



***Dark Kitchen* en Santiago de Chile**
Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Antonio Cañada Momblant
Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac

Santiago, julio 2020

Dedicatoria

ii

Dedico esta tesis a mi esposa Rut Romero, por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión, por su amor. El desarrollo de mi carrera profesional siempre se lo deberé a ella, quien llegó hasta dejar su país de origen por mí.

Estos últimos años el *delivery* de comida, en Chile y en el mundo, ha tenido un crecimiento explosivo. Los restaurantes han tenido que reinventarse para satisfacer este mercado. Se han planteado si habrá alguna otra solución más eficiente que abrir nuevos locales. Las *Dark Kitchen*, nacen para satisfacer esta necesidad, son cocinas arrendadas por los restaurantes, diseñadas exclusivamente para hacer pedidos para entrega en local o *delivery*.

Las “cocinas oscuras” permiten separar el servicio tradicional, con camareros que sirven a las mesas, del resto de los pedidos a domicilio. Estas cocinas están en otro lugar físico que el del restaurante. La ubicación de estas cocinas es estratégica, con fácil acceso a zonas de alta demanda. Esta solución permite ampliar la cartera de clientes del restaurante, alcanzando nuevas zonas de forma más rápida, además mejora la experiencia del usuario, con tiempos de espera menores y sin tener que compartir espacio con los repartidores que están esperando el pedido.

Actualmente existen varias empresas de *Dark Kitchen* en Santiago, pero ninguna ofrece una infraestructura diseñada especialmente para ello. Las opciones que hay son casas o locales que fueron modificados para instalar varias cocinas, por lo que no son eficientes para tránsito y reparto, en su mayoría no cumplen con las exigencias sanitarias ni de seguridad, y tampoco tienen estacionamiento o zona de descanso para los repartidores.

Nuestro proyecto viene a ofrecer una infraestructura diseñada especialmente para este tipo de cocinas, proponemos crear un *hub* de varias *Dark Kitchen*, es decir, un centro de distribución de comida para *delivery*, con todo lo necesario para poder operar en el momento que se instalen, incluyendo los permisos que se requieren. Es importante mencionar que se trata de un negocio inmobiliario, dado que se compraría el terreno donde se realiza el proyecto y posteriormente se arrendarían las cocinas a los restaurantes, que son los clientes.

El cliente objetivo son restaurantes de buena calidad, de gama media-alta y diversos. Cada uno de estos atributos lo medimos mediante el *rating* de las apps, el coste promedio y el tipo de cocina, respectivamente. El usuario final de las cocinas serían cocineros contratados directamente por los restaurantes, con acceso 24/7. Los repartidores cuentan con sala de espera y estacionamiento.

Nuestra oferta son cocinas de 35 m² (extensible a 70 m²), incluyendo limpieza de zonas comunes, internet y teléfono, seguridad, conserjería, bodegas en frío y seco, control de plagas, equipamiento básico (campana, lavamanos, hornos, quemadores, refrigerador y mesas de trabajo). No incluye equipamiento específico de cada restaurante, utensilios de cocina, limpieza del interior de las cocinas, tampoco servicio de despacho.

El principal sustituto de nuestro modelo de negocio es que los restaurantes se armen ellos su propia *Dark Kitchen*, sin embargo, es poco probable que los restaurantes tomen ese riesgo por la alta inversión en la habilitación, y porque el arriendo les permite fácil salida en caso que no les vaya bien.

Estimamos que el tamaño de mercado de “cocinas oscuras” en la Región Metropolitana es de 16 millones USD en ventas anuales, y que solamente se está capturando un 5% de ese mercado. La situación social, económica y política actual, con crisis como el estallido social o la pandemia del Covid-19, ha validado aún más este tipo de negocio, dado que permite que los restaurantes puedan seguir operando.

Nuestra propuesta tiene como valor clave la eficiencia, no solamente operacional, si no también en el propio diseño de la infraestructura. Es por esto que optamos por una construcción modular, de manera que cada *hub* pueda crecer de forma fácil hasta llegar a la máxima altura permitida.

En conclusión, recomendamos desarrollar este negocio porque es rentable y con riesgos razonables.

La siguiente tabla resume los principales indicadores económicos del Plan de Negocios:

Variable	Ud	Cantidad
Inversión inicial	\$MM	587
VAN	\$MM	590
TIR	%	24%
Tasa de descuento	%	13%

Tabla resumen de los principales indicadores económicos del Plan de Negocios

Tabla de Contenidos

v

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	2
2.1	Industria	2
2.1.1	Análisis Pestel.....	2
2.1.2	Análisis Porter de las 5 fuerzas	2
2.1.3	Tamaño de mercado	3
2.1.4	Estimación de la demanda y proyección.....	3
2.2	Competidores	3
2.3	Clientes	4
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	5
3.1	Modelo de negocios	5
3.2	Descripción de la empresa	6
3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	6
4	PLAN DE MARKETING.....	7
5	PLAN DE OPERACIONES	9
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2	Flujo de operaciones	10
5.3	Plan de desarrollo e implementación	11
5.4	Dotación.....	12
6	EQUIPO DEL PROYECTO.....	13
6.1	Equipo gestor	13
6.2	Estructura organizacional.....	13
6.3	Incentivos y compensaciones.....	13
7	PLAN FINANCIERO.....	14
7.1	Variables y supuestos.....	14
7.2	Proyección Estados Financieros	17
7.2.1	Estado de Resultado.....	17
7.2.2	Balance.....	17
7.2.3	Flujo de Caja	18
7.3	Tasa de descuento, VAN, TIR y <i>payback</i>	18
7.4	Análisis de sensibilidad.....	18
7.5	Principales razones financieras	19
7.6	Desglose del capital de trabajo	20
8	RIESGOS CRÍTICOS.....	21
9	PROPUESTA INVERSIONISTA	23
10	CONCLUSIONES	24

11	ANEXO 1: Caracterización de restaurantes en la Región Metropolitana de Santiago según base de datos Zomato.....	26
11.1	Presentación API de Zomato	26
11.2	VARIABLES RELEVANTES.....	26
11.3	Densidad de establecimientos por comuna.....	27
11.4	Tablas de relación de variables representativas.....	28
11.5	Gráficos de posicionamiento de restaurantes según rating, coste promedio y número de <i>reviews</i>	38
11.6	Tipos de cocina con pocos restaurantes.....	40
12	ANEXO 2: Variables de la ubicación de la Dark Kitchen.....	41
12.1	Precio del suelo.....	41
12.2	Isócronas.....	41
12.3	Densidad de población.....	42
13	ANEXO 3: <i>Layout</i> del negocio.....	43
14	ANEXO 4: Estimación del tamaño del mercado del <i>food-delivery</i> y de <i>Dark Kitchen</i> en la Región Metropolitana.....	45
15	ANEXO 5: Detalles del Plan Financiero.....	47
15.1	Estados Financieros en \$MM y % respecto las ventas.....	47
15.1.1	Estado de Resultados.....	47
15.1.2	Balance.....	48
15.2	Desglose de la inversión y depreciación.....	49
15.3	Gráficos de variables representativas.....	50
16	REFERENCIAS.....	51

Tabla 1-1. Competencia y captura de mercado de Dark Kitchen en Chile. Fuente: elaboración propia.	1
Tabla 2-1. Cálculo del tamaño de mercado del food delivery y de las Dark Kitchen en la Región Metropolitana. Fuente: elaboración propia.	3
Tabla 4-1. Estrategia de precio de nuestra propuesta en comparación con la competencia. Fuente: elaboración propia.	7
Tabla 4-2. Descripción de lo que incluye y no incluye nuestra propuesta de Dark Kitchen. Fuente: elaboración propia.	7
Tabla 4-3. Estimación de crecimiento de mercado, evolución de la competencia relevante y ventas propias. Para las ventas propias se considera solo un módulo de cocinas (el mismo del plan financiero, que llega hasta 48 cocinas). Fuente: Elaboración propia.	8
Tabla 8-1. Tabla de análisis de riesgos. Fuente: Elaboración propia.	22
Tabla 9-1. Flujo del emprendedor y del inversionista. Fuente: Elaboración propia.	23
Tabla 9-2. Tabla resumen del VAN, TIR para proyecto, inversionista y emprendedores. Fuente: Elaboración propia.	23
Tabla 10-1. Tabla resumen principales indicadores del proyecto, emprendedores e inversionista. Fuente: Elaboración propia.	25
Tabla 11-1. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y comuna. Fuente: Zomato – elaboración propia.	29
Tabla 11-2. Cantidad de restaurantes por tipo de cocina y comuna. Fuente: Zomato – elaboración propia.	30
Tabla 11-3. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y tipo de cocina. Fuente: Zomato – elaboración propia.	31
Tabla 11-4. Rating promedio según tipo de establecimiento y comuna (rating del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor). Fuente: Zomato – elaboración propia.	32
Tabla 11-5. Rating promedio según tipo de cocina y comuna (rating del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor). Fuente: Zomato – elaboración propia.	33
Tabla 11-6. Rating promedio según tipo de establecimiento y tipo de cocina (rating del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor). Fuente: Zomato – elaboración propia.	34
Tabla 11-7. Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y comuna (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.	35
Tabla 11-8. Coste promedio 2 personas según tipo de cocina y comuna (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.	36
Tabla 11-9. Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y tipo de cocina (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.	37

Tabla 14-1. Descripción de las variables para el fundamento de la estimación del tamaño de mercado del delivery en Chile. Fuente: elaboración propia.	45
Tabla 14-2. Fundamentación cálculo tamaño de mercado de delivery en la Región Metropolitana. Fuente: Zomato y SII – elaboración propia.	46

Figura 2-1. Gráfico de posicionamiento de restaurantes con más de 350 reviews, según rating y coste promedio Fuente: Zomato – Elaboración propia.	4
Figura 5-1. Layout del piso 1 de nuestra propuesta de Dark Kitchen en Providencia. Fuente: elaboración propia.....	9
Figura 5-2. Diagrama de flujo del tratamiento de los repartidores. Fuente: Elaboración propia.	10
Figura 5-3. Diagrama de flujo de proceso de compra por el cliente final, quien ordena a las apps la comida. Se distingue en fondo gris aquellas partes donde interviene Dark Kitchen. Fuente: Elaboración propia.	11
Figura 5-4. Diagrama Gantt de la implementación del negocio. Fuente: Elaboración propia.....	11
Figura 6-1. Diagrama de la estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.	13
Figura 11-1. Ubicación de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.	27
Figura 11-2. Mapa de densidad de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.	28
Figura 11-3. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes con más de 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.	38
Figura 11-4. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 250 y 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.	38
Figura 11-5. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 200 y 250 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.	39
Figura 11-6. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 175 y 200 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.	39
Figura 11-7. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago con menos de 50 restaurantes, según rating. Fuente: Zomato – elaboración propia.	40
Figura 12-1. Precios promedio del suelo en Santiago (UF/m ²). Fuente: GFK Chile.	41
Figura 12-2. Isócronas desde ubicación elegida para Dark Kitchen. Fuente: Google API - elaboración propia.....	42
Figura 12-3. Densidad poblacional por comuna en Santiago (habitantes por km ²). Fuente: Censo 2017 Chile – elaboración propia.	42
Figura 13-1. Mapa del SII con los datos prediales del terreno escogido. Fuente: SII.	43
Figura 13-2. Layout de nuestra propuesta de Dark Kitchen, piso 1 y 2. Fuente: elaboración propia.	44

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El crecimiento del *delivery* de comida ha generado que los restaurantes tengan que ampliar su capacidad de cocina para poder satisfacer este aumento de demanda. Esta necesidad ha llevado a plantear si realmente es necesario que las cocinas estén en el mismo lugar que el restaurante tradicional, en el que los camareros sirven a las mesas. Las *Dark Kitchen* son una oportunidad de negocio porque resuelven esta necesidad, son cocinas que se ofrecen en arriendo a los restaurantes, en una ubicación estratégica, y que les permiten ampliar su capacidad de venta.

El tamaño de mercado del *food-delivery* en Chile era de aproximadamente 305 millones USD en ventas anuales para el año 2019, con una proyección de crecimiento del 14% anual (1), llegando a aproximadamente los 550 millones USD para el año 2025. Crisis como el estallido social de octubre 2019 o la pandemia Covid-19 han incrementado aún más este mercado.

Actualmente en Chile existe una baja oferta de cocinas de este tipo, estimamos que no hay más de 70 *Dark Kitchens* en Santiago, y que se está capturando solo de un 5% de este mercado. La Tabla 1-1 sintetiza la oferta actual de cocinas y la captura de mercado. Para mayor detalle de este capítulo se sugiere revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

	NG Cocinas	Carmencitas 272	Cocina Central	Cocinas Apps	Total
Ventas anuales (\$MM)	136	48	139	318	641
Número de cocinas	16	5	12	33	66
Tamaño cocinas promedio (m2)	15	18	16	16	16
Participación de mercado (%)	1,06%	0,37%	1,08%	2,47%	4,99%
Precio por cocina (UF/mes)	24,75	27,90	33,60	28,00	28,47
Precio por cocina (UF/m2*mes)	1,65	1,55	2,10	1,75	1,79

Tabla 1-1. Competencia y captura de mercado de *Dark Kitchen* en Chile. Fuente: elaboración propia.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Industria

2.1.1 Análisis Pestel

La situación política en Chile después del estallido social de octubre 2019 es compleja, sin mucha claridad sobre el futuro del país, además, la pandemia del coronavirus ha afectado fuertemente la economía mundial. Sin embargo, esto puede ser una oportunidad para las “cocinas oscuras”, pues puede aumentar la demanda de clientes de *delivery*, los cuales prefieran quedarse en casa en lugar de salir a comer.

A nivel social, la generación *millennial* es cada vez más impaciente y agradece que los servicios de las empresas sean rápidos y buenos, por esto ellos están haciendo crecer el mercado del *delivery* (2).

Respecto el ámbito tecnológico, es innegable que el mundo se está transformando hacia lo digital, y la industria gastronómica no es una excepción. El modelo de *Dark Kitchen* encaja con esta tendencia dado que busca ofrecer eficiencia trabajando en conjunto con las apps (Uber Eats, Pedidos Ya, Rappi, etc.). Esta misma eficiencia conlleva también la sustentabilidad ecológica, minimizando el tiempo de entrega del producto. Además, el hecho que todas las cocinas estén juntas facilitará el manejo de residuos.

Finalmente, las *Dark Kitchen* son un modelo de negocio nuevo, por lo cual aún hay vacíos legales por lo que se refiere a los permisos. No hay regularización específica para este tipo de negocio, por lo que la estrategia será tener un estricto autocontrol higiénico. Ha habido sanciones recientemente en este sentido (3).

2.1.2 Análisis Porter de las 5 fuerzas

Los proveedores tienen una fuerza alta dentro de este negocio, entre ellos distinguimos a las apps, los repartidores de comida (*riders*) y los fabricantes de equipos de cocina. Las apps tienen mucho poder, y cobran comisiones a los restaurantes entre el 15% y el 30% (4). Los *riders* también tienen un papel crucial dentro de la industria del *delivery*, actualmente no reciben buen trato ni por parte de los restaurantes ni por las apps (5). Nuestra propuesta los tiene en cuenta, propiciando estacionamiento y lugar de descanso. Tenemos claro que “ganarnos” a los repartidores puede ser un factor clave de éxito. Finalmente, destacamos como proveedores a los fabricantes de equipamiento de cocina, como por ejemplo [Marsol](#). La tecnología puede hacer que los restaurantes sean mucho más eficientes, por lo que es clave asesorarlos en este sentido.

Los competidores tienen también una fuerza alta en este tipo de negocio. El tamaño de mercado de “cocinas oscuras” es de 16 millones USD en ventas anuales en la Región Metropolitana, y está creciendo. No hay que olvidar que las *Dark Kitchen* son un negocio inmobiliario, y en este sentido es relativamente fácil entrar a competir. Es por este motivo que es crucial diferenciarse ofreciendo calidad en la infraestructura y el diseño de las cocinas.

El principal sustituto que prevemos es que los restaurantes se armen su propia “cocina oscura”, pero no le vemos mucha fuerza a este punto dado que con nuestro modelo se ahorran la inversión en la habilitación, el tiempo de encontrar propiedad y tienen fácil salida en caso que no les funcione (es un arriendo).

Finalmente, consideramos que los compradores tienen una fuerza media-baja ya que hay mucha demanda de este tipo de cocinas, solo se está capturando un 5% del tamaño de mercado.

2.1.3 Tamaño de mercado

El tamaño del mercado del *food delivery* está cerca de los 300 millones USD anuales en la Región Metropolitana, (1). Estimamos que el tamaño de mercado de las *Dark Kitchen*, en la RM, es actualmente de 16 millones USD en ventas anuales. Ver fundamento de esta estimación en [Anexo 1](#) y [Anexo 4](#).

