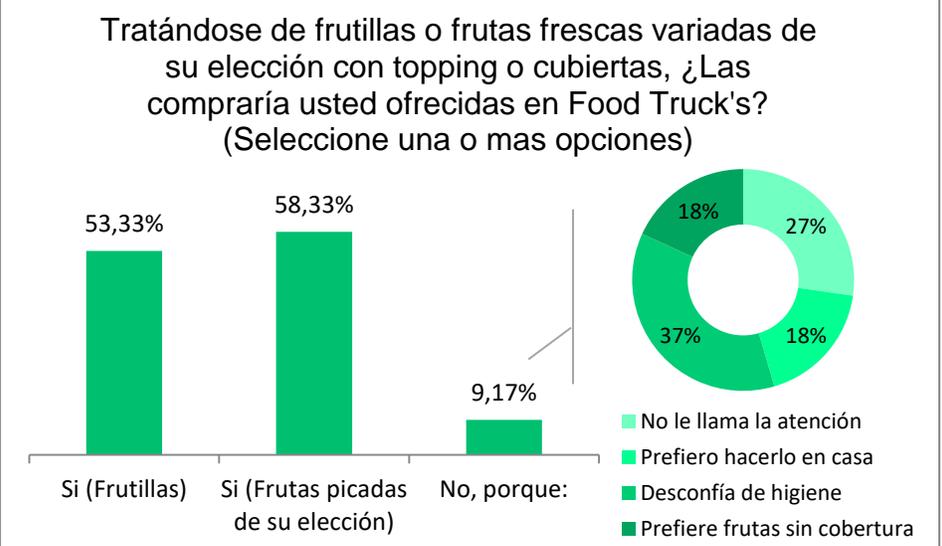


Al agregar una cobertura o topping, la preferencia de los encuestados es la cubierta de chocolate, seguida del topping de almendras en la fruta y en 3ra opción de preferencia el topping de chispas de chocolate.

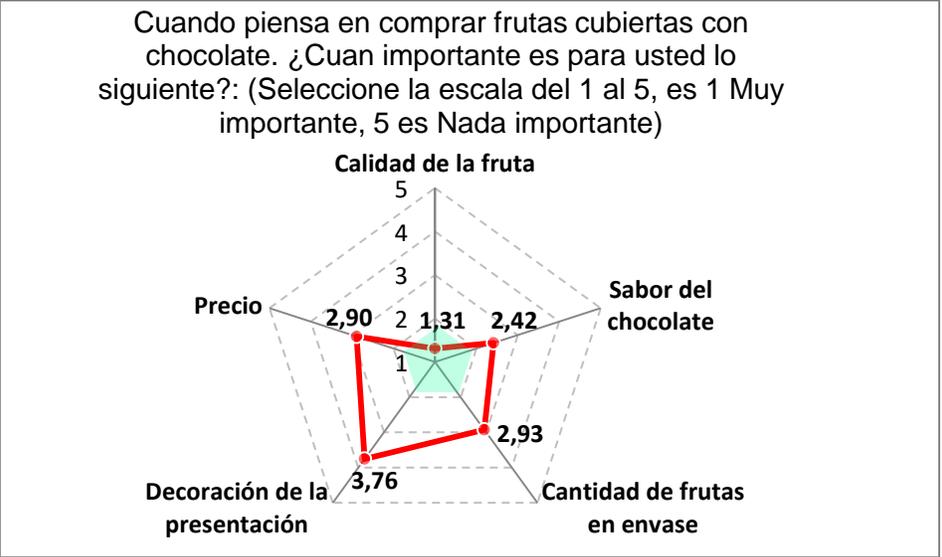


Considerando cubrir de chocolate o agregar algún topping de preferencia, los encuestados indican preferencia por las frutas:

1. Frutilla / Fresa
2. Frambuesa
3. Plátano / Banana

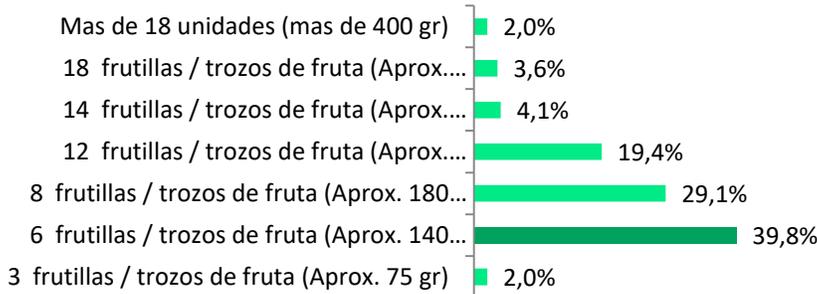


Al validar la aceptación de la oferta de comprar frutas en Food Truck's, el 53,3% valida que "Si" compraría Frutillas y 58,3% valida que "Si" compraría otras Frutas.



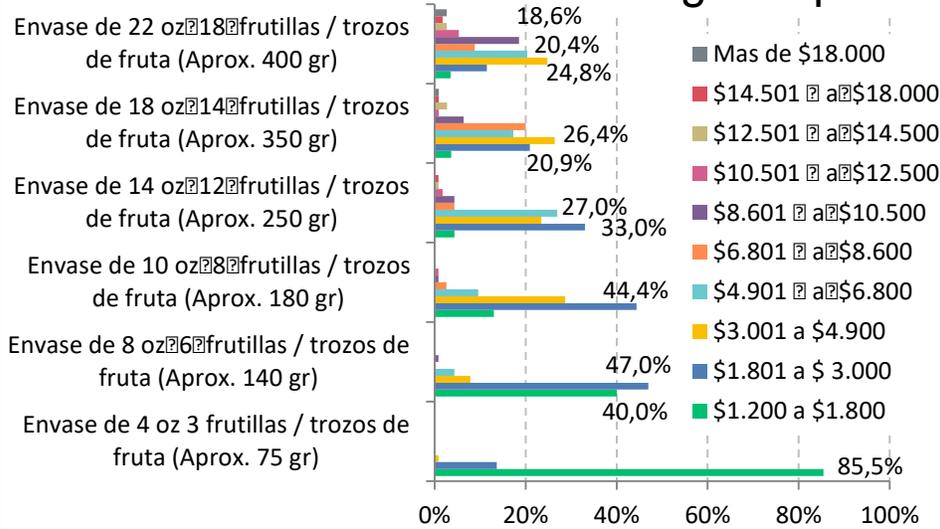
En cuanto a los atributos más valorados, la Calidad de la Fruta es considerada como Muy Importante (1,31) y el Sabor del Chocolate como Importante (2,42).

Tratándose de frutas variadas cubiertas o con topping a gusto ¿Cuál considera la cantidad ideal para comprar? (Seleccione una opción)



La cantidad ideal de frutas percibida por los encuestados para la compra bajo el formato en estudio es de 140 gr (39,8%) y 180 gr (29,1%).

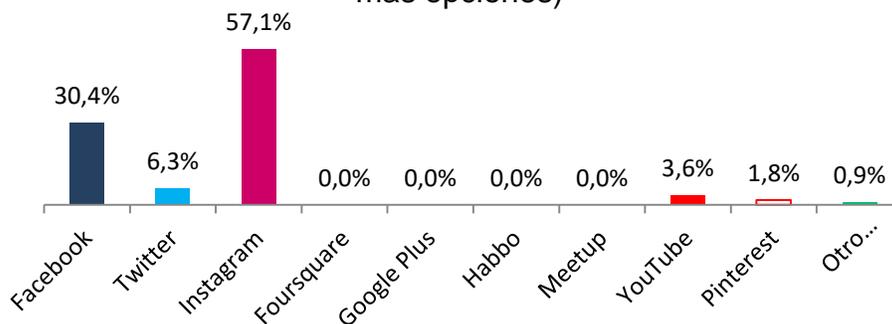
Rango de precio



En cuanto a la disposición a pagar, el rango es muy variado. sin embargo, el precio para las cantidades ideales percibidas en la pregunta anterior resulta:

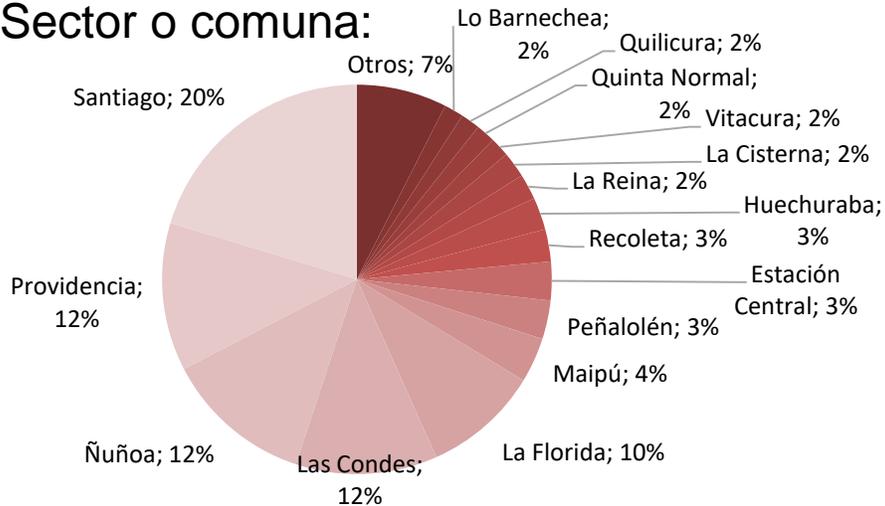
- 140 gr (entre CLP 1.200 y CLP 3.000)
- 180 gr (entre CLP 1.800 y CLP 4.900)

¿Qué red social frecuenta usar? (Seleccione una o mas opciones)



De forma complementaria, al validar red social más utilizada por los consultados, el 57,1% declara preferir Instagram, frente al 30,4% de preferencia de uso por Facebook.

Sector o comuna:

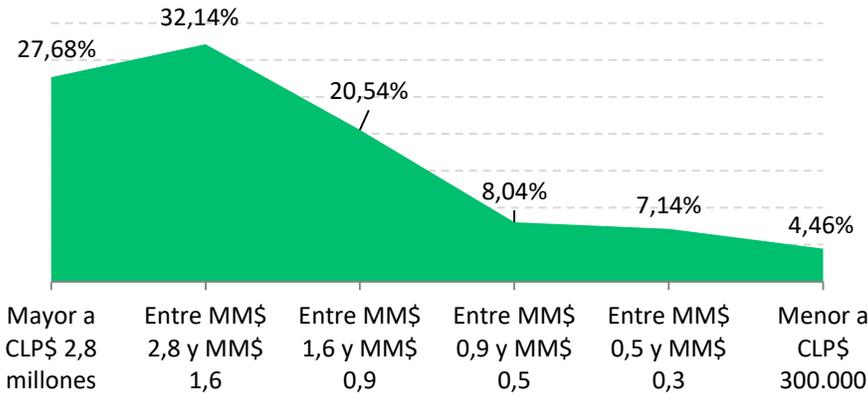


Las comunas de la Región M. de Santiago de Chile más representadas en el estudio son:

1. Santiago
2. Providencia
3. Ñuñoa
4. Las Condes
5. La Florida

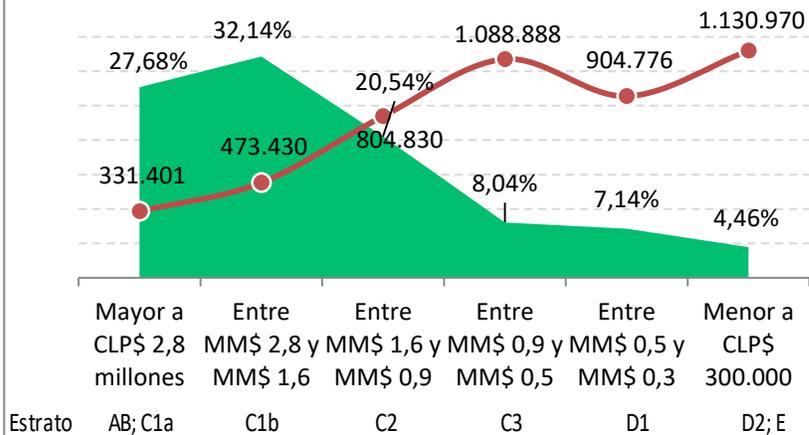
Agrupando el 66%.

