



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE RESTAURANTES  
RODANTES DE COMIDA AL PASO EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
CIVIL INDUSTRIAL

JUAN PABLO BELTRÁN PITTO

PROFESOR GUÍA:  
GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISION:  
RAÚL URIBE DARRIGRANDI  
JUAN CARLOS BARROS MONGE

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL  
POR: Juan Pablo Beltrán Pitto  
FECHA: 13/10/2016  
PROFESOR GUÍA: GERARDO Díaz R.

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE RESTAURANTES RODANTES DE COMIDA AL PASO EN CHILE**

El presente trabajo tiene por objetivo general el desarrollar un Plan de Negocio para una empresa de restaurantes rodantes en Chile. Lo anterior debido a que lo novedoso de la industria genera interés por estudiar las posibilidades de ingresar como oferente al mercado.

Para el cumplimiento del objetivo, se define comenzar realizando un análisis de la industria de la comida al paso en Chile y luego un estudio del mercado de los restaurantes rodantes en la Región Metropolitana. Este proceso considera la realización de análisis PEST, de competencia y FODA, además de la realización observaciones, entrevistas y una encuesta aplicada sobre un total de 416 asistentes a eventos masivos donde se dio el expendio de alimentos a través de restaurantes rodantes.

Los resultados de los estudios de la industria estudiada arrojaron que existe un mercado de 1,1 millón de potenciales clientes al año, los cuales realizan consumo de alimentos al paso expendidos principalmente en restaurantes rodantes que operan al interior de eventos masivos. Además, la mayor parte de dichos consumidores son jóvenes y adultos entre los 15 y 35 años, que gastan en torno a los \$5.000 por menú.

A partir de la información anterior, se diseñó un modelo de negocio para ofrecer una propuesta gastronómica flexible, de rápida entrega y adaptada al contexto de la industria nacional de restaurantes rodantes. El producto a comercializar que se definió es un menú de papas fritas, acompañadas con carnes, verduras y salsas aderezos. Este producto será elaborado y vendido en eventos masivos a través de vehículos adaptados como cocinas satélites, con un precio de lista promedio de \$3.800. Además, se definió generar una imagen de marca juvenil y entretenida, identificándose comercialmente la empresa como PAPURRI PAPÁ.

Luego, se realizó la evaluación económica del proyecto, obteniéndose un VAN y TIR a 10 años de \$123 millones y 81,5%, respectivamente, lo que hace al proyecto interesante y rentable. Adicionalmente, se hizo un análisis de sensibilidad frente a variaciones de precio y cantidad de ventas. Dicho análisis arrojó que la rentabilidad de la empresa es muy sensible a variaciones en el precio de venta del producto, por lo que hay que tener en consideración mantener los márgenes de venta del producto.

Finalmente se realizan recomendaciones, entre las que se destaca llevar a cabo la escalabilidad del negocio a futuro, a través de la diversificación de la oferta y presencia en diferentes regiones del país.

## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes generales .....	1
1.2.	Descripción y justificación del proyecto .....	6
1.3.	Objetivo general .....	7
1.4.	Objetivos específicos .....	7
1.5.	Alcances .....	8
1.6.	Resultados esperados .....	8
2.	MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	10
2.1.	Análisis estratégico de la industria.....	10
2.2.	Estudio de Mercado .....	12
2.3.	Modelo de negocio .....	13
2.4.	Plan de marketing.....	14
2.5.	Plan de Operaciones y Recursos Humanos .....	15
2.6.	Evaluación económica del proyecto.....	16
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
3.1.	Análisis PEST.....	17
3.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	22
3.3.	Análisis FODA.....	24
4.	ESTUDIO DE MERCADO .....	27
4.1.	Estudio de la Oferta .....	27
4.2.	Estudio de la Demanda .....	33
5.	MODELO DE NEGOCIO.....	41
5.1.	Lienzo CANVAS.....	41
5.2.	Escalabilidad del Modelo .....	50
6.	PLAN DE MARKETING .....	52
6.1.	Marketing estratégico .....	52
6.2.	Marketing mix: modelo de las 4P.....	54
7.	PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....	60
7.1.	Operaciones.....	60
7.2.	Recursos Humanos.....	63
8.	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	67
8.1.	Inversión.....	68
8.2.	Supuestos para el cálculo del Flujo de Caja .....	69

8.3.	Ingresos .....	69
8.4.	Costos variables .....	70
8.5.	Costos fijos .....	72
8.6.	Beneficio Neto .....	73
8.7.	Flujo de Caja Operacional .....	73
8.8.	Flujo de Caja de Capitales .....	74
8.9.	Flujo de Caja Privado.....	75
8.10	Cálculo del VAN y TIR.....	76
8.11.	Análisis de sensibilidad .....	77
9.	CONCLUSIONES .....	79
9.1.	Resultados.....	79
9.2.	Recomendaciones .....	80
	BIBLIOGRAFÍA .....	82
	ANEXOS.....	84

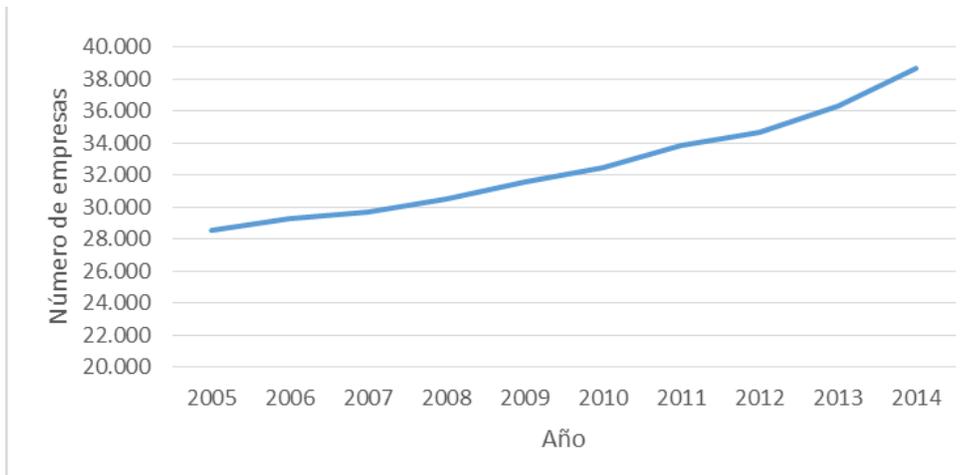
# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes generales

El mercado de la gastronomía en Chile ha exhibido un crecimiento explosivo y evidente en la última década. Tal es así que, según datos del Servicio de Impuestos Internos (en adelante SII), el año 2015 la industria de Hotelería y Restaurantes registró ventas por sobre los 163 millones de UF, registrando un crecimiento real respecto del año 2005 superior al 70%. Este crecimiento se ha visto principalmente impulsado por el segmento de los restaurantes, empresas que registran más de dos tercios de las ventas totales del rubro, alcanzando los 112 millones de UF en ventas durante el año 2014.

Así mismo, el crecimiento económico de la industria se ha venido acompañado de un aumento sostenido del número de restaurantes en Chile. En la actualidad, la cifra de empresas con giro de restaurantes, bares o cantinas, es cercana a las 39 mil. Este aumento de oferentes se ha dado con mayor intensidad en los últimos 5 años, observándose un crecimiento del número de empresas del rubro del 19,3% solo entre los años 2010 y 2014<sup>1</sup>.

*Ilustración 1: Evolución del número de empresas con giro de restaurant en Chile*



*Fuente: Elaboración propia con datos del SII*

Por otro lado, el crecimiento de las ventas de la industria y el número de oferentes ha traído consigo una diversificación cada vez mayor de las

<sup>1</sup> Fuente: sitio web del SII

propuestas gastronómicas ofrecidas. Hoy se puede encontrar en la oferta gastronómica nacional propuestas de cocina de los 5 continentes, y en formatos muy diversos. Por ejemplo, en Santiago se pueden encontrar carros de completos y sándwiches, exponentes de la oferta más popular; cadenas internacionales de comida rápida y consumo “al paso”, como McDONALD’S, KFC y SUBWAY; e incluso restaurantes de la más alta gama y con reconocimiento a nivel mundial, como lo es BORAGÓ<sup>2</sup>.

Es precisamente en este nuevo contexto de auge gastronómico nacional y diversificación, con una sociedad cada vez más urbanizada y globalizada, que hace un par de años irrumpe con fuerza en Chile un nuevo formato. Éste es un expendio de alimentos de naturaleza móvil nacido en las calles de New York: el restaurant rodante o *food truck*.

### **El formato del restaurant rodante**

Es un tipo de restaurant móvil que se da a partir del uso de un vehículo motorizado o de arrastre, acondicionado como cocina de restaurant, que se localiza en un espacio destinado para la venta y consumo de alimentos. Este vehículo no necesariamente considera en su estructura un espacio para el consumo in situ de los alimentos expendidos. A pesar de ello, como su funcionamiento se da en espacios destinados para su consumo “en el mismo local”, el formato se ajusta a la definición de restaurante establecida por la RAE<sup>3</sup>.

*Ilustración 2: Fotografía restaurant rodante instalado para su operación*



<sup>2</sup> BORAGÓ es un restaurant de degustación chileno, que se ubicó el año 2016 en el puesto 36° del ranking internacional THE WORLD’S 50 BEST RESTAURANTS, el cual es realizado por expertos de todo el mundo. El sitio web del restaurant es: <http://www.borago.cl/>

<sup>3</sup> La Real Academia Española, RAE, define restaurante como un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”.

En lo que se refiere a la operación, dentro del vehículo se dan los procesos de preparación, venta, e incluso elaboración, de las más variadas propuestas gastronómicas. Estas propuestas gastronómicas van desde los tradicionales *hot-dogs*, hasta preparaciones más sofisticadas como *crepes* o *tártaros de salmón*. Además, estas propuestas generalmente incorporan elementos gourmet y técnicas que hacen al producto final estar a la par de aquellos que pudiesen ser consumidos en un restaurant tradicional.

Dadas las características propias del formato, el funcionamiento de este tipo de restaurant se da principalmente en espacios públicos, como plazas y parques. O en instancias de convocatoria masiva de gente, como lo son conciertos, eventos deportivos, festivales, etc. Y su oferta, si bien no se restringe a la comida "al paso", sí está por lo general ligada a dicho concepto.

Por otro lado, a pesar de que se usa el término *food truck* para referirse a un restaurant rodante en general, los vehículos utilizados para llevar a cabo este formato no son necesariamente camiones. Muy por el contrario, existe gran diversidad de tamaños, diseños y sistemas de movilización o motorización. A pesar de dicha diversidad, la mayor parte de los restaurantes rodantes pueden ser categorizados como: camiones o carros de arrastre, siendo los segundos también conocidos como *food trailers* (por su denominación en inglés). La principal distinción entre estas dos clasificaciones es su autonomía para la movilización, teniendo los camiones motorización incorporada, mientras que los *food trailers* necesitan de un agente externo para su traslado. Adicionalmente, existen otras subdivisiones o categorías populares, como las *food combis* y *food bikes*, por ejemplo<sup>4</sup>.

*Ilustración 3: Fotografía de un "food trailer" acoplado a un vehículo motorizado para posibilitar su movilización*



---

<sup>4</sup> Para más detalle e ilustraciones ver Anexo-A.

El desarrollo de este formato de restaurant se produjo en las calles de New York, como una reacción del mercado gastronómico ante la recesión económica de 2007, la cual fue provocada por el estallido de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos. El contexto de crisis, desencadenado por la problemática financiera del país, llevó a la industria gastronómica local a idear nuevas maneras de disminuir sus costos, para así afrontar la situación de menor poder adquisitivo de los clientes de la ciudad. Los chefs y dueños de restaurantes comenzaron trasladar sus negocios a formatos de *street food*, para poder ofrecer sus propuestas gastronómicas a un menor precio. De esta forma, el antiguo rubro de la comida callejera, en el que se desarrollaban principalmente pequeños carros que ofrecían productos de precaria elaboración y atractivo, se vio renovado por la entrada de nuevos competidores. Los nuevos competidores se instalaron en camiones y carros de arrastre, adaptados para ofrecer productos de mejor calidad. Éstos, además, se ubicaron de manera estratégica y en espacios al aire libre, en que los se pudiese dar el consumo in situ, asimilando el servicio que se daba en las terrazas de restaurant.

### **El rubro de los restaurantes móviles en Chile**

En el caso del mercado chileno, se estima que han entrado en operación alrededor de 1.000 restaurantes móviles del formato rodante, la mayoría utilizando vehículos del tipo *food trailers*. Además, en la actualidad existen tres asociaciones gremiales en las que se agrupan la mayor parte de estos expendios de alimentos. Dichas agrupaciones son: la Asociación de Emprendedores de Gastronomía Móvil e Itinerante<sup>5</sup> (ASEGMI), la Asociación Chilena de Food Truck<sup>6</sup> (ACHIFT), y Street Food Caravan Lo Barnechea.

Pese a esta gran proliferación de restaurantes móviles en Chile, la regulación actual para la venta de alimentos no considera la existencia de este formato en el REGLAMENTO SANITARIO DE ALIMENTOS<sup>7</sup>. Por ello, los emprendedores del rubro de los restaurantes rodantes en territorio nacional, deben ajustar su negocio entre la estructura de un restaurant fijo y la de un quiosco, caseta o carro de feria, adaptándose a las disposiciones del reglamento según sean las condiciones en las que se opere<sup>8</sup>.

A pesar de lo poco clara que es la regulación vigente, en la actualidad existen *food trucks* y *food trailers* de ubicación fija que operan en parques y espacios públicos y privados, y otros que realizan la venta de sus productos

---

<sup>5</sup> Sitio web de la ASEGMI: <http://www.asegmi.cl/>

<sup>6</sup> Sitio web de la ACHIFT: <http://www.achift.cl/>

<sup>7</sup> El Reglamento Sanitario de Alimentos, Dto. N°977/96, contiene y define la normativa que se debe cumplir para la elaboración y expendio de alimentos en Chile.

<sup>8</sup> Esto se analizará con detalle en el capítulo 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

asistiendo exclusivamente a eventos cerrados. Las empresas que operan en parques y espacios públicos, deben restringir sus ventas a productos envasados o alimentos específicos de elaboración en el lugar, los cuales puntualiza el REGLAMENTO SANITARIO DE ALIMENTOS. Por su parte, los restaurantes rodantes que operan en eventos cerrados tienen mayor libertad para desarrollar diversidad de propuestas gastronómicas, pero deben ajustarse a los requerimientos propios del evento. Además, deben tener una resolución sanitaria aprobada y obtener permisos municipales temporales según donde se localice el evento. Estos permisos municipales se otorgan solo para el período de duración del evento.

Por otro lado, en general la industria de los *food trucks* en Chile ha sido impulsada por emprendedores de las más variadas formaciones profesionales, teniendo en la mayoría de los casos poco o ningún conocimiento acabado sobre teorías de negocio, marketing, operaciones, etc. Esto hace que la actualidad de esta industria tenga mucho de producción “artesanal” o poco sistematizada<sup>9</sup>. Quizás a causa de lo anterior, prácticamente no existe información, cifras o investigaciones publicadas que den cuenta de la situación actual del rubro, ni tampoco estudios del mercado en el que operan los restaurantes rodantes en Chile. Las únicas fuentes de información son las agrupaciones gremiales, las cuales solo manejan estimaciones aproximadas y apreciaciones cualitativas del contexto nacional realizadas por sus miembros, a partir de la experiencia propia como agentes del mercado.

A pesar de todo, el negocio del restaurant rodante se ve bien aspectado a futuro en Chile, y ya se encuentra en elaboración la normativa que los regule. Esta normativa debiese tener pronta tramitación, y se ha trabajado en conjunto con las asociaciones gremiales existentes. A la vez, el Gobierno de Chile, representado por la Intendencia de la Región Metropolitana y el Ministerio de Obras Públicas, ha mostrado su apoyo al crecimiento de esta industria. Prueba de ello es que, a través de un trabajo en conjunto entre el Gobierno regional y la ACHIFT, se ha logrado la creación de las llamadas “Plazas de bolsillo”<sup>10</sup>. Estas plazas pretenden ser puntos de funcionamiento de *food trucks* y *food trailers* en espacios abiertos, en los que los santiaguinos y turistas puedan disfrutar de las distintas propuestas gastronómicas ofrecidas por estos formatos. La primera de estas plazas ya se encuentra abierta al público, específicamente en la calle Morandé de la comuna de Santiago, a un costado del Palacio de la Moneda<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> La mayoría de los restaurant rodantes en Chile son pequeños emprendimientos de personas que decidieron transformar su *hobby* o talento para la cocina (gran parte sin tener estudios formales en gastronomía) en un alternativa laboral.

<sup>10</sup> La Intendencia de la Región Metropolitana estima que en Santiago existen aproximadamente unos 400 sitios de propiedad fiscal aptos para ser convertidos en espacios públicos, los cuales estén adaptados para el funcionamiento de restaurantes móviles, bajo el concepto de “Plazas de bolsillo”.

<sup>11</sup> Se pueden ver fotografías de la plaza y su ubicación exacta en el Anexo-B.

Adicionalmente, una gran cantidad de encuentros gremiales, conciertos, festivales musicales, ferias culturales, etc., se suceden mensualmente en Santiago y el resto de Chile. Estos son espacios perfectos para la operación de restaurantes rodantes, configurando un mercado potencial muy amplio<sup>12</sup>.

## **1.2. Descripción y justificación del proyecto**

Las características propias del formato restaurant rodante, entre las que se destacan inversión y costos fijos bajos en comparación con otros formatos de restaurant<sup>13</sup>, así como la realidad actual de un mercado chileno relativamente nuevo en este concepto, crean una oportunidad atractiva para la entrada de nuevos competidores a la industria.

Por otro lado, el segmento específico de la comida rápida o “al paso”, en el cual se desarrolla principalmente el funcionamiento de los restaurantes rodantes, durante los últimos años ha tenido un sostenido aumento en sus índices de ventas y el consumo promedio por boleta<sup>14</sup>.

Adicionalmente, también se ha venido dando un crecimiento del número de eventos musicales, gastronómicos, ferias comerciales, exposiciones gremiales, etc. en el país. Estos eventos representan numerosas oportunidades semana a semana para el funcionamiento de restaurantes rodantes, los que pueden instalarse y desinstalarse con facilidad.

Se percibe así la posibilidad de aprovechar las aparentes bondades que presenta este mercado en la actualidad, a través de la creación de un modelo de negocio de una cadena de restaurantes rodantes, adaptados a la realidad y regulación vigente chilenas. Este modelo de negocio luego ha de ser llevado a un Plan de Negocio, que permita evaluar si la propuesta es rentable y atractiva para invertir.

Dicho lo anterior, el proyecto se inicia con en el análisis estratégico de la industria y el formato del restaurant rodante. Luego, se continúa con la realización de un estudio del mercado actual en el que opera este formato, para caracterizar y cuantificar la oferta y la demanda existentes. A partir de ello, se procede a diseñar una propuesta de valor, alrededor de la cual se construirá un modelo de negocio que permita captar una cuota del mercado.

---

<sup>12</sup> Esta situación será abordada con detalle en el capítulo 4. ESTUDIO DE MERCADO.

<sup>13</sup> Éstas y otras características del formato se analizan en profundidad en el capítulo 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

<sup>14</sup> Más detalle y cifras que respaldan esta afirmación se presentan en el capítulo 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Con el modelo de negocio definido, se procederá a la elaboración de un Plan de Negocio, con el fin de definir una empresa de restaurantes rodantes, la cual materialice el modelo propuesto. Además, el modelo de negocio debe considerar escalabilidad, de manera tal que entregue la posibilidad de que la empresa crezca a futuro. Otra exigencia del modelo, dado que se desea una cadena de restaurantes, es que considere la implementación de más de un vehículo. Esto implica que la empresa a planear consistirá finalmente en una flota de restaurantes rodantes.

La motivación para la realización de esta evaluación de proyecto, nace a partir del interés por invertir e ingresar al negocio de los restaurantes rodantes. Éste interés ha sido manifestado por distintas personas a las que se les expuso previamente las características del mercado, y se suma al interés propio del alumno.

Otra razón que hace interesante el proyecto, es que considera la realización de un análisis metódico de la industria, y un estudio de mercado acabado de la oferta y demanda en eventos. Esto resulta de gran interés, pues dichas investigaciones proporcionarán información nueva, dado que no se encontraron trabajos previos en que se estudie el mercado del consumo en eventos.

### **1.3. Objetivo general**

Elaborar un modelo y plan de negocios para la creación de una empresa de restaurantes rodantes, considerando escalabilidad y adaptación a la realidad del mercado y regulación vigente del país.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis estratégico de la industria de la comida rápida (o "al paso") en Chile, con particular énfasis en su venta a través de restaurantes rodantes.
- Estudiar la oferta y la demanda existente en eventos, a través de un estudio de mercado, para así poder estimar el mercado potencial al que se podría aspirar.
- Definir una propuesta de valor a ofrecer y el respectivo modelo de negocio para llevarla a cabo.

- Incorporar escalabilidad al modelo de negocio propuesto, de manera de diseñar una empresa que considere una cadena de restaurantes rodantes, que pueda crecer en el futuro.
- Elaborar los Planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos del proyecto.
- Hacer un análisis económico y financiero del proyecto, para estudiar la conveniencia de su realización para posibles inversionistas.

### **1.5. Alcances**

El proyecto considera la creación desde cero de una propuesta de emprendimiento en el rubro de los restaurantes rodantes en Chile. Es decir, el trabajo a realizar se inicia con el estudio del mercado de interés, para la siguiente elaboración de un modelo de negocio, el cual pueda ser presentado en un plan de negocios que incluya una plan crecimiento o escalabilidad en el futuro.

En concordancia con lo anterior, los alcances del proyecto se limitan a la creación de un documento tipo plan de negocios que incluya todos los aspectos operativos y comerciales de la empresa, además de la evaluación económica del proyecto y un plan de financiamiento para su posible ejecución. Empero, no se considera entre los alcances del proyecto la implementación del negocio en evaluación, aun cuando sí sea aquello uno objetivo personal del alumno y motivación para la realización del trabajo.

Por otro lado, para los estudios previos del mercado y la industria, y la ideación del modelo de negocio final, tienen como contexto el mercado chileno. Es decir, se consideran las características económicas, sociales y legales del mercado nacional de la comida rápida o al paso, y particularmente de los restaurantes rodantes que realizan expendio de ésta. Y con más especificación aún, debido a las restricciones propias de temporalidad y espacialidad que supone el trabajo de memoria, se pone foco en la actividad del mercado que se da en las regiones centrales del país, más particularmente en la Región Metropolitana.

### **1.6. Resultados esperados**

En primer lugar, se desea que a partir del estudio y análisis estratégico del mercado, se pueda obtener una caracterización y descripción acabada de esta industria de los restaurantes rodantes en Chile. En la actualidad este es un rubro en donde mucha de su actividad se da de manera casi artesanal, sin que exista mayor enfoque ingenieril en la industria. Por lo tanto, elaborar un

perfil del mercado a partir de su análisis sistemático, puede constituir una herramienta diferenciadora y ventaja competitiva para un nuevo entrante.

Siguiendo en la línea de lo anterior, se espera identificar y resumir factores críticos de éxito o fracaso del mercado en que se da actualmente el funcionamiento de restaurantes móviles en Chile. Luego, a partir del conocimiento de dichos factores, se desea idear un producto y su respectiva propuesta de valor a ofrecer, junto con el modelo de negocio para llevarlos a cabo, el cual se plantee como factible y escalable.

Finalmente, se espera que, a partir del plan de negocio que se va a elaborar, se tenga una oportunidad de inversión rentable y atractiva. Esto entregará la posibilidad de hacer propuestas de inversión para la captación de capital y ejecución del proyecto.

## **2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA**

La estructura básica de un plan de negocio varía dependiendo de muchos factores, como por ejemplo la industria, el tamaño de la organización, el modelo de negocio, etc. Empero, en general todo plan de negocio contiene al menos:

- 1) un análisis estratégico de la industria;
- 2) un estudio y caracterización del mercado objetivo;
- 3) descripción del producto a ofrecer y modelo de negocio;
- 4) un plan de marketing;
- 5) un plan de operaciones y recursos humanos;
- 6) una evaluación económica financiera del proyecto.

El detalle del contenido de cada una de las secciones enumeradas se presenta a continuación. Además se indican los pasos a seguir para su construcción, así como las herramientas de evaluación de proyectos y metodologías a ocupar en cada sección del plan de negocio a elaborar.