Variable	Ud	Cantidad
Cantidad de restaurantes con <i>delivery</i> en la RM (fuente: Zomato)	Ud	1.311
Cantidad total de restaurantes en la RM (fuente: SII)	Ud	13.484
Porcentaje de restaurantes que son de <i>delivery</i> en RM	%	9,72%
Ventas anuales de total restaurantes en RM (fuente: SII)	MM USD	3.081,46
Tamaño de mercado del <i>food delivery</i> en RM en ventas anuales	MM USD	299,62
Tamaño de mercado de <i>Dark Kitchen</i> en RM en ventas anuales	MM USD	15,93

Tabla 2-1. Cálculo del tamaño de mercado del *food delivery* y de las *Dark Kitchen* en la Región Metropolitana. Fuente: elaboración propia.

2.1.4 Estimación de la demanda y proyección

Considerando un 14% de crecimiento anual, tal como se estima en la Tabla 4-3, en Chile, el tamaño de mercado del *food delivery* debiera ser cercano a los 550 millones USD en el 2025. Estimamos que el tamaño de mercado de las *Dark Kitchen* crecerá al menos al mismo ritmo que el del *food delivery*. Se estima que el número de “cocinas oscuras” en Chile se duplique para el año 2021 (6), el desafío está en poder capturar el máximo de ese mercado.

2.2 Competidores

Tal como se ha dicho en puntos anteriores, la competencia de *Dark Kitchen* solamente está capturando un 5% del mercado, estimamos que hay menos de 70 cocinas actualmente en la Región Metropolitana. La Tabla 1-1 resume los principales actores ([NG Cocinas](#), [Carmencitas 272](#), [Cocina Central](#) y cocinas que también ofrecen las apps) y sus principales características.

Toda la competencia actual ofrece prácticamente los mismos servicios, cobrando entre 1,55 a 2,20 UF/m² mensual. Los gastos comunes, cuentas de agua, gas y electricidad se cobran a parte según el consumo. Las cocinas que ofrecen tienen un tamaño promedio menor a 20 m² y son casas o locales adaptados para su uso, no tienen una infraestructura diseñada específicamente para ello. Se incluye el equipamiento básico (lavamanos, mesones de

acero inoxidable, quemadores, horno, campana, etc), pero no el equipamiento específico de cada tipo de cocina. Los clientes tienen acceso 24/7, con bodegaje en frío y seco, servicio de vigilancia y seguridad, internet, aseo áreas comunes y los correspondientes permisos sanitarios.

2.3 Clientes

El concepto de *Dark Kitchen* debe ser entendido como un centro de distribución (*hub*) de comida. Los clientes potenciales son los restaurantes que actualmente tienen *delivery*, pero también es necesario incluir otro tipo de establecimientos como heladerías, panaderías, pastelerías, etc.

Se han catalogado 7.823 establecimientos en la Región Metropolitana que podrían ser eventuales clientes, y se han segmentado por comuna, tipo de cocina, categoría (alta gama, media, patio de comida, etc.), y otras variables como rating y coste promedio (ver [Anexo 1](#)). Nuestro perfil de clientes objetivo son aquellos establecimientos que son “buenos”, “caros” y “diversos”. Esto lo medimos de la siguiente forma:

- “Buenos”: Medible a través del rating (del 1 al 5), siendo el 5 el de mejor calidad
- “Caros”: Medible a través del coste promedio para 2 personas
- “Diversos”: Medible por la cantidad según tipo de cocina con poca representación

Buscamos que sean diversos para poder ofrecer variedad al cliente final. En la Figura 2-1 se representan los tipos de cocina según rating y coste promedio.

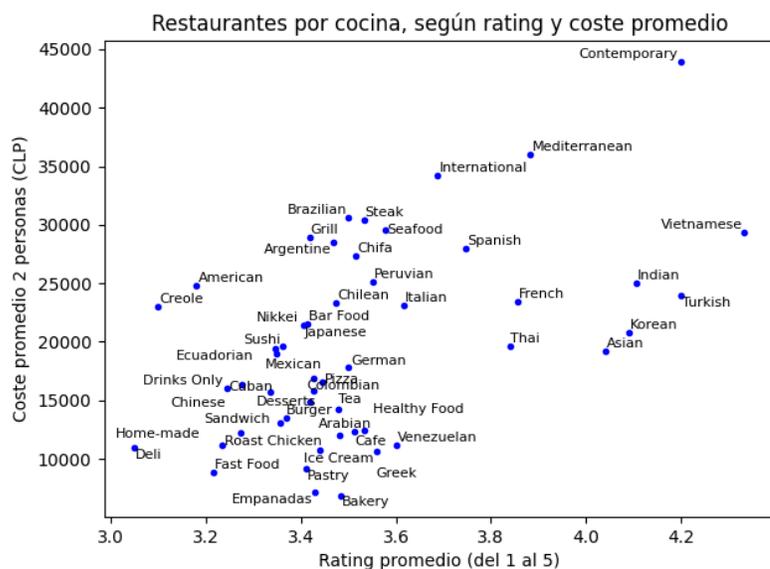


Figura 2-1. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago según rating y coste promedio. Fuente: Zomato – Elaboración propia.

Para mayor detalle respecto del análisis de la industria recomendamos revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

En este capítulo se resume el modelo de negocios, la descripción de la empresa y la estrategia de crecimiento. Para conocer mayor detalle se recomienda revisar la Parte I de este Plan de Negocios.

3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor de *Dark Kitchen* es facilitar la expansión del negocio gastronómico de nuestros clientes, proporcionando la posibilidad de aumentar su clientela separando la parte del *delivery* de la del local tradicional. Ofrecemos cocinas en arriendo con un diseño específico para su función.

La separación del *delivery* del local propicia tiempos de espera menores para el cliente. Además, mejora la experiencia del cliente del restaurante tradicional, ya que los repartidores no comparten espacio con los camareros ni colapsan la cocina. Los restaurantes que arrienden *Dark Kitchen* tienen la posibilidad de aumentar sus ingresos sin incrementar mucho sus costes indirectos, y tienen la capacidad de seguir operando en crisis como la del estallido social de octubre de 2019 o la pandemia del Covid-19.

El modelo de negocio que estamos presentando es de tipo inmobiliario, ya que las cocinas se ofrecen en arriendo. En este sentido, la estructura de costes y de ingresos es simple. El costo es el dividendo en caso de compra del terreno o la cuota de arriendo, además de la inversión por la construcción, habilitación, y compra de instalaciones y los sueldos. La estructura de ingresos es el arriendo mensual que pagarán los restaurantes.

Nuestros socios clave son las apps (Uber, Rappi, etc.), su base de datos de clientes y conocimiento de la industria puede ayudar a disminuir riesgos de vacancia. Además, consideramos tener buena relación comercial con [Kitchen Center](#), quien nos puede asesorar con su *know how* en armado de cocinas, con [Marsol](#), que son expertos en equipamiento industrial, y con el Seremi, por el tema de la regulación sanitaria. Finalmente, empresas como [RCM Modular](#) también nos pueden ayudar a ser eficientes con la construcción modular de las cocinas.

Entre las actividades clave de *Dark Kitchen*, destacamos el diseño de la infraestructura y su ubicación, en zonas de acceso rápido a las áreas de alta demanda (ver isócronas en [Anexo 2](#)). El manejo de los contratos de arriendo y su administración también es muy relevante.

Finalmente, comentar que proponemos una relación con nuestros clientes de perspectiva de largo plazo, nos deben ver como sus consejeros en la expansión de su negocio con el *delivery*. Forma parte de nuestra estrategia el generar un sentimiento de comunidad entre los clientes, de manera que se conozcan entre ellos y se puedan generar sinergias positivas.

3.2 Descripción de la empresa

El servicio que ofrece *Dark Kitchen* es arrendar espacios de cocinas a negocios gastronómicos para expandir sus ventas a través del *delivery*. Tal como se ha comentado en el capítulo 2.3, no se debe entender solamente restaurantes, sino también panaderías, pastelerías, heladerías, etc. *Dark Kitchen* debe ser entendido como centro de producción y distribución (*hub*) de comida diseñado para modelo *delivery*.

El producto que vendemos es el arriendo de cocinas modulares de 35 m² (extensible a 70 m²), incluyendo los permisos necesarios, limpieza de las zonas comunes, internet, teléfono, seguridad, conserjería, espacio de bodegaje en frío y seco, control de plagas, equipamiento básico (campana, lavamanos, hornos, quemadores, refrigerador y mesas de trabajo). No incluye equipamiento específico de cada restaurante, utensilios de cocina ni limpieza del interior de las cocinas, tampoco servicio de despacho. Los cocineros, que deben ser contratados directamente por los clientes, tendrán acceso 24/7. Los repartidores dispondrán de una sala de descanso y estacionamiento.

Este modelo de “cocinas oscuras” sustituye la forma de funcionar del *food delivery* actual, en el cual los pedidos se tramitan en el mismo restaurante donde se sirve a las mesas. La separación del *delivery* es beneficiosa porque permite expandir la cartera de clientes, llegando a nuevas zonas, y más rápido. Además, tal como se ha comentado anteriormente, mejora la experiencia de los comensales, que ya no tienen que convivir con los repartidores.

Buscamos diferenciarnos de la competencia ofreciendo calidad en la infraestructura, las *Dark Kitchen* actuales en Santiago son cocinas normalmente menores a 20 m², y son locales adaptados para ese uso, no se diseñaron especialmente para ser “cocinas oscuras”.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia inicial consiste en comprar un terreno de por lo menos 500 m² y habilitarlo con 16 cocinas de 35 m² (2 pisos de 8 cocinas cada uno), más el área de administración, estacionamiento y descanso para los repartidores (ver [Anexo 3](#)). Las cocinas son módulos que se pueden apilar, entonces el plan es habilitar 4 cocinas más (apilando sobre las anteriores) cada año, hasta así llegar a la altura máxima permitida por la normativa municipal. Este sería el primer *hub* de *Dark Kitchen*.

El plan de crecimiento considera replicar este *hub* en ubicaciones estratégicas de la ciudad, buscando oportunidades inmobiliarias, propiedades con buen precio (ver gráfico precios m² por comuna en [Anexo 2](#)) y con rápido acceso a las zonas de alta demanda según las isócronas.

4 PLAN DE MARKETING

El objetivo principal del marketing es diferenciarnos como el *Dark Kitchen* que ofrece mayor calidad en cuanto a infraestructura. Ofrecemos un producto de estándar y calidad alto, por lo que buscaremos clientes que valoren estos atributos. Nuestra estrategia de segmentación busca restaurantes “buenos”, “caros” y “diversos”. Cada uno de estos atributos se mide con el *rating*, el coste promedio y el tipo de cocina (ver gráficos de posicionamiento en [Anexo 1](#)).

Referente al precio, no buscamos ser los más baratos, dado que estamos ofreciendo calidad en cuanto la infraestructura. La Tabla 4-1 compara los precios de la competencia y los nuestros, como se puede ver, el valor UF/m² de nuestra propuesta está en el rango alto, sin ser tampoco el más caro.

	NG Cocinas	Carmencitas 272	Cocina Central	Cocinas Apps	Nuestra propuesta
Tamaño cocinas promedio (m ²)	15	18	16	16	35
Precio (UF/mes)	24,75	27,90	33,60	28,00	68,25
Precio (UF/m ² *mes)	1,65	1,55	2,10	1,75	1,95

Tabla 4-1. Estrategia de precio de nuestra propuesta en comparación con la competencia. Fuente: elaboración propia.

Por lo que se refiere al producto que entregamos, la Tabla 4-2 describe los servicios incluidos y los que no.

¿Qué incluye nuestra Dark Kitchen?			¿Qué NO incluye nuestra Dark Kitchen?		
Infraestructura	Equipamiento	Servicios	Infraestructura	Equipamiento	Servicios
Espacio de cocina que cumple normativa sanitaria	Área de lavado	Seguridad		Específico de cada restaurante	Limpieza Interior de cocinas
Electricidad trifásica	Campanas, Cocina, Lavamanos, Lavafondos	Limpieza exterior de áreas de tránsito y zonas comunes		Utensilios de cocina	Cocineros
Permisos Sanitarios	Mesas de trabajo	Wifi + teléfono		Productos para alimentos	Software de delivery
Acceso 24/7	Extintores				

Tabla 4-2. Descripción de lo que incluye y no incluye nuestra propuesta de Dark Kitchen. Fuente: elaboración propia.

La estrategia de distribución será de uno a uno, buscando personalmente a los potenciales clientes, haciendo oferta de manera principal. Se usará la red de contactos de los inversionistas.

La Tabla 4-3 muestra una estimación del crecimiento de mercado, de la competencia relevante, y de las ventas propias (ver fundamento en [Anexo 4](#)). Suponemos que el mercado de *Dark Kitchen* en Chile crecerá al menos al mismo ritmo que el *delivery* de comida, y se estima que en el 2021 la competencia se duplicará (6).

Estimación crecimiento mercado y ventas (Chile)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO						
Tamaño de mercado del food-delivery, Ventas MM USD	305	348	397	452	515	588
Tamaño de mercado del food-delivery, Ventas MM CLP	244,881	279,164	318,247	362,802	413,594	471,497
Crecimiento de mercado del food-delivery, (% anual)	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Tamaño de mercado de Dark Kitchen, Ventas MM USD	16	18	21	24	27	31
Tamaño de mercado de Dark Kitchen, Ventas MM CLP	12,852	14,652	16,703	19,041	21,707	24,746
Número de clientes potenciales Dark Kitchen	1,311	1,495	1,704	1,942	2,214	2,524
COMPETENCIA RELEVANTE						
Ventas de los competidores, MM USD	0.80	1.60	2.88	4.89	7.33	10.27
Ventas de los competidores, MM CLP	641	1,282	2,308	3,923	5,884	8,238
Crecimiento competencia (% anual)	100%	80%	70%	50%	40%	40%
Participación de mercado competidores	5%	9%	14%	21%	27%	33%
Número de clientes	66	132	238	404	606	848
Precios promedios (UF/m2)	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79
Tamaño cocina promedio (m2)	16	16	16	16	16	16
VENTAS PROPIAS						
Ventas, MM USD	-	0.47	0.75	0.91	1.07	1.24
Ventas, MM CLP	-	376	602	732	862	991
Participación de mercado	-	3%	4%	4%	4%	4%
Número de clientes totales	-	16	20	24	28	32
Precios promedios (UF/m2)	-	1.95	1.95	1.95	1.95	1.95
Tamaño cocina promedio (m2)	-	35	35	35	35	35

Tabla 4-3. Estimación de crecimiento de mercado, evolución de la competencia relevante y ventas propias. Para las ventas propias se considera solo un módulo de cocinas (el mismo del plan financiero, que llega hasta 48 cocinas). Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, referente al cronograma y presupuesto, tenemos como objetivo firmar contrato con 16 clientes antes que se finalice la construcción y recepción final del proyecto. Los gastos en marketing serían crear y mantener una página de internet y redes sociales.

Para mayor detalle en cuanto al plan de marketing de *Dark Kitchen* aconsejamos pueda revisar la parte I de este Plan de Negocios.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Como se ha comentado en capítulos anteriores, uno de los principales factores de éxito es la ubicación, que tiene que buscar el óptimo entre ser de rápido acceso y zona de suelo barato.

Este Plan de Negocios está definido bajo la hipótesis de que el terreno se compra, en lugar de arrendarse. Se ha escogido comprar porque es la opción más conservadora, ya que arrendar tiene la ventaja de la salida fácil, a pesar de no haber valor residual. Un arriendo de un terreno similar al que describimos a continuación costaría del entorno de 1,2 millones de pesos mensuales.

En este sentido se ha escogido un terreno en Providencia, en la intersección de las calles Diego de Almagro y Arquitecto Pauly. Esta propiedad es una muy buena oportunidad publicada en la plataforma Toc Toc, por un precio de 223.382.888 CLP.

Esa propiedad tiene una extensión total de 697 m² y cuenta con una edificación actual (la cual habrá que derribar). La Figura 5-1 muestra el *layout* del piso 1 (para más detalle ver [Anexo 3](#)).



Figura 5-1. Layout del piso 1 de nuestra propuesta de Dark Kitchen en Providencia. Fuente: elaboración propia.

5.2 Flujo de operaciones

En referencia al flujo de operaciones, diferenciamos los siguientes procesos:

- Proceso de arriendo del cliente directo de *Dark Kitchen*

El cliente directo de *Dark Kitchen* (restaurantes o establecimientos gastronómicos que arriendan cocinas), seguirá un proceso de compra estándar de contrato de arriendo. Este proceso será el de un arriendo tradicional, con pago por adelantado y garantía. Los contratos buscarán ser flexibles (de 3 a 6 meses), tratando de que el cliente pueda probar sin comprometerse a largo plazo.

- Proceso interno del tratamiento de los *riders* (repartidores)

Parte nuclear de nuestro negocio de *Dark Kitchen* es la diferenciación en cuanto a la eficiencia de los procesos, es por eso que la infraestructura está diseñada desde cero para tales funciones. Actualmente la competencia no ofrece estacionamiento para los repartidores, tampoco salas de descanso, y los pedidos no son centralizados mediante un software. Todo esto conlleva a que los tiempos de espera para el cliente final sean mayores, y que la experiencia para todos los participantes del proceso no sea la mejor. Proponemos el siguiente diagrama de flujo (Figura 5-2) de operaciones para los repartidores.

