



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

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

Alumno: Félix De Vicente Eguiguren
Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac

Santiago, julio 2020

El delivery a nivel mundial ha presentado un cambio explosivo durante el último tiempo, esto ha obligado que todos los servicios que se ven involucrados se reinventen y desarrollen para que integren esta nueva tecnología. Uno de los segmentos que ha tenido que cambiar es el de la comida, y principalmente los restaurantes. De manera de incluir esta nueva tecnología se han visto forzados a replantarse algunas bases, ¿Es necesario abrir un restaurante con mesas?, ¿Cuánto me cuesta abrir un nuevo local?, ante estas y algunas otras preguntas un nuevo concepto les ha dado respuestas, las *Dark Kitchens*, cocinas diseñadas solo para realizar pedido para delivery, sin mesas, sino solo cocineros, además entregadas con lo necesario para poder comenzar rápidamente a operar.

Este nuevo formato de cocinas se ubica en lugares fuera del área de alcance de despacho de los restaurantes de tal manera de generar un mayor radio de alcance de su comida y además separar el restaurante del delivery, lo que se ha visto produce problemas al interior de los restaurantes, ya que es molesto para los clientes dentro del restaurantes que repartidos pasen constantemente. Como beneficio de estar lejos del anterior restaurante se amplía la cartera de clientes, además reduce los tiempos de despacho y por consiguiente mejora la experiencia del usuario, ya que disminuye los tiempos de espera de un pedido.

Para nosotros este proyecto sirve para poder solucionar la alta demanda de estas cocinas, además de facilitar la entrada para restaurantes que no tienen los recursos ni las energías para abrir una nueva sucursal, ya que les facilitamos todo lo necesario para que rápidamente puedan instalarse, reduciendo los costos que pueda traer buscar un local, arreglarlo y modificarlo para que cumpla sus expectativas, conseguir los permisos necesarios para operar y después de ello, abrir. Por lo que es más eficiente simplemente pagar un arriendo y operar. Bajo nuestro estudio estimamos que el tamaño de este mercado, el de *Dark Kitchens*, en la región metropolitana, es de aproximadamente US 16 millones en ventas anuales, y las *Dark Kitchens* que hay actualmente capturan solamente el 5% de este mercado.

Como podemos observar en Chile, durante el último tiempo, desde el estallido social, y durante la pandemia, podemos observar que ha validado este sistema, ya que el delivery en si ha aumentado de gran manera, además de cerrar los restaurantes para personas y permitiendo solo despacho.

En nuestro proyecto planteamos un hub de varias cocinas, de un tamaño mayor que la oferta actual de la competencia, con la capacidad de ser variable (nuestras cocinas serán de 35 m² extensibles a 70 m²), con una calidad mayor de instalaciones, con la capacidad de recibir a los repartidos, y puedan tener un área de descanso y un lugar definido para dejar sus motocicletas o bicicletas. Podemos señalar además que nuestra construcción se realizaría con una empresa de módulos, que pueden ser movilizables, además de que permitirían una instalación más sencilla y rápida. Nuestras cocinas incluyen los permisos necesarios para operar, limpieza en zonas comunes, internet, teléfono, una conserjería, bodegaje en frío y en seco, control de plagas y equipamiento básico, el equipo especializado de cada restaurante deberá ser cargo de ellos. En este proyecto decidimos comprar un terreno donde se realizaría el hub ya que presenta la opción más comprometida.

Nuestro segmento objetivo son restaurantes que posean un rating de calidad buena, gama media-alta, esto lo podemos observar por las aplicaciones, ya que poseen un sistema de rating que nos permite ver estos y otros datos, tales como coste promedio, facturación y tipo de cocina.

Estudiamos profundamente este mercado, segmentando y posicionando todos los restaurantes de Santiago.

Analizando la competencia podemos observar que ellos no presentan infraestructura diseñada para esto, ya que solo arrienda lugares, tales como casa o locales comerciales, para luego modificarlos internamente para instalar cocinas, lo que tiene serias limitaciones respecto a los espacios interiores de estas, incumpliendo las normativas sanitarias y de seguridad además de que no es lo más eficiente posible. Podemos recalcar que ellos no tienen áreas para los repartidores, ni de descanso ni para dejar sus medios de transporte.

Por esto el principal sustituto que existe frente a nuestra propuesta es la de que el restaurante en sí se arme su propia *Dark Kitchen*, sin embargo, es difícil, y costoso, por lo que esta opción no existe para los otros restaurantes a no ser que tengan un equipo dedicado a esto, ya que incluye una alta inversión, tiempos más largos, una salida más lenta, frente a nuestra opción que es de menor costo y salida rápida.

Nuestra estrategia de crecimiento prevé que a largo plazo creceríamos dentro de la ciudad, buscando nuevas zonas de alta densidad poblacional, para luego satisfecha estas ubicaciones creceríamos dentro del país a otras ciudades.

Podríamos resumir algunos indicadores principales, nuestra inversión inicial sería de \$MM 587, nuestro VAN \$MM 590, nuestro TIR 24% y una tasa de descuento de 13%.

Podemos concluir que este negocio es rentable, tiene riesgos razonables y plantea una solución nueva al problema de los restaurantes de hoy.

Tabla de Contenidos

iv

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
2.1	Industria	3
2.1.1	Análisis Pestel.....	3
2.1.2	Análisis Porter de las 5 fuerzas	4
2.1.3	Tamaño de mercado	6
2.1.4	Estimación de la demanda y proyección.....	6
2.2	Competidores	6
2.3	Clientes	9
2.3.1	Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos	9
2.3.2	Caracterización de restaurantes dentro de la Región Metropolitana	11
2.3.3	Mercado objetivo y perfil clientes	13
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	14
3.1	Modelo de negocios	15
3.2	Descripción de la empresa	18
3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	21
3.4	RSE y sustentabilidad	22
4	PLAN DE MARKETING.....	23
4.1	Objetivos del marketing.....	23
4.2	Estrategia de segmentación.....	23
4.3	Estrategia de producto/servicio.....	24
4.4	Estrategia de precio.....	25
4.5	Estrategia de distribución.....	26
4.6	Estrategia de comunicación y ventas	26
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	26
4.8	Presupuesto de marketing y cronograma	27
5	PLAN DE OPERACIONES	28
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	28
5.2	Flujo de operaciones	28
5.3	Plan de desarrollo e implementación	28
5.4	Dotación.....	28
6	EQUIPO DEL PROYECTO.....	29
6.1	Equipo gestor	29
6.2	Estructura organizacional.....	29
6.3	Incentivos y compensaciones.....	29
7	PLAN FINANCIERO.....	30
8	RIESGOS CRÍTICOS.....	31

