



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

**“ES RICO, TE SACIARÁ Y NO ES CHATARRA!!... UNA EXPERIENCIA
SALUDABLE QUE QUERRÁS REPETIR”**

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

RICARDO ANDRÉS ALVAREZ COYA

**PROFESOR GUÍAS:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ANDRÉS IGNACIO MUSALEM SAID**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

“ES RICO, TE SACIARÁ Y NO ES CHATARRA!!... UNA EXPERIENCIA SALUDABLE QUE QUERRÁS REPETIR”

El presente Plan de Negocios, tiene como finalidad, determinar la viabilidad y factibilidad de la implementación de una Cadena de Restaurantes móviles, basados en la utilización de un modelo de Food Truck, en la Región Metropolitana de Chile, basado en el creciente interés del consumidor Chileno, por buscar alternativas alimenticias saludables, desarrollando una propuesta que pueda captar mercado, del consumidor de comida no saludable o “chatarra”, que sigue siendo mayoritario.

El proyecto contempla inicialmente, la configuración de 3 Food Trucks, los cuales serán abastecidos por preparaciones, elaboradas o semi-elaboradas, de una cocina centralizada. Estos Food Trucks, estarán ubicados, en lugares habilitados y de alta potencialidad en flujo y compra promedio, siendo estos: el Jardín Mallinkrods, Parque Araucano, Mall Plaza Tobalaba y adicionalmente se contempla, tener presencia en un evento masivo mensual, con la oferta en servicio y mix gastronómico definida, que considera platos, que combinen aspectos organolépticos masivamente aceptados, produzcan saciedad y tengan características nutricionales, convencionalmente saludables, tomando como referencia, la **Ingesta Diaria Recomendada (IDR)**, que es reconocida por los organismos internacionales (Food and Nutrition Board del National Research Council (U.S.A.)).

El Plan de Negocios, contiene un completo análisis, del mercado alimenticio nacional y su contexto internacional, además del estudio del nicho de los Food Truck en Chile y Latinoamérica. Se generó un análisis del entorno y como este influenciará al negocio, detallando los principales actores y las fuerzas, que cada uno ejerce en el mercado. En base a esto, se confeccionó la misión, visión y la estrategia de la compañía, que permita explorar las ventajas competitivas y la haga proyectable en el tiempo. Se consultó a los clientes sobre sus preferencias y aprensiones, además de su disposición a pagar por un producto y servicio, como el que se configurará. Se confeccionó el Plan de Marketing, definiendo la estrategia y herramientas que darán a conocer, recordar y transmitir el negocio, en el segmento definido. El Plan de Persona, se encarga de garantizar la adecuada interacción con nuestros clientes, por parte de nuestros colaboradores, generando un protocolo de atención, capacitación adecuada y una encuesta que levante su percepción de la experiencia vivida, lo que nos brindará información valiosa, que alimentará, un proceso de mejora continua. El Plan Operacional, nos permitió definir procesos, actividades y proyectar la visual de cada Food Truck, de cara al cliente, en un lay out simulado, obteniendo con esto, estandarizar y eficientar el funcionamiento diario. Finalmente, el Plan Financiero, permitió determinar la viabilidad del proyecto, calculando la inversión inicial requerida, la evaluación de los riesgos y el punto de equilibrio que el negocio tendrá.

El proyecto, pone como centro a los clientes, identificando su necesidad y adaptando la propuesta alimenticia y de servicio, a algo que no existe, pero que el cliente busca y valora. Es por eso, que la estrategia se basará en la **Diferenciación**, desarrollando una gama de productos que sacien, huelan y se saboreen igual que la comida chatarra, pero que sea saludable.

El análisis financiero concluyó, que el proyecto es viable y rentable, recuperando la inversión en el 3er año. El VAN es positivo y asciende a \$ \$88.010.748.-, con una TIR del 35,71% y una tasa de descuento del 12,49% a cinco años.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar las gracias a Dios, por darme la necesidad de seguir aprendiendo y acompañarme cada paso de este vibrante camino.

Agradecer al amor de mi vida, Carolina, por ser mi inspiración, mi guía, mi consejera y soporte en estos años. Nada de esto hubiera ocurrido sin ti.

A mis hermosas hijas Francisca, Javiera y Aylén, que sepan que son el motor de mi vida, que las amo más que a mi vida y papá estará más con ustedes.

A mi familia y amigos cercanos por su soporte y apoyo en estos 2 años. Especialmente, a mi héroe, a quien extraño y espero ver pronto....mi papá.

A cada docente, que, con generosidad, entregó algo más valioso que teoría, sus vivencias y las que ha podido conocer...eso sin duda, enriqueció mi aprendizaje.

A mis compañeros, quienes me entregaron, su amistad genuina y ayuda....espero verlos haciendo grandes cosas.....

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Descripción de la organización	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Alcance del Trabajo	3
1.5. Marco Conceptual.....	3
1.6. Metodología	5
2. ANTECEDENTES DEL MERCADO.....	7
2.1. Mercado Global.....	7
2.2. Mercado Nacional	8
2.3. Los Restaurantes móviles en Latinoamérica y Chile.....	12
2.4. Conclusiones del mercado.....	12
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12
3.1. Análisis PESTEL.....	13
3.1.1. Factores Políticos.....	13
3.1.2. Factores Económicos.....	13
3.1.3. Factores Socio-Culturales.....	15
3.1.4. Factores Tecnológicos	17
3.1.5. Factores Ecológicos.....	18
3.1.6. Factores Legales.....	18
3.2. Cinco Fuerzas de Porter	20
3.2.1. Poder de negociación de los Clientes	20
3.2.2. Poder Negociador de los Proveedores	20
3.2.3. Amenaza de nuevos Competidores	21
3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos	21
3.2.5. Rivalidad entre los Competidores	21
3.2.6. Conclusiones del Análisis de la 5 Fuerzas de Porter	22
3.3. Análisis FODA.....	23
3.3.1. Fortalezas	23
3.3.2. Debilidades	23
3.3.3. Oportunidades	24
3.3.4. Amenazas	24
3.3.5. Conclusiones del Análisis FODA	24
3.4. Benchmarking	24
3.4.1. Conclusiones del Análisis de Benchmarking.....	25
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	26
4.1. Formulación de la Estrategia	26
4.1.1. Misión.....	26
4.1.2. Visión	26
4.1.3. Objetivo estratégico	26
4.1.4. Estrategia de negocio	27
4.2. Modelo VRIO	27

4.2.1.	Valor ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?	27
4.2.2.	Rareza ¿Cuenta con ella otro competidores?	28
4.2.3.	Imitabilidad ¿Sería costoso para otros imitarla?	28
4.2.4.	Organización ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?	28
4.3.	Ventaja Competitiva	28
4.4.	Definición de la Estrategia Corporativa	29
4.5.	Factores críticos de éxito	32
5.	ANÁLISIS DE CLIENTES	33
5.1.	Estudio de Chile Saludable 2016	33
5.2.	Encuesta a Clientes	35
5.3.	Evaluación experiencia del cliente	36
5.4.	Evaluaciones futuras de satisfacción del cliente	37
6.	PLAN DE MARKETING	39
6.1.	Objetivos de Marketing	39
6.2.	Segmentación	39
6.2.1.	Segmentación Geográfica	39
6.2.2.	Segmentación Demográfica	40
6.2.3.	Segmentación Psicográfica	40
6.2.4.	Segmentación Conductual	40
6.3.	Posicionamiento	40
6.4.	Marketing Mix	41
6.4.1.	Promoción	41
6.4.2.	Plaza	41
6.4.3.	Productos	44
6.4.3.1	Menú	46
6.4.4.	Precio	47
7.	PLAN DE PERSONAS	49
7.1.	Objetivos del Plan de Personas	49
7.2.	Organigrama	49
7.3.	Roles y Funciones	50
7.4.	Sistema de Incentivos	52
8.	PLAN DE OPERACIONES	52
8.1.	Objetivo del Plan de Operaciones	52
8.2.	Procesos	53
8.3.	Infraestructura	55
8.4.	Equipamiento	57
9.	PLAN DE FINANZAS	60
9.1	Proyección de Venta	60
9.2.	Presupuesto de Ingresos y Gastos	61
9.3.	Flujo Proyectado a 5 años	62
9.4	Punto de Equilibrio - Break Even	64
9.5.	Tasa de descuento – Modelo CAPM	65
9.6.	VAN y TIR	65

10. CONCLUSIONES	66
11. BLIBLOGRAFÍA	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de Clasificación de Restaurantes	10
Tabla 2 Análisis oferta gastronómica de mercado de Food Truck, en la RM	25
Tabla 3. Detalle requerimientos para implementación de los Food Truck	30
Tabla 4. Detalle recursos genéricos y personalizados para los Food Truck ..	30
Tabla 5. Análisis de ubicaciones posibles	43
Tabla 6. Proyección costo arriendo a 5 años (en CLP).....	44
Tabla 7. . Detalle de Calorías diarias requeridas	45
Tabla 8. Detalle de aportes nutricionales del menú	46
Tabla 9. Detalle de análisis comparativo de precios de la competencia	48
Tabla 10. Detalle de análisis comparativo de precios de la competencia	48
Tabla 11. Turnos del personal de la Cocina Central y los Food Truck.....	51
Tabla 12. Detalle remuneraciones por cargo	52
Tabla 13. Detalle de especificaciones y costos de los Food Truck	57
Tabla 14. Detalle de costos de cada Food Truck, Cocina y Oficina central	58
Tabla 15. Detalle de costos SW de Administración y Gestión	60
Tabla 16. Proyecciones de venta anualizadas a 5 años	61
Tabla 17. Proyección de Ingresos y gastos a 5 años (M\$)	61
Tabla 18. Flujo económico y financiero proyectado a 5 años (M\$)	62
Tabla 19. Depreciación equipos (en CLP)	63
Tabla 20. Tabla de amortización crédito bancario (en CLP)	64
Tabla 21. Capital de trabajo	64
Tabla 22. Ingresos y Gastos Fijos y Variables	65
Tabla 23. Tasas de Descuento	65
Tabla 24. Cálculo de VAN (M\$) y TIR	66

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Clasificación de Restaurantes	9
Ilustración 2. Venta per capita de Snack y bebidas azucaradas	13
Ilustración 3. Tasa de crecimiento de PIB Chileno.....	14
Ilustración 4. Ventas Reales de comida rápida en Chile	15
Ilustración 5. Evolución del mercado de Alimentos procesados Chile	16
Ilustración 6. Venta asociados al consumo de alimentos saludables.....	17
Ilustración 7. Esquema de conclusiones análisis de 5 fuerzas de Porter.....	22
Ilustración 8. Análisis de perfiles Psicográficos Chilenos.....	34
Ilustración 9. Detalle de características de perfiles psicográficos Chilenos	34
Ilustración 10. Customer Journey mercado Food Truck	36
Ilustración 11. Encuesta de satisfacción a clientes escrita.....	37
Ilustración 12. Clusterización de cualidades según encuesta	38
Ilustración 13. Encuesta de satisfacción a clientes corta	38
Ilustración 14. Organigrama de la empresa	49
Ilustración 15. Esquema de procesos de la empresa (detallado).....	53
Ilustración 16. Esquema de procesos de la empresa (general)	54
Ilustración 17. Esquema de procesos y Protocolo de atención.....	55
Ilustración 18. Lay Out Food Truck (esquema)	56
Ilustración 19. Lay Out Food Truck (fotos)	57

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Detalle de Benchmark realizado sobre el mercado Food Truck	68
Anexo B. Detalle de encuesta efectuada a clientes y sus resultados	70
Anexo C. Detalle de los Menú y sus costeos por porción	75

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

1.1. Introducción

El consumo progresivo de comida saludable, está relacionado fuertemente, al acelerado ritmo de vida y a la creciente preocupación por el autocuidado. La inclinación a preferir este tipo de alimentación, pese a ser creciente, está focalizada en un nicho ávido de este tipo de comidas, con escasa fidelización de la población que consume comida rápida o chatarra, por sus actuales problemáticas de sabor, olor, precio y saciedad, declaradas por los mismos.

En la versión 2016 del Estudio de Chile Saludable, los perfiles de chilenos motivados y esforzados, conforman un 48% de la población y se caracterizan por preocuparse por su alimentación y bienestar, prefiriendo alimentación de calidad por sobre la cantidad, esto demuestra un interesante mercado objetivo y potencial, al que podría llegar el negocio.

El mercado de restaurantes móviles, está creciendo en Latinoamérica y en Chile, y pese a tener una legislación que limita su campo de acción, se prospecta como una alternativa viable para emprender un negocio de comida sana.

Este trabajo, establecerá una propuesta comercial de comida saludable, que se instale en el mercado, gracias a una propuesta innovadora y enfocada en el servicio, que pueda concretarse en un plan de negocio, que esté al alcance de los clientes potenciales, mediante restaurantes móviles o "Food Truck".

1.2. Descripción de la organización

El plan de negocios que se diseñará pretende desarrollar un Start-Up, por tanto, en este capítulo describiremos la imagen y posicionamiento que este emprendimiento desea lograr en el futuro.

Se pretende posicionar, a la cadena de Food Truck, como una alternativa reconocible de alimentos rápidos de alta calidad, definiendo un modelo empresarial diferencial, que recoja la actual oferta del mercado y la mejore, con la expectativa de convertirse en la mejor alternativa dentro de mercado gastronómico objetivo.

Es condición desarrollar, una organización con un fuerte sentido de pertenencia por parte de sus empleados, sintiéndose reconocidos y reales contribuyentes por la función específica que desarrolla, especialmente sobre los clientes y su influencia sobre su cotidianidad, como un proveedor de un servicio que puede mejorar su calidad de vida.

Se debe aspirar a ser una empresa que se rija tanto por sus resultados, como por sus valores y compromisos. El objetivo es que a través de estos valores se alcancen los resultados esperados.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios, para ofrecer al mercado una propuesta de valor alimenticia saludable, nutritiva, saciadora y sabrosa, sobre la base de un modelo de restaurant móvil o Food Truck, cubriendo con esto, la creciente demanda alimenticia de estas características.

1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer y determinar el mercado actual de comida saludable, así como identificar hábitos y preferencias de los clientes potenciales, generando un panorama que visualice las oportunidades de desarrollo en el mercado, incluso en ámbitos no explorados, y así poder definir e identificar:

- Teniendo un conocimiento cabal del mercado en el que nos moveremos, se deberá establecer uno o varias estrategias que aseguren un crecimiento, que permita aumentar y consolidar la venta, en el período de 5 años.
- Considerando el análisis de los clientes objetivos, se creará una propuesta de valor que pueda exceder los requerimientos de estos, tanto para la gama de productos ofertados, como al servicio que daremos.
- Establecer los requerimientos y recursos necesarios, para generar un correcto diseño de procesos, a partir de estándares de calidad en producción y eficiencia operacional definidos, que nos permitan controlar el presupuesto de gasto y niveles de servicio, predeterminado en la estrategia.
- Dada las preferencias detectadas en los clientes, se debe diseñar un menú atractivo, flexible y eficiente, que no contenga más de 5 platos principales, postres y jugos. Esto, con el propósito de controlar la merma de los insumos y permitir variar la propuesta gastronómica con cierta periodicidad.
- Debemos identificar y seleccionara lo menos 3 proveedores de insumos para la producción y productos complementarios, que nos permitan la continuidad operacional, si alguno falla y el control de los costos de producción. Además, debemos contemplar la identificación de, a los menos 2, proveedores en servicio de publicidad y de mantención de los activos técnicos (vehículo, maquinaria).
- Determinar, mediante el análisis de flujos, densidad poblacional, demanda y oferta actual, identificando a lo menos 3 puntos estratégicos, que el Food Truck, en su faceta itinerante, pueda recorrer, como también permanecer en forma constante en su faceta estática.

- Establecer un presupuesto para el plan de inversiones requerido y retorno esperando de la misma.

1.4. Alcance del Trabajo

En base a la propuesta mencionada, esta tesis desarrolla un plan de negocios, para la creación de una cadena de restaurantes con estilo Food Truck.

Dado lo anterior, se abordará un análisis interno y externo del mercado, se abordarán las oportunidades de crecimiento y las amenazas del entorno. A su vez, se realizará un análisis FODA del proyecto, considerando aspectos como competencia, clientes, mercado y su oferta, y aspectos legales que lo influyan. Se hará un análisis de la industria y las posibilidades de crecimiento, además, se ahondará en la fuerza de venta y la propuesta de valor que se dará a conocer a los clientes. Se definirá la necesidad de reestructurar el proceso productivo si la estrategia lo requiere.

Los temas que no se incluyen en la tesis, son:

- Análisis e implementación del negocio fuera de la Región Metropolitana.
- Puesta en marcha de la empresa.

1.5. Marco Conceptual

Considerando que nuestra propuesta está basada en entregar un producto de buen sabor y alta calidad gastronómica o Gourmet, entendiendo este como un término que se ha ampliado para referirse de manera genérica a lo más exquisito y de más alta calidad de la gastronomía, se requiere utilizar herramientas que nos permitan establecer la cuantía de los recursos para cumplir con la estrategia.

- Benchmarking: a través de este método, evaluaremos las características y estándares de distintas empresas relacionadas en un rubro (Food Truck). El objetivo es poder compararse con la competencia y ver que tan bien se están desarrollando las actividades. La comparación se efectuará, tomando en cuenta información operacional, publicitaria y oferta de valor (ubicación, estacionamiento, menú ejecutivo, surtido, página WEB, etc.). Esto nos ayudará a establecer propuesta, metas y permite focalizarse en las áreas de interés.
- Análisis del sector industrial: se utilizarán herramientas para analizar el mercado gastronómico en el que estará inmerso el proyecto, el poder de crecimiento, tipo y cantidad de clientes, competencia, cuota de mercado, entre otros.
- Modelo 5 Fuerzas de Porter: basado en la metodología creada por Michael Porter, Este modelo estratégico, que genera un análisis externo a la

empresa, nos permite entender los factores críticos de una industria gastronómica en la cual queremos estar inmersos: competidores y la rivalidad entre empresas, los clientes y su poder negociador, los nuevos entrantes y su posible amenaza, los proveedores y su poder negociador, y finalmente los sustitutos y su posible amenaza. Finalmente nos permitirá entender, el papel que se puede desarrollar en el mercado de comida móvil y de este modo competir.

- Análisis FODA: este método nos permitirá efectuar un análisis, de la futura empresa, en la perspectiva comparativa del mercado de Food Truck, en cuatro aspectos: fortalezas (con qué recursos contamos para desarrollar competitivamente la empresa), oportunidades (que opciones tiene el emprendimiento de expandirse y crecer en el mercado), debilidades (que características internas de la empresa hacen que se tenga una desventaja respecto de la competencia) y amenazas (que factores externos hacen peligrar las operaciones y/o vida del negocio). Este análisis nos brindará conocimiento de la situación de la empresa en un momento dado, potenciar su crecimiento y obtener preliminarmente, sus ventajas competitivas y a partir de ellas, poder definirse y establecer objetivos al mediano y largo plazo.
- Administración Estratégica: se efectuará un análisis de situación actual, considerando el entorno, mediante la herramienta PESTEL, dentro del cual operará la empresa de comida móvil, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Con esto generaremos los cimientos para confeccionar el plan estratégico, uniendo los resultados de los análisis concretados.
- Plan de Operaciones: del libro Administración de Operaciones de R. Chase y R. Jacobs. Se realizará un análisis de la operación, que deberá tener la empresa para determinar las capacidades de producción, el mix de productos que se fabrican, cuellos de botella, rechazos, fallas comunes que provocan atrasos a los clientes, merma y confeccionar procesos que estandaricen prácticas que optimicen la operación.
- Evaluación Financiera: del libro Finanzas de Joan Masons, servirá de apoyo para crear el presupuesto del plan de inversiones y los retornos de la estrategia. Aspectos como ingresos por venta u otros ítems, egresos, tasa de descuento, impuesto al valor agregado, valor actual neto o VAN, tasa interna de retorno o TIR, entre otros.

1.6. Metodología

La metodología se presentará dividida en 9 etapas que se detallan a continuación:

Etapas 1: Planificación de la tesis

El propósito de esta etapa, es desarrollar una recopilación de información que incluirá: mercado y sus tendencias, alcances, objetivos y resultados esperados, marco conceptual, metodología, plan de actividades con su cronograma y un índice tentativo del informe final.

Etapas 2: Análisis de la Industria

En esta etapa, se analiza la industria gastronómica, principalmente la relacionada al nicho de Food Truck y su demanda, tanto actual como potencial, cuotas de mercado, identificando los clientes actuales y potenciales, segmentación, entre otros. El objetivo es conocer con exactitud, el sector mercado en donde estaremos insertos.

Etapas 3: Análisis Estratégico

Evaluaremos, las características y estándares de distintas empresas relacionadas en comercio gastronómico de Food Truck y así poder efectuar un análisis comparativo, con la competencia y ver que tan bien se están desarrollando las actividades.

Etapas 4: Análisis de Mercado y Clientes

El objetivo de este análisis será, identificar a través de fuentes directas (encuesta) y fuentes bibliográficas, los gustos, preferencias e inclinaciones de los chilenos en lo referente a alimentación saludable, que será fundamental para la conformación del plan de negocios, mediante el Target, segmentación, ubicación, etc.

Etapas 5: Plan Marketing

Definir una estrategia de posicionamiento, que nos permita captar clientes, dada la propuesta de valor que se genere, satisfaciendo al segmento objetivo, definiendo adecuadamente el precio de la oferta, la plaza adecuada donde se desarrollará el negocio, la promoción que se desplegará y el mix de productos óptimos, que se ofertará.

Etapas 6: Plan Personas

La finalidad del plan, que involucra a las personas que participarán en este proyecto, tiene por objetivos centrales, determinar la estructura necesaria para dar continuidad operativa a la empresa, definir los roles y funciones de cada funcionario, esbozar el plan capacitación y el de incentivos, todo esto en el marco de la legislación laboral actual que rige al país.

Etapa 7: Plan de Operaciones

El objetivo es establecer un plan operacional que permita optimizar los procesos comerciales, productivos y logísticos, que nos ayude a determinar las capacidades de producción, cuellos de botella, rechazos, fallas comunes que provocan atrasos a los clientes, control de existencias, merma, entre otros.

Etapa 8: Plan Financiero

Basado en el libro Finanzas de Joan Masons, se generará una propuesta el presupuesto del plan de inversiones y los retornos de la estrategia. Este contemplará la determinación de ingresos asociados a la actividad de venta y publicidad, tasa de descuento, egresos a la operación, flujo de caja, Inversión, indicadores financieros como valor actual neto o VAN, tasa interna de retorno o TIR, Payback.

Etapa 9: Plan de implementación de la estrategia

El objetivo es proponer una o varias estrategias que generen valor a la propuesta empresarial gastronómica que se está proyectando. Estas estrategias, deben dirigir a la empresa a un ámbito de exigencia del negocio, que lo posicione como una propuesta reconocida, valorada y que genere rentabilidades sobre el promedio del mercado.

2. ANTECEDENTES DEL MERCADO

“La buena comida entra antes por los sentidos que por la barriga” anónimo.

“Dime lo que comes y te diré quién eres” Anthelme Brillat-Savarin.

“La esperanza de la vida crecería a pasos agigantados, si las verduras verdes olieran tan bien como el tocino” Doug Larson.

“Lo importantes no es lo que comes, si no como se come” Epicteto.

Estas son algunas frases que nos acompañarán y guiarán, en todo nuestro plan de negocios.

2.1. Mercado Global

Pese a que en el mercado actual, predomina el consumo de comida rápida (o chatarra), la tendencia mundial apunta al consumo de productos alimenticios, más naturales y saludables, como lo señala un estudio efectuado por Mintel¹ (Expertos Globales en Alimentación y Bebidas), quienes analizaron e identificaron las principales tendencias clave, que impactarán los mercados globales alimentarios, en los próximos años. Como aspectos relevantes, se cuantifica la demanda de alimentos, bebidas naturales menos procesadas. Los consumidores, empiezan a ser conscientes, de que su dieta guarda relación directa, con su aspecto y con cómo se sienten.

La creciente alza, en variedad de nuevas fuentes proteínicas y de alimentos alternativos, resultan atractivos para todo tipo de consumidores, lo que presagia un mercado profundamente diferente, en el que lo que antes era “alternativo”, podría convertirse en lo generalizado. Por otro lado, el aumento de la actividad deportiva, impulsa a los consumidores a buscar alimentos y bebidas que les ayuden en este proceso, como un complemento en su nutrición deportiva, incluyendo la energía, la hidratación y las proteínas¹.

Dentro de esta categoría, han proliferado las críticas, entre sus detractores, respecto a factores como²:

- El tiempo que se lleva en preparar un platillo saludable puede resultar aburrido y demoroso.
- El sabor no les resulta de su agrado.
- Han acostumbrado su cuerpo a comer comida chatarra.
- No tiene grasa.
- No es estéticamente atractiva.
- No tiene buen olor.
- Son muy caras.

Esto, debe convertirse en un eje importante de desarrollo de la propuesta de valor, desarrollando alternativas innovadoras, que empaticen con el consumidor y que hagan que este pueda optar, con gusto y predilección, en alternativas más sanas.

¹ Fuente: Estudio MINTEL, “Tendencias Globales de Alimentación y Bebidas 2016”

² Fuente: artículo publicado en página web <http://www.fuentesaludable.com>

2.2. Mercado Nacional

A lo largo de los años y especialmente en los últimos 10 años, el mercado gastronómico chileno, ha manifestado un importante crecimiento, en número de empresas, pasando desde 28.516 en el año 2015, a 40.629, lo que representa un 29,8%³.

La segmentación de la oferta actual, está dada por aspectos como: origen de comida, tipificación en sana y rápida, etc.

Las ventas de comida rápida experimentaron, durante el año 2016, un crecimiento del 3,5% real, considerando el total de locales, según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). El resultado, se ubicó ligeramente por sobre el alza de 3,3%, registrado el 2015, marcando así, un tercer año de crecimiento débil, tras haber avanzado un 9% en 2013⁴

En estudio efectuado por GfK Adimark el 2015⁵, respecto a cuánta comida rápida consumen los chilenos, dio como resultado que el 41% consume este tipo de alimentos, al menos una vez a la semana, cifra que representa a más de siete millones de personas.

Como lo mencionamos, la tendencia del mercado mundial, apunta al consumo de producto alimenticios más naturales y saludables, y Chile no está exento de esta tendencia. Las tasas de crecimientos anuales, en el consumo de comida saludable, se han duplicado, en los últimos años, a algunas categorías de alimentos convencionales. Esto se explicaría, por el reposicionamiento de los productos naturales, dentro de las preferencias de consumo, sumado a la mayor conciencia de las personas sobre su bienestar físico.