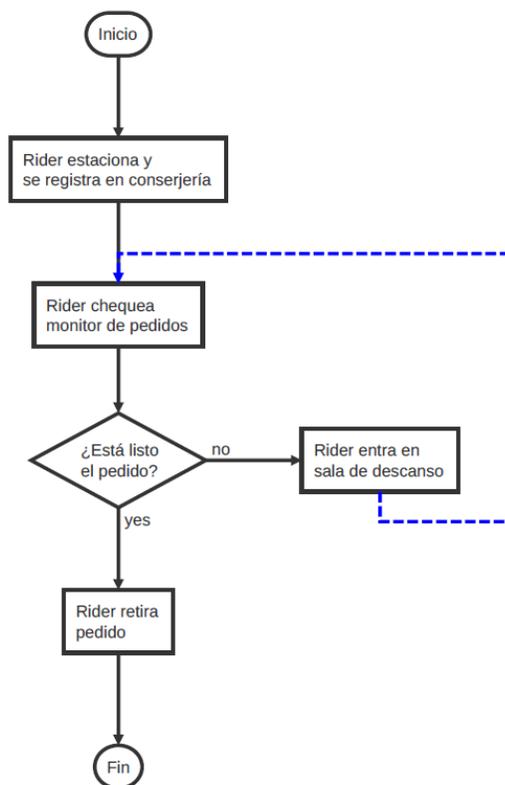


Figura 5-2. Diagrama de flujo del tratamiento de los repartidores. Fuente: Elaboración propia.

- Proceso interno de tratamiento de pedidos de los restaurantes

Los restaurantes registrarán los pedidos en el software de monitoreo, de manera que desde conserjería se pueda ver en pantalla cuáles están en curso y los que están terminados. Una vez tengan listo el pedido, tendrán a alguien de su equipo que lleve el producto a conserjería, para que allá puedan entregarlo al *rider* correspondiente.

Los *riders* nunca entrarán más allá de la sala de espera o conserjería, los pedidos de cada restaurante serán llevados a conserjería.

- Proceso completo de compra por el cliente final

El diagrama que se muestra a continuación muestra el proceso completo de compra por el usuario final al cual le llega lo ordenado al restaurante, se distinguen en fondo gris los puntos del proceso donde *Dark Kitchen* tiene parte.

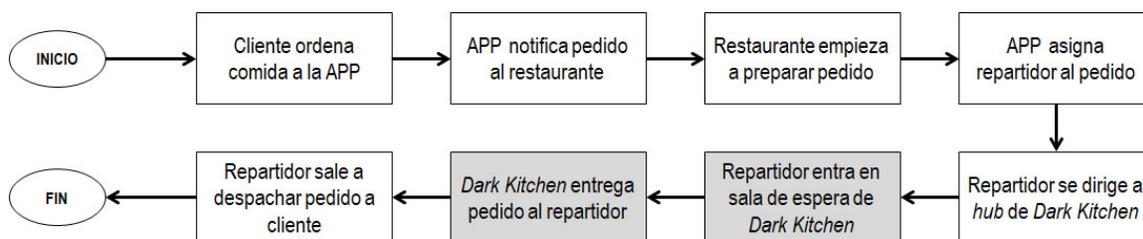


Figura 5-3. Diagrama de flujo de proceso de compra por el cliente final, quien ordena a las apps la comida. Se distingue en fondo gris aquellas partes donde interviene *Dark Kitchen*. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se muestra la carta Gantt referente a las actividades necesarias para iniciar las operaciones de la empresa. Para ver planificación detallada ver [Anexo 5](#).

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1 Creación de sociedad y obtención de RUT	█											
2 Compra del inmueble	█											
3 Demolición		█										
4 Construcción (16 cocinas + administración + estacionamiento)		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5 Compra instalaciones de las cocinas							█	█	█	█	█	█
6 Permisos Seremi								█	█	█	█	█
7 Contratación equipo de trabajo y sucontratos									█	█	█	█
8 Contratación primeros clientes											█	█
9 Iniciación de ejecución del Plan de Marketing											█	█
10 Apertura del negocio												█

Figura 5-4. Diagrama Gantt de la implementación del negocio. Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

La dotación del negocio se planifica con una estructura muy ligera:

- Equipo de 2 gerentes (fundadores)
- Personal:
 - 1 secretaria (a contar del 5 año se contrataría 1 más)
 - 4 conserjes
- Asesores externos:
 - 1 contador
 - 1 abogado

Dark Kitchen no deja de ser un negocio inmobiliario de arriendo, y como tal no requiere una estructura pesada de personal.

6 EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

Referente al equipo de trabajo de *Dark Kitchen* se destacan los socios creadores:

- Antonio Cañada Momblant. Ingeniero Civil, Universitat Politècnica de Catalunya (España). Experiencia en administración como Gerente de Finanzas de constructora de más de 300 empleados. MBA Tulane – Universidad de Chile.
 - Roles: Administración y Finanzas
- Félix de Vicente Eguiguren. Exoficial de la Armada de Chile, especialidad de abastecimiento. MBA Tulane – Universidad de Chile.
 - Roles: Ventas y Marketing

Destacar que dicho equipo tiene experiencia en negocios inmobiliarios, construcción, normas municipales, y contactos importantes dentro de los actuales *Dark Kitchen*.

6.2 Estructura organizacional

El organigrama de *Dark Kitchen* es simple, teniendo gerencia, secretaria y equipo de conserjes, tal como se puede ver en el siguiente gráfico (Figura 6-1).

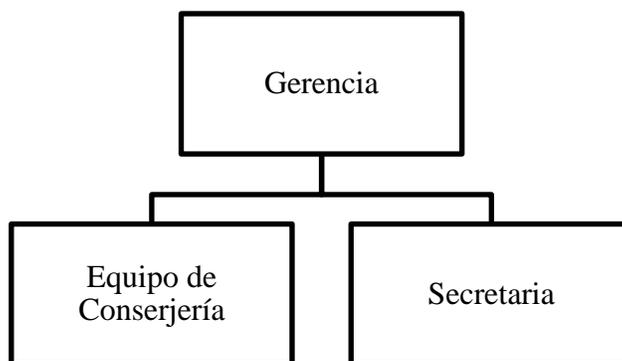


Figura 6-1. Diagrama de la estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

El resto de equipo como limpieza, seguridad, mantenimiento, se subcontratará.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los socios mencionados en el punto 6.1, que forman la gerencia del organigrama, estarán contratados por la empresa, recibiendo sueldos de mercado. Respecto del equipo de conserjería y la secretaria, se prevén contratos estándar y remuneraciones de mercado.

7 PLAN FINANCIERO

Este capítulo contiene la evaluación financiera del proyecto y busca dar consistencia al plan y sustentabilidad respecto de los objetivos y estrategia planteados. Se divide en los siguientes capítulos: Variables y supuestos, proyección de los Estados Financieros (Estado de Resultados, Balance y Flujo de caja), análisis de sensibilidad, fundamentación de la tasa de descuento, principales razones financieras y desglose del capital de trabajo. Para mayor detalle revisar [Anexo 5](#).

7.1 Variables y supuestos

INVERSIÓN INICIAL, cifras en \$MM de diciembre de 2019

Item	Ud	Q	P (UF)	P (\$ MM)	P*Q (\$ MM)
Terreno	m2	697.73	11.04	0.32	220.30
Demolición	m2	697.73	0.50	0.01	10.00
Construcción					
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m)	ud	16	279.85	8.00	128.00
Módulo administración (13.9 x 4.8 m)	ud	2	314.83	9.00	18.00
Instalaciones por cocina piso 1	ud	8	234.38	6.70	53.60
Instalaciones por cocina piso 2	ud	8	234.38	6.70	53.60
Compra módulo bodega seca piso 1 y 2	ud	2	209.89	6.00	12.00
Compra módulo bodega congelador piso 1 y 2	ud	2	209.89	6.00	12.00
Resto áreas construcción	ud	1	349.82	10.00	10.00
					517.50

INVERSIÓN INICIAL por CAPITAL TRABAJO

Item	Monto (\$ MM)
Inversión en WC	70.00

TOTAL INVERSIÓN AÑO 0 587.50

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (GAV), cifras en \$MM de diciembre 2019

Item	Ud	Q	P (UF)	P (\$ MM)	P*Q (\$ MM)
Remuneraciones					
Administradores (2 gerentes)	sld bruto	2	113.69	3.25	6.50
Secretaria	sld bruto	2	25.01	0.72	1.43
Conserjería	sld bruto	3	27.29	0.78	2.34
<i>Total Remuneraciones</i>					10.27
Gastos básicos administración					
Electricidad	mes	1	3.50	0.10	0.10
Agua	mes	1	2.62	0.08	0.08
Internet y teléfono	mes	1	1.22	0.04	0.04
<i>Total Gastos Básicos</i>					0.21
Contribuciones	mes	1	52.47	1.50	1.50
Otros gastos					
Contabilidad	mes	1	8.75	0.25	0.25
Insumos y materiales	mes	1	7.00	0.20	0.20
<i>Total Otros Gastos</i>					0.45
					12.43

INGRESOS, cifras en \$MM de diciembre 2019

Item	Ud	P (\$ MM)
Alquiler cocinas	cocina mes	1.95
Arriendo espacio riders	mes	0.25

INDICADORES ECONÓMICOS

Item	Ud	Valor
Valor UF	CLP/UF	28.586.42
Valor USD	CLP/USD	844.70
Leverage máximo	#	3.00
Tasa interés de la deuda	%	10%
Tasa de captación o inversión bancaria	%	0%
Tasa impuestos Chile	%	27%

7.2 Proyección Estados Financieros

7.2.1 Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cifras en \$MM de diciembre 2019	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos operacionales	269	433	527	620	714	807	901	995	1,088	1,123
Ingresos por cobro servicios básicos	104	167	203	239	275	311	347	383	419	432
Arriendo espacio a riders	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Ventas	376	602	732	862	991	1,121	1,250	1,380	1,510	1,558
Costos de Venta	-171	-260	-310	-360	-411	-461	-512	-562	-612	-631
Margen Bruto	204	343	422	501	581	660	739	818	897	927
Remuneraciones	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123
Gastos básicos administración	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Contribuciones	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Otros gastos	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Gastos de Administración y Ventas	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149
Margen Operacional	55	194	273	352	431	511	590	669	748	778
Depreciación	42	53	65	76	88	71	73	75	76	73
EBIT	13	141	208	276	343	440	517	594	672	705
Gastos financieros + intereses ganados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad bruta	13	141	208	276	343	440	517	594	672	705
Impuestos	-4	-38	-56	-74	-93	-119	-140	-160	-181	-190
Utilidad neta	10	103	152	201	251	321	377	434	490	515

7.2.2 Balance

BALANCE (supuestos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Caja como % de las ventas		11%	7%	13%	12%	23%	34%	44%	54%	67%	83%
2. Cuentas por cobrar como % de las Ventas		10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
3. Inventario como % de las Ventas		21%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
4. Cuentas por pagar como % de las Ventas		31%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
5. Política de dividendos		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
6. Caja Mínima	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

BALANCE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cifras en \$MM de diciembre 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVOS											
Caja e inversiones	70	42	40	98	104	231	376	549	751	1,013	1,296
Cuentas por Cobrar Clientes	0	38	30	37	43	50	56	63	69	75	78
Inventarios	0	79	60	73	172	198	224	250	276	302	312
Total Activos Circulantes	70	158	131	208	320	479	656	861	1,096	1,391	1,685
Terrenos	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Plantas y Oficinas	166	202	239	277	316	356	397	439	482	522	562
Equipos	131	170	209	248	286	313	340	367	394	394	394
Depreciación	0	-42	-95	-160	-236	-324	-395	-468	-542	-618	-691
Total Activos Fijos	517	550	573	585	587	566	562	559	554	517	485
Total Activos	587	709	704	793	907	1,045	1,218	1,420	1,650	1,908	2,170
PASIVOS											
Cuentas por Pagar Proveedores	0	116	60	73	86	99	112	125	138	151	156
Deuda Bancaria Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible Corto Plazo	0	116	60	73	86	99	112	125	138	151	156
Deuda Bancaria Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible	0	116	60	73	86	99	112	125	138	151	156
Capital o Patrimonio Inicial	587	587	592	644	720	820	946	1,106	1,295	1,512	1,757
Aumento de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades	0	10	103	152	201	251	321	377	434	490	515
Disminución de Capital o Dividendos	0	5	51	76	101	125	160	189	217	245	257
Total Patrimonio Final	587	592	644	720	820	946	1,106	1,295	1,512	1,757	2,014
Total Pasivo + Patrimonio	587	709	704	793	907	1,045	1,218	1,420	1,650	1,908	2,170

7.2.3 Flujo de Caja

Flujo de caja. Método FCFE. Cifras en \$MM de diciembre 2019	0 2020	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	8 2028	9 2029	10 2030	Valor residual
Utilidad neta		10	103	152	201	251	321	377	434	490	515	
(+) Depreciación		42	53	65	76	88	71	73	75	76	73	
(+) Costos financieros (después de impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Caja Bruto		52	156	217	278	339	392	450	508	567	587	
(+) o (-). Cambio CT operacional neto		0	-30	-37	-129	-149	-168	-188	-207	-226	-234	
(+) o (-). Cambio en Activos Fijos		-75	-76	-77	-78	-67	-68	-69	-70	-40	-40	
(+) o (-). Cambio en otros activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Caja Libre. FCF.	-587	-23	50	103	71	123	156	194	232	300	314	2,398
(+) o (-). Amortización o aumento de deuda bancaria o financiera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Se asume crecimiento perpetuidad = 0 %
Intereses netos de tax		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo del Equity. FCE.	-587	-23	50	103	71	123	156	194	232	300	314	

7.3 Tasa de descuento, VAN, TIR y payback

TASA DE DESCUENTO CAPM

Beta industria	0.97	Damodaran restaurantes
Tasa Libre de Riesgo	1.00%	Variación UF
Premio Riesgo de Mercado	7.30%	Damodaran (Chile)
Premio por riesgo Startup	2.50%	
Premio por liquidez	2.50%	
Tasa de descuento CAPM	13%	

VAN = 590 \$MM

TIR = 24%

Payback de 6 a 7 años

La tasa libre de riesgo se fundamenta como bonos del banco central en UF a 10 años, en tiempos normales (sin tener en cuenta efectos como estallido social o pandemia del Covid-19). Es preciso anotar que el estudio del proyecto está evaluado en pesos chilenos de diciembre de 2019, por lo que es moneda constante, y es correcto que la tasa libre de riesgo esté en UF.

7.4 Análisis de sensibilidad

Se sensibilizan las siguientes variables:

- Ventas, desde un -30% a un +30%
- Tasa de descuento, de un 12% a un 15%

Tal como se ve en el cuadro, con un incremento del 10% en las ventas el VAN mejora a 824 \$MM, el TIR pasa a ser del 27%, y el payback de 5 a 6 años. Creemos que este escenario optimista es bastante factible, dado que estamos ofreciendo calidad en infraestructura, y nuestro precio de venta se podría ajustar al alza.

	Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA		
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Cifras en \$MM de diciembre 2019								
VAN (MM\$)	12%	-6	247	500	751	999	1,248	1,496
TIR (%)		12%	16%	20%	24%	28%	31%	34%
Payback (Años)		10 a 11 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años
VAN (MM\$)	13%	-81	147	375	590	824	1,047	1,271
TIR (%)		11%	16%	20%	24%	27%	30%	33%
Payback (Años)		10 a 11 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años
VAN (MM\$)	14%	-142	65	272	476	679	881	1,083
TIR (%)		11%	15%	19%	23%	27%	30%	33%
Payback (Años)		10 a 11 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años
VAN (MM\$)	15%	-192	-3	186	372	557	741	925
TIR (%)		10%	15%	19%	23%	26%	30%	33%
Payback (Años)		10 a 11 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años

7.5 Principales razones financieras

Los indicadores financieros que se muestran a continuación validan los principales supuestos del proyecto.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
RENTABILIDAD										
Rentabilidad patrimonio	2%	17%	24%	28%	31%	34%	34%	34%	32%	29%
Margen neto sobre ventas	3%	17%	21%	23%	25%	29%	30%	31%	32%	33%
Rentabilidad / Activos	2%	14%	22%	25%	28%	31%	31%	31%	30%	27%
Margen bruto	54%	57%	58%	58%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
EBITDA	55	194	273	352	431	511	590	669	748	778
EBITDA / Ventas	15%	32%	37%	41%	44%	46%	47%	48%	50%	50%
ENDEUDAMIENTO / SOLVENCIA										
Razón de endeudamiento	0.20	0.09	0.10	0.11	0.10	0.10	0.10	0.09	0.09	0.08
Razón Deuda / Activos	16%	9%	9%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	7%
Deuda / EBITDA	2.11	0.31	0.27	0.24	0.23	0.22	0.21	0.21	0.20	0.20
LIQUIDEZ										
Razón Corriente	1.36	2.17	2.84	3.71	4.83	5.85	6.89	7.94	9.21	10.82
Capital de Trabajo	42	71	134	234	380	544	736	958	1,240	1,530
Test Ácido	0.68	1.17	1.84	1.71	2.83	3.85	4.89	5.94	7.21	8.82
CRECIMIENTO										
Crecimiento Ventas Q										
Crecimiento Ventas \$		60%	22%	18%	15%	13%	12%	10%	9%	3%
Crecimiento Activo		-1%	13%	14%	15%	17%	17%	16%	16%	14%
Crecimiento Utilidades		957%	48%	32%	24%	28%	18%	15%	13%	5%

	1 2021	2 2022	3 2023	4 2024	5 2025	6 2026	7 2027	8 2028	9 2029	10 2030
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD										
Costos Totales / Ventas	85%	68%	63%	59%	56%	54%	53%	52%	50%	50%
Costos Totales / Utilidades	3301%	398%	302%	253%	223%	190%	175%	164%	155%	152%
ACTIVIDAD										
Período Promedio Cobro (días)	37	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Período Promedio Pago (días)	133	54	58	62	65	67	69	71	72	73
Días Inventarios (días)	168	85	86	175	176	177	178	179	180	180

7.6 Desglose del capital de trabajo

El primer año se cuenta con una inversión en capital de trabajo de 70 millones CLP, y esto se desglosa de la siguiente forma:

- Sueldos (3 meses): 33 MM CLP
- Contribuciones (3 meses): 4,5 MM CLP
- Pago proveedores: 24 MM CLP
- Otros imprevistos: 8,5 MM CLP

8 RIESGOS CRÍTICOS

Los principales riesgos que tiene el desarrollo de *Dark Kitchen* son los siguientes:

- **Vacancia de espacios para comprar/arrendar**

Cabe recordar que el negocio de *Dark Kitchen* es inmobiliario, por lo tanto, el principal riesgo de esta industria es la vacancia de los espacios para comprar y/o arrendar. Entendemos que esto es una tendencia del mercado, pero en este tipo de servicios, seríamos de los primeros en ofrecerlos, por lo que el periodo de entendimiento de que la idea es buena y rentable puede tardar. La principal forma de mitigar este riesgo será acercándonos a las plataformas para que ellos nos recomienden clientes ideales y usar nuestros contactos en la industria de los restaurantes.

