



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA DARK KITCHEN EN LA ZONA
ORIENTE DE SANTIAGO**

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

CLAUDIO RENATO SÁNCHEZ SÁNCHEZ

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

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

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA DARK KITCHEN EN LA ZONA ORIENTE DE SANTIAGO

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una “Dark Kitchen” en la zona oriente de Santiago.

El concepto Dark Kitchen se refiere a la utilización de espacios habilitados con cocinas en donde el modelo de venta es 100% por medio del canal delivey mediante terceras empresas que prestan estos servicios de entrega como UberEats, Pedidos Ya y Rappi.

Este concepto nace el 2014 en Singapur y el Reino Unido y llega a Chile el 2018 con la empresa Dark Kitchen Factory (DKF) iniciando sus operaciones el 2019.

Existe un escenario favorable para la generación de este tipo de negocio dado el fuerte crecimiento que ha tenido la venta de comidas preparadas en Chile los últimos años, en donde la tasa de crecimiento del 2019 al 2020 fue de un 69,7%, llegando a una venta anual de US\$820 millones. Por otra parte al analizar la actual competencia que ofrecen espacios en arriendo para estos negocios de preparación de alimentos tienen por sobre un 90% de ocupación (mall comerciales) y dado lo reciente del concepto de Dark Kitchen solo encontramos a 3 empresas de este tipo en el mercado nacional.

Dentro del mercado potencial, se identifican 2 segmentos: Los restaurantes con menú a la carta y los locales de comida rápida, siendo este último el segmento objetivo para el negocio dada sus necesidades a la hora de escoger un lugar para operar y la preferencia que tienen los clientes finales por este segmento a la hora de escoger sus pedidos por las aplicaciones de delivery.

La evaluación económica del proyecto sin financiamiento a 10 años genera un VAN = MM\$ 2.978 con una TIR = 33,81% considerando el valor residual, y un VAN = MM\$ 544 con una TIR = 19,29% sin considerar el valor residual. Si el proyecto se financia 50% con deuda, resulta un VAN = MM\$ 3.698 con una TIR = 41,63% considerando el valor residual, y un VAN = MM\$ 615 con una TIR = 24,94% sin considerar el valor residual.

La evaluación anterior contempla el 100% de ocupación de las cocinas de la Dark Kitchen, sin embargo en la realidad, se debe tratar de maximizar y mantener este nivel de ocupación, siendo el nivel mínimo de porcentaje de ocupación promedio de 88% para que el proyecto sea rentable.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
1.1 Descripción del tema a abordar	1
1.2 Alcance	2
2. Objetivos y resultado esperado.....	3
2.1 Objetivo general.....	3
2.2 Objetivos específicos	3
2.3 Resultados esperados	3
3. Marco conceptual.....	4
4. Diagnóstico	5
4.1 Benchmarking internacional y nacional.....	5
4.2 Análisis de los mercados potenciales	8
4.2.1 Por cobertura de delivery.....	8
4.2.2 Por participación del rubro comida por zona geográfica.....	10
4.2.3 Por crecimiento del mercado	11
4.3 Análisis de clientes.....	16
4.3.1 Cadena de valor	16
4.3.2 Cliente directo (productores de comida)	18
4.3.3 Cliente final (consumidor final de comida).....	20
4.4 Análisis de la competencia en Chile.....	22
4.4.1 Cobertura de mercado.....	22
4.4.1.1 Centros comerciales:.....	22
4.4.1.2 Dark Kitchen	26
4.4.1.3 Locales Comerciales en calle	30
4.4.2 Fortaleza y debilidades de la competencia	31
4.4.2.1 Fortalezas.....	31
4.4.2.2 Debilidades:.....	32
4.5 Análisis de formatos de Dark Kitchen	32
4.5.1 Construcción de edificio (HUB).....	32
4.5.2 Cocinas modulares.....	32
4.6 Resumen de principales variables – FODA	33
4.6.1 FODA-Negocio	33

4.6.2	FODA-Segmentos	34
4.6.2.1	Locales de comida rápida:.....	34
4.6.2.2	Restaurantes:	34
5.	Elaboración de estrategia	35
5.1	Propuesta de valor	35
5.2	Modelo de Negocio.	38
5.3	Cadena de Valor	40
5.4	Plan de Marketing	44
5.4.1	Marketing Mix	44
5.4.1.1	Producto.	44
5.4.1.2	Precio	44
5.4.1.3	Promoción:	45
5.4.1.4	Plaza.....	45
6.	Evaluación económica	48
6.1	Inversión inicial.....	48
6.2	Reinversiones	48
6.3	Arriendo de terreno	49
6.4	Costos Fijos	49
6.5	Nómina.....	50
6.6	Ingresos	51
6.7	Tasas de descuento.....	52
6.8	Flujo de caja proyecto puro	53
6.8.1	Análisis de sensibilidad proyecto puro	54
6.9	Flujo de caja proyecto apalancado.....	55
6.9.1	Análisis de sensibilidad proyecto apalancado	56
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	57
8.	Bibliografía	58
9.	Anexos	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Promedio de venta mensual en pesos de cada local por comuna de la zona oriente y el resto de la RM	11
Tabla 2: Proyección del número total de locales y del total de la venta en UF de los locales de la zona oriente del 2020 al 2031	13
Tabla 3: Ventas anuales en UF de la zona oriente y del resto de Chile	13
Tabla 4: Proyección de venta anual en UF de restaurantes y locales de comida del 2020 al 2031	15
Tabla 5: Proyección de venta promedio mensual de cada local por canal delivery del 2020 al 2031	16
Tabla 6: Valoración atributos por segmento	18
Tabla 7: Proyección de venta mensual por delivery en pesos, venta diaria por delivery en pesos y cantidad de pedidos diarios por delivery	22
Tabla 8: Detalle ubicaciones PopKitchens	27
Tabla 9: Comparativo de costo de arriendo mensual	31
Tabla 10: Comparativo de costos de construcción	47
Tabla 11: Inversión inicial	48
Tabla 12: Reinversiones	48
Tabla 13: Arriendo terreno año 1	49
Tabla 14: Arriendo terreno anual	49
Tabla 15: Costos fijos	49
Tabla 16: Costos fijos año 1	50
Tabla 17: Costos fijos anuales	50
Tabla 18: Costos nómina	50
Tabla 19: Costos nómina año 1	51
Tabla 20: Costos nómina anual	51
Tabla 21: Ingresos año 1	51
Tabla 22: Ingresos anuales	51
Tabla 23: Flujo de caja proyecto puro año 1	53
Tabla 24: Flujo de caja proyecto puro anual	53
Tabla 25: Sensibilidad por ocupación proyecto puro	54
Tabla 26: Sensibilidad por UF/m2 proyecto puro	54
Tabla 27: Flujo de caja proyecto apalancado año 1	55
Tabla 28: Flujo de caja proyecto apalancado anual	55
Tabla 29: Sensibilidad por ocupación proyecto apalancado	56
Tabla 30: Sensibilidad por UF/m2 proyecto apalancado	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Instalaciones de Deliveroo Editions, Madrid.....	5
Ilustración 2: Instalaciones de Reef Kitchens, Miami	6
Ilustración 3: Logos marcas nacionales de Dark Kitchen	7
Ilustración 4: Logo marca popapp.....	7
Ilustración 5: Participación de mercado por volumen de venta 2019-2020	8
Ilustración 6: Participación de mercado por número de transacciones 2019-2020	8
Ilustración 8: Cobertura UBEREATS.....	9
Ilustración 7: Cobertura PEDIDOSYA.....	9
Ilustración 10: Cobertura Dark Kitchen	9
Ilustración 9: Cobertura Rappi.....	9
Ilustración 11: Porcentaje de participación de la industria de restaurantes y locales de comidas en las ventas anuales de delivery	14
Ilustración 12: Ventas anuales en US\$ por delivery de la industria de restaurantes y locales de comidas.....	14
Ilustración 13: Actores dentro del flujo del proceso del pedido.....	16
Ilustración 14: Valor agregado dentro de la cadena del servicio	17
Ilustración 15: Actual aumento de uso de servicios digitales y proporción de consumidores que espera mantener un mayor nivel de uso	20
Ilustración 16: Proporción de compras realizadas en línea por usuarios de comercio electrónico poco frecuentes	21
Ilustración 17: Centros comerciales de la zona oriente de la RM.....	23
Ilustración 18: Local en obra gruesa	25
Ilustración 19: Local remodelado	25
Ilustración 20: Ubicación y cobertura DKF	26
Ilustración 21: Instalaciones DKF, La Reina	26
Ilustración 22: Instalaciones Cocina Central, Providencia	27
Ilustración 23: Detalle ubicaciones PopKitchens.....	28
Ilustración 24: Instalaciones PopKitchens Providencia	28
Ilustración 25: Interior cocina Dark Kitchen.....	29
Ilustración 26: Pasillo interior Dark Kitchen.....	30
Ilustración 27: Zona de entrega a repartidores.....	30
Ilustración 28: Modulo contenedor.....	33
Ilustración 29: Lienzo de propuesta de valor	35
Ilustración 30: Modelo Canvas	38
Ilustración 31: Cadena de valor.....	40
Ilustración 32: Flujo de un pedido	41
Ilustración 33: Organigrama.....	42
Ilustración 34: Ubicación Dark Kitchen (imagen satelital)	46
Ilustración 35: Ubicación Dark Kitchen (plano).....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cantidad de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM	10
Gráfico 2: Ventas anuales del 2019 en UF de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM.....	11
Gráfico 3: Ventas anuales del 2019 en UF de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM.....	12
Gráfico 4: Evolución de la venta total anual en UF de los locales de la zona oriente del 2009 al 2019.....	12
Gráfico 5: Proyección de venta anual en UF de restaurantes y locales de comida del 2020 al 2031.....	15
Gráfico 6: Valoración de segmentos de clientes finales	18

1. Introducción

1.1 Descripción del tema a abordar

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación de una Dark Kitchen en la zona oriente de Santiago.

Dentro las nuevas formas de comercios desarrolladas los últimos años, destaca el fuerte y exponencial crecimiento que han tenido las aplicaciones de delivery que han facilitado la compra con entrega a domicilio de diferentes productos, siendo uno de los principales los referentes a comidas preparadas que distintos comercios, ya sean emprendedores o grandes empresas, ofrecen por medio de estas plataformas. Estos comercios utilizan estas aplicaciones como un canal adicional a su venta tradicional directa a sus clientes en sus propios locales, llegando a consumidores que prefieren disfrutar de estas preparaciones en la comodidad de su hogar.

Sin embargo, este nuevo canal de venta y distribución cada vez más masificado y frecuentado por los consumidores, hacen buscar nuevas opciones para hacer de éste un canal 100% exclusivo de venta, orientando su funcionamiento a la optimización de sus costos, rentabilizando su operación y generando mayores márgenes de utilidad.

Bajo este escenario, es que surgen las Dark Kitchen o cocinas fantasmas como alternativa a los tradicionales restaurant y locales de comida rápida con atención directa a público, eliminado todo lo relacionado a ésta (mobiliario, personal, cajas de dinero, etc) minimizando el costo de su operación y realizando su venta exclusivamente por medio de empresas de delivery.

El concepto Dark Kitchen se refiere a la generación de espacios físicos destinados a la elaboración de preparaciones gastronómicas en donde su único canal de distribución es el de empresas de delivery como Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya, entre otros.

Las primeras Dark Kitchen nacieron en el año 2014 en Singapur y el Reino Unido producto del encarecimiento de los locales en las grandes ciudades por la escasez de buenas ubicaciones, lo que generó que el negocio de vender comida ya no fuera rentable. Dado esto, diferentes emprendedores comenzaron a buscar otras opciones para instalar sus cocinas como sótanos y lugares pequeños en donde los clientes no tenían acceso y la venta se generaba exclusivamente a través de las plataformas digitales.

El modelo de negocio que se estudiará en esta tesis, es que dentro de un espacio físico se puedan habilitar múltiples cocinas independientes en donde diferentes empresas y emprendedores puedan dedicarse exclusivamente a la elaboración de sus preparaciones sin atención a público presencial, eliminando todo lo relacionado a este tipo de atención (instalaciones, mobiliarios, personal, etc).

Este modelo de negocio permite a los diferentes oferentes de comida un importante ahorro en sus operaciones generándoles una mayor utilidad y la posibilidad de llegar con sus productos a lugares y personas que de otra manera no podrían acceder, apalancados por el crecimiento del mercado de delivery.

En la presente tesis se analizarán las principales variables de este negocio, se estudiará la cadena de valor del servicio, identificando a sus actores y entendiendo las necesidades de cada uno con el fin de buscar oportunidades que permitan elaborar una propuesta de valor atractiva y un concepto innovador dentro de la industria.

1.2 Alcance

El presente estudio evalúa la implementación de una sola Dark Kitchen.

El estudio para la implementación se realizará dentro de la zona oriente de Santiago y la ubicación propuesta será para una de las 6 comunas definidas dentro de esta zona.

Se evaluará el negocio propuesto económicamente con un horizonte de 10 años.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- Evaluación de implementación para otras zonas fuera de la zona oriente de Santiago.
- Implementación del negocio propuesto.

2. Objetivos y resultado esperado

2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una “Dark Kitchen” en la zona oriente de Santiago.

2.2 Objetivos específicos

- Elaboración de diagnóstico de la situación actual y futura del mercado.
- Segmentación y targeting del segmento (ubicación) a abordar.
- Diseño de la propuesta de valor de la nueva empresa.
- Evaluación la factibilidad técnica.
- Evaluación la factibilidad económica.

2.3 Resultados esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio de “Dark Kitchen” que sea rentable e implementable, cubriendo las necesidades existentes en el creciente mercado de delivery de comidas preparadas en la zona oriente de Santiago.

3. Marco conceptual

Para entender de mejor manera que son y qué papel juegan las Dark Kitchen dentro del servicio de comida a domicilio por delivery, a continuación se definen algunos conceptos:

Arrendador de espacio comercial: Son empresas o personas que arriendan espacios físicos para uso comercial (retail, restaurantes, servicios, etc). Estos pueden disponer de un espacio único para arriendo, así como un conjunto de espacios para generar una zona comercial (centros comerciales, strip center, etc).

Productores de comida (oferentes/arrendatarios): Son los negocios establecidos que venden sus productos de comidas elaborados directamente a sus clientes finales. Estos productores van desde pequeños emprendedores hasta empresas multinacionales. Estos negocios cuentan con venta directa a público que pueden ser bajo las siguientes modalidades:

- Venta para consumo en el propio local: Los clientes son atendidos por los oferentes y consumen sus productos directamente en los locales.
- Venta para llevar: Los clientes compran directamente en los locales establecidos pero no consumen ahí, sino que se llevan los productos para consumirlos en sus hogares.
- Venta para retirar en el local: Los clientes compran directamente al local de manera remota, haciendo su pedido por teléfono o algún medio digital (internet, WhatsApp, etc) y una vez éste está listo lo retiran para consumirlo fuera del local.
- Venta con delivery propio: Los clientes compran directamente al local de manera remota, haciendo su pedido por teléfono o algún medio digital (internet, WhatsApp, etc) y una vez éste está listo, el productor se encarga de hacer el despacho al cliente por sus propios medios, utilizando sus propios repartidores.
- Venta por empresas de delivery: Los clientes compran mediante un intermediario (Marketplace) quien es el encargado de realizar la transacción monetaria y la entrega del producto al cliente.

Empresas de delivery: Son empresas que funcionan como Marketplace para ofrecer una alta gama de productos de variados rubros (comida, farmacia, retail, librería, etc). Funcionan como intermediarios entre los oferentes y consumidores, realizando la transacción monetaria (que siempre es de manera digital) y ocupándose de la tarea de entrega de los productos (delivery). Funcionan principalmente mediante aplicaciones móviles, sin embargo también tienen habilitadas páginas web en donde se pueden ver los oferentes y sus productos y realizar los pedidos.

Dark Kitchen: Las Dark Kitchen o también conocidas como cocinas fantasmas, son espacios en donde los oferentes realizan la preparación de sus productos los que son vendidos a los clientes finales única y exclusivamente mediante las empresas delivery sin contar con atención directa a público, por lo que no cuentan con espacios de atención ni cajas de venta, ocupándose sólo de la producción.

4. Diagnóstico

4.1 Benchmarking internacional y nacional

Las Dark Kitchen nacen en el 2014 en Singapur y el Reino Unido y su impacto se ha extendido a diversas geografías del mundo dado los grandes beneficios que tiene operar este modelo de negocio. Un ejemplo se encuentra en Madrid con Deliveroo Editions, un centro de servicios en el que diferentes restaurantes comparten entorno enfocados a cocinar exclusivamente pedidos de comida a domicilio. Deliveroo Editions aglutina dos conceptos; por una parte, estas salas se prestan a alguna de las marcas con las que trabaja, de forma que estas puedan ampliar radio y productos, al contar con un nuevo espacio de cocina separado de la tienda original. Por otra, también aglutina marcas virtuales, un nuevo concepto de cocina según el cual no es necesario contar con un restaurante físico.

Ilustración 1: Instalaciones de Deliveroo Editions, Madrid



Fuente: Página Web Deliveroo Editions

Bajo el modelo de marcas virtuales, destaca la multinacional Keatz, startup alemana de restaurantes fantasma que no dispone de ningún establecimiento físico de venta, solo opera bajo el modelo de Dark Kitchen, con localizaciones que van desde Berlín hasta Dubai, pasando también por Ámsterdam y España.

Su modelo de operación se basa en una cocina central ubicada en Alemania, en donde se cocina y se congela, posteriormente se transporta a las cocinas satélites (Dark Kitchen) ubicadas en otros países y ciudades en donde estas preparaciones se terminan para servir (calientan, envasan, presentan) y se distribuyen al cliente final mediante las aplicaciones de delivery.

Por otra parte, negocios que operan locales de atención a público, separan su operación del canal delivery y se establecen en estas Dark Kitchen para enfocarse netamente en

este canal. Algunos ejemplos de éxito de esta propuesta es el restaurante valenciano The Dark Pizza y el barcelonés Instamaki. Este último, recién comprado por Glovo, cuenta con cocinas fantasma en Madrid, Barcelona y Valencia.

Otros ejemplos de desarrollo de este concepto se pueden encontrar en Estados Unidos, en donde existe un gran número de operadores de Dark Kitchen: DoorDash Kitchens, Kitchens Without Borders, Zuul, Alt/Grub/Faction, Kitchen United, Colon, FAT Brands, entre otras.

La marca Reef Kitchens destaca en este mercado con su aparición en junio de 2019 en Miami con el objetivo de transformar aparcamientos en desuso en restaurantes. Hoy cuentan con 4500 Dark Kitchen del tamaño de un contenedor parkings de todo el país.

Ilustración 2: Instalaciones de Reef Kitchens, Miami



Fuente: Página Web Reef Kitchens

Adicionalmente, en este país existen servicios complementarios a las Dark Kitchen propiamente tal. Es el caso del distribuidor US Foods, quien ha inaugurado las US Foods Ghost Kitchens, un servicio que ofrece recursos y consultoría para que los hosteleros monten sus propias cocinas fantasmas. Otro caso es el ShiftPixy, una incubadora de start-ups especializada en cocinas fantasma que se encarga de ayudar a sus socios con los espacios físicos y la tecnología pertinente.

Otro servicio complementario es el que ofrece la empresa Franklin Junction quien se encarga de gestionar cocinas infrautilizadas y de cederlas parcialmente a restaurantes virtuales.

Las Dark Kitchen llegan incluso a las ciudades más recónditas pese a lo novedoso de la idea. En Dubái (Emiratos Árabes Unidos), la empresa emergente iKcon opera una franquicia de cocinas fantasma y ha recaudado 10 millones de dólares en financiación gracias a los inversores interesados. Su objetivo es dominar el mercado de Oriente.

En el ámbito nacional, el concepto de Dark Kitchen irrumpe en el año 2018 de la mano de Dark Kitchen Factory (DKF), quienes inician sus operaciones en 2019 y que en la actualidad cuentan con 1 espacio físico con 12 cocinas ocupadas en la comuna de La Reina.

Otro actor dentro de esta industria es Grupo Central, fundada en el 2020 que bajo su marca Cocina Central, opera cocinas en las comunas de Santiago y Providencia. Finalmente encontramos la marca popkitchens, quien posee cocinas ubicadas en las comunas de Recoleta, Las Condes, Santiago Centro, Ñuñoa y Lo Barnechea.