Nivel de ingreso familiar:



El nivel de ingreso representado en el estudio indica que el 80,36% de los encuestados estaría consolidado en los GSE: AB; C1a; C1b y C2.

Cantidad de Personas por Nivel de ingreso familiar y Estrato Socioeconómico



En función de lo anterior y analizando el tamaño real de la población en la RM, permite establecer la Población Objetivo para el negocio (GSE: AB; C1a; C1b; C2 y C3) que representa el 57% de los habitantes mayores a 15 años en la RM (2.698.548).

Fuente: Elaboración propia

5.2.3.1. Resumen de análisis de los segmentos evaluados

A través de los resultados obtenidos, los segmentos objetivo son todas las personas que consuman frutas, mayores a 15 años de edad (como decisores de compra), que pertenezcan a los grupos socio económicos AB; C1a; C1b; C2 y C3, que les guste comprar comida en Food Truck's con frecuencia mensual, los cuales visiten habitualmente y/o estén residenciados entre las comunas Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida.

Se elabora la siguiente herramienta para el análisis de los segmentos evaluados.

Tabla 10. Tabla de caracterización del valor del mercado por segmento

		Grupo Socioeconómico (GSE)					
Consumo comidas fuera de casa	Veces/Mes	AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Todos los días	30	25%	24%	18%	0%	14%	20%
2 veces a la semana	8	21%	15%	32%	50%	14%	0%
1 vez a la semana	4	18%	24%	5%	20%	14%	20%
Fines de semana	4	25%	21%	32%	0%	14%	40%
1 vez al mes	1	7%	9%	14%	20%	29%	0%
Solo ocasional		4%	9%	0%	10%	14%	20%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
En FOOD TRUCK'S		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Compra en Food Truck's		96%	88%	95%	100%	86%	80%
Población en RM		331.401	473.430	804.830	1.088.888	904.776	1.130.970
Proyección de personas que le gusta comprar en Food Truck's		319.570	417.754	768.210	1.088.888	775.484	904.776
Consumo FT's (F=Frecuencia)	Veces/Mes	AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Una vez a la semana	4	0%	0%	14%	0%	0%	0%
Cada 15 días	2	4%	12%	9%	0%	0%	20%
Una vez al mes	1	32%	24%	23%	30%	43%	0%
En los últimos 3 meses	0,25	43%	35%	36%	20%	29%	0%
O solo ocasionalmente	0,08	21%	24%	14%	40%	14%	40%
No he comprado	0	0%	6%	5%	10%	14%	40%
Cantidad ticket's de compra/mes proyectados		165.412	241.601	811.973	417.407	396.996	392.070
Ubicación del FoodTruck		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Feria itinerante		39%	41%	27%	40%	14%	20%
Parque de carros de comida		36%	29%	36%	40%	43%	40%
Evento masivo		14%	21%	5%	0%	29%	0%
Evento recreativo (ej: cumpleaños)		4%	12%	0%	20%	14%	0%
Centro comercial		36%	18%	32%	20%	57%	20%
No he comprado		4%	3%	9%	0%	0%	20%
Consumo promedio CLP		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Entre \$400 - \$1000	\$ 1.000	0%	6%	9%	0%	0%	0%
Entre \$1001 - \$2500	\$ 2.500	4%	0%	5%	30%	0%	0%
Entre \$2501 - \$5000	\$ 5.000	32%	32%	32%	30%	43%	80%
Entre \$5001 - \$8000	\$ 8.000	46%	44%	36%	40%	14%	20%
Mas de \$8001	\$ 8.001	18%	18%	18%	0%	43%	0%
Valor Ticket Promedio		\$ 6.840	\$ 6.618	\$ 6.160	\$ 5.450	\$ 6.715	\$ 5.600
Estimación Mercado Food Truck's por Segmento		\$ 1.131.356.046	\$ 1.598.935.050	\$ 5.001.372.053	\$ 2.274.868.200	\$ 2.665.998.452	\$ 2.195.590.677
Estimación del Mercado de Food Truck's		\$ 10.006.531.348				\$ 4.861.589.129	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Tabla de driver's en la decisión de compra por segmento

		Grupo Socioeconómico (GSE)					
Atributos valorados en comida rápida		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Precio		11%	12%	5%	30%	14%	40%
Ubicación cerca de la casa		11%	12%	14%	10%	14%	0%
Ubicación cerca del trabajo		14%	6%	23%	0%	14%	20%
Rapidez de atención		21%	41%	45%	30%	0%	40%
Cantidad de la porción		0%	3%	0%	0%	0%	0%
Gusto o preferencia		43%	26%	14%	30%	57%	0%
Considera las frutas parte de la comida sana		100%	97%	95%	100%	100%	100%
Compraría frutas ofrecidas en Food Truck's		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Frutillas		64%	59%	59%	50%	43%	60%
Otras frutas		68%	65%	68%	60%	57%	60%
Prioridad al comprar el producto estudiado		AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Calidad de la fruta		1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,0
Sabor del chocolate		2,3	2,4	2,9	2,6	3,7	-
Cantidad de frutas en envase	Del 1 "muy importante" al 5 "nada importante"	3,2	2,9	2,6	1,6	3,0	1,5
Decoración de la presentación		3,4	3,8	3,4	4,5	2,5	2,0
Precio		2,5	2,9	2,9	2,0	2,0	1,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Tabla de análisis FODA por segmento

Ubicación					
Región Metropolitana de Santiago de Chile					
Estrato Social					
AB; C1a	C1b	C2	C3	D1	D2; E
Oportunidades:					
Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 96% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Centro Comercial (75%)	Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 88% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Parques de comida (71%)	Media frecuencia de consumo fuera del hogar; 95% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Parques de comida, Feria (64%) y Centro Comercial (32%)	Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 100% compra en FT, Ocasionalmente a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Parques de comida	88% compra en FT, Ocasionalmente a al menos cada trimestre; Principalmente en Centro Comercial y Parques de comida	80% compra en FT, Ocasional a no ha comprado en FT; Principalmente en Parques de comida
Amenazas:					
No acostumbra a comer en FT, prefiriendo restaurantes, comida rápida u otros; Preferencia de consumo en Centro comercial implica mayores costos para ofrecer el servicio	No acostumbra a comer en FT, prefiriendo restaurantes u otros	Preferencia de consumo en Centro comercial implica mayores costos para ofrecer el servicio	No acostumbra a comer en FT, prefiriendo comida rápida u otros; Preferencia de consumo en Centro comercial implica mayores costos para ofrecer el servicio	Media-Baja frecuencia de consumo fuera del hogar; 57% Preferencia de consumo en Centro comercial implica mayores costos para ofrecer el servicio	Baja frecuencia de consumo fuera del hogar; 80% no conoce o no frecuenta comer en FT

Fuente: Elaboración propia

En función de los datos obtenidos en el análisis, se concluye el mercado potencial objetivo.

Conclusión Mercado Potencial

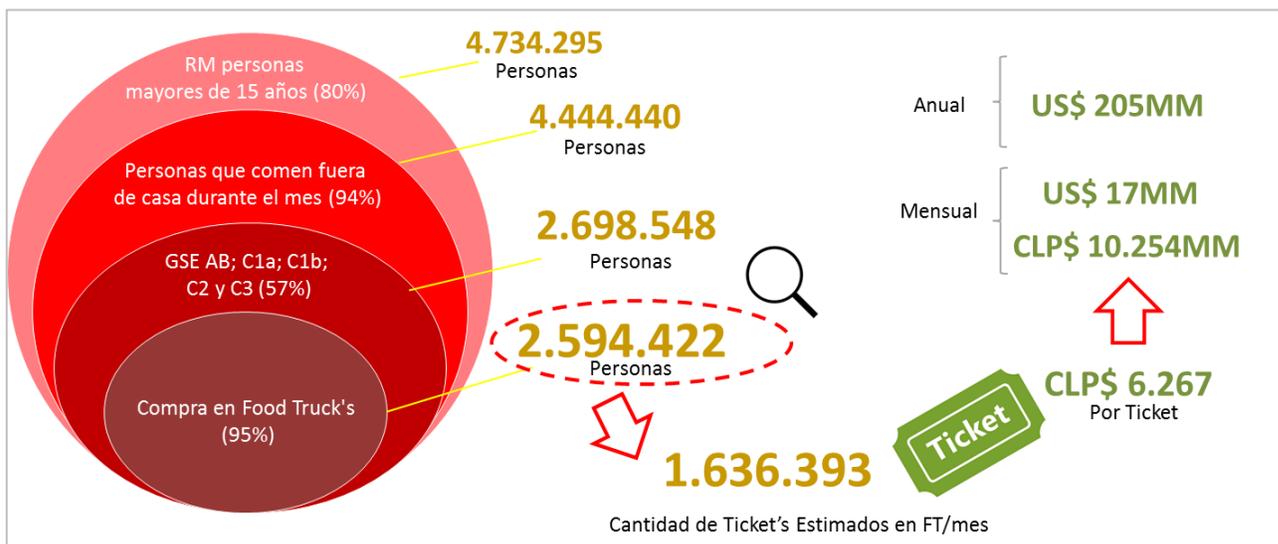


Imagen 6: Infografía conclusión mercado potencial

Fuente: Elaboración propia

- GSE AB; C1a; C1b; C2 y C3 con Mercado potencial estimado en MMCLP 10.000 mensual o MMUS\$ 17
- Mercado potencial anual en MMUS\$ 205
- Mayor frecuencia de consumo en Ferias Itinerantes
- Agrupación del 66% en 5 comunas (Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y La Florida)
- Ticket promedio en CLP 6.267 o US\$ 10 (acorde al nivel industria en USA, México y Brasil)

5.2.4. Análisis de la competencia en Chile

En cuanto a la competencia en el mercado chileno, se encuentra que aun el mercado está muy poco desarrollado, por consecuencia existen menor cantidad de actores relevantes en el mercado potencial, sin embargo, al analizar los datos básicos de cada empresa con base al modelo de IBM de indicadores claves para la generación de valor a través del marketing digital, es posible caracterizar a los principales competidores del mercado local.

5.2.4.1. Brechas de propuestas de valor

Elementos básicos de marketing, cuáles son sus productos y/o servicios, cuáles son sus precios, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus canales de venta.

Tabla 13. Tabla de ofertas de valor en el mercado chileno con base los KPI para marketing digital (IBM InfoSphere BigInsights)

Ámbito	Key Factor	Empresa		
		FrutiCute	Frutillas y Chocolate	Frutiarreglos
Consecución de objetivos (Infraestructura y Organización)	Propuesta de valor	Ramos de frutas con chocolate. Arreglos con flores. Globos	Ramos de frutas con chocolate. Arreglos con flores	Ramos de frutas con chocolate. Arreglos con flores. Globos
	Tamaño de la empresa	ND	ND	ND
	Cantidad de empleados	ND	ND	ND
	Local comercial	No	No	No
	Taller operativo	ND	ND	ND
	Foodtruck	No	No	No
Volúmenes de tráfico y captación de interés (canales digitales)	Pág. Web	No	No	No
	Blog	No	No	No
	Instagram	@frutiarreglosnm	@frutillasconchocolate	@fruti_cute
	Twitter	No	No	No
	Facebook	Frutiarreglosnm	Frutillas con chocolates	Fruticute
	Pinterest	No	No	No
	Cantidad de visitas o seguidores	7.708	12.858	7265
Desempeño de palabras clave y estrategia SEO	Uso de Posicionamiento en Google	No	No	No
	Uso de campañas en Instagram	Si	Si	Si
Conversión de leads en ventas	Cantidad de ventas	ND	ND	ND
	Ratio de consumo por cliente	ND	ND	ND
	Factor de re-compra	ND	ND	ND
Ventas	Precio promedio por producto	22.000 CLP	20.000 CLP	22.000 CLP
Sensación, presencia e imagen corporativa en entornos digitales	Comparticiones por publicación	0	2	3
	Likes promedio por publicación	44	58	46
	Reproducciones de videos	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

5.2.4.2. Fortalezas y debilidades de la competencia

El mercado tiene pocas barreras de entrada debido a que al estar poco desarrollado permite la entrada de nuevos competidores, a su vez, la inversión es relativamente baja en comparación con un restaurant. Bajo este contexto se levantan las principales fortalezas y debilidades observadas.