9	PROPUESTA INVERSIONISTA	32
10	CONCLUSIONES	33
11	ANEXO 1: Caracterización de restaurantes en la Región Metropolitana de Santiago según base de datos Zomato.....	35
11.1	Presentación API de Zomato	35
11.2	Variables relevantes	35
11.3	Densidad de establecimientos por comuna	36
11.4	Tablas de relación de variables representativas	37
11.5	Gráficos de posicionamiento de restaurantes según rating, coste promedio y número de <i>reviews</i>	47
11.6	Tipos de cocina con pocos restaurantes	49
12	ANEXO 2: Variables de la ubicación de la Dark Kitchen.....	50
12.1	Precio del suelo	50
12.2	Isócronas	50
12.3	Densidad de población.....	51
13	ANEXO 4: Estimación del tamaño del mercado del <i>food-delivery</i> y de <i>Dark Kitchen</i> en la Región Metropolitana	52
14	REFERENCIAS.....	54

Tabla 1-1. Competencia y captura de mercado de Dark Kitchen en Chile. Fuente: elaboración propia.	2
Tabla 2-1. Cálculo del tamaño de mercado del food delivery y de las Dark Kitchen en la Región Metropolitana. Fuente: elaboración propia.	6
Tabla 2-2. Tipos de cocina con poca representación en la Región Metropolitana, según rating y coste promedio 2 personas (CLP). Fuente: elaboración propia.	12
Tabla 4-1. Estrategia de precio de nuestra propuesta en comparación con la competencia. Fuente: elaboración propia.	25
Tabla 4-2. Descripción de lo que incluye y no incluye nuestra propuesta de Dark Kitchen. Fuente: elaboración propia.	25
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.	27
Tabla 11-1. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y comuna. Fuente: Zomato – elaboración propia.	38
Tabla 11-2. Cantidad de restaurantes por tipo de cocina y comuna. Fuente: Zomato – elaboración propia.	39
Tabla 11-3. Cantidad de restaurantes por tipo de establecimiento y tipo de cocina. Fuente: Zomato – elaboración propia.	40
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.	41
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.	42
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.	43
Tabla 11-7. Coste promedio 2 personas según tipo de establecimiento y comuna (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.	44
Tabla 11-8. Coste promedio 2 personas según tipo de cocina y comuna (coste promedio en miles de CLP). Fuente: Zomato – elaboración propia.	45
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.	46
Tabla 14-1. Descripción de las variables para el fundamento de la estimación del tamaño de mercado del delivery en Chile. Fuente: elaboración propia.	52
Tabla 14-2. Fundamentación cálculo tamaño de mercado de delivery en la Región Metropolitana. Fuente: Zomato y SII – elaboración propia.	53

Lista de figuras

vii

Figura 1-1. Proyección del mercado del food-delivery en Chile. Fuente: Euromonitor.....	1
Figura 2-1. Evolución ventas anuales de restaurantes en Santiago, cifras en millones de USD. Fuente: SII.....	10
Figura 2-2. Evolución cantidad de restaurantes en Santiago. Fuente: SII.	10
Figura 2-3. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago según rating y coste promedio. Fuente: Zomato – Elaboración propia.	13
Figura 2-4. Gráfico de posicionamiento de restaurantes con más de 350 reviews, según rating y coste promedio Fuente: Zomato – Elaboración propia.	13
Figura 3-1. Lienzo de la propuesta de valor. Fuente: Strategyzer.	14
Figura 3-2. Modelo Canvas para estructurar un negocio. Fuente: Strategyzer.....	16
Figura 3-3. Participación del eCommerce en las ventas del comercio, diferencia entre 2019 y 2020, efectos del Covid-19. Fuente: Transbank.	21
Figura 4-1. Gráfico de posicionamiento de restaurantes según rating y coste promedio 2 personas (CLP), restaurantes con más de 250 reviews. Fuente: Zomato – Elaboración propia.	24
Figura 4-2. Presupuesto proyectado acumulado anual para Marketing (1.200.000 CLP/año). Fuente: Elaboración propia.	27
Figura 11-1. Ubicación de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.	36
Figura 11-2. Mapa de densidad de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.	37
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.	47
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.	47
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.	48
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.	48
Figura 11-7. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago con menos de 50 restaurantes, según rating. Fuente: Zomato – elaboración propia.	49
Figura 12-1. Precios promedio del suelo en Santiago (UF/m ²). Fuente: GFK Chile.....	50
Figura 12-2. Isócronas desde ubicación elegida para Dark Kitchen. Fuente: Google API - elaboración propia.....	51
Figura 12-3. Densidad poblacional por comuna en Santiago (habitantes por km ²). Fuente: Censo 2017 Chile – elaboración propia.	51

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad se da por el crecimiento explosivo que ha tenido el *delivery* de comida en el país, este aumento ha significado que las cocinas de restaurantes tengan que ampliarse o deban buscar nuevos lugares como cocinas compartidas, secundarias o externalizadas.

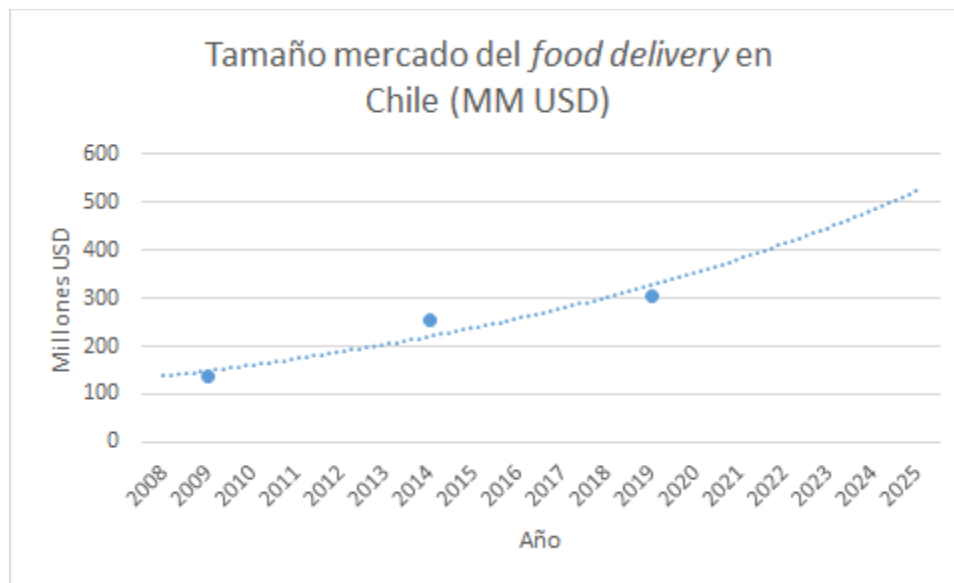


Figura 1-1. Proyección del mercado del *food-delivery* en Chile. Fuente: Euromonitor.