Estas empresas, ofrecen servicios similares dentro de sus cocinas, con equipamiento standard para todas sus cocinas como lavamanos, lava fondos, extracción y ventilación, entre otros, y servicios comunes de limpieza en áreas comunes, mantención de ductos y retiro de grasa, camarines y lockers, etcétera.

Ilustración 3: Logos marcas nacionales de Dark Kitchen



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, también en Chile se encuentran servicios complementarios a las Dark Kitchen como es el caso de popapp, software de gestión que integra todas las apps de delivery que utilizan las Dark Kitchen, evitando la interacción con varios dispositivos y plataformas dependiendo de la aplicación de delivery, optimizando el tiempo de producción entre los pedidos.

Ilustración 4: Logo marca popapp



Fuente: Elaboración propia

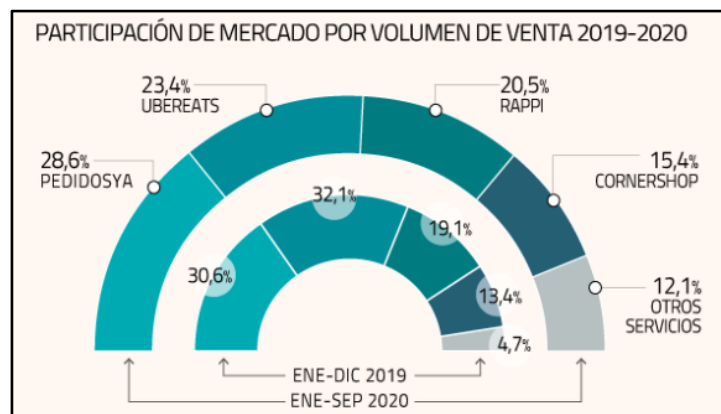
4.2 Análisis de los mercados potenciales

4.2.1 Por cobertura de delivery

Las Dark Kitchen tienen como canal exclusivo de distribución al cliente final las aplicaciones de delivery, por lo que es fundamental conocer cuál es su cobertura dentro de la región metropolitana y particularmente en la zona oriente de esta.

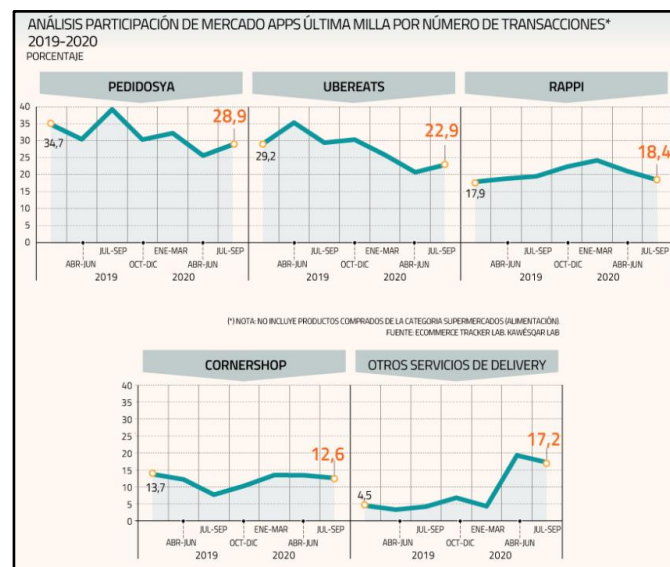
De acuerdo al estudio realizado por la consultora Kawésqar Lab, en el 2020 existen 4 aplicaciones que sumadas tienen una participación en ventas dentro del mercado de delivery del 87,9 % y una participación en número de transacciones del 82,8%.

Ilustración 5: Participación de mercado por volumen de venta 2019-2020



Fuente: Diario Financiero

Ilustración 6: Participación de mercado por número de transacciones 2019-2020



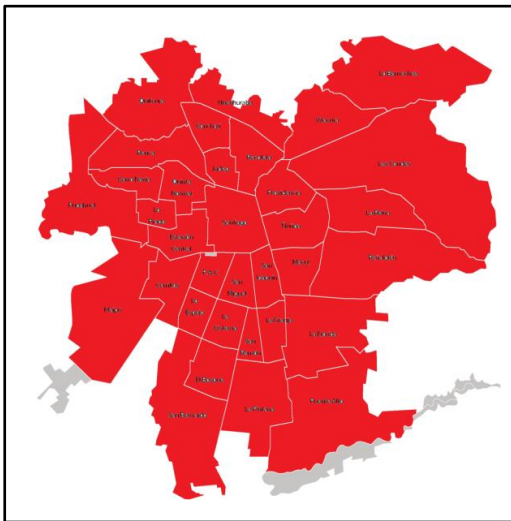
Fuente: Diario Financiero

Como se aprecia en las imágenes anteriores, las 4 aplicaciones ordenadas de mayor a menor por participación en el mercado de delivery son: PEDIDOSYA, UBEREATS, RAPPI Y CORNERSHOP. Existen otros servicios de delivery (como JUSTO, BICCI, entre otras) que en su conjunto tienen una participación menor que cualquiera de las 4 mencionadas anteriormente.

En el caso de CORNERSHOP, a mediados del 2020, fue adquirida por la multinacional UBER, por lo que su oferta dentro de las aplicaciones va por el delivery de otros productos no relacionados con los alimentos preparados listos para comer de tal manera de no canibalizarse con su otra aplicación UBEREATS dedica a cubrir este segmento de productos.

Dado lo anterior, es que se consideran como principales distribuidores en la RM las marcas:

Ilustración 8: Cobertura PEDIDOSYA



Fuente: Pagina Web Pedidos Ya

Ilustración 7: Cobertura UBEREATS



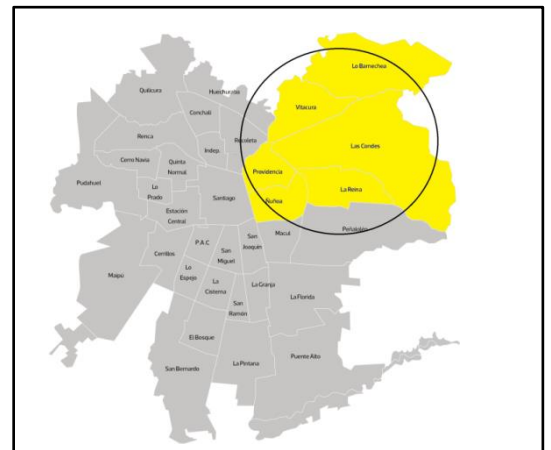
Fuente: Pagina Web Uber Eats

Ilustración 10: Cobertura Rappi



Fuente: Pagina Web Rappi

Ilustración 9: Cobertura Dark Kitchen



Fuente: Elaboración propia

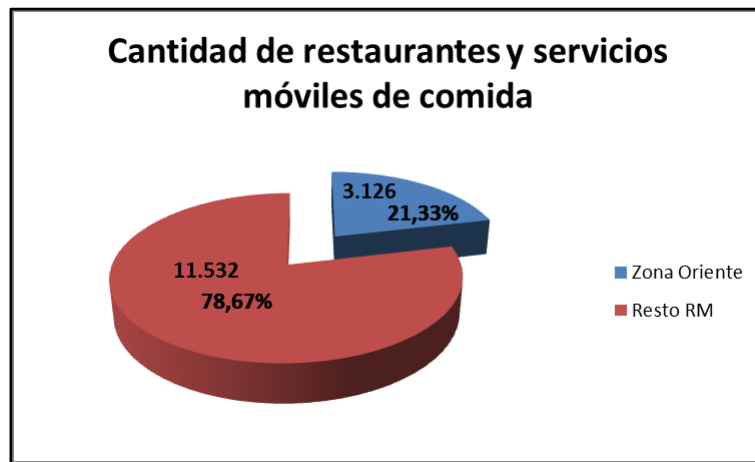
Como se aprecia en la ilustración 10 las 6 comunas de la zona oriente de la región metropolitana que busca cubrir el proyecto en estudio, están cubiertas por estas 3 aplicaciones: Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

4.2.2 Por participación del rubro comida por zona geográfica

Para este análisis se consideran los datos de “Estadísticas por empresa” disponibles en SII para los años comerciales 2005 al 2019, agrupados por comunas y subrubro económico en donde se considera el subrubro 561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

En el gráfico 1 se aprecia la distribución de los 14.658 establecimientos de comidas en la región metropolitana separados en zona oriente (las 6 comunas definidas para el proyecto) y el resto de la región metropolitana.

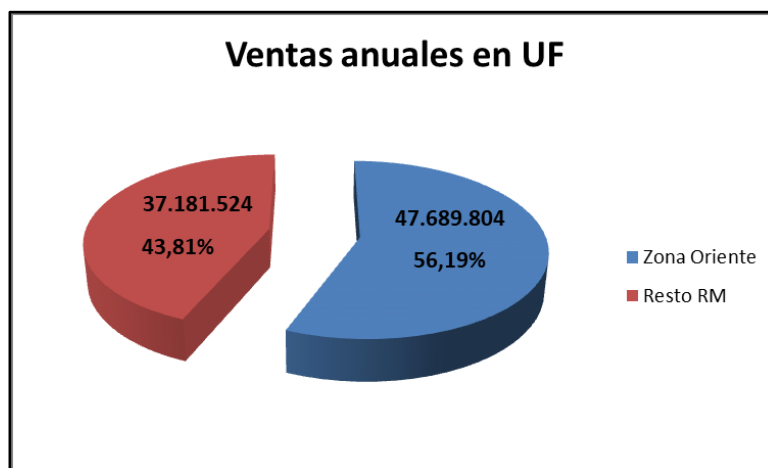
Gráfico 1: Cantidad de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 2 se muestra la venta total anual del 2019 de los 14.658 establecimientos, equivalente a 84.871.328 UF separados en zona oriente (las 6 comunas definidas para el proyecto) y el resto de la región metropolitana.

Gráfico 2: Ventas anuales del 2019 en UF de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM



Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que si bien la zona oriente tiene un 21,33% de los establecimientos, estos representan más de la mitad de toda la venta del rubro en la región metropolitana (56,19%). De lo anterior se tiene que la venta mensual promedio de un local de la zona oriente es superior a la de un local del resto de la RM siendo \$37.885.374 vs \$8.006.774 respectivamente. Aún más, la venta mensual promedio de un local de cada una de las 6 comunas de la zona oriente es mayor al promedio de venta mensual de un local del resto de la región metropolitana en el 2019, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1: Promedio de venta mensual en pesos de cada local por comuna de la zona oriente y el resto de la RM

ZONA RM	COMUNA	PROMEDIO VENTA MENSUAL POR LOCAL
Zona Oriente	Las Condes	79.675.282
	Vitacura	56.222.096
	Lo Barnechea	51.495.809
	Providencia	26.107.515
	La Reina	10.874.965
	Ñuñoa	9.198.678
Resto RM		8.006.774

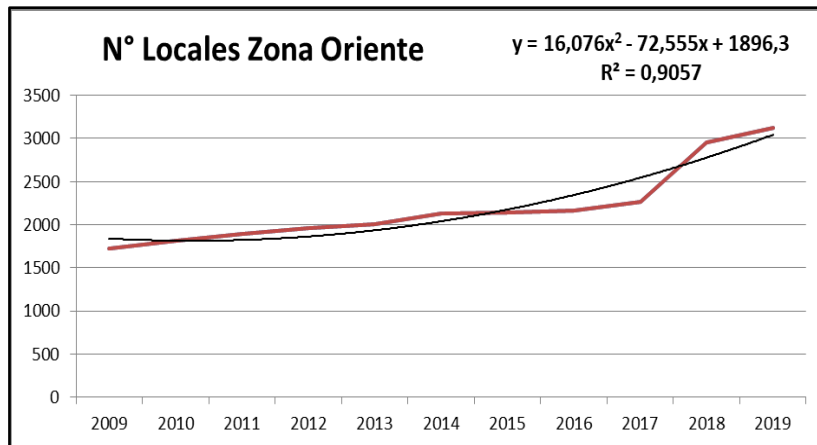
Fuente: elaboración propia

4.2.3 Por crecimiento del mercado

En el gráfico N°3 se muestra la evolución anual del número total de locales en las 6 comunas de la zona oriente entre los años 2009 y 2019 (línea de color rojo). También se muestra la regresión polinómica de orden 2 (línea de color negro) que mejor se adapta a los datos con un $R^2 = 0,9057$ y su respectiva función. En el gráfico N°4 se muestra la evolución de la venta total anual en UF de los locales en las 6 comunas de la zona oriente entre los años 2009 y 2019 (línea de color rojo). También se muestra la regresión exponencial (línea de color negro) que mejor se adapta a los datos con un $R^2 = 0,9158$

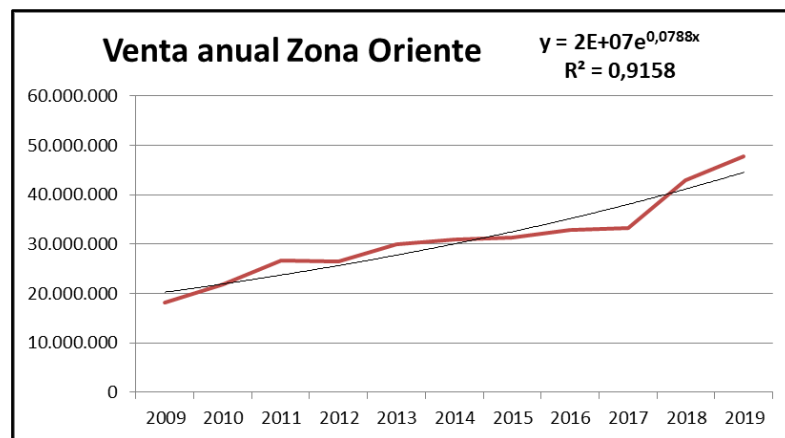
y su respectiva función.

Gráfico 3: Ventas anuales del 2019 en UF de restaurantes y servicios móviles de comida en la RM



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: Evolución de la venta total anual en UF de los locales de la zona oriente del 2009 al 2019



Fuente: elaboración propia

De los datos anteriores, se puede obtener la proyección del número total de locales y del total de la venta en UF de los locales de la zona oriente. En la tabla N°2 se muestran las proyecciones de ambas variables del 2020 al 2031.

Tabla 2: Proyección del número total de locales y del total de la venta en UF de los locales de la zona oriente del 2020 al 2031

AÑO	Nº LOCALES	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL	TOTAL VENTA ANUAL (UF)	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL
2020	3.341	3.670	51.487.151	
2021	3.670	9,86%	55.708.474	8,20%
2022	4.031	9,85%	60.275.895	8,20%
2023	4.425	9,76%	65.217.789	8,20%
2024	4.851	9,62%	70.564.859	8,20%
2025	5.309	9,44%	76.350.324	8,20%
2026	5.799	9,23%	82.610.127	8,20%
2027	6.321	9,01%	89.383.158	8,20%
2028	6.876	8,77%	96.711.496	8,20%
2029	7.462	8,53%	104.640.668	8,20%
2030	8.081	8,29%	113.219.937	8,20%
2031	8.732	8,05%	122.502.602	8,20%

Fuente: elaboración propia

De la tabla N°2 se obtiene que el crecimiento anual promedio de locales de comida en la zona oriente es de 9,24% y en promedio anual de crecimiento en ventas es de 8,2%.

Para la estimación de la proporción de venta de la zona oriente dentro del total de venta del canal delivery del 2020 (US\$820) se revisa cuánto pesa la venta total de estas 6 comunas sobre el total de la venta a nivel nacional:

Tabla 3: Ventas anuales en UF de la zona oriente y del resto de Chile

ZONA	VENTAS ANUALES EN UF	% VENTAS ANUALES EN UF
Resto Chile	93.165.135	66%
Zona Oriente	47.689.804	34%
Total general	140.854.939	100%

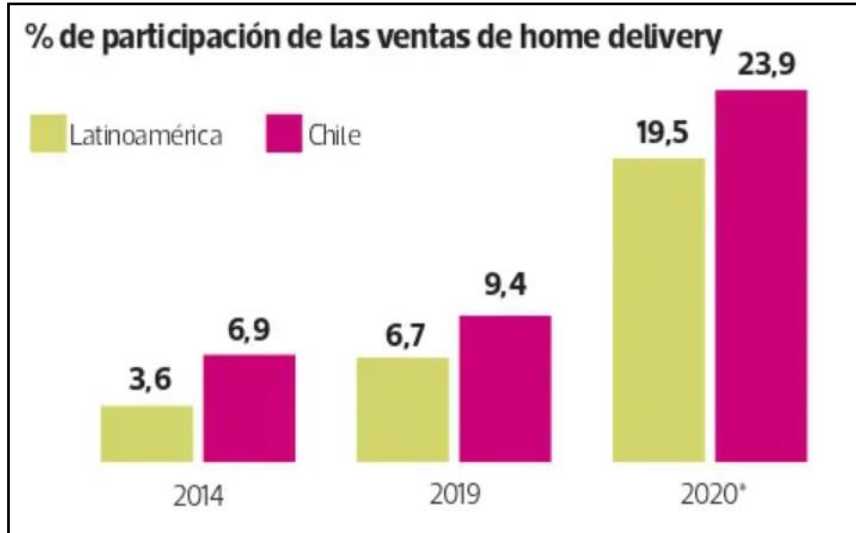
Fuente: elaboración propia

La venta de las 6 comunas de la zona oriente equivalen a un 34% sobre el total nacional, sin embargo y considerando que la cobertura del delivery no es aún a nivel nacional y que está concentrada en la región metropolitana principalmente en la zona oriente, se considera que la participación de las 6 comunas sobre el total de venta del canal delivery del 2020 es un 60%.

Para estimar el crecimiento de la venta por el canal delivery en el rubro de comida, se tiene que de acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor International, las ventas de delivery de la industria de restaurantes y locales de comidas pasaron de US\$295,6 millones en 2014 a US\$483,1 millones en 2019, anotando un crecimiento en cinco años de 63,4%, equivalente a un 8,53% de crecimiento anual entre esos años. De acuerdo al mismo estudio, se estima que para el año 2020 las ventas subieron a US\$820, anotando un crecimiento del 2019 al 2020 de un 69,7%. Por otra parte la participación de esta venta de la industria de restaurantes y locales de comidas ha aumentado su participación dentro del total de las ventas de todos los rubros del canal delivery, pasando de un 6,9% en

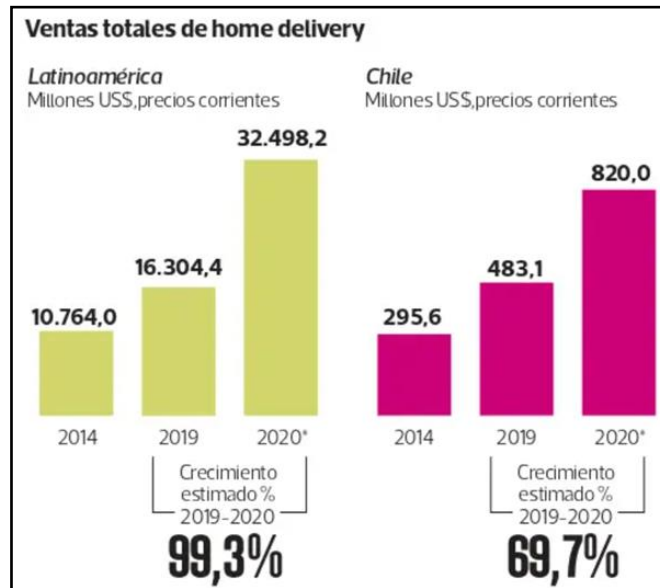
2014, a un 9,4% en 2019 y a un 23,9% en 2020.

Ilustración 11: Porcentaje de participación de la industria de restaurantes y locales de comidas en las ventas anuales de delivery



Fuente: Euromonitor

Ilustración 12: Ventas anuales en US\$ por delivery de la industria de restaurantes y locales de comidas



Fuente: Euromonitor

De las ilustraciones anteriores, dado que anualmente la venta de la industria de restaurantes y locales de comidas por el canal delivery ha crecido en promedio 8,53% entre los años 2014 y 2019 y que del 2019 al 2020 creció un 69,7%, se considera un crecimiento constante del 10% anual para los años del 2020 al 2031.