En base a los datos recopilados, el mercado de los alimentos, de la categoría Salud y Bienestar, representan 19% de las ventas del retail, en la industria de alimentos procesados y bebidas en Chile.

La categoría de alimentos asociados a Salud y Bienestar, ha crecido 6,1% en promedio entre 2007 y 2012, a nivel mundial. En el caso de Chile, las ventas de este mercado alcanzan los US\$ 3 mil millones anuales, con un crecimiento que destaca en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% para dicho período.

Para la industria, los resultados del Estudio Chile Saludable⁶ representan “múltiples oportunidades de desarrollar innovaciones, potenciando la producción y comercialización de productos más saludables, reduciendo la cantidad de nutrientes críticos e incluyendo nuevos ingredientes naturales”.

³ Fuente: datos obtenidos del repositorio estadístico del Servicio de Impuestos Internos.

⁴ Fuente: Estudio Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) – 2016.

⁵ Fuente: Estudio de GfK Adimark sobre Comida Rápida – 2015.

⁶ Fuente: Estudio “Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación” – 2013.

Los últimos datos entregados por la Organización Mundial de la Salud (OMS y FAO)⁷, no dejan indiferente a nadie: Chile es el país con mayor sobrepeso en toda Latinoamérica. Uno de los grandes hallazgos, del Estudio “Chile Come Sano”⁸, desarrollado por la cadena de retail Jumbo y la empresa de investigación de mercados GfK Adimark, es que existe una importante disociación entre cómo los chilenos creen, que están alimentándose y cómo lo hacen realmente. Los principales problemas que experimentan los chilenos, para llevar una alimentación saludable, son las actividades extra cotidianas (40%) y la falta de dinero (36%). Con respecto a esta última, el estudio constató, que persiste en el país la noción de que comer saludablemente es caro: 1 de cada 2 chilenos está de acuerdo con esta afirmación.

Dentro de la gama de oferta de restaurant que hay disponible en el mercado gastronómico, y que son potencial competencia a nuestro emprendimiento, existen clasificaciones que los segmentan⁹:

Ilustración 1. Clasificación de Restaurantes



Fuente: Artículo publicado en página web <http://restaurantes.emol.com/especialidad/>

Dentro de estos, sus respectivas divisiones, en los tipos de comidas o especialidades que ofrecen, siendo las más conocidas en el país, las mencionadas a continuación¹⁰:

⁷ Fuente: Estudio OMS /FAO "Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina" -- 2016

⁸ Fuente: Estudio Adimark y Jumbo "Chile come sano" -- 2017

⁹ Fuente: artículo publicado en página web <http://restaurantes.emol.com/especialidad/>

¹⁰ Fuente: artículo publicado en página web <http://restaurantes.emol.com/especialidad/>

Tabla 1. Participación de Clasificación de Restaurantes

Tipo de Restaurante	Número	Participación %
Comida Chilena	809	13,0%
Comida Rápida	564	9,1%
Cocina Internacional	535	8,6%
Cafetería	479	7,7%
Sandwich	453	7,3%
Comida Japonesa	451	7,3%
Carnes	384	6,2%
Pizzas	365	5,9%
Pescados y mariscos	363	5,8%
Heladería	321	5,2%
Comida China	239	3,8%
Comida Peruana	188	3,0%
Comida Italiana	163	2,6%
Comida Asiática	128	2,1%
Parrillada	128	2,1%
Comida Alemana	75	1,2%
Comida Vegetariana	68	1,1%
Comida Española	62	1,0%
Comida Americana	60	1,0%
Comida Francesa	46	0,7%
Comida Árabe	41	0,7%
Pitas, ensaladas, crepes	40	0,6%
Comida Mediterránea	39	0,6%
Cocina de Autor	35	0,6%
Comida Mexicana	30	0,5%
Comida Tailandesa	25	0,4%
Cocina Fusion	18	0,3%
Comida India	14	0,2%
Comida Nikkei	12	0,2%
Comida Vegana	12	0,2%
Panadería	12	0,2%
Tetería	10	0,2%
Comida Brasileña	9	0,1%
Comida Cubana	9	0,1%
Comida Coreana	8	0,1%
Chocolatería	5	0,1%
Comida Griega	5	0,1%
Comida Vietnamita	3	0,0%
Comida Colombiana	2	0,0%
Comida Inglesa	2	0,0%

Fuente: Artículo publicado en página web <http://restaurantes.emol.com/especialidad/>

Tal y como se observa, la participación de la comida “sana”, tipificada como Pitas, ensaladas, crepes, es muy baja, no sobrepasando el 0,6% del mercado total, siendo la Comida Chilena, Rápida y la Internacional, las que acaparan más del 30% de las preferencias nacionales.

2.3. Los Restaurantes móviles en Latinoamérica y Chile

Aunque los Food Truck, son un mercado relativamente nuevo en Latinoamérica, poco a poco, se han convertido en un ícono de urbes en países como México, Ecuador, Brasil, Colombia y Argentina, convirtiéndose en una alternativa de negocio

competitiva en oferta y hasta más rentable, por sus menores costos e inversión, que los tradicionales restaurantes. Tal es el caso de México, que en estudio efectuado por el Centro de Investigación de Mercado y Tendencias de la Riva Group (dIR), revela que el 19% de los mexicanos aseguran haber comido en un Food Truck. El mismo estudio señala, que el 55% de la población mexicana, come hasta cuatro veces a la semana en la calle, siendo esta, una tendencia general que está posicionándose en nuestro país.

En Chile, el mercado de Food Truck ha proliferado, llegando a extenderse a varias regiones del país y concentrando su mayor participación, en la región Metropolitana. Se estima que su número, exactamente no determinado, asciende a más de 1000, con ofertas gastronómicas variadas, pero concentradas en comida rápida.

Existen variadas agrupaciones que reúnen estos emprendimientos y que cuentan con información en sus sitios WEB, que orientan y organizan sus movimientos. Algunas de estas son las siguientes:

- Asociación de Emprendedores de Gastronomía Móvil e Itinerantes (ASEGMI)
- Asociación Chilena de Food Truck (ACHIFT)
- Asociación de Emprendedores Móviles de Santiago (AEMS)

Existen variedades de tamaños, funcionalidades y diseños en el mercado chileno e internacional, existiendo disponible 2 categorías de estos: Los Camiones (Food Truck) y Carros de Arrastre (Food Trailer), siendo su principal diferencia, la autonomía para trasladarse.

El marco regulatorio que las norma, basado en el Reglamento Sanitario de Alimentos, DTO. N° 977/96, última actualización publicada en el Diario Oficial de 13.05.97, determina claramente el tipo de vehículo, el lugar donde puede ubicarse (espacios públicos y actos de convocatoria masiva, en general lugares restringidos, y no en la vía pública) y la oferta gastronómica que puede desarrollar, siendo este la principal limitante en la configuración de este negocio, temática que profundizaremos en análisis posteriores.

El Gobierno de Chile, representado por la Intendencia de la Región Metropolitana y el Ministerio de Obras Públicas, ha mostrado un favorable apoyo, al crecimiento de esta industria. Prueba de ello es que, a través de un trabajo en conjunto entre el Gobierno regional y algunas de las asociaciones que organizan a la industria, se han logrado crear, las llamadas “Plazas de bolsillo”¹¹. Estas plazas, pretenden ser puntos de funcionamiento de Food Trucks y Food Trailers en espacios abiertos.

En un catastro entregado, por la Intendencia de la Región Metropolitana, se indica que existen en la actualidad más de 400 sitios, de propiedad fiscal, que eventualmente podrían transformarse en plazas de bolsillo.

A pesar de esto, el negocio del restaurant rodante se ve bien aspectado, 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

¹¹ Fuente: página web <https://www.gobiernosantiago.cl/>

gremiales existentes. A la vez, la mayoría de los restaurantes 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), como una alternativa laboral y de surgimiento.

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.

2.4. Conclusiones del mercado

La evidencia internacional, nos muestra que la tendencia alimenticia, va indefectiblemente hacia la comida sana y una vida de autocuidado. Pese a esto, el mercado de comida rápida, asociada a alimentos hipercalóricos, altos en grasas saturadas y azúcares, también llamada “chatarra”, sigue siendo la que cuenta con la mayor cuota del mercado alimenticio. Como contra parte, este tipo de comida, aunque sigue creciendo, lo hace a niveles más discretos que la comida sana.

Chile no está ajeno a esta tendencia y se observa, como las alternativas sanas de alimentación, han ido captando adherentes y creciendo su demanda más que el promedio de la región.

Los desafíos que se visualizan, son los relacionados con la poca masividad y la creación de un concepto y tipo de comida, que sea aceptada, en sabor, olor, aspecto, precio y saciedad, al igual que la comida rápida.

El mercado de restaurantes móviles está creciendo en Latinoamérica y en Chile, y pese a tener una legislación que limita su campo de acción, se prospecta como una alternativa viable para emprender un negocio de comida sana.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

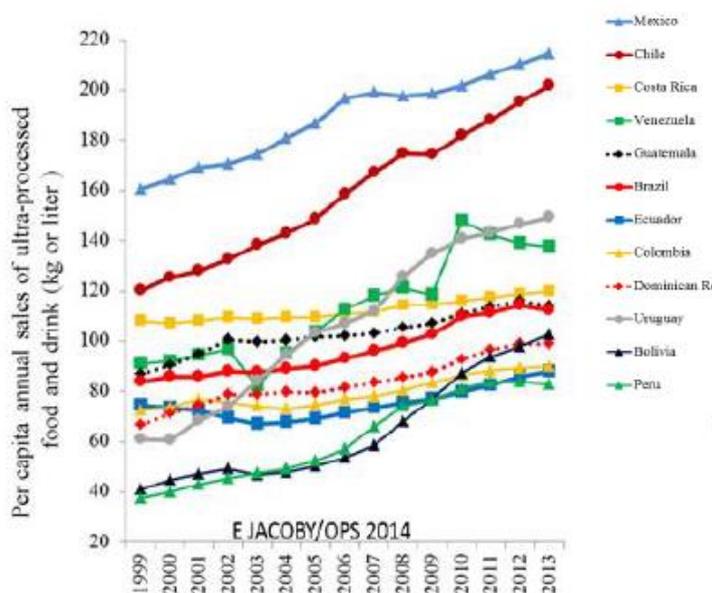
El análisis estratégico de la industria es el punto de partida de la elaboración del plan de negocio, debido a que en él se presenta el entorno particular en el que se desarrollará el negocio. En primer lugar, se desarrollará un análisis **PESTEL** entregará, información relevante del entorno general, en el que se desarrollará el negocio, posteriormente efectuaremos un análisis **FODA**, que nos brindará conocimiento de la industria, con el fin de contar con herramientas, que nos permitan definir la estrategia de negocio, y por último aplicaremos el análisis de las **Cinco Fuerzas de Porter**, para obtener el marco teórico, que sustente el desarrollo de la estrategia.

3.1. Análisis PESTEL

3.1.1. Factores Políticos

Como ya fue mencionado, los últimos datos entregados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), señalan que Chile es el país con mayor sobrepeso en toda Latinoamérica. Antecedentes aportados por la OMS en el 2015, sitúan a Chile como el 2do país con mayor venta per cápita de Snack y bebidas azucaradas de Latinoamérica, después de México¹².

Ilustración 2. Venta per cápita de Snack y bebidas (kg o Lt) azucaradas en países de AL entre 1999 y 2013



Fuente: Artículo OPS/OMS

Esto ha traído como consecuencia, un aumento en las tasas de morbilidad y mortalidad nacionales, asociadas a patologías asociadas al sobrepeso (hipertensión, diabetes, dislipidemias, entre otras), y un consiguiente aumento del gasto público en el tratamiento de estas afecciones¹³.

Es bajo este escenario, en el que el gobierno ha trabajado, impulsando desde 2010 políticas y estrategias sanitarias, que vayan en la línea de la prevención y el autocuidado. Dentro de ellas están:

- Ley 20.606 sobre la Composición nutricional de los alimentos y su publicidad, que obliga a los alimentos que sobrepasen los límites determinados de energía, azúcares, sodio y grasas saturadas, a rotular “ALTO EN”, que prohíbe la venta de estos alimentos en establecimientos educativos de

¹² Fuente: artículo de OPS/OMS "Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas" – 2015.

¹³ Fuente: estudio “Medición de la carga económica actual de la obesidad en Chile y proyección al año 2030”, de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile – 2016.

pre básica, básica y media y que prohíbe la publicidad de estos alimentos dirigida a menores de 14 años.

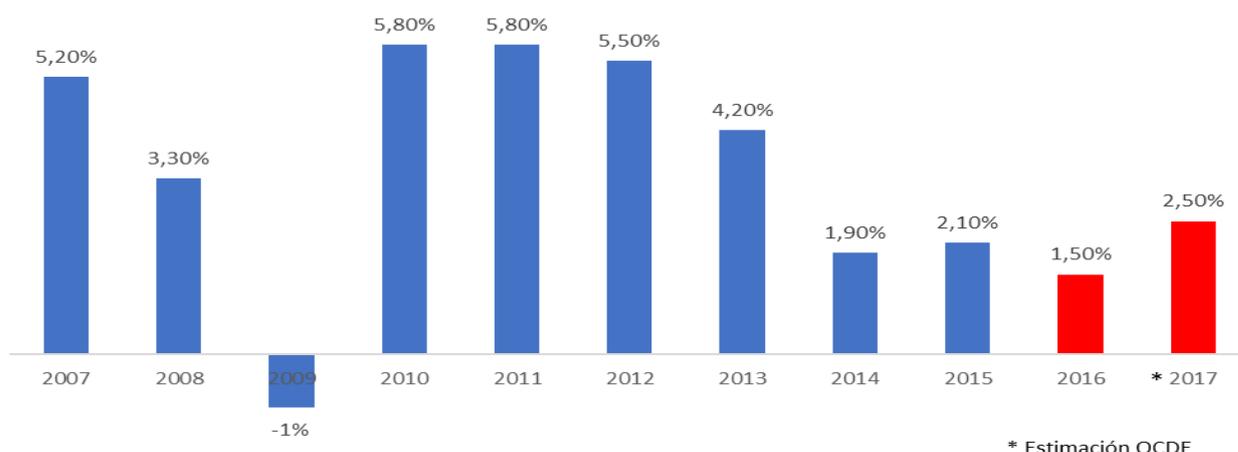
- Ley 20.670, con su programa “Elige Vivir Sano”
- Programa “Plaza Saludable”, en donde se difunden las plazas como lugares donde se pueden realizar actividades físicas en familia y se insta a los municipios a promoverlos como lugares se cultive la salud física y mental.
- Acuerdos voluntarios de reducción de nutrientes críticos.
- Programas de vigilancia y fiscalización de alimentos.
- Programas de intervención en obesidad: como el “Programa Vida Sana” para menores desde los 2 años de edad, escolares y adolescentes y adultos hasta los 60 años.
- Programa Nacional de Alimentación complementaria
- Planes de Promoción de Salud, Guías Alimentarias para la Población, Campañas en medios masivos, etc.

Dado los antecedentes recabados, podemos concluir que el país, seguirá impulsando políticas que vayan en la dirección del autocuidado, la vida sana y sobretodo, la alimentación saludable, por lo que cualquier desarrollo empresarial alimenticio, como el que estamos analizando, que vaya en una línea contraria, tendrá dificultades en su concreción, desarrollo y evolución futura.

3.1.2. Factores Económicos

Chile ha experimentado, un proceso de desaceleración en su crecimiento que se arrastra desde el 2012, teniendo su baja más considerable en el 2016, con una tasa de crecimiento anual del PIB del 1,5%¹⁴. El crecimiento en el 2017, experimentó una tendencia al alza, que proyecta terminar el año con una tasa del 2,5%. En tanto, para el 2018, el crecimiento fluctuaría entre 2,5% y 3,5%, prospectando con esto, una lenta, pero segura reactivación de la economía y por tanto, un aumento en el consumo.

Ilustración 3. Tasa de Crecimiento de PIB Chileno (%)

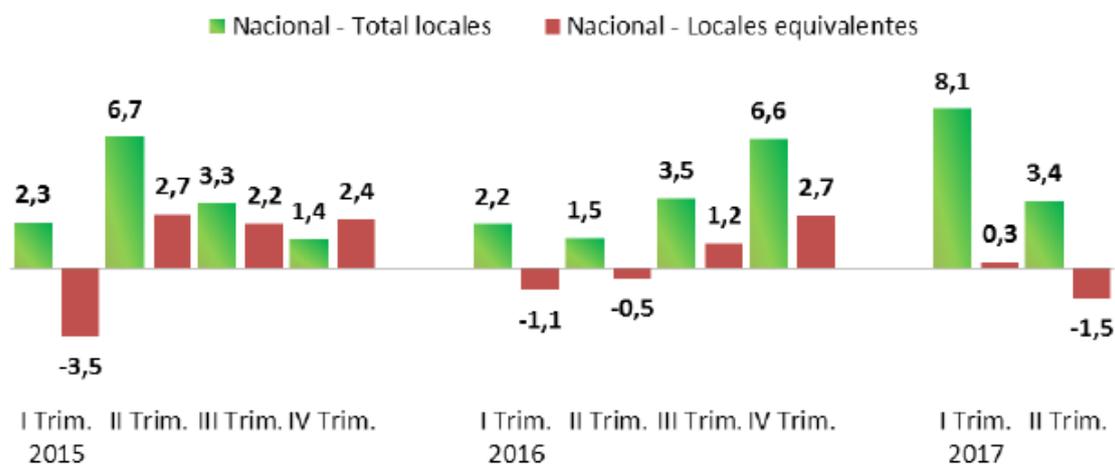


Fuente: Banco Central/OCDE

¹⁴ Fuente: estadísticas entregadas por Banco Central/OCDE -- 2017

En relación al mercado de comida rápida, este ha registrado un crecimiento anual de 3,4% durante el segundo trimestre de 2017, que sumado al crecimiento en el primer trimestre de un 8,1%, cierra el primer semestre, con un alza de 5,7%, superando el resultado registrado en igual semestre de 2016 (1,9%)¹⁵

**Ilustración 4. Ventas reales de comida rápida en Chile
(% de Variación Anual)**



Fuente: Departamento de estudios CNC

Dado esos antecedentes podemos concluir, que Chile se proyecta con un crecimiento moderado para el 2018, situación que favorecerá el consumo en general. Y que los crecimientos que manifiesta la industria alimenticia rápida, están por sobre los de la economía global del país, atribuyendo principalmente esta alza, a los nuevos entrantes en el mercado.

3.1.3. Factores Socio-culturales

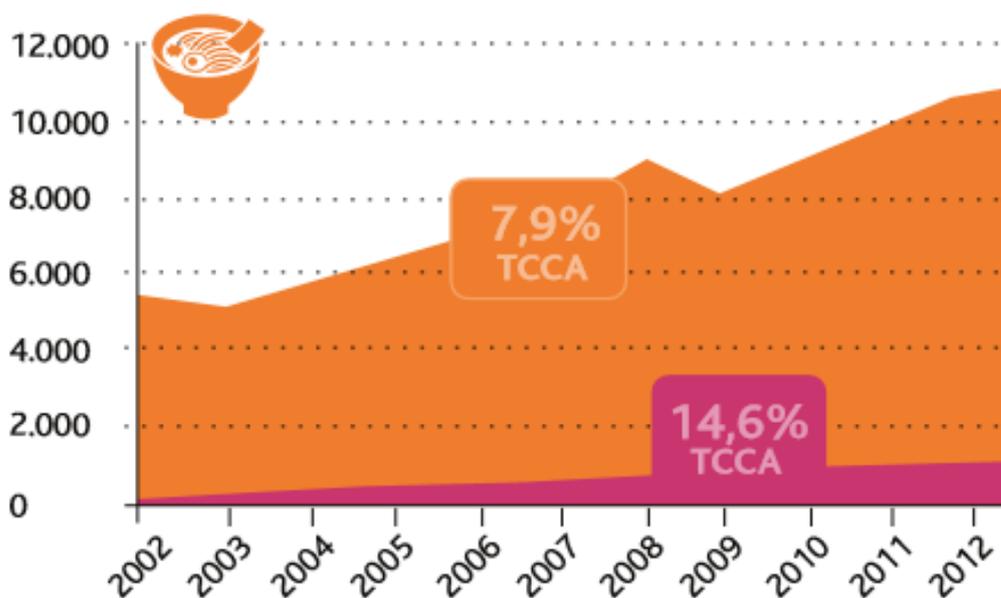
En base a las cifras entregadas, en el último CENSO procesado y realizado en el 2012, Chile contaría con 16.634.603 habitantes, concentrando un 40% de esta, en la Región metropolitana, siendo 8.101.890 hombres (48,7%) y 8.532.713 mujeres (51,3%), con una tasa de crecimiento de población anual intercensal (por 100 habitantes) de 1,64% entre los años 1982-1992, 1,24% entre los años 1992-2002 y de 0,99% entre los años 2002-2012, ocupando el 5° lugar de los países de menor crecimiento de América Latina y se encuentra dentro del grupo de países de la OCDE de menor crecimiento (Canadá, USA, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Reino Unido, Suiza y Suecia). Esto atribuido a las decrecientes tasas de nacimientos y a los aumentos de las expectativas de vida, pasando de un Índice de Adulto Mayor (personas de 60 años o más por cada 100 menores de 15 años) Censo en el 2002 de un 44% a un 67,1% en el 2012.

¹⁵ Fuente: Estudio Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) – 2016.

De estos resultados se puede concluir, que la población en Chile se está envejeciendo y dado esto, buscando alternativas de alimentación más saludable que mejoren su calidad de vida. Es así como lo demuestra el estudio “Chile Saludable”¹⁶ desarrollado por Fundación Chile, Elegir Vivir Sano, Fundación Familia y Collect GFK, que muestra la evolución del mercado de alimentos procesados y bebidas en Chile al 2012, consignando que mientras los alimentos procesados del tipo Salud y Bienestar crecieron a tasas promedio de 14,6%, el resto (No saludables) lo hizo al 7,9%.

Ilustración 5. Evolución Mercados de Alimentos procesados y bebidas en Chile. Categorías Salud & Bienestar V/S NO Salud & Bienestar (MM US\$)

Alimentos procesados.



Alimentos procesados "Salud y Bienestar"



Alimentos procesados NO "Salud y Bienestar"

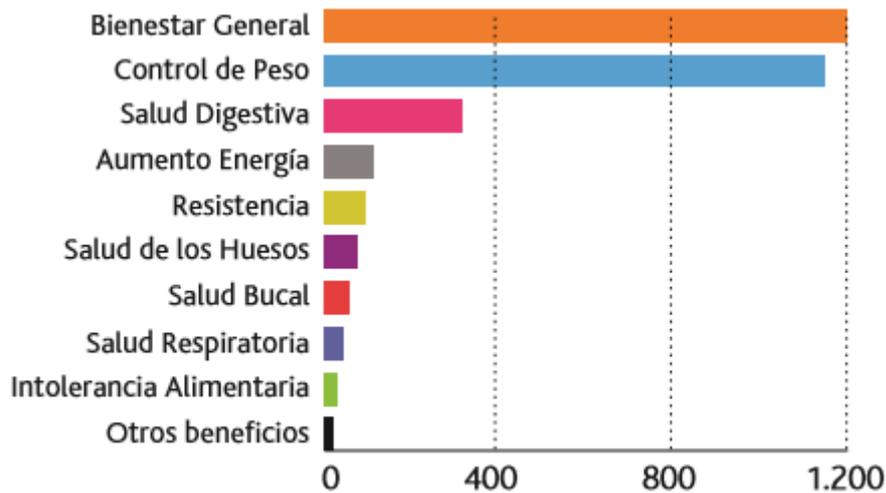
Fuente: Estudio "Chile Saludable" - 2013

En base al aporte de beneficios, la venta de alimentos y bebidas saludables, se distribuye de la siguiente manera¹⁷:

¹⁶ Fuente: Estudio "Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación" – 2013.

¹⁷ Fuente: estadísticas proporcionadas por Fundación Chile

Ilustración 6. Gráfica de venta y beneficios asociados al consumo de alimentos saludables



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor. Ventas Retail Millones US\$ - 2012.

Siendo el bienestar general y el control del peso, las categorías que más buscadas por los chilenos, en la elección de una comida saludable.

Por lo tanto, podemos concluir que la tendencia social en Chile, dadas las características de su población, es inclinarse en su elección de comida, por el consumo de alimentos sanos, que lo ayuden a mejorar la calidad de sus crecientes expectativas de vida.

3.1.4. Factores Tecnológicos

En relación a la tecnología necesaria para configurar este startup, sus necesidades están divididas en 2 grandes segmentos:

- Infraestructura Física: que tiene relación con el vehículo en el cual se implementará el restaurante móvil y la implementación de la cocina que se requerirá.
- Infraestructura Tecnológica: para el adecuado desarrollo y control de la operación se requerirán de 2 tipos de esta infraestructura:
 - Virtual: que tiene relación a la confección de una página WEB que sirva tanto para los efectos de promoción, como de concreción eventualmente, de una venta por e-commerce.
 - Física: nos referimos a la ligada al proceso de venta en el local, como medios de pago electrónicos y también a sistema de emisión de ticket y boletas, que tiene una doble función de recoger, consolidar y analizar data de clientes.

En Chile existen un grupo de empresas que ofertan sus servicios de implementación integral para empresas de comida móvil, proveyendo de todo el

equipamiento necesario, y hasta el nowhow para su puesta en marcha algunas de ellas son:

- Food Truck Chile – www.foodtruckchile.com
- Trailer Gourmet - www.trailersgourmet.cl
- Food Trailers - www.foodtrailers.cl

También y como una alternativa más económica de iniciar la operación, se pueden evaluar la adquisición y acondicionamiento, de vehículos de 2da mano (posibilidad a evaluar).

3.1.5. Factores Ecológicos

Para robustecer la línea de negocio que pretendemos crear, la empresa debe proyectar un conjunto de acciones, en el aspecto del cuidado ecológico, que la posicionen como “una empresa que cuida de las personas y del medio ambiente”. Aspectos como los detallados a continuación, pueden ser importantes de desarrollar, como una política institucional, permeable a los empleados y trasmisibles a los clientes:

- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global y la huella de carbono.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

En el caso específico de nuestra empresa, aspectos como envases, bolsas, considera los elementos de papel reciclado en vez de plástico, basureros reciclables, recomendaciones, luces LED como plan de ahorro energético, son ejemplos que pueden hacer tangible, nuestra contribución al cuidado ambiental.