Tabla 14. Tabla de Fortalezas y Debilidades de la competencia

Fortalezas		Debilidades	
F1	Actividad económica ya iniciada en el formato de tienda estándar o a través de redes sociales	D1	Sin presencia bajo el formato Food Truck
F2	Actividad económica ya iniciada a través de redes sociales	D2	Falta de posicionamiento de marca
F3	Bajo nivel de inversión, permite el surgimiento de nuevos actores	D3	Falta de conocimiento por parte de clientes potenciales
F4	Experiencia en el mercado de ramos o arreglos de frutas con chocolate	D4	Ausencia de infraestructura de tienda física formal en los casos analizados
F5	Experiencia con proveedores de materiales o insumos para producir	D5	Competencia fragmentada, sin competidores líderes
		D6	Bajo nivel de profesionalización del negocio

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. Análisis del entorno

De acuerdo al Ranking sobre Ambiente de Negocios elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU), Chile está entre las 20 economías más atractivas para hacer negocios en el horizonte 2010-2014, encabezando la región latinoamericana, esto según la Agencia de promoción de la inversión extranjera directa en Chile.

5.2.5.1. Situación macroeconómica

En cuanto al entorno Político, actualmente el país presenta un ambiente político estable, a pesar de encontrarse en transición política gobiernos, que ha incidido en los principales indicadores macroeconómicos de forma positiva.

En el entorno Económico, el Índice Mensual de Actividad Económica IMACEC de 3,9% para el cierre de enero 2018, presentando 13 meses en crecimiento desde Ene17 [0,1%] a Ene18 [3,9%], y con base a expertos las perspectivas para el 2018 es que mantenga la evolución positiva. Por otra parte, se mantendrán los niveles de Inflación estimados, ya que el Banco Central de Chile ajusto en diciembre de 2017 su proyección para la inflación del 2018 a 2,9%. En relación al tipo de cambio, se espera continúe estable en la franja de los CLP 600 por US\$.

Dadas las condiciones de mercado estables hasta ahora.

5.2.5.2. Legislación

La principal amenaza es la ausencia de un marco legislativo específico para los negocios de Food Truck's en Chile, lo cual genera cierto grado de incertidumbre en cuanto a facilidad de permisos. No importa qué tan prometedor pueda parecer un nicho de mercado, las reglamentaciones inadecuadas, la falta de licencias y la infraestructura deficiente representan los principales obstáculos para que el negocio de los carros de comida recorra el camino del desarrollo en la industria local.

Los principales requisitos legales para el comienzo la iniciativa son:

- Inicio de actividad comercial
- Registro de marca y nombre de fantasía
- Normas SEC, para instalaciones de electricidad y gas de ser necesario
- Inscripción de remolque o semirremolque
- Autorización sanitaria "local de alimentos en carro"
- Reglamento sanitario de los alimentos (RSA) artículos 74a, 74b y 75
- Permiso provisorio del Seremi de salud correspondiente, para poder vender alimentos.
- Patente municipal, que en algunos casos puede ser pagada por la productora u organizador del evento o lugar en donde se vaya a instalar el Food Truck.

Actualmente no existe autorización específica para la venta de una gran variedad de tipos de comidas en Food Truck's. Lo común es que comercialicen productos como hotdog's, sandwich's y papas fritas, entre otros. Sin embargo, se encuentra en revisión y consulta pública una modificación del Artículo 74 que incluye el apartado g) *"Frutas y verduras frescas lavadas, trozadas o peladas, y envasadas provenientes de establecimientos autorizados para dichos fines, siempre y cuando dichos puestos de venta dispongan de un sistema de frío que permita mantener a temperatura de refrigeración (máximo 5°C) los productos alimenticios antes señalados."*. Y en el Artículo 74b la inclusión del texto *"Los quioscos, casetas y carros podrán freír, hornear y expender: frutas y verduras frescas lavadas, trozadas o peladas y demás vegetales procesados y envasados provenientes de establecimientos autorizados para dichos fines."*.

Existe una comisión que trabaja para crear el artículo 74c, con el que se podrá obtener la resolución sanitaria para que los Food Truck's, carros, trailers en específico puedan trabajar en recintos públicos como calles, plazas, etc.

El artículo 75 del Reglamento Sanitario de los Alimentos, indica la obligatoriedad de contar con sistemas de refrigeración, depósitos de agua potable y acceso a servicios higiénicos, entre otras cosas.

5.2.5.3. Equipamiento y tecnología

Lo primordial es el diseño o layout del Food Truck, identificando la instalación de la línea de calor, línea de refrigeración, línea de armado, línea húmeda y generación de energía eléctrica.

El equipamiento básico una vez definido el LAYOUT requerirá de equipos de refrigeración para la mantención de alimentos y bebidas. Los equipos de calor varían según el tipo de comidas. En este sentido, dentro de lo analizado inicialmente se encuentra: plancha, refrigerador vitrina de frío y conservadora de alimentos, mesón de armado. De igual forma, se evaluará en el diagnóstico técnico operativo el incluir máquina soft, granizadora, licuadora y expendedora de jugos naturales.

Según el equipamiento identificado se obtendría el siguiente diseño de las instalaciones:

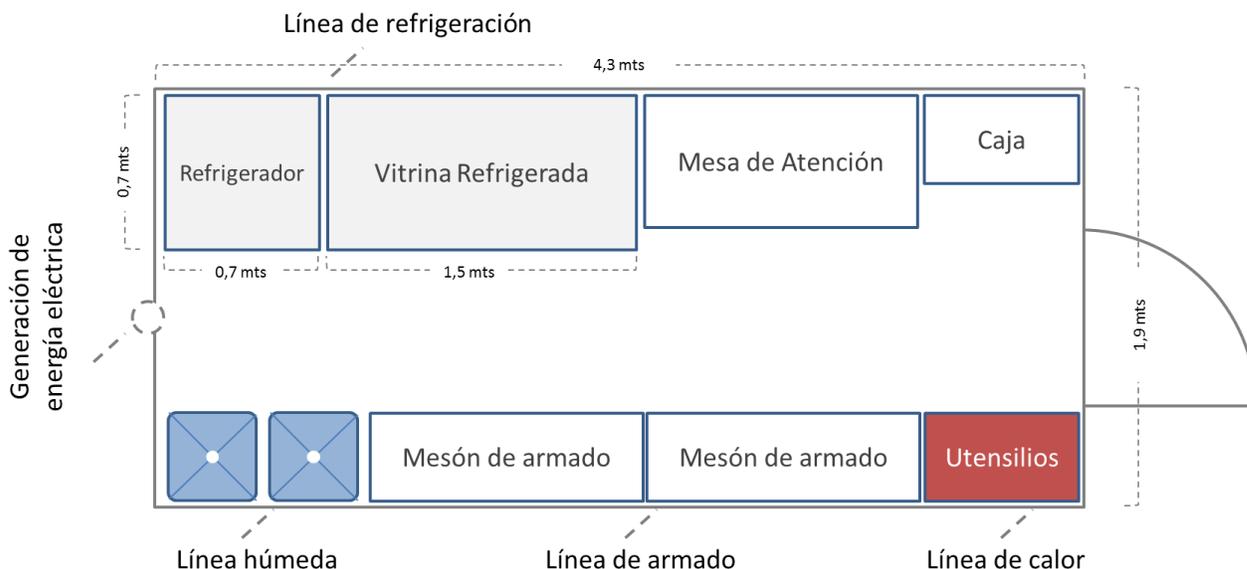


Imagen 7: Layout propuesto del Food Truck.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Tabla de equipos y costos estimados

Principales Equipos / Costos estimados por unidad	
Unidades de Food truck	\$ 8.000.000
Vitrina de vidrio	\$ 700.000
Refrigerador - Congelador	\$ 600.000
Templadora industrial Grande	\$ 280.000
Templadora industrial Pequeña	\$ 100.000
Licuada comercial	\$ 500.000
Caja registradora	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación de factibilidad técnica y operativa

6.1. Diagnóstico de factibilidad

Las características físicas del food truck limitan la cantidad de personas que pueden operar dentro del mismo, por lo que se estima un equipo factible de 4 a 5 personas dentro de la unidad, de los cuales 2 operadores estarían dedicados al proceso productivo.

6.2. Diseño de plan operativo

Se realizan pruebas de concepto para estimar y tomar muestras de tiempo en la elaboración de los productos. A través de repetición y técnicas aprendizaje acelerado se realiza el muestreo, arrojando un tiempo promedio de preparación de 81 segundos por unidad, resultando el menor tiempo de 60 segundos y el mayor de 96 segundos. Las muestras pueden observarse en el Anexo I.

A su vez, del principal insumo (frutas frescas) por cada kilo de fruta, solo el 75% en promedio cumple con las características de calidad necesarias para la elaboración de los productos, resultando un 25% de merma en promedio. Motivo por el cual se decide aprovechar esta merma para incorporar un producto secundario que sería la elaboración de jugos a base de frutas, en concordancia de lo identificado en las preferencias de consumo en el estudio de mercado realizado, utilizando procesos de almacenamiento de pulpa de fruta congelada.

En función de lo anterior, se proyecta que por unidad de food truck se podría realizar una producción estimada de 670 unidades diarias, equivalente a 23 kilos de frutas, con 2 operadores dedicados, con una productividad de 335 unidades por persona al día.

En función del Forecast de demanda se presenta el siguiente plan operativo de producción:

Tabla 16. Tabla de Proyección de Producción

	PROYECCIÓN DE PRODUCCION (Unidades)				
	2019	2020	2021	2022	2023
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Forecast unidades ventas estimadas	352.000	422.400	506.880	608.256	729.907
Plan de Producción	352.000	422.400	506.880	608.256	729.907
Inventario al inicio del periodo	0	0	0	0	0
Inventario al final del periodo	0	0	0	0	0
Venta Plan	1.397	1.676	2.011	2.414	2.896
Capacidad/Productividad	335	384	450	450	450
Personal Operativo	4,2	4,4	4,5	5,4	6,4
Unidades Food Truck	2	2	2	3	3

Fuente: Elaboración propia

La estructura de costos productivos se encuentra en el Anexo II.

6.2.1. Descripción de la Organización

Inicialmente se determina una estructura mínima para el desarrollo del negocio, la cual soportara el proceso productivo del negocio.

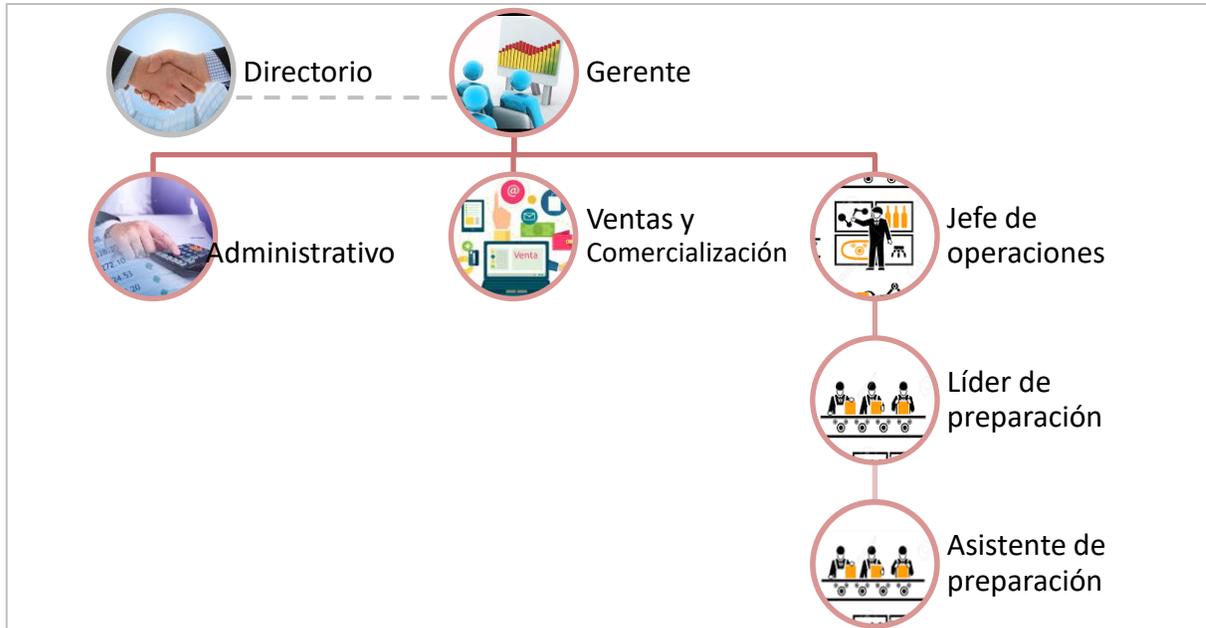


Imagen 8: Organigrama propuesto para la empresa

Fuente: Elaboración propia

Se declaran los principales lineamientos de la empresa:



VISIÓN

- Ser la mejor organización en ofrecer productos originales de calidad en base a frutas frescas.