En resumen, se considera que las 6 comunas de la zona oriente tienen una participación

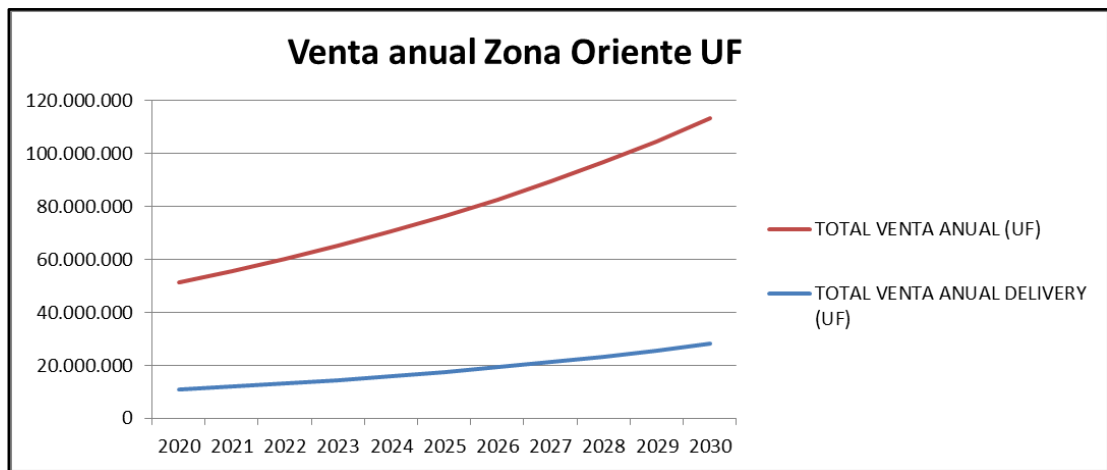
sobre el total de ventas por el canal delivery del 2020 igual a 60%, y que esta venta crece a una tasa del 10% anualmente del 2020 al 2031.

Tabla 4: Proyección de venta anual en UF de restaurantes y locales de comida del 2020 al 2031

AÑO	TOTAL VENTA ANUAL (UF)	TOTAL VENTA ANUAL DELIVERY (UF)	PARTICIPACION VENTA DELIVERY
2020	51.487.151	10.896.644	21,16%
2021	55.708.474	11.986.309	21,52%
2022	60.275.895	13.184.940	21,87%
2023	65.217.789	14.503.434	22,24%
2024	70.564.859	15.953.777	22,61%
2025	76.350.324	17.549.155	22,99%
2026	82.610.127	19.304.070	23,37%
2027	89.383.158	21.234.477	23,76%
2028	96.711.496	23.357.925	24,15%
2029	104.640.668	25.693.717	24,55%
2030	113.219.937	28.263.089	24,96%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5: Proyección de venta anual en UF de restaurantes y locales de comida del 2020 al 2031



Fuente: elaboración propia

Con los datos anteriores, se puede estimar la venta promedio mensual de cada local por canal delivery:

Tabla 5: Proyección de venta promedio mensual de cada local por canal delivery del 2020 al 2031

AÑO	VENTA MENSUAL PROMEDIO POR LOCAL POR CANAL DELIVERY (\$CLP)
2020	9.818.642
2021	9.831.253
2022	9.844.655
2023	9.865.776
2024	9.899.754
2025	9.950.354
2026	10.020.325
2027	10.111.690
2028	10.225.975
2029	10.364.382
2030	10.527.915
2031	10.717.479

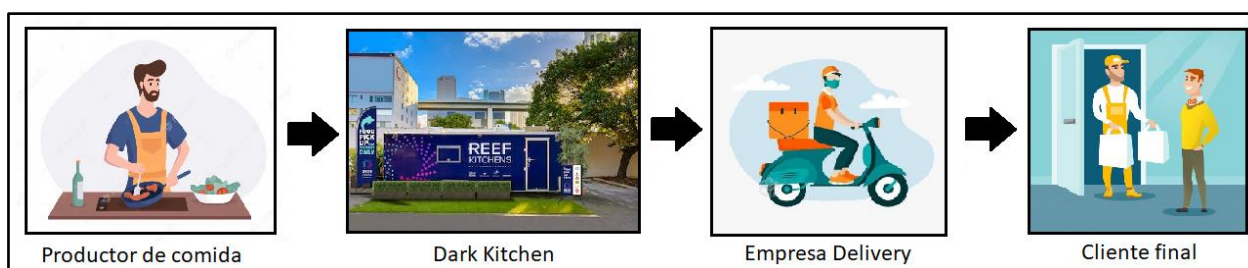
Fuente: elaboración propia

4.3 Análisis de clientes

4.3.1 Cadena de valor

Para este análisis, primero se identifican a los actores dentro del proceso completo desde la elaboración de las preparaciones de comidas hasta la entrega del producto al cliente final que consume y se analiza por separado el valor que cada uno le da al producto final:

Ilustración 13: Actores dentro del flujo del proceso del pedido



Fuente: Elaboración propia

Productor de comida: Su actividad es la transformación de materias primas (alimentos) en comidas preparadas lista para el consumo. Se encarga de la compra de los insumos y materiales necesarios para el proceso productivo y entrega el producto final al repartidor de la empresa de delivery para despacho al cliente final. Se encarga también de la publicidad de sus productos principalmente mediante canales digitales (redes sociales, página web).

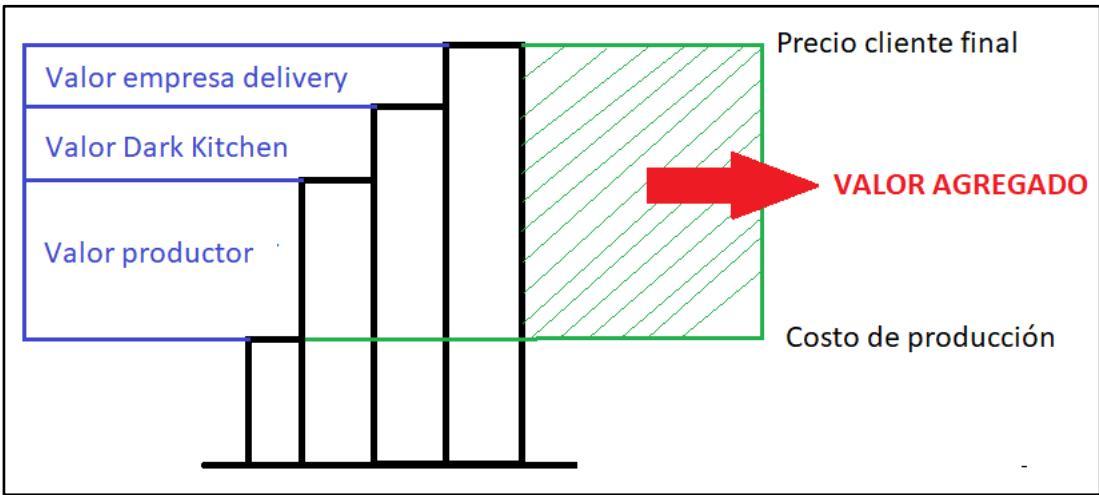
Dark Kitchen: Su actividad es proporcionar el espacio necesario para que el productor de

comida pueda llevar a cabo su proceso productivo. Dado que solo permite al productor la venta de su producto por el canal delivey, agrega valor al proceso minimizando costos para el productor al solo arrendar el espacio para la cocina, eliminado costo de arriendos por espacio para otro tipo de actividades como atención a público, baños para cliente, zonas de cajas, mobiliario, etc, así como también elimina el costo del personal necesario para el tipo de atención a público como son cajeros, mozos, guardias, entre otros. También agrega valor al cliente final al tener en una ubicación estratégica una gran variedad de oferta gastronómica dedicada solamente a la venta del canal delivey, lo que permite una reducción en el tiempo de espera y una mayor diversidad de preparaciones

Empresa Delivery: Su actividad es la de hacer el nexo entre el productor de comida y el cliente final, tomando el pedido de este último, entregándola al productor y finalmente retirando la preparación para despacharla a la ubicación del cliente. Para hacer este contacto, la empresa de delivery utiliza aplicaciones móviles (para tablet y celulares) y su página web para hacer la función de un Marketplace en donde agrupa un sin número de productores cercanos a la ubicación del cliente final que están operativos y recibiendo pedidos para producir. El valor que agrega es que permite al cliente en cualquier momento del día (dentro del horario de funcionamiento de los productores) buscar y seleccionar a los productores desde su dispositivo móvil y con solo un par de pasos hacer su pedido para luego recibirlo en la dirección que indique por medio de repartidores. La empresa de delivery también se encarga de hacer el cobro a cliente final por medio de pago digital (tarjetas) y de entregarle el valor respectivo de la venta al productor.

En la siguiente imagen se ilustra cómo cada actor le agrega valor al producto en el proceso:

Ilustración 14: Valor agregado dentro de la cadena del servicio



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la imagen anterior, el valor que le agrega el productor al proceso es proporcionalmente más grande que los otros actores y no es de extrañarse, dado que este es quien elabora el producto que el cliente quiere. Los otros 2 actores le agregan

valor al proceso optimizando los tiempos, reduciendo costos y facilitando la conexión entre el cliente final y el productor. Cuantitativamente esto también se aprecia dado que productor tiene un costo marginal promedio por producto de 25% sobre el precio de venta, sin considerar el costo marginal de la Dark Kitchen ni el costo de la empresa delivery que sumandos ambos promedian un costo marginal adicional de 25%, por lo que el productor por sí solo agrega más valor al producto.

4.3.2 Cliente directo (productores de comida)

Para el análisis de los productores de comida, se segmentaron e identificaron 2 tipos: Restaurantes a la carta con atención a público y locales de comida rápida con menú acotado. Luego mediante una encuesta a los consumidores finales (N=57) de la zona oriente se les solicitó que evaluaran estos 2 segmentos en una escala del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes atributos:

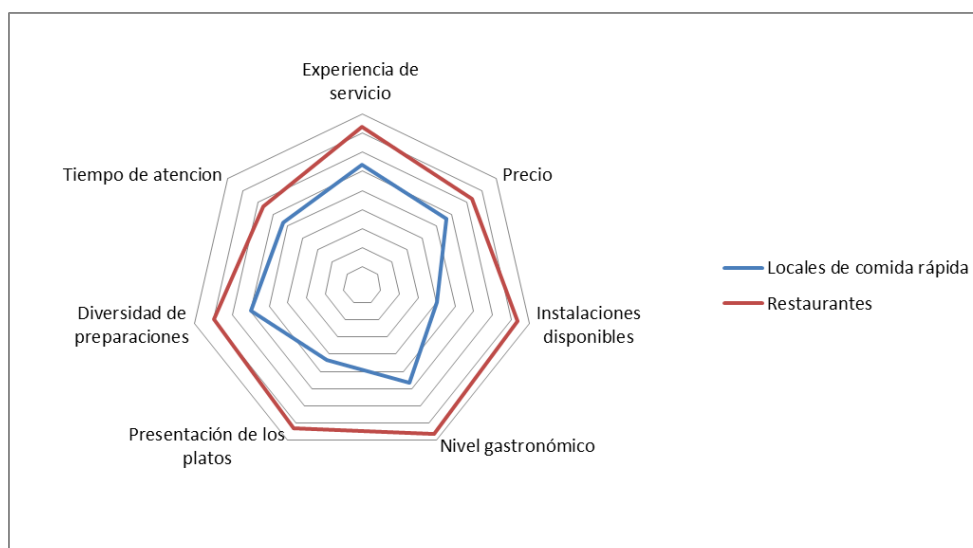
Tabla 6: Valoración atributos por segmento

ATRIBUTOS	ESCALA	PROMEDIO DE EVALUACIONES	
		LOCALES DE COMIDA RAPIDA	RESTAURANTES
Experiencia de servicio	1 es peor experiencia y 5 mejor	3,2	4,2
Precio de venta	1 es más económico y 5 más costoso	2,8	3,7
Instalaciones disponibles (baños, terrazas, estacionamientos,etc)	1 tienes pocas o no tiene instalaciones y 5 tiene varias instalaciones	2,0	4,2
Nivel gastronómico	1 bajo nivel y 5 alto nivel	2,8	4,3
Presentación de los platos	1 bajo nivel y 5 alto nivel	2,2	4,2
Diversidad de preparaciones	1 poca variedad y 5 alta variedad	3,0	4,0
Tiempo de atención (desde que se llega al local hasta que se retira)	1 es el menor tiempo y 5 el mayor tiempo	2,7	3,3

Fuente: elaboración propia

Con los promedios de evaluación anterior, se obtiene el siguiente gráfico de estrella:

Gráfico 6: Valoración de segmentos de clientes finales



Fuente: elaboración propia

De lo anterior se pueden determinar las características de los 2 segmentos:

Locales de comida rápida: en comparación a los restaurantes a la carta, ofrecen baja

experiencia de servicio a sus clientes, con pocas instalaciones disponibles para la atención directa a público, su nivel gastronómico es bajo, con una presentación de sus preparaciones de bajo nivel y poca diversidad en su menú. Su precio de venta es percibido más económico por parte de los consumidores finales, con un tiempo de atención rápido.

Restaurantes a la carta: ofrecen una experiencia de servicio al cliente final, con variadas instalaciones para la atención presencial. Ofrecen diversidad de preparaciones con un alto nivel gastronómico y de presentación de sus productos, lo que se traduce en un precio más elevado por estos. El tiempo de atención es más elevado dada toda la experiencia que da en su atención directa en sus instalaciones.

Posteriormente se recurrió a entrevista en profundidad a diferentes oferentes. Con esto, se pudo obtener características comunes respecto a su forma de operación y variables de decisión al momento de elegir una ubicación donde establecerse.

Operación:

Equipamiento común: se pudo detectar que dentro de sus cocinas los siguientes equipos son transversales en todos independiente del tipo de comidas que preparan: lavafondos, lavamanos, campanas y refrigeradores. Otros equipos ya van a depender del tipo de preparación a realizar como hornos, encimeras, parrillas, planchas, entre otros.

Horarios de abastecimiento: una característica común es que dado el modelo de operación con atención presencial a público, el horario de abastecimiento de productos por parte de proveedores se concentra en los extremos, es decir, muy temprano antes de la apertura o muy tarde luego del cierre.

Layout: los locales al tener atención presencial a público cuentan con zonas separadas para las distintas actividades: cocina, comedores, zona de cajas, zona de atención, baños.

Personal: dada las distintas actividades que se llevan a cabo en los locales considerando la atención presencial, cuentan con personal para distintas funciones: personal de cocina, mozos, personal de aseo, cajeros y en algunos casos personal de seguridad.

Variables de decisión:

Ubicación: una variable clave es la ubicación del lugar físico donde establecer en local, dado que este puede marcar el éxito para el negocio dependiendo si es una zona con alto o bajo flujo de personas (para la atención presencial), restricciones comunales para la operación, seguridad del sector, entre otras.

Espacio disponible: dependiendo del modelo de cada negocio, el espacio disponible limita si será posible llevar a cabo los procesos productivos de preparación, venta, atención a público, etc.

Costo UF/m² vs flujo de clientes: el valor del metro cuadrado es otra variable a considerar

que se evalúa en función al flujo de clientes estimados para que el negocio sea rentable y pueda cubrir este costo.

Plazo y condiciones de contrato: dependiendo de la proyección que se tenga del negocio, cada productor debe considerar las condiciones de los contratos ya sea en tarifa, plazos, condiciones de renovación, aumentos de tarifas en el tiempo, condiciones de salida, entre otros. De no analizar bien este punto, se pueden ver perjudicados con compromisos legales que no pueden afrontar.

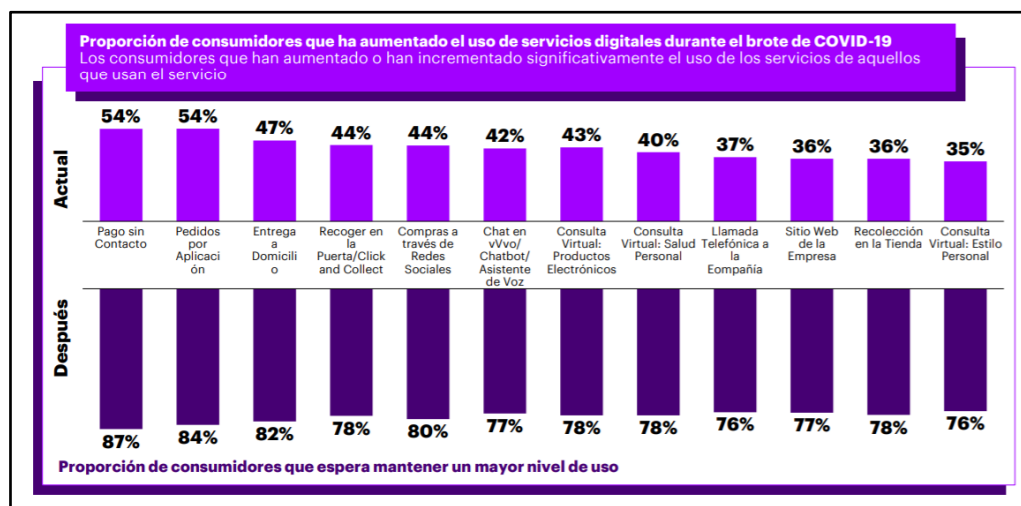
Inversiones a realizar: otro punto es la inversión inicial que se debe realizar al momento de tomar un establecimiento dado que generalmente las obras de remodelación y habilitación de los espacios comerciales son a costo de los arrendatarios.

Competencia cercana: es relevante analizar la competencia que se tiene cerca del local para que éste no se vea afectado con una venta menor a las proyecciones estimadas.

4.3.3 Cliente final (consumidor final de comida)

Dada la actual pandemia producto del Covid 19, es que los hábitos de consumos de los chilenos ha ido cambiando a canales de comercio electrónico con consecuencias a largo plazo. De acuerdo al estudio realizado el 2020 por la consultora Accenture titulado “Accenture COVID-19 Consumer Research”, existe un aumento considerable en el uso de estos servicios digitales y una conciencia a seguir manteniendo su uso en el largo plazo.

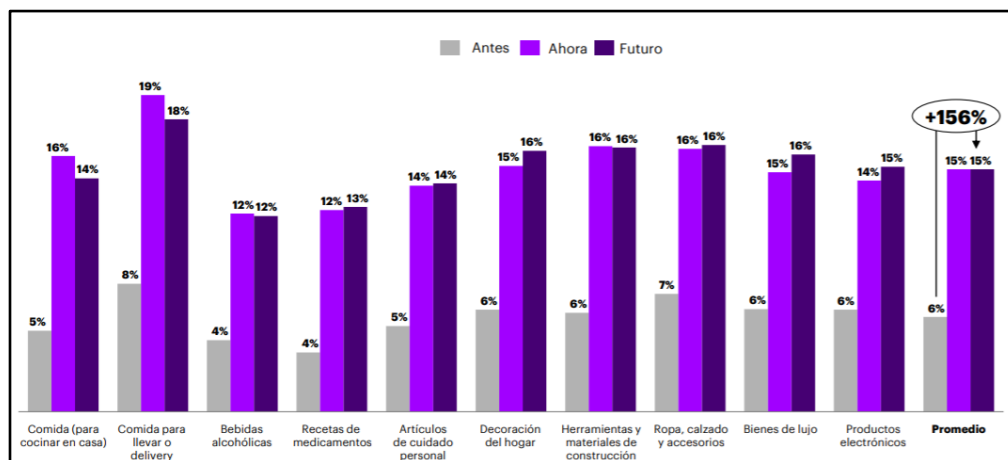
Ilustración 15: Actual aumento de uso de servicios digitales y proporción de consumidores que espera mantener un mayor nivel de uso



Fuente: Accenture

En la ilustración N°15 se aprecia que los pedidos por aplicaciones lideran el aumento de uso durante el 2020 dentro de los servicios digitales y un 84% de los consumidores espera mantener un mayor nivel de uso de estos servicios. Por otra parte, el mismo estudio revela que nuevos usuarios están haciendo más habitual el uso de comercio electrónico.

Ilustración 16: Proporción de compras realizadas en línea por usuarios de comercio electrónico poco frecuentes



Fuente: Accenture

En la ilustración N°16 se aprecia que en promedio ha aumentado un 156% el uso del comercio electrónico por parte de usuarios poco frecuentes, en donde el servicio de delivery paso de representar el 8% de la proporción de compras al 19% en los usuarios poco frecuentes y muestra que se mantendrá, lo que indica que adicional al aumento en el uso de los usuarios frecuentes, también están aumentando su uso consumidores que anteriormente lo hacían con baja frecuencia.

Para ahondar más en el comportamiento del cliente final, se realizó una encuesta a personas que usan el servicio de delivery para el consumo de comidas preparadas y que viven en la zona oriente de la región metropolitana, obteniendo los siguientes hallazgos (N=64):

Preferencia de uso de aplicación de pedido: el 70% de los encuestados utiliza UberEats, el 48% Rappi y el 33% PedidosYa.