- **Supuesto que cocinas de 35 m2 con bodegaje en frío y seco compartido es un espacio óptimo de cocina**

Nuestras cocinas son mayores que el estándar de la competencia, con bodegaje compartido en frío y en seco, pero sigue siendo un riesgo que este *layout* sea exitoso. CloudKitchens también ofrece 30 m2 de cocina. Para mitigar este riesgo habrá que estar atento a la satisfacción de los clientes y sus necesidades, pudiendo realizar cambios en las siguientes cocinas.

- **Variabilidad del monto de la inversión inicial**

Es clave en este negocio la ubicación de los terrenos y sus precios, aparte de la habilitación y construcción. Para ello es importante estar monitoreando de forma constante las ofertas inmobiliarias, conociendo las normas municipales, analizando la posible plusvalía. En este sentido, destacamos las siguientes alianzas:

- Inmobiliarias. Saber si tienen espacios actualmente sin usar (pendientes de la compra de otros paños o por permisos), los cuales nos podrían arrendar a buen precio.
- Oficinas de arquitectura. Relevante nos puedan ayudar a encontrar un diseño lo más optimizado posible según nuestras necesidades.
- Empresas del estilo “[RCM Modular](#)” que permitan reutilizar los módulos posteriormente harán bajar mucho el precio de la inversión inicial.

- **Bajo nivel de conocimiento del servicio por parte de potenciales clientes**

Dark Kitchen no deja de ser un negocio nuevo, en ese sentido es muy importante dejar bien claro el alcance de los servicios y lo que no se incluye.

- **Peaks de demanda a los cuales no se tenga capacidad de responder**

Contingencias como el estallido social de octubre 2019 en Chile o crisis del Covid-19 pueden producir *peaks* de demanda los cuales la empresa no tenga capacidad de responder, y entonces acudan a la competencia. Es vital para mitigar ese riesgo la

velocidad de habilitación de nuevas *Dark Kitchen*. La construcción modular es esencial en este sentido.

- **Incobrabilidad**

Se cobrará mes por adelantado debiendo el cliente efectuar el pago dentro de los primeros 5 días de cada mes.

La tabla que se muestra a continuación agrupa los riesgos comentados por nivel, y los asocia con un escenario del análisis de sensibilidad del capítulo 7.4. Es preciso señalar que las estimaciones de la variabilidad de las ventas y la tasa según el riesgo es estimativa.

Riesgo	Grado de riesgo	Escenario optimista	Escenario pesimista
Vacancia de espacios para comprar / arrendar	Alto	Ventas: +25% Tasa desc: 11%	Ventas: -25% Tasa desc: 15%
Supuesto que cocinas de 35 m2 con bodegaje en frío y seco es un espacio óptimo de cocina	Alto	Ventas: +20% Tasa desc: 11%	Ventas: -20% Tasa desc: 15%
Variabilidad del monto de la inversión inicial	Medio	Ventas: +10% Tasa desc: 12%	Ventas: -10% Tasa desc: 14%
Bajo nivel de conocimiento del servicio por parte de potenciales clientes.	Bajo	Ventas: +5% Tasa desc: 12.5%	Ventas: -5% Tasa desc: 13.5%
<i>Peaks</i> de demanda a los cuales no se tenga capacidad de responder.	Bajo	Ventas: +5% Tasa desc: 12.5%	Ventas: -5% Tasa desc: 13.5%
Incobrabilidad.	Bajo	Ventas: +5% Tasa desc: 12.5%	Ventas: -5% Tasa desc: 13.5%

Tabla 8-1. Tabla de análisis de riesgos. Fuente: Elaboración propia.

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

La inversión inicial, tal como se detalla en el capítulo 15.2, son 587 MM CLP, y se descompone de la siguiente forma:

- Terreno: 220 \$MM
- Demolición: 10 \$MM
- Módulos cocinas (8,0 x 4,4 m): 128 \$MM (16 módulos a 8 \$MM/ud)
- Módulos administración (13,9 x 4,8 m): 18 \$MM (2 módulos a 9 \$MM/ud).
- Instalaciones cocinas: 107 \$MM (16 x 6,7 \$MM/ud)
- Compra módulo bodega seca y congelador: 24 \$MM (4 x 6 \$MM/ud)
- Resto áreas construcción: 10 \$MM
- Inversión en capital de trabajo: 70 \$MM

Consideramos que los emprendedores coloquen el 50% de la inversión y el inversionista el otro 50%, los flujos se reparten también al 50%. Las Tabla 9-1 siguientes detallan lo comentado.

FLUJO DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cifras en \$MM de diciembre 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
FC Emprendedores	-294	-12	25	52	35	62	78	97	116	150	157	1,199
FC Inversionista	-294	-12	25	52	35	62	78	97	116	150	157	1,199

Tabla 9-1. Flujo del emprendedor y del inversionista. Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla resume el VAN y el TIR tanto para el proyecto, el inversionista y los emprendedores.

	VAN (\$MM)	TIR (%)
Proyecto	590	24%
Inversionista	295	24%
Emprendedores	295	24%

Tabla 9-2. Tabla resumen del VAN, TIR para proyecto, inversionista y emprendedores. Fuente: Elaboración propia.

10 CONCLUSIONES

Este Plan de Negocios surge como respuesta a la necesidad que tienen los restaurantes actualmente de responder a la alta demanda de solicitud de pedidos *delivery* de comida. El crecimiento de este mercado en los últimos años ha sido explosivo, y esto ha dado lugar a que los restaurantes se planteen si realmente es necesario o tiene sentido atender esas solicitudes en el mismo lugar físico donde tienen el negocio tradicional, con camareros que atienden a las mesas.

El concepto de *Dark Kitchen*, o “cocinas oscuras” resuelve este problema separando físicamente el lugar donde se preparan los pedidos *delivery* del negocio tradicional, de esta manera el restaurante puede llegar a más clientes, nuevas zonas de la ciudad de una forma más rápida y eficiente. Además, el negocio tradicional con camareros y mesas también se ve beneficiado, pues el comensal también tiene una mejor experiencia al no encontrarse con los repartidores, quienes además también provocan que su pedido tarde más en procesarse.

La situación actual social, económica y política, con crisis como el estallido social o la pandemia del Covid-19 ha validado aún más esta solución, dado que permite que los restaurantes puedan seguir operando en estas condiciones.

El servicio que proponemos es la creación de un *hub* de cocinas en un lugar estratégico de la ciudad con acceso rápido a zonas de alta demanda de pedidos. Estas cocinas las arrendaremos a nuestros clientes, que son los restaurantes. Este *hub* es un centro de distribución de pedidos de *delivery* de comida, los clientes tendrán acceso 24/7 y dispondrán de todo lo necesario para poder operar, incluyendo los permisos del Seremi. Las cocinas que ofrecemos son módulos de 35 m² (extensible a 70 m²), incluimos limpieza de las zonas comunes, conserjería, bodegaje en frío y seco, control de plagas, equipamiento básico (campana, lavamanos, hornos, quemadores, refrigerador y mesas de trabajo).

Nuestra propuesta también incluye estacionamiento y una sala de descanso/espera para los repartidores. No incluimos cocineros, quienes serán contratados directamente por los restaurantes, utensilios de comida ni tampoco servicio de despacho.

El tamaño de mercado de *food-delivery* en Chile es aproximadamente de 300 millones USD en ventas anuales en la Región Metropolitana, y estimamos que el tamaño de mercado de las *Dark Kitchen* en la RM es de 16 millones USD en ventas anuales. Actualmente en Santiago hay algunos *Dark Kitchen*, pero están capturando menos de un 5% de su mercado, calculamos que hay menos de 70 de estas cocinas en Santiago en el momento que se redacta este Plan.

Además, la competencia actual no resuelve el problema de forma tan completa como nuestra propuesta. Las opciones que hay al día de hoy son casas o locales que fueron modificados para instalar varias cocinas, por lo que no son eficientes para tránsito y reparto, no tienen instalaciones adecuadas, son pequeñas (usualmente de menos de 20 m²), y tampoco cumplen con las exigencias sanitarias ni de seguridad. Sus diseños no tienen en

cuenta a uno de los grandes protagonistas del reparto de comida, que son los repartidores. Las cocinas actuales no tienen estacionamiento ni zona de descanso para los *riders*.

Nuestra estrategia es diferenciarnos en calidad, ofrecer una infraestructura diseñada específicamente para este uso. Es por ello que nuestros clientes objetivo son los restaurantes de gama media-alta, de buena calidad (medible por el rating de las apps y el coste promedio). Además, buscamos ofrecer variedad al cliente final, de manera que queremos tener restaurantes que hagan distintos tipos de cocina. No buscamos ser los más baratos en cuanto a precio de arriendo (UF/m²), pero sí ofrecer el mejor servicio.

El sustituto que encontramos a nuestro modelo de negocio sería el hecho que los restaurantes armasen ellos su propia *Dark Kitchen*, pero eso les conllevaría invertir en la habilitación, el tiempo de encontrar una propiedad, además nosotros les ofrecemos un arriendo del cual se pueden salir fácilmente si es que no les funciona.

Uno de los conceptos principales que está detrás de nuestra propuesta es resolver de forma eficiente la necesidad del cliente. Nuestra propuesta busca la eficiencia en el diseño, pero también en la operación y en el crecimiento de la empresa. Proponemos una construcción modular de cocinas que se puedan apilar y reutilizar en caso que se venda el terreno. Este Plan de Negocios parte con un *layout* de 2 pisos con 8 cocinas cada uno, es decir, 16 cocinas en total. Posteriormente se añaden 4 módulos de cocina por año hasta llegar a la máxima altura permitida.

La idea es crear varios *hubs* de estas características en los puntos estratégicos con acceso a zonas de alta demanda. La elección del terreno es crucial, deben encontrarse propiedades de aproximadamente 500 m² en zonas lo más económicas posibles, pero bien comunicadas.

La siguiente tabla resume los principales indicadores económicos:

Variable	Ud	Cantidad
Inversión inicial	\$MM	587
Tasa de descuento proyecto	%	13%
VAN Proyecto	\$MM	590
TIR Proyecto	%	24%
VAN Inversionista	\$MM	295
TIR Inversionista	%	24%
VAN Emprendedores	\$MM	295
TIR Emprendedores	%	24%

Tabla 10-1. Tabla resumen principales indicadores del proyecto, emprendedores e inversionista. Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, recomendamos desarrollar este negocio porque es rentable, con riesgos razonables y con altas expectativas.

11 ANEXO 1: Caracterización de restaurantes en la Región Metropolitana de Santiago según base de datos Zomato

11.1 Presentación API de Zomato

Zomato es una *web app* que provee información detallada de los restaurantes de más de 10.000 ciudades, en 24 países. Es importante mencionar que no solamente tiene restaurantes, sino también heladerías, panaderías, etc. Dispone de una API (7) que permite realizar consultas según varios criterios. En este anexo se presentan los datos obtenidos para la Región Metropolitana de Santiago.

A través de las consultas se ha construido una base de datos de 7.823 establecimientos en la Región Metropolitana de Santiago, los cuales están detallados por nombre del restaurante, teléfono, horario, dirección, coordenadas, menú, rating, tipo de establecimiento, además de otros *highlights* del local.

Dicha información se ha analizado de varias formas, según distintas variables, con el propósito de comprender y tener una figura detallada de los posibles clientes.

11.2 Variables relevantes

A continuación, se detallan las variables que posteriormente se han usado para el análisis de los datos.

a) Tipo de establecimiento (“*establishment type*”):

Se distinguen 16 tipos de establecimiento, que son los siguientes. Se usa el término en inglés dado que es el original, y es el que se usa para los reportes posteriores.

- *Bakery*: Panadería
- *Bar*
- *Café*
- *Casual Dining*: Restaurante casual
- *Club*
- *Fine Dining*: Restaurante de lujo
- *Food Court*: Patio de comida
- *Ice Cream Shop*: Heladería
- *Juice Bar*
- *Kiosk*: Quiosco
- *Microbrewery*: Microcervecería
- *Pastry Shop*: Pastelería
- *Pub*
- *Quick Bites*: Comida al paso
- *Sandwich Shop*
- *Wine Bar*

b) **Tipo de cocina (“cuisine”):**

Hay caracterizados 52 tipos de cocina, que son los siguientes:

American, Arabian, Argentine, Asian, Bakery, Bar Food, Beverages, Brazilian, Burger, Cafe, Chifa, Chilean, Chinese, Colombian, Contemporary, Creole, Cuban, Deli, Desserts, Drinks Only, Ecuatorian, Empanadas, Fast Food, French, German, Greek, Grill, Healthy Food, Home-made, Ice Cream, Indian, International, Italian, Japanese, Korean, Mediterranean, Mexican, Nikkei, Pastry, Peruvian, Pizza, Roast Chicken, Sandwich, Seafood, Spanish, Steak, Sushi, Tea, Thai, Turkish, Venezuelan, Vietnamese.

Cada establecimiento puede tener distintos tipos de cocina. Hay algunos tipos de cocina que son redundantes con el tipo de establecimiento, como “Bakery” o “Ice Cream”, pero se deja así para respetar la estructura de base de datos original.

c) **Rating:**

Cada establecimiento tiene asociado una variable que se llama rating, la cual lo evalúa del 1 al 5 según las valoraciones de los clientes. Se detalla también el número de valoraciones o si es que no hay ninguna.

d) **Coste promedio para 2 personas (“average cost for two”):**

Aquí se detalla el coste promedio en CLP del establecimiento para 2 personas.

11.3 Densidad de establecimientos por comuna

La Figura 11-1 y Figura 11-2 ubican en Santiago los diferentes establecimientos, se puede apreciar que la mayor densidad se encuentra en las comunas de Santiago Centro, Providencia y Las Condes, seguidas de Ñuñoa, La Florida, Recoleta y Maipú.



Figura 11-1. Ubicación de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.

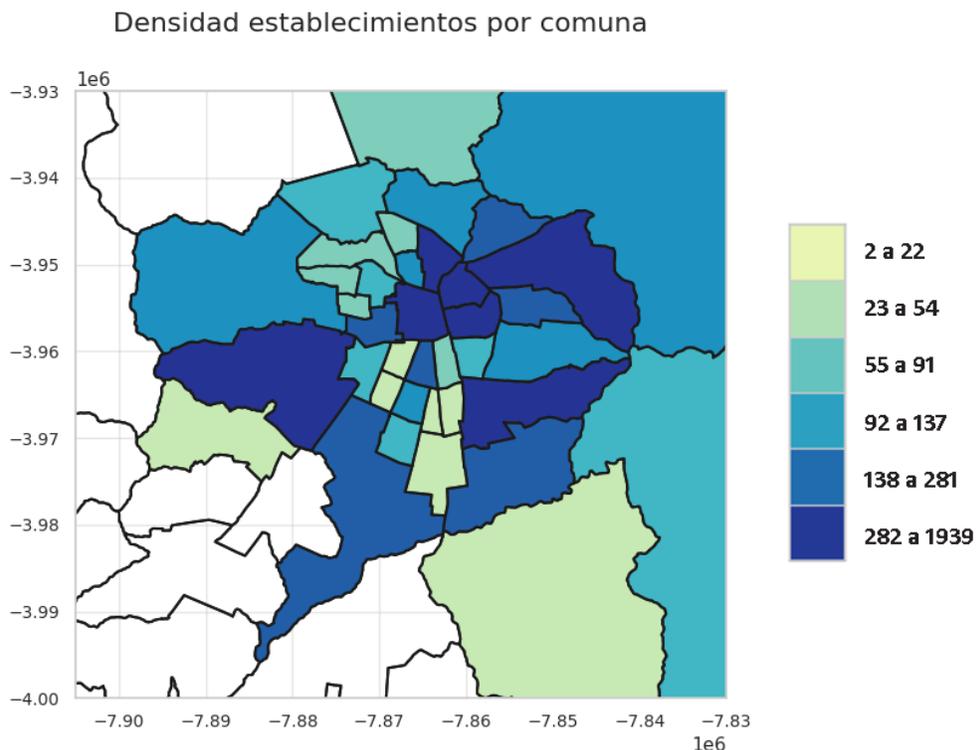


Figura 11-2. Mapa de densidad de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.