### **2.1. Análisis estratégico de la industria**

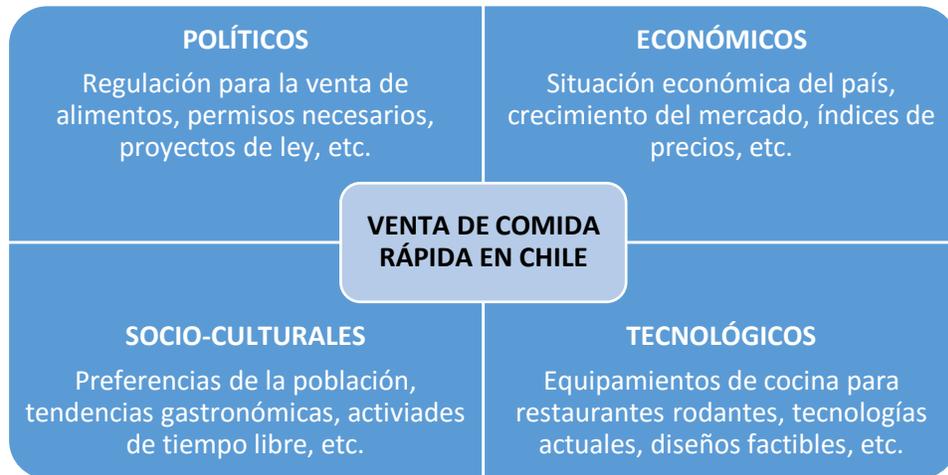
El análisis estratégico de la industria es el punto de partida de la elaboración del plan de negocio, debido a que en él se presenta el entorno particular en el que se desarrollará el negocio. En esta sección se intenta caracterizar la industria a través de los resultados de la investigación de la misma, exhibiéndose distintos contextos como el regulatorio y legal, cultural, económico, etc. Además se presentan evaluaciones relacionadas con la competencia en el sector y los factores claves de éxito que se aprecian en la industria.

Para el análisis estratégico de la industria, en primer lugar se procederá a realizar un análisis del entorno general en el que se da la elaboración y venta comida "al paso" en Chile. Para ello se utilizará la metodología del Análisis PEST<sup>15</sup>. En el caso los factores regulatorios y tecnológicos, estos se estudiarán con enfoque en el entorno de la industria de expendio de alimentos en vehículos acondicionados.

---

<sup>15</sup> El Análisis PEST consiste en la examinación de los factores que definen el marco en que se desarrolla una industria en particular. Esta metodología agrupa dichos factores en: a) Factores Políticos o Legales; b) Factores Económicos; c) Factores Socio-culturales; y d) Factores Tecnológicos. Para más detalle consultar bibliografía.

Ilustración 4: Aspectos a analizar en cada factor del Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia

Luego se continúa con un análisis del entorno competitivo que se da en el rubro de los restaurantes rodantes. Para este fin, se realizará un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Ilustración 5: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



#### Fuerzas competitivas básicas:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Intensidad de la rivalidad entre empresas del sector.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, teniendo como base la información obtenida de los análisis previos, se llevará a cabo un análisis FODA<sup>16</sup> sobre un restaurant rodante estándar.

<sup>16</sup> El Análisis FODA es una metodología que estudia la posición en la que se encuentra una empresa con respecto a su entorno. Puntualmente, se analizan: a) Fortalezas; b) Debilidades; c) Oportunidades; y d) Amenazas.

Ilustración 6: Esquema de Análisis FODA a realizar

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Factores internos	Fortalezas del restaurant rodante	Debilidades del restaurant rodante
Factores externos	Oportunidades en mercado para el formato	Amenazas en el mercado para el formato

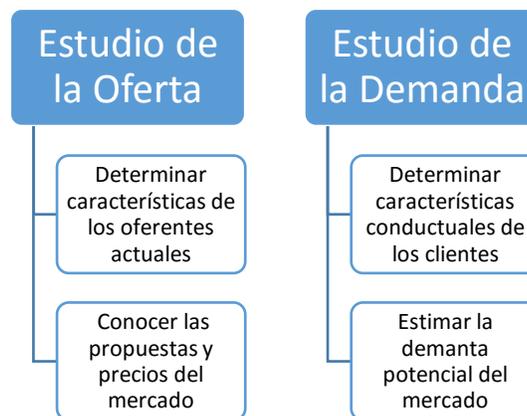
Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Estudio de Mercado

En esta sección se presentan estudios relacionados con la demanda y la oferta existentes en el mercado. Los resultados de estos estudios entregan información concreta de clientes y competencia, permitiendo así caracterizar cualitativa y cuantitativamente la demanda y oferta.

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se definen objetivos específicos para el estudio de la oferta y de la demanda, los cuales a su vez definen las técnicas de investigación que se utilizarán.

Ilustración 7: Objetivos del estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia

El presente plan de negocios pretende caracterizar la oferta y demanda asociadas al formato de restaurantes rodantes. Por ello, las principales

técnicas de investigación de mercado que se usarán para llevar a cabo el estudio son:

- Recopilación de datos secundarios externos<sup>17</sup>: relacionados con eventos masivos, con el fin construir una data que permita estudiar dichos eventos.
- Observación personal<sup>18</sup>: de la oferta y comportamiento de clientes en espacios donde se dé la operación de restaurantes móviles.
- Entrevistas en profundidad<sup>19</sup>: a agentes del mercado con de registrar elementos de la oferta y demanda que no logran ser percibidos a través de la técnica de la observación.
- Encuesta<sup>20</sup>: para obtener información que permita estimar la demanda potencial del mercado estudiado.

### **2.3. Modelo de negocio**

Una vez caracterizado el mercado, se debe establecer qué es lo que ofrecerá el negocio a sus clientes y cómo. Aquí es importante que el producto o servicio a ofrecer esté respaldado por la investigación de mercado realizada y teniendo características o innovaciones que puedan hacerlo exitoso.

En este caso, a partir de los resultados del análisis estratégico y el estudio de mercado, se procederá a diseñar una propuesta de valor que se enmarque en la industria de la comida "al paso", y que aproveche las ventajas del formato *food truck*.

---

<sup>17</sup> Los datos secundarios externos son aquellos extraídos de fuentes externas, como por ejemplo: estudios gubernamentales, publicaciones en revistas de negocios, etc.

<sup>18</sup> La Observación es una técnica de investigación descriptiva en que el investigador se dirige a registrar personalmente patrones de conducta de personas, objetos o sucesos. Dependiendo de las limitaciones y objetivos, la observación puede ser: estructurada o no estructurada, encubierta o abierta, natural o artificial, etc.

<sup>19</sup> La Entrevistas en profundidad es una técnica para la obtención de datos cualitativos a través de la conversación no estructurada e individualizada con una persona.

<sup>20</sup> La Encuesta es una técnica de investigación descriptiva que consiste en la aplicación de un cuestionario de preguntas sobre una muestra de individuos de una población.

Luego, se construye el modelo de negocio para llevar a cabo la propuesta de valor diseñada. Para todo lo anterior se utilizará la metodología del Lienzo CANVAS<sup>21</sup>.

Ilustración 8: Lienzo CANVAS



Fuente: Sitio web [www.portalvirtualempleo.us](http://www.portalvirtualempleo.us)

Luego, se estudiará las posibilidades de aplicar escalabilidad en el modelo de negocio diseñado.

## 2.4. Plan de marketing

Con el producto/servicio definido, se debe establecer cómo se hará para que el cliente lo compre. Aquí es donde se hace importante la definición del plan de marketing, el cual justamente establece las acciones que llevará a cabo la organización para alcanzar los determinados objetivos relacionados con las ventas.

En este caso, en principio se decidirá cómo quiere ser vista la marca, y luego se propondrá la estrategia de posicionamiento respectiva. Adicionalmente, se definirá el nombre de la marca y un logo.

<sup>21</sup> El Lienzo CANVAS, según los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una "herramienta en la cual el modelo de negocios se divide en nueve módulos básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos".

Luego, se desarrollará la estrategia táctica que apunte a lograr el posicionamiento esperado. Para ello, se definirá el marketing mix de la empresa, utilizando el modelo de las 4P<sup>22</sup>.

*Ilustración 9: Proceso de elaboración del Plan de Marketing*



*Fuente: Elaboración propia*

## **2.5. Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

El plan operacional y de recursos humanos resulta fundamental en todo plan de negocios, pues el cual deja claro cuáles serán las acciones de producción, distribución, etc., necesarias para el funcionamiento del negocio, así como los recursos físicos y humanos que se necesitan para aquello.

Para el desarrollo del plan de operaciones, se definirán las actividades básicas para llevar a cabo la operación del negocio. Luego, dichas actividades serán descritas en detalle.

Una vez claras las actividades que supone la operación de la empresa, se procederá a definir los requerimientos de recursos humanos para llevarlas a cabo. Posteriormente, se establecerá una estructura organizacional para dichos recursos, definiendo cargos y autoridades.

Finalmente, se definirán las remuneraciones para cada cargo de la estructura organizacional.

---

<sup>22</sup> El modelo de las 4P del marketing estratégico hace referencia a: 1) Producto; 2) Precio; 3) Plaza; y 4) Promoción.

## **2.6. Evaluación económica del proyecto**

Finalmente, para cumplir su objetivo de herramienta para la evaluación de proyectos, el plan de negocios incluye en su evaluación financiera toda la información detallada referente a inversión, costo de operación, ingresos estimados, etc. Esta información además se utiliza para presentar dentro del mismo documento el análisis de la rentabilidad y conveniencia de invertir en el negocio, a través de los cálculos del VAN y TIR, por ejemplo. Por último, típicamente también se incluyen análisis de sensibilidad que hagan más completa la evaluación.

En este caso particular, se procederá a calcular la inversión necesaria para el proyecto. Luego, se estimarán los ingresos, costos fijos y costos variables

A partir de lo anterior se construirán los flujos de caja operacional, de capitales y privado del proyecto. Con este último flujo, se hará la valoración del proyecto usando la metodología del VAN.

Adicionalmente se evaluará la conveniencia del proyecto usando el cálculo de su TIR.

También se realizarán análisis de sensibilidad, los cuales consideren variaciones de precios y cantidades de venta.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Análisis PEST**

A continuación se presentan los resultados del análisis PEST, exhibiendo los aspectos y tendencias más relevantes del entorno externo por factor.

#### **Factores Políticos y Legales**

Dadas las características de su estructura y funcionamiento, un restaurant rodante es considerado un "establecimiento de alimentos" según lo definido en el REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS DTO. N°977/96<sup>23</sup>. Es se debe a que en todos se dan actividades de distribución y expendio de alimentos.

Es el mismo reglamento el que define los aspectos referentes a aseo, requerimientos estructurales, permisos necesarios, etc., que se pueden aplicar al funcionamiento de los restaurantes rodantes en Chile. A continuación se detallan algunos de los puntos y restricciones más relevantes que define el reglamento:

- Al solicitar la instalación para un restaurant rodante se deberá contar con: autorización municipal; plano o croquis de planta del vehículo y croquis de los sistemas de eliminación de calor, vapor, olores y sistema de frío; descripción general de los procesos de elaboración; detalle de las materias primas que se empleará; detalle de los tipos de alimentos que se elaborará; y detalle de los sistemas de control de calidad sanitaria y de eliminación de desechos con que se contará.
- La autorización de funcionamiento entregada por el Servicio de Salud tiene una validez de tres años, pudiendo ser renovada por igual plazo una vez transcurrido los tres años, y ser revocada en cualquier momento por la autoridad en caso de incumplimientos de la normativa.
- Las zonas de preparación de alimentos al interior del vehículo deben cumplir con las especificaciones de construcción establecidas por el reglamento, como por ejemplo: los pisos y muros deben ser de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos.
- El vehículo restaurant móvil debe contar con un sistema de agua potable corriente mediante un estanque con capacidad de provisión mínima de

---

<sup>23</sup> El Reglamento completo se puede encontrar y consultar en el siguiente link: <http://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/D.S-N----977actualizado-2013.pdf>

100 litros y un estanque hermético de recepción de aguas utilizadas con capacidad mayor al de estanque de agua limpia, además de un lavamanos provisto con jabón y un sistema de secado a través del uso papel desechable.

En lo referente a la variedad de alimentos que se pueden producir y expender, según lo definido por el Decreto, los restaurantes móviles se sitúan en una dicotomía entre “establecimiento restaurant fijo” y “quiosco, caseta o carro”. Esto restringe su oferta según el lugar e instancia en que se realice su operación. Así, un vehículo instalado al interior de un evento privado (como por ejemplo un festival musical o feria gastronómica) tiene las restricciones propias de un establecimiento de alimentos fijo, pudiendo ofrecer una propuesta gastronómica tan amplia como sus condiciones de operatividad lo permitan.

Por otro lado, los restaurantes móviles ubicados en parques, plazas u otros espacios públicos, solo pueden freír, hornear y/o expender masas sin relleno, vegetales procesados, empanadas de queso, infusiones de té y café, emparedados fríos y calientes a base de cecinas cocidas, y bebida mote con huesillos<sup>24</sup>. Se prohíbe la elaboración y venta de cualquier otra propuesta gastronómica que no se ajuste a la especificación anterior.

La fiscalización del cumplimiento de las disposiciones establecidas por el reglamento es responsabilidad de los Servicios de Salud, acorde a las instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud. Ante el incumplimiento de la normativa por parte de una empresa, los Servicios de Salud tendrán la facultad de cursar multas o incluso decretar el cierre temporal o definitivo de un local.

Finalmente, algunas fuentes consultadas afirmaron que la normativa vigente se está modificando. Estas modificaciones apuntan a la incorporación del formato de restaurant en el Reglamento Sanitario. Empero, el proyecto de modificación de la ley se encuentra aún en fase de tramitación.

## **Factores Económicos**

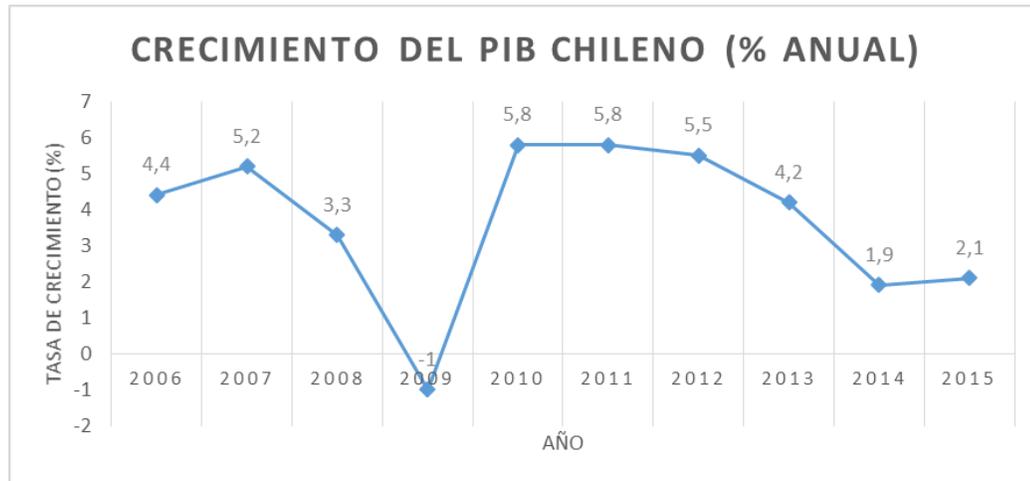
Chile ha sufrido durante los últimos 4 años un escenario de desaceleración económica del que aún no ha logrado recuperarse, registrando desde el año 2012 una caída sostenida en su tasa de crecimiento anual del PIB<sup>25</sup>. Este índice registró su menor valor durante el año 2014, registrando un crecimiento del PIB en torno al 1,9%, el más bajo desde la recuperación vivida luego de la crisis que llevará a la contracción del PIB el año 2009.

---

<sup>24</sup> Esto según lo dispuesto en los Artículos 74b Y 75 del REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS DTO. N°977/96.

<sup>25</sup> Fuente: sitio web del Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org>

Ilustración 10: Gráfico de crecimiento del PIB en Chile

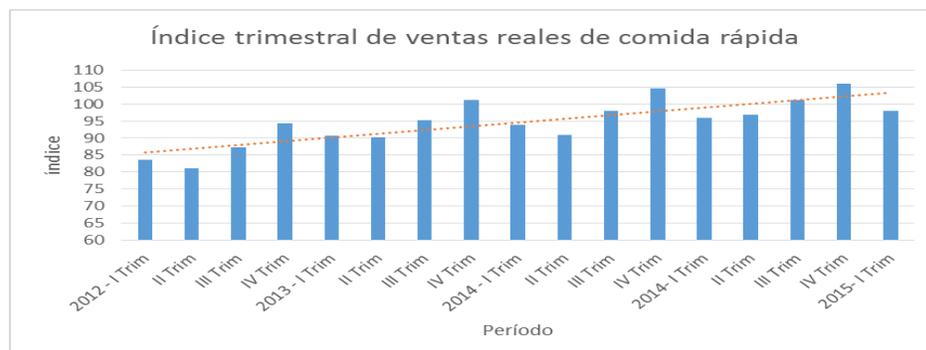


Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Chile y el Banco Mundial

Aun cuando el crecimiento registró una pequeña alza respecto al período anterior durante el año 2015, llegando finalmente al 2,1%, la situación de desaceleración en el país debiese continuar con tasas de bajo crecimiento. Según las estimaciones del Banco Central publicadas en marzo de 2016, se espera un crecimiento anual del PIB para los años 2016 y 2017 en torno al 1,5%-2,25% y 2%-3%, respectivamente<sup>26</sup>.

En lo relativo al mercado de la comida rápida, durante los últimos cinco años se ha registrado un crecimiento sostenido de las ventas del sector. Según cifras de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), en el primer trimestre del 2016 las ventas reales de comida rápida tuvieron un crecimiento del 2,2% respecto del mismo período del año anterior<sup>27</sup>.

Ilustración 11: Gráfico de tendencia (crecimiento) de las ventas de comida rápida



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNC

<sup>26</sup> Esto según datos publicados en el Informe de Política Monetaria (IPoM) de Marzo 2016.

<sup>27</sup> Esto según datos publicados en el Informe de Comida de Servicio Rápido del I Trimestre 2016.

Por otro lado, según la CNC, el consumo promedio por boleta en comida rápida fue de \$4.127 durante el año 2015; y durante el primer trimestre del 2016, este consumo promedio alcanzó los \$4.183. En el caso específico de la Región Metropolitana, el consumo por boleta es ligeramente superior, registrando un promedio de \$4.243 durante el primer período del 2016.

## **Factores Socio-culturales**

En Chile, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la población urbana supera el 85% del total de habitantes del país. Esta población además está fuertemente concentrada en la Región Metropolitana, la que el año 2010 albergaba al 40,3% de los chilenos, haciéndola la región con mayor densidad poblacional del país: 446,9 habitantes por kilómetro cuadrado<sup>28</sup>.

*Tabla 1: Distribución de la población urbana/rural por región*

Región	XV	I	II	III	IV	V	RM	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII
<b>P. Urbana</b>	91%	94%	98%	91%	81%	92%	97%	71%	67%	83%	68%	69%	70%	85%	93%
<b>P. Rural</b>	9%	6%	2%	9%	19%	8%	3%	29%	33%	17%	32%	31%	30%	15%	7%

*Fuente: Elaboración propia con datos del INE*

Estas características demográficas definen comportamientos de una sociedad cuyas interacciones se dan mayoritariamente en ciudades, y con ritmo de vida agitado. Esto se traduce en poco tiempo para pausas, principalmente durante los días hábiles o laborales. Evidencia de aquello es que Chile se posiciona como el quinto país de la OCDE<sup>29</sup> con mayor cantidad de horas trabajadas por persona al año, registrando el año 2014 una cifra de 1.990 horas<sup>30</sup>.

Este contexto moldea los hábitos alimenticios de la mayor parte de los chilenos, lo que resulta relevante para el análisis. El 42% de los chilenos mayores de 15 años declara que consumir alimentos entre comidas, y el 10% consume comida rápida al menos 1 vez por semana. El consumo de este tipo de comida se da mayormente en los jóvenes de entre 15 y 24 años, de los cuales el 23% declara consumir comida rápida al menos una vez por semana.

<sup>28</sup> Los datos fueron obtenidos del Compendio de Estadísticas Demográficas 2010, realizado por el INE. Algunas tabla de dicho documento se adjuntan en el Anexo – C.

<sup>29</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - <http://www.oecd.org/>

<sup>30</sup> La data completa se puede ver en el siguiente link: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

Por otro lado, el 45% de los chilenos mayores de 15 años dice preferir la comida sabrosa por sobre la comida sana<sup>31</sup>.

En otro ámbito, la población chilena está aumentando sus salidas a eventos de carácter recreacional o cultural. Evidencia de esto es el crecimiento de la asistencia a espectáculos musicales registrando durante los últimos años. Según cifras del INE, entre los años 2009 y 2014 se dio un aumento del 31,2% en el número de asistentes a eventos musicales<sup>32</sup>. Esto

### **Factores Tecnológicos**

En la actualidad los componentes de una cocina han evolucionado adquiriendo distintas tecnologías que han permitido reducir los tamaños de equipos, utilizar variadas fuentes de energía, e incorporar nuevas técnicas en la gastronomía.

Estos avances han permitido la implementación de cocinas comerciales completamente acondicionadas en espacios menores a los anteriormente requeridos. Aquello permite que el formato de los restaurantes rodantes pueda ofrecer propuestas gastronómicas muy variadas, muchas de las cuales requieren de equipamientos que antes hubiese sido imposible instalar en un vehículo.

En el caso particular de Chile, la tecnología disponible para el equipamiento de restaurantes rodantes no es tan variada como la que se puede encontrar en mercados donde esta industria está más desarrollada, como Estados Unidos o España, por ejemplo. Empero, existen empresas dedicadas al diseño, fabricación y equipamiento de restaurantes móviles que ofrecen la posibilidad de importar la tecnología necesaria que se requiera.

Las principales empresas en Chile que ofrecen servicios de diseño y construcción de vehículos equipados como restaurantes rodantes son:

- FOOD TRUCK CHILE – [www.foodtruckchile.com](http://www.foodtruckchile.com)
- TRAILERS GOURMET - [www.trailersgourmet.cl](http://www.trailersgourmet.cl)
- FOOD TRAILERS - [www.foodtrailers.cl](http://www.foodtrailers.cl)

Cabe señalar que estas empresas ofrecen el servicio de diseño y construcción de *food trailers*, y no así camiones. Para adquirir un camión-cocina en el mercado nacional, típicamente se debe optar por uno usado o importarlo, ya que no se fabrican en territorio nacional.

---

<sup>31</sup> Esto según el estudio "Los chilenos y la alimentación", realizado por GFK ADIMARK el año 2015.

<sup>32</sup> Los datos fueron obtenidos del "Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre – 2014", realizado por el INE. Algunas tablas de dicho informe se adjuntan en el Anexo-D.

### **3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

A continuación se presentan los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter, realizado sobre la industria de venta de comida rápida a través de restaurantes móviles en Chile.

#### **Poder de negociación de los clientes**

En la mayoría de las ocasiones, los restaurantes rodantes de comida “al paso” operan en espacios o eventos cerrados, por lo que los clientes no tienen opción de saciar sus demandas de alimento en otro expendio que no sea dichos restaurantes, a no ser que decidan dejar el lugar. Lo anterior permite a los oferentes vender sus productos a precios por sobre el promedio que registran las propuestas gastronómicas parecidas o similares al exterior de los eventos.

Por otro lado, la demanda se encuentra muy atomizada, pues cada cliente compra una parte muy poco significativa de las ventas totales. Además sus opciones de organización son prácticamente nulas, dado que en general los clientes de restaurantes móviles no satisfacen una ocasión de compra de rutina, por lo que no tienen incentivos a organizarse e influir en precios futuros, por ejemplo.

Estos aspectos hacen que el poder de negociación de los clientes en general sea muy bajo en la industria.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

En general los restaurantes rodantes son empresas cuyos volúmenes de producción son relativamente bajos, requiriendo bajos niveles de materias primas. Esto les permite tener la flexibilidad de cambiar de proveedor sin riesgo de que el nuevo proveedor no pueda satisfacer su demanda. Además, como los requerimientos de materia prima son bajos, existe un gran mercado de muchos pequeños proveedores a los que se puede acudir, los cuales ofrecen productos sustitutos muy similares unos de otros.

Lo anterior supone un bajo poder de negociación de los proveedores frente a las empresas de la industria de restaurantes rodantes en general. Empero, existen ocasiones en que un proveedor en particular puede tener gran poder negociación, si es que este provee un producto muy diferenciado y relevante en la propuesta de valor diseñada por una empresa. Por ejemplo, en el caso que un restaurant de sándwich asocie su éxito a la calidad del pan con que prepara sus productos, el poder de negociación de la amasandería encargada de proveerle el pan característico de su oferta sería alto.