Factores de decisión de uso de una aplicación: las 2 principales variables de decisión de los encuestados es “Calidad en la entrega” (referido a presentación y temperatura adecuada de la comida al momento de recibirla) con una nota promedio de 4,5 en una escala 1 a 5 de menor a mayor importancia, y “Rapidez en la entrega”, con una nota promedio de 4,4.

Frecuencia de pedido semanal: en promedio la frecuencia de pedido es de 1,44 veces a la semana, con un 56% de los encuestados realizando sus pedidos el fin de semana, un 26% toda la semana y un 19% solo los días de semana hábiles.

Frecuencia de pedido dentro del día: Los principales momentos de pedidos dentro del día son al almuerzo (56%) y a la cena (56%).

Preferencia de tipo de comida preparada solicitada por aplicación: los 5 tipos de comidas ordenadas en orden decreciente de preferencia de acuerdo a una escala de 1 a 5 en

donde 1 es “no lo consumo” a 5 “pido la mayor parte de las veces” son: Pizzas (4,2), Sushi (3,9), Comida Rápida (3,6), Comida China (3,2) y Cafeterías (3,1).

Gasto promedio mensual: equivalente a \$197.755, lo que implica un promedio diario de \$6.591.

Considerando este último dato de monto promedio diario por pedido y las proyecciones realizadas en el capítulo 4.2.3, se puede estimar la cantidad de pedidos diarios aproximados para las 6 comunas de la zona oriente entre los años 2020 y 2030.

Tabla 7: Proyección de venta mensual por delivery en pesos, venta diaria por delivery en pesos y cantidad de pedidos diarios por delivery

AÑO	TOTAL VENTA MENSUAL DELIVERY (\$)	TOTAL VENTA DIARIA DELIVERY (\$)	CANTIDAD DE PEDIDOS DIARIOS
2020	26.242.751.678	2.186.895.973	331.758
2021	28.867.026.846	2.405.585.570	364.934
2022	31.753.729.530	2.646.144.128	401.427
2023	34.929.102.483	2.910.758.540	441.570
2024	38.422.012.732	3.201.834.394	485.727
2025	42.264.214.005	3.522.017.834	534.300
2026	46.490.635.405	3.874.219.617	587.730
2027	51.139.698.946	4.261.641.579	646.503
2028	56.253.668.840	4.687.805.737	711.153
2029	61.879.035.724	5.156.586.310	782.269
2030	68.066.939.297	5.672.244.941	860.495

Fuente: elaboración propia

4.4 Análisis de la competencia en Chile

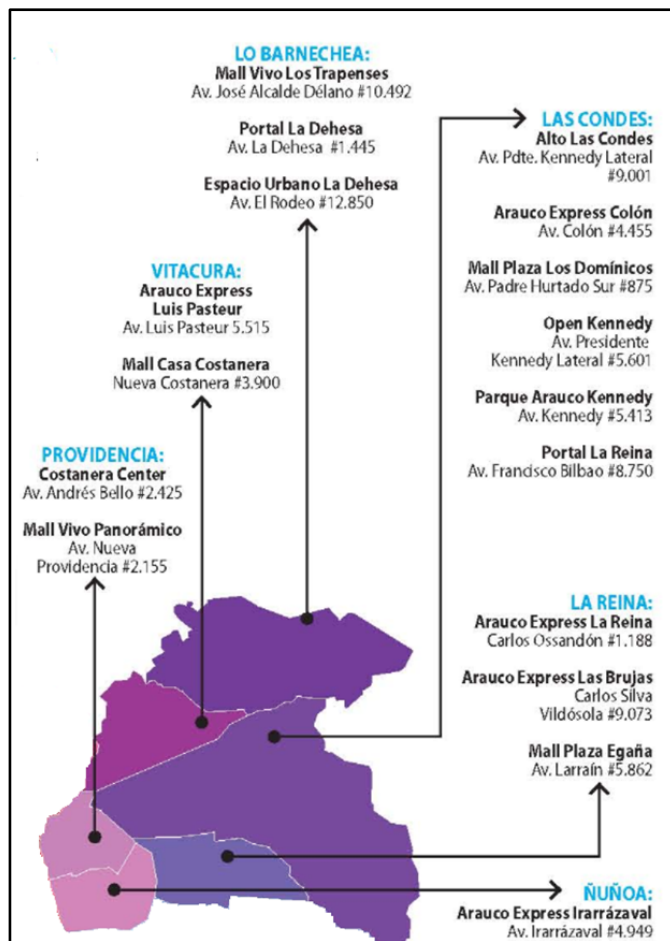
4.4.1 Cobertura de mercado

Lo que busca el proyecto Dark Kitchen es proporcionar un espacio a los productores de comida donde puedan llevar a cabo el proceso de transformación de los alimentos en comidas listas para el consumo, por lo que la competencia son todos aquellos actores que dentro del mercado disponibilicen espacios para estos productores.

Bajo lo anterior se pueden encontrar:

4.4.1.1 Centros comerciales: los centros comerciales tienen como principal negocio el arriendo de espacios comerciales para que diferentes empresas o emprendedores puedan comercializar sus productos. En la siguiente imagen se ilustran los 17 centros comerciales actuales en las 6 comunas del sector oriente de la región metropolitana que contempla el estudio:

Ilustración 17: Centros comerciales de la zona oriente de la RM



Fuente: Las Últimas Noticias

Las 2 operadores más grandes de centros comerciales son Mall Plaza y Parque Arauco, los cuales según datos de sus propias memorias integradas del 2020, tienen una ocupación del 94% y 95% respectivamente. Esta alta tasa de ocupación da cuenta de la baja oferta de espacios con la que actualmente cuentan estos centros comerciales que aun con el efecto de la pandemia del 2020 no han experimentado una baja considerable en sus ocupaciones.

Para conocer de mejor manera las características con la que operan los centros comerciales, se entrevistó a un ex colaborador de Parque Arauco S.A. quien estuvo en el cargo de Jefe Comercial de Nuevos Negocios por 7 años a cargo de la relación comercial con distintos arrendatarios dentro de los mall de esta empresa. A continuación se agrupan los principales temas abordados en la entrevista:

Modelo de cobro al arrendatario: el canon de arriendo del espacio comercial se compone por una parte fija y otra variable. La parte fija se tarifa en UF por M2 (UF/M2) mensual, el cual puede ir entre 1,5 a 5 UF/m2 dependiendo de variables como ubicación geográfica: comuna donde se ubica el mall; ubicación del espacio dentro del mall: si es una zona de alta, mediana o baja afluencia de público; poder de negociación del arrendatario: generalmente las empresas de marcas consolidadas tienen mayor poder

de negociación que pequeñas marcas; tamaño del espacio comercial a arrendar: si los locales son más grandes o marcas arriendan varios espacios a la vez pueden acceder a tarifas rebajadas. Respecto a la parte variable, esta se fija en función de las ventas mensuales del local la que puede tener 2 modelos: Se paga el mayor valor entre canon fijo mensual y un % (va entre 8% y 10%) de la venta mensual, o el canon fijo mensual más un % (3,5% promedio) de la venta mensual. Para el caso de los locales de comida ubicados en una patio de comidas, adicionalmente se cobra un canon fijo por metro cuadrado de uso de espacio común que corresponde al lugar donde los clientes consumen (ubicación de las mesas y sillas). Este espacio se divide proporcionalmente entre los locales que tienen acceso a su uso, por ejemplo, si el espacio común es de 500 m² en donde están ubicados 10 locales, a cada uno le corresponden 50m². La tarifa UF/m² en este caso es menor que la del canon de arriendo.

Otros cobros mensuales: adicional al canon de arriendo, los centros comerciales cobran gasto común que también se fija en UF/m², que equivale a un 30% a 50% del valor del arriendo fijo. Otro concepto mensual es el “fondo de promoción”, que se cobra por los gastos de publicidad en los que incurre el centro comercial, este cobro es aproximadamente un 10% del valor del arriendo fijo. Los costos mensuales por gastos básicos los paga cada arrendatario en función a su consumo.

Plazos de contrato y condiciones: los contratos de arrendamiento van de un mínimo de 5 a un máximo de 10 años, con un promedio de reajuste de tarifa de arriendo del 10% cada 2 años. Los arrendatarios deben entregar una garantía de fiel cumplimiento del contrato por un monto equivalente en promedio a 4,5 meses de arriendo fijo. Existe una cláusula de término anticipado del contrato, sujeta a penalización para el arrendatario en meses de arriendo en caso de ejércela (promedio 4 meses de arriendo).

Implementación y remodelación de locales: el centro comercial entrega los locales en obra gruesa, es decir que cada arrendatario a su costo debe llevar a cabo la implementación y habilitación completa de local de acuerdo a los estándares establecidos por el centro comercial respecto a imagen y materialidades. Esta inversión en promedio tiene un costo de \$800.000 por mt²., es decir que habilitar un local de 30 m². tiene un costo aproximado de MM\$24. Por otra, como exigencia para la renovación de contrato de arriendo, el arrendatario se ve en la obligación a realizar una remodelación completa al espacio. Cabe mencionar que el arrendatario también debe hacerse cargo del costo de revisión de los proyectos de implementación y remodelación que presenta.

Ilustración 18: Local en obra gruesa



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Local remodelado



Fuente: Elaboración propia

Modelo de operación: los locales cuentan con zonas de caja donde los clientes directamente hacen los pedidos, luego pasan a una zona de espera mientras el local prepara su comida y una vez terminada se entrega directamente al cliente final. Esta venta es directa al cliente final de manera presencial sin intermediarios. También los locales reciben pedidos mediante las diferentes aplicaciones de delivery las cuales procesan y una vez terminadas son recogidas por el repartidor de la empresa delivery para ser llevada a la ubicación del cliente final.

4.4.1.2 Dark Kitchen: actualmente ya existen algunas Dark Kitchen operando en el mercado y otras que comenzarán sus operaciones en el corto plazo. Se destacan 3 empresas en este ámbito:

Dark Kitchen Factory: esta Dark Kitchen está ubicada Avenida Ossa 2280, La Reina y tiene una cobertura dentro de 5 comunas de la zona oriente de la región metropolitana. Esta instalación cuenta con una superficie de 380 m², con 12 cocinas que van desde los 15,5 m² a los 20 m².

Ilustración 20: Ubicación y cobertura DKF



Fuente: Página Web DKF

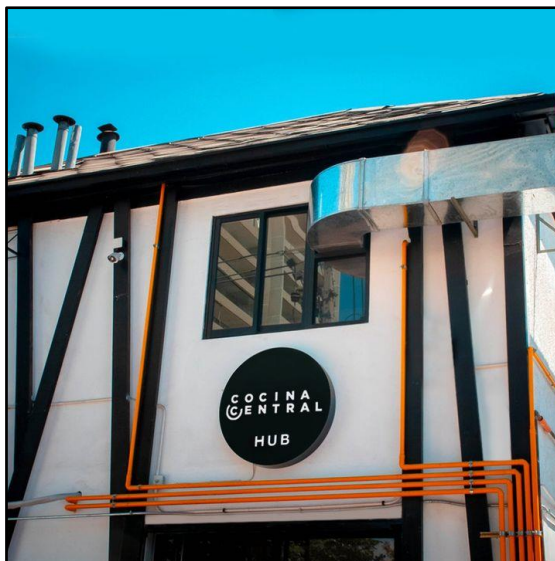
Ilustración 21: Instalaciones DKF, La Reina



Fuente: Página Web DKF

Cocina Central: Posee instalaciones en las comunas Santiago y Providencia, con cocinas que van desde los 15 m² a 25 m².

Ilustración 22: Instalaciones Cocina Central, Providencia



Fuente: Página Web Cocina Central

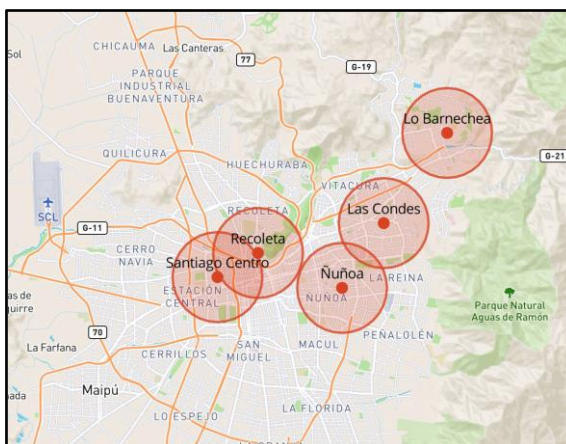
PopKitchens: esta Dark Kitchen es una marca de la empresa norteamericana Cloud Kitchens. En Chile aún no inicia sus operaciones, sin embargo ya cuenta con 5 instalaciones en construcción con fechas de inicio ya definidas para iniciar sus operaciones:

Tabla 8: Detalle ubicaciones PopKitchens

COMUNA	Nº COCINAS	INICIO OPERACIÓN
Recoleta	25	nov-21
Las Condes	21	dic-21
Santiago Centro	26	ene-22
Ñuñoa	28	ene-22
Lo Barnechea	16	ene-22

Fuente: elaboración propia

Ilustración 23: Detalle ubicaciones PopKitchens



Fuente: Página Web PopKitchens

Ilustración 24: Instalaciones PopKitchens Providencia



Fuente: Elaboración propia

Adicional a estas ubicaciones, ya tienen en evaluación para el 2022 construir instalaciones en las comunas de Vitacura, Macul y La Florida. Ya cuenta con sus cocinas completamente arrendadas para las comunas de Recoleta, Las Condes y Santiago Centro. Las cocinas van desde los 13 m² a 30 m².

Para conocer de mejor manera la forma en la que operan las Dark Kitchen, se realizó una entrevista en profundidad a una de las ejecutivas de PopKitchens. A continuación se agrupan los principales temas abordados en la entrevista:

Modelo de cobro al arrendatario: Se cobra una componente fija de arriendo mensual en función al tamaño en m² de la cocina, la que va desde 2,3 a 2,8 UF/m². Este valor depende de la comuna donde esté ubicada la Dark Kitchen, sin embargo en su interior no hay diferencia entre el valor del m² de una cocina con otra. Adicional a esto, se cobra una componente variable equivalente al 2,5 % de las ventas netas + IVA.

Otros cobros mensuales: adicional al canon de arriendo, la Dark Kitchen cobra un gasto común aproximado de 5 UF por concepto de gasto común que incluye limpieza de áreas comunes, mantenimiento de los equipos de las instalaciones, mantenimiento general, internet y seguridad. Los costos mensuales por gastos básicos los paga cada arrendatario en función a su consumo.

Plazos de contrato y condiciones: los contratos de arrendamiento tienen un plazo de 12 meses, teniendo la opción de renovación por 12 meses más, pero no fijando un aumento de arriendo desde el inicio (se negocia caso a caso). Los arrendatarios deben entregar una garantía de fiel cumplimiento del contrato por un monto equivalente a 1 mes de arriendo fijo. Existe una cláusula de término anticipado del contrato, sujeta a penalización para el arrendatario en meses de arriendo en caso de ejércela (promedio 2,5 meses de arriendo).

Implementación de locales: las cocinas son entregadas a los arrendatarios listas para su uso con una campana de extracción, un lavafondos y un lavamanos (en caso de un arrendatario querer tener más cantidad de estos elementos, la Dark Kitchen lo puede instalar con un costo adicional). Cada arrendatario debe a su costo instalar las máquinas, electrodomésticos y utensilios que necesitará para llevar a cabo su operación.

Ilustración 25: Interior cocina Dark Kitchen



Fuente: Página Web PopKitchens

Modelo de operación: los arrendatarios reciben los pedidos de las diferentes aplicaciones de delivery en una Tablet bajo una sola aplicación proporcionada por la Dark Kitchen. Una vez recibida, los arrendatarios producen el pedido en sus cocinas y al estar listos lo marcan en la aplicación para que un “runner” interno de la Dark Kitchen retire el pedido desde la puerta de la cocina y lo lleve a la zona de entrega a los repartidores de las diferentes aplicaciones, quienes en unas pantallas en la zona de entrega pueden visualizar el avance de sus pedidos. Los repartidores de las aplicaciones no tienen acceso a las cocinas, sólo llegan hasta la zona de entrega de los pedidos.

Ilustración 26: Pasillo interior Dark Kitchen



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27: Zona de entrega a repartidores



Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3 Locales Comerciales en calle: Finalmente están los locales comerciales que se encuentran en el nivel de calle que son arrendados directamente por sus dueños (particulares o empresas). Estos locales si bien pueden tener diferentes condiciones comerciales y de entrega (local físico) generalmente requieren inversión en remodelación para poder operar. Al igual que los locales de un centro comercial, estos tienen atención directa al público (presencial) y venta por medio de aplicaciones de empresa de Delivery.

En la tabla N°9, se puede apreciar un ejemplo comparativo del costo mensual de un espacio comercial en la zona oriente de la RM de 15 m2.con una venta promedio mensual de \$ 9.844.655 (venta mensual estimada por local por el canal delivery para el 2022) para los 3 actores descritos anteriormente:

Tabla 9: Comparativo de costo de arriendo mensual

ITEM	MALL	DARK KITCHEN	LOCAL COMERCIAL EN CALLE
Arriendo fijo mensual	3,5 UF/m2	2,5 UF/m2	2,2 UF/m2
Total arriendo mensual	\$1.575.000	\$1.125.000	\$990.000
Canon variable mensual	3,5% de la venta	2,5% de la venta	0
Total canon variable mensual	\$344.563	\$246.116	\$0
Canon fijo patio comidas	0,5 UF/m2	0	0
Total canon fijo patio comidas (30 m2)	\$433.500	\$0	\$0
Gasto común	40% canon fijo	5 UF	0
Total gasto común mensual	\$630.000	\$150.000	\$0
Fondo de promoción	10% canon fijo	0	0
Total fondo de promoción mensual	\$157.500	\$0	\$0
Trabajadores	3	2	3
Total Trabajadores	\$1.950.000	\$1.300.000	\$1.950.000
Total costo mensual	\$5.090.563	\$2.821.116	\$2.940.000
Venta mensual estimada	\$9.844.655	\$9.844.655	\$9.844.655
Costo Variable aprox.45%	\$4.430.095	\$4.430.095	\$4.430.095
Utilidad	-\$660.468	\$1.608.979	\$1.490.095

Fuente: elaboración propia

Del comparativo anterior, se puede apreciar que para un mismo volumen de venta, la Dark Kitchen es la que genera un menor costo mensual, que llega a ser un 45% menos que el Mall. Esto se debe a los costos menores por ítem y al necesitar menor personal al no tener atención a público. Además, se puede estimar que para que el local del Mall tenga la misma utilidad que la Dark Kitchen (\$1.608.979), debe generar una venta adicional de \$5.468.546, es decir, tener una venta total de \$15.313.201.

4.4.2 Fortaleza y debilidades de la competencia

4.4.2.1 Fortalezas

- Para el caso de los mall y locales comerciales en calle, tienen venta presencial a clientes.
- Para el caso de los mall cuentan con un alto flujo de clientes que les asegura una venta presencial estable.
- Cuentan con años de experiencia que les da posicionamiento en el mercado y conocimiento del rubro.
- Dada su experiencia y expertiz tienen controlados y manejan muy bien sus costos.
- Para el caso de las Dark Kitchen ya cuentan con conocimiento en el modelo de operación, por lo que tienen estimaciones precisas sobre sus costos.
- Para el caso de la Dark Kitchen PopKitchen, ya cuenta con ubicaciones en 3 de las 6 comunas de la zona oriente.
- Para el caso de la Dark Kitchen, los arrendatarios pueden iniciar a funcionar rápidamente dado que se entregan listas para operar.
- Ya cuentan con posicionamiento de marca que los hace referentes frente a los potenciales arrendatarios.

4.4.2.2 Debilidades:

- Para el caso de los mall y locales en calle tienen altas barreras de entrada para los arrendatarios dado los altos costos de implementación
- Para el caso de los mall tienen altas barreras de salida dada las condiciones de sus contratos.
- Para el caso de los mall y locales en calle, los arrendatarios no pueden operar de inmediato dado que deben hacer las remodelaciones respectivas a los espacios comerciales.
- Mall con tasa de ocupación sobre el 90%, por lo que no pueden cubrir en mayor medida la demanda de arrendatarios.
- Dark Kitchens dependen 100% de la operación de las empresas de delivery para funcionar.