Como podemos observar en la Figura 1-1, el tamaño del mercado del *food-delivery* en Chile era de aproximadamente 305 millones de USD de ventas anuales a el año 2019, con una proyección de crecimiento del 14% anual (1), esto antes del estallido social y la pandemia mundial, llegando a aproximadamente a los 550 millones USD para el año 2025. Esta estimación es conservadora, ya que los cambios que se han visto últimamente, principalmente culturales, hacen que sea muy probable que tenga un crecimiento aún mayor.

Tal como se analiza en mayor detalle más adelante en el Plan de Negocios, existe una baja oferta de cocinas de este tipo en Chile, a grandes números no hay más de 70 *Dark Kitchens* actualmente en Santiago, por lo que se genera la oportunidad de brindar un lugar con cocinas compartidas o externalizadas, en un lugar estratégico con acceso fácil para recoger y enviar un pedido, pudiendo ahorrar los gastos que implican tener servicio de mesa y sin generar este problema de uso dual de cocina, es decir usar una cocina para satisfacer las necesidades del restaurante en sí y del *delivery*.

Podemos observar en la siguiente tabla que los porcentajes capturados por las distintas empresas de *Dark Kitchen* son bajos, ya que hay una demanda que no ha sido satisfecha, por lo que existe una gran oportunidad de capturar este mercado.

	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.

Para satisfacer este aumento de demanda de *delivery* de comida rápida y además dar la oportunidad de mejorar la eficiencia de los restaurantes, al no tener que usar una cocina que está saturada con pedidos del mismo restaurante, se da la oportunidad de abrir cocinas sólo para reparto y entrega de comida.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Industria

2.1.1 Análisis Pestel

El análisis Pestel identifica los factores externos que influyen en un negocio, aquí estamos analizando cómo la industria gastronómica se ve afectada según los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

- **Ámbito Político:**

La situación política en Santiago de Chile, después del estallido social de octubre 2019 es una situación compleja, sin mucha claridad sobre el futuro del país, esto se ve reflejado en los índices económicos y la percepción general. Además de eso, también ha habido crisis como la del coronavirus que han afectado fuertemente la economía mundial. Sin embargo, puede ser una oportunidad para el tipo de negocio de las *Dark Kitchen*, pues puede aumentar la demanda de clientes de *delivery*, los cuales tienden a preferir quedarse en casa en lugar de salir a comer.

- **Ámbito Económico:**

A nivel local, en Chile, tal como se comenta en el punto anterior, hay inestabilidad económica. El peso chileno se ha devaluado y el indicador riesgo país ha aumentado. A pesar de esto, y debido también al estallido social, los precios de los terrenos y de la construcción han tendido a la baja, por lo que el plan de negocios podría verse favorecido por esto.

- **Ámbito Socio-Cultural:**

La sociedad actual tiende a optimizar al máximo su tiempo, los clientes son cada vez más impacientes y agradecen que los servicios que ofrecen las empresas sean buenos y rápidos. Es por ello que la generación *millennial* está haciendo crecer el mercado del *delivery* (2). En este sentido el plan de negocio de las *Dark Kitchen* encajan perfectamente con la necesidad del cliente, pues su objetivo es ofrecer comida a domicilio, de calidad y con variedad de opciones, de la forma más rápida posible.

- **Ámbito Tecnológico:**

El mundo se está transformando hacia lo digital y así múltiples industrias se ven afectadas y modificadas con el desarrollo tecnológico. La industria gastronómica no es la excepción, estamos en medio de una revolución de hábitos en el consumidor final. El modelo de negocio *Dark Kitchen* también incorporará las mejoras tecnológicas para poder bajar costos y mejorar la eficiencia en todas las áreas de la empresa.

- **Ámbito Ecológico:**

La tendencia del cuidado ecológico y sustentabilidad también afecta a la industria del modelo de negocio de las *Dark Kitchen*. Este factor puede ser abordado de forma simple, en base al manejo de residuos. El hecho de que todas las cocinas estén juntas

en una misma instalación puede servir para optimizar la clasificación de desechos y también para la recogida de los mismos.

- **Ámbito Legal:**

Vivimos en una sociedad en la que las leyes van por detrás de la disrupción tecnológica, hay vacíos legales que han afectado a empresas como Uber, Airbnb, criptomonedas, etc. Después de entrevistar a algunos de los competidores de *Dark Kitchen*, en Chile, hemos visto que este vacío legal en cuanto a permisos sanitarios también existe. No hay regulación específica para este tipo de negocio, lo cual podría verse erróneamente como un beneficio. La estrategia de nuestro modelo de negocio en este sentido será el estricto autocontrol higiénico, cumpliendo con todas las normas que tienen los mejores restaurantes. Por ejemplo, la conservación de la cadena de frío para aquellos despachos que lo requieran, debe ser algo a tener controlado, ha habido sanciones recientemente en este sentido (3).

2.1.2 Análisis Porter de las 5 fuerzas

El análisis Porter de las 5 fuerzas que haremos a continuación identifica los factores que influyen en el microentorno de la empresa. Los factores que se explican a continuación están ordenados de forma descendente, de mayor a menor fuerza de impacto:

- **Proveedores (fuerza alta):**

Los proveedores principales a destacar en este tipo de negocio son las Apps (Rappi, Pedidos Ya, Uber Eats), los repartidores y las empresas de equipamiento de cocina.

- **Apps:**

Es importante conseguir buenas alianzas con este tipo de proveedor, pues son el punto de contacto entre el cliente final y el restaurante. Este tipo de Apps tienen mucho poder, y cobran comisiones a los restaurantes entre el 15% y el 30% (4). Para un restaurante, este tipo de comisiones puede afectarle mucho en su utilidad, y es muy diferente un 15% de un 30%. En este sentido, la estrategia de nuestro modelo de negocio sería ser un mediador en defensa de los restaurantes.