MISIÓN

- Hacer felices a las personas en sus momentos especiales.



ENFOQUE

- Estar alineados con el concepto y tendencias de vida saludable.

6.2.2. Descripciones de cargo

- Administrativo: Persona responsable de coordinar las actividades de compra de suministros, conciliación contable, procesamiento de pagos.
- Asistente de preparación: Persona responsable de apoyar en las actividades de comprobación de calidad de insumos, recepción de suministros, almacenamiento, soporte en las actividades de preparación de productos.
- Líder de preparación: Persona responsable de la producción y calidad de los productos terminados.
- Ventas: Persona responsable de ejecutar las actividades de venta y post-venta, así como, apoyo en la gestión de marketing y comercialización de productos.
- Jefe de operaciones: Persona responsable de dirigir y coordinar las actividades operativas de los establecimientos, así como, garantizar la conciliación contable y gestión del flujo de caja de cada día de operación.
- Gerente de Operación y Comercialización: Persona responsable del negocio, definición y dirección de las actividades de ejecución del plan de negocio, así como coordinar las actividades entre establecimientos.

6.2.3. Descripción de procesos

Procesos de producción: Es el proceso provechoso que permite la transformación de la materia prima en el producto terminado a ofrecer.

Este se inicia en la etapa de compra y aprovisionamiento de materia prima y materiales a los proveedores y a través de controles de calidad se evaluará la gestión del proveedor en cuanto a la calidad de los insumos, así como los tiempos de entrega. Posteriormente se almacenaran los insumos recibidos aprobados, ya que si el control de calidad no es aprobado, los mismos serán rechazados. Una vez sea requerido, se preparan los insumos para la elaboración de los productos, los cuales una vez son terminados son disponibilizados en los mostradores de mercancía para su venta. Como se puede observar en el siguiente flujograma.

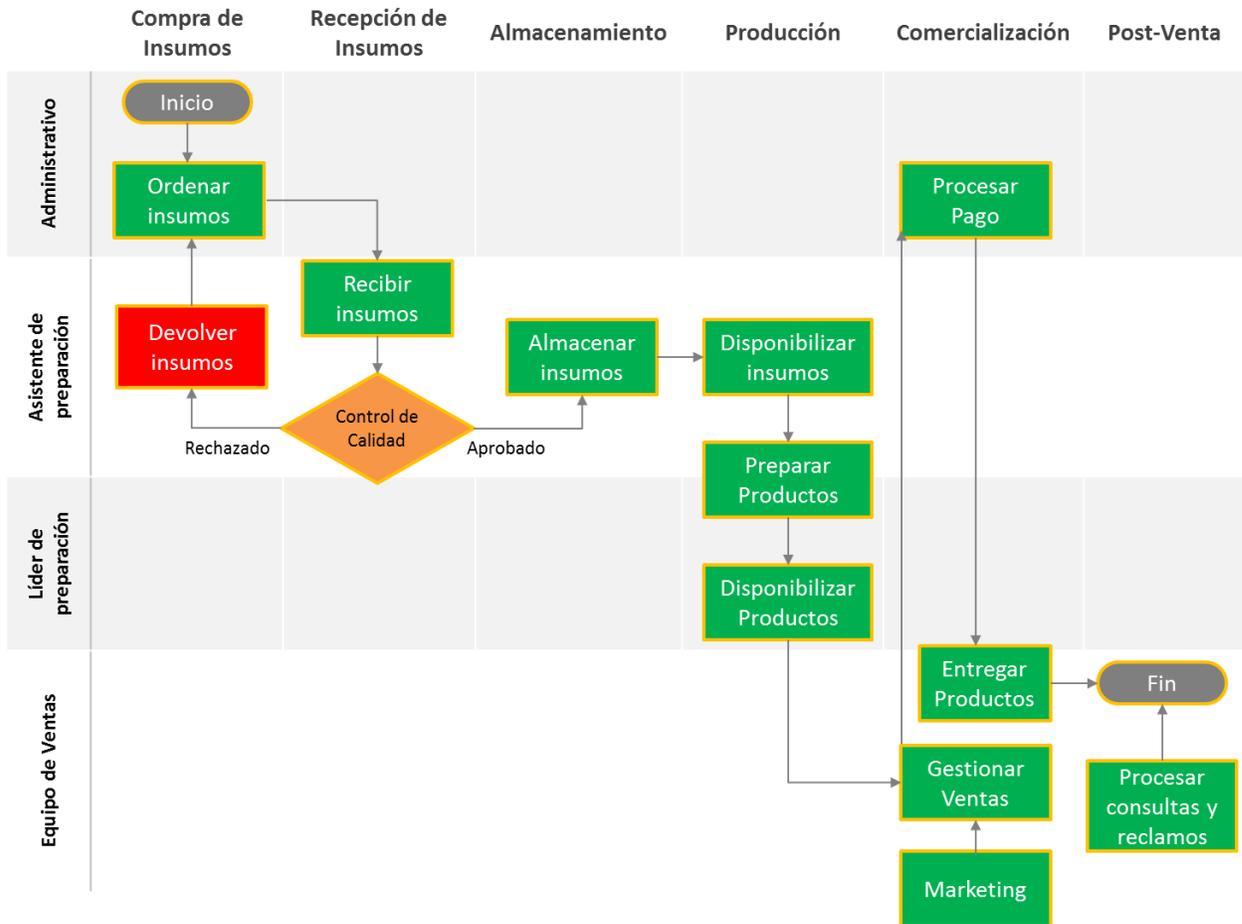


Imagen 9: Flujograma del proceso productivo.
Fuente: Elaboración propia

En función del proceso productivo se puede establecer el siguiente flujo productivo macro nivel del Layout.

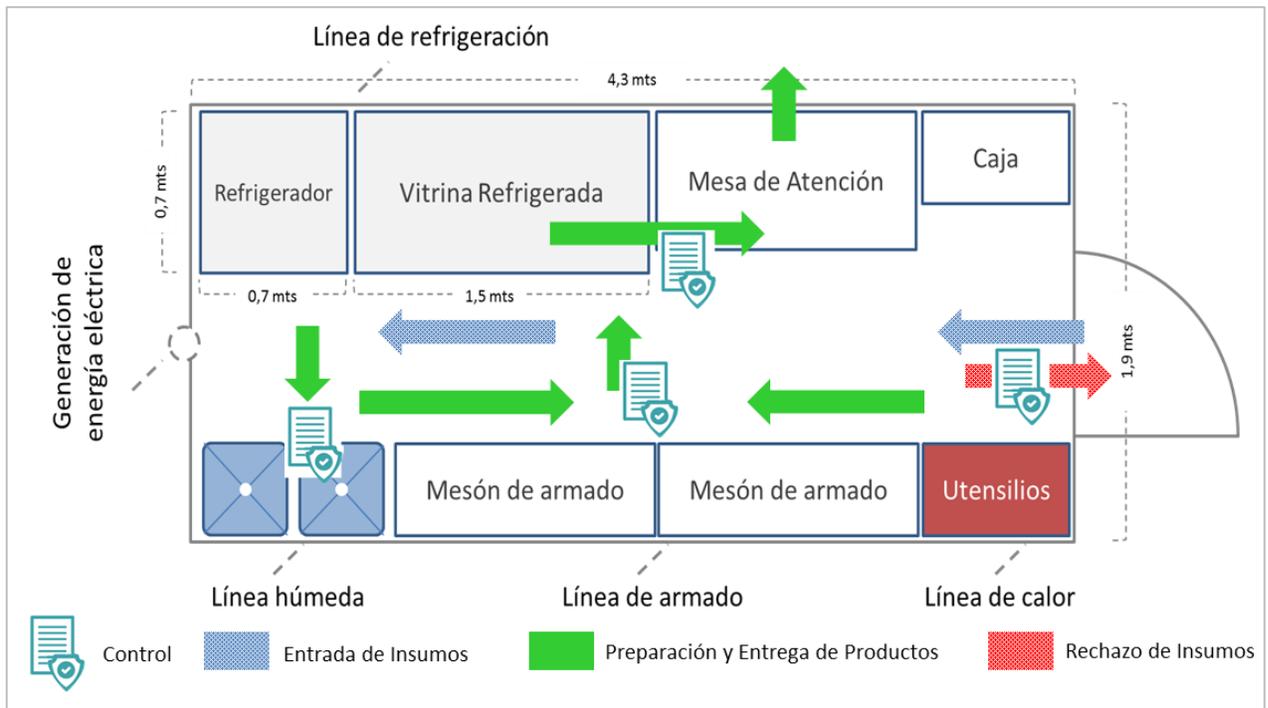


Imagen 10: Flujo productivo macro nivel del Layout.

Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Controles de calidad y de inventario

Para el proceso productivo se realizarán controles basados en el modelo Lean Manufacturing el cual estará enfocado en la creación de flujo para la máxima entrega de valor a los clientes, utilizando la mínima cantidad de recursos necesarios para cumplir el nivel de calidad deseado.

Los focos de monitoreo son:

- Defectos
- Tiempo de espera
- Sobreproducción
- Inventario
- Movimientos
- Transporte
- Exceso de procedimientos

Controles de calidad contemplados:

- Características del insumo al recibirse
- Cantidad de insumos recibidos vs orden de compra
- Calidad de insumos para la elaboración
- Presentación del producto terminado resultante en la elaboración
- Comprobación de la calidad para la venta del producto en vitrina

Focos de gestión inventario:

El control de inventario se realizara bajo el método PEPS o FIFO en inglés (First in, First out), el cual consiste en el control sistemático de Primeras Entradas, Primeras Salidas para identificar el precio de coste del stock que tuvieron al llegar al almacén. También se llevara a cabo el control de existencias de reservas o inventario de seguridad, en función del modelo JIT o ‘Just in Time’.

Tipos de controles de inventario contemplados:

- Inventario de frutas
- Inventario de materiales
- Inventario de producto terminado

7. Diseño de la estrategia (Marketing Estratégico SAP)

Para el desarrollo de la estrategia se fundamenta en el diseño en los principios del Marketing Estratégico SAP, el cual establece 3 principios básicos:

1. **Segmentar:** Descubrir si se pueden identificar grupos de consumidores con necesidades diferentes a satisfacer.
2. **Apuntar:** Definir y decidir con cuáles consumidores o clientes se desea sostener relaciones comerciales; en cuales segmentos de mercado la empresa desea participar.
3. **Posicionar:** Diseñar o “construir” una oferta de mercado que apele a los clientes escogidos, ofreciendo un producto diferenciado en términos de Calidad (valor) y Precio.