4.5 Análisis de formatos de Dark Kitchen

Como se revisó en el benchmarking internacional, existen principalmente 2 formatos físicos para la instalación de una Dark Kitchen:

4.5.1 Construcción de edificio (HUB): este formato es el que actualmente utilizan las marcas presentes en Chile. Consiste en la adquisición de un terreno en donde se construye un edificio (HUB) que en su interior contienen las cocinas a arrendar.

Para tener un parámetro de comparación, la marca Dark Kitchen Factory (DFK) invirtió 300 millones de pesos en habilitar su HUB de cocinas en la comuna de La Reina¹, la que en una superficie total de 320 m². alberga 12 cocinas. En promedio, la habilitación por m². tuvo un costo aproximado 31 UF/m². Dado que en esta inversión está también considerada la integración tecnológica y marketing, el costo netamente constructivo es menor a 31 UF/m². Para tener otro punto de comparación, se recurrió a entrevista con un arquitecto y un ingeniero civil, los cuales coinciden que el costo constructivo va en un rango desde las 25 UF/m² a las 30 UF/m², quedando un valor promedio de 27,5 UF/m².

4.5.2 Cocinas modulares: este formato no está actualmente en Chile, sin embargo como se apreció en el benchmarking internacional, algunas marcas en el extranjero utilizan módulos para la habilitación de cocinas. Actualmente en el mercado chileno, se pueden encontrar contenedores de diferentes tamaños los que son adaptados (layout interior) a los requerimientos de uso, por lo que esto es una alternativa viable para la implementación de las cocinas. El costo promedio de un contenedor de 30 m². es de 333 UF, es decir, un valor de 11 UF/m².

¹<https://www.df.cl/noticias/df-lab/innovacion-y-startups/dark-kitchen-factory-el-primer-hub-gastronomico-enfocado-en-delivery/2020-10-08/141207.html>

Ilustración 28: Modulo contenedor



Fuente: Web

4.6 Resumen de principales variables – FODA

4.6.1 FODA-Negocio

Del análisis hasta esta parte del estudio, se pueden definir las siguientes oportunidades y amenazas respecto al negocio general de la Dark Kitchen:

Oportunidades:

- De momento baja competencia directa (3 marcas actuales de Dark Kitchen).
- Crecimiento del consumo de comidas por delivery (2019 al 2020 creció un 69,7%).
- Nuevos hábitos de consumo de las personas (54% de los usuarios habituales incrementaron el uso de apps de pedidos y los usuarios poco frecuentes pasaron de un 8% a un 19% el total de pedidos).
- Tasa de crecimiento constante de las ventas de restaurantes y comidas en torno al 8,2%.
- Mall con tasas de ocupación sobre el 90%.
- Competencia directa actual (otras Dark Kitchen) sólo con formatos constructivos, no modulares.

Amenazas:

- Ingreso de nueva competencia (3 hub en 2022).
- Negocio depende 100% de operatividad de empresas de delivery.
- Nuevos negocios sustitutos como el arriendo de cocinas subutilizadas.

4.6.2 FODA-Segmentos

Del análisis hasta esta parte del estudio, se pueden definir las siguientes oportunidades y amenazas para cada uno de los segmentos definidos:

4.6.2.1 Locales de comida rápida:

Oportunidades:

- Ahorro en costos de personal (2 a 3 personas para operación).
- Ahorro en valor de arriendo por UF/m² vs mall comercial (2,5 VS 3,5 respectivamente).
- Ahorro en inversión de remodelación de local.
- Ahorro en costos de operación mensual aproximado de 45% vs mall comercial.
- Rapidez en inicio de operación (2 semanas en promedio luego de la adjudicación de una cocina).
- Clientes finales valoran la rapidez en la entrega del producto.
- Clientes finales prefieren comida rápida a la hora de pedir por aplicaciones de delivery.

Amenazas:

- Emprendimientos que puedan fracasar y generen rotación de arrendatarios.
- Negocios que preferencia por atención directa a público.

4.6.2.2 Restaurantes:

Oportunidades:

- Restaurantes que quieran desarrollar un nuevo formato de solo venta por canal delivery.
- Restaurantes en proceso de contracción que quieran eliminar la venta directa a público y concentrarse en el canal delivery.

Amenazas:

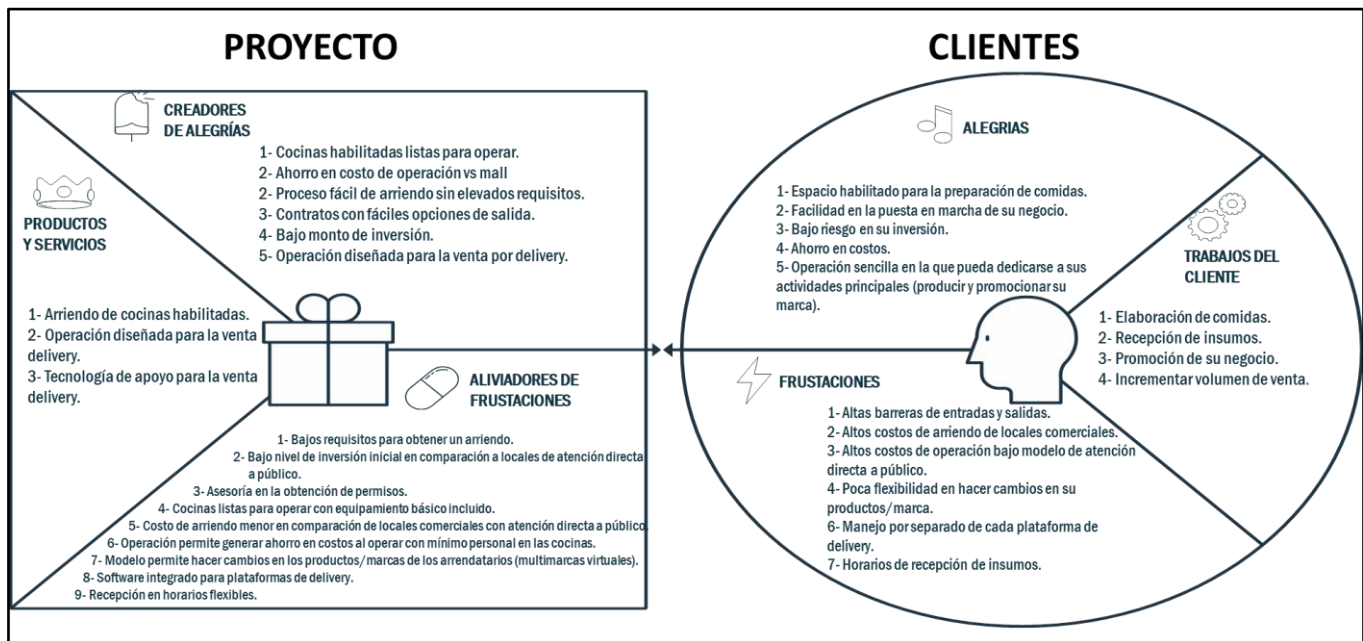
- Segmento enfocado a la experiencia de servicio presencial.
- Preparaciones de mayor complejidad que involucran cocinas con requerimientos de amplios espacios.
- Clientes finales prefieren atención directa en este segmento.

5. Elaboración de estrategia

5.1 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor de la Dark Kitchen se utilizará a continuación la herramienta de *Lienzo de Propuesta de Valor* diseñada por Alex Osterwalder¹, en donde se puede apreciar por el lado del cliente sus trabajos, frustraciones y alegrías, y por otra parte como el proyecto genera aliviadores a estas frustraciones y alegrías mediante sus productos y servicios.

Ilustración 29: Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Trabajos del cliente – Productos y servicios.

Las principales actividades del cliente son el proceso de elaboración de comida y generar la promoción necesaria de su negocio para poder incrementar sus ventas. Frente a esto, el proyecto de Dark Kitchen les proporciona un espacio con cocinas habilitadas y una operación diseñada exclusivamente para la venta del delivery, por lo cual los productores solo se dedican a elaborar sus productos, sin la necesidad de realizar actividades adicionales como venta directa a público ni atención presencial a las mesas. Dado lo anterior pueden dedicarse con más tiempo a la promoción de su negocio mediante la web o por los canales que ellos estimen conveniente.

¹Alexander Osterwalder, autor, consultor, empresario y conferenciante suizo nacido en 1974, experto en estrategia empresarial Cofundador de la consultora Strategyzer.

Frustraciones – Aliviadores de frustraciones

El cliente tiene altas barreras entrada y salida para poder iniciar la operación de su local comercial en un modelo de arriendo convencional como un centro comercial. Como se revisó en el capítulo 4.4 *Análisis de la competencia en Chile*, los centros comerciales actualmente tienen una tasa de ocupación por sobre el 90% por lo que de por sí ya es difícil obtener un espacio. Además existen altas exigencias para poder ganar un espacio, como lo es entregar una garantía de fiel cumplimiento del contrato por un monto equivalente en promedio a 4,5 meses de arriendo fijo y además costear la habilitación completa del local comercial con un costo promedio de MM\$24 por un local de 30 mt². lo que involucra un tiempo de habilitación en promedio de 3 meses. A esto se le debe agregar todo el equipamiento necesario en el que debe invertir el arrendatario para poder operar (cocinas, lavafondos, lavamanos, campanas de extracción, etc). En el caso de que un arrendatario quisiera dejar un local, debe pagar en promedio una multa de 4 meses de arriendo y además pierde toda la inversión en la que incurrió al habilitar el espacio comercial. Por otra parte, la operación bajo este modelo tiene elevados costos de arriendo por mt²., además de otros cobros mensuales (gastos básicos, gasto común, cobro por comedores, fondo de promoción). A su vez la operación es más compleja al tener atención directa a público (necesita puntos de venta y personal de atención a público) y a demás vender por el canal delivery mediante dispositivos (tablet) diferentes para cada aplicación. También se dificulta su operación al tener horarios establecidos de recepción de insumos que principalmente son en horarios extremos (muy temprano por la mañana o muy tarde por la noche). Otro punto a considerar en este modelo, es que al tener venta directa a público de manera presencial, en caso de querer cambiar parcial o completamente los productos ofrecidos, se debe tener la autorización del arrendador (centro comercial) y luego realizar una nueva inversión para cambiar la imagen de local y presentar sus nuevos productos al público.

El proyecto Dark Kitchen alivia en gran medida las frustraciones del cliente detalladas anteriormente. Primero posee bajas barreras de entrada al no tener que invertir en remodelación del espacio y además algunos equipos son entregados directamente por la Dark Kitchen sin costo adicional (lavafondo, lavamanos, campana y congelador). La garantía que se debe entregar al inicio de la operación es por sólo 2 meses arriendo y al no tener que realizar remodelación en el espacio, el arrendatario puede iniciar rápidamente su operación una vez cerrado el acuerdo comercial (aproximadamente 2 semanas). Por otro lado, también posee bajas barreras de salida, dado que la multa por término anticipado de contrato es de 2 meses de arriendo. Respecto a la operación, el valor de arriendo del mt². es menor que al promedio del centro comercial, se optimiza el espacio al requerir cocinas más pequeñas sin atención directa a público lo que a su vez implica un ahorro en costos de personal (cajeros, garzones, cocineros, etc). Este modelo de negocio permite realizar cambios de marcas o manejar multimarcas de productos sin un costo de reinversión en imagen física dado que las cocinas no atienden a público por lo que sólo basta hacer el cambio por las aplicaciones de delivery. Al no tener atención a público directo, la Dark Kitchen permite tener horarios flexibles de recepción de insumos flexibilizando y adaptándose a la operación de cada arrendatario. La Dark Kitchen proporciona a cada arrendatario una tablet con un software en donde ya están incluidas las aplicaciones principales de delivery.

Alegrías – Creadores de alegrías

Los potenciales clientes buscan un espacio ya habilitado para poder iniciar rápidamente su operación, con un bajo nivel de riesgo en su inversión y que se generen ahorros en su operación vs un local tradicional de atención a público directo como lo es un centro comercial, en donde su operación este centrada en sólo producir sus productos y promocionar su marca. Frente a esto, la Dark Kitchen cubre estas expectativas dado que les proporciona un espacio habilitado para iniciar rápidamente su operación, se encarga de todas las gestiones de facilitar los pedidos (tablet con software a cada arrendatario) y realizar la entrega desde la cocina del productor al repartidor del delivery. Como se vio en el punto anterior *Frustraciones – Aliviadores de frustraciones*, la Dark Kitchen ofrece un bajo nivel de riesgo y opciones de salidas sin altas condiciones y además un modelo operacional que permite la generación de ahorros lo que hace que sea atractivo operar en sus instalaciones.

Del análisis anterior, se observa que el proyecto Dark Kitchen hace el match necesario con los requerimientos del cliente para la realización de sus trabajos, aliviando sus frustraciones y generándole alegrías, por lo que se puede obtener la siguiente definición de propuesta de valor de la Dark Kitchen:

Propuesta de valor: Espacio con cocinas habilitadas, diseñado exclusivamente para la venta por delivery, con múltiples beneficios para sus operadores:

Ahorro en inversión inicial: cocinas listas para operar habilitadas con lavafondos, lavamanos, campana y congelador, sólo se debe invertir en los equipos y mobiliario a utilizar.

Ahorro en costos fijos de operación: ahorro aproximado de un 55% de los costos fijos de operación (arriendo y mano de obra). Además al ser 100% venta delivery, se generan ahorros por conceptos de mobiliario, espacio, etc. Solo se centra en la producción de sus productos y promoción de su marca en línea.

Bajas barreras de entradas y salida: mínimos requisitos para adjudicarse una cocina y bajas condiciones de salida (2 meses de garantía y 2 meses de multa por término anticipado de contrato). Además al no tener una alta inversión inicial, no se generan grandes pérdidas al cierre de la cocina.

Rapidez en inicio de operación: aproximadamente inicio en 2 semanas luego de adjudicarse una cocina.

Bajo nivel de riesgo: contratos a plazos acotados (renovables) y con opciones de término anticipado.

Flexibilidad en multimarcas: arrendatarios pueden en su cocina producir diferentes productos y realizar cambios en su menú, por lo que puede operar multimarcas en línea (las que desee).

5.2 Modelo de Negocio.

Para determinar el modelo de negocio de la Dark Kitchen se utilizará a continuación la herramienta del *Modelo de Canvas*:

Ilustración 30: Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de valor: ya señalada en el capítulo anterior 5.1

Segmentos de cliente: la Dark Kitchen estará orientada a los locales de comida rápida, sean negocios ya establecidos o emprendedores dentro de toda la región metropolitana. Dentro de los productos que estos ofrecen se destacan los preferidos por los usuarios finales para consumir por el canal delivery como lo son pizzas, sushi, sándwich, cafeterías y comida rápida en general. Tienen como característica similar que pueden operar en cocinas de espacios reducidos (15 mts².), su nivel gastronómico es catalogado por los usuarios finales como bajo-medio y no ofrecen experiencia de servicio en atención directa a público.

Relación con clientes: la relación con los clientes arrendatarios se inicia desde la prospección comercial en búsqueda de potenciales arrendatarios mediante visitas, llamadas comerciales, campañas de mailing e interacción por redes sociales. Ya con clientes establecidos, la interacción se da dentro de la operación diaria en la Dark Kitchen o en reuniones de trabajo acordadas con cada arrendatario.

Canales: la entrega del servicio (arrendamiento de cocinas habilitadas) se da en las instalaciones de la Dark Kitchen la que estará ubicada en una de las 6 comunas definidas dentro de la zona oriente de la región metropolitana.

Actividades clave: la principal actividad es la óptima operación diaria que debe tener la Dark Kitchen para que los arrendatarios puedan dedicarse 100% a la producción de sus

comidas, esto implica contar con el personal necesario para las labores de retiro y entrega de las comidas preparadas a los repartidores de delivery, contar con los equipos y soporte técnico necesario para el buen funcionamiento de los sistemas informáticos, mantener en óptimas condiciones de funcionamiento el equipamiento de cada cocina entregado por la Dark Kitchen y mantener en condiciones adecuadas y limpias los espacios comunes de las instalaciones. Otra actividad clave es el proceso de facturación y cobranza, dado que al tener como único ingreso el arriendo de cada cocina, se debe llevar un óptimo control sobre estos y levantar tempranamente las alertas necesarias sobre arrendatarios morosos para tomar acciones sobre estos. Por último y no menos importante, es clave contar con la prospección y búsqueda continua de potenciales arrendatarios con el fin de tener una base activa de interesados en ingresar a la Dark Kitchen con el fin de que en caso que se produzca la salida de un arrendatario, rápidamente se puede colocar a uno nuevo minimizando el riesgo de tener cocinas sin arriendo y por ende bajar el nivel de flujo de ingresos.

Recursos clave: la ubicación es primordial para poder dar vida al proyecto, por lo que se transforma en un recurso clave contar con un espacio dentro de la zona oriente de la región metropolitana donde ubicar la Dark Kitchen. Luego de esto, es necesario contar con las cocinas habilitadas y con los equipos comprometidos en la propuesta de valor para poder ser consistente con esta. Para lo anterior se hace imprescindible contar con el equipo de personas adecuadas para poder llevar a cabo el proyecto.

Socios claves: el principal social clave dentro del proyecto son las empresas de delivery dado que el funcionamiento de la Dark Kitchen depende 100% de este canal de venta, por lo que es imperante mantener una buena relación con estos, buscando oportunidades para mejorar cada vez la operación en función de velocidad de entrega, cobertura, tarifas, publicidad, entre otras. El otro socio clave es la empresa proveedora del software de operación de la Dark Kitchen, dado que es necesaria la estrecha relación con ellos para mantener la continuidad operacional del servicio y dar ágil solución en caso de existir algún problema.

Estructura de costos: está dada por los siguientes conceptos:

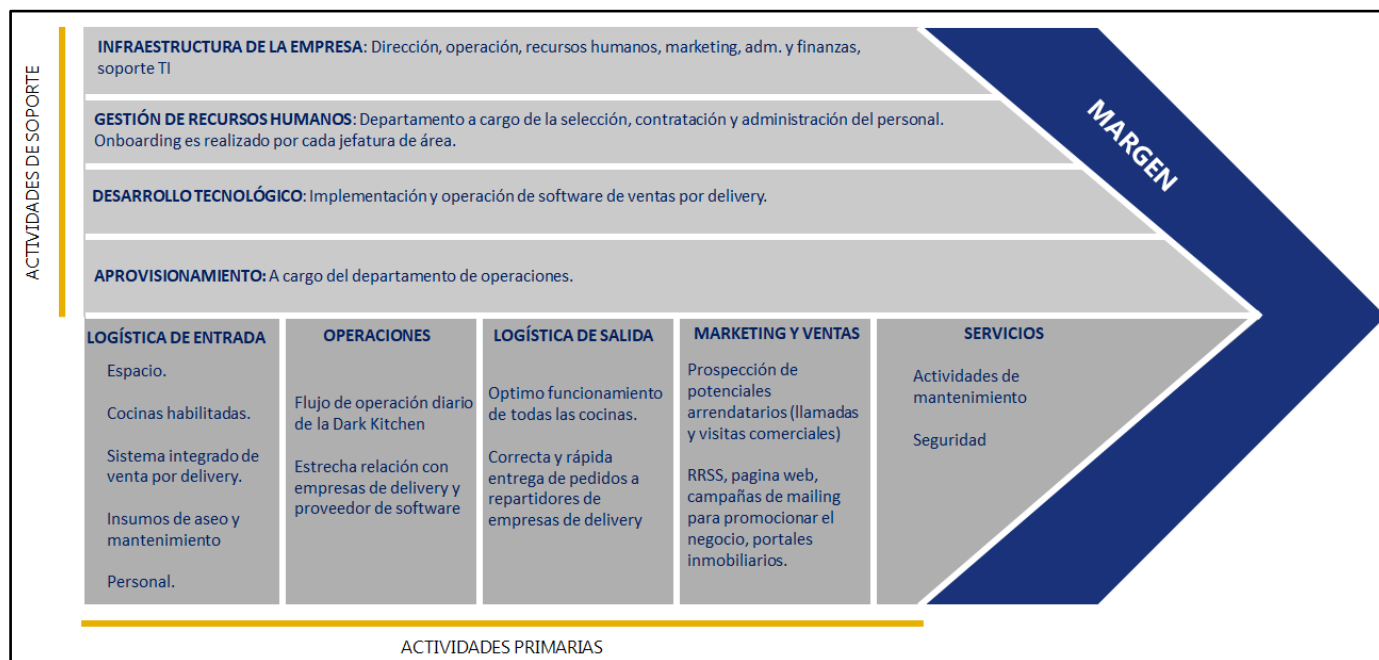
- Arriendo de espacio donde estará ubicada la Dark Kitchen.
- Inversión en la habilitación del espacio y las cocinas.
- Equipos tecnológicos necesarios para la operación.
- Mantenimiento de los espacios comunes y equipos entregados a cada arrendatario.
- Sueldos del personal de la Dark Kitchen.
- Insumos para la operación.
- Patentes y permisos.
- Gastos Básicos.