- **Repartidores (*riders*):**

Los repartidores tienen un papel crucial en la industria del *delivery*. Actualmente no tienen buen trato ni por parte de las Apps ni por parte de los restaurantes, básicamente trabajan sin derechos laborales (5), “molestan” a los clientes sentados en mesas de los restaurantes. Parte de la esencia del modelo de las *Dark Kitchen* es facilitar un buen trato a los repartidores, habilitando, por ejemplo, salas de descanso para ellos y lugar para estacionamiento. Tenemos claro que “ganarnos” a los repartidores puede ser un claro factor de éxito.

- **Fabricantes de equipamiento de cocina:**

El equipamiento de máquinas de cocina es otro factor relevante dentro del negocio de las *Dark Kitchen*. La estrategia a seguir sería tener 2 tipos de proveedores para

cocinas de restaurantes *top* y otros de gama media. Nos hemos entrevistado con [Marsol](#) (líderes en Chile en equipamiento industrial para cocina, con más de 75 años de experiencia), los cuales podrían abastecer el segmento alto. Es relevante la asesoría a los restaurantes, ya que muchos desconocen de tecnología que los podría hacer mucho más eficientes. Hay máquinas que son clave para la optimización del *delivery*, por ejemplo, un abatidor que facilite el sistema “*cook & chill*” (6), y es muy probable que los restaurantes no sepan de su existencia. Este sistema saca la mejor foto de lo cocinado y te permite conservarlo, se guarda al vacío y te permite producir en las horas muertas. Otro punto a tener en cuenta es la optimización de los espacios de las *Dark Kitchen*, Marsol nos confirmó que es posible tener una cocina en tan solo 8 m².

- Competidores (fuerza media-alta):

Entendemos que los competidores tienen fuerza alta en este tipo de negocio. Tal como se describirá en el apartado 2.2, hemos entrevistado a varios de ellos en Santiago de Chile. El tamaño de mercado es de aproximadamente 16 millones USD en ventas anuales en la Región Metropolitana, (ver apartado 2.1.3), y está creciendo, al igual que la demanda de este tipo de negocio, pero la primera empresa que logre establecer una marca y empiece a escalar su oferta estableciendo un gran número de cocinas, tendrá gran terreno ganado como *first mover*.

- Competidores potenciales (fuerza media-alta):

Al igual que la fuerza de los competidores existentes, los competidores potenciales también son importantes a tener en consideración. No hay que olvidar que las *Dark Kitchen* son un negocio inmobiliario, y en este sentido es fácil entrar a competir por ser un tipo de negocio conocido. Por este motivo es muy importante diferenciarse en cuanto a la calidad ofrecida al cliente.

- Sustitutos (fuerza media):

El principal sustituto de nuestro modelo de negocio es el concepto de “mejor me armo yo mi cocina *delivery*”. Creemos que este actor tiene una fuerza media, pues las ventajas sobre ellos son la inversión de habilitación, el derecho de llave, el tiempo de encontrar propiedad, la falta de experiencia en el diseño e implementación, el fácil *exit* (contratos por duración limitada), la economía colaborativa, y la asesoría. A pesar de las ventajas mencionadas, igual reconocemos que tienen ciertos puntos a tener en cuenta como por ejemplo que probablemente el precio de arriendo de las *Dark Kitchen*, que probablemente sea más caro.

- Compradores (fuerza media-baja):

Tal como se describirá en el punto 2.1.3 y 2.3, el tamaño de mercado del *food delivery* es de 300 millones USD en ventas anuales en la Región Metropolitana, con tendencia al alza, esto disminuye la fuerza de los restaurantes, ya que hay mucha demanda de este tipo de “cocinas oscuras”. La mayoría de ellos ven el *delivery* como una gran oportunidad de ampliar su venta.

2.1.3 Tamaño de mercado

El tamaño mundial del *delivery* de comida es aproximadamente de 100 billones de USD, lo cual corresponde a un 1% del mercado total de alimentos, o el 4% del mercado total de restaurantes. El *food delivery*, en global (online y offline), crece solo a 3,5% anual, pero el online está ganando mucho terreno respecto el offline, creciendo a un 15% anual. Se prevé que el *delivery* de comida llegue al 2030 con un tamaño de 365 billones USD mundial (7).

En la Región Metropolitana, el tamaño del mercado del *food delivery* está cerca de los 300 millones USD anuales (1) y Figura 1-1. 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 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

En la Región Metropolitana, de un total aproximado de 13.484 restaurantes, estimamos que un 9,7% representan el número de clientes potenciales para *Dark Kitchen* (este dato se ha obtenido a partir de los restaurantes que marcan como *highlight* el *delivery* en su perfil de Zomato, ver [Anexo 1](#) y [Anexo 4](#)).

En base al estudio de la competencia que se analiza en el apartado 2.2, consideramos que actualmente se está atendiendo no más de un 5% de la potencial demanda de *Dark Kitchen*, lo cual es una oportunidad clara para poder entrar al negocio.

Tal como se estima en la Tabla 4-3 del capítulo 4.7, en Chile, considerando un 14% de crecimiento anual, en el 2025, el tamaño de mercado del *food delivery* debiera ser cercano a los 550 millones USD. 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 (8), el desafío está en poder capturar el máximo de ese mercado.

2.2 Competidores

Actualmente en Santiago hay competencia de *Dark Kitchen*, pero es reducida, capturando entorno al 5% del tamaño de mercado. Todos ellos ofrecen prácticamente los mismos servicios, cobran entre 1,55 a 2,20 UF/m2 mensual (los gastos comunes, agua, gas y

electricidad se cobran a parte según el consumo). El tamaño de las cocinas que ofrecen es normalmente menor a 20 m² y son casas o locales adaptados para el uso, no son infraestructuras diseñadas especialmente para este negocio. La Tabla 1-1 mostrada en el capítulo 1 refleja lo comentado. A continuación, se describe la actual competencia de *Dark Kitchen* en Chile.