Con los datos obtenidos en la investigación de mercado y los principios indicados se identifican las caracterizaciones que permitirán aplicar el diseño, resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 17. Aplicación de Marketing SAP

SAP					
Segmentar	1. Identificar variables de segmentación y “partir” el mercado en segmentos.	Ubicación			
		Región Metropolitana de Santiago de Chile (Comunas Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida)			
		Estrato Social			
	AB; C1a	C1b	C2	C3	
	2. Desarrollar	Perfil del segmento:			

	perfiles de los segmentos resultantes.	Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 96% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Centro Comercial (75%)	Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 88% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Parques de comida (71%)	Media frecuencia de consumo fuera del hogar; 95% compra en FT, Al menos cada trimestre a cada mes; Principalmente en Parques de comida, Feria (64%) y Centro Comercial (32%)	Alta frecuencia de consumo fuera del hogar; 100% compra en FT, Ocasionalmente a cada mes; Principalmente en Ferias itinerantes y Parques de comida
Apuntar	3. Evaluar atractivo de los segmentos.	Tamaño Población			
		7%	10%	17%	23%
	4. Seleccionar los segmentos o mercados-meta.	Valor Mercado			
		8%	11%	34%	15%
		SI	SI	SI	SI
Posicionar	5. Identificar posibles conceptos de posicionamiento para el mercado-meta escogido. ¿Cómo quiero que me identifiquen?	Presentación			
		68%	75%	68%	90%
		Cantidad de frutas en envase			
		64%	58%	52%	32%
		Sabor del chocolate			
		46%	48%	58%	52%
	Rapidez de atención				
		21%	41%	45%	30%
Precio	6. Definir el Producto a ofrecer, a qué Precio y cómo Comunicarlo efectivamente.	Disposición a pagar			
		\$ 6.840	\$ 6.618	\$ 6.160	\$ 5.450

Fuente: Elaboración propia

7.1. Selección de segmento objetivo

En consecuencia, para la selección del segmento objetivo, a través de los resultados obtenidos y debido a las características de consumo masivo que presenta el proyecto, el segmento objetivo se definiría a través de los siguientes principios:

1. **Segmentar:** Segmentación por grupos socio-económicos; Ubicación Geográfica; Grupo Etario.
2. **Apuntar:** Todas las personas hombres y mujeres que consuman frutas, mayores a 15 años de edad (como decisores de compra), que pertenezcan a los grupos socio económicos AB; C1a; C1b; C2 y C3, que les guste comprar comida en Food Truck's, con frecuencia mensual, los cuales visiten habitualmente y/o estén

residenciados entre las comunas Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida.

7.2. Definición de propuesta de valor

Para la definición de la propuesta de valor se toma en cuenta los elementos del Marketing Táctico 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) los cuales serán desarrollados en el Plan de Marketing.

La propuesta de valor se basa en los principales atributos que deben ser abarcados para que sea exitosa, en este sentido, se identifican los siguientes:

- Valor psicológico (Placer, Calidad)
- Valor funcional (Usabilidad para cualquier ocasión o motivo, variedad de presentaciones)
- Valor económico (Precio accesible)

7.3. Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

3. **Posicionar:** Oferta de mercado de productos elaborados con frutas frescas, alta calidad en la presentación, cuidando la cantidad sustancial de frutas por envase, preferentemente bañadas en chocolate con topping's variados a elección, ofreciendo un servicio rápido.

Para la comunicación de la propuesta de valor, se define como crear la marca **Emporio Fruit**, la cual será impulsada en su posicionamiento y referencia para los productos que serán comercializados por la empresa.

En el caso de la marca Emporio Fruit, y teniendo en cuenta la participación en la categoría de productos alimenticios y saludables con base a frutas, se propone cautivar el segmento objetivo destacando el beneficio saludable del consumo de frutas frescas, destacando su calidad, atributos, así como, el cuidado en la presentación del producto, los cuales visualmente han sido reconocidos como atributos de calidad percibido en la investigación de mercado realizada. A su vez, destacar la variedad de chocolates de cobertura y los topping's variados a elección, ofrecidos bajo la modalidad de servicio rápido.

La declaración de posicionamiento que será la base para la generación de comunicaciones y marketing de los productos será:

“Para las personas que viven su vida saludablemente y para los que desean compartir y disfrutar de los beneficios del chocolate, Emporio Fruit crea para ti ricos productos nutritivos a base de frutas frescas, chocolate y gran variedad de topping's, que otorgan la mejor fórmula de precio y calidad, puesto que pueden disfrutarse en cualquier ocasión gracias a sus diferentes presentaciones a un precio accesible”.

El resumen del análisis de estrategia se presenta en la siguiente infografía, donde se vinculan los principales elementos analizados que permiten generar la conceptualización del modelo de negocio, con base al Bussiness Model Canvas.



Imagen 11: Infografía base del diseño de la estrategia de marketing
Fuente: Elaboración propia

7.4. Descripción del modelo de negocio

Una vez definido el segmento de mercado en el que se orientara la oferta de productos, se conceptualiza el modelo de negocio y propuesta de valor, destacando los socios clave, actividades clave, recursos clave, que serán soporte para la comercialización de los productos a través de los canales clave definidos, así como, la identificación de las variables primordiales de relación con clientes. Una vez definidos, se identifica la base estructural de costos que soportaran las operaciones de la empresa y las principales fuentes de ingresos que darán cobertura al modelo de negocio.

Lo anterior es detallado en la siguiente tabla.

Tabla 18. Bussiness Model CANVAS Emporio Fruit

CANVAS FOODTRUCKS EMPORIO

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores de frutas multiproductor - Procesadores de pagos (POS) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos y administración - Marketing - SLA con proveedores clave - Participación en ferias y eventos - Servicio al cliente (venta y postventa) <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foodtruck's - Empleados - Materiales e insumos - Almacen de abastecimiento 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Oferta de valor para cliente directo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos saludables - Productos elaborados con frutas frescas - Productos personalizados - Alta calidad en la presentación - Alta calidad en chocolate y toppings - Variedad de toppings - Cantidad en la presentación - Tiempo mínimo de espera - Variedad de presentaciones <p>Oferta de valor para cliente empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos saludables con base a frutas para ocasiones especiales, eventos, para regalos corporativos a clientes o empleados. 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente (Gestión de servicio post-venta) - Sistema de fidelización - Redes sociales  <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta Directa: Parque de carros de comida; Feria itinerante; Centro comercial - Marketplace's (paginas de cupones y descuentos, app's de comida saludable, entre otros) 	<p>Segmento de Mercado</p> <p>Personas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consuman frutas - Pertenezcan a los grupos socio económicos AB; C1a; C1b; C2 y C3 - Mayores a 15 años de edad (como decisores de compra) - Les gusta comprar comida en Food Truck's - Ubicados entre las comunas Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida <p>Empresas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesiten regalos corporativos
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foodtruck's y equipamiento - Materiales e insumos - Almacén de logística - Empleados - Promoción y publicidad 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa de productos del catálogo estandar de servicio rapido - Venta de jugos naturales 		

modelo de negocio

CANVAS

7.5. Plan de Marketing Táctico 4P

El Plan de Marketing es desarrollado en función de los principios del Marketing Táctico 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) los cuales son desarrollados y analizados en función de lo obtenido en la investigación de mercado, permitiendo definir los principales elemento del Plan. La aplicación se resumen en la siguiente tabla de síntesis.

Tabla 19. Aplicación de Marketing Táctico 4P

4P					
Precio	Definir Precio y cómo Comunicarlo efectivamente.	Disposición a pagar promedio			
		\$ 6.267			
Producto	Definir propuesta de valor, necesidades a satisfacer, características y beneficios.	Frutillas			
		64%	59%	59%	50%
		Otras frutas			
		68%	65%	68%	60%
		Propuesta de valor			
		Ofrecer productos elaborados con frutas, con alta calidad en la presentación del producto, cuidando la cantidad sustancial de frutas por envase a ofrecer, preferentemente bañadas en chocolate con toppings variados a elección, ofreciendo un servicio rápido			
Plaza	Distribución del producto: Almacenamiento. Transporte. TO. Costos de envíos. Canales: venta directa, distribuidores, tiendas online.	Venta Directa: Parque de carros de comida; Feria itinerante; Centro comercial			
		Ubicación: Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida Venta Online: Catalogo; Envío externalizado			
Promoción	Todos aquellos medios, canales y técnicas que van a dar a conocer el producto. Considerar del público objetivo: edad, población, sexo, necesidades y hábitos.	Principales medios (Redes sociales Instagram; Facebook) técnicas que posicionamiento en búsquedas en internet y pago de publicidad. Presencia en Marketplaces relacionadas a ventas on-line.			

Fuente: Elaboración propia

7.5.1. Objetivo comercial

Alcanzar una utilidad acumulada de MMCLP 100 al final de un periodo de 2 años.

7.5.2. Objetivo de marketing

Crear una marca para la categoría de productos de elaborados con frutas y posicionarla como la marca líder para los segmentos objetivos definidos, impulsando los atributos identificados como generadores de valor:

- Frutas frescas
- Alta calidad en la presentación
- Cuidando la cantidad sustancial de frutas por envase
- Bañadas en chocolate
- Con topping's variados a elección
- Servicio rápido

7.5.3. Estrategia de cobertura

- Venta Directa: Parque de carros de comida; Feria itinerante; Centro comercial
- Venta On-line:
 - Fase 1: Ingreso y venta a través de Marketplaces de delivery de comida (páginas de cupones y descuentos, app's de comida saludable, entre otros existentes)
 - Fase 2: Pagina web para catálogo de productos, ventas y autogestión; venta a través de redes sociales
 - Fase 3: Desarrollo de una App
- Fuerte presencia en Redes Sociales (Instagram & Facebook)
- Servicio al cliente (Gestión de servicio post-venta)
- Desarrollar un sistema de fidelización
- SLA con proveedores clave

7.5.4. Marketing mix

- Marca: Se define la marca Emporio Fruit.



Imagen 12: Marca Emporio Fruit
Fuente: Elaboración propia

- Producto:
 - Valor psicológico (placer y calidad)
 - Valor funcional (usabilidad para cualquier ocasión o motivo, diferentes presentaciones)
 - Valor económico (precio accesible)

- Producto a base de:
 - Frutas frescas
 - Bañadas en chocolate
 - Con topping's variados a elección
- Catálogo de Productos:
 - Fresa individual bañada en chocolate y topping's variado
 - Cono / Barquillo de frutas
 - Cajas de frutillas decoradas
 - Jugos naturales
 - Pulpa de fruta congelada artesanal

Tabla 20. Tabla de Conceptualización de Productos

Productos Primarios			
			
Productos Secundarios			
			

Fuente: Elaboración propia

- Promoción:
 - Posicionamiento en buscador Google a través de pago de publicidad
 - Inclusión en promociones de organizaciones agremiadas
 - Inserción en ferias estacionales
 - Fuerte impulso en redes sociales (Programa semanal)
 - Planificación semanal de publicaciones

Tabla 21. Tabla de planificación semanal de publicaciones en redes sociales



Planificación semanal de las publicaciones en Redes Sociales

		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
Redes Sociales	Instagram	Tópicos Contenido	Promoción de Productos Contenido	Acerca de Emporio Contenido	Mensaje Saludable Contenido	Noticias Contenido
		Concursos Contenido	Videos Relacionados Contenido	Marca Contenido	Pensamientos / frases Contenido	Promoción de Productos Contenido
		Publicidad con otras cuentas Contenido				
	Facebook	Tópicos Contenido	Promoción de Productos Contenido	Marca Contenido	Concursos Contenido	Pensamientos / frases Contenido
		Promoción de Productos Contenido	Mensaje Saludable Contenido	Promoción de Productos Contenido	Concursos Contenido	Promoción de Productos Contenido

Fuente: Elaboración propia

- Gestión de Post-venta:
 - Gestión de reclamos vía redes sociales y teléfono directo
 - Iniciativas de fidelización
 - Análisis de uso de iniciativas de Big Data para medir Customer Experience y Sentiment Analysis para mejorar y mantener el óptimo nivel de calidad

8. Evaluación de factibilidad económica

Una vez realizados los análisis previos que soportarían la puesta en marcha del negocio, se realiza la evaluación financiera, en la cual se evidencia que las decisiones tomadas anteriormente para la solución de los problemas identificados, involucran el planeamiento riguroso para la iniciación y el mantener en funcionamiento el negocio.

8.1. Análisis financiero

Para el análisis financiero se realizan las proyecciones de capital de trabajo para el primer año, en el cual se incluyen las estimaciones de ventas y costos con IVA, para determinar las salidas de capital y el punto de equilibrio en el que la empresa empezaría a cubrir sus compromisos a través de sus operaciones. Se contempla una evolución de madurez progresiva en 4 trimestres para el primer año de ejercicio de las actividades. Obteniendo el punto de equilibrio en el primer mes de operaciones. El detalle se encuentra en el Anexo III.