Ingresos: el flujo de ingreso será por el concepto de arriendo de cada cocina, el cual incluye la tarifa fija, la tarifa variable, el ingreso por gasto común y servicios básicos.

5.3 Cadena de Valor

Para ilustrar la cadena de valor de la Dark Kitchen se utilizará a continuación el modelo de Porter:

Ilustración 31: Cadena de valor



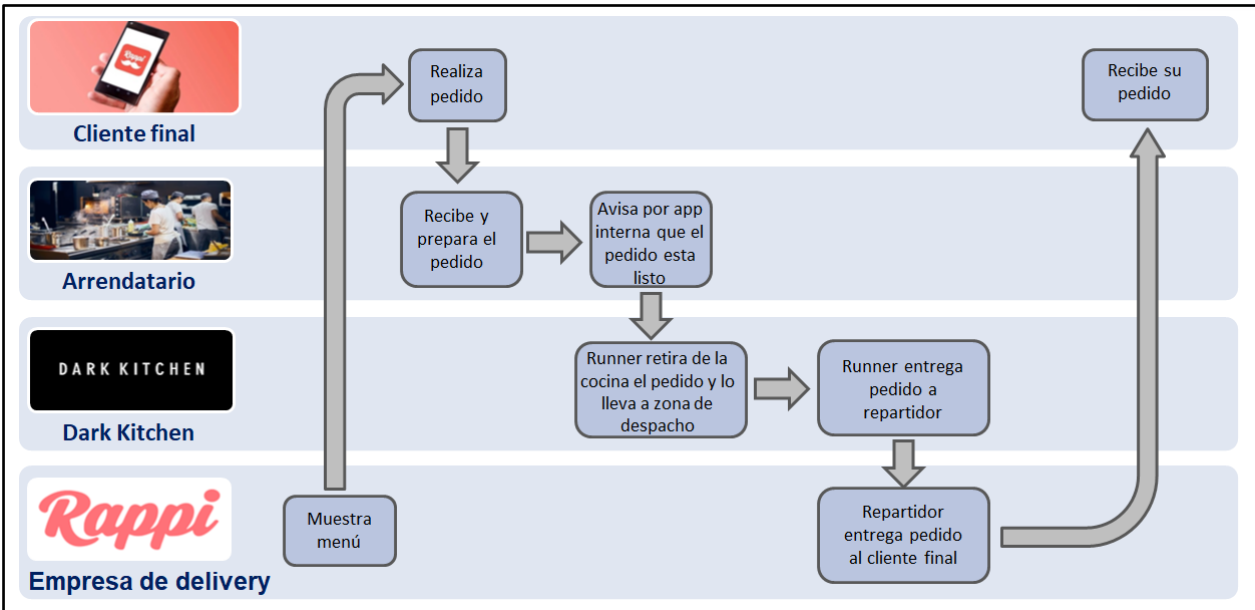
Fuente: Elaboración propia

Actividades Primarias.

Logística de entrada: para poder prestar el servicio de Dark Kitchen, es necesario desde un inicio contar con las cocinas habilitadas y los sistemas informáticos (hardware y software) necesarios para el flujo operacional de funcionamiento diario. A su vez se debe contar con los insumos de aseo y mantenimiento para poder llevar a cabo estas actividades claves dentro del modelo de negocio.

Operaciones: la principal actividad es mantener constante el flujo de operación diario de la Dark Kitchen. En la ilustración 32 se muestra el flujo operacional de un pedido que ingresa a un cliente arrendatario de la Dark Kitchen:

Ilustración 32: Flujo de un pedido



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 32 se aprecian las interacciones y el flujo desde que la empresa de delivery muestra el menú ofertado de los clientes arrendatarios al cliente final, el cual una vez que realiza su pedido se gatilla todo el proceso hasta que este recibe el producto.

Otra actividad dentro de la operación, es mantener la estrecha relación con las empresas de delivery y proveedor del software de administración de los pedidos de la Dark Kitchen (socios claves) mediante reuniones de trabajo para buscar mejoras que ayuden al proceso productivo, sobre todo en los tiempos asociados a la entrega del cliente final.

Logística de salida: en este punto, es clave el buen funcionamiento constante de cada cocina, con los equipos entregados por al Dark Kitchen operativos al 100%, los sistemas y equipos informáticos asociados al proceso siempre operativos y que el flujo de entrega de los productos terminados por los clientes arrendatarios a los repartidores de delivery sea lo más rápido posible. En otras palabras, la logística de salida es mantener la operatividad en óptimas condiciones sin que esta afecte a la producción de cada cliente arrendatario.

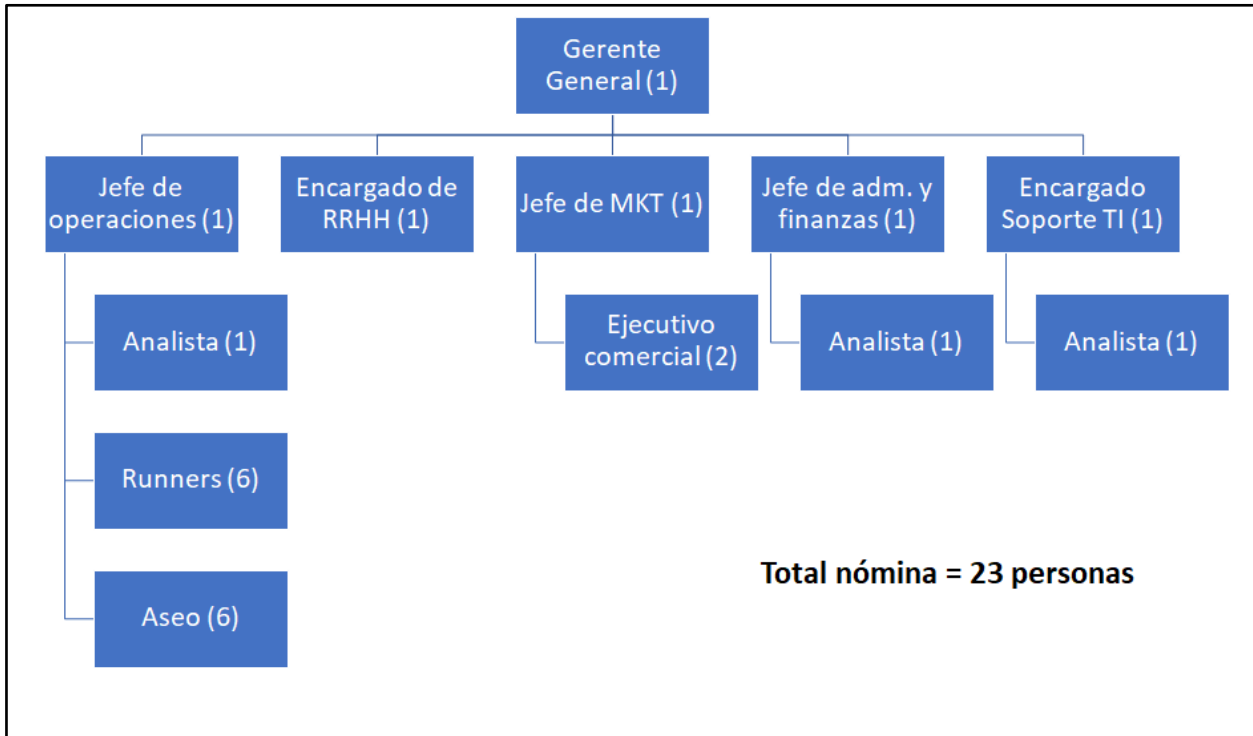
Marketing y ventas: el equipo comercial realizará la prospección de potenciales clientes mediante visitas en terreno y llamadas comerciales uno a uno. A su vez, también se realizará promoción de la Dark Kitchen por redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) con el fin de difundir el conocimiento de la marca. Otro medio importante de difusión serán los portales inmobiliarios por donde se ofrecerá el arriendo de las cocinas.

Servicios: los servicios de post-venta serán las operaciones de manteniendo de cada una de las cocinas y la mantención general de las instalaciones para el óptimo funcionamiento de la Dark Kitchen.

Actividades de soporte.

Infraestructura de la empresa: en la ilustración 33 se muestra el organigrama de la Dark Kitchen:

Ilustración 33: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

- **Gerente General:** a cargo de la dirección completa de la Dark Kitchen, responsable por su correcta operación y sustentabilidad financiera.
- **Jefe de operaciones:** responsable por la correcta ejecución y continuidad de todas las tareas operativas de la Dark Kitchen (operación diaria, aseo, seguridad, actividades de mantenimiento, compras, entre otras). Le reportan directamente un Analista que le da soporte en la ejecución, 6 Runners a cargo de las tareas de recogida y despacho de los productos terminados desde las cocinas de los clientes arrendatarios a los repartidores de delivery y 6 personas que presentan apoyo en labores de aseo.
- **Encargado de recursos humanos:** responsable por el reclutamiento y selección del personal de la Dark Kitchen, así como la administración de la nómina y todas sus actividades realizadas (contratación, pago de sueldos, pago de aportes patronales, desvinculaciones).

- **Encargado de recursos humanos:** responsable por el reclutamiento y selección del personal de la Dark Kitchen, así como la administración de la nómina y todas sus actividades realizadas (contratación, pago de sueldos, pago de aportes patronales, desvinculaciones).
- **Jefe de Marketing:** responsable por la gestión de ventas y promoción de la marca. Debe buscar la forma de posicionar la marca de acuerdo a lo definido, asegurando la colocación de los clientes arrendatarios en los porcentajes de ocupación y plazos definidos, así como mantener un pull de potenciales interesados en caso de existir rotación de arrendatarios. Le reportan directamente 2 Ejecutivos comerciales que lo apoyan en la búsqueda activa de potenciales clientes.
- **Jefe de administración y finanzas:** responsable de la gestión administrativa y financiera de la Dark Kitchen. Debe velar por el correcto flujo de ingresos y egresos, su sustentabilidad económica y financiera. Le reporta directamente una Analista que le presta apoyo en sus funciones.
- **Encargado soporte TI:** responsable por el correcto funcionamiento de la infraestructura informática (hardware y software) de la Dark Kitchen. Le reporta directamente una Analista que le presta apoyo en sus funciones.
- **Ejecutivos comerciales:** reportan al Jefe de Marketing y apoyan a este en la ejecución del marketing táctico para hacer el conocimiento de marca entre el segmento objetivo y realizar las actividades comerciales necesarias para la captación de potenciales clientes.
- **Analistas:** profesionales que prestan soporte en las actividades particulares de los diferentes departamentos en donde se encuentran (operaciones, adm. y finanzas, soporte TI).
- **Runners:** son los encargados de retirar los pedidos terminados de cada una de las cocinas y llevarlos a la zona de despacho en donde lo entregan al repartidor de la empresa delivery.
- **Aseo:** personal encargado de mantener la limpieza y orden en las instalaciones comunes de la Dark Kitchen.

Gestión de recursos humanos: a cargo del Encargado de recursos humanos quien es responsable por el reclutamiento y selección del personal de la Dark Kitchen, así como la administración de la nómina y todas sus actividades realizadas (contratación, pago de sueldos, pago de aportes patronales, desvinculaciones). Debe estar en constante búsqueda de potenciales candidatos para incorporar a la Dark Kitchen en caso de existir rotación. El Onboarding de cada nuevo colaborador estará a cargo de cada jefatura de área.

Desarrollo tecnológico: a cargo del departamento de TI, responsable de mantener el hardware y el software actualizados en función de las necesidades del negocio. Esto implica llevar una estrecha relación con el proveedor del sistema informático de

administración del flujo de operación de la Dark Kitchen para anticiparse y detectar desviaciones, mejoras y asegurar la continuidad operacional.

Aprovisionamiento: a cargo del departamento de operaciones, responsable por la compra de los insumos, equipos, materiales y todo lo necesario para el correcto funcionamiento en general de la Dark Kitchen.

5.4 Plan de Marketing

Objetivo de negocio: lograr la colocación (arrendamiento) del 50% de las cocinas antes de la apertura de la Dark Kitchen y el 50% restante en un periodo de 6 meses desde el inicio de su funcionamiento.

Objetivos de marketing:

- Lograr conocimiento de marca y de la propuesta de valor entre los productores de comida rápida de la región metropolitana.
- Mantener una cartera activa de potenciales clientes interesados en ingresar a la Dark Kitchen.

Posicionamiento: Ser reconocida como la principal marca de Dark Kitchen en la zona oriente de Santiago en donde los productores de comida rápida quieren tener un espacio.

5.4.1 Marketing Mix

5.4.1.1 Producto: el producto a ofrecer es el arriendo del espacio habilitado para su utilización como cocina, la que cuenta en su interior con instalaciones eléctricas y sanitarias, además con lavafondo, lavamanos, campana y congelador. Cada cocina es independiente una de la otra. A cada cliente arrendatario se le entrega una tablet en donde recibe los pedidos que los clientes finales realizan por medio de las aplicaciones de delivery. La tablet también cuenta con un software por medio del cual una vez preparado el pedido, el cliente arrendatario da aviso a los runners de la Dark Kitchen para que estos lo retiren de su cocina, lo lleven a la zona de despacho y lo entreguen al repartidor de la empresa de delivery. Las instalaciones de la Dark Kitchen cuentan con zona de recepción de insumos, baños, camarines y comedor para el personal que trabaja en cada cocina. También dentro de la tarifa se incluye el servicio de aseo de espacios comunes, servicio de mantenimiento de los equipos entregados por la Dark Kitchen, seguridad e internet.

5.4.1.2 Precio: dentro de la tarifa de arrendamiento, se consideran los siguientes ítems:

- Canon fijo de arriendo: se cobrará una tarifa neta mensual de 2,5 UF/mt². Este valor es la media del rango que actualmente cobran las Dark Kitchen que va de 2,3 a 2,8 UF/m², como se vio en el capítulo 5.1.4 Análisis de la competencia en Chile. Este valor aumentará anualmente en un 2%.
- Gasto Común: se cobrará un valor fijo mensual neto de 5 UF a cada cliente

arrendatario.

- Canon variable: se cobrará el 2,5% de la venta neta mensual de cada cliente arrendatario.

5.4.1.3 Promoción:

Actividades de promoción	Descripción
Prospección comercial	Actividad comercial en terreno y llamadas telefónicas se coordinarán visitas comerciales uno a uno con los potenciales clientes arrendatarios objetivo con el fin de presentar la propuesta de valor y dar a conocer la marca
Página Web	Contará con información sobre la Dark Kitchen. Enlaces directo a contacto, solicitar cotización, redes sociales.
Portales inmobiliarios	Se publicarán en los distintos portales inmobiliarios los arriendos de cocinas
Facebook	Se creará un perfil de negocios para tener presencia en la red social más grande de la web.
	Se invertirá en el servicio de publicidad de Facebook para promocionar la marca
Twitter	Se creará un perfil en la red social Twitter para comunicar noticias y novedades de la Dark Kitchen
Instagram	Se creará un perfil en la red social Instagram para comunicar noticias y novedades de la Dark Kitchen
Campañas de Mailing	Con la información de correos electrónicos obtenidos de las actividades promocionales, se realizarán envíos frecuentes de mail con información de la Dark Kitchen

5.4.1.4 Plaza: la Dark Kitchen estará ubicada en la intersección de las calles Pedro de Valdivia y Crescente Errázuriz en la comuna de Ñuñoa. El terreno es de 800 mts². y tiene un valor de arriendo mensual neto de 120 UF.

Ilustración 34: Ubicación Dark Kitchen (imagen satelital)



Fuente: Google maps

Ilustración 35: Ubicación Dark Kitchen (plano)



Fuente: Google maps

De acuerdo a lo revisado en el capítulo 4.5 “Análisis de formatos de Dark Kitchen”, se realiza la evaluación para determinar la forma constructiva que tendrá la Dark Kitchen, considerando 40 cocinas de 15 m2. cada una y 100 m2. construidos de áreas comunes, dando un total de 700 m2. construidos

Tabla 10: Comparativo de costos de construcción

	Construcción de edificio (HUB)	Cocinas modulares
Total m2 construidos	700	700
Valor aprox. m2 contruido	27,5	11,0
Total UF inversión	19.250	7.667
Total \$ inversion	577.500.000	230.000.000

Fuente: elaboración propia

Dado que el costo de construcción de cocinas modulares es un 60% menos que el costo de construcción de un HUB, se considera para la evaluación del proyecto la alternativa de Cocinas Modulares.

6. Evaluación económica

A continuación se presenta el análisis financiero del proyecto con un horizonte de evaluación de 10 años, para el cual se calculará la evaluación del proyecto puro (sin financiamiento) y con préstamo bancario.

6.1 Inversión inicial

Tabla 11: Inversión inicial

Item	Cantidad	Costo unitario	Total	Años Vida Util	Depreciación Anual
Modulos	23	\$10.000.000	\$230.000.000	10	\$23.000.000
Congeladores	40	\$300.000	\$12.000.000	5	\$2.400.000
Campanas	40	\$300.000	\$12.000.000	5	\$2.400.000
Lavafondos	40	\$200.000	\$8.000.000	5	\$1.600.000
Lavamanos	40	\$90.000	\$3.600.000	5	\$720.000
Refrigerador	2	\$300.000	\$600.000	5	\$120.000
Notebook	11	\$700.000	\$7.700.000	3	\$2.566.667
Tablet	40	\$150.000	\$6.000.000	3	\$2.000.000
Celulares	23	\$150.000	\$3.450.000	3	\$1.150.000
Televisores	4	\$400.000	\$1.600.000	3	\$533.333
Microondas	2	\$100.000	\$200.000	3	\$66.667
Basureros	45	\$40.000	\$1.800.000	2	\$900.000
Habilitación	1	\$92.000.000	\$92.000.000	0	\$0
Gastos legales	1	\$500.000	\$500.000	0	\$0
Otros	1	\$15.000.000	\$15.000.000	0	\$0
3 meses de garantía	1	\$11.157.186	\$11.157.186	0	\$0
Total			\$405.607.186		\$37.456.667

Fuente: elaboración propia

Total inversión inicial = \$405.607.186

Total depreciación anual = \$ 37.456.667

6.2 Reinversiones

Tabla 12: Reinversiones

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reinversiones	\$0	\$0	\$1.800.000	\$18.950.000	\$1.800.000	\$36.200.000	\$20.750.000	\$0	\$1.800.000	\$18.950.000
Valor residual 20%	\$0	\$0	\$360.000	\$3.790.000	\$360.000	\$7.240.000	\$4.150.000	\$0	\$360.000	\$3.790.000

Fuente: elaboración propia

Se considera un valor residual de los activos de un 20% de su valor original al término de su vida útil.

6.3 Arriendo de terreno

Año 1

Tabla 13: Arriendo terreno año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo terreno	\$3.719.062	\$3.729.262	\$3.739.490	\$3.749.746	\$3.760.030	\$3.770.342	\$3.780.683	\$3.791.052	\$3.801.449	\$3.811.875	\$3.822.330	\$3.832.813

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 14: Arriendo terreno anual

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendo terreno	\$45.308.135	\$47.758.430	\$50.341.238	\$53.063.727	\$55.933.450	\$58.958.370	\$62.146.879	\$65.507.825	\$69.050.533	\$72.784.834

Fuente: elaboración propia

Se considera el valor inicial de la UF en \$30.907, correspondiente al valor promedio en diciembre del 2021. A su vez se considera un incremento mensual de su valor en 0,274%, que es el promedio de crecimiento mensual de la UF del 2010 al 2021. Se considera que el valor de arriendo mensual de 120 UF se incrementará anualmente en un 2%.