3.1.6. Factores Legales

Respecto a los aspectos legales y normativos, que tendrá que cumplir nuestro negocio, están los relacionados con:

- Regulaciones Sanitarias: quizás las más importantes y limitantes de este emprendimiento, ya que dado que se trata de un restaurant rodante, es considerado un “establecimiento de alimentos”, según lo definido en el REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS DTO. N°977/96, párrafos desde el IV al VIII, referente al proyecto y construcción, higiene del establecimiento y personal que forma parte de él, de la elaboración de los alimentos y de la higiene del expendio. 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. Respecto a la variedad de alimentos que se pueden producir y expendir, según lo definido por el Decreto, los restaurantes móviles, no están explícitamente definidos en una clasificación, pero en la práctica actual, se sitúan entre “establecimiento restaurant fijo” y “quiosco, caseta o carro”. Esto restringe su oferta según el lugar e instancia

en que se realice su operación, siendo estas plazas de bolsillo, eventos masivos, parques cerrados y adicionalmente, la ley orgánica constitucional de Municipalidades (Ley 18.695), autoriza a los Alcaldes a arrendar los suelos públicos de la comuna, a través de una figura legal, llamada "Permiso Precario". 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. La autorización de funcionamiento, se obtiene a través del departamento respectivo del MINSAL, presentando una serie de antecedentes que demuestren la correcta implementación del restaurante móvil. Esta autorización tiene una duración de 3 años. El detalle de antecedentes es el siguiente:

1. Copia de escritura de la sociedad e iniciación de actividades.
2. Plano del restaurante móvil.
3. Especificaciones técnicas y proveedores del equipamiento.
4. Descripción del tratamiento de residuos y agua.
5. Identificación del responsable sanitario del restaurante móvil (cocinero o Chef).
6. Identificación del personal que trabajará en el restaurante móvil, con sus debidos permisos y vacunas exigidas.
7. Arancel.

Finalmente y según los antecedentes recabados, se prevé que la normativa vigente, se modificará, apuntando a incorporar este formato de restaurant, en el Reglamento Sanitario y darle mayores atribuciones en la ubicación, preparación y expendio.

- Autorización Municipal: se obtiene en cada municipio o también conocido como patente comercial, en el que se pretenda operar y dependerá principalmente de la autorización sanitaria y del proyecto que se quiera realizar (emplazamiento, características, oferta, tratamiento de residuos, etc.). Esta patente, tiene validez y jurisdicción, dentro de la municipalidad que la emite, es por esto que, que la definición de los lugares, en que se operará, tiene que ser acotado, de otro modo, el proceso de autorización se complejiza y encarece.
- Cumplimiento de normativas laborales: contenida en el código del trabajo (DFL N°1/2002), el cual define y establece los tipos y extensiones posibles de las jornadas de laborales, los turnos, sueldos mínimos, y en general deberes y derechos, que deben ser contemplados en la construcción de este plan de negocios.
- Constitución de la Sociedad e inicio de actividades: este fundamental trámite, desde el 2014, se puede realizar a través del portal www.tuempresaenundia.cl, gracias a la promulgación de la ley N° 20.659 (12), que creó una Unidad de Registro y Sociedades, enlazando esta

aplicación, con el Servicio de Impuestos Internos, acelerando con tanto el inicio de actividades, como el registro de marca y el dominio de la página web.

3.2. Cinco fuerzas de PORTER

Este análisis de la empresa, por medio del estudio de la industria alimenticia, de la actualidad, nos permitirá saber dónde está posicionada, las características del entorno y su sector, y así determinar la mejor estrategia para impulsarla.

3.2.1. Poder de negociación de los Clientes

Dada la extensa y variada oferta gastronómica, que está disponible en el mercado, tanto en restaurantes establecidos u otros food truck disponibles, el cliente puede optar y decidir por opciones diversas, teniendo un poder de elección alto en este punto.

Por otro lado, la oferta existente de comida rápida saludable es escasa y como hemos revisado, el interés en su consumo, va creciendo rápidamente, por lo que, nuestra propuesta tendrá, dentro mercado gastronómico mencionado, una situación ventajosa, que hay que explotar, en términos de calidad, acceso, variedad y atención.

Por lo revisado, se estima que el poder negociador de los clientes es **MEDIO**.

3.2.2. Poder de negociación de los Proveedores

En relación a los proveedores con los que interaccionará la empresa, estos se dividen en 2 categorías:

- Proveedores de Servicios: en este segmento, se sitúan los relacionados con los relacionados con los de servicios básicos, tecnológicos (principalmente relacionados con la venta y sus medios de pago) y de infraestructura. En general y dada la masividad de uso de los 2 primeros servicios, pese a ser monopolios, la incertidumbre asociada a ellos, es media. Por otro lado, el mantenimiento de la infraestructura (cocina, mobiliario y camión), está asociada al vendedor, garantía y mantenciones que tenga contemplado en el proceso de venta. Aquí los proveedores son pocos, pero en los últimos años se han incrementado, dada la creciente demanda, por lo que consideramos que su poder de negociación es MEDIO.
- Proveedores de Productos: insumos generales, para la preparación del menú y los artículos que involucran la entrega, cuentan con un amplio mercado, competitivo y que entrega variadas oferta. Salvo insumos específicos, que se determinarán el transcurso de este plan, que podrían ser escasos y exclusivos, el poder negociador de estos proveedores es BAJO.

Por lo tanto, se estima que el poder de negociación de los proveedores es **MEDIO**.

3.2.3. Amenaza de nuevos Competidores

Dado que el modelo de negocio, de un restaurante móvil, implica una baja inversión, razonables costos de funcionamiento y rápida implementación, es que se estima que las barreras de entradas, para nuevos participantes, son bajas.

Si a esto le adicionamos, la creciente demanda e interés de implementar emprendimiento de similares características, el aumento de oportunidades de operar en eventos cerrados de alta convocatoria, además de la voluntad gubernamental de solucionar a corto plazo las limitantes legales en su comercialización, hacen que las amenazas, de nuevos competidores en este mercado, sea **ALTA**.

3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

El mercado actual es generoso en oferta de restaurantes y comidas rápidas, que se puedan obtener de establecimientos estáticos o móviles. El creciente interés de los consumidores, por adquirir productos más sanos, hace que las grandes franquicias de alimentos preparados, no sean una amenaza respecto al segmento al que apuntará este emprendimiento. Es en este punto, donde tanto la gama de productos y la consistencia de diferenciación, harán la diferencia para minimizar la competencia equivalente.

En función a la actual oferta y mayoritaria demanda, se considera que hay un **MEDIO** nivel de sustitución, que se espera, con esta propuesta, vaya disminuyendo en el tiempo.

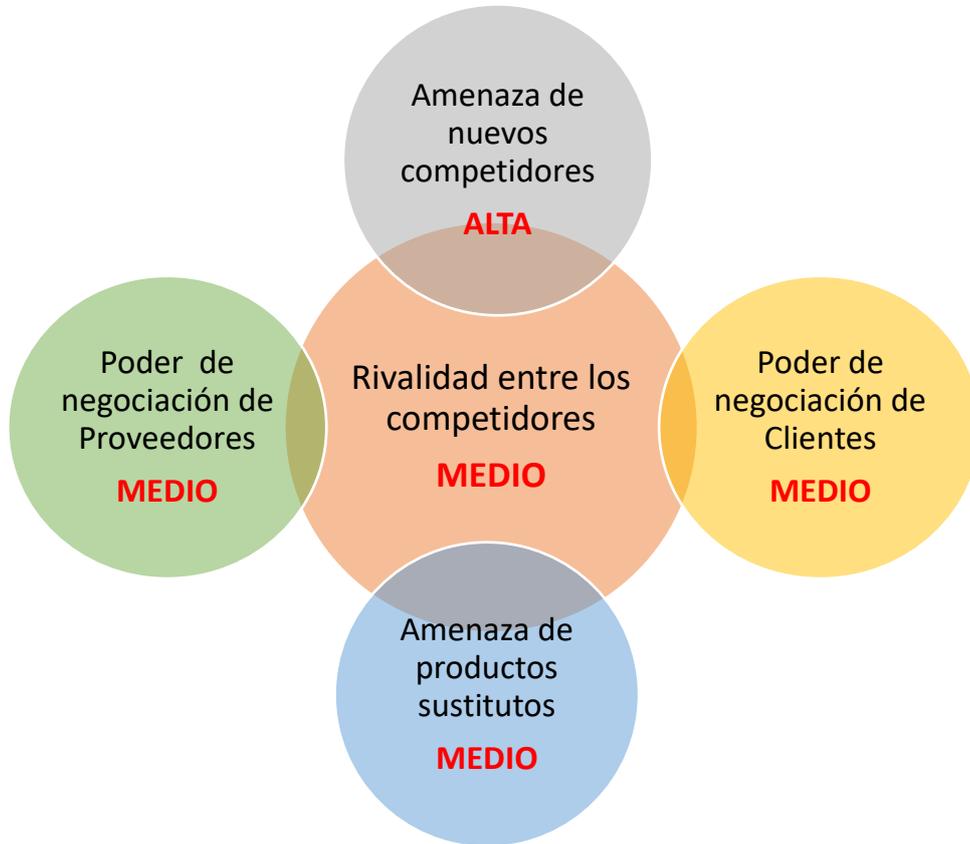
3.2.5. Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad de los competidores está dada, por la alta densidad de la oferta gastronómica y su variedad, que hacer que las cuotas de mercado a capturar, sean potencialmente altas.

En el nicho específico de la comida móvil, la rivalidad está dada tanto por la oferta, como por la plaza, dado que los lugares donde pueden funcionar este tipo de restaurantes, están claramente definidos y acotados, hoy en día. Esto, inicialmente, hace que su conocimiento, contactos, experiencia en el mercado, le otorguen una ventaja competitiva en esta industria.

Dado lo anterior, se estima que la amenaza de la rivalidad entre competidores, es **MEDIA**.

Ilustración 7. Esquema con conclusiones del análisis de la 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.2.6. Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo a lo concluido en el análisis de las Fuerzas de Porter, la industria de Restaurantes móviles en Chile, se prospecta como un nicho de negocio, **medianamente atractiva**.

Los clientes ejercen un poder medio, dado que, aunque tiene el control de la demanda, la oferta en productos saludables que entrega actualmente el mercado, es exigua, oportunidad que un desarrollo como el que plantea este proyecto, debiera abordar en profundidad y desarrollar.

Debido a lo señalado anteriormente, la amenaza de oferta sustituta, no presenta un riesgo alto, ya que la tendencia en la demanda alimenticia, está volcándose a propuesta saludables, que creemos, desplazarán de su protagonismo, al mercado de comida rápida no saludable.

Los proveedores, tienen un poder medio de negociación, pero se prospecta, que con el aumento en el mercado de este tipo de iniciativas, la densidad de estos, irá aumentando y con esto disminuyendo su capacidad de generar inestabilidad en sus consumidores.

Por último, la entrada de nuevos participantes, en este mercado, se prevé, como el ítem de mayor complejidad en este análisis, dada sus bajas barreras de entrada. Este punto, creemos, se aborda, generando una robusta propuesta de valor, que lidere esta oferta de comida saludable en el mercado y que con esto, penetre en el consumidor y lo fidelice, bajando esta potencial amenaza.

3.3. Análisis FODA

Esta herramienta, nos dará información relevante, de aspectos internos de la futura empresa, desglosando sus fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas de su entorno y así, poder confeccionar una robusta planificación estratégica.

3.3.1. Fortalezas

- Bajos costos de implementación y de operación, por lo que la puesta en marcha de una cadena de Food Truck, es viable, ya que requiere de una inversión no tan elevada.
- Su movilidad le otorga flexibilidad para variar su entorno y tomar flujo renovado en plazas y lugares habilitados, además de las oportunidades que se generan en ferias y eventos masivos.
- La propuesta gastronómica sana, al estar poco masificada, le da acceso a un mercado creciente
- Atención debe regirse al protocolo definido y generar claridad al cliente, respecto a los platos que se ofrecen.
- Oferta gastronómica de precio accesible.
- Posibilidad de crear un concepto novedoso, que vaya más allá de la comida, una cultura de vida sana y la empresa ayudándote a obtenerla.

3.3.2. Debilidades

- Actual legislación sanitaria, que norma el negocio de los Food Truck, limita la variedad de alimentos, dependiendo el lugar en donde se implemente.
- Escasa experiencia en el rubor gastronómico, que puede ser una inicial complicación, en un mercado, donde existen actores maduros y diversos.
- Infraestructura limitante en la atención a clientes.
- Infraestructura complica la operación en días lluviosos.

3.3.3. Oportunidades

- Mercado gastronómico amplio y pese a los vaivenes de la economía nacional, en crecimiento continuo.
- Legislación sanitaria limitante, en revisión y eventualmente, podría experimentar cambios favorables, que hagan este negocio, más diverso y expansible por el resto del país, sobretodo en regiones, en donde está escasamente desarrollada.
- El mercado de Food Truck, está en crecimiento y aún su oferta es limitada, concentrada en comida rápida, no sana.

3.3.4. Amenazas

- Creación de alternativas gastronómicas, con oferta alimenticia parecida.
- Regulación sanitaria no mejore o incluso limite más el campo de acción, de este tipo de negocio.
- Cambios en la economía nacional e internacional.
- Término de políticas gubernamentales, que promueven el consumo de alimentos sanos.
- Disminución de puntos de contacto, en los lugares habilitados, en caso de que ellos, comience a internalizar el expendio de alimentos en su interior.
- Debido a las bajas barreras de entrada, que tiene relación a los bajos costos que hay en la implementación de este tipo de negocio, la entrada de nuevos participantes, se convierte en una amenaza siempre latente.
- Dificultades en su operación, dado que se manipularán productos altamente perecibles.

3.3.5. Conclusiones del Análisis FODA

Del análisis se puede concluir, que este tipo de iniciativas, presenta variadas ventajas competitivas, respecto a la industria alimenticia tradicional, que su potencialidad es alta, pero que hay aspectos relacionados con el mercado, que limitarían su desarrollo y amenazarían su expansión. Dado esto, es que se hace fundamental, generar una propuesta diferenciadora, que genere valor, tanto al cliente, como a la sociedad en sí, de tal manera que, políticas gubernamentales futuras que los involucren, visualicen en esta propuesta, un aporte en el desarrollo de iniciativas públicas.

3.4. Benchmarking

Como hemos mencionado, la oferta gastronómica de Food Truck en Chile, se encuentra, principalmente concentrada en sectores habilitados para su desarrollo, como plazas de bolsillo, espacios privados en sectores gastronómicos, ferias y

espectáculos esporádicos. Para efectos de este análisis, limitaremos el espectro de oferta, a la Región Metropolitana.

No existe en la actualidad un censo de estos restaurantes, que nos señale su número y/o variedad de oferta, pero se estima que están en un orden de 200 en todo Chile.

En la Región metropolitana, se encuentran distribuidos, en distintos lugares cerrados, particulares y públicos, en los que se destacan las plazas de bolsillo, impulsadas por las mismas agrupaciones que reúnen a estos emprendedores. Actualmente hay 4 plazas: Morandé 83, Santiago Centro; Santo Domingo 1298, Santiago Centro; Abate Molina 91, Estación Central; Padre Mariana 140, Providencia, cuyo principal atractivo, es haberse convertido en una interesante alternativa recreacional y alimenticia, para el entorno habitacional y laboral. Además, se han habilitados otros recintos, con éxito en su demanda, tales como: Parque Araucano, Mall Plaza Tobalaba y Sur, Mall VIVO la Florida y Maipú; Jardín Mallinkrods en el barrio Bellavista.

3.4.1. Conclusiones del Análisis de Benchmarking

Considerando el mercado observado, de una muestra de 18 Food Truck, distribuidos en distintos puntos y segmentos socioeconómicos de la Región Metropolitana, se puede concluir que la oferta gastronómica, está concentrada en comida típica de Países y Hamburguesas, representando el 61% del mercado observado, mientras que con una cuota similar del 11% de la oferta, están las Pastas – Pizzas y Pescados – Mariscos. La alternativa, que más se acerca a una propuesta saludable, son las Cafeterías y Jugos naturales, que representan el 17% del mercado observado, siendo muy escasa la oferta de comida con la que cuentan.

No se detectaron ventajas competitivas significativamente diferentes, más allá de sus ofertas gastronómicas. La propuesta ofrecida por el Jardín Mallinkrods, de atención a las mesas, oferta integral de todo el circuito de Food Trucks presentes y la ambientación nocturna, fue sin duda la más atractiva y un modelo a explorar.

Tabla 2. Análisis de la oferta gastronómica, de estudio de mercado de Food Truck, efectuado en la RM

Comidas típicas de Países	Sandwiches y Hamburguesas	Pastas y Pizzas	Pescados y Mariscos	Cafetería y Jugos	Totales
5	6	2	2	3	18
28%	33%	11%	11%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia.

El detalle de la oferta visitada y testeada, se observa en el **Anexo A**.

4. PLAN ESTRATEGICO

4.1. Formulación de la Estrategia

4.1.1. Misión

La cadena de Restaurantes Food Truck que se formará, tiene como misión entregar a los clientes una alternativa de alimentación saludable, que se instale en el mercado, gracias a su propuesta innovadora y foco en el servicio, como una variedad acotada alimenticia rápida de buen sabor, olor, sana, contundente y a un precio razonable.

Entendiéndose como:

- Buen sabor o delicioso: aquella sensación gustativa, que es generalmente reconocida y aceptada, por consumidores de comida no saludable.
- Buen olor: aquella sensación olfativa, que es generalmente reconocida y aceptada, por consumidores de comida no saludable.
- Sana o saludable: aquella comida, reconocida por los organismos internacionales (Food and Nutrition Board del National Research Council (U.S.A.)), por su aporte nutricional diario (Ingesta Diaria Recomendada IDR), que se debe consumir día a día, para mantenerse sano.
- Contundente o saciedad: generar una sensación o percepción en el cliente, de no tener necesidad a mediano plazo (4 horas) de ingesta de alimentos, al igual que lo produce la ingesta alta en grasa y carbohidratos.

4.1.2. Visión

La cadena de Restaurantes Food Truck tiene como visión, ser reconocida en el mercado alimenticio rápido para el 2020, aumentando las ventas en un 90% respecto al 2018, año de inicio, y concluyendo al 5to año, con un crecimiento que supera el 120% del periodo total. Todo esto, enmarcado en el ofrecimiento, de una placentera experiencia alimenticia y de servicio, que colabore en cambiar el concepto y paradigma que hay instalado, en la sociedad Chilena, sobre la comida saludable, quitando cuotas de mercado a la comida rápida No saludable o “chatarra”.

4.1.3. Objetivos estratégicos

- Posicionarse, en un transcurso de 3 años, en la mejor alternativa gastronómica de comida rápida saludable del país.

- Desarrollar una propuesta de valor atractiva para nuestros clientes, de tal manera que podamos fidelizarlos y que sean promotores de nuestro concepto.
- Contar con un menú funcional y atractivo, además de personal calificado, que ofrezca un servicio de excelencia, que satisfaga las necesidades y supere las expectativas de nuestros clientes.
- Desarrollar una cultura de la comida saludable, que rompa con los paradigmas que no la hacen masiva (cara, insípida, prácticamente sin olor y poco saciadora).
- Ser fiel y consecuente con la estrategia de negocio planteada, apegada a la visión y misión del negocio, evaluando periódicamente si es necesario modificarla, dado los eventuales cambios en el entorno.

4.1.4. Estrategia de negocio

La estrategia del negocio, que nos ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos definidos, para la cadena de Food Truck, en base al análisis, de las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter (liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración), será la **Diferenciación**, basado en la propuesta gastronómica diferencial, que responda a las necesidades de los clientes, una experiencia en el servicio excepcional y una constante propuesta renovadora de su oferta, atendiendo a los requerimientos que continuamente recogeremos de nuestros comensales.

4.2. Modelo VRIO

Se utilizará este modelo de análisis, que nos permitirá identificar las Competencias Distintivas y poder generar las Ventaja Competitiva, que diferencien nuestra propuesta. Para ello, se responderán 4 preguntas para evaluar las competencias de la Cadena de Restaurantes Food Truck:

4.2.1. Valor: ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva? SI

Dado que, la Cadena de Restaurantes Food Truck de comida Saludable, presenta una alternativa innovadora, con poca presencia en el mercado de Food Truck y con una oferta gastronómica que será diferencial, generando una alternativa de alimentación deliciosa, saludable y saciadora, acorde a las tendencias alimenticias mundiales y del país.

4.2.2. Rareza: ¿Cuentan con ella otros competidores? ¿es rara? NO

Pese a que la comida saludable se ha instalado como un mercado en expansión, dado su constante crecimiento, y teniendo claridad que existen otras alternativas de alimentación saludable en este, estimamos que nuestra propuesta de valor, que suma oferta gastronómica, concepto y atención, generará una experiencia en nuestros clientes nos diferencie de la actual competencia, nos prefiera y recomiende, capturando con esto, cuotas de mercado crecientes.

4.2.3. Imitabilidad: ¿Sería costoso para otros imitarla? SI

Pese a que la implementación de un negocio de Food Truck, tiene bajas barreras de entrada en su implementación, por los bajos costos de esta, se estima que nuestra propuesta, que está enfocada en una estrategia de diferenciación y dirigida a un nicho específico, será eventualmente, difícil de imitar, dado que su valor radica en la experiencia gastronómica que el cliente tendrá.

4.2.4. Organización: ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso? SI

El negocio, contará con personal calificado que atenderá y orientará a los clientes respecto a las alternativas alimenticias, sus aportes nutricionales y mejores combinaciones que puedan elegir. Esto, se acompañará, con una carta atractiva y explicativa de los platos y sus contenidos, de tal manera que toda la estrategia del negocio, esté dirigida a brindar una excelente atención y servicio, en un ambiente grato, abierto y distendido. El plan operacional, que comprende la logística de preparación y entrega, la atención a los clientes, la organización de las personas y la definición de los lay out, son factores que se definirán y controlarán permanentemente.

Dado el análisis VRIO, se puede construir la siguiente ventaja competitiva:

4.3. Ventaja Competitiva

“Ofrecer una experiencia diferente de alimentación rápida, saludable, accesible y saciadora, en un ambiente grato y distendido, que le permita disfrutar y vivir una experiencia gastronómica novedosa, con una satisfactoria atención y calidad en el servicio, convirtiéndola en una agradable y recomendable experiencia vivida”.

4.4. Definición de la Estrategia Corporativa

Recursos y Capacidades

A. Personas

La cadena de restaurantes móviles, será conformada por personas que se diferenciarán según su rol y así serán seleccionadas:

- I. Atención a clientes: este personal es clave y es requisito que demuestren estar calificadas para la correcta atención de nuestros clientes, ofreciendo un servicio amable, rápido y sobretodo informado respecto a el menú ofrecido, tanto en sabor, calidad, precio y descripción nutricional que cada uno tenga. Esta es una condición fundamental, que dará un sello diferenciador y brindará una experiencia de satisfacción y excelente servicio, que tiene como objetivo fidelizar a los clientes. Algunos de estos conceptos ya fueron definidos y otros serán, descritos en el plan de evaluación de Satisfacción del Cliente

- II. Proceso de elaboración: estas personas, serán las encargadas de elaborar los productos que estén en el menú ofertado, por lo que deben ser conocedoras, creativas y con experiencia necesaria para tener un rendimiento o productividad acorde, con la experiencia en el servicio, que se requiere tener.

Dado lo anterior, se estableció que el equipo humano, que conformará la cadena de Food Trucks, se conformará por una estructura matricial y una en cada punto de venta, cuyo número de empleados, sea el necesario para el funcionamiento de la cadena. Esta será detallada en el Plan de Personas.

B. Recursos Físicos

Dada la amplitud, inicialmente definida, para la empresa, esta requerirá de 3 Food Trucks, del tipo arrastre, completamente acondicionado y configurado con los requerimientos sanitarios establecidos, para obtener los permisos de funcionamiento, y por el tipo y variedad del menú definido.

A continuación, el detalle del requerimiento inicial para la configuración de cada Food Truck:

Tabla 3. Detalle de requerimientos para interiores y exteriores para la implementación de cada Food Truck

Requerimientos Generales y Exteriores	Requerimientos Específicos e Interiores
Estanques de agua	Equipos de Frio (Aire acondicionado interno)
Instalaciones de gas por fuera de la estructura.	Refrigerador para conservación de alimentos frescos
Instalación de luces compuesta por enchufes y luminarias necesarias para la operación del carro	Cámaras de frio para alimentos congelados
Instalaciones eléctricas de 220 compatibles con la red domiciliaria y/o generador.	Cocinas; Planchas Churrasquera
Piso de acero diamantado que es muy duradero y antideslizante pero requiere de más cuidado higiénico.	Ollas, recipientes de plástico, bowls, cuchillos, coladores, espumaderas, mortero.
Ventana de servicio con sistema de apertura.	Baño María fríos y calientes
Una ventanita para cajero.	Freidoras
Una puerta de acceso trasera.	Hornos y microondas
Instalación de luces compuesta por enchufes y luminarias necesarias para la operación del carro	jugueras, extractores de jugo, exprimidores, procesadoras de alimentos, deshidratadores.
Un compartimiento para balón de gas en la parte delantera.	Lava manos/ lava platos

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se requerirá equipamiento, para brindar una atención y experiencia de servicio, con el estándar que hemos definido, a nuestros clientes. Este debe ser distintivo, en varios de sus componentes, entendiéndose estos, como los portadores de nuestra marca:

Tabla 4. Detalle de recursos genéricos y personalizados para cada Food Truck

Recursos Genéricos	Recursos Personalizados
Servicios metálicos	Servilletas
Sillas y mesas	Vasos
Mantelería	Uniformes (todo el personal de cara al cliente)
Sistema de caja e inventario	Set con aliños variados
Ornamentación para cada carro	Quitasones
	Ambientación
	Bolsas y recipientes para el traslado de alimentos

Fuente: Elaboración propia

C. Recursos Financieros

Provenirán de aportes individuales de los socios, inversionistas o de fuentes de capital de la banca, que se combinarán con aportes de financiamiento gubernamental, destinado al emprendimiento.