En definitiva, se tiene una industria en donde en general el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, existiendo excepciones en que puede ser relevante y a considerar alto, como cuando hay un proveedor de producto diferenciado.

### **Amenaza de nuevos competidores**

La industria de los restaurantes rodantes en Chile es relativamente nueva y está atrayendo a muchos nuevos competidores al mercado. Esto se debe a varios factores, entre los cuales se tiene el bajo requerimiento de capital.

La implementación y puesta en operación de un restaurant rodante requiere una inversión muy baja en comparación a la necesaria para la instalación de un establecimiento de restaurant fijo en local. Esto se presenta como una gran posibilidad para emprendedores interesados en el área de la gastronomía. Además, los costos asociados a cambiar también son bajos, lo que da la posibilidad de variar fácilmente la oferta gastronómica en busca de mejorar las ventas. Estos dos factores hacen que emprender en esta industria no signifique grandes riesgos de capital.

Por otro lado, se tiene que el acceso a los canales de distribución también es amplio. Existen asociaciones gremiales a través de las cuales se puede conseguir oportunidades de operación y venta en grandes eventos, o la posibilidad de operar en pequeños eventos privados, como matrimonios. Adicionalmente, el Gobierno Central y los Gobiernos Locales han dado señales de apoyo al desarrollo de la industria de los restaurantes rodantes, a través del acondicionamiento de espacios públicos para su operación, facilitación en la entrega de permisos municipales, y anuncios de modificación de la regulación vigente, de manera tal de facilitar el funcionamiento de este formato.

En resumen, se tiene una industria con bajas barreras de entrada y señales de oportunidad que motivan el ingreso de nuevos oferentes, razón por la cual la amenaza de nuevos competidores es alta.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los restaurantes rodantes se han transformado en una alternativa práctica a través de la cual ofertar propuestas gastronómicas novedosas y atractivas, en espacios en los que antiguamente solo se daba la venta o consumo de alimentos envasados, o el funcionamiento de quiscos con las limitaciones propias que les establece la regulación sanitaria. Así, este formato de restorán se ha impuesto como sustituto de los productos antiguamente ofrecidos, teniendo gran aceptación en Chile y otros países.

El dinamismo propio del formato, que permite variar fácilmente la ubicación, productos, presentación, etc. de la oferta, hace que en la actualidad no se aprecien sustitutos que amenacen a esta industria. Por el contrario, la evidencia de otros países sugiere que la industria de los restaurantes móviles se desarrolla exitosamente, haciendo que la amenaza de productos sustitutos sea considerada baja.

### **Rivalidad entre competidores**

La industria de los restaurantes rodantes en Chile ha tenido un desarrollo relativamente reciente y rápido. Pero si bien existe un gran número de empresas funcionando hoy en el mercado, éstas no presentan una gran rivalidad entre competidores. Esto se debe, entre otras cosas, a la gran diferenciación que es posible lograr en las propuestas gastronómicas ofrecidas por las empresas.

Otra razón que contribuye a mantener una baja rivalidad entre competidores, es lo bajos que son los costos fijos que se manejan en la industria. Una empresa de restaurant rodante, al no contar con un local o establecimiento con comedor que suponga un costo fijo, ni tampoco con una gran dotación de personal fija contratada<sup>33</sup>, tiene una estructura de costos en donde el ítem fijo no es el más relevante.

Finalmente, al igual que las barreras de entrada, las barreras de salida de la industria son bajas. Esto se debe a la baja cantidad de contratos laborales y con proveedores que se dan en la industria, ausencia de restricciones legales, y la posibilidad de liquidar o redestinar los activos del negocio.

Por todo lo expuesto, se considera que la rivalidad entre los competidores de la industria de los restaurantes móviles en la actualidad es baja.

### **3.3. Análisis FODA**

Se decidió realizar un análisis FODA en una empresa tipo del formato restaurant rodante. Con ello se pretende detectar las ventajas y desventajas competitivas que tiene el formato frente a otros tipos de restaurant o expendios de alimentos.

---

<sup>33</sup> En la mayoría de los casos, las empresas de restaurantes móviles operan con trabajadores a honorarios. Estos son reclutados para trabajar solo por eventos específicos, de manera similar a lo que ocurre son los garzones en empresas productoras de eventos, por ejemplo.

A continuación se presentan lo apreciado en cada uno de los elementos del análisis FODA.

### **Fortalezas**

- Capacidad de variar la ubicación del negocio, permitiendo perseguir espacialmente la demanda.
- Versatilidad. La empresa puede operar en parques públicos, eventos masivo e incluso pequeños eventos privados.
- Bajos costos fijos. Eso permite al negocio resistir períodos de baja demanda.
- Baja inversión. La implementación de un restaurant rodante es significativa menos costosa que la de un restaurant tradicional.

### **Debilidades**

- No cuenta con baños propios, lo que puede incomodar a los clientes.
- En la mayoría de las ocasiones, no se cuenta con mesas propias. Esto también puede resultar incómodo para los consumidores.
- Espacio pequeño. Las cocinas de los restaurantes rodantes están limitadas por el tamaño del vehículo, por lo que sus cocinas son estrechas y no se pueden ampliar.
- En la mayoría de las ocasiones, no se cuenta con conexión a la red de agua potable o electricidad. Por ello se debe funcionar con generadores de electricidad y tanques de agua, los que tienen suministro limitado.
- En días de lluvia se dificulta la operación.

### **Oportunidades**

- Existe una gran cantidad de eventos en la actualidad, que se realizan semana a semana. Estos representan abundantes alternativas de operación.
- Se seguirán abriendo "Plazas de bolsillo", en las cuales se habilitarán nuevos espacios para el funcionamiento de restaurantes rodantes.

- Próximamente se darán modificaciones en el Reglamento Sanitario, las cuales pretenden quitar restricciones actuales que tiene la operación de los restaurantes rodantes. Esto permitirá, entre otras cosas, la operación en espacios públicos en que actualmente no se puede expender propuestas sofisticadas.
- Existe la posibilidad de trasladarse en períodos de vacaciones, ubicándose en balnearios por ejemplo.

### **Amenazas**

- En caso de que los eventos masivos comience a internalizar el expendio de alimentos en su interior, se perdería mucho mercado.
- Cambios en hábitos o estilos de vida de los consumidores, como por ejemplo que empiecen a disminuir sus asistencia a espectáculos, o el consumo de comida rápida.
- Aparición de un competidor con una propuesta muy similar a la de la empresa, haciendo muy difícil diferenciarse.

## 4. ESTUDIO DE MERCADO<sup>34</sup>

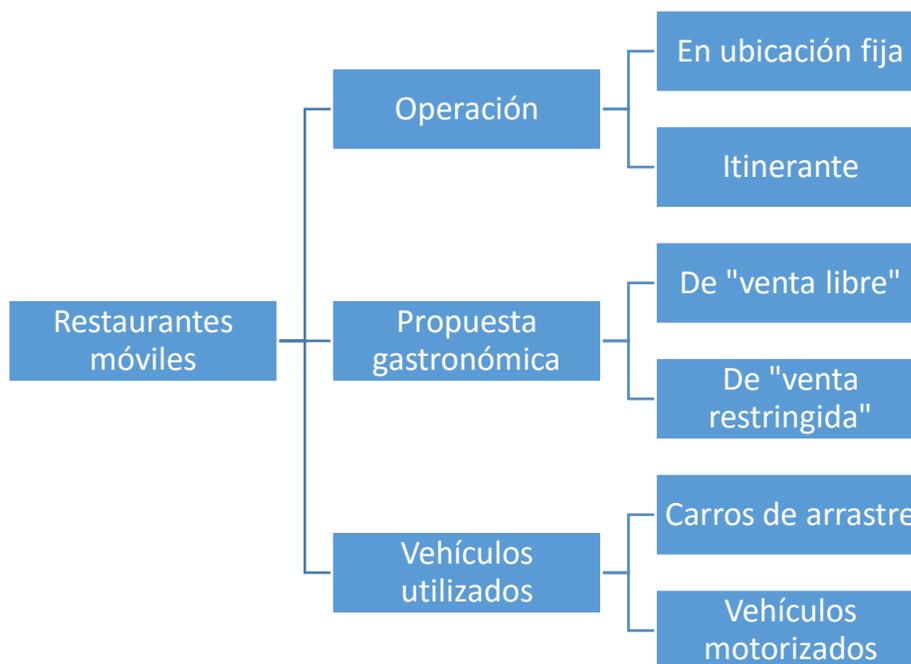
El estudio de mercado realizado tuvo por objetivo la caracterización de la oferta y la demanda del mercado. Esta caracterización supone una descripción cuantitativa y cualitativa de ambos elementos.

A continuación se presentan los métodos investigativos que se utilizaron, y los resultados que se pudieron obtener.

### 4.1. Estudio de la Oferta

La oferta existente en el rubro de los restaurantes rodantes es muy diversa, existiendo un gran abanico de empresas operando en la Región Metropolitana. Esta diversidad se manifiesta en variedad de formas de operar; de propuestas gastronómicas ofrecidas; y de vehículos utilizados como cocina móvil.

*Ilustración 12: Clasificación de la oferta de restaurantes rodantes*



*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se describe la oferta existente, a partir de la clasificación realizada como resultado su observación en eventos y parques, y las informaciones levantadas en entrevistas.

<sup>34</sup> Para todo el proceso desarrollado en este capítulo se utilizó como referencia el texto "Investigaciones de Mercados", de Naresh K. Malhotra. Mayor detalle de las consultas se encuentra en la bibliografía.

## **Formas de operación**

Algunos restaurantes rodantes se encuentran localizados en parques municipales o espacios públicos, sin cambiar de ubicación en largos períodos de tiempo. En la práctica, aun cuando estos establecimientos tienen la posibilidad de trasladarse, su funcionamiento es similar al de un local fijo o quiosco. Por lo general, estos exponentes del formato *food truck* se encuentran en lugares de alto tránsito de peatones o concurrencia de público. Un ejemplo es WICKED FOOD TRUCK, un *food trailer* ubicado en el Parque Araucano, en la comuna de Las Condes.

También existen otros vehículos que hace operación a modo de local fijo, pero ubicándose en espacios privados. Esta forma de operación se da habitualmente en centros comerciales del formato *outlet*<sup>35</sup>, por ejemplo. Esto se debe a que, en este tipo de establecimientos, los espacios por donde transita el público habitualmente son abiertos y no cuentan con patios de comida techados. Por ello el formato de restaurante sobre ruedas puede operar perfectamente, configurando en conjunto verdaderos patios de comida al aire libre.

Por otro lado, existen las empresas que tienen un funcionamiento itinerante. Éstas mantienen la ubicación de sus vehículos restaurant por un tiempo definido. Por lo general dicha ubicación se da al en el contexto de eventos o espacios privados, con el objetivo de satisfacer la demanda de alimentos en el interior de los mismos. Por ello, el restaurante mantiene la ubicación por un período igual o inferior al de la duración del evento.

En el caso de los restaurantes itinerantes, estos tienen dos formas de operar en lo relativo a los ingresos. Una forma es asistir a eventos o espacios en los que la empresa restaurant debe pagar, al organizador del espacio, por el derecho de instalarse en ese lugar. Luego, el expendio puede realizar la venta de sus productos cobrando a cada cliente por el menú entregado. A este tipo de operación se la definirá como “venta minorista”, debido a que la empresa de restaurant rodante realiza ventas atomizadas al interior del evento.

La otra forma de operar, es asistir a eventos en que el organizador le paga al *food truck* por el servicio de cocinería en el lugar. En este caso los comensales se dirigen libremente a los vehículos para solicitar los productos preparados, sin darse un proceso de venta in situ. En definitiva, en este modo de operar, la empresa restaurant ofrece un servicio de banquetería con cocina

---

<sup>35</sup> Los *outlets* son centros comerciales que agrupan varias tiendas, de manera similar a los malls, pero en su formato de artículos de descuento o segunda selección, y por lo general sus instalaciones son más precarias de las de centros comerciales típicos. Ejemplos de centros de este formato en Chile son: EASTON MALL, OUTLET BUENAVENTURA, VIVO OUTLET, etc.

integrada. A este tipo de operación se lo llamará “venta mayorista”, dado que el organizador del evento adquiere el servicio de entrega de una gran cantidad de alimentos.

Cabe mencionar que cada una de las formas de operación explicadas supone requerimientos y modelos operacionales distintos. A pesar de aquello, se pueden encontrar *food trucks* que alternan entre esas distintas opciones. Esto es posible gracias a la flexibilidad que permite el formato de los restaurantes sobre ruedas, la cual ya ha sido comentada.

### **Propuestas gastronómicas**

Aun cuando la legislación vigente dificulta la venta de ciertos productos, las propuestas gastronómicas ofertadas en el mercado estudiado son ampliamente diversas. Esto ocurre porque las empresas se han adaptado, aprovechando las indefiniciones de la ley para ofertar productos que se suponen prohibidos para el expendio en carros o casetas al aire libre. Así tenemos a grandes rasgos dos tipos de propuestas: las de productos de “venta libre”, y las de productos con “venta restringida”.

El producto de venta libre se refiere a aquellos cuya preparación y venta, previa obtención de permisos y resolución sanitaria, se puede dar libremente en espacios públicos o privados al aire libre. Estos productos están claramente enunciados en el Reglamento Sanitario, tal como se explicó en capítulos anteriores. Dentro de esta categoría se pudo ver que en la oferta se ofrecen completos, sándwich envasados, jugos naturales, variedad de bebidas calientes, etc.

Esta oferta en general no presenta gran novedad, aun cuando existen oferentes que han sabido diferenciarse. Un ejemplo de esa diferenciación es la lograda por el *food trailer* de la cadena de restaurant HOGS, ubicado en el Parque Bicentenario en la comuna de Vitacura. Allí se realiza la preparación y venta de sándwich tipo completo, pero con cecinas y aderezos de categoría gourmet.

Por otro lado, los productos de venta restringida son aquellos que, debido a las características de sus ingredientes y preparación, no pueden ser vendidos en espacios públicos. Si bien las instancias de venta de estos productos son más reducidas, la diversidad de la oferta gastronómica ofrecida es muy amplia. En esta categoría es posible encontrar productos fríos y calientes, con gran variedad de proteínas, ingredientes y técnicas de elaboración, y con presentaciones innovadoras.

Un ejemplo de la gran variedad de los productos de venta restringida ofertados, es la novedosa propuesta ofrecida por MASKA. En este *food truck*

se expenden *tapaditos* de camarón, prieta e incluso salmón. La mayor particularidad de estos *tapaditos* es que, en vez de pan, se usan *sopaipillas* para sostener la proteína y los aderezos.

Por otro lado, se pudo observar que en general la oferta de productos de venta restringida presenta precios de lista más alto que el de los de venta libre, los cuales se sitúan entre los \$3.000 y \$4.000 habitualmente. Esta diferencia es posible, entre otras razones, por la naturaleza de la operación en que se da a venta de cada uno: los restringidos se venden típicamente al interior de eventos, mientras que los libres por lo general en espacios públicos.

### **Vehículos utilizados**

Se observó que, en la actualidad, la oferta culinaria de los restaurantes rodantes se da principalmente a través de vehículos del tipo carro de arrastre. Estos se presentan en distintos tamaños y modelos.

Algunas empresas cuentan con casas rodantes reacondicionadas como *food trailers*, pero estas son la minoría. La mayor parte de las empresas utiliza los carros de arrastre de fabricación nacional, construidos especialmente para ser usados como cocinas móviles. La mayoría de estos carros tienen un largo de entre 2 y 4 metros, y un ancho de 2 metros aproximadamente. Los carros de mayor largo son poco usados por la oferta nacional, principalmente por la dificultad que supone su traslado y acomodo en espacios de venta. Además, la mayor parte de los carros de arrastre presentan ciertas características de diseño estándar en su estructura. Éstas son, por ejemplo, una ventanilla de atención amplia, ubicada en una de sus paredes laterales, y una planta interior rectangular.

Por otro lado, están las empresas que utilizan vehículos motorizados, aunque representan un porcentaje muy menor de la oferta. Los vehículos motorizados más utilizados son los furgones modelo T1, T2 y T3 de la marca VOLKSWAGEN, tradicionalmente conocidos como "combi". Estas combis están modificadas y reacondicionadas para su funcionamiento como cocinas, a través de adaptaciones como un techo desmontable que permite su apertura. Este tipo de vehículo en general limita la oferta de la empresa que lo ocupa a preparaciones sencillas, debido a que el espacio de cocina es reducido y abierto.

También existen empresas en el mercado que utilizan pequeños camiones para su operación. Estas son la minoría, existiendo muy pocos casos que operan principalmente en eventos cerrados.

## **Otras características observadas de la Oferta**

Además de la clasificación anterior, se pudo apreciar otras particularidades que caracterizan el mercado. Éstas son:

- La oferta está muy atomizada, existiendo muchas empresas pequeñas operando a la vez.
- No se encontraron grandes empresas que cuenten con flotas de *food trucks* o *food trailers* para operar. Por lo general cada empresa consiste en uno (en excepciones dos) restaurant rodante con el que lleva a cabo su negocio.
- Si bien existen muchos restaurantes rodantes constituidos en Chile (alrededor de 1.000 según la información obtenida), el número de empresas con presencia constante en eventos masivos y parques es reducido. Se pudo identificar un grupo de alrededor de 30 empresas que son las que habitualmente realizan operación.
- Los precios de lista de la oferta de restaurantes rodantes están por lo general entre los \$3.500 y \$4.500 por menú (sin incluir bebida), siendo más elevados en las empresas que operan al interior de eventos.
- El producto más ofrecido por la oferta son los sándwich. Se los ofrece en gran cantidad y variedad, existiendo propuestas muy diferenciadas. El siguiente producto que más se pudo ser son las pizzas.
- No se observó mucha actividad de promoción, difusión e información en general en las empresas. En muchos casos, es difícil para el cliente enterarse de cuáles serán las próximas ubicaciones en que operarán un restaurant rodante de operación itinerante.
- Por lo general, los nombres/marcas de las empresas de restaurantes rodantes son juegos de palabras o conceptos lúdicos. Algunos de estos ejemplos operando en el mercado son: EN TU SALSA y PAPÁ MONO, cuyos productos ofrecidos son arepas y pizzas, respectivamente.

Por otro lado, se pudo identificar ciertas empresas que muestran aparente éxito, reflejado en recursos, presencia y flujos de venta observables superiores. Estos competidores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Oferentes identificados como exitosos en el mercado

Empresa/Marca	Vehículo	Producto ofrecido	Descripción
<b>MASKA</b>	Food truck	Tapados en base a <i>sopaipillas</i> e ingredientes gourmet	Es una empresa con alta presencia en eventos y cuya propuesta gastronómica está bien diferenciada. Además, su imagen de marca es colorida y lúdica.
<b>EL BURRO CHINGÓN</b>	Food trailer	Fajitas con ingredientes típicos de esta preparación	Esta empresa tiene alta presencia en distintos tipos de eventos, y si bien su propuesta se declara gourmet, en su carta no se ofrecen ingredientes muy novedosos o <i>premium</i> .
<b>LA FURGONETTE</b>	Food trailer	Sándwich estilo baguette	Esta empresa tiene gran presencia en eventos musicales, principalmente. Allí ofrece sándwich en pan de elaboración artesanal.
<b>EAT THE ART</b>	Casa rodante modificada como <i>food trailer</i>	Slices de pizzas gourmet	Esta empresa tiene una propuesta que mezcla la gastronomía con el arte. Cuando asiste a eventos, en su vehículo se expenden pizzas, mientras que a su alrededor se exhiben obras de artistas emergentes.

Fuente: Elaboración propia

## **4.2. Estudio de la Demanda**

Se analizó la demanda por alimentos existente al interior de eventos masivos<sup>36</sup>, de entrada gratuita o pagada, en los cuales se pudiese dar la operación del formato de restaurant rodante.

Para este propósito se comenzó realizando un estudio de los eventos masivos en la Región Metropolitana. Luego, se realizó una encuesta aplicada en asistentes a dichos eventos. La explicación y resultados de cada herramienta se detallan a continuación.

### **Estudio de eventos masivos**

Se efectuó un levantamiento de información relativa a los eventos masivos que se realizan en la Región Metropolitana mes a mes. Para ello se buscó información en distintas fuentes disponibles, con el fin de recabar datos sobre el número de eventos y la asistencia de público, en una ventana temporal de 12 meses. Por lo anterior, la búsqueda se limitó a eventos con fecha de realización en los años 2015 y 2016.

El estudio contabilizó un total de 476<sup>37</sup> eventos masivos realizados en un año, entre los cuales se hallan festivales musicales, conciertos, ferias gastronómicas, exposiciones temáticas, actividades municipales de recreación, etc.

Se registró un promedio de 4.413 asistentes por evento. Los eventos masivos con mayor asistencia son las jornadas del Festival Musical LOLLAPALOOZA, con una cifra de 70.000 asistentes cada una aproximadamente. Otros eventos de gran convocatoria son las jornadas de las ferias de productos gastronómicos, MERCADO PAULA GOURMET, ECHINUCO y OKTOBERFEST, cuya convocatoria se sitúa entre las 15.000 y 30.000 personas. En contraste, los eventos más pequeños son por lo general las actividades municipales de carácter cultural, las que registran convocatorias incluso inferiores a las 2.000 personas.

---

<sup>36</sup> Se define como Evento Masivo: eventos cuya concurrencia estimada sea igual a superior a las 3.000 personas. También se incluyen aquellos que, teniendo una concurrencia menor, reúnan alguna de las siguientes características: a) se efectúen en lugares no destinados no destinados para la realización de eventos masivos; b) requieran la adopción de medidas especiales destinadas a garantizar el orden público y/o a seguridad de los participantes, asistentes y bienes. Esta definición se obtiene a partir de lo dispuesto por la Intendencia de Santiago.

<sup>37</sup> Esta cifra considera a cada evento como una jornada diaria. Es decir, si por ejemplo un Festival Musical se extiende por 3 días, el estudio considera que éste equivale a 3 eventos en el conteo.

Por otro lado, el estudio permitió calcular las cifras aproximadas de asistentes a eventos en cada mes del año, así como el número de eventos mensual. La información se resume en los siguientes gráficos:

*Ilustración 13: Resultados del estudio de eventos masivos*



*Fuente: Elaboración propia*

Se puede apreciar que los meses con mayor número de eventos y asistencia son septiembre y octubre. En esos meses se registran los valores *peak*, que son: 62 eventos registrados en septiembre; 293.000 asistentes aprox. calculados en octubre.

En general, se aprecia menor cantidad de eventos y asistentes en los meses de mayo, junio, julio y diciembre. La menor asistencia y la menor cantidad de eventos del año se registran en este último mes, diciembre. Allí se dio una asistencia de 75.000 personas aprox., en un número de 23 eventos registrados.

Resulta paradójico el caso del mes de marzo, que presenta uno de las asistencias más alta, registrando a la vez un mínimo en el número de eventos. Esta situación se debe a que en dicho mes se realizó el festival

LOLLAPALOOZA, que es por gran diferencia el evento más masivo del año. Este festival, en tan solo dos jornadas, aportó una asistencia de 140.000 personas aprox. al mes de marzo.

Otra particularidad ocurre en los meses de enero y febrero, que presentan de las mayores cantidades de eventos, pero asistencias en niveles promedio. Esto se explica porque en dichos meses se dan la mayoría de los eventos más pequeños, que son por lo general a actividades municipales de verano.

A partir de los datos y el análisis anterior, se puede notar la existencia de una estacionalidad en los eventos. Esta estacionalidad sugiere lo siguiente:

- En los meses de otoño e invierno la actividad de eventos es menor. Resulta lógico que así sea, pues por lo general los eventos se realizan en grandes explanadas al aire libre, por lo que el clima (frío y lluvia en invierno) afecta su realización.
- En los meses de verano la actividad es menor que en los de primavera. Esto pudiese tener su explicación en el hecho de gran parte de la población se dirige a balnearios u otros destinos turísticos fuera de la Región Metropolitana. Por consecuencia, los focos de eventos se trasladan al resto de las regiones, como por ejemplo la V Región. Además, los meses de primavera coinciden con la mayor festividad celebrada en el país: las celebraciones de conmemoración del 18 de Septiembre. Esto da espacio a la operación en gran cantidad de eventos que se suceden por motivos de la festividad.
- Diciembre es el mes con menor actividad de eventos. La fecha de navidad puede ser una causal de esta situación, dado que pone el foco de la actividad social y económica en la compra y venta de regalos. Cabe mencionar que, si bien las fiestas de año nuevo son eventos masivos, éstas no están consideradas en el estudio, por no ser alternativas de operación para restaurantes rodantes.