11.4 Tablas de relación de variables representativas

A continuación, se han tomado las variables representativas, y se han analizado los datos de la siguiente manera:

a) **Análisis por cantidad de restaurantes:**

- Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y comuna
- Cantidad de restaurantes por tipo de cocina y comuna
- Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y tipo de cocina

b) **Análisis por rating promedio:**

- Rating promedio según tipo de establecimiento y comuna
- Rating promedio según tipo de cocina y comuna
- Rating promedio según tipo de establecimiento y tipo de cocina

c) **Análisis por coste promedio para 2 personas:**

- Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y comuna
- Coste promedio 2 personas según tipo de cocina y comuna
- Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y tipo de cocina

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Shop	Juice Bar	Kiosk	Microbrewery	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Shop	Wine Bar	No categorizado
Cerrillos	82	0	4	7	10	0	0	17	16	0	0	0	2	1	25	0	0	0
Cerro Navia	25	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21	0	0	0
Colina	35	1	1	7	18	0	1	0	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0
Conchalí	41	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	36	0	0	0
El Bosque	68	0	4	6	14	0	2	0	1	0	0	0	1	1	38	1	0	0
Estación Central	225	2	5	9	16	0	0	39	25	0	0	0	7	2	120	0	0	0
Huechuraba	119	1	2	16	26	0	2	2	11	0	0	0	6	3	46	4	0	0
Independencia	114	1	8	3	33	0	0	0	1	0	0	0	2	3	63	0	0	0
La Cisterna	103	1	7	1	13	0	1	0	8	0	0	0	6	4	62	0	0	0
La Florida	318	4	17	15	46	2	0	3	33	2	0	0	23	6	165	2	0	0
La Granja	21	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	16	0	0	1
La Pintana	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
La Reina	197	10	8	20	58	0	1	8	15	1	0	0	10	5	58	3	0	0
Las Condes	692	24	18	160	141	1	45	23	21	1	0	0	37	13	197	11	0	0
Lo Barnechea	94	4	2	18	25	0	4	0	3	1	0	0	10	0	25	2	0	0
Lo Espejo	15	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0
Lo Prado	46	3	6	2	8	0	0	0	1	0	0	0	2	0	24	0	0	0
Macul	80	3	2	1	17	0	0	0	0	0	0	0	4	0	52	1	0	0
Maipú	293	1	20	12	52	1	1	6	15	0	0	0	19	2	162	2	0	0
Ñuñoa	429	17	45	83	95	1	2	0	6	0	0	0	17	11	144	8	0	0
Padre Hurtado	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Pedro Aguirre Cerda	23	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0
Peñalolén	129	8	1	9	18	1	0	2	8	0	0	0	8	2	72	0	0	0
Pirque	20	0	0	2	10	0	2	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0
Providencia	1,265	41	130	252	255	13	26	0	17	2	0	1	27	53	425	23	0	0
Pudahuel	94	2	8	6	11	0	0	3	1	0	0	0	1	0	61	1	0	0
Puente Alto	233	6	11	3	17	0	0	1	26	1	0	0	4	3	160	1	0	0
Quilicura	90	2	1	3	23	0	0	5	5	0	0	0	1	1	48	1	0	0
Quinta Normal	76	1	12	1	13	1	0	0	0	0	0	0	2	2	44	0	0	0
Recoleta	304	2	11	12	28	1	0	1	6	4	0	0	10	2	225	2	0	0
Renca	54	1	3	0	10	0	0	0	0	0	0	0	1	0	39	0	0	0
San Bernardo	153	3	11	12	30	2	0	10	8	0	0	0	2	2	73	0	0	0
San Joaquín	24	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	0
San José de Maipo	58	0	0	7	37	0	0	0	1	0	0	0	0	0	12	1	0	0
San Miguel	144	3	8	4	38	2	0	6	2	0	0	0	4	2	75	0	0	0
San Ramón	11	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0
Santiago Centro	1,940	28	117	195	293	6	25	38	27	6	1	0	46	38	1,102	17	1	0
Vitacura	203	2	18	35	27	2	43	0	6	0	0	0	29	11	23	7	0	0
	7,823	173	489	901	1,395	33	155	164	264	18	1	1	284	170	3,683	87	1	4

Tabla 11-1. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y comuna. Fuente: Zomato – elaboración propia.

		American	Arabian	Argentine	Asian	Bakery	Bar Food	Beverages	Brazilian	Burger	Cafe	Chifa	Chilean	Chinese	Colombian	Contemporary	Creole	Cuban	Deli	Desserts	Drinks Only	Ecuadorian	Empanadas	Fast Food	French	German	Greek	Grill	Healthy Food	Home-made	Ice Cream	Indian	International	Italian	Japanese	Korean	Mediterranean	Mexican	Nikkei	Pastry	Peruvian	Pizza	Roast Chicken	Sandwich	Seafood	Spanish	Steak	Sushi	Tea	Thai	Turkish	Venezuelian	Vietnamese	
Cerrillos	25%	1	0	0	0	8	0	0	3	13	0	2	5	1	0	0	0	0	0	7	0	0	0	28	1	1	0	3	0	12	18	0	0	1	4	0	0	2	0	19	0	1	4	5	1	0	0	0						
Cerro Navia	9%	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	1	0	0	2	0	0	0					
Colina	26%	0	1	1	0	2	2	0	0	1	8	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	2	0	3	0	0	4	2	0	0	2	3	5	3	6	0	4	4	0	5	7	0	0	0			
Conchalí	14%	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	23	0	0	0	0	11	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	8	0	0	1	5	0	0	0			
El Bosque	24%	0	1	0	0	5	0	0	1	7	0	3	7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	16	0	1	0	2	2	6	3	0	0	4	10	0	0	0	0	4	3	8	0	19	5	0	6	14	0	0	0			
Estación Central	26%	0	0	1	0	8	0	0	7	14	0	11	10	3	0	0	0	0	0	9	1	0	5	108	0	2	0	6	2	38	32	0	2	0	3	0	0	2	1	12	13	11	0	70	0	0	4	6	0	0	0			
Huechuraba	32%	4	2	2	0	3	6	0	5	28	0	1	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	3	21	2	1	1	15	12	15	0	1	9	13	0	0	3	3	15	5	10	0	20	1	0	2	15	0	0	1	0			
Independencia	28%	0	1	1	0	2	11	0	0	2	3	1	5	9	1	0	0	0	0	1	0	2	3	32	0	0	2	1	21	1	0	0	0	7	0	0	1	1	3	25	5	0	23	3	0	5	10	0	0	0	0			
La Cisterna	27%	0	1	0	0	11	0	0	1	1	0	6	8	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	40	0	1	0	4	1	11	8	0	0	1	12	0	0	1	6	2	7	0	28	3	0	5	14	0	0	1	0			
La Florida	29%	6	1	0	0	9	24	1	0	9	27	0	7	17	0	0	0	0	0	15	0	0	13	97	0	2	0	8	3	21	40	0	0	6	32	0	0	6	3	41	12	22	2	76	7	0	12	41	0	0	0	0		
La Granja	11%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11	0	0	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0	6	0	0	0	2	0	0	0	0			
La Pintana	3%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
La Reina	30%	5	1	0	2	5	20	0	0	11	30	0	8	12	0	0	0	0	0	10	0	0	10	31	0	0	0	2	5	11	22	0	1	12	18	0	0	2	8	30	18	20	0	33	2	5	9	27	0	2	0	0		
Las Condes	43%	15	7	4	5	44	42	0	0	21	199	2	17	27	1	2	0	0	2	33	3	0	43	83	13	4	0	7	73	57	52	1	13	35	65	2	9	7	22	124	22	43	0	128	23	2	33	80	0	5	0	1	1	
Lo Barnechea	32%	2	1	0	1	6	6	0	0	5	24	0	9	0	0	1	0	0	0	4	0	0	4	7	2	0	0	4	2	6	10	0	0	4	7	0	3	1	2	27	5	11	1	18	1	1	4	11	0	1	0	0	0	
Lo Espejo	8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0		
Lo Prado	19%	0	0	0	0	1	4	0	0	2	0	2	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	17	0	0	2	0	5	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	7	2	3	0	16	1	0	2	4	0	0	0	0	0	
Macul	24%	0	1	0	0	2	5	0	0	2	4	0	5	7	1	0	0	0	0	0	0	1	0	8	35	0	0	2	0	9	0	0	0	1	7	0	0	1	2	7	3	7	0	28	2	0	4	8	0	0	0	0	0	
Maipú	30%	3	0	0	0	6	22	0	0	6	18	0	10	19	0	0	0	0	0	13	2	0	10	101	0	3	0	5	1	20	26	1	1	2	34	0	0	1	1	27	8	30	0	93	3	0	5	45	0	1	0	0	0	
Ñuñoa	39%	1	7	1	0	16	55	0	2	16	92	2	18	29	1	0	0	0	0	9	3	0	21	70	4	4	0	1	16	45	19	0	1	12	43	0	1	4	9	51	30	33	4	90	6	2	9	51	0	0	0	2	1	
Padre Hurtado	4%	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0		
Pedro Aguirre Cerda	14%	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	1	0	5	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	2	0	4	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
Peñalolén	28%	1	1	1	0	5	6	0	0	2	13	0	3	9	0	0	0	0	0	8	1	0	6	38	0	0	2	0	11	15	0	0	1	13	0	0	2	5	18	6	10	0	22	3	0	3	17	0	1	0	0	0		
Pirque	16%	0	0	0	0	6	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1	0	6	2	0	0	0	0	0	
Providencia	48%	17	9	5	5	53	201	0	0	28	285	3	65	34	10	6	0	4	1	31	16	1	69	144	14	6	2	8	78	201	55	7	21	56	70	1	9	13	18	120	75	96	3	240	47	21	60	88	10	7	1	5	0	
Pudahuel	19%	5	0	0	0	1	7	0	0	3	9	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	0	0	12	1	0	0	0	5	0	0	0	0	7	1	10	1	40	1	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0
Puente Alto	29%	1	1	0	0	7	16	0	0	6	12	0	16	14	0	0	0	0	0	13	0	0	4	86	0	1	0	2	1	34	30	0	1	2	26	0	0	3	1	16	7	24	1	62	1	0	3	34	0	0	0	0	0	
Quilicura	27%	1	0	0	1	2	1	0	0	2	3	1	5	10	0	0	0	0	0	2	1	0	3	33	0	0	1	0	9	9	0	1	2	8	1	0	0	0	6	4	7	0	19	3	0	6	9	0	0	0	0	0		
Quinta Normal	20%	0	0	0	0	1	12	0	0	1	2	0	4	7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	27	0	0	1	0	17	0	0	0	1	4	0	0	0	0	4	6	2	0	27	1	0	2	6	0	0	0	0	0	
Recoleta	32%	0	18	0	3	6	6	0	0	0	16	0	33	13	8	1	0	0	0	2	5	0	8	96	0	0	0	14	91	8	1	5	4	12	7	0	1	0	14	46	5	1	72	6	0	1	12	0	3	0	0	1		
Renca	16%	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	1	9	0	0	0	0	0	1	0	0	6	28	0	0	0	5	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	2	5	0	14	1	0	1	3	0	0	0	0	0		
San Bernardo	27%	1	1	0	0	3	12	0	0	4	12	0	14	8	1	0	0	0	0	5	3	0	3	44	1	3	0	10	0	21	17	0	0	0	15	0	0	0	10	3	15	0	38	8	0	11	20	0	1	0	0	0		
San Joaquín	8%	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	10	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
San José de Maipo	18%	0	0	2	0	0	3	0	0	0	10	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	1	1	0	0	8	0	9	1	0	0	4	0	0	0	0	7	1	5	0	13	7	1	19	0	0	0	0	0	0		
San Miguel	26%	0	0	0	0	3	8	0	0	2	6	0	8	10	0	0	0	0	0	1	2	0	4	37	0	0	0	0	34	4	1	1	4	10	0	0	1	2	8	7	15	0	39	3	0	5	17	0	1	0	0	0		
San Ramón	7%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3																									

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Shop	Juice Bar	Kiosk	Microbrewery	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Shop	Wine Bar	No categorizad
American	68	1	3	0	45	0	0	2	0	0	0	0	0	9	5	3	0	0
Arabian	75	0	1	4	10	0	0	1	0	0	0	0	5	2	52	0	0	0
Argentine	20	1	1	0	10	0	3	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0
Asian	27	0	0	1	14	0	1	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0
Bakery	234	128	0	20	7	0	0	0	0	0	0	0	77	0	2	0	0	0
Bar Food	714	0	366	12	106	15	3	1	1	0	0	0	0	133	66	11	0	0
Beverages	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Brazilian	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Burger	176	0	8	1	21	0	0	7	0	1	0	0	0	11	112	15	0	0
Cafe	1,119	5	11	895	41	0	6	5	47	1	0	0	40	3	64	1	0	0
Chifa	16	0	0	0	12	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Chilean	476	0	21	8	171	0	35	2	7	0	0	0	0	18	211	3	0	0
Chinese	459	0	0	0	221	0	2	2	0	0	0	0	0	0	231	0	0	3
Colombian	49	1	2	2	7	0	0	0	0	0	0	0	1	2	34	0	0	0
Contemporary	22	0	1	0	10	0	9	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Creole	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuban	6	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Deli	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Desserts	206	0	0	80	12	0	5	4	80	0	0	0	7	0	16	2	0	0
Drinks Only	51	0	34	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecuadorian	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Empanadas	308	108	2	25	8	0	0	0	1	0	0	0	72	0	89	3	0	0
Fast Food	1,803	1	52	6	11	0	0	124	1	1	1	0	0	13	1587	6	0	0
French	50	1	1	16	22	0	6	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0
German	32	0	0	1	7	0	0	5	0	0	0	0	0	3	15	1	0	0
Greek	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Grill	103	0	2	0	81	0	8	1	0	0	0	0	0	4	7	0	0	0
Healthy Food	301	2	2	81	36	0	1	1	0	16	0	0	1	1	152	8	0	0
Home-made	1,187	3	46	32	90	1	5	28	1	0	0	0	2	32	943	3	0	1
Ice Cream	455	3	0	140	3	0	0	19	262	1	0	0	7	0	19	1	0	0
Indian	18	0	0	0	10	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0
International	75	0	2	2	29	0	26	1	0	0	0	0	0	10	4	0	1	0
Italian	215	0	1	6	121	0	19	3	1	0	0	0	0	9	54	1	0	0
Japanese	557	0	9	0	230	0	9	3	0	0	0	0	0	9	297	0	0	0
Korean	13	0	0	1	9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Mediterranean	32	0	0	0	14	0	16	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Mexican	73	0	11	2	7	0	0	5	0	1	0	0	1	9	37	0	0	0
Nikkei	108	0	3	0	57	0	3	1	0	0	0	0	0	2	42	0	0	0
Pastry	731	141	0	248	17	0	0	4	20	0	0	0	282	0	19	0	0	0
Peruvian	500	0	4	1	262	0	20	0	0	1	0	0	0	1	199	12	0	0
Pizza	541	0	32	12	105	0	4	5	0	0	0	0	0	28	352	3	0	0
Roast Chicken	13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0
Sandwich	1,842	6	144	131	117	1	3	52	19	1	1	0	14	61	1210	82	0	0
Seafood	245	0	14	2	130	0	43	0	0	0	0	0	0	9	47	0	0	0
Spanish	47	0	10	3	19	0	6	0	0	0	0	0	0	7	2	0	0	0
Steak	314	0	5	3	216	0	38	1	0	0	0	0	0	17	30	4	0	0
Sushi	717	0	18	1	296	1	7	4	0	0	0	0	0	20	368	0	0	2
Tea	13	0	0	10	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Thai	32	0	2	1	13	0	2	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0
Turkish	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Venezuelan	12	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7	0	0	0
Vietnamese	4	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	14,078	401	812	1,752	2,610	36	286	281	441	23	2	1	512	418	6,335	161	1	6

Tabla 11-3. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y tipo de cocina. Fuente: Zomato – elaboración propia.