6.4 Costos Fijos

Tabla 15: Costos fijos

Item	Mensual	Incremento anual
Insumos	\$3.000.000	3%
Mantenimiento	\$5.000.000	3%
Gastos de seguridad	\$4.000.000	5%
Gastos publicidad	\$1.000.000	3%
Luz	\$800.000	5%
Agua	\$800.000	5%
Gas	\$800.000	5%
Software	\$500.000	5%
Otros gastos	\$3.000.000	3%
Total Mensual	18.900.000	

Fuente: elaboración propia

Año 1

Tabla 16: Costos fijos año 1

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Mantenimiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Gastos de seguridad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000
Gastos publicidad	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Luz	\$0	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Agua	\$0	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Gas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Software	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
Otros gastos	\$0	\$0	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Total	\$1.000.000	\$1.000.000	\$2.600.000	\$5.600.000	\$5.600.000	\$10.100.000	\$13.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000	\$18.900.000

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 17: Costos fijos anuales

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Insumos	\$18.000.000	\$37.080.000	\$38.192.400	\$39.338.172	\$40.518.317	\$41.733.867	\$42.985.883	\$44.275.459	\$45.603.723	\$46.971.835
Mantenimiento	\$25.000.000	\$61.800.000	\$63.654.000	\$65.563.620	\$67.530.529	\$69.556.444	\$71.643.138	\$73.792.432	\$76.006.205	\$78.286.391
Gastos de seguridad	\$28.000.000	\$50.400.000	\$51.912.000	\$53.469.360	\$55.073.441	\$56.725.644	\$58.427.413	\$60.180.236	\$61.985.643	\$63.845.212
Gastos publicidad	\$12.000.000	\$12.360.000	\$12.730.800	\$13.112.724	\$13.506.106	\$13.911.289	\$14.328.628	\$14.758.486	\$15.201.241	\$15.657.278
Luz	\$8.000.000	\$10.080.000	\$10.382.400	\$10.693.872	\$11.014.688	\$11.345.129	\$11.685.483	\$12.036.047	\$12.397.129	\$12.769.042
Agua	\$8.000.000	\$10.080.000	\$10.382.400	\$10.693.872	\$11.014.688	\$11.345.129	\$11.685.483	\$12.036.047	\$12.397.129	\$12.769.042
Gas	\$4.800.000	\$10.080.000	\$10.382.400	\$10.693.872	\$11.014.688	\$11.345.129	\$11.685.483	\$12.036.047	\$12.397.129	\$12.769.042
Software	\$3.500.000	\$6.300.000	\$6.489.000	\$6.683.670	\$6.884.180	\$7.090.706	\$7.303.427	\$7.522.529	\$7.748.205	\$7.980.652
Otros gastos	\$27.000.000	\$37.080.000	\$38.192.400	\$39.338.172	\$40.518.317	\$41.733.867	\$42.985.883	\$44.275.459	\$45.603.723	\$46.971.835
Total	134.300.000	235.260.000	242.317.800	249.587.334	257.074.954	264.787.203	272.730.819	280.912.743	289.340.126	298.020.329

Fuente: elaboración propia

6.5 Nómina

Tabla 18: Costos nómina

Cargo	Dotación	Sueldo Liquidos	Costo empresa
Gerente General	1	\$3.000.000	\$3.900.000
Jefe de operaciones	1	\$1.500.000	\$1.950.000
Encargado de RRHH	1	\$1.200.000	\$1.560.000
Jefe de MKT	1	\$1.300.000	\$1.690.000
Jefe de Adm. y Finanzas	1	\$1.500.000	\$1.950.000
Encargado Soporte TI	1	\$1.200.000	\$1.560.000
Ejecutivo Comercial	2	\$900.000	\$2.340.000
Analista	3	\$900.000	\$3.510.000
Runners	6	\$400.000	\$3.120.000
Aseo	6	\$400.000	\$3.120.000
Total Mensual	23		\$24.700.000

Fuente: elaboración propia

Se considera un incremento anual sobre los sueldos del 5%.

Año 1

Tabla 19: Costos nómina año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nomina	\$14.950.000	\$14.950.000	\$14.950.000	\$14.950.000	\$18.460.000	\$18.460.000	\$24.700.000	\$24.700.000	\$24.700.000	\$24.700.000	\$24.700.000	\$24.700.000

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 20: Costos nómina anual

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nomina	\$244.920.000	\$311.220.000	\$326.781.000	\$343.120.050	\$360.276.053	\$378.289.855	\$397.204.348	\$417.064.565	\$437.917.794	\$459.813.683

Fuente: elaboración propia

6.6 Ingresos

Año 1

Tabla 21: Ingresos año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.629.269	\$23.694.075	\$23.759.058	\$23.824.221	\$23.889.561	\$23.955.081
Ingreso Variable	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328
Gasto Comun	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.150.569	\$3.159.210	\$3.167.874	\$3.176.563	\$3.185.275	\$3.194.011
Total Ingreso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$31.702.165	\$31.775.612	\$31.849.261	\$31.923.111	\$31.997.164	\$32.071.420

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 22: Ingresos anuales

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendo fijo	\$142.751.265	\$588.712.332	\$620.550.300	\$654.110.088	\$689.484.812	\$726.772.625	\$766.076.989	\$807.506.960	\$851.177.492	\$897.209.757
Ingreso Variable	\$29.533.966	\$118.389.315	\$118.797.050	\$119.404.248	\$120.243.895	\$121.340.274	\$122.711.699	\$124.372.579	\$126.334.977	\$128.609.746
Gasto Comun	\$19.033.502	\$78.036.650	\$80.644.045	\$83.338.559	\$86.123.104	\$89.000.687	\$91.974.417	\$95.047.506	\$98.223.275	\$101.505.155
Total Ingreso	\$191.318.733	\$785.138.297	\$819.991.395	\$856.852.895	\$895.851.810	\$937.113.586	\$980.763.104	\$1.026.927.046	\$1.075.735.745	\$1.127.324.658

Fuente: elaboración propia

Se considera el valor inicial de la UF en \$30.907, correspondiente al valor promedio en diciembre del 2021. A su vez se considera un incremento mensual de su valor en 0,274%, que es el promedio de crecimiento mensual de la UF del 2010 al 2021. Para el ingreso variable, se considera el 2,5% de la proyección de la venta promedio por local por canal delivery (tabla 5).

6.7 Tasas de descuento

Para el cálculo de las tasas de descuento, se utiliza en primer lugar el modelo de valoración de activos financieros *CAPM*:

$$r_e = R_F + B_j (\overline{R_M} - R_F)$$

The diagram shows the CAPM formula with arrows pointing to each term: r_e is labeled 'Costo del Capital Accionario' (upward arrow); R_F is labeled 'Tasa Libre de Riesgo' (downward arrow); B_j is labeled 'Índice Relativo de Riesgo (Beta)' (upward arrow); and $\overline{R_M}$ is labeled 'Rendimiento Portafolio de Mercado' (downward arrow).

En donde:

- **Rf = 4,54%** (promedio de rentabilidad anual de los últimos 10 años de los bonos del Banco Central a 10 años).
- **Bj sin apalancamiento = 0,66** (promedio de betas sin apalancamiento de
- **Bj con apalancamiento = 0,88** (promedio de betas apalancados de Parque Arauco S.A. y Mall Plaza S.A. de los últimos 3 años).
- **Rm = 5,37%** (tasa de descuento de mercado para proyectos inmobiliarios comerciales según estudio de la empresa Colliers International Chile del segundo trimestre del 2021).

Luego:

- Re (sin apalancamiento) = $4,54\% + 0,66 * (5,37\% - 4,54\%) = 5,04\%$
- Re (apalancado) = $4,54\% + 0,88 * (5,37\% - 4,54\%) = 5,27\%$

Luego mediante el costo medio ponderado de capital (*Wacc*) se calcula la tasa de descuento para el proyecto puro (sin apalancamiento) y apalancado:

$$WACC = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

The diagram shows the WACC formula with arrows pointing to each term: K_e is labeled 'Coste de los Fondos Propios'; E is labeled 'Fondos Propios'; D is labeled 'Deuda Financiera'; K_d is labeled 'Coste de la Deuda Financiera'; and T is labeled 'Tasa impositiva'.

Tasa de descuento proyecto puro

- Wacc = Re (sin apalancamiento) = 5,04%

Tasa de descuento apalancado (50% capital / 50% deuda)

- Ke = Re (apalancado) = 5,27%
- Kd = 4,5% (tasa de interés de la deuda)
- T = 0,27 (Impuesto)
- Wacc = 5,27% * 0,5 / (0,5+0,5) + 4,5% * (1-0,27) * 0,5 / (0,5+0,5) = 4,28%

6.8 Flujo de caja proyecto puro

Año 1

Tabla 23: Flujo de caja proyecto puro año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.629.269	\$23.694.075	\$23.759.058	\$23.824.221	\$23.889.561	\$23.955.081
Ingreso Variable	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328
Gasto Comun	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.150.569	\$3.159.210	\$3.167.874	\$3.176.563	\$3.185.275	\$3.194.011
Total Ingreso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$31.702.165	\$31.775.612	\$31.849.261	\$31.923.111	\$31.997.164	\$32.071.420
Arriendo terreno	-\$3.719.062	-\$3.729.262	-\$3.739.490	-\$3.749.746	-\$3.760.030	-\$3.770.342	-\$3.780.683	-\$3.791.052	-\$3.801.449	-\$3.811.875	-\$3.822.330	-\$3.832.813
Nomina	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000
Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000
Mantenimiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000
Gastos de seguridad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000
Gastos publicidad	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000
Luz	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Agua	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Gas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Software	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000
Otros gastos	\$0	\$0	\$0	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000
Total costos fijos	-\$19.669.062	-\$19.679.262	-\$21.289.490	-\$24.299.746	-\$27.820.030	-\$32.330.342	-\$42.380.683	-\$47.391.052	-\$47.401.449	-\$47.411.875	-\$47.422.330	-\$47.432.813
Resultado Operacional	-\$19.669.062	-\$19.679.262	-\$21.289.490	-\$24.299.746	-\$27.820.030	-\$32.330.342	-\$10.678.517	-\$15.615.440	-\$15.552.189	-\$15.488.764	-\$15.425.166	-\$15.361.393

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 24: Flujo de caja proyecto puro anual

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+)Total Ingreso		\$191.318.733	\$785.138.297	\$820.351.395	\$860.642.895	\$896.211.810	\$944.353.586	\$984.913.104	\$1.026.927.046	\$1.076.095.745	\$1.131.114.658
(-)Total costos fijos		-\$424.528.135	-\$594.238.430	-\$619.440.038	-\$645.771.111	-\$673.284.457	-\$702.035.427	-\$732.082.046	-\$763.485.133	-\$796.308.452	-\$830.618.846
(-)Depreciación		-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667
Resultado Operacional - UAI		-\$270.666.068	\$153.443.201	\$163.454.690	\$177.415.117	\$185.470.687	\$204.861.492	\$215.374.392	\$225.985.246	\$242.330.626	\$263.039.145
Impuesto 27%		\$0	\$0	-\$44.132.766	-\$47.902.082	-\$50.077.085	-\$55.312.603	-\$58.151.086	-\$61.016.016	-\$65.429.269	-\$71.020.569
UDI		-\$270.666.068	\$153.443.201	\$119.321.924	\$129.513.036	\$135.393.601	\$149.548.889	\$157.223.306	\$164.969.229	\$176.901.357	\$192.018.576
(+)Depreciación		\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667
Flujo operacional		-\$233.209.401	\$190.899.868	\$156.778.591	\$166.969.702	\$172.850.268	\$187.005.556	\$194.679.973	\$202.425.896	\$214.358.024	\$229.475.243
(-)Inversión inicial	-\$405.607.186										
(-)Reinversiones		\$0	\$0	-\$1.800.000	-\$1.850.000	-\$1.800.000	-\$36.200.000	-\$20.750.000	\$0	-\$1.800.000	-\$18.950.000
Valor residual											\$4.179.497.147
Flujo de caja	-\$405.607.186	-\$233.209.401	\$190.899.868	\$154.978.591	\$148.019.702	\$171.050.268	\$150.805.556	\$173.929.973	\$202.425.896	\$212.558.024	\$4.390.022.390

Fuente: elaboración propia

Se considera para el valor residual del proyecto el cálculo de los futuros flujos a perpetuidad. Se aprecia que a partir del año 2 el proyecto puro tiene flujos de cajas positivos. A continuación se muestran los principales indicadores del proyecto puro:

VAN	2.978.866.741
TIR	33,81%

6.8.1 Análisis de sensibilidad proyecto puro

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se considera como varía el flujo de caja en función del porcentaje de ocupación promedio de la Dark Kitchen, con el fin de determinar cuál es la ocupación mínima promedio que se debe tener para que el proyecto sea rentable:

Tabla 25: Sensibilidad por ocupación proyecto puro

% Ocupación	Q promedio cocinas	CON VR		SIN VR	
		VAN	TIR	VAN	TIR
100%	40	\$ 2.978.866.741	33,81%	\$ 544.677.659	19,29%
95%	38	\$ 2.266.678.188	29,03%	\$ 308.253.575	13,58%
90%	36	\$ 1.554.489.636	23,55%	\$ 71.829.491	7,18%
88%	35	\$ 1.338.115.144	21,69%	\$ -	5,04%
79%	32	\$ -	5,04%	\$ -445.629.040	-12,95%

Fuente: elaboración propia

Con una tasa de ocupación promedio del 79% (promedio de cocinas arrendadas 32) el VAN es igual a cero con la TIR igual a la tasa de descuento. Bajo este nivel de ocupación promedio de cocinas, el proyecto ya no es rentable. Para hacer más ácido el análisis, se realiza el mismo cálculo pero sin considerar el valor residual (VR), en donde se observa que la mínima tasa de ocupación promedio para que el proyecto sea rentable es de 88% (promedio de cocinas arrendadas 35).

En el siguiente análisis de sensibilidad se estima cual es la tarifa promedio mínima por mt2. que se debe cobrar por arriendo fijo en la Dark Kitchen para que el proyecto sea rentable para los diferentes niveles de ocupación:

Tabla 26: Sensibilidad por UF/m2 proyecto puro

% Ocupación	CON VR	SIN VR
	UF / m2 mínimo	UF / m2 minino
100%	1,84	2,13
95%	1,97	2,28
90%	2,12	2,45
88%	2,16	2,50
79%	2,50	2,89

Fuente: elaboración propia

Si bien la tarifa definida por concepto de arriendo fijo de la Dark Kitchen es de 2,5 UF/m², el análisis anterior permite tener el valor promedio mínimo que puede soportar el proyecto dependiendo de la tasa ocupación promedio que tenga.

6.9 Flujo de caja proyecto apalancado

Año 1

Tabla 27: Flujo de caja proyecto apalancado año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.629.269	\$23.694.075	\$23.759.058	\$23.824.221	\$23.889.561	\$23.955.081
Ingreso Variable	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328	\$4.922.328
Gasto Común	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.150.569	\$3.159.210	\$3.167.874	\$3.176.563	\$3.185.275	\$3.194.011
Total Ingreso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$31.702.165	\$31.775.612	\$31.849.261	\$31.923.111	\$31.997.164	\$32.071.420
Arriendo terreno	-\$3.719.062	-\$3.729.262	-\$3.739.490	-\$3.749.746	-\$3.760.030	-\$3.770.342	-\$3.780.683	-\$3.791.052	-\$3.801.449	-\$3.811.875	-\$3.822.330	-\$3.832.813
Nomina	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$14.950.000	-\$18.460.000	-\$18.460.000	-\$24.700.000	-\$24.700.000	-\$24.700.000	-\$24.700.000	-\$24.700.000	-\$24.700.000
Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000
Mantenimiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000
Gastos de seguridad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000	-\$4.000.000
Gastos publicidad	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000	-\$1.000.000
Luz	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Agua	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Gas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000
Software	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000
Otros gastos	\$0	\$0	\$0	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000
Total costos fijos	-\$19.669.062	-\$19.679.262	-\$21.289.490	-\$24.299.746	-\$27.820.030	-\$32.330.342	-\$42.380.683	-\$47.391.052	-\$47.401.449	-\$47.411.875	-\$47.422.330	-\$47.432.813
Resultado Operacional	-\$19.669.062	-\$19.679.262	-\$21.289.490	-\$24.299.746	-\$27.820.030	-\$32.330.342	-\$10.678.517	-\$15.615.440	-\$15.552.189	-\$15.488.764	-\$15.425.166	-\$15.361.393

Fuente: elaboración propia

Anual

Tabla 28: Flujo de caja proyecto apalancado anual

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+)Total Ingreso		\$191.318.733	\$785.138.297	\$820.351.395	\$860.642.895	\$896.211.810	\$944.353.586	\$984.913.104	\$1.026.927.046	\$1.076.095.745	\$1.131.114.658
(-)Total costos fijos		-\$424.528.135	-\$594.238.430	-\$619.440.038	-\$645.771.111	-\$673.284.457	-\$702.035.427	-\$732.082.046	-\$763.485.133	-\$796.308.452	-\$830.618.846
(-)Depreciación		-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667	-\$37.456.667
Resultado Operacional		-\$270.666.068	\$153.443.201	\$163.454.690	\$177.415.117	\$185.470.687	\$204.861.492	\$215.374.392	\$225.985.246	\$242.330.626	\$263.039.145
(-)Intereses		-\$9.126.162	-\$8.213.546	-\$7.300.929	-\$6.388.313	-\$5.475.697	-\$4.563.081	-\$3.650.465	-\$2.737.849	-\$1.825.232	-\$912.616
UAI		-\$279.792.230	\$145.229.656	\$156.153.761	\$171.026.804	\$179.994.990	\$200.298.411	\$211.723.928	\$223.247.397	\$240.505.394	\$262.126.529
Impuesto 27%		\$0	\$0	-\$42.161.515	-\$46.177.237	-\$48.598.647	-\$54.080.571	-\$57.165.460	-\$60.276.797	-\$64.936.456	-\$70.774.163
UDI		-\$279.792.230	\$145.229.656	\$113.992.245	\$124.849.567	\$131.396.342	\$146.217.840	\$154.558.467	\$162.970.600	\$175.568.937	\$191.352.366
(+)Depreciación		\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667	\$37.456.667
Flujo operacional		-\$242.335.563	\$182.686.322	\$151.448.912	\$162.306.234	\$168.853.009	\$183.674.507	\$192.015.134	\$200.427.267	\$213.025.604	\$228.809.033
(-)Inversión inicial	-\$405.607.186										
(-)Reinversiones		\$0	\$0	-\$1.800.000	-\$18.950.000	-\$1.800.000	-\$36.200.000	-\$20.750.000	\$0	-\$1.800.000	-\$18.950.000
(+)Valor residual											\$4.907.387.483
(+)Prestamo	\$202.803.593										
(-)Amortización		-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359	-\$20.280.359
Flujo de caja	-\$202.803.593	-\$262.615.922	\$162.405.963	\$129.368.553	\$123.075.874	\$146.772.650	\$127.194.147	\$150.984.774	\$180.146.907	\$190.945.245	\$5.096.966.156

Fuente: elaboración propia

Se considera para el valor residual del proyecto el cálculo de los futuros flujos a perpetuidad. Se aprecia que a partir del año 2 el proyecto apalancado tiene flujos de cajas positivos. A continuación se muestran los principales indicadores del proyecto puro:

VAN	3.698.346.159
TIR	41,63%

6.9.1 Análisis de sensibilidad proyecto apalancado

Se realizan los 2 mismos análisis de sensibilidad que para el proyecto puro:

Tabla 29: Sensibilidad por ocupación proyecto apalancado

% Ocupación	Q promedio cocinas	CON VR		SIN VR	
		VAN	TIR	VAN	TIR
100%	40	\$ 3.698.346.159	41,63%	\$ 615.115.689	24,94%
95%	38	\$ 2.843.144.014	35,65%	\$ 366.955.467	17,28%
90%	36	\$ 1.987.941.868	28,98%	\$ 118.795.244	8,81%
88%	35	\$ 1.578.553.341	25,38%	\$ -	4,28%
78%	31	\$ -	4,28%	\$ -465.706.793	-22,45%

Fuente: elaboración propia

Con una tasa de ocupación promedio del 78% (promedio de cocinas arrendadas 31) el VAN es igual a cero. Bajo este nivel de ocupación promedio de cocinas, el proyecto ya no es rentable. Si no se considera el valor residual en la evaluación, la mínima tasa de ocupación promedio para que el proyecto sea rentable es de 88% (promedio de cocinas arrendadas 35).