### **Encuesta de consumo en eventos**<sup>38</sup>

Se definió la construcción y aplicación de una encuesta definiendo los siguientes objetivos:

- Objetivo principal: definir la proporción de asistentes a un evento masivo que compran y consumen alimentos en su interior.

---

<sup>38</sup> Para todo el diseño de la encuesta y su posterior análisis, se ocupó como base las definiciones contenidas en el libro "Investigación de Mercados", de Naresh K. Malhotra. Más detalle al respecto se encuentra en la bibliografía.

- Objetivo secundario: recoger información referente a la conducta de los asistentes.

Con los objetivos claros, se procede al diseño de la encuesta, el cual se describe a continuación:

- **Población meta:** asistentes a eventos masivos en la Región Metropolitana, en los que se da el funcionamiento de *food trucks* y/o *food trailers*.
- **Marco muestral:** todos los eventos masivos realizados durante un año en la Región Metropolitana, en los que se haya dado el funcionamiento formato *food trucks* y/o *food trailers*.
- **Elemento estudiado:** asistente a evento masivo realizado en la Región Metropolitana. Éste es el “objeto” del cual se necesita la información referente a probabilidad y hábito de consumo. Cabe mencionar que, dado como se define el elemento, una misma persona que acude a dos eventos representa dos elementos distintos. Esta definición es así puesto que no se busca recoger información de consumo relativa a la persona, sino la información de consumo relativa al evento.
- **Unidad de muestreo:** familia o grupo de asistentes al evento masivo realizado en la Región Metropolitana. Se definió de manera colectiva para poder obtener información de elementos que difícilmente podría ser encuestados, como por ejemplo niños. Además, esta unidad muestral permite recoger información de uno o más elementos por encuesta.
- **Técnica de muestreo:** tradicional sin reemplazo y por conglomerados. Esto es dado que se desea no incluir un elemento de la muestra en más de una ocasión. Los conglomerados quedarán definidos por eventos, teniendo cada día evento una subpoblación mutuamente excluyente con las demás.
- **Método de aplicación:** entrevista personal. Este método permite que, en caso de no ser comprendida una pregunta, el encuestador pueda resolver dudas para guiar al encuestado a entregar la información buscada.
- **Tipo de cuestionario:** de preguntas estructuradas corto. Así se limitan las posibles respuestas, asegurando que se conteste con la información que se desea capturar. Además, facilita la reducción del tiempo de encuesta, lo que es relevante en casos en que el encuestado no tiene incentivos para participar del proceso.

- **Tamaño muestral:** 384 elementos. Este número se deriva de definir un nivel de confianza del 95% para las inferencias de la encuesta, un nivel de precisión de  $\pm 0,05$ , y asumir el supuesto de varianza máxima en la muestra. Además, del estudio de eventos se obtiene el tamaño de la población, que es el total de asistentes a eventos en un año. La fórmula utilizada se puede ver a continuación:

$$n = \frac{K^2 pqN}{e^2(N - 1) + K^2 pq}$$

$$K = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$N = 2.101.000$$

$$e = 0,05$$

Una vez diseñada la encuesta, se procedió a la construcción del cuestionario y su posterior aplicación. Este cuestionario aplicado consta de 7 preguntas, divididas en dos ámbitos<sup>39</sup>:

- **Identificación del encuestado:** esta sección tiene 4 preguntas que recogen información referente a la unidad muestral que compone el encuestado.
- **Información de consumo:** consta de 3 preguntas cerradas. La primera recoge si un elemento tuvo consumo o no; la segunda, el gasto en consumo; y la tercera, los productos consumidos por el individuo o grupo.

Luego, el cuestionario fue aplicado en 4 eventos masivos realizados en Santiago, durante los meses de abril y mayo de 2016. Estos eventos fueron: EXPOMIN, ÑAM SANTIAGO, EXPOMASCOTAS, y un recital de SIN BANDERA. En estos eventos los encuestadores se ubicaron en las salidas, aplicando el cuestionario en asistentes que ya se retiraban del lugar. Así se pudo obtener respuestas que incorporan información de consumo real, en vez de intención de consumo. El total de elementos consultados fue 416 asistentes, de los cuales 93 fueron niños.

Finalmente, las respuestas fueron procedas y analizadas con el uso de herramientas estadísticas, como el test de hipótesis. En particular, para obtener la proporción de asistentes que consumen en un evento, se realizó el siguiente test:

---

<sup>39</sup> El cuestionario de la encuesta aplicada y el formato de tabulación de respuestas se adjuntan en el Anexo – J y Anexo – K, respectivamente.

- 1) Se definió como hipótesis nula que, la proporción de asistentes a eventos masivos que consume alimentos adquiridos en su interior, es inferior o igual al 50%. Es decir:

$$H_0: \pi \leq 0,50$$
$$H_1: \pi > 0,50$$

- 2) Se decidió utilizar el estadístico Z para pruebas de proporciones, que tiene la forma:

$$Z = \frac{p - P'}{\sqrt{P'(1 - P')/n}}$$

- 3) Utilizando la información obtenida por la encuesta y definiendo la significancia, se reunieron los datos requeridos por el estadístico. Éstos son:

$$\text{Proporción muestral} = p = 0,579$$
$$\text{Significancia} = 0,95 \Rightarrow \alpha = 0,05$$
$$n = 416$$

- 4) Se calculó el estadístico Z y obtuvo el valor crítico  $Z_{1-\alpha}$ :

$$Z = \frac{0,579 - 0,5}{\sqrt{0,5(1 - 0,5)/416}} = 3,222$$

$$Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,64$$

- 5) Se comparó el valor crítico y el estadístico, para obtener una conclusión estadísticamente significativa.

$$Z = 3,222 > 1,64 = Z_{0,95}$$
$$\Rightarrow \text{Se rechaza la } H_0$$

- 6) Finalmente se concluye que: la proporción de asistentes a eventos masivos (en la Región Metropolitana) que consume alimentos adquiridos en su interior, es significativamente (al 95%) mayor al 50%.

Se utilizó test equivalentes para seguir contrastando hipótesis y obtener otras conclusiones, que permitan describir características de la demanda. Los resultados se pueden ver a continuación:

- El 53% de los asistentes a eventos realiza consumo en su interior.
- El producto más consumido son los sándwich y papas fritas.

- Prácticamente la mitad de los asistentes consume gaseosas al interior del evento.
- El 19% de los asistentes a eventos son niños.

## Cálculo de la demanda potencial

Para el cálculo de la demanda potencial, se hizo un cruce entre la información levantada en el estudio de los eventos masivos y los resultados derivados de la aplicación de la encuesta.

El procedimiento consistió en definir número total de posibles compradores  $N$ , como el total de asistentes registrado en el estudio de eventos. Luego, se asume que cada individuo compra con una probabilidad  $\Pi$ , igual a la proporción de asistentes que consumen productos adquiridos al interior de los eventos. Entonces, se tiene que:

$$N = 2.101.000$$

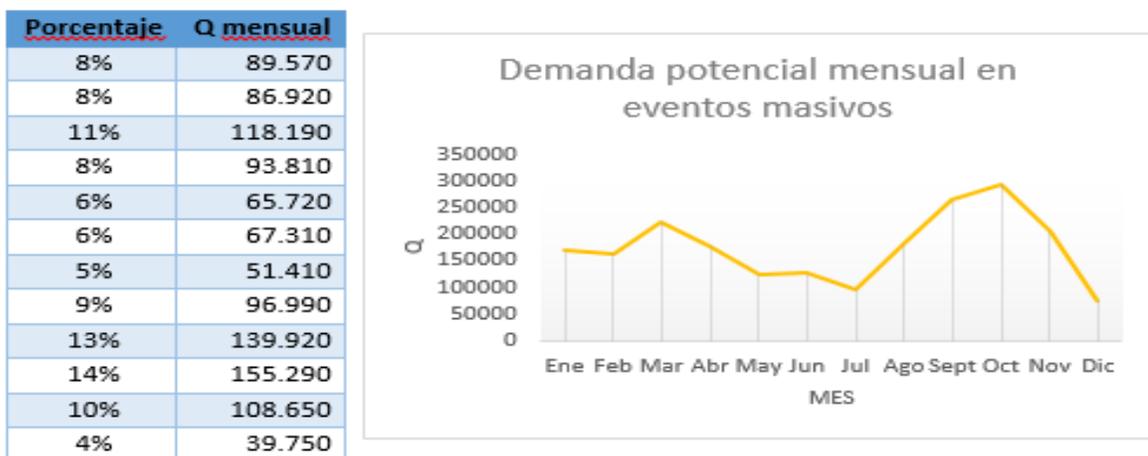
$$\Pi = 0,53$$

Luego, se calcula la demanda potencial anual  $Q_{Anual}$  como la esperanza de compra que tiene la población. Es decir, se calcula el producto entre los dos valores explicados, obteniéndose:

$$Q_{Anual} = N * \Pi = 1.113.530$$

Finalmente, esta demanda anual se distribuye a través del año siguiendo, el comportamiento estacional visto en el estudio de eventos. Así, se obtienen las siguientes demandas potenciales mensuales:

Ilustración 14: Demanda potencial mensual en eventos masivos



Fuente: Elaboración propia

## **Otras características observadas de la demanda**

En el aspecto cualitativo, a través de la observación en eventos también se pudo recabar información conductual de la demanda. Las observaciones más relevantes para el negocio son:

- En general los asistentes a eventos acuden en grupos. Es raro ver personas que asistan solas.
- Muchos asistentes no portan efectivo o montos bajos, haciendo uso de tarjetas de crédito y débito para efectuar sus pagos.
- En general, los asistentes a eventos se muestran abiertos a probar nuevos sabores y propuestas gastronómicas peculiares.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

### 5.1. Lienzo CANVAS<sup>40</sup>

Para la elaboración y descripción del modelo de negocio, se utilizó la estructura del lienzo o modelo CANVAS, respondiendo a las interrogantes que se deben resolver cada módulo del mismo.

A continuación se desarrolla cada uno de los módulos del lienzo.

#### **Segmento de clientes**

Se decidió utilizar una segmentación etaria clásica de los clientes para definir los clientes, dividiéndolos por generaciones. Luego, se define inicialmente como cliente objetivo a los adolescentes, jóvenes y adultos, de entre 15 y 35 años. Este segmento es la denominada Generación Y<sup>41</sup>, también llamada Generación Milenio. Además, como se vio en capítulos anteriores, los miembros de esta generación son los mayores consumidores de comida "al paso" en Chile. Esto los hace un segmento muy atractivo, dado que el formato de las cocinas sobre ruedas justamente apunta al expendio de propuestas gastronómicas de consumo "al paso"

Por otro lado, el segmento escogido es muy amplio, pero comparte ciertas características comunes y ampliamente estudiadas. Lo anterior permite generar un modelo que apunte a un mercado de masas.

Algunas de las características de la Generación Y son:

- Uso de la tecnología como parte de la vida cotidiana, siendo denominados "nativos digitales". Esto se traduce en la frecuente utilización de internet como medio de consulta, expresión, distracción, etc. Además, presentan gran actividad en redes sociales como TWITTER, FACEBOOK o INSTAGRAM.
- En línea con el punto anterior, también muestran gran conectividad a través de dispositivos móviles. Esto se demuestra en un continuo uso de teléfonos móviles (típicamente *smartphones*) y *tablets*.

---

<sup>40</sup> Para la elaboración del modelo de negocio se usó como guía la descripción del Lienzo CANVAS contenida en el libro "Generación de Modelos de Negocio", de Alexander Ostwalder e Yves Pigneur. Más detalle se puede encontrar en la bibliografía.

<sup>41</sup> Generación Y un el término comúnmente usado en estudios sociales, de marketing, etc. para referirse a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000.

- Suelen declararse políticamente independientes y presentan altas tasas de desafiliación a religiones.
- Por lo general, valoran más la realización de actividades y experiencias nuevas de carácter individual o grupal, como por ejemplo viajes. Esta valoración se hace por sobre la adquisición de bienes durables, como viviendas.
- Existe una alta rotación de empleos en esta generación. En general estas personas están constantemente buscando nuevos desafíos laborales.

Si bien las características generales de la Generación Y permiten diferenciar este segmento de otros, se decidió acotar un tanto más el segmento objetivo. Así, se excluyó del mismo a las personas cuyo principal factor de decisión a la hora de elegir alimentos sea la elección de alimentos saludables. Ésta exclusión se hace para tener un contexto más claro y acotado al momento de diseñar la propuesta. Además, no se pierde la masividad del mercado, ya que, como se envió en capítulos anteriores, casi la mitad de los mayores de 15 años afirma preferir la comida sabrosa por sobre la comida sana.

Entonces, finalmente se define como segmento objetivo: los asistentes a eventos de entre 15 y 35 años, sin distinción de sexo, y que no se restrinjan el consumo de comida saludable.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor del servicio a ofrecer pretende ser una alternativa para la satisfacción de la necesidad de alimentación en eventos y espacios de alta convocatoria de público, a través de una oferta gastronómica atractiva, confiable y de rápida entrega.

A partir de lo dispuesto, se establecieron 5 atributos pilares de la propuesta declarada. Estos atributos son:

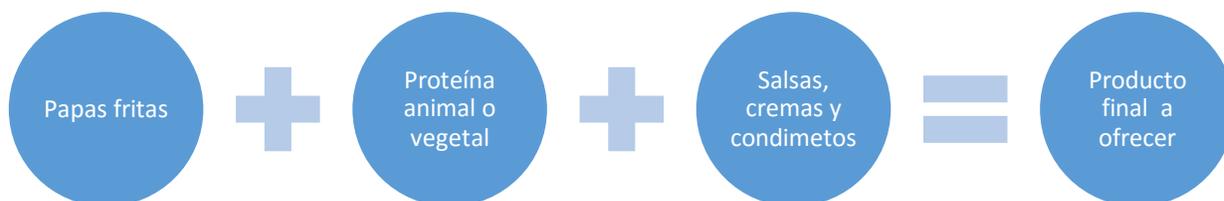
- 1) Mejora de rendimiento: se desea poner en el mercado un producto del gusto de los clientes, pero que tenga asociado un servicio que se destaque por sobre la competencia. En la actualidad, dado lo incipiente del mercado, existen varios ámbitos en que se puede mejorar el rendimiento, como por ejemplo la reducción de tiempos de servicio.
- 2) Reducción de riesgos: se pretende establecer y comunicar métodos de operación que aseguren la sanidad de los alimentos expendidos. Esto contribuye a la confiabilidad de la propuesta.

- 3) **Accesibilidad:** se desea facilitar el acceso de los productos a los clientes que asisten a eventos. Para ello se considera la utilización de distintos medios de pago, como por ejemplo TRANSBANK. También se pretende asistir a eventos que actualmente no están siendo atendidos, como por ejemplo algunas actividades municipales. Esto último pone los productos a disposición de clientes anteriormente excluidos.
- 4) **Comodidad:** se tiene en cuenta el diseño de un producto práctico, que no requiera de una mesa o de estar sentado para ser comido. Esto le facilita las cosas al cliente, teniendo en consideración que el consumo se da en eventos donde típicamente se está de pie y caminando.
- 5) **Versatilidad:** se pretende elaborar un producto que pueda ser expendido en la mayor diversidad de eventos y espacios posibles. Para este propósito, el producto debe ser adaptable fácilmente a las distintas preferencias que pueda tener el subgrupo del segmento objetivo que asistente, así como a las restricciones de venta existentes. Por ejemplo, podría asistirse a eventos en que asista gran cantidad de público vegetariano, o un evento en que no se permita la venta de productos con aderezos no envasados.

Con los atributos definidos, se diseñó un producto cuyo elemento base son papas fritas, las que se acompañan con otros elementos e ingredientes, para construir una propuesta gastronómica final de atractiva y contundente. Los elementos del producto y su distribución en el conjunto son:

- **Base:** papas fritas, las cuales podrían variar en corte, tamaño y grosor. Estas son el elemento común en todos los menús ofertados, siendo luego aderezadas o acompañadas con otros ingredientes.
- **Acompañamiento principal:** se sirve picado o en trozos, sobre la base de papas fritas y es lo que diferencia mayormente un menú de otro. Éste puede ser una porción de proteína o un producto vegetal. Algunos ejemplos posibles son: carne mechada, pollo, pescado frito, verduras salteadas, etc.
- **Salsas o aderezos:** se pueden servir sobre la base y el elemento principal, o presentar como sazonadores. Estas pueden ser, por ejemplo, queso derretido, cremas de verduras (como crema de ciboullete o crema de champiñones), o *lactonesas* de elaboración propia.

Ilustración 15: Estructura del producto a ofertar



Fuente: Elaboración propia

Este diseño se elige porque permite gran adaptación a las distintas características que presente la demanda del evento en que se opere. Por ejemplo, si se opera en un evento en que se prohíbe la venta de carne o los asistentes son mayoritariamente vegetarianos, se puede ofrecer variedad de menús con acompañamientos principales y salsas derivadas exclusivamente de vegetales.

Por otro lado, el producto será entregado en un soporte de cartón y acompañado de un tenedor desechable<sup>42</sup>. Este *packging* permite que el producto pueda ser consumido con facilidad e incluso estando de pie. También permite que el producto pueda ser comido de manera individual o compartido entre dos o varias personas. Otra ventaja de este envase, es que facilita el trabajo de quien debe armar el producto, agilizando el proceso de entrega. Incluso este diseño hace posible, que tanto el vendedor como el consumidor, nunca toquen el alimento con sus manos (a diferencia de lo que ocurre con los sándwich, por ejemplo). Esto último es muy relevante para la sanidad, teniendo en cuenta que típicamente en eventos las personas rara vez asisten al baño a lavarse las manos antes de comer.

## **Canales**

En el modelo se diferencian tres grupos de canales: 1) canales de compra/venta; 2) canales de entrega; y 3) canales de información, evaluación y postventa.

- 1) Los canales de compra/venta disponibles serán dos, y quedan definidos por el tipo de operación que se dé:
  - Por un lado, se tiene la venta del servicio de entrega de alimentos para un evento determinado, o venta mayorista. En este caso, la empresa asiste a un evento en el que solo se preparan y entregan alimentos, habiendo sido contratado previamente el servicio. El canal de compra de

---

<sup>42</sup> Se puede ver en Anexos fotografías del *packging* definido.

este servicio será un equipo comercial de la empresa, el que será contactado vía telefónica o a través de una página web de la marca.

- En el caso de los eventos o espacios habilitados en que la venta se da in situ (venta minorista), el canal de compra será el mismo evento, y las ventas se efectuarán en una caja ubicada al costado del *food truck*. Cabe mencionar que se intentará asistir a la mayor cantidad de eventos atractivos, considerando siempre el tipo de público que asiste. Por ejemplo, un evento de rubro empresarial como EXPOMIN podría no resultar atractivo, pues sus asistentes en mayoría no pertenecen al segmento de clientes de modelo. Por el contrario, un festival musical juvenil o concierto, sí se presenta como un buen canal de venta.
- 2) Los canales de entrega siempre serán los eventos masivos y espacios en que se dé la ubicación del vehículo, sin importar el canal de compra/venta usado. No se considera en el modelo de negocio la incorporación de algún medio o personal que haga la entrega de productos más allá del mesón del restaurant rodante.
  - 3) Los canales de información, evaluación y postventa a ocupar, serán principalmente las redes sociales de TWITTER, FACEBOOK, INSTAGRAM y YOUTUBE, además de la página web de la empresa. A través de estos medios se dará a conocer previamente en que eventos se operará, los menús a ofrecer, promociones, etc. Además, los clientes también podrán hacer sus consultas, sugerencia y entregar opiniones mediante el uso de las mismas redes sociales.

### **Relación con los clientes**

La relación que se pretende establecer con los clientes relación se diferenciarán en: 1) las de corto plazo; y 2) las de largo. A continuación se explican.

- 1) De corto plazo: Se da durante los eventos, y se tendrá una mezcla entre relación personal y autoservicio. Si bien durante la operación en eventos los vendedores y operadores tienen un trato directo con los clientes, que es de carácter personal, se desea que esta interacción sea lo más breve posible. Ello debido a que un atributo pilar de la propuesta es la velocidad de servicio, por lo que los vendedores/operadores deben realizar ventas/entregas lo más velozmente posible. Para este propósito, se busca que los clientes lleguen a la caja y mesones de entrega con claridad de lo que desean comprar. Por eso se proporcionan distintos medios para que los consumidores puedan elegir su menú por ellos mismo, como en el

autoservicio. Estos medios serán pizarras de información al costado del vehículo y publicaciones en las redes sociales, detallando y explicando los menús que se ofrecerán.

- 2) De largo plazo: se pretende generar una relación que se prolongue más allá de la asistencia al evento. Esta relación es del tipo comunidad, y se logrará a través de actividades de *community management* en redes sociales seleccionadas como canales. Allí, mediante *fan pages* y perfiles en la web, se pretende tener una comunidad de *followers* que interactúen en las distintas publicaciones de la empresa.

## **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingreso del modelo quedan dadas por las dos formas de operación, ya mencionadas (venta minorista y venta mayorista). A partir de eso, las fuentes de ingreso son:

- 1) Cuota por uso: se cobrará un monto predeterminado por asistir a eventos en los que se efectúe el servicio de entrega de alimentos sin venta in situ, o venta mayorista. En este caso el cliente es el organizador o productor del evento. Este servicio tendrá una componente fija y otra variable, las cuales dependerán de la ubicación del evento y la cantidad de raciones de alimento disponibles que solicite el cliente. En caso de no ser consumidas todas las raciones solicitadas por el cliente, éste igualmente deberá pagar el total del servicio acordado. Las formas de pago serán acordadas entre el cliente y la empresa, existiendo flexibilidad.

*Ilustración 16: Esquema de ingresos de la operación venta mayorista*



*Fuente: Elaboración propia*

- 2) Pago por activos: los clientes pagan de manera individual por la cada unidad de producto solicitado. En este caso los clientes son los asistentes a los eventos, por lo que se da en el contexto de venta minorista. Se

aceptarán como medios de pago el uso de efectivo y tarjetas de crédito y débito.

## **Recursos clave**

Los recursos claves con los que se debe contar se dividen en: 1) recursos físicos; 2) recursos humanos; y 3) recursos intelectuales. A continuación se los precisa.

- 1) Recursos físicos: son necesarios para llevar a cabo el abastecimiento, la producción y venta de los productos. En este modelo de negocio los recursos físicos claves son:
  - Una cocina central: en la cual se almacenen insumos y se lleve a cabo la primera parte de la elaboración de productos y el *mise en place*. Además, esta cocina debe estar ubicada en un terreno que permita el estacionamiento de los vehículos restaurant y la implementación de una pequeña oficina de administración. De esta forma, la cocina central se transforma en el centro de operaciones productivas y comerciales de la empresa.
  - Cocinas satélite: vehículos tipo *food truck*, en los cuales se lleva a cabo la preparación final y entrega de los alimentos. Estos funcionan como cocinas satélite del negocio. En este caso particular, se decidió optar por los carros de arrastre o *food trailers*<sup>43</sup>. Estos tienen un menor costo que los vehículos motorizados, y el no poseer motor los hace menos susceptibles a desperfectos que pudiesen privarlos de operar.
  - Vehículo motorizado: para el arrastre de los *food trailers*, como por ejemplo una camioneta. Sin este recurso es imposible trasladar los carros hasta sus espacios de operación, por lo que no se puede llevar a cabo del modelo de negocio sin él. Además, también se puede utilizar en actividades de suministro.
- 2) Recursos humanos: son los que ejecutarán todas las tareas necesarias para llevar a cabo el negocio. Estos son, principalmente, personal de carácter comercial y operativo en los vehículos. Dentro de los más importantes se cuentan: un administrador, que gestione la definición de eventos en los que operar; un jefe de cocina central, que diseñe los menús y dirija su elaboración; uno encargado por carro, que dirija la operación dentro de los eventos.

---

<sup>43</sup> En el Anexo-A se puede ver una fotografía y breve descripción un vehículo *food trailer*.

- 3) Recursos intelectuales: se tendrá una imagen de marca características para la empresa, la cual logre identificación con el segmento de clientes. Este recurso es la base para la estrategia de posicionamiento, al igual que las actividades en redes sociales. También se cuenta con el estudio de mercado y análisis estratégico de este documento, los cuales son un recurso de información clave sobre el que se construyó el modelo de negocio.