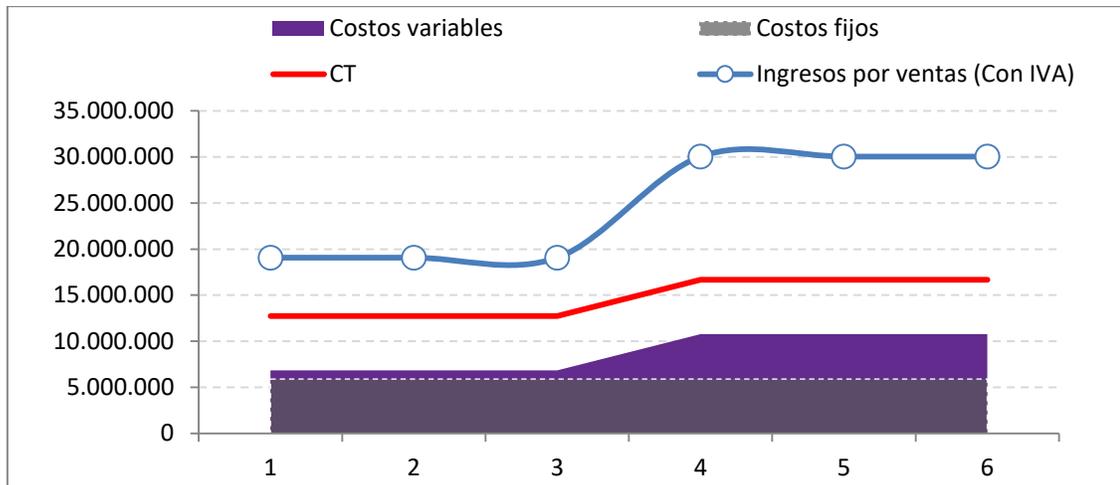


Gráfico 6: Proyección de Capital de Trabajo 1er Año – (Madurez Progressiva)
Fuente: Elaboración propia

Una vez generado el presupuesto de ingresos y gastos, se realizó el análisis de Estados de Resultados, para determinar el Margen Bruto que en promedio es de 64% en 5 años, el Margen Operacional del proyecto para el primer año es de 29% y en promedio es de 38% en 5 años, la Utilidad Neta del primer año es de 19% y en promedio es de 27%, logrando una Utilidad Neta Acumulada de \$ 416,5 millones de pesos al final de los periodos proyectados, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 22. Tabla de Análisis de Estados de Resultados Base

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	203.831.467	244.808.960	294.067.277	353.252.574	424.369.379
Gastos de Fabricación	0	-4.080.000	-4.080.000	-4.080.000	-6.120.000	-6.120.000
Costo de ventas	0	-73.105.170	-83.551.704	-99.062.751	-118.875.301	-142.650.361
Margen Bruto \$	\$ -	\$126.646.296	157.177.256	\$190.924.526	\$ 228.257.273	\$275.599.018
Margen Bruto %	0%	62%	64%	65%	65%	65%
Gastos Administrativos	0	-40.720.000	-40.720.000	-40.720.000	-53.080.000	-53.080.000
Gastos Ventas / Publicidad	0	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-37.800.000	-37.800.000
Subtotal GAV	0	-65.920.000	-65.920.000	-65.920.000	-90.880.000	-90.880.000
Margen Operacional \$ EBITDA	\$ -	\$ 60.726.296	\$ 91.257.256	\$125.004.526	\$ 137.377.273	\$184.719.018
Margen Operacional %	0%	30%	37%	43%	39%	44%
Depreciación	0	-3.623.529	-3.623.529	-3.623.529	-5.435.294	-5.435.294
Amortización	0	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0	0
Subtotal Gastos Financieros	0	-3.623.529	-3.623.529	-3.623.529	-5.435.294	-5.435.294
EBIT	0	57.102.767	87.633.726	121.380.996	131.941.979	179.283.724
Impuesto a la Renta (25%)	0	-15.417.747	-23.661.106	-32.772.869	-35.624.334	-48.406.605
Utilidad Neta \$	\$ -	\$ 41.685.020	\$ 63.972.620	\$ 88.608.127	\$ 96.317.645	\$130.877.118
Utilidad Neta %	0%	20%	26%	30%	27%	31%
Utilidad Neta Acumulada \$	\$ -	\$ 41.685.020	\$105.657.640	\$194.265.767	\$ 290.583.412	\$421.460.530

Fuente: Elaboración propia

Con el Estado de Resultados y el punto de equilibrio, se realiza el análisis de flujo de caja de la empresa con proyección a 5 periodos. Para este flujo de caja se realizarán 2 análisis, uno sin financiamiento y otro tomando en cuenta fuentes de financiamiento, para comparar los resultados y determinar la mejor opción. Como se aprecia en las siguientes tablas.

Tabla 23. Tabla de Análisis de Flujo de Caja sin Financiamiento

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA SIN FINANCIAMIENTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta \$	0	41.685.020	63.972.620	88.608.127	96.317.645	130.877.118
Depreciación	0	3.623.529	3.623.529	3.623.529	5.435.294	5.435.294
Interés * (1-t)	0	0	0	0	0	0
Inventario MP 1 día op	0	-290.100	-331.554	-393.106	-471.727	-566.073
Cuentas Por Cobrar	0					
Cuentas Por pagar	0					
CAPEX	0					
Flujo de Caja Operacional	\$ 0	\$ 45.018.449	\$ 67.264.595	\$ 91.838.551	\$ 101.281.211	\$135.746.339
Inversión Fija	-4.500.000					
Maquinas Equipos	-24.677.647					
Capital de Trabajo						
Valor Residual						764.780.664
Flujo de Caja	-\$29.177.647	\$ 45.018.449	\$ 67.264.595	\$ 91.838.551	\$ 101.281.211	\$900.527.003

Fuente: Elaboración propia

Para el flujo de caja con financiamiento se toma en cuenta las utilidades generadas en los Estados de Resultados con el interés de la deuda.

Tabla 24. Tabla de Análisis de Estados de Resultados con Financiamiento

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	203.831.467	244.808.960	294.067.277	353.252.574	424.369.379
Gastos de Fabricación	0	-4.080.000	-4.080.000	-4.080.000	-6.120.000	-6.120.000
Costo de ventas	0	-73.105.170	-83.551.704	-99.062.751	-118.875.301	-142.650.361
Margen Bruto \$	\$ -	\$126.646.296	157.177.256	\$190.924.526	\$ 228.257.273	\$275.599.018
Margen Bruto %	0%	62%	64%	65%	65%	65%
Gastos Administrativos	0	-40.720.000	-40.720.000	-40.720.000	-53.080.000	-53.080.000
Gastos Ventas / Publicidad	0	-25.200.000	-25.200.000	-25.200.000	-37.800.000	-37.800.000
Subtotal GAV	0	-65.920.000	-65.920.000	-65.920.000	-90.880.000	-90.880.000
Margen Operacional \$ EBITDA	\$ -	\$ 60.726.296	\$ 91.257.256	\$125.004.526	\$ 137.377.273	\$184.719.018
Margen Operacional %	0%	30%	37%	43%	39%	44%
Depreciación	0	-3.623.529	-3.623.529	-3.623.529	-5.435.294	-5.435.294
Amortización	0	0	0	0	0	0
Intereses (16,92%)	0	-4.175.458	-2.250.574	0	0	0
Subtotal Gastos Financieros	0	-7.798.988	-5.874.104	-3.623.529	-5.435.294	-5.435.294
EBIT	0	\$ 52.927.309	\$ 85.383.152	\$ 121.380.996	\$ 131.941.979	\$ 179.283.724
Impuesto a la Renta (27%)	0	-14.290.373	-23.053.451	-32.772.869	-35.624.334	-48.406.605

Utilidad Neta \$	\$ -	\$ 38.636.935	\$ 62.329.701	\$ 88.608.127	\$ 96.317.645	\$ 130.877.118
Utilidad Neta %	0%	19%	25%	30%	27%	31%
Utilidad Neta Acumulada \$	\$ -	\$ 38.636.935	\$ 100.966.636	\$ 189.574.764	\$ 285.892.408	\$ 416.769.527

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Tabla de Análisis de Flujo de Caja con Financiamiento

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA CON FINANCIAMIENTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta \$	0	38.636.935	62.329.701	88.608.127	96.317.645	130.877.118
Depreciación	0	3.623.529	3.623.529	3.623.529	5.435.294	5.435.294
Interés * (1-t)	0	3.048.085	1.642.919	0	0	0
Inventario MP 1 día op	0	-290.100	-331.554	-393.106	-471.727	-566.073
Cuentas Por Cobrar	0					
Cuentas Por pagar	0					
CAPEX	0					
Flujo de Caja Operacional	\$ 0	\$ 45.018.449	\$ 67.264.595	\$ 91.838.551	\$ 101.281.211	\$ 135.746.339
Inversión Fija	-4.500.000					
Maquinas Equipos	-24.677.647					
Deuda Bancaria	24.677.649					
Capital de Trabajo						
Valor Residual						764.780.664
Flujo de Caja	-\$ 4.499.998	\$ 45.018.449	\$ 67.264.595	\$ 91.838.551	\$ 101.281.211	\$ 900.527.003

Fuente: Elaboración propia

Al realizar ambos análisis se puede comprobar que el uso de financiamiento mantendría los flujos de caja necesarios para la operación, impactando en la utilidad resultante solo en el primer del ejercicio, sin embargo, el uso de financiamiento bancario presenta un mejor costo de oportunidad frente al uso de capital propio para la totalidad de la inversión.

A su vez, se confirma que en el 2 periodo de actividad se lograría alcanzar el objetivo del proyecto de lograr una utilidad neta de \$ 100 millones de pesos.

Al calcular el valor residual de la empresa al 5to periodo, utilizando el valor de la Tasa de Descuento calculada con el ultimo flujo calculado, generando un valor de \$ 766,4millones (5,84 Múltiplos de EBITDA).

En función de los Estados de Resultados con financiamiento generados, se construye el Balance General de la empresa para los periodos proyectados.

Tabla 26. Balances Generales de la Empresa Proyectados

BALANCE DE LA EMPRESA	AÑO				
	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Banco (Cuenta)	\$ 49.384.358	\$ 91.768.935	\$ 166.744.465	\$ 232.923.025	\$ 342.188.500
Cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Existencias MP	\$ 290.100	\$ 621.654	\$ 1.014.760	\$ 1.486.488	\$ 2.052.561

Existencias PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y equipos (Depreciación Acumulada Administración)	\$ 24.677.647	\$ 24.677.647	\$ 24.677.647	\$ 33.736.471	\$ 33.736.471
	\$ (3.623.529)	\$ (7.247.059)	\$ (10.870.588)	\$ (16.305.882)	\$ (21.741.176)
Total Activos	\$ 70.728.575	\$ 109.821.177	\$181.566.284	\$251.840.101	\$ 356.236.355
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Bancaria	\$ 13.301.266	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Por Pagar	\$ 14.290.373	\$ 23.053.451	\$ 32.772.869	\$ 35.624.334	\$ 48.406.605
Capital	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Utilidades Acumuladas	\$ 38.636.935	\$ 100.966.636	\$189.574.764	\$285.892.408	\$ 416.769.527
Dividendo Accionistas (30%)	\$ -	\$ (18.698.910)	\$ (45.281.348)	\$ (74.176.642)	\$ (113.439.777)
Total Pasivo & Patrimonio	\$ 70.728.575	\$ 109.821.177	\$ 181.566.284	\$ 251.840.101	\$ 356.236.355

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis del BBGG, se puede observar la relación entre la cuenta banco y los volúmenes de flujo de caja, así como, se puede obtener la relación de la composición patrimonial de la empresa del primer año, versus el último año de ejercicio.