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Sh	Juice Bar	Kiosk	Microbrewer	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Sh	Wine Bar	No categoriz
Cerrillos	3.1		3.2	3.1	2.9			3.1	3.3				3.1		3.3			
Cerro Navia	3.3				3.4										3.2			
Colina	3.3		3.3	3.1	3.3		3.6						3.5		3.4			
Conchalí	3.3				3.7										3.2			
El Bosque	3.4		3.6	3.5	3.4		3.1						3.7		3.1	4.1		
Estación Central	3.3	3.2	3.3	3.4	3.4			3.0							3.4			
Huechuraba	3.2		3.6	3.2	3.2		3.5	3.4	3.1				3.5	3.0	3.2	3.3		
Independencia	3.3	3.5	3.1	3.4	3.4				3.3					3.2	3.2			
La Cisterna	3.3		3.1		3.3		4.1		3.3				3.5	3.1	3.2			
La Florida	3.3	3.1	3.1	3.2	3.5	2.4		2.5	3.4	3.2			3.5	3.2	3.2	3.2		
La Granja	3.3														3.3			
La Pintana																		
La Reina	3.4	3.5	3.5	3.3	3.5		3.7	3.1	3.4	3.3			3.5	3.4	3.2	3.1		
Las Condes	3.5	3.5	3.4	3.5	3.5	2.9	4.0	3.3	3.4	3.7			3.5	3.3	3.3	3.8		
Lo Barnechea	3.5	3.5		3.3	3.6		3.9		3.5	3.3			3.5		3.3	2.6		
Lo Espejo	3.1				2.8										3.2			
Lo Prado	3.3			2.9	3.3										3.4			
Macul	3.3		3.6	3.4	3.4								3.9		3.3	3.3		
Maipú	3.3		3.4	3.4	3.3	2.9	4.1	3.2	3.6				3.3	3.7	3.2			
Nuñoa	3.5	3.4	3.4	3.6	3.5		4.1		3.5				3.6	3.4	3.3	3.8		
Padre Hurtado																		
Pedro Aguirre Cerda	3.2	3.0	3.4												3.2			
Peñalolén	3.3	3.0		3.4	3.2				3.3				3.4	3.3	3.2			
Pirque	3.3			3.3	3.3		3.2							3.7				
Providencia	3.5	3.4	3.4	3.5	3.7	3.4	4.1		3.7	3.5		3.1	3.5	3.5	3.3	3.8		
Pudahuel	3.1		3.1	2.9	3.0			3.4					3.5		3.3	3.5		
Puente Alto	3.2	3.0	3.1	3.3	3.2								3.8	3.1	3.2	3.2		
Quilicura	3.3			3.0	3.2			3.4						3.4	3.4	2.8		
Quinta Normal	3.3			3.3	3.2								3.2	3.1	3.8			
Recoleta	3.5		3.6	3.7	3.9				3.6				3.4		3.4	3.9		
Renca	3.3		3.3		3.3										3.2			
San Bernardo	3.2		3.1	3.2	3.3			3.0					3.3		3.1			
San Joaquín	3.2				3.1										3.2			
San José de Maipo	3.4			3.4	3.4										3.6	3.2		
San Miguel	3.4	3.4	3.2	3.5	3.4								3.4	3.7	3.3			
San Ramón	3.2		3.2												3.1			
Santiago Centro	3.4	3.3	3.4	3.5	3.5	3.5	4.0	3.2	3.7	3.7	3.3		3.4	3.6	3.3	3.7	4.4	
Vitacura	3.8	4.1	3.5	3.6	4.1	3.2	4.1		4.3				3.6	3.6	3.4	3.9		
	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.2	4.0	3.2	3.5	3.4	3.3	3.1	3.5	3.5	3.3	3.7	4.4	

Tabla 11-4. Rating promedio según tipo de establecimiento y comuna (rating del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor). Fuente: Zomato – elaboración propia.

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Shop	Juice Bar	Kiosk	Microbrewery	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Shop	Wine Bar	No categorizad
American	3.2	3.1	3.9		3.0			3.0						3.3	3.4	3.9		
Arabian	3.5			3.8	3.5			3.3					3.8	3.2	3.5			
Argentine	3.5				3.3		4.1					3.1			3.5	3.7		
Asian	4.0			4.5	4.1		4.3								3.8			
Bakery	3.5	3.4		3.7	3.8								3.4		3.7			
Bar Food	3.4		3.4	3.7	3.4	3.1	3.7	2.8	3.4					3.4	3.3	3.6		
Beverages																		
Brazilian	3.5		3.9		3.3													
Burger	3.4		3.8	3.0	4.1			3.2		3.7				3.3	3.1	3.8		
Cafe	3.5	3.5	3.5	3.5	3.7		3.9	3.1	3.4	3.3			3.6	3.6	3.4	2.7		
Chifa	3.5				3.5		4.1								3.4			
Chilean	3.5		3.7	3.9	3.5		3.8	3.6	3.6					3.4	3.3	4.1		
Chinese	3.3				3.4		4.3	2.9							3.2			
Colombian	3.4		3.2	3.5	3.7								3.2	3.3	3.4			
Contemporary	4.1		4.4		3.7		4.4							4.4				
Creole	3.1				3.1													
Cuban	3.3		3.5			3.1								3.0	3.5			
Deli	3.1			3.1														
Desserts	3.4			3.4	4.0		3.9	3.2	3.2				3.3		3.6	4.0		
Drinks Only	3.2		3.1			3.3												
Ecuadorian	3.4				3.7											3.1		
Empanadas	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4								3.4		3.5	3.6		
Fast Food	3.2	3.0	3.3	3.4	3.2			3.2			3.3			3.2	3.2	3.4		
French	3.8	3.7	3.5	3.8	3.9		4.1						3.6		3.4			
German	3.5			3.3	3.8									4.0	3.1	4.1		
Greek	3.6				3.1										3.9			
Grill	3.4		2.9		3.4		3.9	2.8						3.0	3.0			
Healthy Food	3.5	3.7		3.6	3.8			3.7		3.4			4.3	4.2	3.4	3.3		
Home-made	3.3	3.8	3.3	3.3	3.4		3.7	3.1	3.4					3.4	3.2	3.5		
Ice Cream	3.4	3.6		3.4	3.4			3.4	3.5				3.5		3.4	3.7		
Indian	4.1				4.1		4.5									4.0		
International	3.7		3.2		3.5		3.8							3.6	3.8		4.4	
Italian	3.6		4.3	3.5	3.6		4.0	3.2	4.4					3.6	3.5	3.2		
Japanese	3.4		3.7		3.4		4.2	3.0						3.3	3.3			
Korean	4.1			4.4	4.0		4.4								3.9			
Mediterranean	3.8				3.7		4.0									3.3		
Mexican	3.4		3.5	3.4	3.6			3.3					3.1	3.2	3.4			
Nikkei	3.4		3.7		3.4		4.3	3.1						3.7	3.3			
Pastry	3.4	3.4		3.4	2.9			3.0	3.0				3.5		3.8			
Peruvian	3.5		3.6		3.5		4.0			3.7				4.5	3.3	4.0		
Pizza	3.4		3.6	3.4	3.7		4.1	3.1						3.3	3.3	3.2		
Roast Chicken	3.2			2.5												3.4		
Sandwich	3.4	3.2	3.4	3.4	3.5		3.4	3.2	3.1	3.7	3.3		3.5	3.5	3.3	3.6		
Seafood	3.6		3.7	4.1	3.5		3.9								3.4	3.3		
Spanish	3.8		3.7	3.7	3.6		4.1							4.1				
Ste_ak	3.5		3.6	3.6	3.5		3.9	2.8						3.6	3.3	4.0		
Sushi	3.3		3.5	3.5	3.4	3.0	4.1	3.1						3.3	3.3			
Tea	3.5			3.4	4.3				3.4							3.6		
Thai	3.8		4.1	2.7	3.6		4.4								4.0			
Turkish	4.2				4.2													
Venezuelan	3.6			3.4	3.8								3.5	3.7	3.6			
Vietnamese	4.3				4.2		4.6											
	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.2	4.0	3.2	3.5	3.4	3.3	3.1	3.5	3.5	3.3	3.7	4.4	

Tabla 11-6. Rating promedio según tipo de establecimiento y tipo de cocina (rating del 1 al 5, siendo 1 el peor y 5 el mejor). Fuente: Zomato – elaboración propia.

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Sh	Juice Bar	Kiosk	Microbrewer	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Sh	Wine Bar	No categoriz.
Cerrillos	11		19	10	24			9	8				7	16	7			
Cerro Navia	10		16		16									10	9			
Colina	20	3	26	10	26		45						9		13			
Conchalí	9		16		19									21	8			
El Bosque	14		16	10	23		42		5				4	20	9	15		
Estación Central	9	3	20	8	18			9	4				3	23	8			
Huechuraba	14	6	27	11	22		39	13	7				6	25	11	14		
Independencia	13	4	12	8	22				4				3	22	9			
La Cisterna	11	4	14	6	19		40		3				3	20	9			
La Florida	11	3	17	10	22	18		9	7	5			4	22	9	10		
La Granja	8		15						2				3		8			
La Pintana	10																	
La Reina	15	4	20	11	24		46	10	7	13			6	25	11	14		
Las Condes	16	5	26	12	25	20	42	9	8	5			6	24	11	14		
Lo Barnechea	16	6	24	11	26		39		12	5			6		12	18		
Lo Espejo	9		5		25										8			
Lo Prado	10	3	13	9	18				6				3		9			
Macul	10	3	12	8	21								4		8	9		
Maipú	12	6	18	10	21		40	5	4				5	21	9	10		
Nuñoa	14	4	18	10	22	18	44		4				6	25	10	12		
Padre Hurtado	19				33										6			
Pedro Aguirre Cerda	10	4	18		18										8			
Peñalolén	11	5	6	10	23	12		5	4				5	20	9			
Pirque	22			7	29		41							15	7			
Providencia	15	5	20	11	25	22	47		4	7		27	5	24	10	14		
Pudahuel	10	4	14	15	22			20	2				9		8	18		
Puente Alto	10	5	14	11	19			5	5	3			4	21	9	6		
Quilicura	11	6	8	12	19			9	3				3	22	8	16		
Quinta Normal	11	4	14	8	19	12							3	18	8			
Recoleta	9	3	16	9	19	18		6	4	3			5	9	8	15		
Renca	10	5	14		20								5		7			
San Bernardo	12	4	15	9	22	15		7	4				3	18	9			
San Joaquín	9		16		14										8			
San José de Maipo	20			10	28				5						7	11		
San Miguel	12	3	17	9	20	16		7	3				4	27	8			
San Ramón	9		9		16										9			
Santiago Centro	12	4	16	10	22	17	39	8	4	5	7		4	20	9	12	35	
Vitacura	23	5	23	12	28	29	49		9				7	28	12	17		
	13	4	18	11	23	19	44	8	5	5	7	27	5	23	9	14	35	

Tabla 11-7. Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y comuna (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.

		Bakery	Bar	Café	Casual Dining	Club	Fine Dining	Food Court	Ice Cream Shop	Juice Bar	Kiosk	Microbrewery	Pastry Shop	Pub	Quick Bites	Sandwich Shop	Wine Bar	No categorizad
American	24	3	27		26			21						27	11	17		
Arabian	12		11	11	21			9					9	22	10			
Argentine	25	6	5		31		42					27	3		7	12		
Asian	19			6	26		40								9			
Bakery	6	5		9	24								5		10			
Bar Food	20		19	17	25	21	26	17	17					23	10	17		
Beverages	10														10			
Brazilian	31		32		30													
Burger	12		21	11	23			10		11				24	8	15		
Cafe	11	4	16	11	22		44	13	12	13			8	23	9	13		
Chifa	25				25		36								20			
Chilean	19		18	16	25		49	8	15					20	10	14		
Chinese	14				16		36	8							12			
Colombian	11	3	31	8	19								5	18	9			
Contemporary	47		45		31		67							29				
Creole	23				23													
Cuban	16		13			24								27	7			
Deli	11			11											12			
Desserts	12			14	21		48	10	7				6		10	15		
Drinks Only	15		13			18												
Ecuadorian	19				26										13			
Empanadas	6	5	14	8	20			4					5		7	11		
Fast Food	7	3	14	9	16			8	6	6	7			15	7	10		
French	23	6	22	14	28		47						10		12			
German	14			7	27			8						25	9	16		
Greek	11				16										7			
Grill	27		24		27		42	26						23	13			
Healthy Food	11	3	11	12	22		30	5		5			19	28	9	14		
Home-made	9	4	13	10	19	12	27	9	17				6	18	8	11		
Ice Cream	8	4		12	17			6	5	3			6		9	13		
Indian	25				26		38								16			
International	31		19	12	26		45	6						25	9		35	
Italian	22		24	18	24		43	10	8					28	12	11		
Japanese	19		23		21		43	17						27	16			
Korean	20			7	20		45								11			
Mediterranean	36				28		45							23	13			
Mexican	15		25	10	24			8		6			10	27	9			
Nikkei	21		26		23		49	12						22	16			
Pastry	8	5		11	22			15	15				5		8			
Peruvian	20		20	14	26		43			11				35	11	13		
Pizza	15		20	12	22		38	12						24	12	11		
Roast Chicken	9			19											8			
Sandwich	10	4	16	13	23	12	29	9	15	11	7		6	20	8	14		
Seafood	28		25	30	28		43							25	15			
Spanish	27		21	13	30		40							26	12			
Steak	29		23	26	29		46	26						23	12	16		
Sushi	18		22	11	20	24	41	16						27	15			
Tea	12			10	28				17									
Thai	19		33	13	22		40								13			
Turkish	16				24										9			
Venezuelan	11			10	9								4	30	10			
Vietnamese	30				27		40											
	13	4	18	11	23	19	44	8	5	5	7	27	5	23	9	14	35	

Tabla 11-9. Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y tipo de cocina (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.

11.5 Gráficos de posicionamiento de restaurantes según rating, coste promedio y número de reviews

A continuación, se exponen gráficos de posicionamiento de restaurantes, clasificados según el número de *reviews* (opiniones). Como se puede observar, suele suceder que cuánto más *reviews* tienen, también tienen mejor rating.

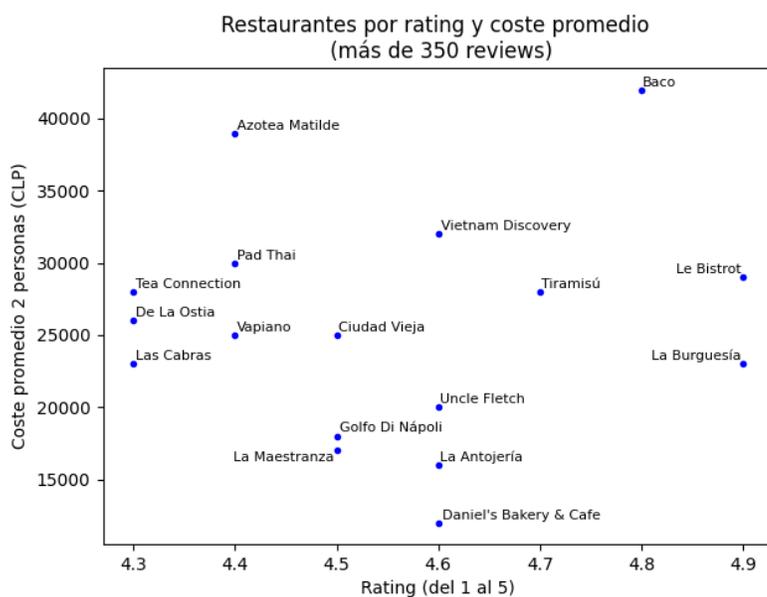


Figura 11-3. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes con más de 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

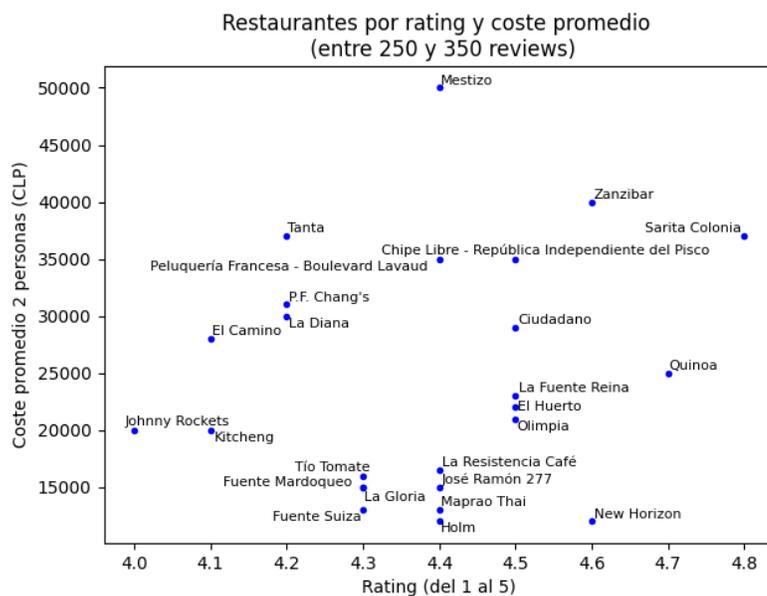


Figura 11-4. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 250 y 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