### **Actividades clave**

Se definen varias actividades claves del negocio, sin las cuales la propuesta no podría cumplir con sus atributos pilares. Estas actividades son:

- 1) Conseguir eventos en los que operar: todo el negocio se basa en la posibilidad de asistir a eventos en los que se consuman los productos elaborados por la empresa. Si no se logran conseguir instancias de operación, entonces no existirá flujo de ingresos en el negocio.
- 2) Pre elaboración de productos y *mise en place*: esta actividad es muy importante, dado que en los eventos se debe operar con tiempos de servicio lo más cortos posible. Por ello, se necesita tener todo previamente dispuesto en los *food trailers*, para preparar y entregar los productos de manera ágil.
- 3) Abastecimiento e inventario: se debe contar con disponibilidad de insumos para llevar a cabo la elaboración de los productos. En este sentido, es clave la actividad de abastecimiento, pues es la que permite la disponibilidad mencionada. Además, se necesita tener claridad sobre las existencias y necesidad de insumos, lo que se logra a través de un buen manejo de inventario.
- 4) Evaluación y rediseño de menús: se debe estar constantemente evaluando la aceptación de los productos ofrecidos. Sin esta actividad, la empresa corre el riesgo de no satisfacer al cliente y finalmente ser superada por la competencia.
- 5) Supervisión de procesos: las tareas anteriores podrían ser estériles sin la existencia de una debida supervisión de que se estén realizando bien los procesos. Por ejemplo, se podría tener una pésima percepción del servicio si es que los funcionarios que operan al interior del *food tráiler*, no realizaran labores de limpieza o incumplieran medidas de sanidad.

## **Asociaciones clave**

Para llevar a cabo las actividades del negocio, incluidas las claves, se necesita de importantes aliados. Estos son descritos en las siguientes asociaciones claves del modelo.

- 1) Pertenencia a un gremio o asociación de *food trucks*: esta asociación es clave para la consecución de instancias de operación. Son habitualmente las asociaciones las que reciben o agrupan las ofertas de eventos, y luego las hacen llegar a sus asociados para operar.
- 2) Relaciones cercanas con proveedores: permiten al negocio tener disponibilidad de insumos para llevar a cabo el negocio. Gracias a ellas se puede reducir los riesgos de incertidumbre en el suministro o escasez de insumos.
- 3) Relaciones con Municipios: las organizaciones municipales están llevando a cabo gran cantidad de eventos masivos en la actualidad. Estos eventos son oportunidades de operación que deben ser aprovechados, por lo cual, tener una estrecha relación con los municipios es clave. Además, son los municipios los que otorgan permisos de operación para eventos, independiente si se trata de un evento público o privado.

## **Estructura de costes**

Los costos más relevantes del negocio se relacionan los insumos para la producción y los derechos de participación en eventos de venta minorista. Estos costos, de naturaleza variable, representan la mayor parte de los egresos de un restaurant rodante. También se debe considerar el costo fijo de la cocina central, el cual es relevante. A continuación se explican cada uno de estos ítems:

- 1) Arriendo de cocina central: si bien ésta puede ser adquirida y equipada, configurándose como una inversión, el arrendar la cocina central mensualmente se traduce en una menor inversión. En el modelo particular diseñado, se decide arrendar la cocina central, por lo que pasa a ser considerada un costo fijo.
- 2) Compra de insumos de producción: se refiere a todos los alimentos, ingredientes, productos de limpieza, etc., que utilizados para llevar a cabo el proceso de elaboración de los alimentos. Su costo se considera variable, pues depende de las cantidades producidas.

- 3) Derecho de operación en evento: éste corresponde a un pago que se debe realizar a los productores u organizadores de eventos, a cambio de la autorización para operar en su interior. El valor de estos derechos es muy diverso, dependiente del tipo de evento, asistencia esperada, duración del evento, etc. Existen algunos eventos que cobran cuotas, otros un porcentaje de las ventas, y otros un mix entre ambas opciones. Por sus características, este costo es evidentemente de naturaleza variable.

## **5.2. Escalabilidad del Modelo**

El modelo de negocio definido es bastante flexible, pudiendo ser llevado a cabo con uno o varios *food trailers*. También se puede añadir una cocina central en un lugar alejado de la primera, y el modelo sigue siendo prácticamente equivalente. Incluso se podría diversificar la oferta, incluyendo *food trailers* en los que se expendieran productos radicalmente distintos, como por ejemplo *hot dogs*. En este último caso, la propuesta de valor sufriría ciertas modificaciones, pero el resto del lienzo CANVAS sería equivalente.

Lo anterior hace que el modelo de negocio diseñado sea fácilmente escalable. A continuación se desarrollan tres opciones de aprovechar la escalabilidad.

### **Aumentar el número de cocinas satélites**

Es la alternativa de escalamiento más fácil de implementar. Consiste sencillamente en ir sumando *food trailers* al negocio, de manera de poder estar en más ubicaciones al mismo tiempo. Obviamente, también el número de trabajadores aumenta, pues se necesitan más operarios para los *food trailers*.

Esta opción puede ser motivada por dos situaciones principalmente. La primera de ellas es: ventas al límite de la capacidad instalada en los eventos. Esta situación exige demanda un aumento de la capacidad de producir de la empresa. Para ello, se debe aumentar la flota de *food trailers*, de manera de poder asistir con más de un vehículo a aquellos eventos en que la demanda sea muy alta.

La segunda situación es: aumento del número de eventos atractivos que suceden en simultáneo. Esto hace necesario la incorporación de nuevas cocinas satélites, con el objetivo de aumentar la presencia en el mercado. Tanto en este caso, como en el anterior, la empresa realiza el escalamiento en busca de aumentar su cuota de mercado.

Se debe considerar que, al aumentar el número de cocinas satélites, también aumenta la cantidad de productos que se deben pre elaborar. Esto podría hacer necesario ampliar la cocina central, o exigir la implementación de una adicional.

### **Operación en otras regiones**

También existe la opción de replicar el modelo en otras regiones. Esto es, implementar cocinas centrales en distintas ciudades del país, con sus respectivas cocinas satélites.

Esta alternativa de escalamiento es la que involucra mayores recursos económicos y humanos, debido se deben hacer estudios de mercado en las nuevas zona de operación. Luego, se debe levantar toda la estructura de logística y operaciones necesaria, desde cero.

Realizar este escalamiento permite ampliar el mercado potencial, ya que se penetra en mercados anteriormente no considerados. Además, da la posibilidad de tener flotas de *food trailers* dinámicas, trasladando vehículos de una zona a otra cuando se requiera. Por ejemplo, si se implementara una cocina central en el litoral central, se podría aumentar el número de cocinas satélites en verano, llevando vehículos desde la Región Metropolitana. Esta estrategia permitiría ajustar la capacidad instalada acorde a la estacionalidad de la demanda.

### **Diversificar la oferta**

Como tercera opción posible, se plantea incluir la oferta de productos completamente distintos a los definidos por el modelo de negocio inicial. Empero, estos productos deben poder ser elaborados en la cocina central y expendidos en *food trailers*. Así se aprovecha parte de los activos fijos disponibles y la logística de producción y abastecimiento desarrollada.

La ejecución de este escalonamiento implica la creación de una nueva marca e imagen corporativa, para cada nueva propuesta incluida. Estas nuevas marcas pueden estar asociadas a la marca inicial, o ser completamente independientes. También se necesita la implementación de nuevas cocinas satélites, con requerimientos específicos para la preparación del nuevo producto.

La aplicación de este escalamiento permite a la empresa apuntar a varios segmentos (o incluso nichos) de clientes distintos. Así se logra un aumento de la cuota de mercado y las ventas.

## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1. Marketing estratégico

#### **Posicionamiento**

Se definió buscar un posicionamiento de “marca joven y entretenida”. Esta imagen de marca se empareja bien con el segmento objetivo escogido, el cual está precisamente compuesto por “gente joven”. Además, el hecho de que expender comida sana no sea una aspiración de la empresa, permite más opciones de vincularse con lo “entretenido”, pues generalmente se asocia lo “sano” con “aburrido”.

Por otro lado, se desea que los principales atributos de la propuesta de valor que transmita la marca sean: tiempos de servicio bajos, sanidad en sus procesos, presencia habitual en eventos, y versatilidad de su propuesta de valor. El posicionamiento elegido es útil para este objetivo, ya que permite transmitir los atributos de la propuesta, haciendo una proyección de ellos como valores o conceptos típicamente asociados a la juventud.

*Tabla 3: Atributos y valores de marca joven*

<b>Atributo de la Propuesta de Valor</b>	<b>Valor/concepto de “marca joven” asociado</b>
Tiempo de servicio bajo	Energética, veloz, entusiasta
Salubridad en los procesos	Fuerte, segura
Presencia en varios eventos	Cercana, cómplice
Versatilidad de la propuesta	Empática, abierta de mente

*Fuente: Elaboración propia*

En otro aspecto, la imagen de “marca entretenida” se busca porque la operación de los *food trailers* se dará principalmente en eventos masivos. Estos eventos son, en su mayoría, instancias de divertimento. Luego, los asistentes se sienten típicamente atraídos a probar cosas nuevas y entretenidas en estos espacios.

#### **Marca e imagen corporativa**

La marca se ha definido como “PAPURRI PAPÁ”. Este nombre surge de la búsqueda de alguna frase y/o juego de palabras, que hiciera referencia a las papas fritas, que son el ingrediente común en todos los menús de la empresa.

En dicha búsqueda, se recogió la frase "Perrito, papurri, papá...", popular en Chile gracias al imitador y comediante nacional, Stefan Kramer. Dicha frase es utilizada como muletilla en su imitación de Miguel Piñera (personaje público chileno, más conocido como "Negro Piñera"), que es una de las más exitosas del comediante. Debido a dicho éxito, esta frase es ampliamente conocida entre los adolescentes y jóvenes en Chile.

Se notó que, al acotar dicha frase, se obtenía un juego de palabras que satisfacía los requerimientos de la búsqueda. Este juego de palabras ("papurri, papá") se configura de la siguiente manera:

- Papurri: funciona como una deformación de la palabra "popurrí", que quiere decir "mezcla de cosas".
- Papá: funciona como una deformación fonética de la palabra "papa", que hace referencia a las papas fritas.
- Papurri Papá: en conjunto es una deformación de "popurrí de papa", que hace referencia al producto gastronómico ofrecido, que es una mezcla de papas fritas con otros ingredientes.

Finalmente, se decidió ocupar esta mezcla de palabras como nombre, debido a la popularidad que tiene la frase. Esta popularidad es útil para hacer la marca más recordable.

Por otro lado, el contexto de humor en que se enmarca la frase le da un sentido lúdico a la marca. Además, Miguel Piñera es un personaje típicamente asociado a gozo y disfrute. Por estas dos situaciones, el nombre "PAPURRI PAPÁ" contribuye a construir la imagen de "marca entretenida" que se desea.

También se diseñó logo para la marca. Este logo, que se exhibirá en todos los vehículos de la empresa, se presenta a continuación:

*Ilustración 17: Logo de marca PAPURRI PAPÁ*



*Fuente: Elaboración propia*

## 6.2. Marketing mix: modelo de las 4P

### Producto

Se venderá porciones individuales de las preparaciones ofrecidas. Estas preparaciones tendrán una estructura de ingredientes definida, sin posibilidad de ser modificada por el cliente. Es decir, no se venderá productos que mezclen los ingredientes disponibles a gusto del consumidor.

En un inicio se dispondrá una variedad de 4 posibles menús para elegir. Estos menús se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4: Menús a ofrecer

Menú	Base	Acompañamiento	Salsa/aderezo
<b>1</b>	Papas fritas	Carne de vacuno picada	Salsa ácida con ciboulette
<b>2</b>	Papas fritas	Pollo desmenuzado	Crema de champiñones
<b>3</b>	Papas fritas	Rodajas de longaniza	Pebre chileno
<b>4</b>	Papas fritas	Rocoto y tomate asado picados	Crema de queso y aceitunas

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los menús ofrecidos tendrán nombres llamativos, que hagan referencia a sus ingredientes, construyan juegos de palabras, o sigan el perfil lúdico que tiene el nombre de la marca. La intención de esto es contribuir al perfil de "marca entretenida". A continuación se presenta una tabla, que contiene el nombre con que serán ofrecidos los primeros menús:

Tabla 5: Nombres de menús a ofrecer

Nombre	Explicación
<b>Que'rí vaca</b>	Es un juego de palabras entre el ingrediente carne, que es de vacuno, y la abreviación de la frase coloquial chilena, "Que erí vaca" (que quiere decir "Que eres pesado"). Además, esta frase al ser pronunciada rápido suena como "Quieres vaca".

<b>Pa'pollos</b>	Es un juego de palabras entre el ingrediente pollo y la abreviación de la frase coloquial chilena, "Para pollos" (que quiere decir "Para ilusos"). Además, este nombre resulta como una mezcla entre las palabras "papa" y "pollos".
<b>RedHotChilePapa</b>	Es un juego de palabras a entre los ingredientes y nombre del grupo musical RED HOD CHILI PEPPERS. Hace referencia al rojo de sus ingredientes (pebre y longaniza), picante y típica chilena que es la preparación (por el pebre), y las papas presentes en todo menú.
<b>Pa'Vegan</b>	Es una abreviación de la frase "Para vegan", que se podría interpretar como "Para vegetarianos", haciendo así referencia a los ingredientes. Además, resulta una mezcla entre las palabras "papa" y "vegan".

*Fuente: Elaboración propia*

Adicionalmente, se incluirá la venta de bebidas gaseosas en lata. Estas bebidas serán del formato de 350cc.

## **Precio**

Para la definición de los precios de los productos, se tomó en consideración tres factores.

- Precios promedio del mercado y la competencia. Como ya se vio en capítulos anteriores, la operación al interior de eventos da la posibilidad de cobrar precios por sobre el promedio de la industria total de comida rápida o al paso. Por ello se tomó como referencia los precios de los actuales oferentes del mercado, para situar los propios de la empresa dentro del mismo margen. Eso sí, se decide posicionarse cercano al margen inferior de precios dentro de la oferta, para formar parte de la oferta económica del mercado. Esto contribuye a la imagen de "cercana" y popular que se desea tenga la marca.
- Costos de producción de los menús. Se tienen menús que resultan más costosos de elaborar que otros, principalmente debido a los ingredientes que requieren. Eso se consideró a la hora de definir precios, provocando que las distintas alternativas tengo un costo diferente para el cliente.

- La inclusión de “combos” que reduzcan el precio final del producto al incluir bebida. Esto hace más atractiva la oferta para los clientes, a la vez que permite la venta enlazada de bebestibles, aumentando así el consumo por boleta.

Los precios que se fijaron, tanto para menús como para sus respectivos “combos”, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6: Precios de productos a ofrecer

Producto	Precio	Precio “combo” (incluye bebida)
<u>Que’rí vaca</u>	\$3.900	\$4.600
<u>Pa’pollos</u>	\$3.800	\$4.500
<u>RedHotChilePapa</u>	\$3.900	\$4.600
<u>Pa’Vegan</u>	\$3.600	\$4.300
<b>Bebida</b>	\$1.000	

Fuente: Elaboración propia

## **Plaza**

La venta al por menor de los productos se dará exclusivamente en eventos masivos habilitados para el funcionamiento de *food trucks*, por lo que estos espacios son los que configuran la plaza. Es por ello que se debe saber elegir muy bien que eventos resultan más atractivos para la operación.

Los factores que determinan que eventos priorizar por sobre otros son los siguientes:

- Perfil de clientes que asiste: este factor es muy relevante, debido a que el producto ofertado tiene características diseñadas para un segmento específico. El perfil de clientes que asiste a un evento se puede predecir con cierta facilidad, dado que las características propias del evento definen qué público asistirá. Por ejemplo, es fácil predecir que el evento masivo de calzado femenino TACONERAS, tendrá una muy mayoritaria asistencia de mujeres.
- Asistencia estimada: este factor define el mercado potencial que se tendrá al interior de un evento. Habitualmente los organizadores

manejan este dato previamente. Esto permite realizar una estimación de ventas posibles para evaluar el atractivo de asistir al evento.

- Competencia al interior del evento: este factor está dado por el número de cupos para *food trucks* que tiene el evento. Mientras mayor sea dicho número, mayor será la rivalidad de competidores dentro del evento. Otra variable relevante en este factor es el tipo de productos que oferta la competencia. Si las propuestas son parecidas, la competencia será alta; por el contrario, si las propuestas son diferentes unas de otras, puede que este factor pierda relevancia. Por ejemplo: Si al mismo evento asisten solo *food trucks* que expenden sandwiches, entonces se tendrá una competencia mayor que si hubiese asistido el mismo número de empresas pero con distintas propuestas, que incluso pueden ser complementarias.
- Costo del derecho de operación: como se sabe, este es factor es uno de los elementos más relevantes de la estructura de costos del modelo de negocio. Es por ello que se debe tener muy en consideración la cuota de por acceso al evento. Este costo varía mucho, existiendo eventos con cuotas de incorporación que superan el millón de pesos, y otros eventos en que dicha cuota no supera los \$100.000.

Por otro lado, una vez seleccionado un evento, se debe buscar obtener ubicaciones estratégicas al interior del mismo. Esto se refiere a ubicar los *food trailers* en los espacios de mayor tránsito de público, o en lugares en que puedan ser divisados fácilmente.

Teniendo en cuenta todos los factores anteriores, se define como plaza: ubicación estratégica en eventos con perfil de asistencia juvenil, en que se den costos de operación y competencia interior a niveles aceptables, tales que permitan proyectar flujos de ingresos que hagan rentable su elección. Algunos ejemplos de posibles plazas de operación son: ubicación a las afueras del MOVISTAR ARENA tras conciertos, ubicación en la explanada del PARQUE BICENTENARIO durante las jornadas de cine al aire libre, ubicación al interior del PARQUE O'HIGGINS durante el festival musical LOLLAPALOOZA.

Además, se define una plaza fija de carácter digital en la web, a través de la página de la empresa y las distintas redes sociales. En ellas se realiza presencia de marca y el ofrecimiento del servicio de venta al por mayor.

## **Promoción**

Se hará uso intensivo de las redes sociales, para mantener a los clientes informados sobre futuras plazas de atención, nuevos menús, precios de la

oferta, etc. FACEBOOK será aquella en que se dé mayor actividad, debido a que es la red social con más usuarios en la actualidad. También se tendrá gran actividad en la cuenta de INSTAGRAM, en donde se publicarán fotografías de los menús elaborados, de la operación en eventos, y de los clientes con sus productos adquiridos.

Las redes sociales además servirán como medio para publicitar los productos. Algunas vías para llevar a cabo esta publicidad son:

- Se realizarán concursos en FACEBOOK e INSTAGRAM para difundir la marca. Estos concursos consistirán en pedir a los usuarios que compartan fotos publicadas por las cuentas de la empresa. Entre los usuarios que realicen esta acción, se sortearán entradas a eventos con derecho a consumo gratuito en los *food trailers* de la empresa. Esta acción permite que una foto/mensaje de la marca sea visualizado por usuarios que no son miembros de su red, siendo una buena manera de difusión.
- Se publicará contenido de carácter cómico o lúdico relacionado con la marca. En particular, se utilizarán el formato de los *memes* para crear imágenes que hagan referencia a aspectos de la marca. Este tipo de imágenes forman parte de una tendencia de humor web muy popular entre los jóvenes. Por ello, la realización de esta acción va en línea con el posicionamiento buscado, apoyando el perfil de “marca juvenil y entretenida”
- Se harán videos de difusión de marca en los que se intente incluir personajes populares de la web. En particular, se buscará la participación de *youtubers* chilenos cuyos canales de videos tengan un perfil lúdico y juvenil. Esta acción permite publicitar la marca entre los seguidores del *youtuber* participante.

En cuanto a promociones, se realizarán descuentos sobre el precio de lista de los productos en fechas especiales. Algunos ejemplos son:

- Para el día de la madre: descuento del 10% a las mujeres que se asistan con hijos al evento.
- Los días previos o posteriores a partidos de la Selección Chilena: Descuento del 10% a los asistentes que asistan al evento vistiendo la camiseta de Chile.
- Descuento del 5% a los clientes que estén de santo, y del 15% a los clientes que estén de cumpleaños.

Este tipo de descuentos permite inducir compras en nuevos clientes, que seducidos por la sensación de ahorro se acercan a probar los productos de la empresa. A la vez, contribuyen al valor de cercanía de la marca, toda vez que hace sentir a los clientes beneficiados, que están siendo premiados.

## 7. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1. Operaciones

El planeamiento operacional de la empresa se hizo haciendo la división por actividades.

Las actividades más relevantes y necesarias para llevar a cabo el negocio son: a) Consecución de espacios para operar; b) Abastecimiento y gestión de inventario; c) Preparación de eventos; y d) la Operación en eventos.

A continuación se explica cómo se llevarán a cabo estas actividades y se describen sus procesos asociados.

#### **a) Consecución de espacios para operar**

Como ya se ha explicado varias veces, se tiene una continua necesidad de estar consiguiendo y agendando eventos, para llevar a cabo las operaciones de los *food trailers* de la empresa. Estos eventos pueden ser conseguidos de manera directa por la empresa, o a través de un tercero que haga el rol de nexo entre la oferta (eventos a realizarse) y la demanda (restaurantes móviles en busca de instancias de operación).

Los organismos que típicamente intervienen haciendo *matching* en el mercado son las asociaciones gremiales o agrupaciones de emprendedores del rubro. Adicionalmente, en la actualidad existen empresas privadas que están ofreciendo el servicio de *matching* entre restaurantes rodantes y productoras de eventos.

Independiente de la naturaleza de la institución que cumple con hacer los *match*, para optar a esta posibilidad se debe estar asociado a la institución en cuestión. Por esto, es necesario considerar en la gestión de la empresa la asociación/suscripción a una organización que consiga ofertas de eventos. Esta suscripción típicamente tiene asociado un costo de membresía.

Por otro lado, siempre se tendrá la posibilidad de conseguir eventos de manera independiente y directa. Por ello se debe estar constantemente realizando la labor comercial de ofrecer los servicios en el mercado. Por ejemplo, se puede estar contactando Municipalidades permanentemente, para organizar en conjunto actividades en que los restaurantes rodantes de la empresa puedan operar.

Adicionalmente, también como parte de la actividad de conseguir espacios donde operar, se debe estar constantemente gestionando las redes sociales y página web. Éstas son la única vitrina que tiene la empresa fuera de eventos y cuando no está operando. Por ello, se debe procurar realizar las actividades de difusión, información y publicidad, semana a semana.

## **b) Abastecimiento y gestión de inventario**

Es primordial la disposición de insumos para llevar a cabo la operación en los eventos. Por ello, el abastecimiento y correcta gestión de inventario es una actividad que se debe abordar con mucha atención. Quedar desabastecido puede ser motivo de pérdida de ventas, insatisfacción de clientes, e incluso de rompimiento de alianzas comerciales con productoras con las que se haya comprometido la operación en su evento.

Por ello, para la gestión de inventario, se implementará un modelo de revisión periódica con *stocks* de seguridad en ciertos productos almacenables. Este consistirá en la revisión semanal del nivel de inventario, de manera de poder realizar las compras que se necesiten con urgencia, y programar las que aun tengan holgura, manteniendo así los *stocks* de seguridad.

Los productos que contarán con *stocks* de seguridad serán los correspondientes a *packaging*, artículos de aseo, y papas fritas congeladas. Se define estos productos debido a que son de primera necesidad para la propuesta definida. Si no se contara con papas fritas o recipientes para entregarlas, no se podría operar en un evento. Lo mismo ocurre con los artículos de aseo, que son necesarios para la sanidad de la operación. En todo caso, los *stocks* de seguridad serán pequeños, debido a que siempre se tiene un tiempo de planificación previo a asistir a un evento.

Los demás productos se comprarán solo cuando sea necesario cubrir un evento, ya que pueden ser excluidos o sustituidos, y en su mayoría son perecibles. Por ejemplo, en caso de no haber disponibles tomates en el mercado, se podría excluir de la oferta el menú que incluye pebre, o reemplazar por otro. Además, en caso de tener *stocks* de verduras, seguramente muchas de ellas madurarían y se perderían.

Este modelo de gestión permite manejar costos de inventario bajos, a la vez que da seguridad en la disposición de los insumos necesarios para operar. Empero, para que este modelo de gestión funcione bien, se necesita tener procesos de adquisición fluidos.

La adquisición de insumos se dará de dos formas. Estas se diferencian por el tipo de producto que se desea hacer llegar a las instalaciones de la empresa<sup>44</sup>.

Por un lado, se tiene los productos congelados, los cuales deben mantener una cadena de frío. Para este tipo de productos se realizarán compras remotas a proveedores que ofrezcan el servicio de despacho. Así se externaliza el cuidado de la cadena de frío.

Por otro lado, para los productos no congelados, se realizará la compra en las instalaciones del proveedor. Para ello se ocupará el vehículo motorizado con que contará la empresa, como medio de movilización y de transporte de insumos.