- **NG Cocinas (José Noriega Guzmán)**

Empresa fundada en el 2014, siendo de los primeros en implementar las *Dark Kitchen* en Chile. Disponen de 2 locales en Las Condes (9 cocinas en total), y en marzo 2020 estrenaron otro local en Vitacura. Tienen 2 formatos de arriendo, 24/7 y también por días. Los valores de arriendo promedio son:

- Formato 24/7:
 - Arriendo: 24,7 UF/mes (1,65 UF/m²)
 - Gasto común: 4,98 UF/mes
 - Gastos por consumo según medidor (electricidad, agua y gas)
- Formato arriendo por días (mínimo 2 días por semana):
 - Arriendo: 1,15 UF/día
 - Gasto común: 0,25 UF/día
 - Gastos por consumo según medidor (electricidad, agua y gas)

Las cocinas que ofrecen tienen las siguientes características:

- Infraestructura:
 - Capacidad de 15 m² de cocina útil
 - Espacio para bodegaje y refrigeración
 - Acceso área de prelavado
 - Área de recepción de mercadería
 - Arranques de gas certificados
 - Energía trifásica y monofásica
 - Extracción forzada
 - Medidor de electricidad y gas por cocina
 - *Co-work* administrativo (sección computadores)
 - Comedor, baños y *lockers*
- Equipamiento:
 - Lavamanos acción rodilla
 - Lava fondos industriales con llaves *pre-wash*
 - Mesón de desconche
 - Mesones de trabajo de acero inoxidable
 - Mesón refrigerado
 - Cocina a gas industrial 4 quemadores y 1 horno
 - Estantería acero inoxidable
 - Dispensador de papel y jabón

- Campana industrial de extracción con filtros
- Servicios:
 - Resolución sanitaria vigente y patente local al día
 - Aseo áreas comunes y control de plagas
 - *Wifi*
 - Botiquín
 - Extintores y detectores de humo
 - Cámaras de vigilancia
 - Acceso 24/7
 - Mantenimiento de equipos, cámara de grasa y desagües

- **Cocina Central**

Empresa fundada en 2018, tienen 7 cocinas en Providencia, 2 en Santiago Centro (Bellas Artes), 1 en Ñuñoa (Parque Bustamante) y están abriendo otras nuevas en Recoleta. Ofrecen contratos flexibles de 3 a 6 meses, y los precios dependen de la comuna:

- Formato 24/7 en Providencia: 2,59 UF/m²
- Formato 24/7 en Ñuñoa: 2,10 UF/m²
- Formato 24/7 en Santiago Centro: 2,10 UF/m²
- Formato 24/7 en Recoleta: 1,80 UF/m²

También ofrecen planes de arriendo por horas, con los siguientes formatos:

- Estación compartida:
 - Arriendo desde 9.990 CLP/hora
 - Planes desde 25 horas (249.750 CLP/mes)
 - Contrato arriendo mínimo 3 meses
 - Descuento por volumen de horas
- Estación privada:
 - Arriendo desde 17.990 CLP/hora
 - Planes desde 10 horas (179.900 CLP/mes)
 - Contrato arriendo mínimo 3 meses
 - Descuento por volumen de horas

Los beneficios que ofrecen son:

- Acceso resolución sanitaria
- Cámaras de seguridad
- Sistema de inocuidad alimentaria
- *Wifi*
- Cocinas climatizadas
- Punto de venta físico
- Cocinas equipadas

- **Casa Carmencita #272**

Empresa fundada en el 2017, tienen un solo local en Las Condes, ubicado en la calle que lleva el mismo nombre de la empresa, Carmencita número 272. Ofrecen 4 cocinas que están en una casa que adaptaron para tales funciones. Tienen proyectado abrir un nuevo local durante el 2020.

Las cocinas son de promedio 18 m², las arriendan entre 28 a 35 UF/mes (1,55 a 1,94 UF/m² mensual), aparte de los gastos por electricidad, gas y agua. Los restaurantes que trabajan en las cocinas son de la misma propiedad, y son de comida rápida: *shawarma*, sushi, hamburguesas, etc.

Ofrecen cocinas equipadas, pero los espacios no están diseñados especialmente para el uso como *Dark Kitchen*.

- **Cocinas de Apps**

Las Apps como Rappi o Uber también disponen de cocinas en arriendo, ofreciendo servicios y precios similares a los anteriores.

2.3 Clientes

Los clientes valoran poder expandir su venta sin tener que incurrir en mucho más gasto, llegar lo más rápido posible al cliente final separando el *delivery* de su clientela local. En ese sentido, creemos que cualquier restaurante podría estar interesado en el negocio *Dark Kitchen*, siempre y cuando le convenga el precio de arriendo. El precio de arriendo depende principalmente de la zona donde esté.

Este capítulo parte haciendo un estudio general de los restaurantes de Chile y su tendencia en número y ventas a partir de datos extraídos de las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos. Posteriormente se hace una caracterización más detallada a través del estudio del [Anexo 1](#), según el análisis de la base de datos de Zomato. Finalmente se concluye definiendo al mercado objetivo y al perfil de clientes.

2.3.1 Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos

Según el SII, en el 2018 había 40.209 restaurantes en Chile, de los cuales 13.484 pertenecen a la Región Metropolitana (33%), 4.511 a la Región de Valparaíso (11%), 3.483 a la Región del Bío Bío (9%), y el resto a las demás regiones.

En ventas anuales de restaurantes, Chile registró 5.141,87 millones USD en 2018, un 60% de ellas corresponden a la Región Metropolitana (3.081,46 millones USD), seguidas por bastante distancia con un 9% de la Región de Valparaíso (447,83 millones USD) y un 5% de la Región del Bío Bío (250,43 millones USD).

Dentro de la Región Metropolitana, la comuna con mayor cantidad de restaurantes es Santiago Centro, con 2.378 en 2018, seguida por Providencia (1.196), Maipú (691) y Las Condes (654). Sin embargo, en ventas anuales, la que registra mayor número es Las Condes

(823,26 millones USD), seguida por Providencia (466,31 millones USD), Santiago Centro (460,34 millones USD). Maipú se encuentra en 11° lugar dentro de las 52 comunas, con 52 millones USD.

Tal como se puede apreciar en Figura 2-1 y Figura 2-2, se aprecia una clara tendencia de crecimiento tanto en número de restaurantes como en venta, este crecimiento se debe en gran parte por el crecimiento del *food delivery* gracias a las nuevas *apps*.