Los montos requeridos, su retorno, riesgo y en general la evaluación financiera, se confeccionará y completará, en el Plan Financiero, que se desarrollará en este trabajo, y cuyo contenido contemplará:

- Inversiones requeridas y financiación
- Arriendo de locaciones
- Presupuesto de Ingresos y Gastos
- Flujo proyectado a 5 años
- Estado de resultados
- Análisis del VAN y la TIR
- Punto de Equilibrio – Break Even
- Tasa de Descuento – Modelo CAPM
- Payback o período de recuperación

D. Recursos de Imagen de Mercado y Credibilidad

Este recurso es uno de los más relevantes, ya que involucra tanto, aspectos internos ligados a nuestro personal, como a los que los clientes piensan del producto y servicio que le brindará nuestra organización, o sea, nuestro posicionamiento.

Se ha definido 2 aspectos centrales que enmarcan este recurso: la Reputación y la Cultura.

- Cultura

Este relevante aspecto, que involucra a nuestro personal, tiene como objetivo sentar las bases de construcción y proyección hacia el cliente, de los objetivos de la compañía. Requerimos de personas con alta capacidad de servicio, amables, ágiles y con disposición a aprender e interiorizar, conocimiento específico, técnico y culinario, sobre la propuesta gastronómica que dispondremos. Se apoyarán en un protocolo definido, pero flexible, que permita al cliente nuevo ser acogido y guiado, y al cliente habitual, reconocido y valorado. Para esto, capacitaremos, mediante la confección de un manual, coaching complementario de la jefatura directa y final evaluación, a nuestros colaboradores, desde quien atiende al cliente final, como al que elabora los platos, con información de valores, objetivos de experiencia del cliente y su influencia en la proyección de la empresa, que va ligada con la cultura de “Vida Saludable, sin dolor” que queremos proyectar.

- Reputación

Este recurso, que involucra a nuestros clientes y como estos nos reconocen y valoran en el mercado, están asociada a nuestra cultura y su proyección. Nuestro centro es el cliente, satisfacer sus necesidades alimenticias más allá de sus

expectativas y ofrecer un servicio de excelencia y una atención rápida, amable y orientadora. Ser reconocidos como la mejor alternativa de alimentación saludable, es nuestro desafío, que involucra aspectos más allá de la alimentación, como comodidad, atención, confiabilidad y conveniencia. Para evaluar periódicamente, que esta promesa se está cumpliendo, se diseñará una encuesta de satisfacción a clientes, que nos permitirá, identificar los aspectos positivos y mejorar las debilidades, que nos mencionen en cada uno de los 3 puntos de venta.

4.5. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito, están relacionados con los objetivos estratégicos del negocio y si son satisfactoriamente administrados, asegurarán el funcionamiento, continuidad y éxito de la empresa de Food Trucks. Para cumplir con los objetivos de liderazgo en el país, poder desarrollar la propuesta de valor, contar con un menú funcional y atractivo, desarrollar una cultura de comida saludable y ser fiel a la misión y visión de la compañía, se requiere que los siguientes aspectos se trabajen y cumplan:

- A. Servicio a clientes: como mencionamos en los recursos de imagen y credibilidad, la atención a nuestros clientes, debe ser nuestra prioridad. Un servicio amable, rápido e informado, es clave para la fidelización y recomendación, que será una de las claves de crecimiento del negocio. El personal, de cara al cliente, debe saber y recomendar profundamente el menú, sus ingredientes, forma de prepararlos y valores.
- B. Ambientación: dada la experiencia en el mercado que se ha recogido de la industria alimenticia, esta se desarrolla en un concepto social, lejos de ser una experiencia individual, si no colectiva, que permite recordación si es agradable y placentera. Para esto y al tratarse de un modelo Food Truck, que estará inmerso en un ambiente compartido, es necesario desarrollar una propuesta que distinga nuestra imagen y proyecte nuestra propuesta, aislándola del resto visualmente y generando. La decoración, el layout, el mobiliario, será un TODO que hablará de nosotros y acompañará nuestra propuesta gastronómica.
- C. Oferta Gastronómica: debe tener una cuota importante de innovación, para encantar a los clientes que consumen comida No saludable y retenerlos. El menú debe ser eficiente, contar con una cantidad de platos acotados, tener identidad propia, alto rendimiento e incorporar una alternativa para niños. El cliente valorará la favorable relación calidad/precio, quiere pagar el precio justo, en relación al menú y servicio que recibe. Es por esto que inicialmente, la política de precios será conservadora, un poco más alto al promedio de la competencia, pero se buscará, en función a la diferenciación y conocimiento futuro de nuestros clientes, generar un estándar más elevado de precio promedio.
- D. Ubicación: el aseguramiento de la plaza es fundamental, dada las restricciones actuales normativas de funcionamiento. El generar convenios y acuerdos con las administraciones de lugares o incluso evaluar la futura administración de uno de estos sitios, nos asegura continuidad operacional.

- E. Marketing y difusión: la eficiencia publicitaria, que se desprende de una adecuada elección de los canales de comunicación (sitio WEB propio, páginas gastronómicas, difusión callejera), además de transformarse en un ejemplo y embajador, en la promoción de las políticas de salud pública (asociación con MINSAL), nos permitirá llegar al segmento objetivo de una manera efectiva.
- F. Relaciones con Proveedores: es fundamental, crear una cartera de proveedores de servicio, insumos y productos, que nos dé certeza en la continuidad operacional. Se debe definir, por lo menos 3 proveedores por cluster de requerimiento (Mantenimiento, insumos no alimenticios, insumos alimenticios).
- G. Operación: la detallada definición de los procesos, lay out, protocolo de nuestro personal, sistemas de venta y reportería de indicadores operacionales, son esenciales para dar continuidad y proyección futura a la empresa. Esto bajo el marco de una carta acotada y de bajo costo de insumos, de tal manera de minimizar los costos por eliminación de insumos perecibles.

Como conclusión, nuestros focos, tienen que estar puestos, tanto en los **Clientes**, poniendo con esto, especial énfasis en el servicio, la propuesta gastronómica y el desarrollo del concepto que, que haga que este relacione nuestro negocio, con un momento social agradable, recomendable y repetible, como en la **Operación y en el desarrollo y difusión de la propuesta**.

5. ANÁLISIS DEL CLIENTE

5.1. Estudio de Chile Saludable 2016

En la versión 2016 del Estudio de Chile Saludable¹⁸, se muestra un análisis que caracteriza la sociedad Chilena, en 5 perfiles psicográficos, centrado en conocer los intereses, actividades y opiniones de las personas. Estos cinco perfiles (**Motivado, Culposo, esforzado, Resignado e Indeciso**), tiene como objetivo segmentar a la población, identificando patrones de conducta, detectando tanto motivaciones, como limitaciones particulares. Se construyeron en base a 2 ejes: 1.- Hábitos de vida saludable; 2.- Limitaciones para el desarrollo de una vida saludable.

¹⁸ Referencia: Estudio “Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación para el aumento del consumo de productos del mar” – 2016.

Ilustración 8. Análisis de los perfiles Psicográficos Chilenos, en relación a sus hábitos alimenticios.



Fuente: Estudio Chile 3D GFK Adimark 2016

Siendo, las características más relevantes de estos perfiles, para el propósito de nuestro plan de negocios, las siguientes:

Ilustración 9. Detalle de las características de los perfiles psicográficos Chilenos, en relación a sus hábitos alimenticios.

 RESIGNADO	 ESFORZADO	 MOTIVADO	 CULPOSO	 INDECISO
Resignado (20% de la población) Se caracterizan por tener un estilo de vida poco saludable, mayoritariamente concentrado en segmento socioeconómico D y jóvenes entre 15 y 24 años. Más del 40% de ellos, se consideran altamente estresados, fumadores, estar en sobrepeso, consumidores de comida rápida poco saludable (70%) y bajo consumo de frutas, verduras y pescados.	Esforzado (24% de la población) Se caracterizan demostrar un gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable, pero reconoce limitantes en su entorno para llevarlo a cabo. Estos consumidores están mayoritariamente concentrados en el grupo socioeconómico C3 y jóvenes entre los 25 a 34 años de edad (millennials), perfil que más utiliza internet. El 60% declara estar muy estresado, pero sentirse feliz y optimista. Mas del 40% sale a restaurantes, le gusta cocinar platos elaborados y consume frutas, verdura y pescado por lo menos 1 vez al mes.	Motivado (24% de la población) Se caracterizas por tener, bajas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y alto interés en desarrollar una vida sana. Son predominantemente, mayores de 55 años, comen en horarios establecidos (80%), comen con frecuencia frutas, verduras y evita los alimentos altos en grasas. Prefiere calidad, sobre cantidad de alimentos (84%).	Culposos (16% de la población) Se caracteriza por tener bajas limitantes en su entorno, pero presentar un estilo de vida poco saludable. La gran mayoría pertenece al segmento D, no realiza actividad física (82%), 71% no tiene horarios establecidos de comidas, solo un 25% consume pescados y el 79% no está preocupado por lo que consume y sus consecuencias.	Indeciso (16% de la población) Se caracteriza por no tener un patrón o estilo de vida definido, se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y conforma un grupo mayoritariamente de jóvenes (el 60% es menor de 44 años). Sus hábitos son circunstanciales.

Fuente: Tabla confeccionada con extractos de información del Estudio Chile 3D GFK Adimark 2016.

Como conclusiones relevantes del estudio están:

- Un 95% de la población dice tomar desayuno y un 79% once, lo que abre una alternativa de desarrollo, para extender nuestra oferta, a algunos de estos horarios y así minimizar nuestra capacidad ociosa.
- Un 54% de la población dice consumir comida rápida y un 66% dice consumir frecuentemente frutas y verduras, eso sí con alta dispersión entre los perfiles (entre 44% y 90%). Solo un 4% declara ser vegetariano y un 12% dice estar haciendo una dieta. Esta información, nos habla de una disposición al consumo de comida saludable y no saludable.
- Respecto a la percepción, que los consumidores tienen de la comida saludable, un 9% declara que es cara, un 4% la percibe como aburrida y desabrida, 17% la relaciona con ensaladas, 8% la asocia con pasar hambre y 10% cree que pone restricciones en su vida. Este resultado, siendo alentador, no se correlaciona con lo recogido en encuesta a clientes, efectuada y que detallaremos más adelante. Por eso hay que observarlo con cuidado.
- Un 46% de los chilenos consume pescado al menos una vez por semana, tanto fresco, como congelado y enlatado, siendo el que presenta más bajo consumo el perfil resignado (17%) y el más alto los esforzados con un 67%. Esto tiene relevancia, en la oportunidad generar un menú que contenga este ingrediente, que por lo demás, está relacionado, por sus propiedades nutricionales, con la comida saludable.

5.2. Encuesta a Clientes

Se encuestaron a 70 personas, sobre sus preferencias alimenticias, conocimiento de los Food Truck y hábitos de consumo. Esto se efectuó, a través de una herramienta digital, que recogió la información, por medio de la aplicación telefónica de redes sociales, WhatsApp.

El cuestionario, constó 10 preguntas y sus resultados se observan en el **Anexo A**.

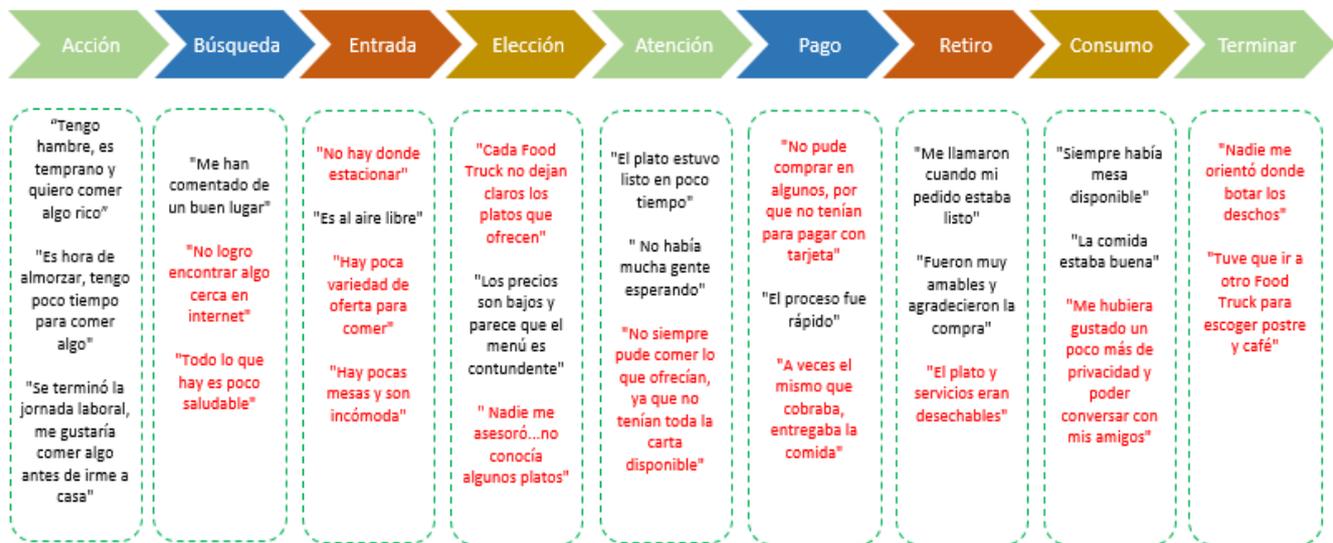
Las conclusiones de este estudio muestran, que las personas tienen, un mayoritario interés (92%), en consumir alimentos en restaurantes a lo menos una vez al mes, que una gran parte, valora la higiene, calidad y sabor de las comidas, así como el servicio, ubicación y precio en segunda elección. También, los clientes nos indican, conocer mayoritariamente los Food Truck (76%) y que lo relacionan a una instancia social de consumo, con amigos y/o familia (63%). Respecto a la comida saludable, más del 60% de los encuestados, dice estar abierto a probar opciones de estas comidas, y que es de alta relevancia, mejorar aspectos de la comida saludable, tales como saciedad, olor, variedad y aspecto. Por último, señalaron que más de un 68% estaría dispuesto a pagar, entre \$ 4.000 y \$ 6.000.- por un menú saludable.

5.3. Evaluación Experiencia del Clientes

Lo que piensa y siente nuestro cliente, es de alta relevancia, para el devenir del negocio. Para identificar cuáles son los factores positivos y las oportunidades de mejora, que hay que implementar, es necesario primero entender el camino que recorre, en su proceso integral de consumo. Para esto, ocuparemos el análisis de Customer Journey, una herramienta de Design Thinking, con el propósito de mapear, cada una de las etapas por las que atraviesa un cliente, en su viaje por el mercado de Food Truck.

El siguiente esquema se confeccionó con mi experiencia personal, en 5 plazas distintas, donde se ofrecen servicios de Food Truck:

Ilustración 10. Customer Journey efectuado en diferentes Food Truck de la Región Metropolitana.



Fuente: Elaboración propia. Se destacan en rojo las experiencias que presentan oportunidades de mejora, según la percepción del cliente.



Fuente: Elaboración propia. Los puntos azules son los aspectos positivos y los rojos los negativos detectados por los clientes.

Como conclusión del análisis del Customer Journey, podemos mencionar, que los aspectos favorables tienen que ver con el entorno, el precio y el buen sabor. Los

aspectos con puntos de mejora, son la oferta limitada, escasa asesoría, formas de pago, escasa promoción y entorno poco propicio para la interacción social.

5.4. Evaluaciones futura de Satisfacción del Cliente

Para lograr medir, como nuestra propuesta de valor, alcanza o sobrepasa las expectativas de nuestros clientes, se contemplará utilizar 2 elementos:

- Encuestas Escritas: esta constara de 11 preguntas, que se irán modificando, en función de los requerimientos del negocio. En términos generales, se consultará sobre la Calidad de la atención, comentarios sobre el menú y aspecto del entorno que controlamos. Esta se hará, en el proceso final al cliente, mediante un dispositivo móvil (inicialmente Tablet) y promoveremos su ejecución, con un beneficio en el próximo consumo (descuentos, postre o café gratis, 2x1 en consumo de bebestibles, etc.). Con esta mecánica, nos permitirá conocer, que percepción tiene del servicio y por qué motivos tienen esa determinada percepción, además de motivar una próxima visita.

Ilustración 11. Encuesta de Satisfacción a Clientes Escrita

Preguntas	Totamente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1.- Encontró la comida sabrosa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- Siente que quedó satisfecha con la consumida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- La cantidad de comida fue adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- Quien lo atendió fue cordial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- Quien lo atendió le brindó información de las comidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- El servicio fue rápido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.- Volvería a comer con nosotros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia.

De estas preguntas, se desprenderá un análisis para determinar cuál es la percepción de las cualidades que, como propuesta diferenciadora de servicio, queremos resaltar y que han sido mencionadas por anterioridad: **Rapidez, Calidad**

en el servicio, **Excelencia en el servicio, Orientadora hacia el cliente, Comodidad e Higiene**. Se tabularán los resultados y se clusterizarán en las cualidades mencionadas, siendo la percepción aceptable De Acuerdo. Si uno de estos ítems, aparece con una percepción deficiente, se revisará el proceso y tomarán acciones correctivas con la mecánica o funcionario involucrado. Además, se evaluará la incorporación de incentivos, asociados a los resultados individuales de las encuestas.

Ilustración 12. Clusterización de cualidades identificadas en la encuesta de Satisfacción a Clientes

Cualidades	Preguntas
Calidad	Encontró la comida sabrosa?
	Siente que quedó satisfecha con la consumida?
	La cantidad de comida fue adecuada?
Comodidad	El entorno fue de su agrado?
	Se sintió cómodo y acogido?
Excelencia	Quien lo atendió fue cordial?
	Volvería a comer con nosotros?
Higiene	Encontró su mesa y entorno limpio y aseado?
Orientador	El menú ofrecido es variado?
	Quien lo atendió le brindó información de las comidas?
Rapidez	El servicio fue rápido?

Fuente: Elaboración propia.

- **Encuesta Verbal:** esta encuesta tiene el propósito de recoger en 3 consultas breves, información de aquellos clientes, que no están interesados en contestar la encuesta escrita. Esta, la efectuará el mesero y para tabular correctamente las respuestas, deberá solicitar que el cliente escoja, de una escala de 1 a 5, siendo 1 la opción de totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, la alternativa más cercana a su percepción. El mesero simultáneamente, colocará esta información, en la misma Tablet.

Ilustración 13. Encuesta de Satisfacción a Clientes Verbal (corta)

Preguntas	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	De Acuerdo (3)	Totalmente de Acuerdo (4)
1.- La comida degustada fue de su completo agrado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- El servicio fue agradable e informativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- Volvería y recomendaría comer con nosotros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia.

Esta información se procesará, en forma semanal, para la toma de decisiones estratégicas, en aspectos tales como atención, calidad de la comida, recurrencia y recomendación de la experiencia.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Objetivos de Marketing

Definir una estrategia de posicionamiento, que nos permita captar clientes, dada la propuesta de valor que se genere.

Satisfacer al segmento objetivo, generando recordación, fidelización y recomendación, definiendo adecuadamente el precio de la oferta y que este sea percibido como justo y adecuado en función de su calidad, generando un margen bruto de al menos un 50%.

Identificar las mecánicas de comunicación efectivas, para generar una convocatoria de un 25% de los segmentos de consumo saludables (esforzado y motivado) y 25% de los segmentos de consumo poco saludable (culposo e indeciso), ayudando en estos últimos, a cambiar sus hábitos alimenticios.

6.2. Segmentación

Mediante la herramienta de segmentación, se puede efectuar una división del público objetivo de la empresa en grupos o subgrupos, pudiendo con estos adaptar la estrategia de marketing y las campañas de venta, con el fin de direccionarlos a los grupos de clientes identificados y escogidos.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, los lugares en donde se desarrollará el negocio y la promoción que se aplicará.

6.2.1. Segmentación Geográfica

La cadena de restaurantes móviles, se desarrollará inicialmente en la Región Metropolitana, con sus 3 Food Truck, cuyas ubicaciones estarán determinadas por los lugares, donde normativamente, es factible normativamente, operar. En este sentido, existen una amplia gama de locaciones, que serán parte de las alternativas a considerar:

Plazas de bolsillo: existente y habilitadas 4 en toda la Región metropolitana.

Mall y Centros Comerciales: Mall Plaza Sur, Mall Tobalaba, Mall VIVO la Florida.

Otros: Parque Araucano, Jardín Mallinkrods en el barrio Bellavista.

Eventos: actividades masivas, de carácter privado, que tienen un poder de convocatoria alto, tales como: fiesta de fin de año en el Club Hípico, evento a funcionarios de Coca Cola y Chevrolet, eventos musicales como lollapalooza, etc.

6.2.2. Segmentación Demográfica

En base a los antecedentes recabados, la cadena de Food Truck, apuntará a personas, entre los 20 y 50 años, tanto casados, con hijos, como solteros, de estrato socioeconómico ABC1 y C2, tanto nacionales como extranjeros y que residan o trabajen en el entorno, donde se encontrarán estos restaurantes móviles.

6.2.3. Segmentación Psicográfica

Los futuros clientes, serán personas con estilos de vida y alimentación, principalmente no saludables o indiferentes, a los cuales podemos interesarlos en su bienestar, mediante un cambio de hábitos, no sacrificando sabor, olor, saciedad y precio en este cambio. En un segundo grupo, se encontrarán los que llevan y se interesan, en una alimentación saludable, y que combinan hábitos alimenticios sanos, con ejercicio y vida equilibrada.

6.2.4. Segmentación Conductual

La propuesta, está principalmente orientada a personas con hábitos de vida, poco saludables, pero que no tengan temor en probar, arriesgarse o innovar en nuevas tendencias alimenticias. Personas, que en términos de oferta alimenticia, les interesa más la saciedad, que la calidad, pero que pueden ser seducidos, dado su comportamiento poco saludable general, ausente de ejercicio y de mucho estrés diario. Que gustan de disfrutar de ocasiones sociales de alimentación.

Por lo tanto, el Target de la empresa serán clientes entre 20 y 50 años, con poder adquisitivo medio – alto, que gusten de un ambiente más informal, con hábitos alimenticios poco saludables, sin aprensiones en probar nuevas comidas.

6.3. Posicionamiento

“Para personas, entre los 20 y 50 años, que principalmente no gusten de la oferta actual comida saludable y también para aquellos que la aprecien, y que quieran incursionar en una propuesta nueva, gastronómica y de servicio, que busca cumplir sus expectativas de alimentación, en sentidos y saciedad, con una atención y entorno agradable”

6.4. Marketing Mix

6.4.1. Promoción

Siendo el objetivo de la promoción, atraer nuevos clientes, fidelizar, potenciar la marca, dar a conocer la propuesta gastronómica y de servicio, que redunde en alcanzar las proyecciones de venta, que se generarán y basándonos en la información recabada, del mercado, el segmento al que pretendemos posicionarnos, el tipo de producto y en general la oferta de valor, que se desarrollará, la estrategia que utilizaremos de promoción, estará enfocada en 3 aspectos:

- Recomendación de persona a persona

Esta mecánica de promoción, se genera en forma natural, quizás es la más efectiva, por el compromiso emocional, que se genera al recomendar y que brinda alta credibilidad. Para lograr que este traspaso positivo se concrete, la calidad del servicio y la propuesta gastronómica, tienen que ser de excelencia, siendo constantes en el tiempo y renovadores.

- Presencia en canales de comunicación virtuales

A través de los medios digitales, obtendremos una alta penetración y masividad en el conocimiento de la marca, menú, ubicación, horarios de atención. Dentro de las herramientas definidas estarán:

- *Página WEB:* se diseñará una página que transmita, en profundidad la propuesta e invite a probarla. Además, incluiremos información nutricional y tips alimenticios, que sean aclaren dudas sobre la comida saludable, de tal manera de educar a los clientes y acercarlos a nuestra propuesta.
- *Presencia en Facebook:* medio masivo y muy utilizado por los Food Truck. Se creará la cuenta y fan page, y se enlazará con la página WEB. La principal ventaja es su carácter gratuito.
- *Presencia en Twiter:* se creará una cuenta y confeccionará el perfil, de acuerdo a la imagen corporativa. Genera igual masividad que Facebook.
- *Presencia en Sitios de comida:* se proyecta tener presencia en sitios de comida especializados, que generen comentarios y calificaciones a las propuestas gastronómicas. De media-alta credibilidad.
- Ofertas convenientes

Mediante ofertas, pretendemos generar una propuesta atractiva, que tenga como fin, aumentar la penetración de productos y que nuestros nuevos clientes, prueben nuestros productos y servicio. Incluiremos una combinación de productos, que otorguen algún tipo de recompensa económica, como descuentos directos, cupones descuento (muy extendido en EE. UU.) o el conocido 2 x 1.

- Muestra gratis

A los potenciales clientes, que visiten los lugares en los que estaremos, por los primeros 3 meses, les ofreceremos degustaciones de muestra de nuestras líneas de productos, los invitaremos a pasar, al sitio especialmente habilitado, para que degusten nuestra carta y además, como lo habíamos mencionado en el plan de clientes, le solicitaremos su impresión, a través de una pequeña encuesta.

- Marketing de Guerrilla

1 vez cada 15 días y por los 3 primeros meses, se entregarán volantes en oficinas, edificios y en las afueras de las ubicaciones, en donde tendremos presencia, que tendrá información de nuestros restaurantes, su ubicación y una descripción del menú y precios que ofrecemos. Se evaluará en el futuro, posibles descuentos para cliente referidos, habituales y/o nuevos.

- Club de clientes

A través de la encuesta y los medios digitales detallados, se pretende recabar información personalizada de los clientes: Nombre, Apellido, e-mail, edad, género. Con esta data, se enviarán 1 vez a la semana correo electrónico, con información de nuevos productos, descuentos, información nutricional, etc.

- Forma Foods Truck y sus elementos promocionales

La forma externa de los Foods Truck, nos dará un sello distintivo y reconocible, saliendo de los tradicional que presenta el mercado y generando la atención de la gente. Este exterior estructural, irá tapizado por la gráfica y colores corporativos, que describan conceptos potentes como:

- *“Te gusta comer...a nosotros también”*
- *“¿Algo saludable que no sea aburrido....es posible?”*
- *“Que daría por disfrutar con mis amigos sin engordar!!!”*
- *“Increíble...tiene sabor y olor la comida saludable”*

Además, colocaremos en cada Foods Truck, un letrero con la marca, que gire, llamando la atención de los transeúntes.