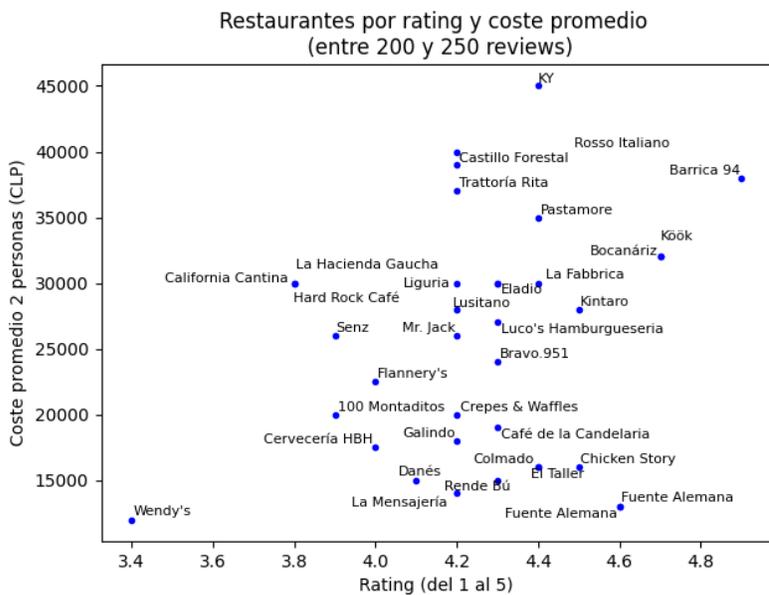


Figura 11-5. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 200 y 250 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

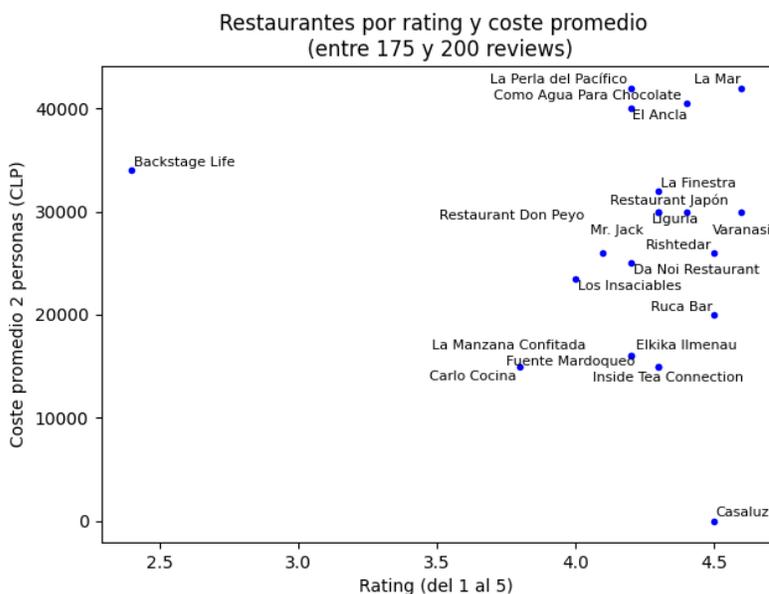


Figura 11-6. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 175 y 200 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

11.6 Tipos de cocina con pocos restaurantes

Tal como se ha mencionado en el apartado 2.3, *Dark Kitchen* busca tener clientes con variedad de tipos de cocina, para que así el cliente final tenga más de dónde escoger. En el siguiente gráfico se representan los tipos de cocina que tienen 50 o menos restaurantes en Santiago. Por ejemplo, se puede observar que hay solamente 2 restaurantes turcos y 4 restaurantes vietnamitas, y ambos con buen rating promedio.

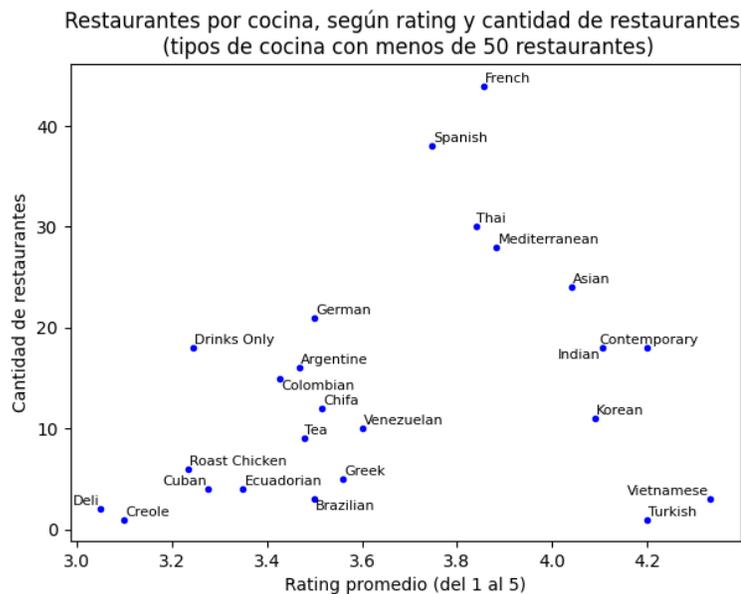


Figura 11-7. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago con menos de 50 restaurantes, según rating. Fuente: Zomato – elaboración propia.

12 ANEXO 2: Variables de la ubicación de la Dark Kitchen

12.1 Precio del suelo

En el siguiente gráfico se muestra el valor precio promedio de los terrenos según las comunas (UF/m²). Ver fuente de datos (8). Es importante mencionar que los precios graficados son promedios, y que siempre va a haber oportunidades más económicas o más caras específicas de cada oferta.

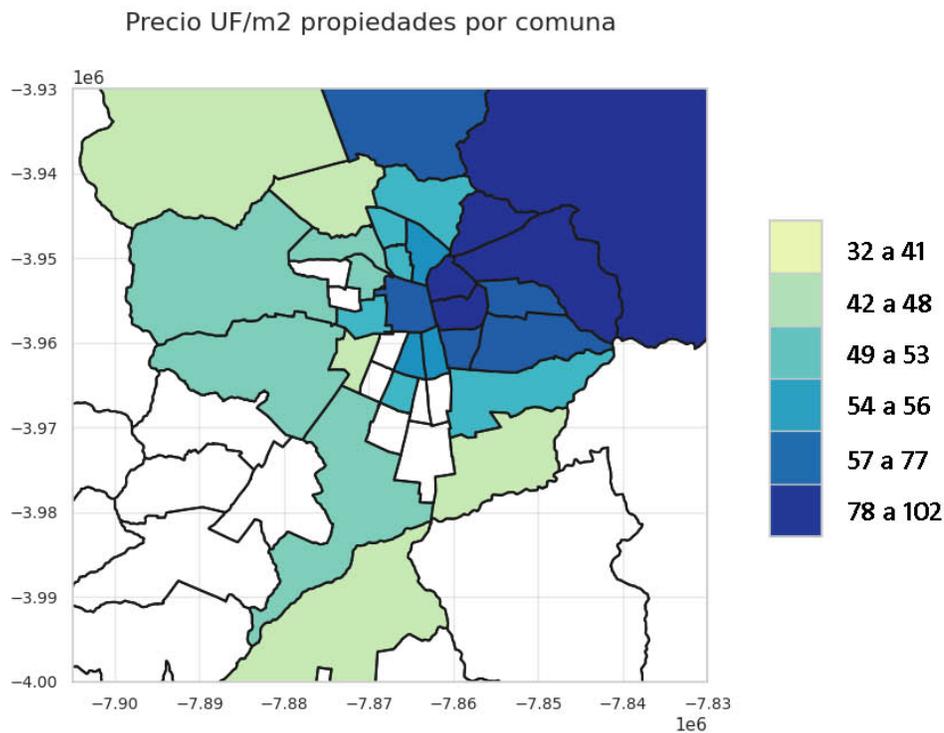


Figura 12-1. Precios promedio del suelo en Santiago (UF/m²). Fuente: GFK Chile.

12.2 Isócronas

Una variable importante a tener en cuenta en la elección del lugar para la *Dark Kitchen* son los tiempos que se tardan en llegar a las zonas de alta demanda, dentro de la ciudad. El siguiente gráfico muestra las isócronas desde la ubicación del proyecto (Diego de Almagro con Arquitecto Pauly, Providencia), para los tiempos de 5, 10, 15, 20, 25, 30 y 40 minutos.

Para la elaboración de dicho gráfico se ha usado la API de Google Maps (9), y considera una velocidad suponiendo que los repartidores se mueven en vehículos motorizados.

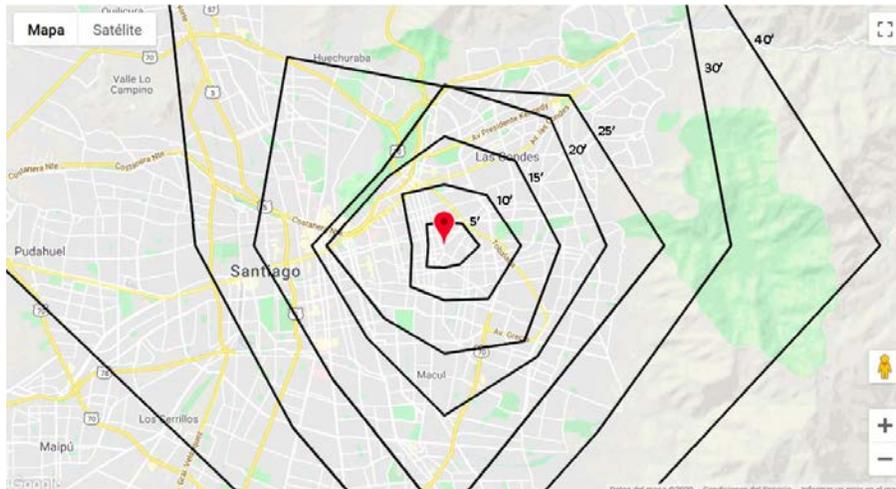


Figura 12-2. Isócronas desde ubicación elegida para Dark Kitchen. Fuente: Google API - elaboración propia.

12.3 Densidad de población

La densidad de población puede ser tomado como sinónimo también de demanda de *delivery*, es lógico pensar que cuanto más población haya, más demanda habrá. Sin embargo, hay que tener en cuenta que probablemente comunas con mayor poder adquisitivo también tendrán un incremento relativo de demanda. El siguiente gráfico muestra la densidad de población por comuna (habitantes/km²).

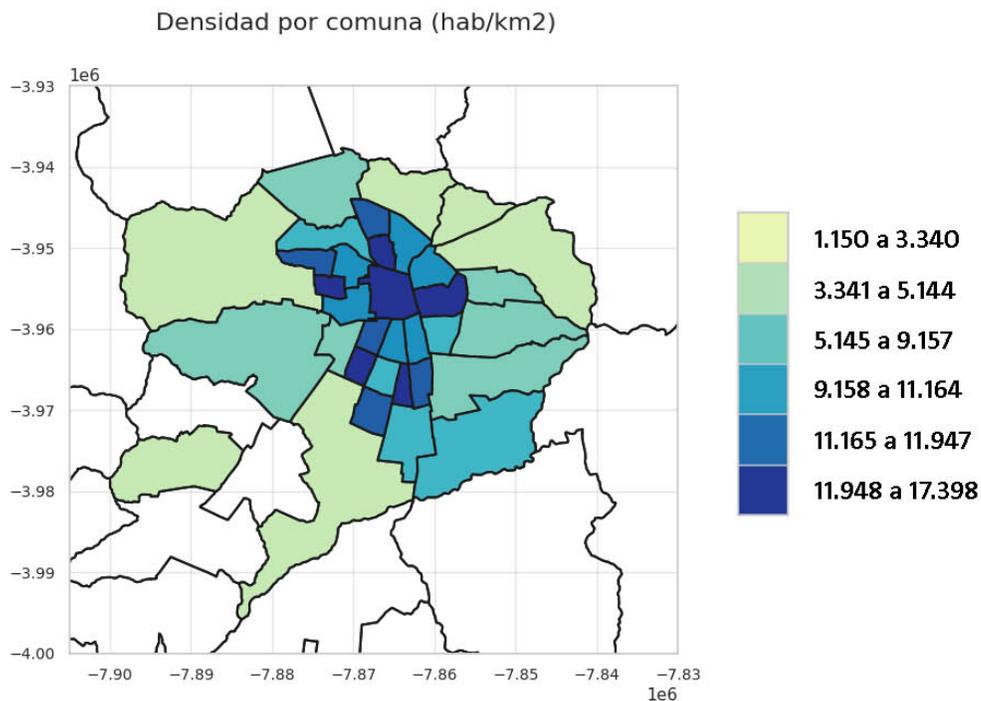


Figura 12-3. Densidad poblacional por comuna en Santiago (habitantes por km²). Fuente: Censo 2017 Chile – elaboración propia.

13 ANEXO 3: *Layout* del negocio

La configuración del *layout* del negocio es clave para la diferenciación en cuanto a calidad con el resto de la competencia de *Dark Kitchen*. Se considera una construcción modular (cocinas de 8 x 4,4 m apilables).

Cada cocina tiene 2 salidas, tal como establece la ley, y ambas dan a un pasillo general. En la entrada se considera un espacio de estacionamiento para los *riders* (motos, bicis y autos). Se consideran otros módulos de conserjería, sala de espera y de descanso, además de los baños. Además, habrá contenedor de bodega fría y en seco.

La inversión inicial contempla la construcción de 16 módulos de cocinas (2 pisos), tal como se puede ver en la Figura 13-2 de las plantas. Posteriormente, cada año se considera ampliar con 4 cocinas más, de manera que cada 2 años se complete un piso más, hasta llegar a los 6 pisos, con 48 cocinas.

La Figura 13-1 muestra la delimitación de la propiedad escogida, que está en Providencia, entre las calles Diego de Almagro y Hernando de Aguirre.

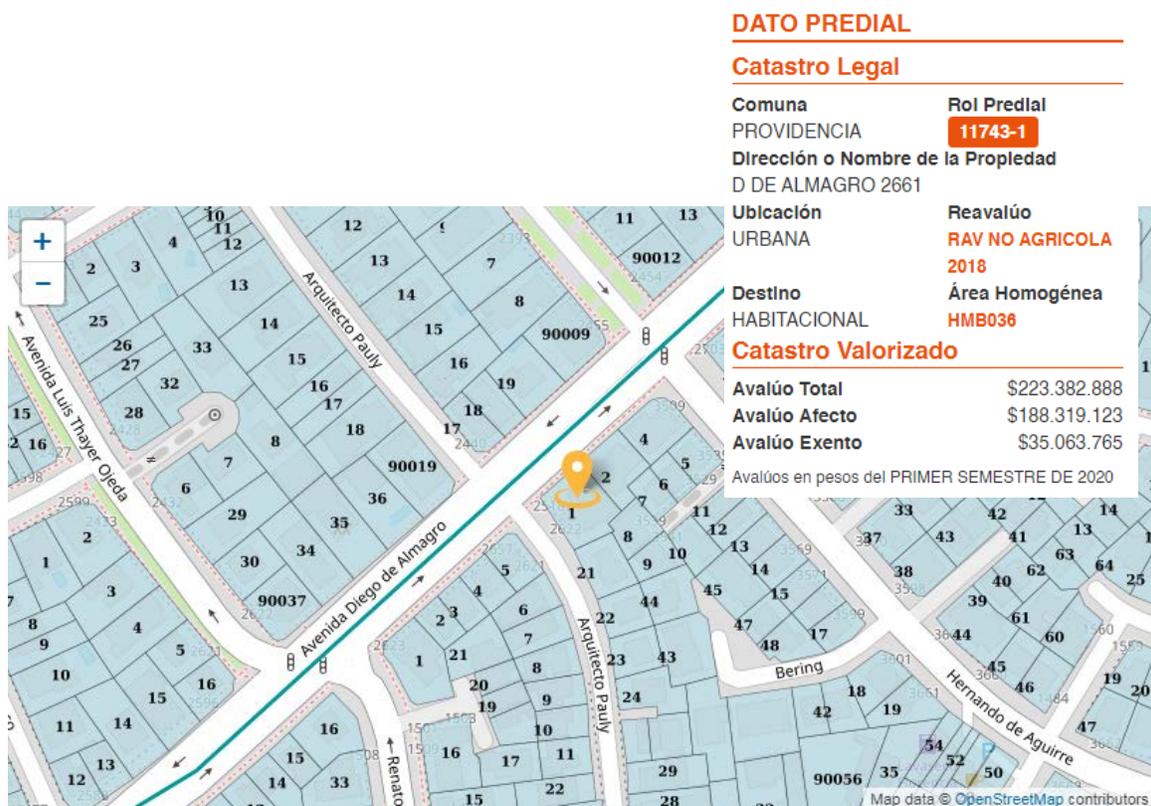


Figura 13-1. Mapa del SII con los datos prediales del terreno escogido. Fuente: SII.



Figura 13-2. Layout de nuestra propuesta de Dark Kitchen, piso 1 y 2. Fuente: elaboración propia.