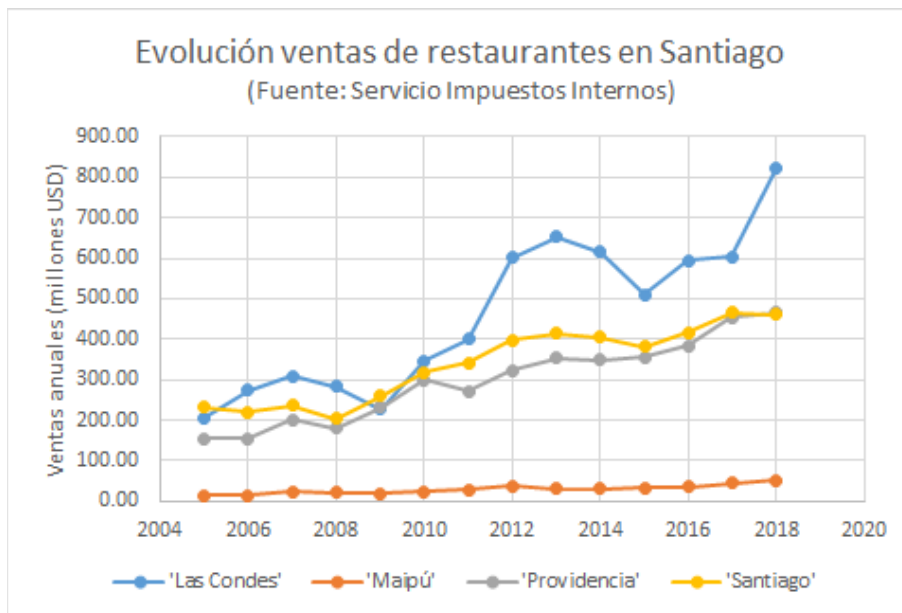


Figura 2-1. Evolución ventas anuales de restaurantes en Santiago, cifras en millones de USD. Fuente: SII.

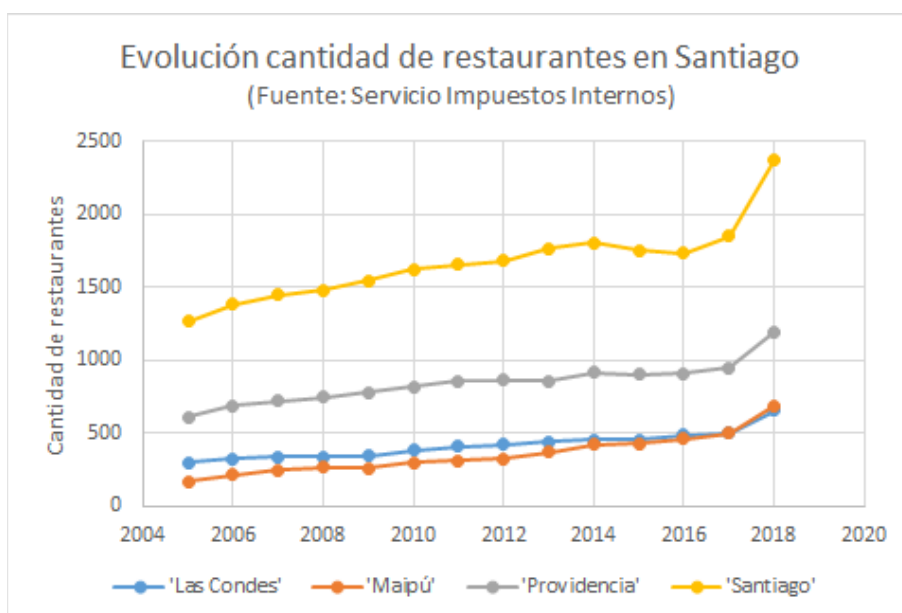


Figura 2-2. Evolución cantidad de restaurantes en Santiago. Fuente: SII.

2.3.2 Caracterización de restaurantes dentro de la Región Metropolitana

El objetivo de este análisis detallado de los restaurantes de Santiago es tener una imagen completa de los potenciales clientes, habiéndolos clasificado y segmentado de varias formas.

Se considera que los clientes potenciales no son solamente aquellos que actualmente hacen *delivery*, ya que a todos los restaurantes les puede interesar empezar a repartir *delivery* si el precio del arriendo de la cocina *Dark Kitchen* les parece atractivo.

Se han catalogado 7.823 establecimientos en la Región Metropolitana que podrían ser eventuales clientes. Les llamamos “establecimientos” porque dentro de esta categoría no solamente hay restaurantes, sino también heladerías, panaderías, pastelerías, etc. Es importante mencionar que el concepto de *Dark Kitchen* no debe cerrarse solamente a restaurantes, ya que deben ser vistos como centros de distribución.

Los establecimientos se han caracterizado por comuna, tipo de cocina, categoría (alta gama, media, de paso, patio de comida, etc.), y otras variables como rating y coste promedio.

En la Figura 2-3 se posicionan los tipos de cocina según el rating y el coste promedio. El cuadrante superior derecho indica los restaurantes mejor valorados y que son más caros, estos son el cliente objetivo principal. Restaurantes con tipo de cocina contemporánea, mediterránea, española, francesa, india, debieran ser los principales.

- **Tipos de establecimiento del carácter “restaurante”**

El tipo de establecimiento más abundante es claramente el “*Quick Bytes*” (comida al paso), siendo 3.683, y la comuna con mayor cantidad es Santiago Centro (1.102), seguida por Providencia (425) y Recoleta (225) y Las Condes (197). Para esta categoría, estas comunas tienen un rating promedio similar de 3,2 (se valora del 1 al 5), pero Las Condes se diferencia con un coste promedio superior de 11.000 CLP (el resto están cerca de 9.000 CLP). El tipo de cocina con mejor rating promedio, para “*Quick Bytes*”, es el indio y el asiático.

El tipo de establecimiento “*Casual Dining*” (restaurante casual) tiene 1.395 restaurantes en total, y las comunas con mayor cantidad son Santiago Centro (293), Providencia (255) y Las Condes (141). Para esta categoría hay un rating promedio de 3,5, y un coste para dos personas promedio de 23.000 CLP. Los tipos de cocina con mejor rating promedio, para “*Casual Dining*”, son asiático y hamburguesas, también turco y vietnamita, aunque de estos dos últimos hay pocos restaurantes.