6.4.2. Plaza

Como lo habíamos comentado, las locaciones en donde estaremos presentes, están definidas por las limitantes sanitarias en la operación y se restringen a lugares cerrados, públicos o privados, de visitas masivas. De las existentes, escogeremos las que tenga la más baja relación **Arriendo/Venta mensual**, según cuadro adjunto, siendo el número de clientes día, el promedio de comensales atendidos

Por cada Food Truck en las plazas detalladas:

Tabla 5. Análisis de ubicaciones posibles

Comportamiento Lunes a Viernes					
Lugares	N° Clientes Día	Boleta Prom.	Vta. Prom Mensual (M\$)	Cobertura	Comentarios
Jardín Mallinkrods	40	\$8.000	\$7.040.000	Lunes a Sábado	Post Office
Plaza de Bolsillo Morandé	30	\$5.500	\$3.465.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y Post Oficce
Plaza de Bolsillo Sto. Domingo	25	\$5.500	\$2.887.500	Lunes a Sábado	Almuerzo y Post Oficce
Plaza de Bolsillo Padre Mariano	25	\$6.000	\$3.150.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y Post Oficce
Plaza de Bolsillo Abate Molina	20	\$4.500	\$1.890.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y Post Oficce
Parque Araucano	30	\$8.000	\$5.280.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y Post Oficce
Mall Plaza Tobalaba	30	\$6.000	\$3.960.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y Post Oficce
VIVO La Florida	25	\$5.500	\$3.025.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y Post Oficce

Comportamiento Sabado, Domingo y eventos					
Lugares	N° Clientes Día	Boleta Prom.	Vta. Prom Mensual (M\$)	Cobertura	Comentarios
Jardín Mallinkrods	60	\$8.000	\$1.920.000	Lunes a Sábado	Nocturno
Plaza de Bolsillo Morandé	20	\$5.500	\$440.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y once
Plaza de Bolsillo Sto. Domingo	35	\$5.500	\$770.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y once
Plaza de Bolsillo Padre Mariano	25	\$6.000	\$600.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y once
Plaza de Bolsillo Abate Molina	40	\$4.500	\$720.000	Lunes a Sábado	Almuerzo y once
Parque Araucano	50	\$8.000	\$3.200.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y once
Mall Plaza Tobalaba	70	\$6.000	\$3.360.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y once
VIVO La Florida	60	\$5.500	\$2.640.000	Lunes a Domingo	Almuerzo y once
Evento Especial	400	\$5.000	\$2.000.000	Sábados o Domingos	Considera 1 evento al mes. Food Truck de Mall, no tienen acceso a estos ingresos, por cobertura inflexible.

Comportamiento Lunes a Domingo y Eventos			
Lugares	Vta. Prom Mensual (M\$)	Arriendo Mensual	Ratio Arriendo /Venta
Jardín Mallinkrods	\$8.960.000	\$500.000	6%
Plaza de Bolsillo Morandé	\$5.905.000	\$300.000	5%
Plaza de Bolsillo Sto. Domingo	\$5.657.500	\$300.000	5%
Plaza de Bolsillo Padre Mariano	\$5.750.000	\$300.000	5%
Plaza de Bolsillo Abate Molina	\$4.610.000	\$300.000	7%
Parque Araucano	\$8.480.000	\$500.000	6%
Mall Plaza Tobalaba	\$7.320.000	\$400.000	5%
VIVO La Florida	\$5.665.000	\$350.000	6%

Fuente: Información de venta de Plazas de bolsillo obtenida de primera fuente; Información de Clientes del resto de las locaciones, obtenidas de conteos aleatorios.

El análisis contempló los siguientes considerandos:

- Horarios de funcionamientos actuales, mencionados en el análisis de Benchmarking.
- Flujos obtenidos de una combinación de primera fuente y conteo aleatorios en las distintas locaciones.
- La asistencia a un evento mensual, en aquellas locaciones, que por contrato les sea permitido. En este caso son, solamente las plazas de

bolsillo y parque araucano, los cuales, tiene que avisar anticipadamente (30 días de antes del evento), para poder asistir. El resto, no tiene flexibilidad al respecto.

En base al análisis realizado, no se observan diferencias significativas en los ratios obtenidos, siendo ligeramente más favorable, las ubicaciones en plazas de bolsillo, dado su grado de flexibilidad para programar eventuales asistencia a eventos, pero con la incertidumbre que la adjudicación, de la licitación de los participantes, implica.

Dadas las características de nuestra propuesta, de experiencia y servicio, en un entorno que invite a vivir un agradable momento social, que conlleva lay out y mobiliario fuera del Food Truck, de cara al cliente, se define que las ubicaciones más favorables, son las de **Centros Comerciales, Parque Araucano y el Jardín Mallinkrods**. A esto se suma **1 evento al mes**, de aquel Food Truck que esté emplazado en el Parque Araucano.

En relación a las locaciones escogidas, se proyectaron los costos de arrendamiento a 5 años se tomó la inflación de Chile que para el año 2017 fue de 1,91%:

Tabla 6. Proyección costo arriendo a 5 años (en CLP)

Arriendo	Mensual actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jardín Mallinkrods	\$400.000	\$4.800.000	\$4.891.680	\$4.985.111	\$5.080.327	\$5.177.361
Parque Araucano	\$400.000	\$4.800.000	\$4.891.680	\$4.985.111	\$5.080.327	\$5.177.361
Mall Plaza Tobalaba	\$400.000	\$4.800.000	\$4.891.680	\$4.985.111	\$5.080.327	\$5.177.361
Evento mensual	\$200.000	\$2.400.000	\$2.445.840	\$2.492.556	\$2.540.163	\$2.588.680
	\$1.400.000	\$16.800.000	\$17.120.880	\$17.447.889	\$17.781.143	\$18.120.763

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3. Productos

En base a nuestro posicionamiento, como restaurante de comida Saludable, es que se elaborará una estrategia de productos, que vaya acompañada de información nutricional de esta, basada en el concepto de **Ingesta Diaria Recomendada (IDR)**, que es reconocida por los organismos internacionales (Food and Nutrition Board del National Research Council (U.S.A.)), como la dosis mínima que se debe consumir de un nutriente para mantenerse sano. Este parámetro lo utilizaremos, no en forma técnica detallada, sino más bien como herramienta para:

- Educar a nuestros clientes, sobre que es una comida saludable, o sea, sinónimo de equilibrada y en cantidades necesaria diarias, para estar sanos.
- Usarlo como elemento diferenciador.
- Utilizarlo para robustecer nuestra propuesta de valor y conectarla con nuestra propuesta gastronómica.

Tabla 7. Detalle de la cantidad de Calorías diarias requeridas de acuerdo a la edad, sexo y nivel de actividad física.

Edad (años)	Sexo	Sedentario (no activo)	Actividad moderada	Activo
2-3	Hombre o Mujer	1.000	1.000	1.000
4-8	Hombre Mujer	1.200 – 1.400 1.200 – 1.400	1.400 – 1.600 1.400 – 1.600	1.600 – 2.000 1.400 – 1.800
9-13	Hombre Mujer	1.600 – 2.000 1.400 – 1.600	1.800 – 2.200 1.600 – 2.000	2.000 – 2.600 1.800 – 2.200
14-18	Hombre Mujer	2.000 – 2.400 1.800	2.400 – 2.800 2.000	2.800 – 3.200 2.400
19-30	Hombre Mujer	2.400 – 2.600 1.800 – 2.000	2.600 – 2.800 2.000 – 2.200	3.000 2.400
31-50	Hombre Mujer	2.200 – 2.400 1.800	2.400 – 2.600 2.000	2.800 – 3.000 2.200
Mayores de 50	Hombre Mujer	2.000 – 2.200 1.600	2.200 – 2.400 1.800	2.400 – 2.800 2.000 – 2.200

Fuente: Información adaptada de las pautas alimentarias diarias para población de EE.UU del 2010, edición N° 7 del Departamento de Agricultura de la EE.UU y el Departamento de Salud y Servicios Públicos de los EE.UU – Washington DC.

De este cuadro se desprenderán frases orientadoras para nuestros clientes, tales como:

- *“Sabías que tu consumo diario, dependerá de tu peso, estatura y actividad física???...yo no, antes de venir a comer acá”*
- *“Yo puedo comer hasta 2.400 calorías y tú???”*
- *“Si eres soltera o casada, y tiene muchas amigas....ven a disfrutar un momento de relaxo, bajo en calorías y sin sufrimiento. No te pasarás de las 2000 caloría...te lo prometemos”*
- *“Por un verano sin polera y sin hacer muchos abdominales...ven a conocernos”*

El menú está diseñado con platos, que buscan cumplir con la promesa de tener, características organolépticas comparables a las de la comida chatarra, que instale un sello en la propuesta del negocio y con costos de producción moderados, que permitan un margen bruto de sobre el 60%.

Para estos construimos, propuestas que atenderán 2 horarios de alimentación, de 3 existentes (se descartó desayunos), detectados como oportunidad en el análisis de clientes:

- Horario de Almuerzo
- Horario de post oficina

Por lo tanto, dada las ubicaciones y las propuestas horarias escogidas, se estima que cada Food Truck estará operando un 66% diario, de 7 días a la semana.

6.4.3.1. Menú

Los platos, que a continuación se detallan, están valorizados con sus ingredientes, para las porciones, que la literatura indica, como mínimas de confeccionar y como consecuencia, el valor de 1 porción, esto para posteriormente confeccionar la tabla de precios. Trabajaremos con 2 menú, atendiendo los 2 horarios definidos y además se dejará detallado un 3er menú orientado al horario de mañana (desayuno) si fuera necesario explorarlo.

La valorización se obtuvo de cotizaciones efectuadas en 3 fuentes, comparando el más conveniente precio: Full Mercado, la gran huerta (www.lagranhuerta.cl), Supermercado Líder. El aporte nutricional, se obtuvo de fuente Fat Secret Chile.

El detalle de la oferta contenida en el menú, que consta de Platos de Fondo, Platos de Fondo, Postres, Platos Post Office, Salsas y Jugos, está contenida en el **Anexo B**, en tanto que el Café/Te/Infusiones, estarán solo contenida en el cuadro resumen, por no requerir de detalles de elaboración y costeo. El número de platos y las porciones que se contemplarán, para alcanzar el objetivo de venta diario, están acorde con la capacidad de almacenamiento y resguardo de cadena de frío, de cada Food Truck.

La que se complementará en el menú, con las características del plato y sus aportes nutricionales, que tendrán sentido, con la adecuada orientación del personal de servicio, tal y como aparecen en tabla adjunta:

Tabla 8. Detalle de aportes nutricionales de cada plato contenido en el menú

Platos de Fondo	Pollo Satay y Ensalada con aderezo de Jengibre	Gua Bao	Hamburguesa de Champiñones	Arroz Integral Salteado
Calorías (kcal)	532	830	398	430
Grasas (gr)	29	58	8	10
Carbohidratos (gr)	28	62	67	77
Proteínas (gr)	35	16	13	10
Total	93	136	88	97
Grasas (%)	31,6%	42,6%	9,1%	10,3%
Carbohidratos (%)	30,4%	45,6%	76,1%	79,4%
Proteínas (%)	38,0%	11,8%	14,8%	10,3%

Postres	Arroz con leche de Coco	Tarta de Calabaza	Cheesecake de Maracuyá
Calorías (kcal)	140	229	323
Grasas (gr)	8	10	21
Carbohidratos (gr)	15	30	31
Proteínas (gr)	2	0	9
Total	25	40	61
Grasas (%)	32,0%	25,0%	34,4%
Carbohidratos (%)	60,0%	75,0%	50,8%
Proteínas (%)	8,0%	0,0%	14,8%

Platos Post Office	Brochetas de Carne con Verduras	Parrilla de Verduras Asadas (con Salsa)	Hamburguesa de Falafel
Calorías (kcal)	262	70	332
Grasas (gr)	24	3	12
Carbohidratos (gr)	0	10	25
Proteínas (gr)	12	17	21
Total	36	30	58
Grasas (%)	66,7%	10,0%	20,7%
Carbohidratos (%)	0,0%	33,3%	43,1%
Proteínas (%)	33,3%	56,7%	36,2%

Salsas	Salsa Creamy Deluxe	Salsa Dip de Palta y Cilantro	Salsa Tzatziki
Calorías (kcal)	59	108	105
Grasas (gr)	4	12	7
Carbohidratos (gr)	3	8	7
Proteínas (gr)	1	2	3
Total	8	22	17
Grasas (%)	50,0%	54,5%	41,2%
Carbohidratos (%)	37,5%	36,4%	41,2%
Proteínas (%)	12,5%	9,1%	17,6%

Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Precios

La determinación del precio de los platos, tomará en cuenta aspectos relevantes, para su estimación, tales como:

- Costos materias primas: Principalmente, los que están asociados al costo de las materias primas utilizadas, como parámetro referencial del precio mínimo a cobrar. Aquí, no se consideran todavía, otros costos fijos o variables, relacionados con la operación (mano de obra, insumos, gastos básicos, arriendo)
- Precio menú competencia: al no haber una propuesta gastronómica que se acerque a la que estamos desarrollando, en el mercado de los Food Truck, tomaremos como precios referenciales el precio del plato promedio ofertado en estos restaurantes y además el precio referencial del mercado de comida sana (más bien, naturista)

Tabla 9. Detalle de análisis comparativo de precios de la competencia

Menú	Precios competencia Naturista	Precios competencia Food Truck	Promedio
Plato de Fondo	\$5.000	\$4.500	\$4.750
Postres	\$2.200	\$1.500	\$1.850
Jugos	\$2.200	\$2.000	\$2.100
Platos Post Office	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Salsas	\$1.000	No existe	\$1.000
Café/Te/Infusiones	\$1.500	\$1.200	\$1.350

Fuente: Elaboración propia

- **Precio en encuesta a clientes:** utilizaremos también como referencial, el resultado de la encuesta efectuada a los clientes. Más del 68% de los encuestados, declaró estar dispuesto a pagar, por una comida saludable, entre \$ 4.000 y \$ 6.000.-
- **Enfoque Basado en Valor:** dado que la propuesta gastronómica es nueva, innovadora y recoge la inquietud de una masa importante de clientes, generando valor agregado, además de la ambientación, el servicio personalizado, se propone un incremento de 10% a cada plato, sobre el valor promedio, del precio del menú de la competencia definido anteriormente.

Finalmente, el precio se redondeará al alza, con una estrategia de precio psicológico, que de una sensación de oferta y fomente la venta.

Tabla 10. Detalle de análisis comparativo de precios de la competencia

		Costo Plato	Precio Competencia Promedio	Precio Plato	Margen Bruto
Platos de Fondo	Pollo Satay y Ensalada con aderezo de Jengibre	\$1.284	\$3.500	\$3.675	186%
	Gua Bao	\$1.473	-	\$3.675	149%
	Hamburguesa de Champiñones	\$1.308	\$3.500	\$3.675	181%
	Arroz Integral Salteado	\$390	\$3.500	\$3.675	842%
Postres	Arroz con leche de Coco	\$1.310	\$1.850	\$1.945	48%
	Tarta de Calabaza	\$750	\$1.850	\$1.945	159%
	Cheesecake de Maracuyá	\$1.207	\$1.850	\$1.945	61%
Platos Post Office	Brochetas de Carne con Verduras	\$1.338	\$3.500	\$3.675	175%
	Verduras Tempura (con salsa)	\$529	\$3.500	\$3.675	595%
	Hamburguesa de Falafel	\$1.135	\$3.500	\$3.675	224%
Salsas	Salsa Creamy Deluxe	\$122	\$1.000	\$1.190	875%
	Salsa Dip de Palta y Cilantro	\$355	\$1.000	\$1.190	235%
	Salsa Tzatziki	\$317	\$1.000	\$1.190	275%
Jugos	Jugo de Zanahoria y manzana	\$245	\$2.100	\$2.290	835%
	Jugo mango, piña, naranja, maracuya y hielo	\$488	\$2.100	\$2.290	369%
	Jugo piña, pepino, albahaca y toque de limón	\$646	\$2.100	\$2.290	254%
Café/Te/Infusiones	Café Express; Café Cortado con leche descremada y sin lactosa; Infusiones varias	\$300	\$1.350	\$1.485	395%

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE PERSONAS

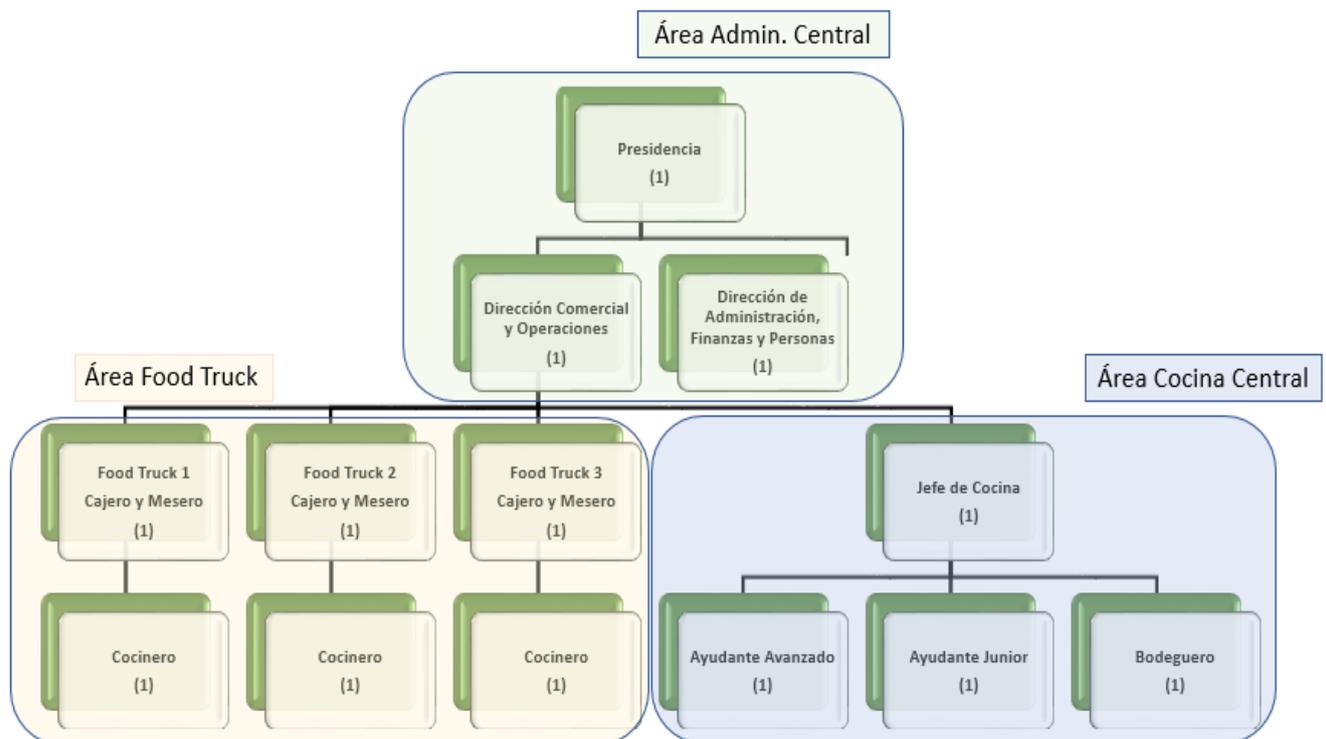
7.1. Objetivos del Plan de Personas

La finalidad del plan, que involucra a las personas que participarán en este proyecto, tiene por objetivos centrales, determinar la estructura necesaria para dar continuidad operativa a la empresa, definir los roles y funciones de cada funcionario, esbozar el plan capacitación y el de incentivos, todo esto en el marco de la legislación laboral actual que rige al país.

7.2. Organigrama

Para desarrollar correctamente la propuesta gastronómica y de servicio que hemos definido, se ha determinado, que es esencial que la empresa cuente con una estructura que complemente el trabajo en terreno de los 3 Food Truck, con los que partirá esta operación. Es que dado eso, se ha desarrollado un organigrama que cuente con un Área Central de Soporte, que controlará y dará las directrices generales en 4 ámbitos: Comerciales (Venta), Operacionales, Financieros y el de las Personas y además contará con una Cocina Central que confeccionará los platos, en su forma terminal o semi-terminal, que serán traslado en los Foods Truck a los puntos de venta:

Ilustración 14. Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

7.3. Roles y Funciones

- Presidencia: se encargará de liderar la gestión estratégica, coordinando y direccionando a las distintas unidades, asegurando tanto la continuidad de la operación, como la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de la empresa. Será el responsable final de los 3 Food Truck y la Cocina Central, a través del contacto con la Direcciones Comerciales y de Operaciones, de Personas y de Administración y Finanzas.
- Dirección Comercial y Operaciones: Esta dirección, será la responsable de implementar la estrategia comercial, que involucra las estrategias de marketing y venta. Además, de detectar las oportunidades del en los puntos de venta, que sean insumos para futuras innovaciones en nuevos productos, precios, servicios y difusión. Además, en su rol de operaciones, se encargará de planifica, diseña y controla los procesos, como también la comunicación y el aprendizaje de estos, tato en los Food Truck, como en la cocina central. A esta dirección le reportarán los encargados de los Food Truck y el de la Cocina Central.
- Dirección de Administración, Finanzas y Personas: Estará encargada de la administración y control de las finanzas y de la parte contable de la empresa. El control de los gastos, el cumplimiento de los presupuestos de venta y gastos del periodo, también de la generación de políticas, normas. Además, se encargará de las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.), también la adquisición de productos e insumos requeridos, como el contacto con los proveedores de servicio, de los 3 Food Truck y Cocina Central. Además, será el encargado de velar por cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, capacitación inicial y continua, adaptación, del clima laboral, implementar las políticas de compensación y beneficios y en general del bienestar de todos los colaboradores. Por último, garantizar una buena comunicación, entre todos los niveles de la organización, de tal manera de mantener ambiente organizacional armónico y adecuado, que propicie la productividad, sobretodo en los puntos de venta. Esta área preparará y coordinará, los procesos de capacitación de las personas que ingresen a la empresa, generando manuales y procesos, que aseguren la internalización de las funciones y políticas. Finalmente, será de su responsabilidad, fijar las políticas de desarrollo en la organización, como también evaluar el clima laboral dentro de la misma.
- Jefe de Cocina: será en responsable de la administración y manejo de la cocina central, siendo quien liderará la confección de los menú, que serán enviados, a los 3 Food Truck cada día. Además, serán quien administrará, los insumos alimenticios, el control de vencimientos, inventario y la adecuada conservación de estos. También, será el responsable de crear nuevas

ofertas gastronómicas, que vayan en la misma línea, de la propuesta de valor, siempre testada y validada, por la Dirección Comercial y de Operaciones. Le reportarán 3 funcionarios: 1 Ayudante Avanzado de Cocina, 1 Ayudante Junior de Cocina y 1 Bodeguero, quienes tendrán funciones de apoyo y control de los procesos de la cocina.

- **Cajero y Mesero:** este es un puesto esencial, ya que será nuestra cara visible ante el cliente. Será quien tendrá la función de acoger y orientar a nuestros clientes, en la variedad del menú, atenderlo en sus requerimientos alimenticios, hacer el chequeo de satisfacción y de la acción final del cobro del menú consumido. Dado este rol, a él le reportará, el cocinero de Food Truck, quien preparará y despachará los requerimientos, además de orientarlos, sobre el stock restante de los platos. Además, los cocineros tendrán un flujo de información con el Jefe de la Cocina, brindando su retroalimentación y propuestas, en base a lo que recogen de los clientes.

Para poder cumplir con los requerimientos de personal y normativa laboral, en los horarios en donde se concentrará la demanda, se definió el siguiente sistema de turnos, tanto de la Cocina Central, como de cada Food Truck, que considera tanto personal de planta, como personal Part – Time que apoyará los días Domingos y en el evento mensual, que se contempla efectuar:

Tabla 11. Turnos del personal asociado a la Cocina Central y a cada Food Truck

Horario de Lunes - Sábado						
Tipo de Personal	Hora de Entrada	Hora inicio Colación	Hora Fin Colación	Hora de Salida	Horas trabajadas por día	Horas trabajadas por semana
Cajero - Mesero	11:00	15:30	17:30	20:30	7,5	45,0
Cocinero	11:00	15:30	17:30	20:30	7,5	45,0
Jefe de Cocina	6:00	12:00	14:00	16:00	7,5	45,0
Ayudante Avanzado	6:00	12:00	14:00	15:30	7,5	45,0
Ayudante Junior	6:00	12:00	14:00	15:30	7,5	45,0
Bodeguero	8:00	13:00	14:00	16:30	7,5	45,0

Horario de Domingo o Evento mensual						
Tipo de Personal	Hora de Entrada	Hora inicio Colación	Hora Fin Colación	Hora de Salida	Horas trabajadas por semana	Horas trabajadas por mes
Cajero y Mesero Part-Time	11:00	15:30	17:30	20:30	7,5	30,0
Cocinero Part- Time	11:00	15:30	17:30	20:30	7,5	30,0
Jefe de Cocina - Part - Time	6:00	12:00	14:00	16:00	7,5	30,0
Ayudante Avanzado Part - Time	6:00	12:00	14:00	15:30	7,5	30,0
Ayudante Junior Part - Time	6:00	12:00	14:00	15:30	7,5	30,0

Fuente: Elaboración propia

7.4. Sistema de Incentivos

Dado los cargos definidos, en su condición laboral de planta y Part - Time, el sistema de incentivos será, en su mayoría, fijo y responderá al siguiente esquema:

Tabla 12. Detalle remuneraciones por cargo

Asignación Remuneraciones Totales						
Cargo	N° Funcionarios	Remuneraciones Mensuales (Total Haberes) Individuales	Remuneraciones Mensuales (Total Haberes) Totales	Seguro de cesantía (0,6% S.B.)	Total Mensual	Total Anual
Presidente	1	\$2.000.000	\$2.000.000	\$12.000	\$2.012.000	\$24.144.000
Director Comercial y de Operaciones	1	\$1.700.000	\$1.700.000	\$10.200	\$1.710.200	\$20.522.400
Director de Personas, Adm. y Finanzas	1	\$1.700.000	\$1.700.000	\$10.200	\$1.710.200	\$20.522.400
Cajero y Mesero	3	\$500.000	\$1.500.000	\$9.000	\$1.509.000	\$18.108.000
Cocinero	3	\$400.000	\$1.200.000	\$7.200	\$1.207.200	\$14.486.400
Jefe de Cocina	1	\$600.000	\$600.000	\$3.600	\$603.600	\$7.243.200
Ayudante Avanzado	1	\$350.000	\$350.000	\$2.100	\$352.100	\$4.225.200
Ayudante Junior	1	\$300.000	\$300.000	\$1.800	\$301.800	\$3.621.600
Cajero y Mesero Part-Time	3	\$100.000	\$300.000	\$1.800	\$301.800	\$3.621.600
Cocinero Part- Time	3	\$80.000	\$240.000	\$1.440	\$241.440	\$2.897.280
Jefe de Cocina - Part - Time	1	\$120.000	\$120.000	\$720	\$120.720	\$1.448.640
Ayudante Avanzado Part - Time	1	\$60.000	\$60.000	\$360	\$60.360	\$724.320
Ayudante Junior Part - Time	1	\$48.000	\$48.000	\$288	\$48.288	\$579.456
Bodeguero	1	\$300.000	\$300.000	\$1.800	\$301.800	\$3.621.600
Total	22	\$8.258.000	\$10.418.000	\$62.508	\$10.480.508	\$125.766.096

Fuente: Elaboración propia

Se evaluará, la alternativa futura, de generar incentivos variables al cargo de Cajero – Mesero, en función de variables que definan eficiencia, calidad de la atención, en función a los resultados de las encuestas antes detalladas, y productividad: Satisfacción del cliente, monto de boleta promedio, diferencia de cajero, meta por número de platos adicionales colocados (postres, jugos).