14 ANEXO 4: Estimación del tamaño del mercado del *food-delivery* y de *Dark Kitchen* en la Región Metropolitana

En este anexo se fundamenta la estimación del tamaño de mercado del *food-delivery* y de *Dark Kitchens* en la Región Metropolitana. Para ello se utilizan los datos de la base de datos de Zomato ([Anexo 1](#)) y las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos de Chile. A continuación, se presentan las variables a partir de las cuales se hace el cálculo (Tabla 14-1):

Variable	Descripción	Unidad	Fuente
A	Cantidad de restaurantes con <i>delivery</i>	Ud	Base de datos Zomato, filtrando por aquellos que tienen como highlight “delivery”
B	Cantidad total de restaurantes	Ud	Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (2018)
C	Porcentaje de restaurantes que tienen <i>delivery</i>	%	$C = (A/B)$
D	Ventas totales anuales de restaurantes	MM USD	Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (2018)
E	Ventas totales anuales de restaurantes	MM CLP	Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (2018)
F	Ventas anuales de restaurantes con <i>delivery</i>	MM USD	$C * D = (A/B) * D$
G	Ventas anuales de restaurantes con <i>delivery</i>	MM CLP	$C * E = (A/B) * E$

Tabla 14-1. Descripción de las variables para el fundamento de la estimación del tamaño de mercado del *delivery* en Chile. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 14-2 se detallan las variables descritas, por comuna, se fundamenta que el tamaño de mercado del *food-delivery* en la Región Metropolitana es de aproximadamente 300 millones USD en ventas anuales.

Por otro lado, para estimar el tamaño de mercado de las *Dark Kitchen* en la Región Metropolitana, tomamos el número estimado de restaurantes que ofrecen *delivery* (variable A), y lo multiplicamos por el valor de arriendo de una cocina promedio (ver Tabla 1-1), que son 28,47 UF/mes. Eso nos da un tamaño de mercado para “cocinas oscuras” de 16 millones USD (12.852 MM CLP aprox.) en ventas anuales para la Región Metropolitana.

Comuna	Cantidad restaurantes con delivery. (Fuente: Zomato)	Cantidad total restaurantes (Fuente: SII)	% Restaurantes delivery	Ventas anuales totales restaurantes (MM USD) (Fuente: SII 2018)	Ventas anuales totales restaurantes (MM CLP) (Fuente: SII 2018)	Ventas anuales de restaurantes con delivery (MM USD)	Ventas anuales de restaurantes con delivery (MM CLP)
Cerrillos	2	97	2%	13.88	11,343	0.29	234
Cerro Navia	4	136	3%	4.45	3,634	0.13	107
Colina	9	129	7%	22.51	18,397	1.57	1,284
Conchalí	9	175	5%	10.66	8,715	0.55	448
El Bosque	16	155	10%	5.86	4,793	0.61	495
Estación Central	7	266	3%	54.80	44,788	1.44	1,179
Huechuraba	29	174	17%	95.73	78,242	15.96	13,040
Independencia	24	230	10%	25.73	21,030	2.68	2,194
La Cisterna	21	208	10%	20.09	16,422	2.03	1,658
La Florida	62	431	14%	75.73	61,892	10.89	8,903
La Reina	54	168	32%	32.92	26,903	10.58	8,647
Las Condes	129	654	20%	823.26	672,847	162.39	132,718
Lo Barnechea	20	122	16%	42.01	34,339	6.89	5,629
Lo Espejo	1	103	1%	2.51	2,051	0.02	20
Lo Prado	4	123	3%	5.98	4,889	0.19	159
Macul	19	152	13%	112.83	92,213	14.10	11,527
Maipú	64	691	9%	52.00	42,501	4.82	3,936
Ñuñoa	93	511	18%	77.18	63,075	14.05	11,479
Pedro Aguirre Cerda	6	159	4%	5.90	4,821	0.22	182
Peñalolén	29	210	14%	26.62	21,756	3.68	3,004
Pirque	2	42	5%	6.19	5,059	0.29	241
Providencia	185	1,196	15%	466.31	381,111	72.13	58,951
Pudahuel	15	315	5%	54.31	44,390	2.59	2,114
Puente Alto	50	584	9%	41.10	33,587	3.52	2,876
Quilicura	19	258	7%	17.11	13,987	1.26	1,030
Quinta Normal	11	258	4%	31.51	25,757	1.34	1,098
Recoleta	19	565	3%	38.52	31,478	1.30	1,059
Renca	7	166	4%	6.44	5,261	0.27	222
San Bernardo	25	309	8%	31.32	25,596	2.53	2,071
San Joaquín	1	173	1%	6.96	5,686	0.04	33
San José de Maipo	3	91	3%	10.94	8,942	0.36	295
San Miguel	36	255	14%	32.35	26,436	4.57	3,732
San Ramón	1	93	1%	3.39	2,772	0.04	30
Santiago Centro	311	2,378	13%	460.34	376,237	60.20	49,205
Vitacura	24	270	9%	235.74	192,673	20.95	17,127
Resto comunas	0	1,637	0%	128.29	104,848	0.01	6
	1,311	13,484	9.7%	3,081.46	2,518,473	299.62	244,881

Tabla 14-2. Fundamentación cálculo tamaño de mercado de delivery en la Región Metropolitana.
Fuente: Zomato y SII – elaboración propia.

15 ANEXO 5: Detalles del Plan Financiero

15.1 Estados Financieros en \$MM y % respecto las ventas

15.1.1 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cifras en \$MM de diciembre 2019	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos operacionales	269	433	527	620	714	807	901	995	1,088	1,123
Ingresos por cobro servicios básicos	104	167	203	239	275	311	347	383	419	432
Arriendo espacio a riders	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Ventas	376	602	732	862	991	1,121	1,250	1,380	1,510	1,558
Costos de Venta	-171	-260	-310	-360	-411	-461	-512	-562	-612	-631
Margen Bruto	204	343	422	501	581	660	739	818	897	927
Remuneraciones	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123	-123
Gastos básicos administración	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Contribuciones	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Otros gastos	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Gastos de Administración y Ventas	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149	-149
Margen Operacional	55	194	273	352	431	511	590	669	748	778
Depreciación	42	53	65	76	88	71	73	75	76	73
EBIT	13	141	208	276	343	440	517	594	672	705
Gastos financieros + intereses ganados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad bruta	13	141	208	276	343	440	517	594	672	705
Impuestos	-4	-38	-56	-74	-93	-119	-140	-160	-181	-190
Utilidad neta	10	103	152	201	251	321	377	434	490	515

ESTADO DE RESULTADO (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos operacionales	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
Ingresos por cobro servicios básicos	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Arriendo espacio a riders	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Ventas	100%									
Costos de Venta	-46%	-43%	-42%	-42%	-41%	-41%	-41%	-41%	-41%	-41%
Margen Bruto	54%	57%	58%	58%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
Remuneraciones	-33%	-20%	-17%	-14%	-12%	-11%	-10%	-9%	-8%	-8%
Gastos básicos administración	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contribuciones	-5%	-3%	-2%	-2%	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%
Otros gastos	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Administración y Ventas	-40%	-25%	-20%	-17%	-15%	-13%	-12%	-11%	-10%	-10%
Margen Operacional	15%	32%	37%	41%	44%	46%	47%	48%	50%	50%
Depreciación	11%	9%	9%	9%	9%	6%	6%	5%	5%	5%
EBIT	4%	23%	28%	32%	35%	39%	41%	43%	44%	45%
Gastos financieros + intereses ganados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad bruta	4%	23%	28%	32%	35%	39%	41%	43%	44%	45%
Impuestos	-1%	-6%	-8%	-9%	-9%	-11%	-11%	-12%	-12%	-12%
Utilidad neta	3%	17%	21%	23%	25%	29%	30%	31%	32%	33%

Cantidad vendida (ocupación anual)	138	222	270	318	366	414	462	510	558	576
Ventas de equilibrio (\$MM)	362	462	524	586	648	681	733	786	838	853
Cantidad Q de equilibrio	186	237	269	300	332	349	376	403	430	437

15.2 Desglose de la inversión y depreciación

DEPRECIACIÓN, cifras en \$MM de diciembre 2019

Ítem	Tipo activo	Años depr.	Año											
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión año 0	Plantas y Oficinas	10	0	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Inversión año 0	Equipos	5		26	26	26	26	26	0	0	0	0	0	0
Inversión año 1	Plantas y Oficinas	10			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Inversión año 1	Equipos	5			8	8	8	8	8	0	0	0	0	0
Inversión año 2	Plantas y Oficinas	10				4	4	4	4	4	4	4	4	4
Inversión año 2	Equipos	5				8	8	8	8	8	0	0	0	0
Inversión año 3	Plantas y Oficinas	10					4	4	4	4	4	4	4	4
Inversión año 3	Equipos	5					8	8	8	8	8	0	0	0
Inversión año 4	Plantas y Oficinas	10						4	4	4	4	4	4	4
Inversión año 4	Equipos	5						8	8	8	8	8	8	0
Inversión año 5	Plantas y Oficinas	10							4	4	4	4	4	4
Inversión año 5	Equipos	5							5	5	5	5	5	5
Inversión año 6	Plantas y Oficinas	10								4	4	4	4	4
Inversión año 6	Equipos	5								5	5	5	5	5
Inversión año 7	Plantas y Oficinas	10									4	4	4	4
Inversión año 7	Equipos	5									5	5	5	5
Inversión año 8	Plantas y Oficinas	10										4	4	4
Inversión año 8	Equipos	5										5	5	5
Inversión año 9	Plantas y Oficinas	10											4	4
Inversión año 9	Equipos	5												0
Total depreciación periodo			0	42	53	65	76	88	71	73	75	76	73	69
Total depreciación acumulada			0	42	95	160	236	324	395	468	542	618	691	731

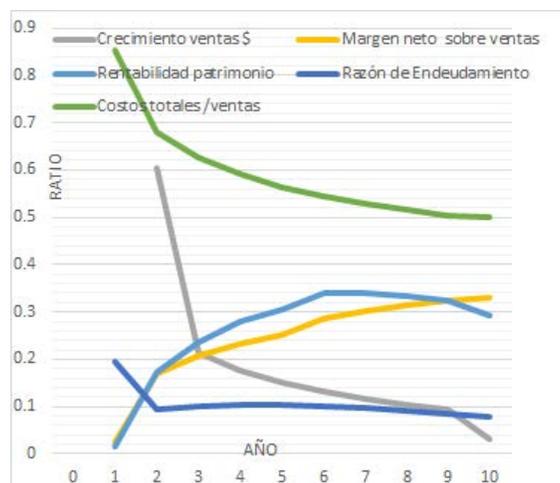
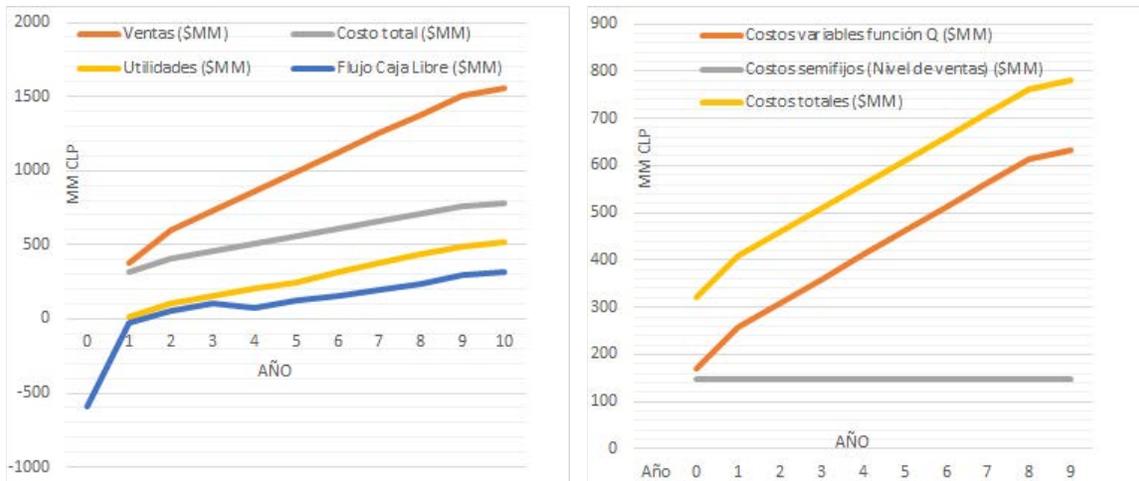
INVERSIÓN NO DEPRECIABLES, cifras en \$MM de diciembre 2019

Ítem	Tipo activo	Años depr.	Año											
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Terreno	Terrenos	-	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demolición	Plantas y Oficinas	-	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión periodo			230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión acumulada			230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230

INVERSIÓN ACTIVOS DEPRECIABLES, cifras en \$MM de diciembre 2019

Ítem	Tipo activo	Años depr.	Año											
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m)	Plantas y Oficinas	10	128	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Módulo administración (13.9 x 4.8 m)	Plantas y Oficinas	10	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resto áreas construcción	Plantas y Oficinas	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 3, parte 1	Plantas y Oficinas	10	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 3, parte 2	Plantas y Oficinas	10	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 4, parte 1	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 4, parte 2	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 5, parte 1	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	0	0	32	0	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 5, parte 2	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	0	0	0	32	0	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 6, parte 1	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	0	0	0	0	32	0	0	0	0
Módulos cocinas (8.0 x 4.4 m) piso 6, parte 2	Plantas y Oficinas	10	0	0	0	0	0	0	0	0	32	0	0	0
Mantenimiento activos	Plantas y Oficinas	10	0	4	5	6	7	8	9	10	11	40	40	40
Instalaciones por cocina piso 1	Equipos	5	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 2	Equipos	5	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 3, parte 1	Equipos	5	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 3, parte 2	Equipos	5	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 4, parte 1	Equipos	5	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 4, parte 2	Equipos	5	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 5, parte 1	Equipos	5	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 5, parte 2	Equipos	5	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 6, parte 1	Equipos	5	0	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0	0
Instalaciones por cocina piso 6, parte 2	Equipos	5	0	0	0	0	0	0	0	0	27	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 1	Equipos	5	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 2	Equipos	5	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 3	Equipos	5	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 4	Equipos	5	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 5	Equipos	5	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra módulo bodega seca y congelador piso 6	Equipos	5	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0
Inversión periodo			287	75	76	77	78	67	68	69	70	40	40	40
Inversión acumulada			287	362	438	515	592	659	727	796	866	906	946	946
TOTAL INVERSIÓN PERIODO			517	75	76	77	78	67	68	69	70	40	40	40
TOTAL INVERSIÓN ACUMULADA			517	592	668	745	823	889	957	1,026	1,096	1,136	1,176	1,176

15.3 Gráficos de variables representativas



16 REFERENCIAS

1. **La Tercera.** Comida Rápida y Delivery: Un mercado que crece al ritmo de la vida acelerada. [En línea] <https://www.telecheque.cl/noticias/comida-rapida-y-delivery-un-mercado-que-crece-al-ritmo-de-la-vida-acelerada/>.
2. **Cheng, Andria.** Millenials Are Ordering More Food Delivery, But Are They Killing The Kitchen Too? [En línea] 26 de junio de 2018. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/06/26/millennials-are-ordering-food-for-delivery-more-but-are-they-killing-the-kitchen-too/#668dcf21393e>.
3. **Financiero, Diario.** Industria del delivery en alerta: autoridad multa a supermercado por despachar en autos sin refrigeración. [En línea] 15 de enero de 2020. <https://www.df.cl/noticias/empresas/retail/industria-del-delivery-en-alerta-autoridad-multa-a-supermercado-por/2020-01-14/201409.html>.
4. **Fiordelmondo, María Inés.** ¿Qué porcentaje se llevan las apps por la comida que pedís por delivery? [En línea] El Observador, 2 de octubre de 2018. <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-porcion-de-la-pizza-que-queda-en-manos-de-las-aplicaciones-de-deliveries-2018101144013>.
5. **Ojeda, José.** Trabajar sin derechos laborales: El horror que esconde la industria del delivery. [En línea] 12 de julio de 2019. <https://radiojgm.uchile.cl/trabajar-sin-derechos-laborales-el-horror-que-esconde-la-industria-del-delivery/>.
6. **Financiero, Diario.** Aumenta demanda por tiendas oscuras en medio del boom de las ventas por internet. [En línea] 17 de mayo de 2020. https://www.df.cl/noticias/empresas/construccion/aumenta-demanda-por-tiendas-oscuras-en-medio-del-boom-de-las-ventas-por/2020-05-17/232644.html?utm_mc=4_SkWU5SmSyymaGxmk6Eexsm38RcwbxJ.
7. **Zomato API.** [En línea] <https://developers.zomato.com/api?lang=es>.
8. **Buena Inversión.** Valor del metro cuadrado en Chile. [En línea] 17 de mayo de 2019. <https://www.buenainversion.cl/blog/valor-metro-cuadrado/>.
9. **Taviaud, Yvan (dugwood).** isochrone-isodistance-with-google-maps. [En línea] 2018 de mayo de 22. <https://github.com/dugwood/isochrone-isodistance-with-google-maps>.