El tipo de establecimiento “*Fine Dining*” (restaurante de lujo) tiene 155 restaurantes, muchos menos que las 2 anteriores, pero son un segmento muy importante, dado que son los que mejor rating tienen en promedio (4), y con el coste promedio más alto, de 45.000 CLP para 2 personas. La mayoría de este tipo están en Las Condes (45), Vitacura (43), Providencia (26) y Santiago Centro (25). Los tipos de cocina con mejor rating, para “*Fine Dining*” son vietnamita, indio, contemporánea, thai y coreana.

Los establecimientos clasificados como “*Sandwich*” también son un candidato interesante, encontramos 87 con esa etiqueta específica en Zomato (hay 1.842 que indican que venden

de esta comida, pero no especializados). La mayoría está en Providencia (23), Santiago Centro (17) y Las Condes (11). En estas comunas hay un rating promedio de 3,8 y un coste de 14.000 CLP.

- **Otros tipos de establecimiento**

En cuanto al tipo de establecimiento “*Pastry Shop*” (pastelería), hay 284 en Santiago. De nuevo, este tipo, que no es en sí un restaurante, consideramos que puede ser también un candidato de *Dark Kitchen*. La mayoría de este tipo están en Santiago Centro (46), Las Condes (37), Providencia (27), Vitacura (29) y La Florida (23). Tienen un rating promedio de 3,5. En cuanto al coste promedio, se mueven entre 4.000 CLP (Santiago Centro, La Florida), 5.500 CLP (Providencia y Las Condes), y 7.000 CLP (Vitacura).

Las panaderías (“*Bakery*”), igual que el caso anterior, también son considerados un cliente potencial. Se registran 173 en Santiago, y la mayoría están en Providencia (41), Santiago Centro (28), Las Condes (24) y Ñuñoa (17). Tienen un rating promedio de 3,4. El coste promedio se mueve entre 3.500 y 5.000 CLP para estas comunas.

Otro tipo digno de análisis son las heladerías (“*Ice Cream Shop*”), de las que encontramos 264 en la RM. La mayoría se encuentran en La Florida (33), Santiago Centro (27), Puente Alto (26), Estación Central (25). Registran un rating promedio de 3,4 y un coste de 6.500 CLP.

- **Tipos de cocina con poca representación**

Otra lectura son los tipos de cocina con menos cantidad de restaurantes. Potenciar el *delivery* de este tipo de clientes puede ser interesante para ampliar la variedad al cliente final. En este sentido, en la siguiente tabla se identifican los tipos de cocina con menos representación, en la RM.

Cuisine	Cantidad	Comunas con mayor cantidad	Rating (1 al 5)	Costo 2 personas (CLP)
Brazilian	3	Ñuñoa, Santiago Centro	3.5	31,000
Vietnamese	4	Las Condes, Ñuñoa, Recoleta, Vitacura	4.3	30,000
Greek	5	Huechuraba, Providencia, Santiago Centro	3.6	10,600
Cuban	6	Providencia, Santiago Centro	3.3	16,083
Venezuelan	12	Providencia, Santiago Centro, Ñuñoa	3.6	10,909
Korean	13	Providencia, Las Condes, Vitacura	4.1	19,615
Chifa	16	Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa, Las Condes	3.5	24,500
Indian	18	Providencia, Santiago Centro, Vitacura	4.1	25,000
Argentine	27	Providencia, Las Condes, Huechuraba	3.5	25,175
Contemporary	49	Providencia, Santiago Centro, Vitacura	4.1	47,300
Asian	27	Santiago Centro, Providencia, Las Condes	4.0	19,173
German	32	Providencia, Ñuñoa, Las Condes	3.5	14,438
Mediterranean	32	Providencia, Las Condes, Vitacura	3.8	35,550
Thai	32	Providencia, Las Condes, Santiago Centro	3.8	19,290
Spanish	47	Providencia, Santiago Centro, Vitacura	3.8	26,814

Tabla 2-2. Tipos de cocina con poca representación en la Región Metropolitana, según rating y coste promedio 2 personas (CLP). Fuente: elaboración propia.

2.3.3 Mercado objetivo y perfil clientes

Tal como se ha analizado en el punto 2.1.3, el tamaño de mercado en la Región Metropolitana de *Dark Kitchen* es de 16 millones USD en ventas anuales, y no se está atendiendo más de un 5% de la potencial demanda. Este margen permite y avala que nuestro perfil de clientes sea, en resumen, los “mejores”, “caros” y “más variados” restaurantes, medido de la siguiente forma:

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

En la Figura 2-3 y Figura 2-4 se representan los tipos de cocina y los restaurantes con más de 350 *reviews*, según rating y coste promedio. En ambos gráficos, nuestro perfil objetivo serían los del cuadrante superior derecho. Ver clasificación completa en [Anexo 1](#).

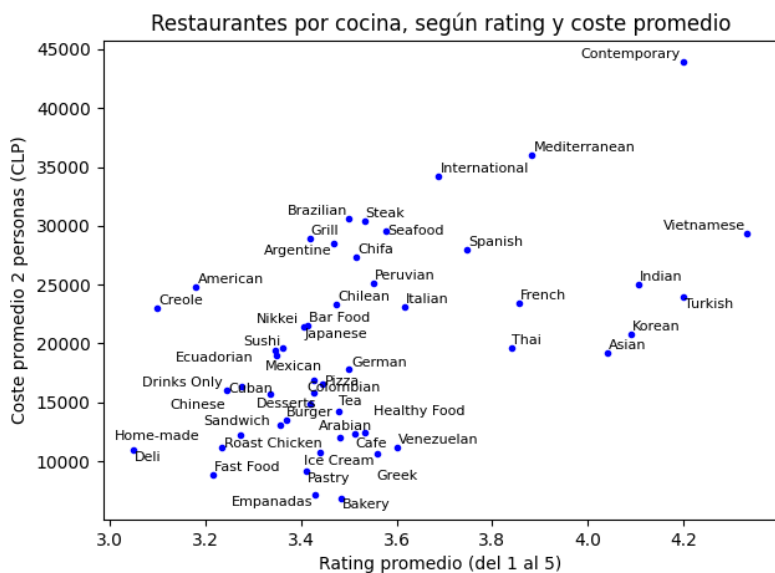


Figura 2-3. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago según rating y coste promedio. Fuente: Zomato – Elaboración propia.