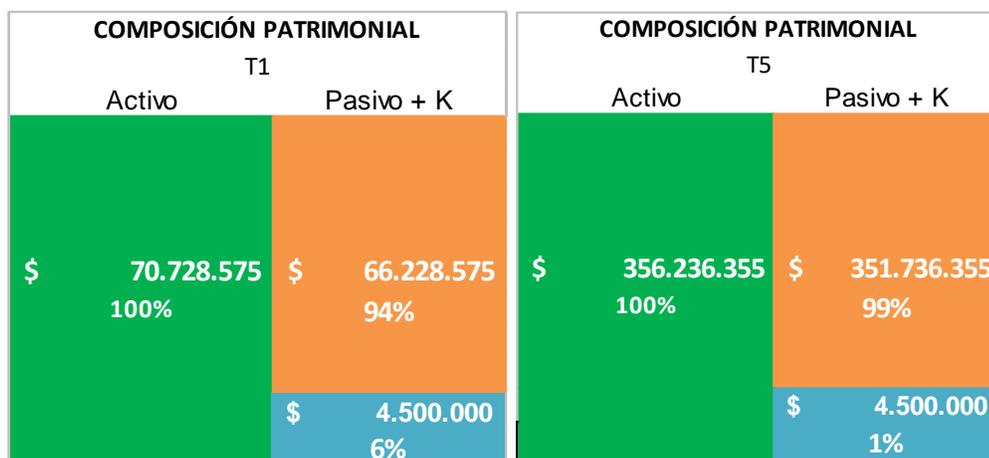


Gráfico 7: Composición Patrimonial de la Empresa T1 vs T5

Fuente: Elaboración propia

A continuación los principales indicadores financieros previstos (Tasa de Descuento, VAN, TIR, ROE, ROA, FAFF), para la Tasa de Descuento, se utiliza el método de la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), la cual es un porcentaje que determina la el inversionista sobre el proyecto, y se utiliza como referencia para determinar si el proyecto puede generar ganancias o no. Su cálculo va determinado por el análisis de la variación del dinero del inversionista versus el uso de financiamiento y permite estimar el costo de oportunidad de utilizar dinero propio versus financiamiento, que sería la decisión tomada para este proyecto.

TMAR = i (accionistas) + i crédito (financiamiento) + inflación.

Tabla 27. Calculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Tipo Ítem	\$	Composición	Tasa	Descripción
Aporte accionistas	\$ 4.500.000	15%	2,85%	Interés ahorro plazo fijo Banco
Financiamiento	\$ 24.677.649	85%	16,92%	Interés crédito Banco
Inversión Total	\$ 29.177.649	100%		
			3%	Inflación 2018 - IPC (Banco Central)
TMAR		17,7%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Tabla Resumen de Indicadores Financieros

	AÑO				
	T1	T2	T3	T4	T5
Tasa de Descuento	17,7%				
TIR	1049%				
VAN	\$ 589.014.587				
EBITDA	\$ 60.726.296	\$ 91.257.256	\$ 125.004.526	\$ 137.377.273	\$ 184.719.018
EBIDT	\$ 52.927.309	\$ 85.383.152	\$ 121.380.996	\$ 131.941.979	\$ 179.283.724
ROA Operacional	116%	120%	145%	183%	193%
ROA	55%	92%	104%	114%	117%
ROE	73%	96%	107%	116%	118%
FAFF (ROE / ROA)	1,34	1,04	1,03	1,02	1,01
Valor Residual					\$ 764.780.664
Múltiplos de EBITDA					5,84

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros confirman que en el ejercicio de actividades la empresa tendría la capacidad de generar los flujos de dinero necesarios para el mantenimiento de operaciones después de la puesta en marcha del negocio.

El apalancamiento financiero comprueba que el mecanismo utilizado (deuda) permite que la empresa pueda aumentar la cantidad de flujos de dinero a través de la inversión inicial realizada, en relación a la proporción del uso del capital propio y el realmente utilizado para la operación financiera de la empresa.

La Tasa Interna de Retorno es muy elevada, debido a las características de la inversión y la decisión de apalancamiento financiero.

La rentabilidad de la empresa se estima sería óptima, y el ROA Operacional permite identificar que el retorno de la inversión están principalmente soportados en la explotación de los activos operacionales, destinados al proceso productivo.

El Valor Actual Neto indica que la empresa cuenta con alta perspectiva de éxito, confirmando la viabilidad del proyecto.

8.2. Plan Financiero

El plan financiero ayudará a anticipar los escenarios de estrés en los cuales podría ponerse en riesgo la empresa, impactando en la posibilidad de alcanzar las metas financieras estimadas.

8.2.1. Análisis de sensibilidad y escenarios

Para el análisis de sensibilidad se toman los supuestos de variación en los Ingresos por Ventas y en los Gastos de Fabricación o costos variables inmersos en el proceso productivo.

Tabla 29. Tabla Resumen de análisis de sensibilidad y escenarios con variables de ventas y costos

VAN	\$ 589.479.267	Aumento de Ventas			Disminución de Ventas	
		25%	10%	0%	-10%	-54,86%
Disminución de Costos	-5%	758.127.560	623.533.089	533.803.441	444.073.794	41.546.806
	0%	729.365.110	598.222.133	510.793.481	423.364.830	31.160.104
	5%	700.602.660	572.911.176	487.783.521	402.655.866	20.773.403
Aumento de Costos	10%	671.840.209	547.600.220	464.773.561	381.946.901	10.386.701
	15%	643.077.759	522.289.264	441.763.601	361.237.937	0
TIR	1041%	Aumento de Ventas			Disminución de Ventas	
		25%	10%	0%	-10%	-54,86%
Disminución de Costos	-5%	1418%	1120%	924%	730%	65%
	0%	1349%	1060%	870%	683%	54%
	5%	1280%	1000%	816%	636%	43%
Aumento de Costos	10%	1211%	941%	763%	589%	31%
	15%	1143%	881%	710%	544%	18%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla resumen se puede observar que al analizar la correlación de las variables contempladas se puede identificar que el peor escenario para que el proyecto actual sea una disminución de las ventas en conjunto con un aumento de los costos de fabricación. A través de la correlación se puede identificar que el peor margen de disminución de ventas es de -54,86% y un aumento de costos del 15%, en el cual el Valor Actual Neto sería igual 0, a una Tasa Interna de Retorno de 18%.

9. Conclusión

- Se concluye que es factible técnica y económicamente implementar el negocio evaluado bajo el formato de Food Trucks en la ciudad de Santiago de Chile.
- Al caracterizar el modelo de referencia de negocio en el extranjero se logra conceptualizar la base inicial de la propuesta de valor a validar en el estudio de mercado.
- Se logra identificar el tamaño del mercado y la propensión al consumo de los alimentos a base de frutas. En función de la investigación de mercado realizada, el mercado potencial anual es de MMUS\$ 205 o MMCLP 137.350.
- Al caracterizar los segmentos objetivo, se determina que el segmento objetivo se encuentra orientado en los grupos socio económicos AB; C1a; C1b; C2 y C3, que les guste comprar comida en Food Truck's, residenciados entre las comunas Santiago; Providencia; Ñuñoa; Las Condes y La Florida.
- Al identificar y caracterizar los competidores, se concluye que el mercado se encuentra prácticamente no explotado con este tipo de iniciativa.
- El presente plan de negocios necesita para la puesta en marcha una inversión inicial total de CLP 29.177.647, los mismos que se obtendrán de la siguiente manera:
 - Aporte de capital accionistas de CLP 4.500.000. (15%)
 - Financiamiento Bancario, a través de un crédito a dos años de plazo, con una tasa referencial del 16,92% por un valor de CLP 24.677.649. (85%)
- Análisis financieros presentan sustentabilidad, permitiendo recuperar la inversión al 1er año, dado los bajos costos totales.
- VAN proyectado a 5 años estimado de CLP 589.014.587.
- El Valor Residual calculado a 5 años es de CLP 764.780.664.
- El objetivo económico de utilidad acumulada de MMCLP 100 al final de un periodo de 2 años, se lograría al 2 año (CLP 100.966.636).
- Los riesgos más relevantes son:
 - Legislación local débil
 - Bajas barreras de entrada
 - Modelo de negocio inexistente en el país
- Según lo definido en el plan de marketing, existe la posibilidad de expandir a futuro el negocio incorporando un Marketplaces a través de una plataforma web robusta, así como, ampliar la fabricación de productos congelados a base de pulpa de frutas, que podrían ser comercializados a través de distribuidores y puntos de venta de alimentos de consumo masivo.

10. Recomendaciones

- Realizar inversión sustentada en el modelo de FoodTrucks.
- Desarrollar la plataforma web para la canalización de comercialización y soporte de las operaciones de logística y administración.
- Profundizar en la estandarización de procesos y manuales de procedimientos.
- Realizar un estudio de factibilidad para la fabricación de productos congelados a base de pulpa de frutas y determinación de generadores de demanda, para el segmento del consumo masivo.

11. Bibliografía

- Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Plan de Negocios para la Elaboración de Jugos Naturales A Base De Frutas Y Hortalizas, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, alumno Ana Maria Ayala Zaldaña. Santiago, 2011.
- Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Plan de Negocios para la Creación de una Cadena de Restaurantes de Tipo “Food Truck(S)” con Enfoque en Comida Rápida y Saludable en Nicaragua. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, alumno Jade María Chiong Chiong. Santiago, 2015.
- Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Local de Comida Rápida de Papas Fritas en Modalidad Food Truck. Plan de Marketing para optar al grado de Magister en Marketing, alumno Scarlet Galva. Santiago, 2016.
- Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Plan de Negocios para un Restaurante Delivery en el Sector Norponiente de la Región Metropolitana, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, alumno Andrés Eduardo Prieto Avalos. Santiago, 2014.
- Universidad de Especialidades Turísticas. Plan de Negocios para la Implementación de Comida Típica Rodante en la Ciudad de Quito. Trabajo de grado para la obtención del Título Profesional de Ingeniería en Administración de Empresas Hoteleras, alumno Luis Patricio Yumisaca Castillo. Ecuador, 2015.
- “Mercado de las franquicias en Chile”, Santiago, Universidad de Chile, Departamento de Administración, Nicole Pinaud Verde-Ramo, Santiago, 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas. [en línea] <http://www.ine.cl/docs/default-source/cuadro-de-mando/base-de-datos-vii-epf/base_personas_vii-epf_31032015_stata.zip?sfvrsn=3> [Consulta: 21/06/2017]
- Best, Roger. Marketing Estratégico. 4ª Edición. Pearson Educación, Madrid, 2007.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª Edición. Pearson Educación, México, 2009.

12. Anexos

Anexo I: Muestras de tiempo en la elaboración de los productos primarios

Muestra	Cantidad	T Prom (Min/Und)
Muestra 1	Fresas (15)	78
Muestra 2	Fresas (25)	72
Muestra 3	Fresas (40)	87
Muestra 4	Fresas (12)	96
Muestra 5	Fresas (20)	60
Muestra 6	Fresas (35)	66
Muestra 7	Fresas (20)	84
Muestra 8	Fresas (35)	96
Muestra 9	Fresas (20)	96
Muestra 10	Fresas (12)	72
		81

Anexo II: Estructura de costos productivos

Mano de Obra		Mes	Min
	Sueldo mínimo \$	\$ 550.000	\$ 57
	Unidades Mes	7.026	335
Gastos de fabricación		\$ / Mes	Costo Mes Sin IVA
	Luz	\$ 55.000	\$ 55.000
	Agua	\$ 15.000	\$ 15.000
	Mantenición	\$ 100.000	\$ 100.000
			\$ 340.000
Gastos Administrativos		\$ / Mes	Costo Mes Sin IVA
	Salario Gerente	\$ 1.000.000	\$ 1.333.333
	Administración	\$ 500.000	\$ 500.000
	Arriendo + Estacionamiento	\$ 530.000	\$ 530.000
			\$ 2.060.000
Gastos de ventas / Publicidad		\$ / Mes	Costo Mes Sin IVA
	Ventas	\$ 550.000	\$ 550.000
	Publicidad	\$ 500.000	\$ 500.000
			\$ 2.100.000
	Total GAV		\$ 4.500.000
Propiedades, Planta y Equipo PPE			IVA

Foodtruck	\$ 6.722.689	\$ 1.277.311
Equipos (Vitrina; Nevera)	\$ 1.092.437	\$ 207.563
Maquinaria (Templadora; Licuadoras)	\$ 1.243.697	\$ 236.303
	\$ -	\$ -
	\$ 9.058.824	\$ 1.721.176

Anexo III: Detalle de proyección de Capital de Trabajo 1er Año – (Modelo de Madurez Progresiva)

DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO (creciente)