A continuación se muestran los valores promedios mínimos en UF/m2. por nivel de ocupación que la Dark Kitchen debe tener para que sea rentable:

Tabla 30: Sensibilidad por UF/m2 proyecto apalancado

% Ocupación	CON VR	SIN VR
	UF / m2 mínimo	UF / m2 minino
100%	1,82	2,10
95%	1,95	2,25
90%	2,09	2,41
88%	2,17	2,50
78%	2,50	2,90

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- Es factible estratégica, técnica y económicamente implementar el negocio de Dark Kitchen en la zona oriente de Santiago.
- Se determina que el segmento objetivo corresponde a locales de comida rápida de la región metropolitana, que de acuerdo a las preferencias de consumo del cliente final y los beneficios que el modelo de negocio presenta, son los más beneficiados dentro del rubro gastronómico.
- Dada la actual ocupación de los principales centros comerciales (95%) y altos costos de puesta en marcha y de operación, el proyecto de Dark Kitchen ofrece una alternativa innovadora en Chile de bajo riesgo para sus arrendatarios.
- Del Benchmarking realizado y dada la actual competencia directa en Chile (otras Dark Kitchen), este proyecto es pionero constructivamente (módulos), generando mayor rentabilidad y velocidad de implementación.
- El VAN del proyecto sin financiamiento es de MM\$ 2.978 con una TIR de 33,81%, considerando la ocupación al 100% de las 40 cocinas y el valor residual al año 10 de MM\$ 4.179. Sin considerar el valor residual, el VAN del proyecto sin financiamiento es de MM\$ 544 con una TIR de 19,29%.
- El VAN del proyecto financiado con 50% capital y 50% deuda es de MM\$ 3.698 con una TIR de 41,63%, considerando la ocupación al 100% de las 40 cocinas y el valor residual al año 10 de MM\$ 4.907. Sin considerar el valor residual, el VAN del proyecto financiado es de MM\$ 615 con una TIR de 24,94%.
- Del análisis de sensibilidad, se determina que se debe asegurar una ocupación promedio constante por sobre el 88% para que el proyecto sea rentable.
- El factor crítico de éxito es mantener una alta ocupación de las cocinas y un listado amplio de potenciales nuevos arrendatarios interesados y listos para ingresar, a manera de minimizar el tiempo de cocinas desocupadas cuando se produzca rotación de arrendatarios.
- Como riesgo del negocio, se puede mencionar a que comiencen a emerger rápidamente nuevas Dark Kitchen o nuevos formatos (subarriendo de espacios subutilizados) que dificulten la captación de potenciales clientes.

Recomendaciones:

- Diseñar los módulos y el espacio pensando en que sea extensible a un segundo piso (módulos encima de otros) para aumentar la capacidad de la Dark Kitchen en el futuro.
- Seguir estrechamente las ventas de cada arrendatario para anticiparse a situaciones de morosos.
- Es clave mantener activamente potenciales clientes interesados en ingresar a la Dark Kitchen para maximizar la tasa de ocupación (lograr el posicionamiento definido).
- Realizar estudio de factibilidad en otras zonas donde actualmente las empresas de Delivery tengan poca penetración por falta de productores con el fin de ofrecer una alternativa económica que incentive la generación de nuevos negocios.

8. Bibliografía

- Rojas Rozas Luis Armando, 2019, Plan de negocios para un restaurante de comida saludable, Memoria de Magister en gestión y dirección de empresas, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas, 81p.
- Leiva Suazo Gonzalo Alfonso, 2019, Modelo de negocio para la implementación de un restaurante de comida rápida fitness en Chile, Memoria de Ingeniero civil industrial, Santiago, Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas, 219p
- Bohle, C, 2020, PedidosYa consolida su primer lugar entre las aplicaciones de última milla. [en línea] Diario Financiero en internet. 11 de diciembre, 2020. <<https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/pedidosya-consolida-su-primer-lugar-entre-las-aplicaciones-de-ultima/2020-12-10/192555.html>> [consulta: 2 abril 2021]
- Bobadilla, P, 2021, Ventas de comida rápida dan señales de recuperación, pero aún lejos de niveles pre-pandemia. [en línea] America Retail. 12 de mayo, 2021. <<https://www.america-retail.com/chile/ventas-de-comida-rapida-dan-senales-de-recuperacion-pero-aun-lejos-de-niveles-pre-pandemia/>> [consulta: 15 mayo 2021]
- Cabello, C, 2019, El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020. [en línea] Pulso. 15 de enero, 2021. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/#:~:text=delivery->> [consulta: 2 abril 2021]
- Bohle, C, 2020, Los números que sustentan el creciente negocio de las dark kitchen. [en línea] Diario Financiero en internet. 14 de octubre, 2020. <<https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/los-numeros-que-sustentan-el-creciente-negocio-de-las-dark-kitchen/2020-10-14/112615.html>> [consulta: 10 mayo 2021]
- Instituto nacional de estadísticas, 2020, Proyecciones de población. [en línea] Santiago, Chile. <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>> [consulta: 15 mayo 2021]
- Parque Arauco S.A., 2020, Reporte de resultados 3T20. [en línea] Santiago, Chile. <file:///C:/Users/claudio.sanchez/Downloads/An%C3%A1lisis_Razonado9462700_0_202009.pdf> [consulta: 2 junio 2021]
- Riveros, J, 2018, Guía con los centros comerciales de Santiago. [en línea] Las Últimas Noticias. 28 de agosto, 2018. <<https://www.camaracentroscomerciales.cl/wp-content/uploads/2018/08/view-4.jpeg>> [consulta: 12 mayo 2021]
- Mall & Retail, 2018, Los Dark Kitchen: “Restaurantes Fantasma”. [en línea] Mall y Retail. 2021. <https://www.mallyretail.com/index.php?id&id_news=448> [consulta: 12 mayo 2021]

- La Hostelera, 2019, Qué son los restaurantes fantasma y qué es Keatz. [en línea] La Hostelera. 18 de Junio, 2019.
<<https://www.lahostelera.com/blog/que-son-los-restaurantes-fantasma-y-que-es-keatz/>>
[consulta: 12 mayo 2021]
- Mramalho, 2020, Dark kitchen: todo sobre la tendencia del delivery. [en línea] Tiller. 20 de enero, 2020.
<<https://www.tillersystems.com/es/blog/dark-kitchen-todo-sobre-la-tendencia-del-delivery/>>
[consulta: 12 mayo 2021]
- Diego Coquillat, 2021, Dark Kitchen: Guía completa para 2021. [en línea] Diego Coquillat. 4 de marzo, 2021.
<<https://www.diegocoquillat.com/dark-kitchen-guia-completa-para-2021/>>
[consulta: 20 mayo 2021]
- Plaza S.A, 2020, Memoria integrada Plaza S.A. 2020. [en línea] Plaza S.A. 2020.
<https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=1fddec4f691e6a92b5ff85f5a1d22f98VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVQxUk5lazFCUFQwPQ==&se cuencia=-1&t=1627518885>
[consulta: 2 junio 2021]
- Servicio de impuestos internos, 2021, Estadísticas de empresas. [en línea] Santiago, Chile.
<https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html>
[consulta: 15 junio 2021]
- Shneir, J, 2021, ¿Cuál es el margen de ganancias en un Restaurant?. [en línea] camino financiero. 28 de mayo, 2021.
<<https://www.caminofinancial.com/es/cual-es-el-margen-de-ganancias-en-un-restaurante/>>
[consulta: 18 octubre 2021]
- DKF, 2021
<<https://dkfactory.cl>>
[consulta: 2 abril 2021]
- Cocina central, 2021
<<https://cocinacentral.cl>>
[consulta: 2 abril 2021]
- Pop Kitchens, 2021
<<https://popkitchens.net/>>
[consulta: 2 abril 2021]
- Uber Eats, 2021
<<https://www.ubereats.com>>
[consulta: 8 abril 2021]
- Rappi, 2021
<<https://www.rappi.cl>>
[consulta: 10 abril 2021]
- Pedidos Ya, 2021
<<https://www.pedidosya.cl>>
[consulta: 10 abril 2021]

9. Anexos

Anexo A: Encuesta a clientes finales

Pregunta 1: ¿Consume comida preparada mediante las aplicaciones de delivery (Rappi, Uber Eats, PedidosYa, etc)?

- Si
- No

Pregunta 2: ¿Cuál de las siguientes aplicaciones de delivery de comida usa regularmente? (puede marcar varias alternativas)

- UberEats
- PedidosYa
- Rappi
- Lala
- Justo
- Bicci

Pregunta 3: ¿Aproximadamente, cuantas veces a la semana pide comida preparada por estas aplicaciones? Indique un número

Pregunta 4: ¿Qué días mayormente pide comida por delivery?

- Semana (lunes a viernes)
- Fin de semana (sábado y domingo)
- Toda la semana

Pregunta 5: ¿En qué horario mayormente pide comida por delivery (puede marcar hasta 2 alternativas)?

- Al desayuno
- Al almuerzo
- A media tarde
- A la cena
- Trasnocche

Pregunta 6: En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante evalúe de acuerdo a su preferencia cada característica al momento de elegir una aplicación a usar:

- Rapidez
- Variedad de restaurantes/locales a elegir
- Costo de envío

- Calidad de la entrega (que el pedido llegue con buena presentación y la temperatura adecuada)
- Cupón de descuento (promociones)

Pregunta 7: En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante evalúe de acuerdo a su preferencia cada característica al momento de elegir un restaurant/local de comida preparada por aplicación:

- Que sea marca reconocida (McDonald's, Burger King, Dunkin Donuts, etc)
- Recomendación de otros usuarios
- Precio de la carta
- Que tenga promociones/descuentos

Pregunta 8: De las siguientes categorías de comidas preparadas, evalúe en una escala del 1 al 5 su preferencia al momento de pedir por aplicaciones de delivery, donde 1 es nunca pido y 5 pido la mayor parte de la veces.

- Comida Rápida (Hamburguesa, sándwich, hot dog, empanadas)
- Comida China
- Pescados y mariscos
- Comida Casera (chilena)
- Sushi
- Comida Peruana
- Comida Mexicana
- Comida Vegetariana y/o Vegana
- Pastas
- Pizzas
- Carnes
- Cafeterías (pasteles, donuts, café, dulces, tortas)
- Otros (cocina india, japonesa, venezolana, tailandesa, etc)

Pregunta 9: ¿Cuánto en su gasto mensual aproximado en delivery de comida preparada?

- Entre \$1 y \$30.000
- Entre \$30.001 y \$60.000
- Entre \$60.001 y \$90.000
- Entre \$90.001 y \$120.000
- Entre \$120.001 y 150.000
- Entre \$150.001 y 180.000
- Entre \$180.001 y \$210.000
- Entre \$210.001 y \$230.000
- Entre \$230.001 y 260.000
- Entre \$260.001 y \$290.000
- Más de \$290.000

Pregunta 10: Indique su edad

Pregunta 11: Indique en que comuna vive

Pregunta 12: Indique el número de integrantes viven en su hogar

Pregunta 13: ¿Cuál es el ingreso promedio mensual de su hogar?

- \$1 a \$1.000.000
- \$1.000.0001 a \$1.500.000
- \$1.500.0001 a \$2.000.000
- \$2.000.001 a \$2.500.000
- \$2.500.0001 a \$3.000.000
- \$3.000.0001 a \$3.500.000
- \$3.500.0001 a \$4.000.000
- \$4.000.0001 a \$4.500.000
- \$4.500.0001 a \$5.000.000
- \$5.000.0001 a \$5.500.000
- \$5.500.0001 a \$6.000.000
- \$6.000.0001 a \$6.500.000
- \$6.500.0001 a \$7.000.000
- Más de \$7.000.000

Anexo B: Resultados encuesta a clientes finales

Número de respuestas de persona de la zona oriente = 64

Distribución de respuestas por comunas:

Las Condes = 27% (17 respuestas)

Providencia = 20% (13 respuestas)

Vitacura = 17% (11 respuestas)

Ñuñoa = 17% (11 respuestas)

La Reina = 13% (8 respuestas)

Lo Barnechea = 6% (4 respuestas)

Distribución de respuestas por ingresos mensuales:

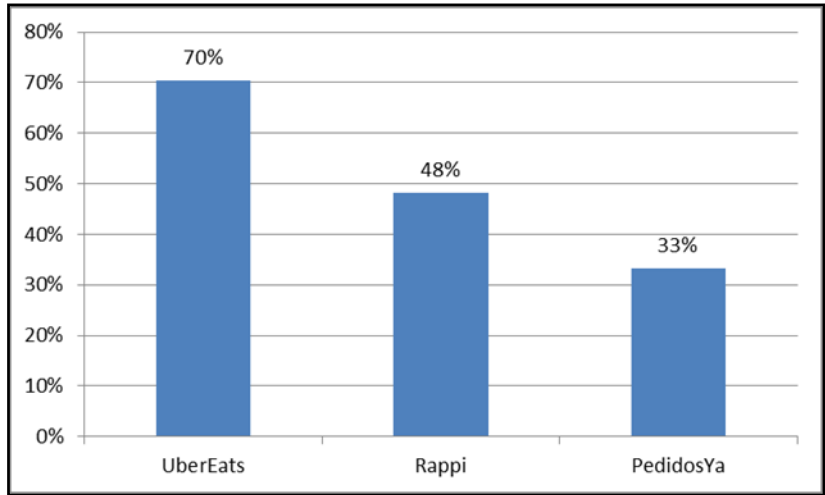
\$1.000.000 a \$2.000.000 = 14% (9 respuestas)

\$2.000.001 a \$3.000.000 = 25% (16 respuestas)

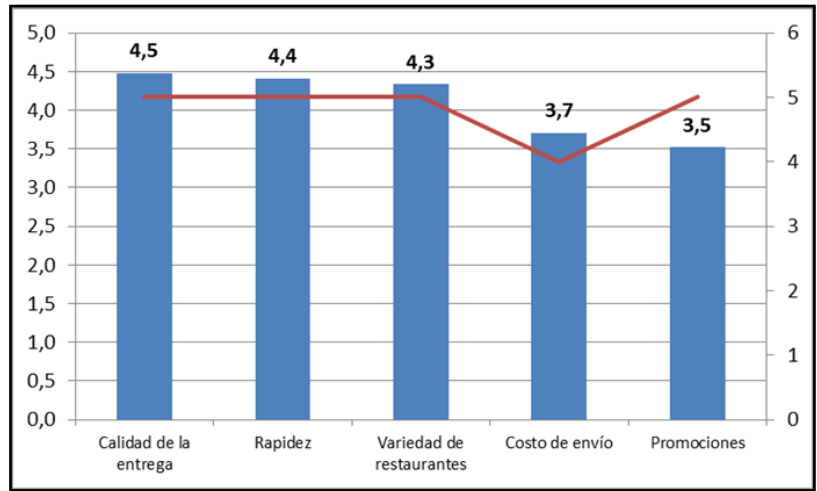
\$3.000.001 a \$4.000.000 = 28% (18 respuestas)

\$4.000.001 a \$5.000.000 = 20% (13 respuestas)

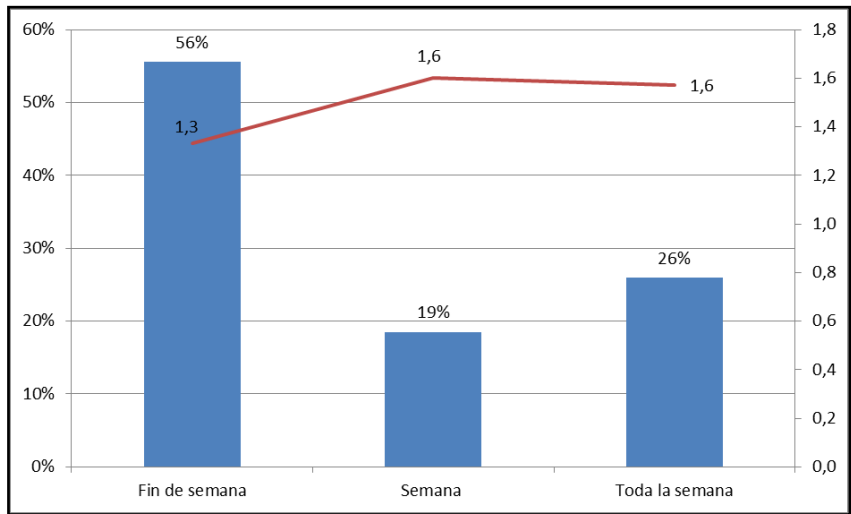
Más de \$5.000.000 = 13% (8 respuestas)



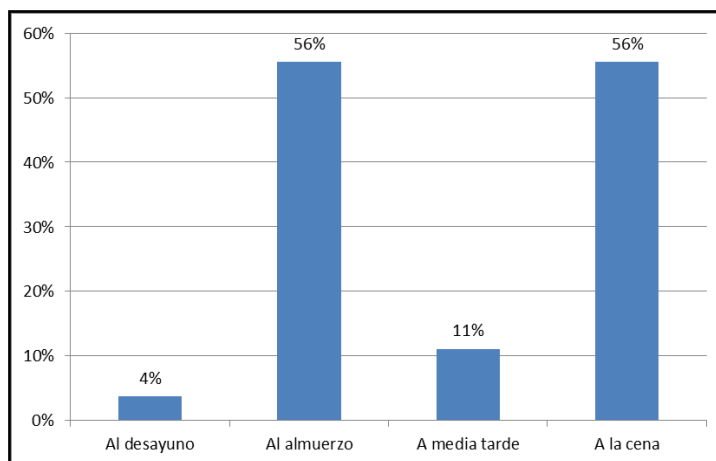
Preferencia de uso de aplicación de pedido



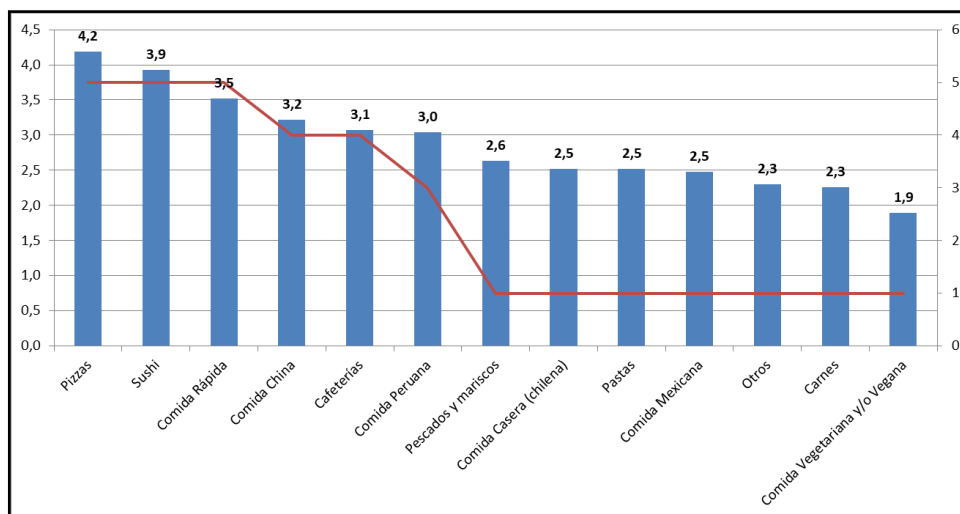
Factores de decisión de uso de una aplicación



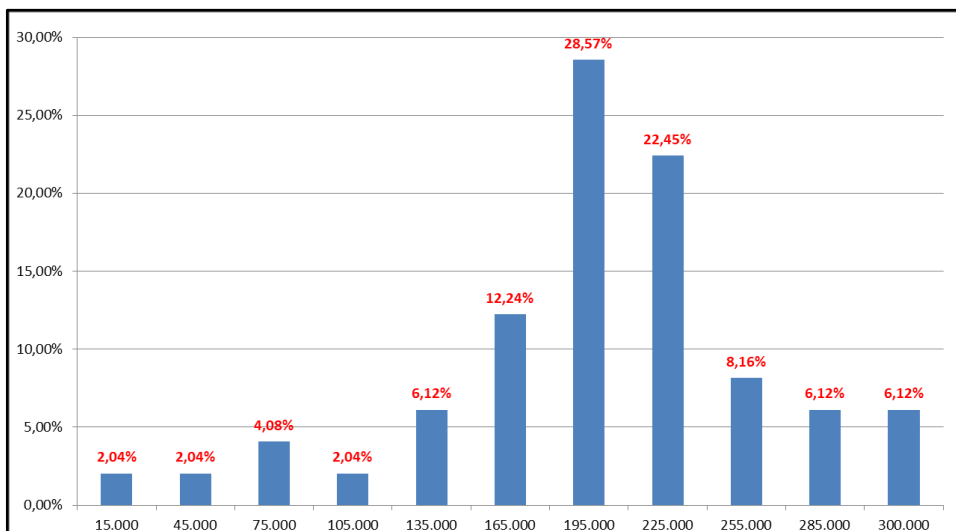
Frecuencia de pedido semanal



Frecuencia de pedido dentro del día



Preferencia de tipo de comida preparada solicitada por aplicación



Distribución y gasto promedio mensual en comida preparada solicitada por aplicación