### **c) Preparación de evento**

Antes de asistir a un evento se deben pre procesar ciertos productos y planear la operación que allí se dará. Esta acción es necesaria para permitir la preparación y entrega de los menús en tiempos de servicio reducidos. Además, como las cocinas de los restaurantes móviles son estrechas, se debe reducir al máximo la cantidad de tareas, utensilios y alimentos que se necesitan allí dentro.

Conforme lo anterior, la primera actividad a realizar es la definición de los menús que se expendrán en el evento. Esto se debe hacer teniendo en cuenta el tipo de clientes que se espera asistan.

También se deben estimar las porciones que se venderán. Esto es básico para definir la cantidad de productos que se necesita pre procesar y llevar al evento.

Una vez definidos menús y cantidades, se procede a la pre elaboración de los productos. Esta tarea se lleva a cabo en la cocina central de la empresa. Allí se seleccionan, pre cocinan y organizan los alimentos para poder realizar el *mise en place* de los menús.

### **d) Operación en evento**

Finalmente, se da la operación en el evento mismo. Esta actividad comienza con el traslado de los restaurantes rodantes, desde las instalaciones de la empresa hasta el espacio en que se efectuará la entrega de los productos.

---

<sup>44</sup> Se puede ver el BPMN del proceso en los Anexos.

Para dicho traslado, se utilizará el vehículo motorizado de la empresa, el cual luego quedará disponible para movilizar insumos, personas, equipos o incluso otros *food trailers* de la empresa.

Cuando un restaurant rodante llega a su espacio de operación, debe instalarse y disponer el *mise en place* in situ de sus productos. Esta tarea se llevará a cabo previo a la llegada de clientes, pues los *food trucks* siempre llegan horas antes, o incluso días, de que se dé el inicio de la actividad en los eventos.

Una vez que se inicie el flujo de clientes, en el restaurant rodante se darán dos actividades por separado. Por un lado, al interior del *food trailer* se hará la permanente preparación y entrega de alimentos a los clientes. Para ello, se dispondrá de dos operadores a bordo.

Por otro lado, en el exterior del carro, directamente al lado de él, se instalará una caja de atención. Allí los clientes realizarán el pago de sus compras, para luego pasar al costado a retirar su pedido en la ventanilla del tráiler.

Esta separación de los procesos de venta y elaboración-entrega, permite evitar la contaminación de alimentos por manipulación de dinero.

Además, al interior de los eventos habrá un encargado del carro que tendrá que llevar a cabo la labor de inspección. Esto significa, velar por el cumplimiento de los protocolos de sanidad, entrega, preparación de menús, etc., asegurando así un buen funcionamiento del restaurant rodante.

## **7.2. Recursos Humanos**

### **Requerimientos de personal**

Dada la planificación operacional que se describió, se hace necesaria la participación de distintos recursos humanos en cada proceso. A continuación se especifican los recursos humanos con los que se dispondrá, y como participan del proceso operacional de la empresa.

- Director Ejecutivo o CEO: Estará encargado de las labores comerciales de la empresa, como conseguir eventos, construir alianzas con productoras y municipalidades, y mantener las relaciones con proveedores. También se encargará de las labores de administración y gestión general de la empresa, como el correcto manejo de la contabilidad, pago de sueldos, etc.

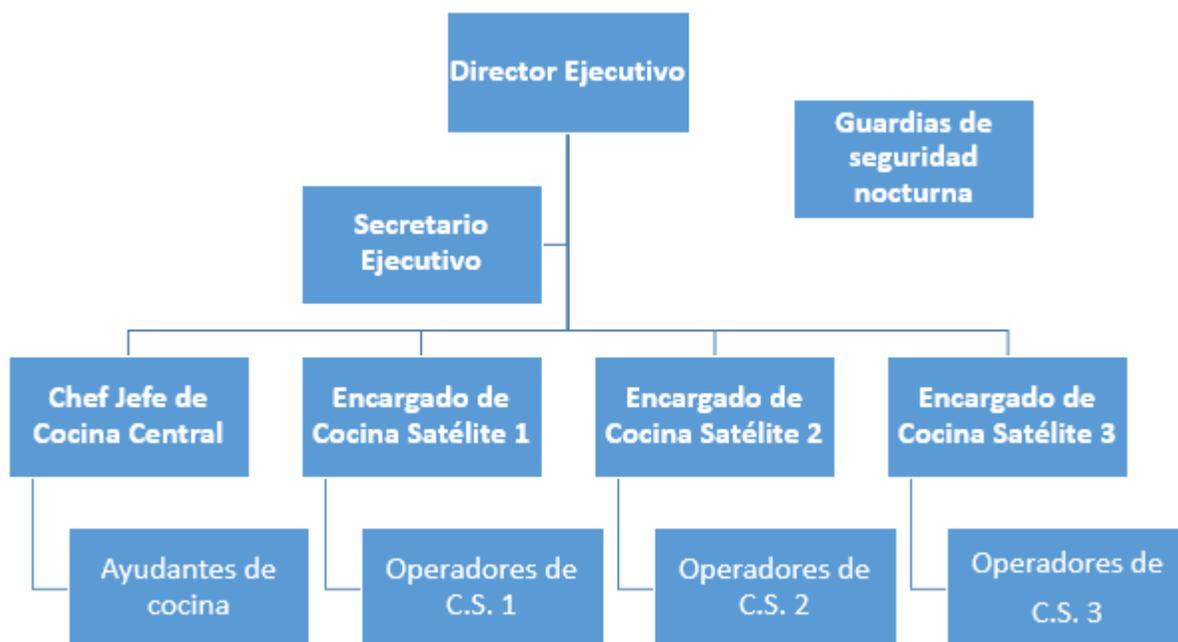
- Secretario ejecutivo: Prestará apoyo a todas las labores realizadas por el CEO, convirtiéndose en un apoyo constante para la administración de la organización. Además, tendrá a su cargo la gestión de las redes sociales y página web, por lo que también cumplirá el rol del *community manager* al interior de la empresa.
- Chef Jefe de cocina central: Estará encargado de liderar todas las labores que se lleven a cabo al interior de la cocina central. Él será el que dirigirá las actividades de planeación y elaboración del *mise an place*. También será el principal encargado del control de inventario y planificación de compras, debiendo llevar un registro de las existencias en la cocina central y bodega al interior de la misma. Por último, será encargado de diseñar nuevas propuestas gastronómicas que se enmarquen en las definiciones del producto.
- Ayudantes de cocina central: Participarán de las labores de preparación del *mise an place* para los eventos. Su trabajo estará limitado a secundar al Chef Jefe y cumplir las demandas de productos pre elaborados para los eventos.
- Encargados de cocina satélite: Serán los responsables de velar por el correcto funcionamiento de los *food trailers* previo, durante, y después de la operación en un evento. Antes de los eventos, participarán del proceso de estimación estimación/definición de demanda/oferta, compras de insumos y movilización del carro hasta el sitio de operación. Durante los períodos de venta, estarán en el sitio de operación ejerciendo de vendedores en la caja del restaurant rodante. Una vez acabo los eventos, cumplirán labores de inspección de carros, chequeo de equipos, etc.
- Operadores de cocina satélite: Serán quienes llevarán a cabo la preparación y entrega de los productos al interior de eventos. Además tendrán que cumplir labores de *mise an place* antes del inicio de la operación, y de aseo una vez acabada ésta.
- Guardias de seguridad: Se contará con guardias de seguridad que realicen labores de nochero y las instalaciones de la cocina central.

### **Estructura organizacional**

A partir de los requerimientos de capital, se decidió establecer una estructura organizacional jerárquica. Además, se definió separar la cocina central y las cocinas satélites como centros de gestión independientes unos de otros.

El esquema de dicha estructura organizacional se puede ver a continuación:

*Ilustración 18: Estructura organizacional de la empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

El director ejecutivo será la máxima autoridad de la empresa y quien tenga que rendir cuenta a los inversionistas. Acompañándolo en la parte más alta de la estructura organizacional, estará el secretario ejecutivo.

En el área de cocina central se tendrá el chef jefe como principal autoridad. Éste tendrá a su cargo a los ayudantes de cocina.

En paralelo al área de cocina central, se tendrá una propia área definida por cada cocina satélite o *food tráiler*. Estas áreas estarán lideradas por los encargados del carro. Los operadores de cocina satélite serán dirigidos por su respectivo encargado.

En el caso de los guardias para seguridad nocturna de las instalaciones de la empresa, ellos solo tendrán comunicación con el director ejecutivo y su secretario. No se los incluyó en el flujo de subordinación porque no son relevantes en la estructura organizacional de la operación.

Por otro lado, se considera la existencia de empleados a contrata, y otros que forman parte de la estructura trabajando a honorarios.

Los empleados contratados serán el CEO, su secretario ejecutivo, el jefe de cocina, los encargados de carros, y los guardias. En cambio, los ayudantes de cocina y los operadores de *food trailers* serán remunerados con pago de honorarios.

Esta distinción se hizo debido a que los ayudantes de cocina y operarios de los carros solo son requeridos cuando se da la operación en un evento. Por ello se los debe considerar como costos variables de la empresa. Además, su labor requiere poco conocimiento del negocio, así que pueden ser rotados sin problema.

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para facilitar la lectura y comprensión de esta sección, se realiza una evaluación financiera paso a paso, dividiendo en distintos puntos los distintos aspectos económicos del negocio.

En principio, se resume el monto necesario para adquirir los activos necesarios para implementar el negocio. Esto se detalla en el punto:

### 8.1 – Inversión

Luego, se establecen ciertos supuestos que describen el escenario futuro esperado, el que a su vez define los flujos de dinero que generará el negocio. Esto se explica en detalle en los puntos:

### 8.2 – Supuestos para cálculos de Flujo de Caja

### 8.3 – Ingresos

### 8.4 – Costos Variables

### 8.5 – Costos Fijos

A continuación, se calcula el Beneficio Neto que produce la operación de la empresa en su primer año de operación. Esto permite ver en detalle los flujos del negocio y sirve de *in put* para construir el Flujo de Operacional y el Flujo de Caja Privado. Estos cálculos se muestran de manera minuciosa y separada por partida en los puntos:

### 8.6 – Beneficio Neto

### 8.7 – Flujo de Caja Operacional anual

### 8.8 – Flujo de Caja de Capitales anual

Entonces, ya se cuenta con la información necesaria para la construcción del Flujo de Caja Privado, el cual se presenta de manera anual y con un horizonte de 10 años en el punto:

### 8.9 – Flujo de Caja Privado anual

Utilizando los flujos calculados anuales, se procede a calcular el VAN y TIR del proyecto, incluidos en:

### 8.10 – VAN y TIR con horizonte de 10 años

Finalmente, se incluye un análisis de sensibilidad, presentando el comportamiento de los indicadores relevantes ante variaciones en el número de ventas, los precios y costos de productos.

## 8.11 – Análisis de sensibilidad

Todo este proceso y su ordenamiento permiten realizar una evaluación financiera del proyecto minuciosa y fundada.

### 8.1. Inversión

Para la puesta en marcha del negocio se considerará la implementación de una flota de 3 *food trailers*. La implementación de cada vehículo debe considerar la adquisición del carro, el equipamiento y utensilios de cocina, el diseño del exterior del carro, y la obtención de patentes y permisos. Los valores de estos ítems, considerando IVA, son:

Tabla 7: Inversión por Cocina Satélite

Ítem	Precio
<b>Carro</b>	\$ 5.890.500
<b>Equipamiento y utensilios</b>	\$ 3.060.000
<b>Diseño de carro</b>	\$ 500.000
<b>Patente y permisos</b>	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

También se debe considerar la implementación de una cocina central, la que además tendrá incluida una zona de bodega y oficina. Adicionalmente, se tiene como inversión el diseño de una página web, la adquisición de una camioneta, y la constitución de la empresa.

Tabla 8: Inversión común

Ítem	Precio
<b>Equipamiento de cocina</b>	\$ 6.200.000
<b>Equipamiento de oficina</b>	\$ 950.000
<b>Diseño página web</b>	\$ 250.000
<b>Constitución de empresa</b>	\$ 250.000
<b>Camioneta</b>	\$ 11.990.000

Fuente: Elaboración propia

Así, sumando cada uno de los ítems, y teniendo el cuidado de considerar 3 vehículos *food trailer*, se calcula la inversión inicial equivalente a:

**INVERSIÓN  
INICIAL \$ 48.591.500**

## 8.2. Supuestos para el cálculo del Flujo de Caja

Para los cálculos de los costos e ingresos por eventos, así como los de otros valores que se necesitan para la construcción del flujo de caja, se debe tener claridad sobre el escenario futuro a evaluar. Dicha claridad se obtiene definiendo ciertas características de la operación esperada a través de supuestos.

A continuación se enuncian los supuestos más relevantes que se incluyeron en los cálculos:

- Se tendrá un flujo promedio de 60 ventas individuales por hora en evento.
- Se considera que en promedio se operará 6 horas por evento.
- Se tendrá dos operadores por carro durante la operación en eventos.
- Para la asistencia a cada evento, se necesitará del trabajo de pre elaboración de 2 ayudantes de cocina.

Por otro lado, el supuesto más importante que se plateó fue que la asistencia a eventos seguía un comportamiento similar de estacionalidad al que sigue la demanda potencial.

Así, se utilizó los datos obtenidos del estudio de eventos para modelar el número de días que operará en evento cada carro al mes.

*Tabla 9: Días de operación de restaurantes rodantes por mes*

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días de Operación	8	10	18	12	9	10	5	13	18	22	15	4

*Fuente: Elaboración propia*

A partir de esta información se podrán calcular las ventas y costos de la operación.

## 8.3. Ingresos

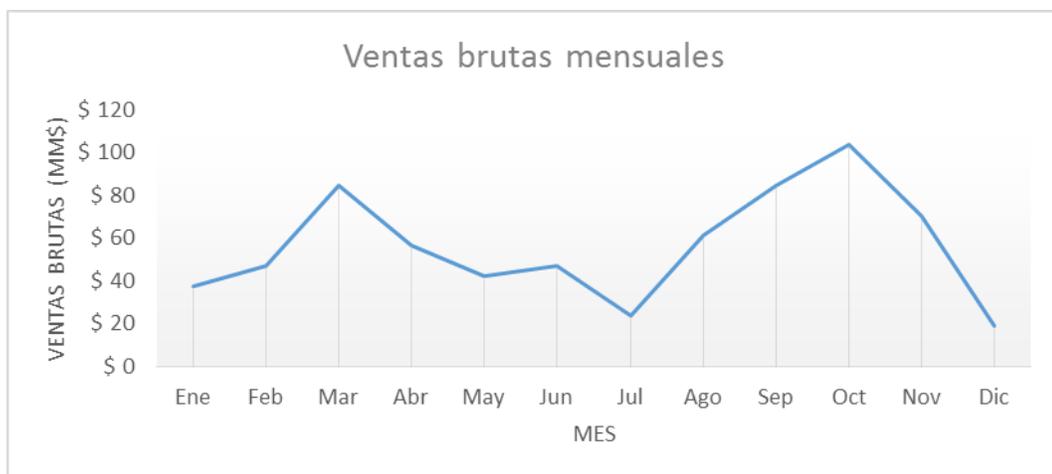
Los ingresos del negocio vienen dados por la venta de los productos en los eventos a precios de lista, es decir considerando IVA.

En este caso se tiene 4 productos distintos, los cuales además tienen posibilidad de ser adquiridos como "combos". Esto hace que los ingresos puedan variar dependiendo de qué productos se venden más. Para hacerse cargo de esta situación, se asumirá que todos los menús son vendidos en igual proporción, y en el 80% de los casos con bebida incluida.

La afirmación anterior implica que el ingreso que se tendrá por unidad de menú vendido será \$3.800, y en el caso de ser un "combo", será de \$4.500.

A partir de los supuestos asumidos, se estimó que se tendrán ventas brutas de \$1.569.600 por día de evento trabajado. Luego, considerando los días de operación mensuales y el número de carros de la empresa, se obtienen las ventas del negocio por mes.

*Ilustración 19: Comportamiento de ventas mensuales del primer año de operación*



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, se calcula el ingreso neto anual esperado para el primer año de operación:

<b>INGRESO NETO ANUAL</b>	<b>MM\$ 569,80</b>
---------------------------	--------------------

#### **8.4. Costos variables**

Por la naturaleza del negocio, se tiene que los costos variables están relacionados con el número de eventos al que asista un restaurant rodante y las cantidades vendidas.

Por la razón anterior, los supuestos establecidos permitieron definir los siguientes costos variables:

- Costos de insumos de menú expendidos.
- Costo de bebidas expendidas.
- Costos de insumos de aseo y otros relacionados con el funcionamiento del carro.
- Merma de insumos.
- Gastos de abastecimiento.
- Gastos de movilización.
- Permiso por operar en evento.
- Personal operado de la cocina satélite en el evento.
- Personal de pre elaboración necesaria para el evento.
- Gastos de generación de electricidad, disposición de agua y gas.

De acuerdo con los supuestos empleados, estos costos por día de evento serán en promedio:

*Tabla 10: Costos variables por Cocina Satélite día de operación*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Insumos menu	\$ 432.000
Insumos bebidas	\$ 112.320
Insumos de aseo	\$ 10.000
Merma de insumos	\$ 27.716
Abastecimiento	\$ 5.000
Movilización	\$ 8.000
Permiso de evento	\$ 400.000
Personal de evento	\$ 80.000
Personal de pre elaboración	\$ 20.000
Generación de electricidad, agua y gas	\$ 20.000
Bono colación	\$ 8.000
<b>Total=</b>	<b>\$ 1.123.036</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Luego, a partir de los días por mes trabajados por los restaurantes rodantes de la empresa, se calculan el costo variable mensual y anual proyectados.

**COSTO VARIABLE  
NETO ANUAL** MM\$ 415,14

## 8.5. Costos fijos

Los costos fijos del negocio vienen dados principalmente por el pago de remuneraciones a los trabajadores. Estos gastos de sueldos mensuales son:

*Tabla 11: Costos fijos por concepto de remuneraciones*

<b>Cargos</b>	<b>Costo empresa</b>
Guardias	\$ 950.000
CEO y Secretario	\$ 2.200.000
Chef	\$ 990.000
Supervisores	\$ 1.830.000

*Fuente: Elaboración propia*

Además, existen otros costos fijos relacionados con aspectos de pagos de servicios, arriendos, etc. de los que se debe hacerse cargo mes a mes. Estos son:

*Tabla 12: Otros costos fijos*

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
<b>Arriendo Local/cocina</b>	\$ 1.000.000
<b>Contabilidad</b>	\$ 60.000
<b>Promoción</b>	\$ 150.000
<b>Gastos de oficina y otros</b>	\$ 100.000
<b>Mantenimiento de camioneta</b>	\$ 30.000
<b>Membresía a gremio</b>	\$ 90.000
<b>Transbank</b>	\$ 14.124
<b>Mantenimiento de carros</b>	\$ 50.000
<b>Telefonía</b>	\$ 30.000

*Fuente: Elaboración propia*

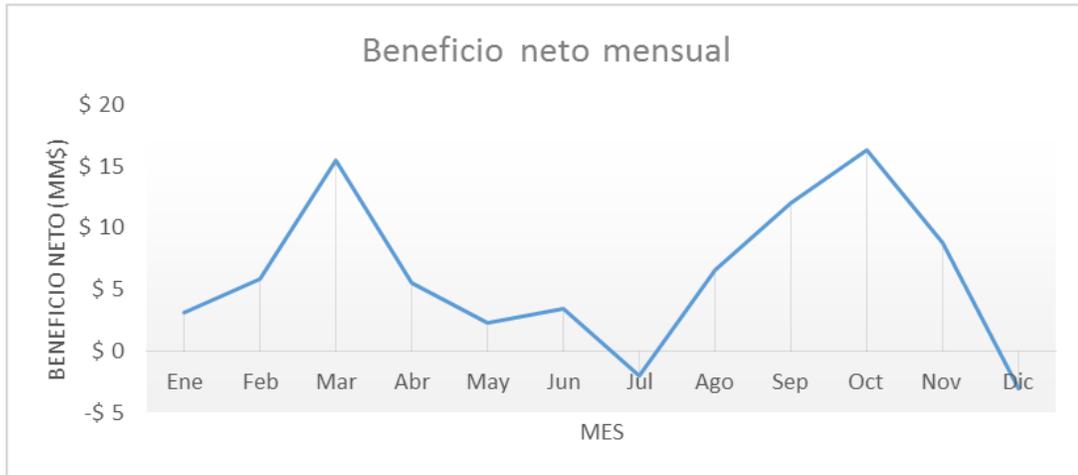
De esta forma, se tiene que el negocio demanda costos fijos netos mensuales por \$7.594.124. Así, se calculan los costos fijos netos del primer año de operación:

**COSTO FIJO  
NETO ANUAL** MM\$ 88,13

## 8.6. Beneficio Neto

A partir de las proyecciones y estimaciones hechas anteriormente, se procedió a calcular el flujo neto mensual. Se puede apreciar el comportamiento de éste en el siguiente gráfico:

Ilustración 20: Comportamiento del Beneficio neto mensual en el primer año



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el beneficio neto mensual es muy variable, existiendo incluso meses con pérdidas. Esto se debe principalmente a la estacionalidad de la operación, razón por la cual hay meses con muy pocas ventas.

A partir de los beneficios netos mensuales, finalmente se calcula el beneficio neto total o acumulado del primer año de operación<sup>45</sup>:

**BENEFICIO NETO ANUAL MM\$ 66,53**

## 8.7. Flujo de Capa Operacional

A partir del beneficio neto anual, se construye el flujo de caja operacional del negocio para el primer año de operación. Dicho flujo luego es proyectado para el cálculo del flujo de caja operacional de los próximos años, haciendo las modificaciones respectivas en las partidas de Depreciación y Pérdidas/Ganancias de Capital.

<sup>45</sup> Los detalles para del cálculo del Beneficio neto y el flujo mensual para el primer año de operación se pueden ver con detalle en el Anexo – L y Anexo – M, respectivamente.

A continuación se presenta la estructura del flujo operacional del negocio para los 10 años de evaluación<sup>46</sup>.

*Ilustración 21: Flujo de caja operacional anual*

Año	0	1	2	3	...	10
<b>INGRESOS NETOS</b>		\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	...	\$ 569.804.370
<b>COSTOS VARIABLES NETOS</b>		-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	...	-\$ 415.139.657
<b>COSTOS FIJOS NETOS</b>		-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	...	-\$ 88.132.676
<b>Beneficio Neto</b>		\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	...	\$ 66.532.037
(-) Depreciación		-\$ 5.710.017	-\$ 5.710.017	-\$ 5.710.017	...	\$ 0
(+) Ganancias de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	...	\$ 15.000.000
(-) Pérdidas de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	...	\$ 0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 60.822.019	\$ 60.822.019	\$ 60.822.019	...	\$ 81.532.037
(-) Impuesto de 1ra Cat. (25%)		-\$ 15.205.505	-\$ 15.205.505	-\$ 15.205.505	...	-\$ 20.383.009
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		\$ 45.616.514	\$ 45.616.514	\$ 45.616.514	...	\$ 61.149.027
(+) Depreciación		\$ 5.710.017	\$ 5.710.017	\$ 5.710.017	...	\$ 0
(-) Ganancias de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	...	-\$ 15.000.000
(+) Pérdidas de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	...	\$ 0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		\$ 51.326.532	\$ 51.326.532	\$ 51.326.532	...	\$ 46.149.027

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que se tiene un resultado operaciones cercano a los 50 millones al año.

## 8.8. Flujo de Caja de Capitales

Se construye el flujo de caja privado considerando que la inversión inicial de 3 carros se realizará a partir del aporte de inversionistas.

Además, se define una inversión en capital de trabajo de 22 millones de pesos. Esta cifra se obtiene a partir de la necesidad de contar con recursos para el financiamiento de las primeras compras de insumos, los costos fijos del primer mes, y el pago del IVA de la inversión. El monto del capital de trabajo destinado para cada uno de estos puntos se detalla a continuación:

*Tabla 13: Capital de trabajo definido*

Ítem	Monto destinado
<b>Primera compra de insumos</b>	\$ 6.000.000
<b>Costos fijos del primer mes</b>	\$ 8.000.000
<b>IVA de la inversión</b>	\$ 8.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.000.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>46</sup> El detalle del flujo de caja operacional completo se adjunta en el Anexo – N.

Por otro lado, se considera un valor residual de los activos al final del período de evaluación y construcción del flujo de caja. Este valor corresponde al precio al que se estima se podrían vender los activos de la empresa luego de 10 años de operación.