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Objetivo del Plan de Operaciones

El plan de operaciones contendrá el detalle de los procesos y de la infraestructura, que permitirá producir el servicio, confeccionar los menús ofrecidos y llevarlos a nuestro cliente. Dado esto, explicará todos los aspectos técnicos y organizacionales que nos permitirán operar de la forma más eficiente y eficiente.

8.2. Procesos

Para el desarrollo de los procesos, se definirán 5 grandes procesos críticos, que parten desde el abastecimiento, hasta la atención a nuestros clientes. Este se ve detallado en el siguiente esquema:

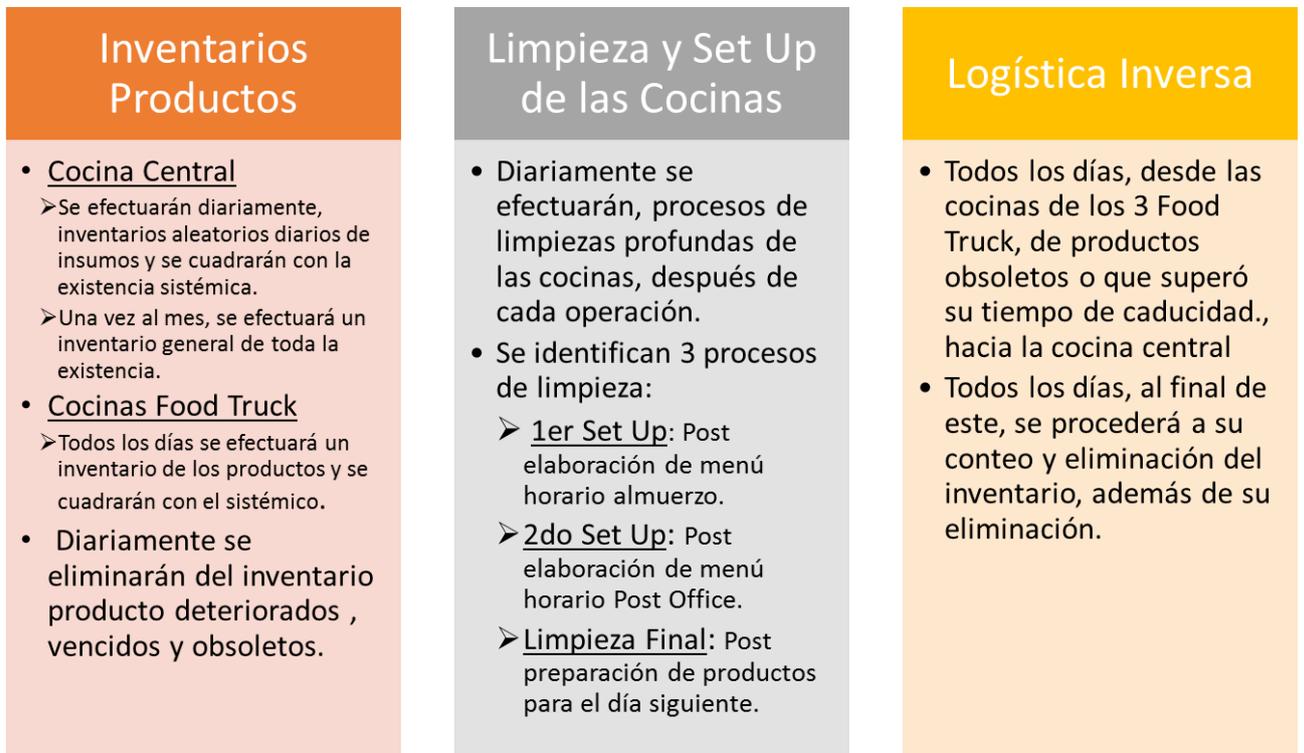
Ilustración 15. Esquema de procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Adicional, se definen otros sub procesos, de alta relevancia que están inmersos, en estos 5 estructurales:

Ilustración 16. Esquema de procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Respecto al servicio a nuestros clientes, este será estructurado, a través de la confección de un **procedimiento y protocolo de atención**, que se desprenderá de conocimiento de 2 fuentes:

- Política interna de satisfacción a Clientes, que vaya alineada con nuestra propuesta y de valor.
- Información obtenida del análisis del **Customer Journey** efectuado.

Ilustración 17. Esquema de Procesos y Protocolo de atención

Etapas/ Momentos	Que hacer?	Que decir?	Recuerda siempre.....
Recepción	Saludar	Si conoce al cliente: " <i>Buenas tardes o noches don (doña)bienvenido</i> "	1.- Mira a los ojos...eso genera confianza
		Si no conoce al cliente: " <i>Buenas tardes o noches, soy NOMBRE. Seré quien lo atenderá</i> "	2.- Sonríe...te alegrará el día
	Acompañamiento	Si viene solo o acompañados: " <i>Espera (an) a alguien más?</i> "	3.- Observa siempre a los clientes , por si necesitan de tu ayuda
		" <i>Acompáñe (en) por favor a su mesa</i> "	4.- Ofrece algo más... el cliente tiene necesidades que no conoce
Interacción Inicial	Entregar Cartas	" <i>Estos son nuestra variedad de platos y con sus aportes nutricionales</i> "	5.- Oriéntalo sobre los platos... los has probado: son deliciosos, huelen bien y te dejan satisfecho.
		" <i>Cualquier duda de ellos, estoy para resolverla</i> "	6.- Deseale que disfrute su comida
	Ofrecer algo pára tomar	" <i>Puedo Ofrecerle (es) algo para tomar</i> "	7.- Dale las gracias por venir
		" <i>Tenemos deliciosos jugos a su elección</i> "	8.- Dile que su opinión es lo más valioso para nosotros
Interacción Media	Orientar sobre los platos. Sugerir	" <i>Tiene alguna duda de algún plato</i> "	
		" <i>Este plato es el más pedido por nuestros clientes. Es delicioso, sacia el apetito y tiene lo adecuado en nutrientes</i> "	
		" <i>Este es el Menú del día. Incluye Plato de Fondo, Postre y Jugo</i> "	
	Tomar pedido	" <i>Muchas gracias. Traemos en pocos minutos sus pedidos</i> "	
		" <i>Necesitan algo más</i> "	
	Entrega de Platos	" <i>Estimados que los disfruten</i> "	
		" <i>Necesitan algo más. Algún otro jugo</i> "	
Retirar Platos	" <i>¿le puedo retirar?</i> "		
Interacción Final	Ofrecer Platos finales	" <i>Tenemos Tiramisú, Mousse de Chocolate.... como postres. Son bajos en calorías y muy deliciosos</i> "	
		" <i>Quicieran tomar un café, te o infusión</i> "	
	Traer la cuenta	" <i>Enseguida...cual es su forma de pago?</i> "	
		" <i>Desea incluir alguna propina...cuanto</i> " " <i>Muchas gracias</i> "	
	Encuestar	" <i>Discupe (en) serán tan amables de responder unas pocas preguntas sobre su experiencia en esta comida?</i> "	
	Despedida	" <i>Muchas gracias por visitarnos. Vuelvan pronto</i> "	

Fuente: Elaboración propia

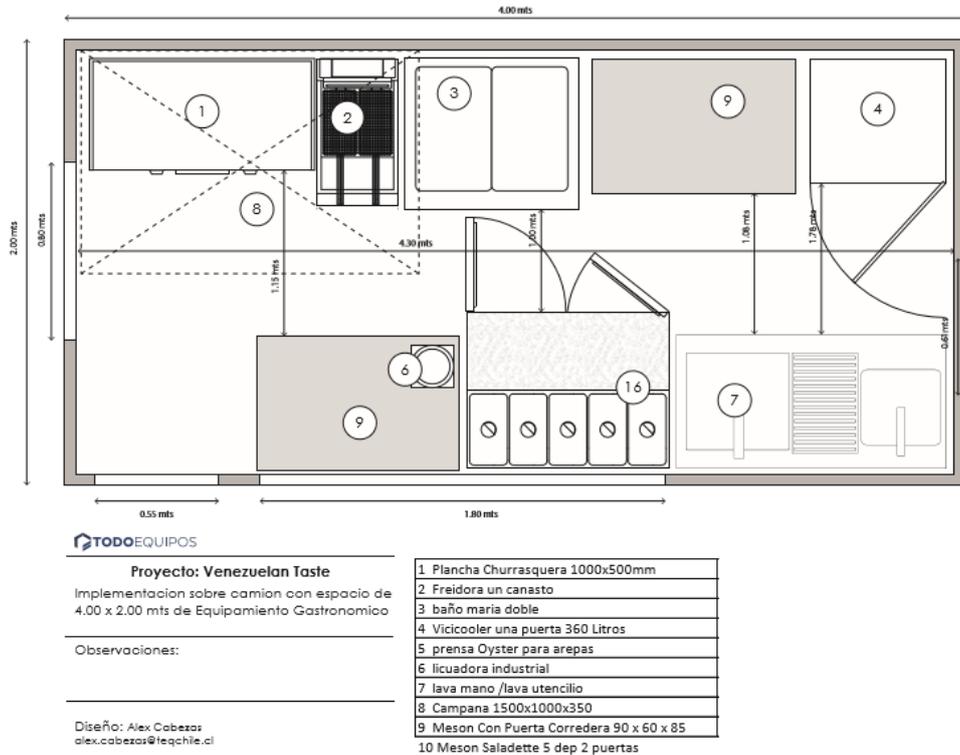
8.3. Infraestructura

La empresa se desarrollará, con infraestructura definida, dividida en 3 segmentos:

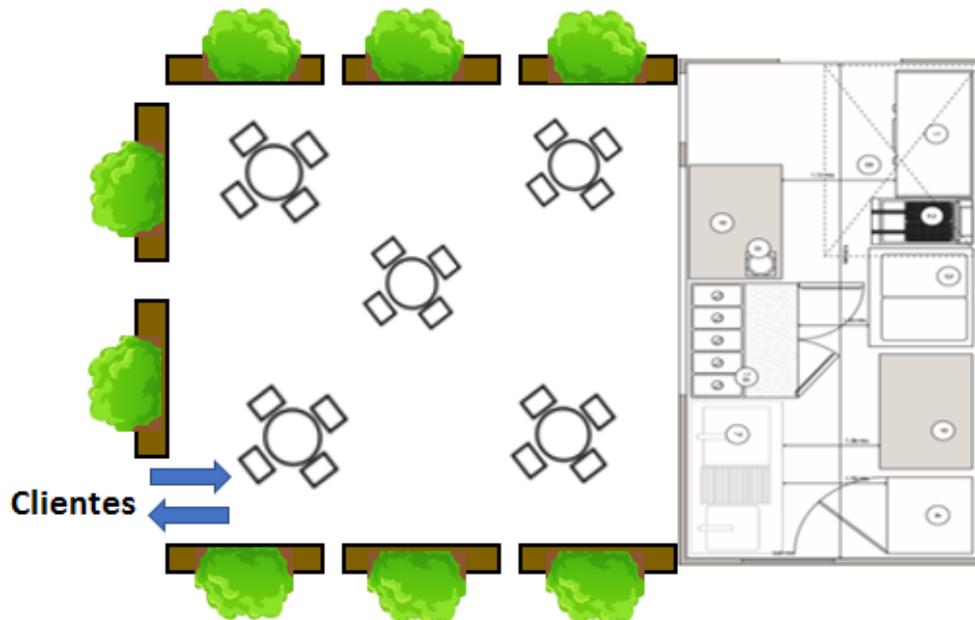
- A. Food Truck: se contempla iniciar con 3. Serán quienes desarrollarán, de cara a nuestros clientes, la propuesta de valor de la compañía. Estarán ubicado en sectores habilitados y que respondan a nuestro core. El lay out, de los tres Food Truck será igual, y estarán adecuadamente acondicionados para preparar los platos del menú, a partir de los productos

elaborados o semi elaborados que la cocina central le provea. Se contempla, acondicionarlo con instrumentos, que a corto plazo, no se utilizarán, pero que técnicamente, son más complejos de implementar en el futuro y 2 veces más costoso, según especificaciones de los proveedores consultados.

Ilustración 18. Lay Out Food Truck



Fuente: Datos obtenidos a través de información recogida de la empresa “Todo Equipo”. Lay out interior.



Fuente: Representación de lay out exterior esperada. Elaboración propia

B. Cocina Central: ubicada, de preferencia en sectores de bodegas e industria, como por ejemplo, de la zona Sur o Sur- Poniente de Santiago como, por su bajo costo de arriendo y alta disponibilidad verificada.

C. Oficina Central: ubicada en las mismas dependencias de la Cocina central.

8.4. Equipamiento

Los carros de arrastre, fueron cotizados, con todas las especificaciones sanitarias y las funcionales, requeridas dando el siguiente detalle:

Tabla 13. Detalle de especificaciones y costos unitario y total de los Food Truck

Elemento	Características	Valor Unitario	Unidades requeridas	Costo Total
Carro de Arrastre	4 x 2 metros (solo el carro) mas 1.40 mts. del dispositivo del arrastre	\$6.000.000	3	\$18.000.000

Fuente: Datos obtenidos a través de información recogida de la empresa Food truck Chile

Ilustración 19. Lay Out Food Truck



Fuente: Fotos obtenidas a través de información recogida de la empresa Food truck Chile

El equipamiento, con el que se implementarán los 3 Food Truck, la cocina y la Oficina central, será el siguiente:

Tabla 14. Detalle de costos de implementación de cada Food Truck, Cocina y Oficina central

3 Food Trucks					
Utencilios	Cantidad x Food Truck	Total 3 Food Truck	Costo Unitario	Costo x Food Truck	Costo Total
Food Trucks					
LAVA FONDO UN TACHO O SECADOR 60X60X30	1	3	\$149.990	\$149.991	\$449.973
MESON SALADETTE DOS PUERTAS CUBIERTA 300L	2	6	\$505.700	\$505.702	\$1.517.106
FREIDORA GAS ALTA PROD 18 LT 2 CANASTOS	1	3	\$533.835	\$533.836	\$1.601.508
CHURRASQUERA GAS LISA	1	3	\$380.825	\$380.826	\$1.142.478
BAÑO MARIA AUTOSERVICIO GAS 2 DEP 20 LT	1	3	\$254.337	\$254.338	\$763.014
CAMPANA ACERO INOX 2.00X1.00X0.35	1	3	\$224.990	\$224.991	\$674.973
VECI COOLER 268 LTRS	1	3	\$179.990	\$179.991	\$539.973
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 20 LTS TS	1	3	\$49.990	\$49.991	\$149.973
VITRINA CALOR SOBRE, MESA ACERO INOX ET	1	3	\$139.900	\$139.901	\$419.703
CAMPANA ACERO INOX 1.00X1.00X035-TS	1	3	\$185.886	\$185.887	\$557.661
ANAFRE 2 PLTOS C PARRILLA FIERRO 49X49 ALTO	1	3	\$213.655	\$213.656	\$640.968
Total Food Trucks			\$2.819.098	\$2.819.110	\$8.457.330

Cocina Central					
Utencilios	Cantidad x cocina	Total 1 cocina	Costo Unitario	Costo x cocina	Costo Total
Cocina Central					
BALANZA 40 KILOS SOBREMESA VENTUS	1	1	\$14.300	\$14.300	\$14.300
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 65 MM	5	5	\$3.100	\$15.500	\$15.500
PICADORA DE PAPAS Y CEBOLLAS 12 MM VENTUS	1	1	\$35.100	\$35.100	\$35.100
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 100 MM	10	10	\$4.190	\$41.900	\$41.900
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 65MM	10	10	\$4.990	\$49.900	\$49.900
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 150MM	5	5	\$9.990	\$49.950	\$49.950
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 30 LTRS TS	1	1	\$54.900	\$54.900	\$54.900
DEPOSITO GASTRONOMIVCO 1/2 X 150 MM	10	10	\$6.200	\$62.000	\$62.000
MESON INOX ECO MURO DESCONCHE	1	1	\$66.490	\$66.490	\$66.490
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 100 MM	10	10	\$6.940	\$69.400	\$69.400
REBANADORA DE TOMATES MANUAL VENTUS	1	1	\$84.500	\$84.500	\$84.500
CHURRASQUERA ELECTRICA SOBREMESA E	1	1	\$142.968	\$142.968	\$142.968
LAVA FONDO UN TACHO O SECADOR	1	1	\$149.990	\$149.990	\$149.990
MESON INOXIDABLE 100% MURO	2	2	\$112.990	\$225.980	\$225.980
LICUADORA COMERCIAL 2.7 LTRS.	2	2	\$142.986	\$285.972	\$285.972
PROCESADOR DE ALIMENTOS TS	1	1	\$300.286	\$300.286	\$300.286
LAVAMANOS ATRIL CON GRIFERIA Y ACCION PEDAL TS	2	2	\$171.586	\$343.172	\$343.172
MESON SALIDA DERECHA LAVAVAJILLA	1	1	\$359.400	\$359.400	\$359.400
ESTANTE MICROCROMADO	3	3	\$119.990	\$359.970	\$359.970
MESA DE ENTRADA DERECHA LAVAVAJILLA	1	1	\$381.841	\$381.841	\$381.841
MESON INOX 100% MURO	3	3	\$134.990	\$404.970	\$404.970
BATIDORA DE 6.9 LITROS BOWL HEAVY DUTY	1	1	\$435.990	\$435.990	\$435.990
LAVAFONDO 2 TACHOS 2 SECADORES	2	2	\$269.990	\$539.980	\$539.980
CAMPANA DE ACERO INOX CENTRAL	2	2	\$303.810	\$607.620	\$607.620
MESON REFRIGERADO 1500X700X850 EST	2	2	\$499.000	\$998.000	\$998.000
REFRIGERADOR GASTR 2 PUERTAS	1	1	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000
REFRIGERADOR CONG.GASTR.2 PUERTAS	1	1	\$1.530.000	\$1.530.000	\$1.530.000
COCINA INDUCCION SOBREMESA	1	1	\$1.964.820	\$1.964.820	\$1.964.820
LAVAVAJILLAS	1	1	\$2.428.569	\$2.428.569	\$2.428.569
HORNO CONVECTOR ELECTRICO	1	1	\$2.457.000	\$2.457.000	\$2.457.000
Total Cocina Central			\$13.250.706	\$15.261.028	\$15.261.028

Administración Central					
Utencilios	Cantidad x Admin. Central	Total 1 Admin. Central	Costo Unitario	Costo x casa matriz	Costo Total
Casa Matriz					
Equipos computacionales	4	4	\$500.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Impresoras	1	1	\$350.000	\$350.000	\$350.000
Escritorios	4	4	\$70.000	\$280.000	\$280.000
Sillas oficinas	4	4	\$30.000	\$120.000	\$120.000
Ppto artículos de oficina	4	4	\$30.000	\$120.000	\$120.000
Total Casa Matriz			\$980.000	\$2.870.000	\$2.870.000

Total Consolidado			\$17.049.804	\$20.950.138	\$26.588.358
--------------------------	--	--	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: Datos obtenidos a través de información recabada de las empresas: "Todo Equipo", "Home Center" y "PC Factory"

Además, cada Food Truck, contará con un **Software Especializado en Venta, Administración y Gestión**, que nos permitirá, gestionar la atención a nuestros clientes, desde la comanda hasta el pago del documento comercial (boleta y factura).

Sus principales funcionalidades son: la Atención de clientes, Control y Gestión de Inventario (recetas), Compras y Pago a Proveedores y entrega Informes de Gestión, cada una pudiendo personalizarse, a las características de nuestro negocio. El proveedor será G-Food, con amplia experiencia en el rubro y precio, competitivo.

El detalle de las funcionalidades es el siguiente, información obtenida del proveedor cotizado:

Atención a clientes

- Desde la toma de comanda (pedido) hasta la emisión y pago de un documento comercial, boleta o factura.
- Usa pantalla touch y/o Tablet para toma de comanda
- Direccionamiento automático de comandas, cocina o bar
- Establece la posición del comensal en la mesa
- Utiliza plantillas para menú y promociones
- Definición de recetas y modificadores de platos o bebidas
- Establece horarios para Post Office
- Permite anular un plato o producto que ya fue comandado y la anulación queda registrada en un informe
- Transferencia de mesas y productos
- Cambio de garzón de una mesa a otra
- Manejo de mesas, tiempo que fue ocupada, comandada y solicitada la pre-cuenta
- En la caja, efectúa descuentos y cortesías, divide cuentas.
- Distintos medios de pago (efectivo, cheques, tarjetas de créditos, red compra, cheques restaurant y giftcard)
- Emisión de boletas a través de impresora fiscal
- Entrega informes de:
 - Anulación de productos, descuentos, cheque restaurant
 - Cuadratura de caja, ventas por garzón, propinas
 - Ventas, por familia, por producto, consumo interno

Control y Gestión de Inventario

- Se ocupa de todos los movimientos de mercadería desde la compra hasta el consumo final. Manejo de recetas y sub recetas
- Controla el inventario de una o varias bodegas
- Rebaja stock a través de las recetas
- Pedido a bodega de distintas áreas de producción del restaurante
- Toma selectiva de inventario
- Valorización de inventario

Compras y Pago a Proveedores

- Desde la orden de compra hasta recepción de mercadería y pago de documentos comerciales. Consultas de histórico de compra y niveles de inventario
- Recepción controlada de mercadería
- Pago a proveedores.
- Con las facturas de compra, aumenta el inventario, actualiza el precio promedio ponderado, el costo de las recetas y la cuenta corriente de proveedores

Informes de Gestión

- Genera los libros de compra y venta
- Ventas de un período determinado, por garzón, por sucursal
- Compras por proveedores
- Stock por bodega
- Costo de ventas y márgenes del período

El Software, se cotizó con la empresa **Toteat** y el detalle de los costos de implementación y su mensualidad, es el siguiente:

Tabla 15. Detalle de costos SW de Administración y Gestión

Inversión	Implementación	Mensualidad	
		Mensual	Anual
Software Adm. Y Gestión	1 Vez		
	\$630.630	\$31.213	\$374.556

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE FINANZAS

Para la puesta en marcha de la cadena de Food Truck, se requiere efectuar una proyección de venta, en base a los supuestos revisados en el plan de Marketing, además de generar inversiones especializadas y detallar los gastos fijos y variables que el negocio tendrá.

9.1. Proyección de venta

Se proyectan las ventas a cinco años, teniendo en cuenta la estimación de la demanda y boleta promedio, realizada en el plan de Marketing, de las distintas locaciones en donde se proyecta estar y una tasa de crecimiento de lineal en los primeros 12 meses, partiendo de un 30%, el primer mes, de las expectativas de venta en régimen (mes 12). El segundo año se estimó un crecimiento del 58% respecto al primero, de 20% el tercer año, de 10% el cuarto y de un 7% el

quinto año, con una tasa de operación del 66% diario, por 7 días a la semana, siendo estas proyecciones conservadoras, considerando el mencionado 14,6% de crecimiento en el país, de la industria de alimentos saludables, dando como resultados, el siguiente cuadro:

Tabla 16. Proyecciones de venta anualizadas a 5 años

Locaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jardín Mallinkrods	\$71.232.000	\$108.552.949	\$137.524.173	\$152.032.464	\$162.634.197
Parque Araucano	\$54.696.000	\$89.557.663	\$105.598.918	\$116.739.213	\$124.879.830
Mall Plaza Tobalaba	\$44.838.000	\$73.416.456	\$86.566.555	\$95.699.006	\$102.372.419
Evento (1 mensual)	\$16.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000
Venta Total	\$186.766.000	\$295.527.068	\$353.689.646	\$388.470.684	\$413.886.445
Crec (%)	-	58%	20%	10%	7%

Fuente: Elaboración propia

9.2. Presupuesto de Ingresos y Gastos

A continuación, se detallan las proyecciones de ingresos y gastos a 5 años:

Tabla 17. Proyección de Ingresos y gastos a 5 años (M\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$186.766	\$295.527	\$353.690	\$388.471	\$413.886
COSTOS DE VENTA	\$50.427	\$79.792	\$95.496	\$104.887	\$111.749
UTILIDAD BRUTA	\$237.193	\$375.319	\$449.186	\$493.358	\$525.636
GASATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE PERSONAL					
SALARIOS	\$125.766	\$128.281	\$130.847	\$133.464	\$136.133
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
ARRIENDO DEL LOCAL	\$22.800	\$23.235	\$23.679	\$24.132	\$24.592
ENERGIA ELECTRICA	\$588	\$756	\$756	\$769	\$782
AGUA	\$399	\$476	\$483	\$491	\$500
TELEFONIA FIJA E INTERNET	\$680	\$600	\$600	\$600	\$610
GAS	\$546	\$630	\$630	\$641	\$651
UNIFORME Y UTENCILIOS DE COCINA	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
MARKETING	\$1.868	\$2.955	\$8.842	\$9.712	\$10.347
ARRIENDO MENSUAL SW ADM. Y GESTIÓN	\$807	\$807	\$807	\$807	\$807
MERMA (1% COSTOS M.P.)	\$504	\$798	\$955	\$1.049	\$1.117
Total	\$154.358	\$158.939	\$168.000	\$172.064	\$175.940
Gastos de Personal	\$125.766	\$128.281	\$130.847	\$133.464	\$136.133
Gastos de Funcionamiento	\$28.592	\$30.658	\$37.153	\$38.600	\$39.807

Fuente: Elaboración propia

9.3. Flujo proyectado a 5 años

El siguiente detalle refleja los ingresos y gastos proyectados a 5 años con sus respectivos flujos, incluyendo la inversión inicial en el periodo 0.

Se definió, que los costos de implementación del proyecto se cubrirán en un 50% con inversión propia y el restante 50% a través de crédito bancario, que se consideró para el cálculo de los flujos.