19,0%	18%			21%		
	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas (Con IVA)	14.421.262	14.421.262	14.421.262	16.584.451	16.584.451	16.584.451
Costos fijos	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933
Gastos de Fabricación	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600
Gastos Administrativos	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333
Gastos de Ventas / Publicidad	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000
Costos variables	-5.172.257	-5.172.257	-5.172.257	-5.948.096	-5.948.096	-5.948.096
Gastos financieros	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955
Impuestos	-1.533.319	-1.533.319	-1.533.319	-1.773.007	-1.773.007	-1.773.007
PPM Impuesto a la Renta (1% vtas)	-121.187	-121.187	-121.187	-139.365	-139.365	-139.365
IVA Débito						
IVA Crédito						
Remanente Período Anterior						
IVA a pagar	-1.412.132	-1.412.132	-1.412.132	-1.633.642	-1.633.642	-1.633.642
Remanente del Período						
Flujo de Caja	1.469.797	1.469.797	1.469.797	2.617.460	2.617.460	2.617.460
Flujo de Caja Acumulado	1.469.797	2.939.595	4.409.392	7.026.852	9.644.312	12.261.772

19,0%	24%			37%		
	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas (Con IVA)	19.072.118	19.072.118	19.072.118	30.040.289	30.040.289	30.040.289
Costos fijos	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933	-5.897.933
Gastos de Fabricación	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600	-404.600
Gastos Administrativos	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333	-3.393.333
Gastos de Ventas / Publicidad	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000
Costos variables	-6.840.310	-6.840.310	-6.840.310	-10.774.099	-10.774.099	-10.774.099
Gastos financieros	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955	-347.955
Impuestos	-2.048.648	-2.048.648	-2.048.648	-3.263.954	-3.263.954	-3.263.954
PPM Impuesto a la Renta (1% vtas)	-160.270	-160.270	-160.270	-252.439	-252.439	-252.439
IVA Débito						
IVA Crédito						
Remanente Período Anterior						
IVA a pagar	-1.888.378	-1.888.378	-1.888.378	-3.011.514	-3.011.514	-3.011.514
Remanente del Período						
Flujo de Caja	3.937.272	3.937.272	3.937.272	9.756.348	9.756.348	9.756.348
Flujo de Caja Acumulado	16.199.044	20.136.317	24.073.589	33.829.937	43.586.285	53.342.633

Anexo IV Encuesta sobre consumo de comida rápida saludable en base a frutas y carros de comida conocidos como Food Truck's

Objetivo: Conocer la factibilidad de propuesta de negocio

Alcance: Identificar la propensión de compra de frutas frescas con complementos (cubierta/topping)

Hipótesis: La frutilla con chocolate es la opción de preferencia en el consumo de frutas con topping, dentro de la comida saludable, en la RM de Santiago de Chile

Hola,

Mi nombre es Luis Ochoa, estudiante de tesis en la Universidad de Chile y me encuentro realizando una investigación de mercado relacionada a la comida rápida saludable y a los carros de comida conocidos como Food Truck.

El concepto de los Food Truck's se refiere a carros de comida itinerantes, en los cuales se ofrece una gran variedad de comida de servicio rápido y a precios accesibles.

Para mi investigación te pido por favor completar la siguiente encuesta para conocer tu opinión, la cual no contiene preguntas personales y los datos serán tratados confidencialmente. Esta diseñada para responderla entre 7 a 8 minutos.

De antemano muchas gracias por tu ayuda.

- 1 Genero Masculino _____ Femenino _____
- 2 Rango Etario 15 a 30 _____ 30 a 45 _____ Mayor a 45 _____
- 3 ¿Con qué frecuencia suele comer fuera de casa? (Seleccione una opción)
- | | |
|---------------------|---|
| Todos los días | 1 |
| 2 veces a la semana | 2 |
| 1 vez a la semana | 3 |
| Fines de semana | 4 |
| 1 vez al mes | 5 |
| Solo ocasional | 6 |
- 4 ¿Consume los siguientes alimentos en su dieta diaria? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Comida vegana / vegetariana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pastas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Carnes (Aves, Res, Cerdo) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pescado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ensaladas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Frutas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jugos naturales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 5 ¿Cuál razón lo lleva a comprar comida rápida? (Seleccione una opción)
- | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|---|
| Precio | 1 | | | | | | |
| Ubicación cerca de la casa | 2 | | | | | | x |
| Ubicación cerca del trabajo | 3 | | | | | | x |
| Rapidez de atención | 4 | | | | | | |
| Cantidad de la porción | 5 | | | | | | |
| Gusto o preferencia | 6 | | | | | | |
- 6 ¿Le gusta comprar comida en Food Truck's?
- Si 1 (Pasar a la siguiente pregunta)
- No 2 ¿Por qué no?: _____
- 7 Si usted ha comprado en FoodTruck's, ¿Cuándo fue la última vez? (Seleccione una opción)
- | | |
|------------------------|---|
| Esta semana | 1 |
| La semana pasada | 2 |
| El mes pasado | 3 |
| En los últimos 3 meses | 4 |
| O solo ocasionalmente | 5 |
- 8 El FoodTruck estaba ubicado en: (Seleccione una o mas opciones)
- | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|---|
| Feria itinerante | 1 | | | | | | |
| Parque de carros de comida | 2 | | | | | | |
| Evento corporativo | 3 | | | | | | |
| Evento recreativo (ej: cumpleaños) | 4 | | | | | | |
| Centro comercial | 5 | | | | | | x |
- Otro: _____
- 9 Su consumo promedio en un FoodTruck es: (Seleccione una opción)
- | | |
|-----------------------|---|
| Entre \$400 - \$1000 | 1 |
| Entre \$1001 - \$2500 | 2 |
| Entre \$2501 - \$5000 | 3 |
| Entre \$5001 - \$8000 | 4 |
| Mas de \$8001 | 5 |

10 Conociendo las diferentes alternativas de tipos comida que se ofrecen en Food Truck's ¿Cuál es su preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)

	siempre	casi siempre	a veces	indiferente	ocasionalmente	casi nunca	nunca
Hamburguesas, Completos, Sándwich	1	2	3	4	5	6	7
Sushi y/o Comida Japonesa	1	2	3	4	5	6	7
Mejicana (nachos, tacos, tamales)	1	2	3	4	5	6	7
Peruana	1	2	3	4	5	6	7
Árabe (shawarma, falafel)	1	2	3	4	5	6	7
Oriental, China, Cantonese (wok)	1	2	3	4	5	6	7
Cafés	1	2	3	4	5	6	7
Te e infusiones	1	2	3	4	5	6	7
Tortas, queques, smoothies	1	2	3	4	5	6	7
Frutas picadas, cubiertas con topping	1	2	3	4	5	6	7
Jugos naturales	1	2	3	4	5	6	7

11 ¿Considera usted que las frutas frescas son parte de una comida sana?

Si 1 (Pasar a la siguiente pregunta)
 No 2 ¿Por qué no?: _____

12 Sobre frutas frescas, ¿Cuál es su preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 5, donde 1 es Me encanta y 5 es Me desagrada)

	Me encanta	Me agrada	Indiferente	Me agrada	Me desagrada
Frutilla	1	2	3	4	5
Manzana	1	2	3	4	5
Plátano / Banana	1	2	3	4	5
Piña	1	2	3	4	5
Kiwi	1	2	3	4	5
Sandía	1	2	3	4	5
Frambuesa	1	2	3	4	5
Otra: _____					

13 Con respecto a la presentación de las frutas frescas, ¿Cuál es su grado de preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 7, donde 1 es siempre y 7 es nunca)

	siempre	casi siempre	a veces	indiferente	ocasionalmente	casi nunca	nunca
Fruta entera	1	2	3	4	5	6	7
Ensalada de frutas picadas	1	2	3	4	5	6	7
Anticuchos de frutas	1	2	3	4	5	6	7
Vaso de frutas picadas	1	2	3	4	5	6	7
En barquillo de helado comestible	1	2	3	4	5	6	7
En envase de chocolate comestible	1	2	3	4	5	6	7
En caja decorativa	1	2	3	4	5	6	7
Otro: _____							

14 Si pudiera agregar una cobertura o topping ¿De los siguientes cuál es su grado de preferencia? (Seleccione la escala del 1 al 5, donde 1 es Me encanta y 5 es Me desagrada)

	mas preferida			menos preferida	
Cubierta de chocolate	1	2	3	4	5
Con salsa de manjar	1	2	3	4	5
Con salsa de mermelada	1	2	3	4	5
Con salsa de leche condensada	1	2	3	4	5
Con salsa de caramelo	1	2	3	4	5
Con salsa de nutella	1	2	3	4	5
Con topping mani	1	2	3	4	5
Con topping nueces	1	2	3	4	5
Con topping almendras	1	2	3	4	5
Con topping maíz inflado	1	2	3	4	5
Con topping mostacilla comestible	1	2	3	4	5
Con topping galletas oreo trituradas	1	2	3	4	5
Con topping chocolates (M&M / Chuvís)	1	2	3	4	5
Con topping chispas de chocolate	1	2	3	4	5
Con topping coco rallado	1	2	3	4	5
Con crema chantillí	1	2	3	4	5
Otro: _____					

15 Tratándose de frutillas cubiertas con chocolate, ¿Compraría en un Food Truck?

Si 1 (Pasar a la siguiente pregunta)
 No 2 ¿Por qué no?: _____

16 Tratándose de frutas frescas variadas, ¿Compraría usted frutas con topping o cubiertas, ofrecidas en Food Truck's?

Si 1 (Pasar a la siguiente pregunta)
 No 2 ¿Por qué no?: _____

17 ¿Cuáles frutas picadas cubiertas o con topping compraría?

18 Cuando piensa en comprar frutas cubiertas con chocolate. ¿Cuan importante es para usted lo siguiente?: (Seleccione la escala del 1 al 5, es 1 Muy importante, 5 es Nada importante)

	Muy i	Import	Indifere	Poco	Nada importante
Calidad de la fruta	1	2	3	4	5
Sabor del chocolate	1	2	3	4	5
Cantidad de frutas en (envase/presentación)	1	2	3	4	5
Decoración de la presentación	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5

19 Tratándose de frutas variadas cubiertas o con topping a gusto ¿Cuál considera la cantidad ideal para comprar? (Seleccione una opción)

3 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 75 gr)	1
6 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 140 gr)	2
8 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 180 gr)	3
12 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 250 gr)	4
14 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 350 gr)	5
18 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 400 gr)	6
Mas de 18 unidades (mas de 400 gr)	7

20 ¿Cuál considera el rango de precios para un cono/tina/envase de frutas cubiertas o con topping de su preferencia? (Seleccione una opción por tipo)

Envase de 4 oz	3 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 75 gr)	\$1.200	\$1.800	\$1.801	\$3.000
Envase de 8 oz	6 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 140 gr)	\$2.400	\$3.600	\$3.601	\$6.000
Envase de 10 oz	8 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 180 gr)	\$3.200	\$4.800	\$4.801	\$8.000
Envase de 14 oz	12 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 250 gr)	\$4.800	\$7.200	\$7.201	\$12.000
Envase de 18 oz	14 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 350 gr)	\$5.600	\$8.400	\$8.401	\$14.000
Envase de 22 oz	18 frutillas / trozos de fruta (Aprox. 400 gr)	\$7.200	\$10.800	\$10.801	\$18.000

Datos complementarios

21 ¿Qué red social frecuente usar? (Seleccione una o mas opciones)

Facebook
Twitter
Instagram
Foursquare
Google Plus
Habbo
Meetup
YouTube
Pinterest
Otra

22 Sector o comuna:

Cerril Cerro I ConchEl Bosqu Estaci Huecl Indep La Cis La Flori La Granja
La Pin La Reir Las CcLo Barne Lo Esp Lo Pra Macul MaipñÑuñoa Pedro Aguirre Cerda
Peñal Provid Pudañ Quilicura Quint Recoñ Renca San Jc San Mi San Ramón
Santiñ Vitacura

23 Nivel de ingreso familiar:

Mayor a CLP\$ 2,8 millones	x	ABC1a
Entre MM\$ 2,8 y MM\$ 1,6	x	C1b
Entre MM\$ 1,6 y MM\$ 0,9	x	C2
Entre MM\$ 0,9 y MM\$ 0,5	x	C3
Entre MM\$ 0,5 y MM\$ 0,3	x	D1
Menor a CLP\$ 300.000	x	D2E

24 Situación laboral:

Dependiente _____
Independiente _____
Sin empleo _____
Retirado _____

25 Nivel educacional:

Educación Básica
Enseñanza Media
Profesional Técnico
Profesional Universitario
Con estudios de postgrado