En particular, se considera la reventa de los 3 vehículos restaurant, la camioneta para traslado y el equipamiento de cocina, a un monto total final de 15 millones de pesos. Cabe destacar que esta reventa se produce una vez que los activos se han depreciado completamente, por lo que su liquidación constituye la ganancia de capital que se aprecia en el último período del flujo operacional.

Entonces, partir de lo anterior se estructura el siguiente flujo de caja de capitales para el proyecto<sup>47</sup>:

*Ilustración 22: Flujo de caja de capitales anual*

Año	0	1	2	3	...	10
Inversión sin IVA						
Camioneta	-\$ 10.075.630				...	
Carros	-\$ 14.850.000				...	
Equipamiento de cocina	-\$ 10.339.496				...	
Herramientas de cocina	-\$ 2.584.874				...	
Amoblado de oficina	-\$ 319.328				...	
Útiles de oficina	-\$ 79.832				...	
Computador	-\$ 399.160				...	
Otros	-\$ 2.184.874				...	
Valor Residual de los Activos					...	\$ 15.000.000
Inversión en capital de trabajo	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	...	\$ 0
Recuperación de capital de trabajo	\$ 0	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	...	\$ 22.000.000
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITALES</b>	<b>-\$ 62.833.193</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>...</b>	<b>\$ 37.000.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.9. Flujo de Caja Privado

Finalmente, se calculó el flujo de caja privado. Para ello se sumó los flujos operacionales y de capitales, lo que entregó los resultados siguientes<sup>48</sup>:

<sup>47</sup> El detalle del flujo de caja de capitales completo se adjunta en el Anexo – O.

<sup>48</sup> El detalle del flujo de caja privado completo se adjunta en el Anexo – P.

Ilustración 23: Flujo de caja privado anual

Año	0	1	2	3	...	10
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO</b>	<b>-\$ 62.833.193</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>...</b>	<b>\$ 83.149.027</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.10 Cálculo del VAN y TIR

Una vez que se contó con la estimación de los flujos privados del proyecto, se calculó el valor presente de los mismos utilizando una tasa del 25%. Esta tasa se definió por sobre la tasa ocupada en otras evaluaciones de proyecto consultadas, debido a que la poca información del mercado existente (hasta antes de este estudio) hace aumentar el factor de riesgo de invertir en el proyecto.

Los valores presentes de los flujos futuros del proyecto se presentan a continuación:

Tabla 14: Valores presente de los flujos futuros

Año	VP del flujo
<b>0</b>	-\$ 62.833.193
<b>1</b>	\$ 41.061.225
<b>2</b>	\$ 32.848.980
<b>3</b>	\$ 26.279.184
<b>4</b>	\$ 20.932.392
<b>5</b>	\$ 16.745.914
<b>6</b>	\$ 13.396.731
<b>7</b>	\$ 10.713.897
<b>8</b>	\$ 8.419.853
<b>9</b>	\$ 6.735.883
<b>10</b>	\$ 8.928.059

Fuente 1: Elaboración propia

Finalmente, a partir de los valores presentes, se obtiene el VAN del proyecto a una tasa de descuento del 25% y un horizonte de evaluación de 10 años, además de la TIR para el mismo período.

<b>VAN</b>
\$123.228.952

<b>TIR</b>
81,51%

## 8.11. Análisis de sensibilidad

Se consideró estudiar el desempeño del proyecto en distintos escenarios que modifiquen las variables introducidas en la construcción de los flujos de caja. Para este propósito, se define estudiar el comportamiento del VAN y TIR frente a variaciones de: a) cantidades de ventas; b) precios de venta; y c) costos de insumos.

En todos los casos se tomó como línea base los valores de las variables definidos para la construcción de los flujos de caja anteriormente expuestos.

a) Análisis de sensibilidad respecto al número de ventas.

Tabla 15: Variación del VAN y TIR frente a variación del número de ventas

Variación Número ventas	VAN	Variación % VAN	TIR	Variación TIR
-10%	\$ 26.203.428	- 78,74%	37,44%	- 44,07%
-5%	\$ 74.716.177	- 39,37%	59,67%	- 21,84%
-1%	\$ 113.526.375	- 7,87%	77,16%	- 4,35%
0%	\$ 123.228.925	0,00%	81,51%	0,00%
1%	\$ 132.931.475	+ 7,87%	85,86%	+ 4,35%
5%	\$ 171.741.673	+ 39,37%	103,22%	+ 21,71%
10%	\$ 220.254.422	+ 78,74%	124,88%	+ 43,37%

Fuente: Elaboración propia

b) Análisis de sensibilidad respecto al precio de venta.

Tabla 16: Variación del VAN y TIR frente a variación del precio de venta de los productos

Variación Precio de venta	VAN	Variación % VAN	TIR	Variación TIR
-10%	-\$ 9.759.420	-107,92%	20,22%	- 61,29%
-5%	\$ 56.734.753	-53,96%	51,50%	- 30,01%
-1%	\$ 109.930.091	-10,79%	75,54%	- 5,97%
0%	\$ 123.228.925	0,00%	81,51%	0,00%
1%	\$ 136.527.760	+ 10,79%	87,47%	+ 5,96%
5%	\$ 189.723.098	+ 53,96%	111,25%	+ 29,74%
10%	\$ 256.217.270	+ 107,92%	140,93%	+ 59,42%

Fuente: Elaboración propia

c) Análisis de sensibilidad respecto al costo de insumos.

Tabla 17: Variación del VAN y TIR frente a variación del costo de los insumos para elaboración de los menús de venta

Variación Costo de insumos	VAN	Variación % VAN	TIR	Variación TIR
<b>-10%</b>	\$ 167.325.060	+ 35,78%	101,25%	+ 19,74%
<b>-5%</b>	\$ 145.276.993	+ 17,89%	91,39%	+ 9,88%
<b>-1%</b>	\$ 127.638.539	+ 3,58%	83,49%	+ 1,98%
<b>0%</b>	\$ 123.228.925	0,00%	81,51%	0,00%
<b>1%</b>	\$ 118.819.311	- 3,58%	79,53%	- 1,98%
<b>5%</b>	\$ 101.180.857	- 17,89%	71,61%	- 9,90%
<b>10%</b>	\$ 79.132.790	- 35,78%	61,67%	- 19,84%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la variable que más afecta los resultados de la empresa en evaluación es el precio de venta de los productos. Incluso se aprecia que disminuir en un 10% el precio promedio de venta fijado implica un valor negativo para el proyecto.

Por otro lado, el costo de los insumos es la variable a la que menos sensible es el proyecto dentro de las tres variables estudiadas. Esto resulta lógico debido a que se tiene la venta de productos con alto margen. Por ello, aun frente a aumentos significativos de los costos, si se mantiene el precio de venta establecido el VAN del proyecto sigue siendo positivo y la TIR superior al 60%.

## **9. CONCLUSIONES**

### **9.1. Resultados**

El trabajo realizado tenía como fin la elaboración de un plan de negocio para la evaluación de un proyecto de venta de comida al paso a través del formato de restaurantes rodantes.

Como primer paso para el cumplimiento del objetivo principal, se planeó desarrollar un análisis estratégico de la industria de venta de comida rápida en Chile. Dicho análisis permitió observar que las ventas de este tipo de menús han registrado un aumento sostenido durante los últimos años, siendo los segmentos de menor edad de la población los que concentran su consumo. Además, en la Región Metropolitana es donde se registra el mayor gasto promedio en comida rápida por persona. Con esta información se pudo concluir que existen condiciones económicas y conductuales en la población favorables para la inversión en esta industria.

En el caso particular de los restaurantes rodantes de comida al paso, se constató que este formato opera principalmente en parques y eventos de asistencia masiva, debido a la existencia de dificultades regulatorias para la instalación en la vía pública. Esto ocurre porque la normativa vigente es poco clara, desactualizada y restringe fuertemente la oferta de menús que se pueden ofrecer hoy. Por ello lo conveniente es adaptarse a la normativa actual y crear un modelo de negocio que considere la operación en eventos masivos y un menú que cumpla claramente las restricciones actuales.

Por otro lado, también se estudió cualitativa y cuantitativamente la oferta y demanda del mercado de restaurantes rodantes. Dicho estudio reveló que tanto la oferta como la demanda se presentan muy atomizadas, no existiendo empresas de gran tamaño o flotas de carros restaurantes que operen en Chile. Además, se constató la existencia de una estacionalidad en la demanda de la Región Metropolitana, con una disminución en las compras durante los meses con mayor presencia de precipitaciones. Esta información permitió realizar una estimación concreta de la demanda potencial del mercado.

El siguiente objetivo del trabajo era la definición de una propuesta de valor a ofrecer en el mercado estudiado. Para ello se tomó en consideración los resultados de la investigación estratégica y de mercado realizada. Con ello se logró la identificación de atributos claves para el éxito, entre los que se destacan la rapidez de entrega y flexibilidad en la operación. Estos atributos lograron ser incorporados en la propuesta de valor diseñada.

Por otro lado, se planteó que el modelo de negocio desarrollado para ofrecer la propuesta de valor debía ser escalable. Esto se cumplió a cabalidad, dado que la estructura de empresa definida permite diferentes alternativas de crecimiento, las cuales fueron debidamente explicadas. Además, se nota que esta escalabilidad resulta altamente factible, dado que a priori se observan posibilidades de ampliar el mercado meta a otras regiones del país, y la diversificación de la propuesta es de fácil implementación.

En lo que se refiere a los Planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, estos fueron desarrollados satisfactoriamente, lográndose completar la etapa de diseño del proyecto estudiado. Cabe destacar que la elaboración de estos planes permitió advertir necesidades de recursos para la implementación del negocio que no estaban siendo considerados previamente. Entre ellos se puede mencionar la incorporación de personal de seguridad, por ejemplo, el cual no había sido considerado en los diseños iniciales del proyecto.

Finalmente, la evaluación financiera realizada entregó resultados atractivos para la inversión en el proyecto. Se pudo advertir que el negocio registra valores de VAN y TIR de alta rentabilidad, entorno a los 120 millones de pesos y el 80% respectivamente. También los flujos de caja permitieron comprobar que, tal como se supuso en un principio, el formato del restaurante móvil presenta bajos costos fijos e inversión, lo cual disminuye el monto de capital en riesgo ante un eventual escenario de resultados futuros adversos en la operación.

Los análisis de sensibilidad también permitieron apreciar que las variaciones de precio de venta pueden afectar fuertemente el resultado operacional del negocio, debido a que las modificaciones del margen tienen un efecto muy significativo en el beneficio neto. La cantidad de ventas también se presenta como relevante, aunque el negocio sigue siendo muy rentable ante disminuciones de venta incluso por debajo del 10% de las estimadas.

En definitiva, se logró construir un documento de Plan de Negocio para un proyecto de empresa que se presenta y justifica como atractiva para inversión.

## **9.2. Recomendaciones**

En caso de decidir finalmente invertir en el negocio, se recomienda el diseño de un Plan de Implementación que considere comenzar con un período de marcha blanca, principalmente para el aprendizaje de las actividades operativas por parte del personal. Para esta marcha blanca se podría gestionar la asistencia y operación en eventos de menor escala, con asistencia de público

no masiva, y sin pago de permiso o cuota de incorporación a evento, lo que permite operar a bajas tasas de demanda y costos reducidos.

También se recomienda considerar la flexibilidad en los menús y posibilidad del rediseño de los mismos desde un principio. Esto se mencionó como una actividad clave del negocio, pues permite adaptar la propuesta gastronómica a las preferencias reales del cliente.

En línea con el punto anterior, también se debiese comenzar con alta actividad en redes sociales. Así se establecen desde un principio los canales de comunicación con el cliente que permitan saber cómo está siendo recibido el producto y percibida la empresa. Al mismo tiempo, la presencia en redes sociales es un potente medio para dar a conocer la marca.

Por otro lado, en caso de que las ventas estén por debajo de lo proyectado, se podría considerar la asistencia solo a eventos municipales. Este tipo de eventos por lo general no requiere del pago de una cuota de incorporación, por lo que el costo variable de la operación se reduce ampliamente. Estos menores costos aumentan el margen por venta y pueden hacer viable incluso reducir los precios de lista, para así aumentar las cantidades vendidas.

También se recomienda considerar la operación en regiones. Si bien los alcances de este proyecto se limitaban a la Región Metropolitana, se logró apreciar la oportunidad de operar en regiones durante eventos de fin de semana o períodos de vacaciones. Esta posibilidad permite hacer frente a los períodos de poca demanda que generaban resultados operativos cercanos a cero durante los meses de bajas ventas.

Finalmente, para el futuro se recomienda llevar a cabo la escalabilidad del negocio de acuerdo a la evolución del mismo. Para dicha escalabilidad es sumamente importante monitorear la aceptación del menú y las preferencias de los clientes. Con ello, se puede decidir que opción u opciones de las planteadas resultan más convenientes para escalar el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. SII, Sitio web, [en línea], <[www.sii.cl](http://www.sii.cl)>, [consulta: 10 Enero 2016]
2. Boragó, Restaurant, [En línea], <<http://www.borago.cl/>>, [Consulta: 10 Enero 2016]
3. ASEGMI, Sitio web,[en línea], <<http://www.asegmi.cl/>>, [Consulta: 15 Febrero 2016]
4. ACHIFT, Asociación Chilena de Food Truck, [en línea], <<http://www.achift.cl/>>, [Consulta: Febrero 2016]
5. Reglamento sanitario de los alimentos, Sitio web, [en línea], <<http://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/D.S-N----977actualizado-2013.pdf>>, [Consulta: 15 Febrero 2016]
6. Banco mundial, Sitio web, [en línea], <<http://www.bancomundial.org>>, [Consulta:15 Febrero 2016]
7. Organización para la cooperación y el desarrollo económico, Sitio web, [en línea], <<http://www.oecd.org/>>, [Consulta: 15 Febrero]
8. Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelo de negocios
9. SII, estadísticas de introducción, [en línea], <[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)>, [Consulta: 2 marzo 2016]
10. Historia de los food truck y su llegada a Chile, [en línea], <<http://foodtracker.cl/2015/10/21/la-no-moda-de-los-food-trucks-en-chile/>>, [Consulta: 20 marzo 2016]
11. RAE, definición de restaurant, [en línea], <<http://dle.rae.es/?id=WECJvpa>>, [Consulta: 20 marzo 2016]
12. Naresh Malhotra, Investigación de mercado, pag. 202, 158, 183.

13. GFK ADIMARK, Los chilenos y la alimentación, [en línea], <<http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=312>>, [Consulta: Marzo 2016]
14. INE, Cifras de eventos musicales, [en línea], <[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_sociales\\_culturales/cultura/pdf/cultura\\_tiempo\\_libre\\_informe\\_2014.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/cultura/pdf/cultura_tiempo_libre_informe_2014.pdf)>, [Consulta: 17 Abril 2016]

## ANEXOS

### **Anexo A: Vehículos más utilizados para el formato de restaurant rodante en Chile.**



#### Food truck:

Corresponden a pequeños camiones acondicionados como cocina en su interior. Tiene independencia ára su movilización y son los de mayor costo.



#### Food trailer:

Corresponde a carros de arrastre, en su mayoría cerrados y en diversos tamaños. Su interior está completamente equipado como cocina. No poseen motor, por lo que dependen de otro vehículo para su movilización.



#### Food bike:

Corresponden a triciclos adaptados principalmente como expendios de bebidas calientes y bebidas frías, helados o pasteles. Son los vehículos de menor tamaño y costo ocupados en el formato, y no necesitan de otro vehículo para su movilización.

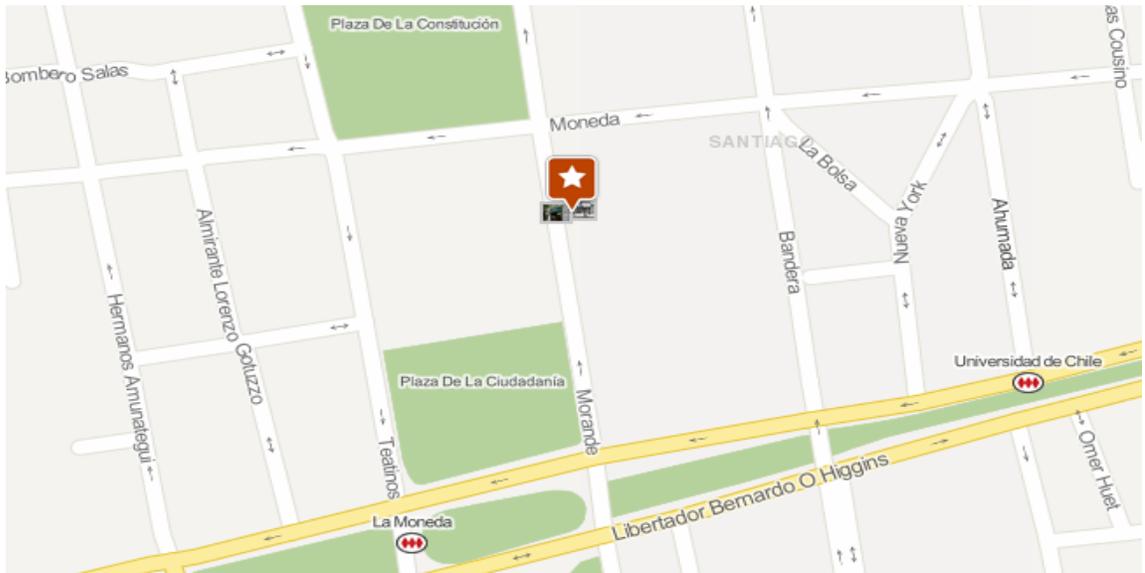


#### Food combi:

Corresponden a antiguas furgonetas, de marca VOLKSWAGEN, modificadas y acondicionadas como cocinas abiertas. Resultan muy populares y atractivas, pero tienen el inconveniente de desperfectos mecánicos debido a la antigüedad de los vehículos. Tienen independencia para su movilización.

## **Anexo B: Plaza de bolsillo Morandé.**

- **Ubicación:** Morandé 83, Comuna de Santiago



- **Fotografías:**



## Anexo C: Tablas de datos demográficos de interés, extraídos del Compendio Estadístico del INE de 2010

AÑO	Población estimada <sup>1</sup>		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
2020	18.549.095	9.170.100	9.378.995
2021	18.665.029	9.225.309	9.439.720
2022	18.780.961	9.280.517	9.500.444
2023	18.896.893	9.335.725	9.561.168
2024	19.012.825	9.390.933	9.621.892
2025	19.128.758	9.446.141	9.682.617
2026	19.220.429	9.488.592	9.731.837
2027	19.312.102	9.531.043	9.781.059
2028	19.403.774	9.573.494	9.830.280
2029	19.495.446	9.615.945	9.879.501
2030	19.587.121	9.658.397	9.928.724
2031	19.652.544	9.687.344	9.965.200
2032	19.717.971	9.716.293	10.001.678
2033	19.783.397	9.745.242	10.038.155
2034	19.848.824	9.774.191	10.074.633
2035	19.914.249	9.803.138	10.111.111
2036	19.953.465	9.819.216	10.134.249
2037	19.992.680	9.835.292	10.157.388
2038	20.031.894	9.851.368	10.180.526
2039	20.071.109	9.867.444	10.203.665
2040	20.110.322	9.883.518	10.226.804
2041	20.127.269	9.889.141	10.238.128
2042	20.144.214	9.894.761	10.249.453
2043	20.161.160	9.900.382	10.260.778
2044	20.178.105	9.906.003	10.272.102
2045	20.195.050	9.911.623	10.283.427
2046	20.196.996	9.910.271	10.286.725
2047	20.198.941	9.908.918	10.290.023
2048	20.200.885	9.907.565	10.293.320
2049	20.202.831	9.906.213	10.296.618
2050	20.204.779	9.904.861	10.299.918

1.2.1-07 POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO DE 2010, POR ÁREAS URBANA Y RURAL, SEGÚN REGIONES

REGIÓN	Población estimada al 30 de junio <sup>1</sup>		
	Total	Área	
		Urbana	Rural
<b>TOTAL</b>	<b>17.094.275</b>	<b>14.868.172</b>	<b>2.226.103</b>
XV Región de Arica y Paríacota	184.957	167.343	17.614
I Región de Tarapacá	314.534	294.026	20.508
II Región de Antofagasta	575.268	560.801	14.467
III Región de Atacama	280.543	254.783	25.760
IV Región de Coquimbo	718.717	578.245	140.472
V Región de Valparaíso	1.759.167	1.610.211	148.956
VI Región de O'Higgins	883.368	626.417	256.951
VII Región del Maule	1.007.831	676.615	331.216
VIII Región del Biobío	2.036.443	1.699.819	336.624
IX Región de La Araucanía	970.419	659.274	311.145
XIV Región de Los Ríos	379.709	260.445	119.264
X Región de Los Lagos	836.256	588.352	247.904
XI Región de Aisén	104.843	88.376	16.467
XII Región de Magallanes y Antártica	158.657	147.490	11.167
Región Metropolitana	6.883.563	6.655.975	227.588

<sup>1</sup> Estimación realizada con antecedentes hasta Censo 2002

FUENTE: INE, Chile, Proyecciones y Estimaciones de población por sexo y edad, 1990-2020.

REGIÓN	Población Estimada <sup>1</sup>		Superficie (Km <sup>2</sup> ) <sup>2</sup>	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )
	Miles de personas	Porcentaje		
<b>TOTAL</b>	<b>17.094,3</b>	<b>*100,0</b>	<b>2.006.096,3</b>	<b>8,5</b>
XV Región de Arica y Paríacota	185,0	1,1	16.873,3	11,0
I Región de Tarapacá	314,5	1,8	42.225,8	7,4
II Región de Antofagasta	575,3	3,4	126.049,1	4,6
III Región de Atacama	280,5	1,6	75.176,2	3,7
IV Región de Coquimbo	718,7	4,2	40.579,9	17,7
V Región de Valparaíso	1.759,2	10,3	16.396,1	107,3
VI Región de O'Higgins	883,4	5,2	16.387,0	53,9
VII Región del Maule	1.007,8	5,9	30.296,1	33,3
VIII Región del Biobío	2.036,4	11,9	37.068,7	54,9
IX Región de La Araucanía	970,4	5,7	31.842,3	30,5
XIV Región de Los Ríos	379,7	2,2 <sup>a</sup>	18.429,5	20,6
X Región de Los Lagos	836,3	4,9 <sup>a</sup>	48.583,6	17,2
XI Región de Aisén	104,8	0,6 <sup>a</sup>	108.494,4	1,0
XII Región de Magallanes y Antártica	158,7	0,9	1.382.291,1	0,1
Región Metropolitana	6.883,6	40,3	15.403,2	446,9

<sup>1</sup> Estimación realizada con antecedentes hasta Censo 2002

<sup>2</sup> Superficie obtenida por planimetría en cartas I.G.M. 1:50.000 para las regiones I a X, RM, XIV y XV.

La actual D.P.A. 2007 no contempló las superficies de las regiones XI y XII, por no considerar aguas marítimas interiores.

<sup>a</sup> Excluye aguas marítimas interiores.

**Anexo D:** Tablas de datos referentes a asistentes a eventos musicales, extraídos del Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre - 2014, realizado del INE.

**TABLA 14.27** Número de asistentes a espectáculos musicales, pagando entrada por tipo de espectáculo. 2009-2014

FUENTE: Encuesta de Espectáculos Públicos (INE).

AÑO	Entrada pagada <sup>1</sup>		
	TOTAL	Tipo de espectáculo	
		Concierto música docta	Concierto música popular
2009	1.434.005	134.112	1.299.893
2010	1.522.660	104.051	1.418.609
2011	1.864.446	139.555	1.724.891
2012	2.044.451	149.065	1.895.386
2013	1.755.001	256.898	1.498.103
2014	1.809.448	193.914	1.615.534

<sup>1</sup> Los datos refieren exclusivamente al movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la encuesta INE, declarando haber presentado espectáculos musicales por lo menos una vez en el año.

**TABLA 14.28** Número de asistentes a espectáculos musicales con entrada gratuita, por tipo de espectáculo. 2009-2014

FUENTE: Encuesta de Espectáculos Públicos (INE).

AÑO	Entrada gratuita <sup>1</sup>		
	Total	Tipo de espectáculo	
		Concierto música docta	Concierto música popular
2009	1.105.416	252.993	852.423
2010	1.248.158	267.442	980.716
2011	1.144.744	324.026	820.718
2012	1.353.780	345.747	1.008.033
2013	1.258.398	368.567	889.831
2014	1.522.223	425.746	1.096.477

<sup>1</sup> Los datos refieren exclusivamente al movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la encuesta INE, declarando haber presentado espectáculos musicales por lo menos una vez en el año.