Tabla 18. Flujo económico y financiero proyectado a 5 años (M\$)

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	-\$52.178					
VENTAS		\$186.766	\$295.527	\$353.690	\$388.471	\$413.886
COSTO DE MATERIAS PRIMAS		\$50.427	\$79.792	\$95.496	\$104.887	\$111.749
MARGEN BRUTO (\$)		\$136.339	\$215.735	\$258.193	\$283.584	\$302.137
MARGEN BRUTO (%)		71%	73%	73%	73%	73%
GASTOS DE PERSONAL						
SALARIOS (AUMENTO 2% ANUAL)		\$125.766	\$128.281	\$130.847	\$133.464	\$136.133
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO						
ARRIENDO SITIOS Y EVENTO MENSUAL		\$22.800	\$23.235	\$23.679	\$24.132	\$24.592
DIESEL (CREC. 5,4% ANUAL)		\$148	\$156	\$164	\$173	\$183
ENEGIA ELECTRICA		\$588	\$756	\$756	\$769	\$782
AGUA		\$1.121	\$1.773	\$2.122	\$2.331	\$2.483
TELEFONIA FIJA E INTERNET		\$680	\$600	\$600	\$600	\$610
GAS		\$960	\$998	\$1.038	\$1.080	\$1.123
UNIFORME Y UTENCILIOS DE COCINA		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
MARKETING		\$1.868	\$2.955	\$8.842	\$9.712	\$10.347
ARRIENDO MENSUAL SW ADM. Y GESTIÓN		\$807	\$807	\$807	\$807	\$807
MERMA (1% COSTOS M.P.)		\$504	\$798	\$955	\$1.049	\$1.117
DEPRECIACIÓN a 5 años		\$9.010	\$9.010	\$9.010	\$9.010	\$9.010
TOTAL GASTOS FUNCIONAMIENTO		\$38.885	\$41.489	\$48.374	\$50.061	\$51.455
GASTOS TOTALES		\$164.651	\$169.770	\$179.221	\$183.525	\$187.588
SEPERAVIT/DEFICIT OPERACIONAL		-\$28.312	\$45.964	\$78.972	\$100.058	\$114.549
EBITDA		-\$28.312	\$45.964	\$78.972	\$100.058	\$114.549
MARGEN OPERACIONAL		-15%	16%	22%	26%	28%
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		\$4.010	\$3.208	\$2.406	\$1.604	\$802
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$32.322	\$49.172	\$81.378	\$101.662	\$115.351
IMPUESTO A LA RENTA 25%		\$0	\$20.374	\$8.051	\$5.071	\$3.422
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-\$32.322	\$28.799	\$73.327	\$96.591	\$111.929
AMORTIZACIONES		\$9.228	\$8.426	\$7.624	\$6.822	\$6.020
UTILIDAD NETA		-\$41.550	\$20.373	\$65.703	\$89.769	\$105.909
GASTOS DE INVERSION						
PAGINA WEB	-\$1.500					
IMPLEMENTACIÓN SW ADM. Y GESTIÓN	-\$631					
MARKETING	-\$5.000					
3 FOOD TRUCK	-\$18.000					
IMPLEMENTACIÓN DE 3 FOOD TRUCK	-\$8.457					
COCINA CENTRAL	-\$15.720					
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	-\$2.870					
FLUJO CAJA NETO	-\$52.178	-\$41.550	\$20.373	\$65.703	\$89.769	\$105.909
FLUJO ACUMULADO	-\$52.178	-\$93.728	-\$73.355	-\$7.652	\$82.117	\$188.026

Fuente: Elaboración propia

Este flujo considera el siguiente esquema de depreciación de los activos:

Tabla 19. Depreciación equipos (en CLP)

3 Food Trucks							
Activos	Costo Total	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Food Trucks							
CARROS DE ARRASTRE	\$18.000.000	5	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000
Total Food Trucks	\$18.000.000		\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000

Implementación 3 Food Trucks							
Activos	Costo Total	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Food Trucks							
LAVA FONDO UN TACHO O SECADOR 60X60X30	\$449.973	5	\$89.995	\$89.995	\$89.995	\$89.995	\$89.995
MESON SALADETTE DOS PUERTAS CUBIERTA 300L	\$1.517.106	5	\$303.421	\$303.421	\$303.421	\$303.421	\$303.421
FREIDORA GAS ALTA PROD 18 LT 2 CANASTOS	\$1.601.508	5	\$320.302	\$320.302	\$320.302	\$320.302	\$320.302
CHURRASQUERA GAS LISA	\$1.142.478	5	\$228.496	\$228.496	\$228.496	\$228.496	\$228.496
BAÑO MARIA AUTOSERVICIO GAS 2 DEP 20 LT	\$763.014	5	\$152.603	\$152.603	\$152.603	\$152.603	\$152.603
CAMPANA ACERO INOX 2.00X1.00X0.35	\$674.973	5	\$134.995	\$134.995	\$134.995	\$134.995	\$134.995
VECI COOLER 268 LTRS	\$539.973	5	\$107.995	\$107.995	\$107.995	\$107.995	\$107.995
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 20 LTRS TS	\$149.973	5	\$29.995	\$29.995	\$29.995	\$29.995	\$29.995
VITRINA CALOR SOBRE, MESA ACERO INOX ET	\$419.703	5	\$83.941	\$83.941	\$83.941	\$83.941	\$83.941
CAMPANA ACERO INOX 1.00X1.00X035-TS	\$557.661	5	\$111.532	\$111.532	\$111.532	\$111.532	\$111.532
ANAFRE 2 PLTOS C PARRILLA FIERRO 49X49 ALTO	\$640.968	5	\$128.194	\$128.194	\$128.194	\$128.194	\$128.194
Total Food Trucks	\$8.457.330		\$1.691.466	\$1.691.466	\$1.691.466	\$1.691.466	\$1.691.466

Cocina Central							
Activos	Costo Total	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocina Central							
BALANZA 40 KILOS SOBREMESA VENTUS	\$14.300	5	\$2.860	\$2.860	\$2.860	\$2.860	\$2.860
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 65 MM	\$15.500	5	\$3.100	\$3.100	\$3.100	\$3.100	\$3.100
PICADORA DE PAPAS Y CEBOLLAS 12 MM VENTUS	\$35.100	5	\$7.020	\$7.020	\$7.020	\$7.020	\$7.020
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 100 MM	\$41.900	5	\$8.380	\$8.380	\$8.380	\$8.380	\$8.380
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 65MM	\$49.900	5	\$9.980	\$9.980	\$9.980	\$9.980	\$9.980
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 150MM	\$49.950	5	\$9.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990	\$9.990
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 30 LTRS TS	\$54.900	5	\$10.980	\$10.980	\$10.980	\$10.980	\$10.980
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 150 MM	\$62.000	5	\$12.400	\$12.400	\$12.400	\$12.400	\$12.400
MESON INOX ECO MURO DESCONCHE	\$66.490	5	\$13.298	\$13.298	\$13.298	\$13.298	\$13.298
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 100 MM	\$69.400	5	\$13.880	\$13.880	\$13.880	\$13.880	\$13.880
REBANADORA DE TOMATES MANUAL VENTUS	\$84.500	5	\$16.900	\$16.900	\$16.900	\$16.900	\$16.900
CHURRASQUERA ELECTRICA SOBREMESA E	\$142.968	5	\$28.594	\$28.594	\$28.594	\$28.594	\$28.594
LAVA FONDO UN TACHO O SECADOR	\$149.990	5	\$29.998	\$29.998	\$29.998	\$29.998	\$29.998
MESON INOXIDABLE 100% MURO	\$225.980	5	\$45.196	\$45.196	\$45.196	\$45.196	\$45.196
LICUADORA COMERCIAL 2.7 LTRS.	\$285.972	5	\$57.194	\$57.194	\$57.194	\$57.194	\$57.194
PROCESADOR DE ALIMENTOS TS	\$300.286	5	\$60.057	\$60.057	\$60.057	\$60.057	\$60.057
LAVAMANOS ATRIL CON GRIFERIA Y ACCION PEDAL TS	\$343.172	5	\$68.634	\$68.634	\$68.634	\$68.634	\$68.634
MESON SALIDA DERECHA LAVAVAJILLA	\$359.400	5	\$71.880	\$71.880	\$71.880	\$71.880	\$71.880
ESTANTE MICROCROMADO	\$359.970	5	\$71.994	\$71.994	\$71.994	\$71.994	\$71.994
MESA DE ENTRADA DERECHA LAVAVAJILLA	\$381.841	5	\$76.368	\$76.368	\$76.368	\$76.368	\$76.368
MESON INOX 100% MURO	\$404.970	5	\$80.994	\$80.994	\$80.994	\$80.994	\$80.994
BATIDORA DE 6.9 LITROS BOWL HEAVY DUTY	\$435.990	5	\$87.198	\$87.198	\$87.198	\$87.198	\$87.198
LAVAFONDO 2 TACHOS 2 SECADORES	\$539.980	5	\$107.996	\$107.996	\$107.996	\$107.996	\$107.996
CAMPANA DE ACERO INOX CENTRAL	\$607.620	5	\$121.524	\$121.524	\$121.524	\$121.524	\$121.524
MESON REFRIGERADO 1500X700X850 EST	\$998.000	5	\$199.600	\$199.600	\$199.600	\$199.600	\$199.600
REFRIGERADOR GASTR 2 PUERTAS	\$1.260.000	5	\$252.000	\$252.000	\$252.000	\$252.000	\$252.000
REFRIGERADOR CONG.GASTR.2 PUERTAS	\$1.530.000	5	\$306.000	\$306.000	\$306.000	\$306.000	\$306.000
COCINA INDUCCION SOBREMESA	\$1.964.820	5	\$392.964	\$392.964	\$392.964	\$392.964	\$392.964
LAVAVAJILLAS	\$2.428.569	5	\$485.714	\$485.714	\$485.714	\$485.714	\$485.714
HORNO CONVECTOR ELECTRICO	\$2.457.000	5	\$491.400	\$491.400	\$491.400	\$491.400	\$491.400
Total Cocina Central	\$15.720.468		\$3.144.094	\$3.144.094	\$3.144.094	\$3.144.094	\$3.144.094

\$2.245.781

Administración Central							
Activos	Costo Total	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Casa Matriz							
Equipos computacionales	\$2.000.000	5	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000
Impresoras	\$350.000	5	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000
Escritorios	\$280.000	5	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000	\$56.000
Sillas oficinas	\$120.000	5	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Ppto artículos de oficina	\$120.000	5	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Total Casa Matriz	\$2.870.000		\$574.000	\$574.000	\$574.000	\$574.000	\$574.000

Total Consolidado	\$45.047.798		\$9.009.560	\$9.009.560	\$9.009.560	\$9.009.560	\$9.009.560
--------------------------	---------------------	--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Datos obtenidos a través de información recabada de las empresas: "Todo Equipo", "Home Center" y "PC Factory"

El crédito por un valor de \$ 26.023.899, correspondiente al 50% de la inversión total del proyecto, se proyectó a un plazo de 5 años a una tasa E.A. nominal del 15,37%, datos que corresponde al promedio anual informado por la SBIF.

Tabla 20. Tabla de amortización crédito bancario (en CLP)

Año otorgamiento	2018
Monto Préstamo	\$26.023.899,0
Plazo (meses)	60
Interés Nominal	15,37%
Forma de Pago	Anual vencido

N°	AÑO PAGO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	SALDO
0	2018				\$26.023.899,0
1	2019	\$5.204.779,8	\$3.999.873,3	\$9.204.653,1	\$20.819.119,2
2	2020	\$5.204.779,8	\$3.199.898,6	\$8.404.678,4	\$15.614.339,4
3	2021	\$5.204.779,8	\$2.399.924,0	\$7.604.703,8	\$10.409.559,6
4	2022	\$5.204.779,8	\$1.599.949,3	\$6.804.729,1	\$5.204.779,8
5	2023	\$5.204.779,8	\$799.974,7	\$6.004.754,5	\$0,0
Totales		\$26.023.899,0	\$11.999.619,8	\$38.023.518,8	

Fuente: Elaboración propia

Además, se considera un capital de trabajo, con el fin de cubrir los dos primeros meses de salarios, alquiler, servicios básicos y capacitación del personal, de M\$ 34.248, desglosado en la siguiente tabla:

Tabla 21. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Costo (M\$)
Inventario Inicial	\$8.404
Salarios	\$20.961
Arriendo	\$3.800
Servicios Básicos	\$583
Capacitación inicial	\$500
Total	\$34.248

9.4. Punto de Equilibrio – Break Even

De acuerdo al análisis del punto de equilibrio, se determinó que la Cadena de Food Truck, deberá atender 19.895 clientes al año, estimando un consumo promedio mensual por cliente \$ 7.333, correspondiente a la combinación de un plato de fondo, jugo y postre o café, de tal manera de cubrir los gastos fijos y variables, obteniendo 0 de utilidad.

Tabla 22. Ingresos y Gastos Fijos y Variables

INGRESOS	
Ingresos Fijos	\$0
Ingresos Variables	
Consumo promedio por cliente	\$7.333
GASTOS	
Costos Fijos	
Gastos Operacionales	\$129.783.267
Costos Variables	
Materias Primas	\$810
ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
Margen de Contribución Unitario (Precio de venta unitario - Costo variable unitario)	\$6.523
Punto de Equilibrio (costos fijos totales / margen de contrib. unitario)	\$19.895

Fuente: Elaboración propia

9.5. Tasa de Descuento – Modelo CAPM

Para establecer la tasa a la que serán descontados los flujos se tomó la Tasa libre de riesgo (Rf) de la tasa de los Bonos Soberanos del Tesoro de Chile a 5 años, Beta se determinó de la base de datos de sitio web adjunto para el rubro de restaurantes, se castiga el beta con un 25% por tratarse de un nuevo proyecto y la prima de mercado (Rm) se determinó a partir del rendimiento promedio del Índice Bursátil IPSA de los últimos 10 años.

Tabla 23. Tasas de Descuento

Tasa libre de riesgo (Rf)	4,50%	De un bono soberano del tesoro a 5 años
Beta	0,77	Obtenido de base de datos web, para el rubro de restaurante, referencia: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html .
Corrección de Beta	25,00%	Factor de correccion a empresas nueva. Aumenta su sensibilidad.
Prima de mercado (Rm)	12,80%	Rendimiento promedio de los últimos 10 años del IPSA
Costo Capital CAPM	12,49%	

9.6. VAN y TIR

Para la determinación del VAN del proyecto, se utilizó una tasa de descuento del 12,49%, que arrojó el siguiente análisis:

Tabla 24. Cálculo de VAN (M\$) y TIR

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	-\$41.550	\$20.373	\$65.703	\$89.769	\$105.909
Tasa de descuento	12,49%				
Inversión	-\$52.178				
VAN	\$88.011				
TIR	35,71%				

Fuente: Elaboración propia

Con una tasa de descuento del 12,49%, el VAN es positivo, por lo que, realizar el proyecto, es conveniente realizar el proyecto, ya que su rentabilidad esperada, es mucho mayor a la tasa de descuento.

Esta TIR del proyecto, una vez que el VAN sea 0, es del 35,71%, lo que quiere decir, que una vez descontados los flujos, la rentabilidad del proyecto será de un 35,71%, con un retorno de la inversión en el tercer año de operación.

10. Conclusiones

Dado los antecedentes revisados, las conclusiones parciales efectuadas y los resultados favorables obtenidos, se puede concluir, que la configuración de una cadena de restaurantes Food Truck de comida saludable y con una propuesta de valor que invite a los clientes de comida chatarra o no sana, consumir y adherirse a este menú, en la Región Metropolitana de Chile, es posible, pudiendo convertirse en una contribución a la sociedad y su creciente búsqueda por el bienestar y la salud.

La evidencia internacional, nos muestra que la tendencia alimenticia, va indefectiblemente hacia la comida sana y una vida de autocuidado. En la versión 2016 del Estudio de Chile Saludable los perfiles de chilenos motivados y esforzados conforman un 48% de la población y se caracterizan por preocuparse por su alimentación y bienestar, prefiriendo alimentación de calidad por sobre la cantidad, esto demuestra un interesante mercado objetivo y potencial al que podría llegar el negocio.

Los desafíos que se visualizan, son los relacionados con la poca masividad y la creación de un concepto y tipo de comida, que sea aceptada, en sabor, olor, aspecto, precio y saciedad, al igual que la comida rápida., además de la escasa oferta gastronómica saludable, en el mercado de los Food Truck.

Nuestra cadena estará conformada por 3 camiones o Food Truck, de diseño personalizado y que estarán, bajo la actual legislación, en 3 locaciones habilitadas

para su desarrollo comercial: Jardín Mallinkrods, Parque Araucano, Mall Plaza Tobalaba y en 1 Evento masivo mensual.

Los factores críticos de éxito, estarán relacionados con nuestros Clientes, poniendo especial énfasis, en el servicio y diferenciación gastronómica, como en la Operación y en el desarrollo y difusión de la propuesta.

Los precios determinados para los platos ofertados, se establecieron en función de 3 factores: 1.- la competencia, tanto de Food Truck, como de comida saludable disponible en lugares establecidos, 2.- Encuesta a clientes y su disposición a pagar, 3.- La relación costos de elaboración y rentabilidad.

Las actividades de Promoción serán claves en su desarrollo, siendo el contacto personal el más relevantes, dado que se trata de un negocio de destino y donde la recomendación, la notoriedad de la marca, presencia en redes sociales asiduas de este mercado y elementos promocional, serán determinantes en el rápido crecimiento de las ventas.

La operación del negocio, será sin duda, el factor que más haya que trabajar y controlar, ya que los procesos logísticos, el control de los inventarios, el acotado menú y su continua renovación, establecerán la estabilidad requerida en rentabilidad, para un startup.

Finalmente y desde el la perspectiva financiera, el punto de equilibrio, donde el negocio cubre sus gastos y costos, está cuando vende a 19.895 clientes en un año, siendo esta una cifra pesimista, a las proyecciones establecidas, que generan una proyección de VAN de M\$ 88.011 y una TIR de 35,71%, ratificando lo favorable del proyecto.

11. Bibliografía

1. Administración Estratégica, Hitt-Ireland-Hoskisson, 11° Edición
2. Benchmarking, para competir con ventaja, Robert J. Boxwel, Ed. Mc Graw-Hill.
3. Marketing Estratégico, Roger Best, 4° Edición
4. Estrategia y Ventaja Competitiva de Michael Porter
5. Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Richard Chase y Robert Jacobs, 13° Edición.
6. Finanzas de Joan Masons.
7. Generación de Modelos de Negocio, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Ediciones Deusto.

ANEXOS

Anexo A. Detalle de estudio realizado del mercado, sobre la oferta gastronómica de Food Truck, en la RM

Restaurante Food Truck	Logo	Menú	Como se promociona?	Link Facebook	Infraestructura	Horario de atención	Ventajas competitivas	Precio Promedio menú	Ubicación	Número de locales	Nota experiencia (del 1 a 5)
El Nacho del Ocho		Mexicana	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción Jardín Mallinkrods	https://www.facebook.com/grife.php?id=10079447540457	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio privado, abierto, acondicionado para atención nocturna	De Lunes a Sábado de 18:00 a 24:00 hrs	Cuenta con meseros que atienden pedidos en la mesa, de cualquier oferta gastronómica del recinto. Atención rápida y direccionamiento en entrada	Entre \$4.000 y 6.000.	Jardín Mallinkrod, sector Bellavista, Providencia.	1	3
Longburgers		Hamburguesas	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción Jardín Mallinkrods	https://www.facebook.com/lojburgerschile/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio privado, abierto, acondicionado para atención nocturna	De Lunes a Sábado de 18:00 a 24:00 hrs	Cuenta con meseros que atienden pedidos en la mesa, de cualquier oferta gastronómica del recinto. Atención rápida y direccionamiento en entrada	Entre \$5.000 y 8.000	Jardín Mallinkrod, sector Bellavista, Providencia.	1	4
Chuck's Fish and Chips		Pescados y mariscos	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción Jardín Mallinkrods	https://www.facebook.com/chuckschile/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio privado, abierto, acondicionado para atención nocturna	De Lunes a Sábado de 18:00 a 24:00 hrs	Cuenta con meseros que atienden pedidos en la mesa, de cualquier oferta gastronómica del recinto. Atención rápida y direccionamiento en entrada.	Entre \$5.000 y 8.000	Jardín Mallinkrod, sector Bellavista, Providencia.	1	4
Don Caco		Pastas y pizzas	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/doncacofoodtruck/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú atractivo, enfocado en su especialidad. Tiene jugos naturales. Calidad media.	Entre \$4.000 y 5.000.	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	3
El club de la Mechada		Sandwicheria y jugos	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/clubmechada/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú atractivo, enfocado en su especialidad. Tiene jugos naturales y postres. Calidad media.	Entre \$3.500 y \$5.000	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	3
Santa Gula		Sandwicheria y jugos	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/SANTAGULA039/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú reducido, enfocado en sandwiches de carnes. Tiene jugos naturales. Calidad media.	Entre \$4.000 y 5.000.	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	3
Llegó el sabor		Venezolana	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/legosaborchile/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú acotado a 4 platos típicos de especialidad venezolana. Tiene jugos naturales. Calidad alta.	Entre \$4.000 y 5.000.	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	5
El jefe		Sandwicheria y jugos	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/EIjefeTruck/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú reducido, enfocado en sandwiches de miga y distintos contenidos. Tiene jugos naturales. Calidad baja.	Entre \$3.500 y \$5.000	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	2
Cacho e Cabra		Comida Tradicional cacera	Redes sociales; páginas web de agrupaciones; Pizarras donde muestra menú; boca a boca; Promoción plazas de bolsillo	https://www.facebook.com/cacheamovil/	Cuenta con mesas y sillas comunes, en espacio público cerrado, abierto, acondicionado para atención diurna.	De Lunes a Sábado de 11:00 a 21:30 hrs	Atención rápida, menú acotado, comida sabrosa de casa, menú con platos típicos. Cuenta con jugos naturales. Calidad alta.	Entre \$5.000 y 8.000	Itinerante entre plazas de bolsillo	1	5

Fuente: Elaboración propia

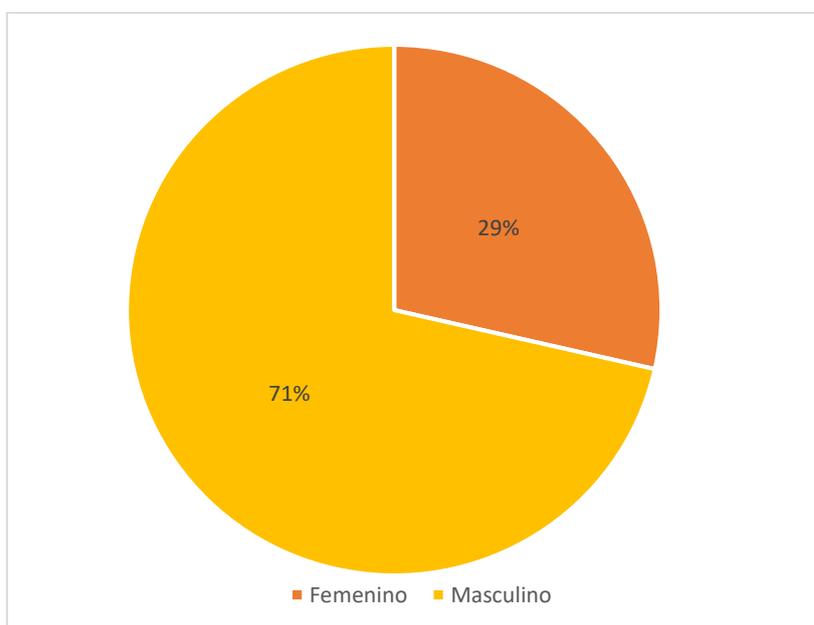
Anexo B. Detalle de encuesta efectuada a clientes y sus resultados.

Preguntas formuladas en encuesta clientes	
1	Cual es tu género?
2	Que edad tienes?
3	Tiene ud hijos menores de 10 años?
4	Con que frecuencia acostumbra ud a comer en Restaurantes?
5	Que tan importante es para ud cada uno de estos factores al escoger un Restaurante?
6	Conoce los Restaurantes Móviles o Food Truck?
7	En que tipo de instancia escogería comer en un Food Truck?
8	Que importancia le da al consumo de comida saludable en su elección de restaurantes?
9	Cuales serían los factores que ud mejoraría de la comida saludable?
10	Cuanto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un menú de comida saludable?