**Anexo E:** *Packaging* del producto ofrecido en la propuesta de valor.



**Anexo F: Logo de la marca y utilización en la imagen de la empresa.**



**Anexo G: Uniformer de los operadores de *food trailers* en los eventos.**

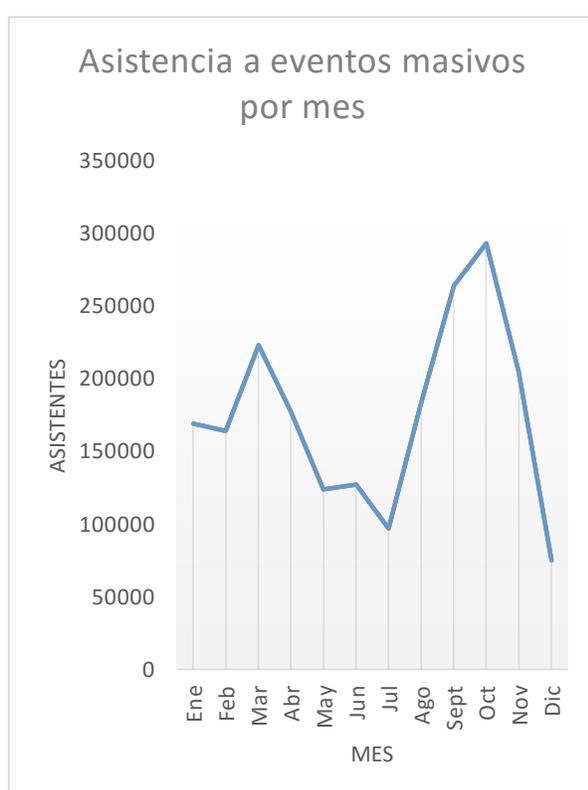
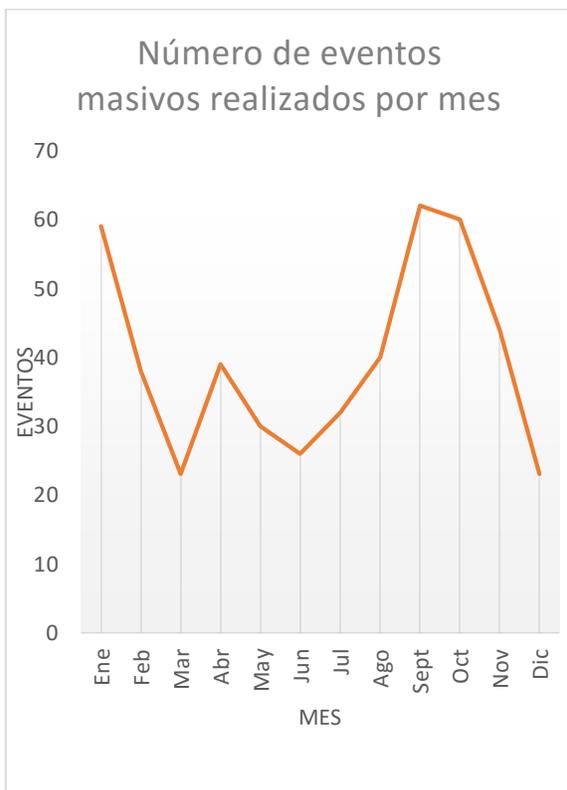


**Anexo H: Diseños exterior de los carros de la empresa.**



## **Anexo I: Datos del estudio de eventos masivos en la Región Metropolitana.**

Mes	Número de eventos masivos					Asistentes
	Espacio Riesco	Parque O'Higgins	Parque Bicentenario	Otros	Total	
Enero	3	3	15	38	59	169000
Febrero	0	5	10	23	38	164000
Marzo	3	6	5	9	23	223000
Abril	4	10	8	17	39	177000
Mayo	5	7	5	13	30	124000
Junio	5	5	7	9	26	127000
Julio	3	3	4	22	32	97000
Agosto	4	12	8	16	40	183000
Septiembre	7	11	15	29	62	264000
Octubre	7	14	16	23	60	293000
Noviembre	4	7	14	19	44	205000
Diciembre	1	2	6	14	23	75000



**Anexo J: Cuestionario de encuesta de estudio de demanda, aplicada en eventos masivos.**

Evento:			
<input type="text"/>			
<b>ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE ALIMENTOS AL INTERIOR DE EVENTOS</b>			
<u>IDENTIFICACIÓN ENCUESTADO</u>			
Edad:			
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino			
¿Con cuántas personas vino?:			
¿Cuántos son niños?:			
<u>INFORMACIÓN DE CONSUMO</u>			
1. ¿Cuántas personas de su grupo consumieron alimentos adquiridos al interior del evento?			
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Todos		
2. ¿Cuánto fue el gasto promedio por persona solo considerando aquellos que consumieron algo?			
<input type="checkbox"/> \$1 a \$1.000	<input type="checkbox"/> \$5.001 a \$6.000		
<input type="checkbox"/> \$1.001 a \$2.000	<input type="checkbox"/> \$6.001 a \$7.000		
<input type="checkbox"/> \$2.001 a \$3.000	<input type="checkbox"/> \$7.001 a \$8.000		
<input type="checkbox"/> \$3.001 a \$4.000	<input type="checkbox"/> \$8.001 a \$9.000		
<input type="checkbox"/> \$4.001 a \$5.000	<input type="text"/>		
3. ¿Qué productos consumió el grupo?			
<input type="checkbox"/> Sándwich	<input type="checkbox"/> Embutidos	<input type="checkbox"/> Papas Fritas	<input type="checkbox"/> Empanadas
<input type="checkbox"/> Bebidas gaseosas	<input type="checkbox"/> Jugos naturales	<input type="checkbox"/> Otros	

## Anexo K: Tabulación de resultados de la encuesta.

ID encuesta	ID encuestador	ID evento	edad	sexo	Grupo	Niños	P1	P2	P3	Sándwich	Embutidos	Papas fritas	Empanadas	Gaseosas	Jugos natura	Otros
1	2	1	23	M	3	0	3	3			1	1			1	
2	2	1	25	M	2	0	0	0								
3	2	1	32	M	3	0	1	4		1					1	
4	2	1	20	M	5	0	1	3			1				1	
5	2	1	29	M	4	0	2	5		1					1	1
6	2	1	23	F	6	0	6	3		1	1		1		1	1
7	2	1	26	M	2	0	0	0								
8	2	1	25	M	3	0	2	4		1					1	
9	2	1	25	M	0	0	0	0								
10	2	1	24	M	2	0	1	3							1	1
11	2	1	29	M	4	0	2	4		1						1
12	2	1	22	F	4	0	0	0								
13	2	1	31	M	3	0	0	0								
14	2	1	24	M	2	0	0	0								
15	2	1	21	M	4	0	0	0								
16	2	1	24	M	3	0	2	3			1				1	1
17	2	1	24	M	3	0	1	2					1		1	
18	2	1	25	M	2	0	2	5		1		1			1	1
19	1	1	22	M	4	0	4	3		1	1				1	
20	1	1	28	M	3	0	0	0								

...

Total	416	93	241	334	0	50	15	44	10	76	16	50
-------	-----	----	-----	-----	---	----	----	----	----	----	----	----

Proporción de clientes que declara haber consumido: 0,57932692

**Anexo L: Consideraciones y supuestos para la construcción del flujo de caja.**

	Costo	Precio	Precio en Combo	% Combos
Menú	\$ 1.200	\$ 3.800	\$ 3.800	0,8
Bebida	\$ 390	\$ 1.000	\$ 700	
			\$ 4.500	

<b>POR DÍA DE EVENTO</b>		<b>INVERSIÓN (valor con IVA)</b>	
Horas de operación	6		
Ventas por hora	50		
Ventas totales	300		
Ingresos venta menú	\$ 1.140.000	Equipamiento de cocina	\$ 6.200.000
Ingresos venta bebidas	\$ 168.000	Equipamiento de oficina	\$ 950.000
Ingresos diarios	\$ 1.308.000	Diseño página web	\$ 250.000
Merma de insumos	0,05	Constitución de empresa	\$ 250.000
Supervisores	1	Camioneta	\$ 11.990.000
Personal de vehículo	2		
Pago bruto personal de cocina	\$ 40.000		
Personal de pre elaboración	2		
Pago bruto personal de cocina	\$ 20.000		
Bono colación por funcionario	\$ 2.000		
		<b>TOTAL</b>	\$ 48.591.500

## Anexo M: Flujos de ventas, costos y beneficio neto mensual.

Mes		1	2	3
Días de operación		8	10	18
<b>INGRESOS</b>				
Venta	Menús	\$ 32.832.000	\$ 41.040.000	\$ 73.872.000
	Bebidas	\$ 4.838.400	\$ 6.048.000	\$ 10.886.400
<b>Total ventas brutas</b>		<b>\$ 37.670.400</b>	<b>\$ 47.088.000</b>	<b>\$ 84.758.400</b>
<i>Ingreso neto</i>		\$ 31.655.798	\$ 39.569.748	\$ 71.225.546
<i>IVA débito</i>		\$ 6.014.602	\$ 7.518.252	\$ 13.532.854
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Insumos	Menús	\$ 10.368.000	\$ 12.960.000	\$ 23.328.000
	Bebidas	\$ 2.695.680	\$ 3.369.600	\$ 6.065.280
	Merma	\$ 665.184	\$ 831.480	\$ 1.496.664
Permiso de evento		\$ 9.600.000	\$ 12.000.000	\$ 21.600.000
Movilización		\$ 192.000	\$ 240.000	\$ 432.000
Gastos de abastecimiento		\$ 120.000	\$ 150.000	\$ 270.000
Gastos de operación		\$ 720.000	\$ 900.000	\$ 1.620.000
Personal variable	En evento	\$ 1.920.000	\$ 2.400.000	\$ 4.320.000
	Pre evento	\$ 480.000	\$ 600.000	\$ 1.080.000
	Colaciones	\$ 192.000	\$ 240.000	\$ 432.000
<b>Total costos variables</b>		<b>\$ 26.952.864</b>	<b>\$ 33.691.080</b>	<b>\$ 60.643.944</b>
<i>Costos variables netos</i>		\$ 23.063.314	\$ 28.829.143	\$ 51.892.457
<i>IVA crédito</i>		\$ 3.889.550	\$ 4.861.937	\$ 8.751.487
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Cocina Central		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promoción		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Contabilidad		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos de administración y Membresía		\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Servicio Transbank		\$ 14.124	\$ 14.124	\$ 14.124
Mantención de camioneta		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantención de carros		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Personal Fijo	CEO y Secretario	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	Jefe de cocina	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000
	Encargados de carros	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000
	Guardias	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>
<i>Costos fijos netos</i>		\$ 7.344.390	\$ 7.344.390	\$ 7.344.390
<i>IVA crédito</i>		\$ 249.734	\$ 249.734	\$ 249.734
	<i>Débito del ejercicio</i>	\$ 6.014.602	\$ 7.518.252	\$ 13.532.854
IVA	<i>Crédito acumulado</i>	\$ 7.758.307	\$ 5.882.989	\$ 3.476.408
	<i>Crédito del ejercicio</i>	\$ 4.139.284	\$ 5.111.671	\$ 9.001.221
<b>A pagar</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.055.225</b>
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$ 3.123.412</b>	<b>\$ 5.802.796</b>	<b>\$ 15.465.107</b>

Mes		4	5	6
Días de operación		12	9	10
<b>INGRESOS</b>				
Venta	Menús	\$ 49.248.000	\$ 36.936.000	\$ 41.040.000
	Bebidas	\$ 7.257.600	\$ 5.443.200	\$ 6.048.000
<b>Total ventas brutas</b>		<b>\$ 56.505.600</b>	<b>\$ 42.379.200</b>	<b>\$ 47.088.000</b>
Ingreso neto		\$ 47.483.697	\$ 35.612.773	\$ 39.569.748
IVA débito		\$ 9.021.903	\$ 6.766.427	\$ 7.518.252
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Insumos	Menús	\$ 15.552.000	\$ 11.664.000	\$ 12.960.000
	Bebidas	\$ 4.043.520	\$ 3.032.640	\$ 3.369.600
	Merma	\$ 997.776	\$ 748.332	\$ 831.480
Permiso de evento		\$ 14.400.000	\$ 10.800.000	\$ 12.000.000
Movilización		\$ 288.000	\$ 216.000	\$ 240.000
Gastos de abastecimiento		\$ 180.000	\$ 135.000	\$ 150.000
Gastos de operación		\$ 1.080.000	\$ 810.000	\$ 900.000
Personal variable	En evento	\$ 2.880.000	\$ 2.160.000	\$ 2.400.000
	Pre evento	\$ 720.000	\$ 540.000	\$ 600.000
	Colaciones	\$ 288.000	\$ 216.000	\$ 240.000
<b>Total costos variables</b>		<b>\$ 40.429.296</b>	<b>\$ 30.321.972</b>	<b>\$ 33.691.080</b>
Costos variables netos		\$ 34.594.971	\$ 25.946.229	\$ 28.829.143
IVA crédito		\$ 5.834.325	\$ 4.375.743	\$ 4.861.937
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Cocina Central		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promoción		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Contabilidad		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos de administración y Membresía		\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Servicio Transbank		\$ 14.124	\$ 14.124	\$ 14.124
Mantenimiento de camioneta		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantenimiento de carros		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Personal Fijo	CEO y Secretario	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	Jefe de cocina	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000
	Encargados de carros	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000
	Guardias	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>
Costos fijos netos		\$ 7.344.390	\$ 7.344.390	\$ 7.344.390
IVA crédito		\$ 249.734	\$ 249.734	\$ 249.734
	Débito del ejercicio	\$ 9.021.903	\$ 6.766.427	\$ 7.518.252
IVA	Crédito acumulado	\$ -	\$ -	\$ -
	Crédito del ejercicio	\$ 6.084.059	\$ 4.625.477	\$ 5.111.671
	<b>A pagar</b>	<b>\$ 2.937.844</b>	<b>\$ 2.140.949</b>	<b>\$ 2.406.581</b>
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$ 5.544.336</b>	<b>\$ 2.322.155</b>	<b>\$ 3.396.215</b>

Mes		7	8	9
Días de operación		5	13	18
<b>INGRESOS</b>				
Venta	Menús	\$ 20.520.000	\$ 53.352.000	\$ 73.872.000
	Bebidas	\$ 3.024.000	\$ 7.862.400	\$ 10.886.400
<b>Total ventas brutas</b>		<b>\$ 23.544.000</b>	<b>\$ 61.214.400</b>	<b>\$ 84.758.400</b>
Ingreso neto		\$ 19.784.874	\$ 51.440.672	\$ 71.225.546
IVA débito		\$ 3.759.126	\$ 9.773.728	\$ 13.532.854
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Insumos	Menús	\$ 6.480.000	\$ 16.848.000	\$ 23.328.000
	Bebidas	\$ 1.684.800	\$ 4.380.480	\$ 6.065.280
	Merma	\$ 415.740	\$ 1.080.924	\$ 1.496.664
Permiso de evento		\$ 6.000.000	\$ 15.600.000	\$ 21.600.000
Movilización		\$ 120.000	\$ 312.000	\$ 432.000
Gastos de abastecimiento		\$ 75.000	\$ 195.000	\$ 270.000
Gastos de operación		\$ 450.000	\$ 1.170.000	\$ 1.620.000
Personal variable	En evento	\$ 1.200.000	\$ 3.120.000	\$ 4.320.000
	Pre evento	\$ 300.000	\$ 780.000	\$ 1.080.000
	Colaciones	\$ 120.000	\$ 312.000	\$ 432.000
<b>Total costos variables</b>		<b>\$ 16.845.540</b>	<b>\$ 43.798.404</b>	<b>\$ 60.643.944</b>
Costos variables netos		\$ 14.414.571	\$ 37.477.886	\$ 51.892.457
IVA crédito		\$ 2.430.969	\$ 6.320.518	\$ 8.751.487
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Cocina Central		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promoción		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Contabilidad		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos de administración y Membresía		\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Servicio Transbank		\$ 14.124	\$ 14.124	\$ 14.124
Mantenimiento de camioneta		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantenimiento de carros		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Personal Fijo	CEO y Secretario	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	Jefe de cocina	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000
	Encargados de carros	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000
	Guardias	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>
Costos fijos netos		\$ 7.344.390	\$ 7.344.390	\$ 7.344.390
IVA crédito		\$ 249.734	\$ 249.734	\$ 249.734
	Débito del ejercicio	\$ 3.759.126	\$ 9.773.728	\$ 13.532.854
IVA	Crédito acumulado	\$ -	\$ -	\$ -
	Crédito del ejercicio	\$ 2.680.703	\$ 6.570.252	\$ 9.001.221
<b>A pagar</b>		<b>\$ 1.078.423</b>	<b>\$ 3.203.475</b>	<b>\$ 4.531.633</b>
<b>Beneficio Neto</b>		<b>-\$ 1.974.087</b>	<b>\$ 6.618.397</b>	<b>\$ 11.988.699</b>

Mes		10	11	12
Días de operación		22	15	4
<b>INGRESOS</b>				
Venta	Menús	\$ 90.288.000	\$ 61.560.000	\$ 16.416.000
	Bebidas	\$ 13.305.600	\$ 9.072.000	\$ 2.419.200
<b>Total ventas brutas</b>		<b>\$ 103.593.600</b>	<b>\$ 70.632.000</b>	<b>\$ 18.835.200</b>
Ingreso neto		\$ 87.053.445	\$ 59.354.622	\$ 15.827.899
IVA débito		\$ 16.540.155	\$ 11.277.378	\$ 3.007.301
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Insumos	Menús	\$ 28.512.000	\$ 19.440.000	\$ 5.184.000
	Bebidas	\$ 7.413.120	\$ 5.054.400	\$ 1.347.840
	Merma	\$ 1.829.256	\$ 1.247.220	\$ 332.592
Permiso de evento		\$ 26.400.000	\$ 18.000.000	\$ 4.800.000
Movilización		\$ 528.000	\$ 360.000	\$ 96.000
Gastos de abastecimiento		\$ 330.000	\$ 225.000	\$ 60.000
Gastos de operación		\$ 1.980.000	\$ 1.350.000	\$ 360.000
Personal variable	En evento	\$ 5.280.000	\$ 3.600.000	\$ 960.000
	Pre evento	\$ 1.320.000	\$ 900.000	\$ 240.000
	Colaciones	\$ 528.000	\$ 360.000	\$ 96.000
<b>Total costos variables</b>		<b>\$ 74.120.376</b>	<b>\$ 50.536.620</b>	<b>\$ 13.476.432</b>
Costos variables netos		\$ 63.424.114	\$ 43.243.714	\$ 11.531.657
IVA crédito		\$ 10.696.262	\$ 7.292.906	\$ 1.944.775
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Cocina Central		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Promoción		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Contabilidad		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos de administración y Membresía		\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Servicio Transbank		\$ 14.124	\$ 14.124	\$ 14.124
Mantenimiento de camioneta		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantenimiento de carros		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Personal Fijo	CEO y Secretario	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
	Jefe de cocina	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ 990.000
	Encargados de carros	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000	\$ 1.830.000
	Guardias	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>	<b>\$ 7.594.124</b>
Costos fijos netos		\$ 7.344.390	\$ 7.344.390	\$ 7.344.390
IVA crédito		\$ 249.734	\$ 249.734	\$ 249.734
	Débito del ejercicio	\$ 16.540.155	\$ 11.277.378	\$ 3.007.301
IVA	Crédito acumulado	\$ -	\$ -	\$ -
	Crédito del ejercicio	\$ 10.945.996	\$ 7.542.640	\$ 2.194.509
	<b>A pagar</b>	<b>\$ 5.594.159</b>	<b>\$ 3.734.738</b>	<b>\$ 812.792</b>
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$ 16.284.941</b>	<b>\$ 8.766.518</b>	<b>-\$ 3.048.148</b>

### Totales anuales:

**Ingreso neto anual**  
\$ 569.804.370

**Costos variables netos**  
\$ 415.139.657

**Costos fijos netos anuales**  
\$ 88.132.676

**Beneficios netos**  
\$ 66.532.037

## Anexo N: Flujo de caja operacional.

Año	1	2	3	4	5	6	7
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370
<b>COSTOS VARIABLES NETOS</b>	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657
<b>COSTOS FIJOS NETOS</b>	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037
(-) Depreciación	-\$ 5.710.017	-\$ 5.710.017	-\$ 5.710.017	-\$ 4.821.782	-\$ 4.821.782	-\$ 4.821.782	-\$ 4.755.255
(+) Ganancias de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Pérdidas de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ 60.822.019	\$ 60.822.019	\$ 60.822.019	\$ 61.710.255	\$ 61.710.255	\$ 61.710.255	\$ 61.776.781
(-) Impuesto de 1ra Cat. (25%)	-\$ 15.205.505	-\$ 15.205.505	-\$ 15.205.505	-\$ 15.427.564	-\$ 15.427.564	-\$ 15.427.564	-\$ 15.444.195
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	\$ 45.616.514	\$ 45.616.514	\$ 45.616.514	\$ 46.282.691	\$ 46.282.691	\$ 46.282.691	\$ 46.332.586
(+) Depreciación	\$ 5.710.017	\$ 5.710.017	\$ 5.710.017	\$ 4.821.782	\$ 4.821.782	\$ 4.821.782	\$ 4.755.255
(-) Ganancias de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Pérdidas de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	\$ 51.326.532	\$ 51.326.532	\$ 51.326.532	\$ 51.104.473	\$ 51.104.473	\$ 51.104.473	\$ 51.087.841

Año	8	9	10
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370	\$ 569.804.370
<b>COSTOS VARIABLES NETOS</b>	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657	-\$ 415.139.657
<b>COSTOS FIJOS NETOS</b>	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676	-\$ 88.132.676
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037	\$ 66.532.037
(-) Depreciación	-\$ 1.148.833	-\$ 1.148.833	\$ 0
(+) Ganancias de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 15.000.000
(-) Pérdidas de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ 65.383.204	\$ 65.383.204	\$ 81.532.037
(-) Impuesto de 1ra Cat. (25%)	-\$ 16.345.801	-\$ 16.345.801	-\$ 20.383.009
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	\$ 49.037.403	\$ 49.037.403	\$ 61.149.027
(+) Depreciación	\$ 1.148.833	\$ 1.148.833	\$ 0
(-) Ganancias de Capital	\$ 0	\$ 0	-\$ 15.000.000
(+) Pérdidas de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	\$ 50.186.236	\$ 50.186.236	\$ 46.149.027

### Depreciaciones consideradas

ACTIVO	Costo sin IVA	Años
Camioneta	\$ 10.075.630	7
Carros	\$ 14.850.000	7
Equipamiento de cocina	\$ 10.339.496	9
Herramientas de cocina	\$ 2.584.874	3
Amoblado de oficina	\$ 319.328	7
Útiles de oficina	\$ 79.832	3
Computador	\$ 399.160	6

## Anexo O: Flujo de caja de Capitales.

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión sin IVA						
Camioneta	-\$ 10.075.630					
Carros	-\$ 14.850.000					
Equipamiento de cocina	-\$ 10.339.496					
Herramientas de cocina	-\$ 2.584.874					
Amoblado de oficina	-\$ 319.328					
Útiles de oficina	-\$ 79.832					
Computador	-\$ 399.160					
Otros	-\$ 2.184.874					
Valor Residual de los Activos						
Inversión en capital de trabajo	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000
Recuperación de capital de trabajo	\$ 0	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITALES</b>	<b>-\$ 62.833.193</b>	<b>\$ 0</b>				

Año	6	7	8	9	10
Inversión sin IVA					
Camioneta					
Carros					
Equipamiento de cocina					
Herramientas de cocina					
Amoblado de oficina					
Útiles de oficina					
Computador					
Otros					
Valor Residual de los Activos				\$ 15.000.000	
Inversión en capital de trabajo	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	-\$ 22.000.000	\$ 0
Recuperación de capital de trabajo	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITALES</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 37.000.000</b>

## **Anexo P: Flujo de Caja Privado y Flujos a Valor Presente.**

Año	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO</b>	<b>-\$ 62.833.193</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>\$ 51.326.532</b>	<b>\$ 51.104.473</b>	<b>\$ 51.104.473</b>
Valor Presente	-\$ 62.833.193	\$ 41.061.225	\$ 32.848.980	\$ 26.279.184	\$ 20.932.392	\$ 16.745.914

Año	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO</b>	<b>\$ 51.104.473</b>	<b>\$ 51.087.841</b>	<b>\$ 50.186.236</b>	<b>\$ 50.186.236</b>	<b>\$ 83.149.027</b>
Valor Presente	\$ 13.396.731	\$ 10.713.897	\$ 8.419.853	\$ 6.735.883	\$ 8.928.059