Resultados de la encuesta:

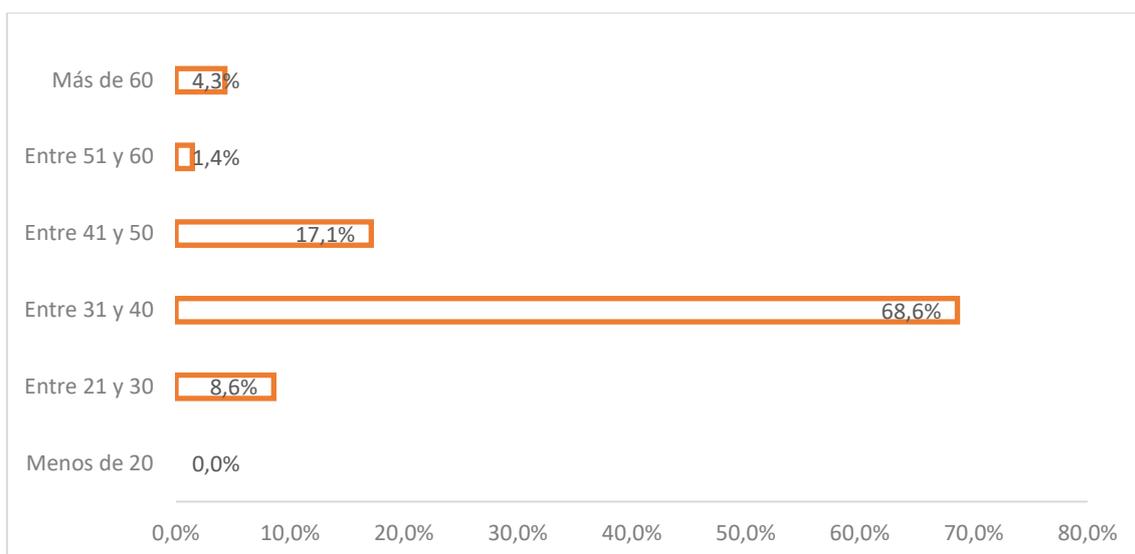
Cual es tu género?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Femenino	20	28,6%
Masculino	50	71,4%
TOTAL	70	100,0%



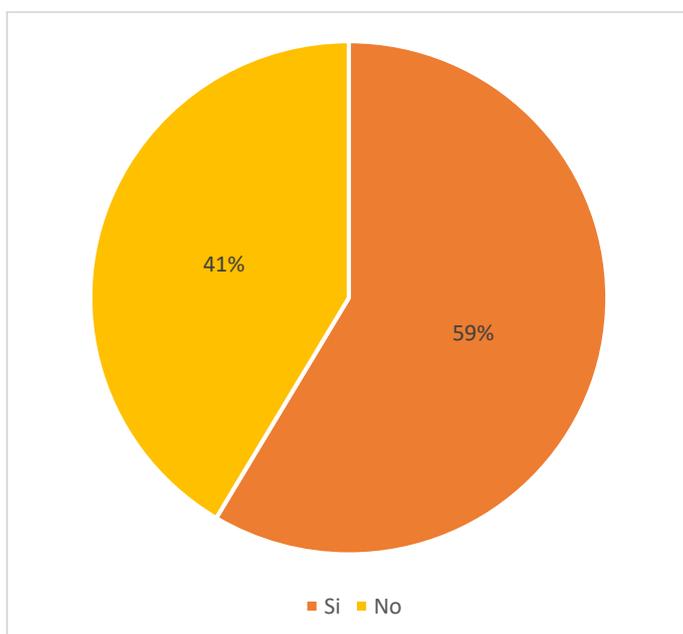
Que edad tienes?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Menos de 20	0	0,0%
Entre 21 y 30	6	8,6%
Entre 31 y 40	48	68,6%
Entre 41 y 50	12	17,1%
Entre 51 y 60	1	1,4%
Más de 60	3	4,3%
TOTAL	70	100,0%



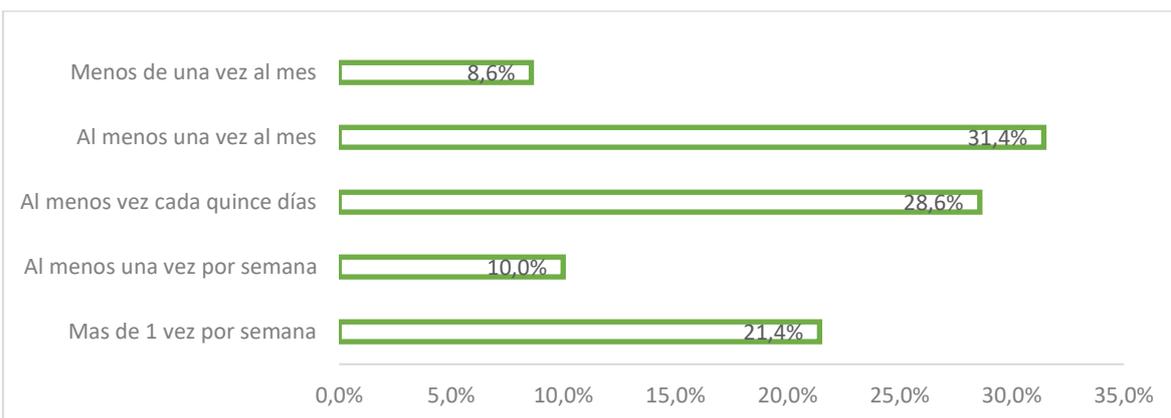
Tiene ud hijos menores de 10 años?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Si	41	58,6%
No	29	41,4%
TOTAL	70	100,0%



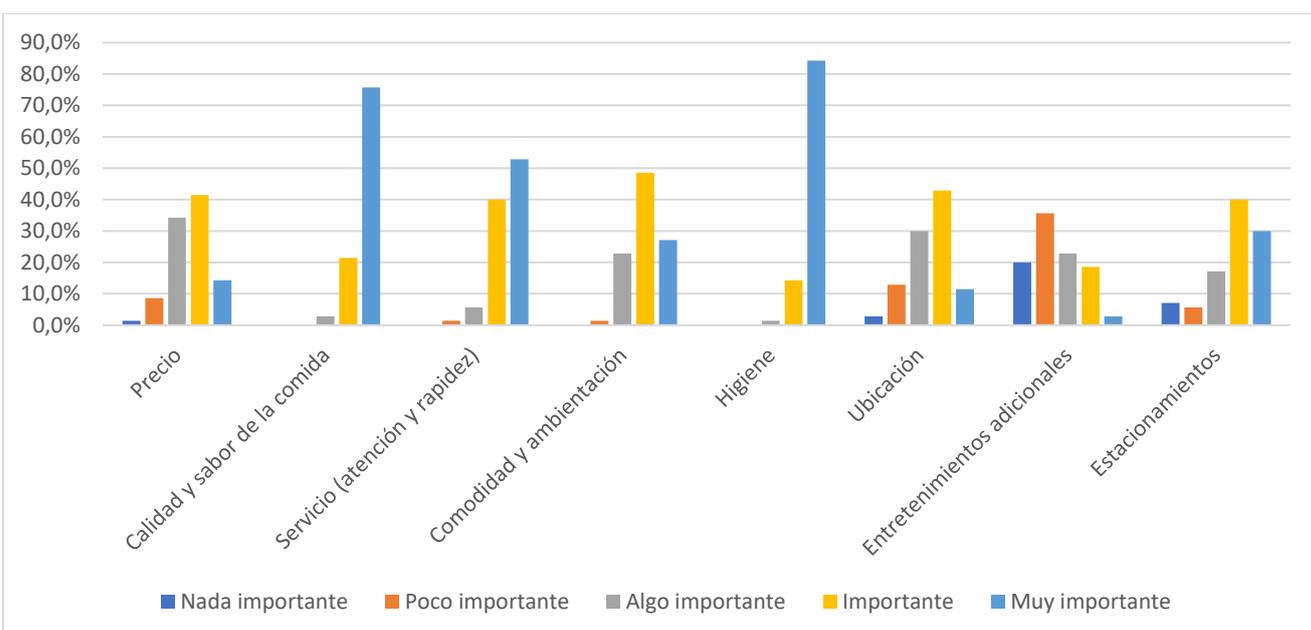
Con que frecuencia acostumbra ud a comer en Restaurantes?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Mas de 1 vez por semana	15	21,4%
Al menos una vez por semana	7	10,0%
Al menos vez cada quince días	20	28,6%
Al menos una vez al mes	22	31,4%
Menos de una vez al mes	6	8,6%
TOTAL	70	100,0%



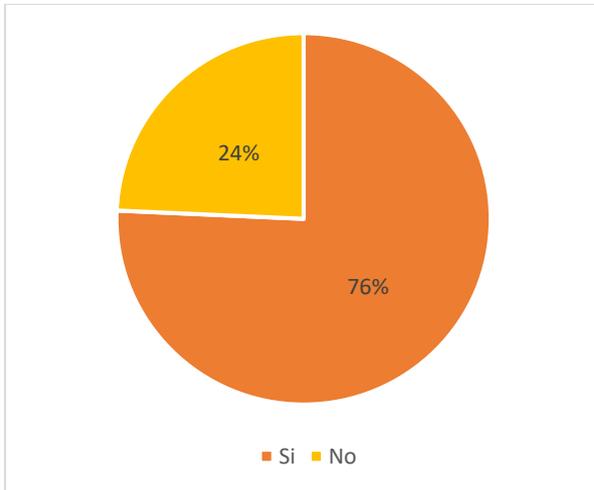
Que tan importante es para ud cada uno de estos factores al escoger un Restaurante?

Opciones de respuesta	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante	Total	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante	Total
Precio	1	6	24	29	10	70	1,4%	8,6%	34,3%	41,4%	14,3%	100,0%
Calidad y sabor de la comida	0	0	2	15	53	70	0,0%	0,0%	2,9%	21,4%	75,7%	100,0%
Servicio (atención y rapidez)	0	1	4	28	37	70	0,0%	1,4%	5,7%	40,0%	52,9%	100,0%
Comodidad y ambientación	0	1	16	34	19	70	0,0%	1,4%	22,9%	48,6%	27,1%	100,0%
Higiene	0	0	1	10	59	70	0,0%	0,0%	1,4%	14,3%	84,3%	100,0%
Ubicación	2	9	21	30	8	70	2,9%	12,9%	30,0%	42,9%	11,4%	100,0%
Entretenimientos adicionales	14	25	16	13	2	70	20,0%	35,7%	22,9%	18,6%	2,9%	100,0%
Estacionamientos	5	4	12	28	21	70	7,1%	5,7%	17,1%	40,0%	30,0%	100,0%



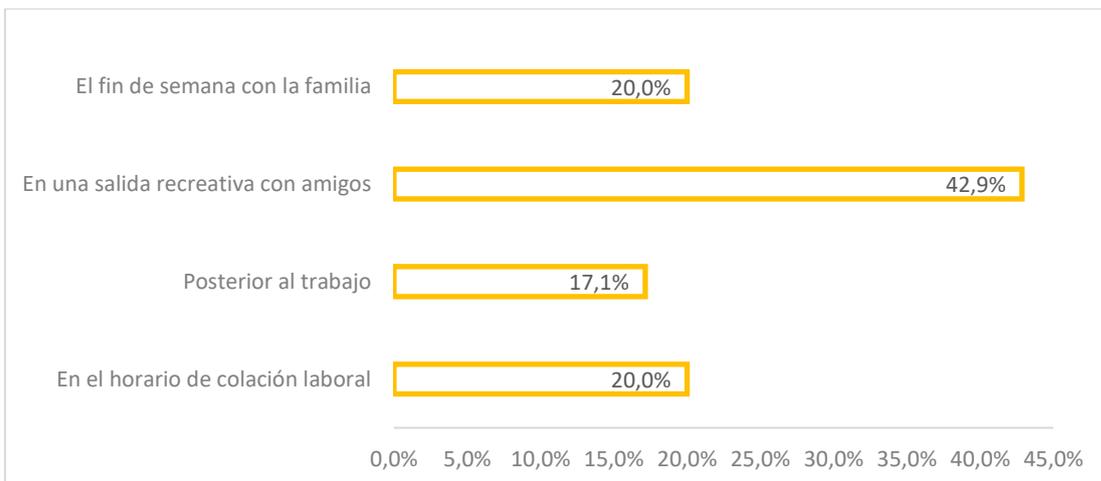
Conoce los Restaurantes Móviles o Food Truck?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Si	53	75,7%
No	17	24,3%
TOTAL	70	100,0%



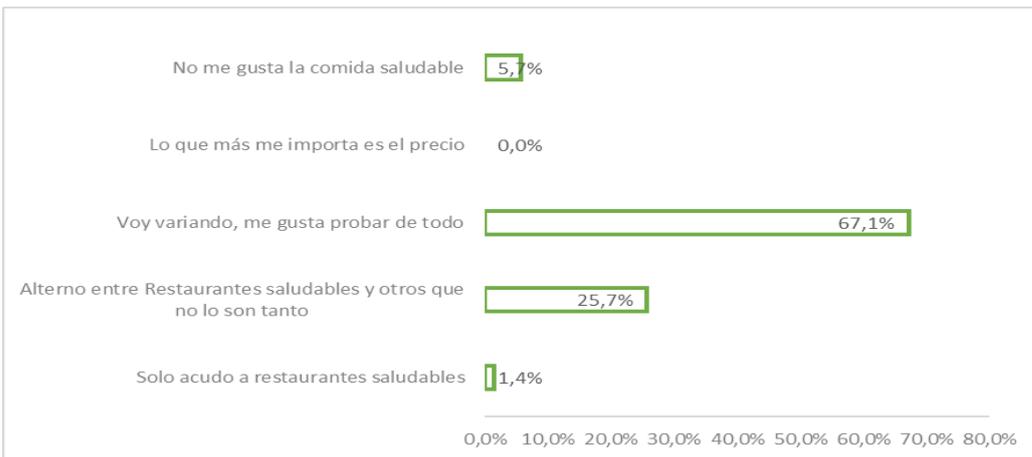
En que tipo de instancia escogería comer en un Food Truck?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
En el horario de colación laboral	14	20,0%
Posterior al trabajo	12	17,1%
En una salida recreativa con amigos	30	42,9%
El fin de semana con la familia	14	20,0%
TOTAL	70	100,0%



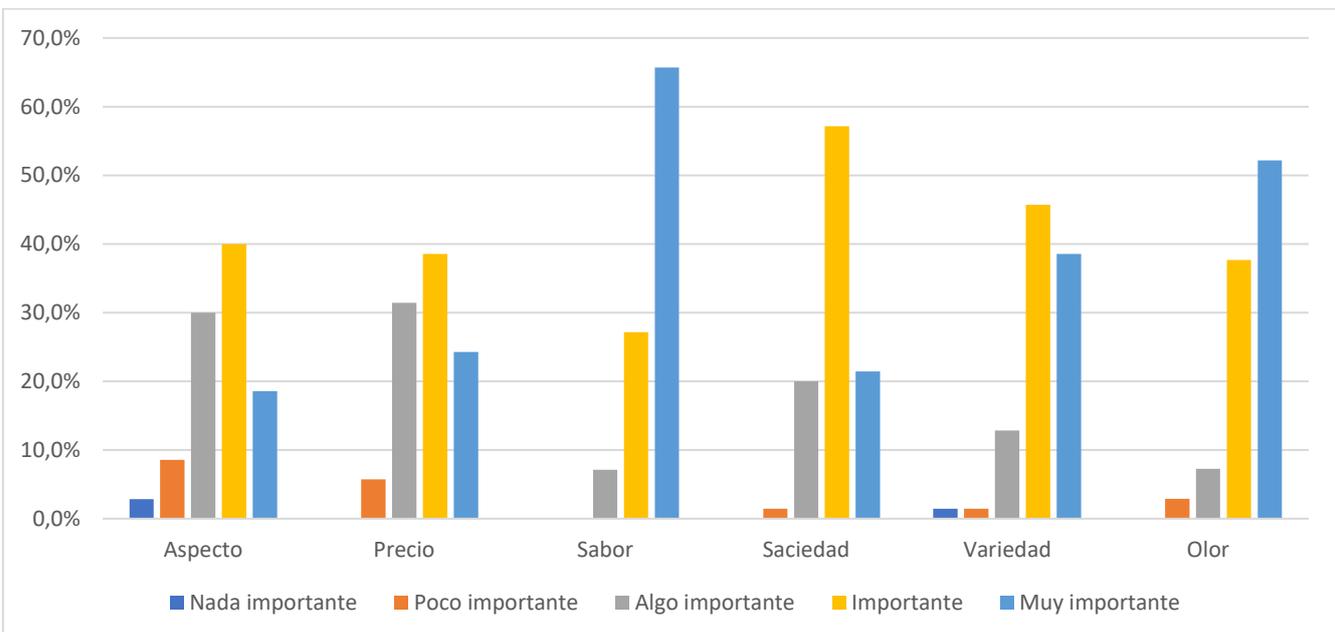
Que importancia le da al consumo de comida saludable en su elección de restaurantes?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Solo acudo a restaurantes saludables	1	1,4%
Alterno entre Restaurantes saludables y otros que no lo son tanto	18	25,7%
Voy variando, me gusta probar de todo	47	67,1%
Lo que más me importa es el precio	0	0,0%
No me gusta la comida saludable	4	5,7%
TOTAL	70	100,0%



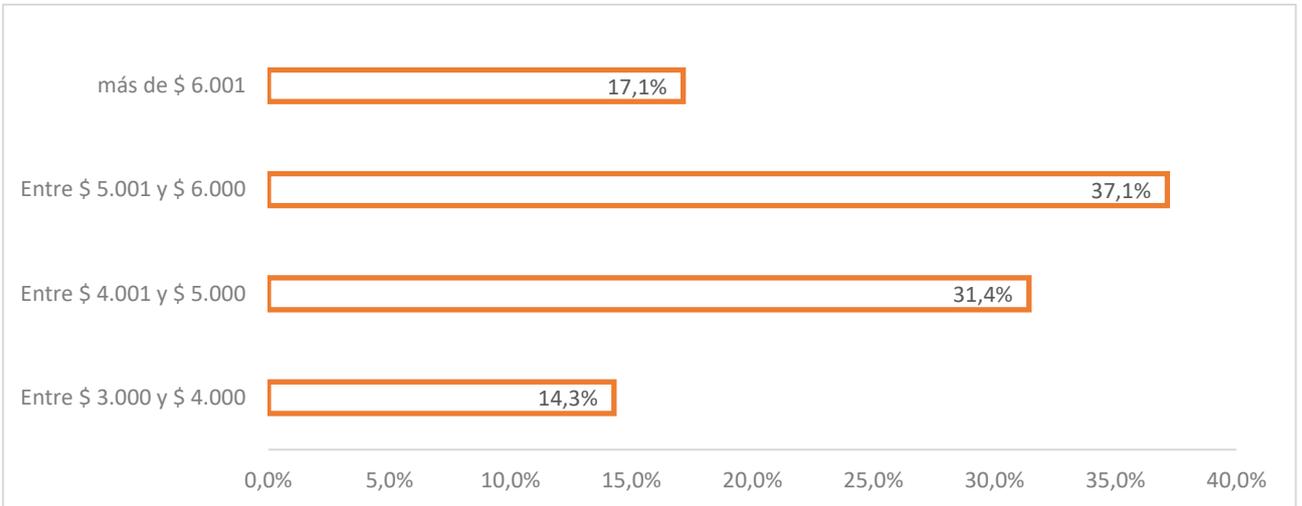
Cuales serían los factores que ud mejoraría de la comida saludable?

Opciones de respuesta	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante	Total	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante	Total
Aspecto	2	6	21	28	13	70	2,9%	8,6%	30,0%	40,0%	18,6%	100,0%
Precio	0	4	22	27	17	70	0,0%	5,7%	31,4%	38,6%	24,3%	100,0%
Sabor	0	0	5	19	46	70	0,0%	0,0%	7,1%	27,1%	65,7%	100,0%
Saciedad	0	1	14	40	15	70	0,0%	1,4%	20,0%	57,1%	21,4%	100,0%
Variedad	1	1	9	32	27	70	1,4%	1,4%	12,9%	45,7%	38,6%	100,0%
Olor	0	2	5	26	36	69	0,0%	2,9%	7,2%	37,7%	52,2%	100,0%



Cuanto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un menú de comida saludable?

Opciones de respuesta	Respuestas	% Participación
Entre \$ 3.000 y \$ 4.000	10	14,3%
Entre \$ 4.001 y \$ 5.000	22	31,4%
Entre \$ 5.001 y \$ 6.000	26	37,1%
más de \$ 6.001	12	17,1%
TOTAL	70	100,0%



Anexo C. Detalle de los Menú y sus costos por porción.

Platos de Fondo



Pollo Satay y Ensalada con aderezo de Jengibre		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
1 lechuga	\$500	
30 tomates cherry	\$400	
1 pepino	\$450	
1/2 cebolla morada	\$75	
1 taza de aceite de oliva	\$675	
¼ taza de salsa de soja	\$175	
Jugo de 1 limón	\$100	
3 dientes de ajo	\$75	
3 cucharadas de jengibre fresco	\$68	
1 cucharada de mostaza de Dijon	\$75	
2 cucharaditas de miel	\$35	
Pimienta negra molida	\$13	
500gr pechugas de pollo a dado	\$1.295	
100gr de cacahutes pelados	\$196	
1 cebolleta	\$120	
2 cucharadas de aceite de girasol	\$44	
1/2 cucharadita de chile seco	\$14	
1/2 cucharadita de canela molida	\$26	
1/2 cucharadita de jengibre rallado	\$6	
1 cucharadita de azúcar moreno	\$8	
Zumo de medio limón	\$50	
200ml de leche de coco	\$725	
Sal y pimienta	\$14	
	\$5.139	\$1.284



Gua Bao (Pan Chino al Vapor)		
Ingredientes	8 Porciones	1 Porción
100 g de leche entera	\$65	
15 g de azúcar blanco granulado	\$11	
2 g de levadura seca de panadero	\$23	
2 g de sal	\$1	
6 g de aceite de oliva	\$26	
800 g de panceta fresca	\$8.000	
1 Anís estrellado	\$20	
1 cda. Cardamomo	\$100	
1 cda Jengibre	\$68	
1 cedita Pimienta negra en grano	\$13	
1 Cebolla	\$125	
1 diente de ajo	\$25	
2 gr. Laurel	\$27	
1 Pepino	\$225	
100 g de sal	\$33	
100 g de azúcar blanco	\$74	
250 ml de vinagre de arroz	\$2.142	
1 Cebolleta	\$120	
4 cucharadas de salsa Hoisin	\$499	
	\$11.597	\$1.473



Hamburguesa de Champiñones		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
500 gr de champiñones	\$2.500	
1 cda de pimentón ahumado	\$22	
2 puerros	\$600	
2 dientes de ajo	\$50	
1 cebolla	\$125	
200 ml de vino blanco	\$664	
1 cucharada Sal	\$1	
1/2 cucharada Pimienta	\$13	
2 cucharadas Aceite de oliva	\$128	
1 taza Pan rallado	\$225	
2 cucharadas Ketchup	\$40	
2 rodajas Tomate	\$64	
2 hojas lechuga	\$50	
1/3 pepino	\$150	
4 panes de pita	\$600	
	\$5.232	\$1.308



Arroz Integral Salteado		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
1 cda de aceite de sésamo	\$76	
1 cda de linaza	\$30	
1 cda semilla de maravilla	\$18	
1 taza de arroz integral	\$200	
1 zanahoria mediana	\$50	
½ ají	\$27	
½ pimentón rojo	\$250	
½ pimentón verde	\$250	
½ zapallo italiano	\$125	
1 cda de semillas de zapallo	\$260	
3 cdas de salsa de soya	\$105	
hojas de albahaca	\$150	
sal y pimienta	\$14	
	\$1.555	\$390

Postres



Arroz con leche de Coco		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
200 g de arroz	\$800	
2 latas de leche de coco	\$2.900	
1 cucharada sopera de miel	\$53	
2 mangos	\$1.490	
	\$5.243	\$1.310



Tarta de Calabaza		
Ingredientes	8 Porciones	1 Porción
150 de copos de avena	\$1.510	
15 dátiles sin hueso y naturales	\$1.113	
2 cdas de Cacao desgrasado y sin azúcar	\$132	
40 g de chocolate para fundir 70% cacao	\$1.200	
600 gr pure de calabaza	\$600	
1 gramo nuez moscada molida	\$134	
1 gramo clavo molido	\$50	
1 gramo jengibre en polvo	\$50	
2 gramos canela en polvo	\$208	
2 cdas vainilla	\$40	
100 g de mantequilla de maní natural	\$413	
100 ml de leche almendras	\$259	
2 cdas de miel	\$106	
7 g de gelatina neutra en polvo	\$184	
	\$5.999	\$750



Cheesecake de Maracuyá		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
½ taza de harina de almendras	\$598	
½ taza de harina de coco	\$878	
8 dátiles	\$594	
½ taza de castañas de cajú	\$1.370	
¼ taza de agua de coco	\$96	
1 cda. de aceite de coco en estado sólido	\$297	
2 cdas. de sirope de dátiles	\$528	
1 maracuyá	\$467	
	\$4.828	\$1.207

Platos Post Office



Brochetas de Carne con Verduras		
Ingredientes	1 Porciones	1 Porción (2 Brochetas)
100 gramos de carne vacuno	\$510	
1/2 pimiento rojo	\$250	
1/2 cebolla	\$63	
1 zapallo italiano chico	\$250	
jugo de 1 limón	\$100	
3 rodajas de limón fresco	\$50	
1 cucharadita de aceite	\$64	
1/2 cucharadita orégano	\$50	
sal	\$1	
	\$1.338	\$1.338



Verduras Tempura (con salsa)		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
12 espárragos	\$1.250	
1 zapallo italiano	\$250	
1 zanahoria	\$75	
1/2 cebolla,	\$63	
1 pimentón	\$300	
3 cucharadas de harina	\$37	
2 cucharadas Aceite de oliva	\$128	
Sal	\$1	
Pimienta	\$13	
	\$2.117	\$529



Hamburguesa de Falafel		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
400 g de garbanzos cocidos	\$560	
3 dientes de ajo	\$75	
100 g de cebolla	\$125	
5 g de cilantro fresco,	\$50	
5 g de perejil fresco	\$50	
15 g de comino molido	\$53	
50 g de harina de trigo	\$37	
20 g de pan rallado	\$45	
sal	\$1	
pimienta negra molida	\$13	
4 Panes de hamburguesa	\$745	
100 gr espinaca fresca	\$85	
1 cebolla morada	\$150	
100 gr queso feta	\$1.995	
1 yogur griego	\$330	
medio pepino	\$225	
	\$4.539	\$1.135

Salsas



Salsa Creamy Deluxe		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
6 cucharadas de mayonesa	\$118	
3 cucharadas de crema fresca	\$151	
1 diente de ajo	\$25	
1 cucharada de zumo de limón	\$40	
Unas gotas de salsa inglesa	\$20	
1 Cebollin	\$120	
Sal y pimienta blanca	\$14	
	\$488	\$122



Salsa Dip de Palta y Cilantro		
Ingredientes	5 Porciones	1 Porción
2 paltas	\$1.316	
1 yogurt natural light sin azúcar	\$250	
3 cucharadas de cilantro picado	\$30	
Jugo de un limón a gusto	\$100	
1 cda. de aceite de oliva	\$64	
Sal y pimienta	\$14	
	\$1.774	\$355



Salsa Tzatziki		
Ingredientes	4 Porciones	1 Porción
2 yogurt natural	\$500	
1 diente de ajo	\$25	
Jugo de ½ limón	\$50	
1 pepino	\$450	
10 Hojas de menta o de hierba buena a gusto	\$100	
2 cdas. de aceite de oliva	\$128	
Sal y pimienta	\$14	
	\$1.267	

Jugos



Jugo de Zanahoria y Manzana		
Ingredientes	2 Porciones	1 Porción
4 piezas de zanahoria	\$203	
2 piezas de manzana, descorazonadas	\$210	
1 cm de jengibre	\$20	
Stevia	\$57	
	\$490	



Jugo Full Tropical		
Ingredientes	3 porciones	1 porcion
1 mango	\$440	
1/4 piña	\$348	
1 naranja	\$175	
1 maracuya	\$443	
Stevia	\$57	
	\$1.463	



Jugo Alcalinizante		
Ingredientes	2 porciones	1 porcion
1/2 piña	\$695	
1 pepino	\$450	
1 ramita albahaca	\$40	
1/2 limon	\$50	
Stevia	\$57	
	\$1.292	