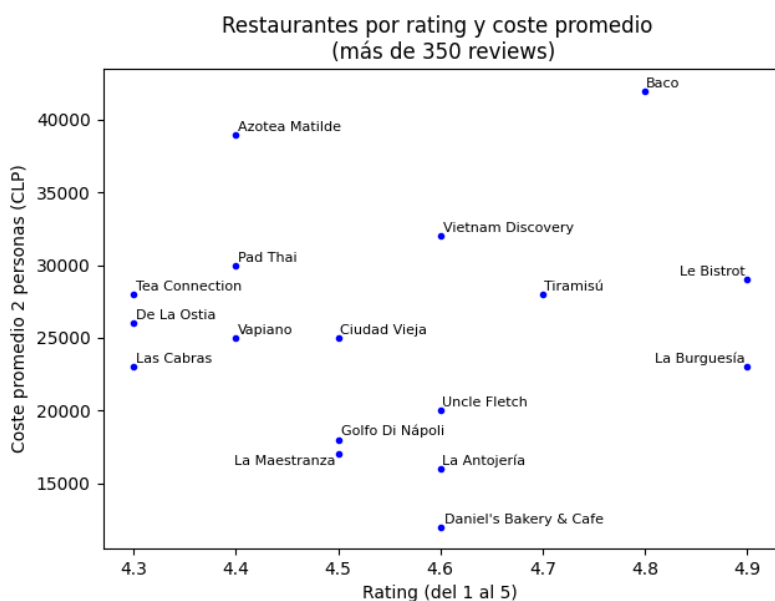


Figura 2-4. Gráfico de posicionamiento de restaurantes con más de 350 reviews, según rating y coste promedio. Fuente: Zomato – Elaboración propia.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del negocio *Dark Kitchens* es proporcionar a la posibilidad de aumentar la clientela de un *establecimiento gastronómico* separando la parte del *delivery* del local tradicional, mediante cocinas en arriendo diseñadas especialmente para ello. Con el término *establecimiento gastronómico* no solamente se entiende restaurantes, sino también panaderías, pastelerías, heladerías y otros tipos de comercios relacionados con la alimentación y que tengan *delivery*.

A continuación, se hace uso del modelo “lienzo de la propuesta de valor” (Figura 3-1), y se analizan sus 6 partes.

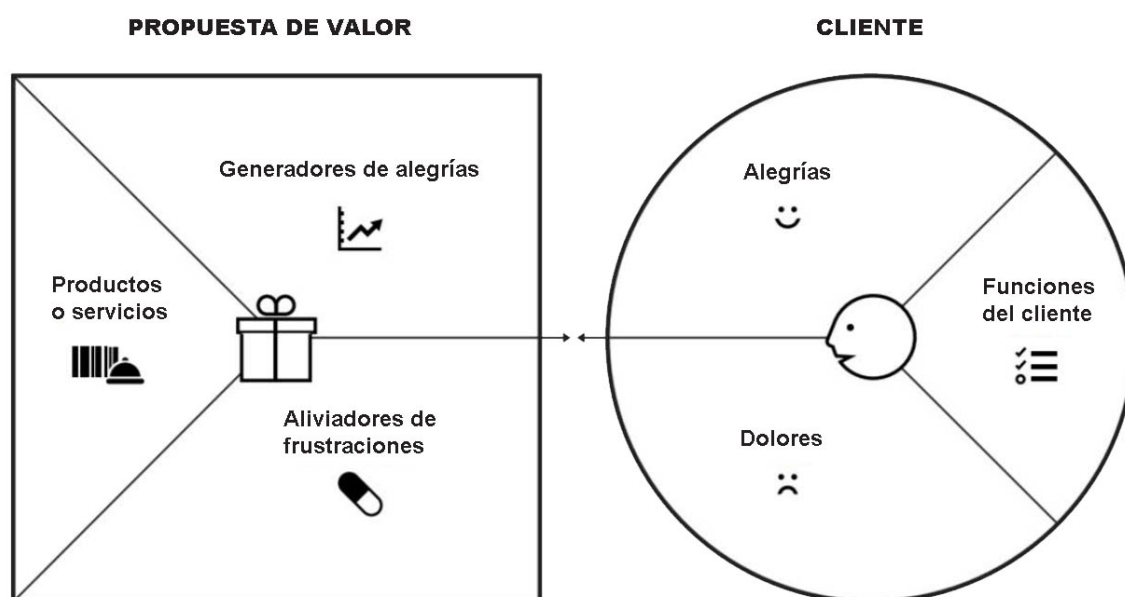


Figura 3-1. Lienzo de la propuesta de valor. Fuente: Strategyzer.

- Referente a la Propuesta de Valor:
 - Productos o servicios:
 - Cocina diseñada especialmente para ser tu *partner* de expansión en negocio de *delivery*.
 - Estacionamiento para *riders* (repartidores) con espacio para descanso.
 - Aliviadores de frustraciones:
 - Coste fijo establecido que permite ampliar cartera de clientes, en contraposición a la compra o arriendo de un nuevo local, más habilitación.

- Formato *e-commerce* permite fácil actualización de la carta de productos y conocer la opinión del cliente según ratings. Asesorías de ventas con marketing zonal.
- Formato minimiza costes indirectos como camareros y evita la gestión de las propinas.
- Financiamiento de maquinaria.
- Generadores de alegrías:
 - Separación del *delivery* del local propicia que el cliente tradicional que se sienta en la mesa del local tenga una mejor experiencia, así como el *rider*, con estacionamiento y la sala de descanso.
 - Menores tiempos de espera para el cliente.
 - Flexibilidad en la modificación de la carta y posibilidad de abrir submarcas del restaurante para productos específicos o de otro tipo de cocina.
- Referente al Cliente:
 - Alegrías del cliente:
 - Ampliar ingresos disminuyendo los costos indirectos.
 - Capacidad de poder seguir operando en tiempos de pandemia o contingencias como el estallido social de octubre 2019.
 - Dolores del cliente:
 - Malas críticas por mala experiencia como por ejemplo el tiempo de espera hasta recibir el pedido.
 - Altos costes indirectos de un restaurante.
 - Tener que tener abierto el restaurante cuando hay muy baja demanda. En este formato, las *Dark Kitchen* abren a la hora que quieren.
 - Trabajos del cliente:
 - Maximizar rentabilidad.
 - Analizar productos según las críticas de los clientes, testeo de nuevas marcas.

3.1 Modelo de negocios

En la introducción de este capítulo se ha descrito en detalle la propuesta de valor, y la parte del cliente, es decir, si nos referimos al modelo *Canvas*, se han detallado las áreas señaladas en la Figura 3-2.

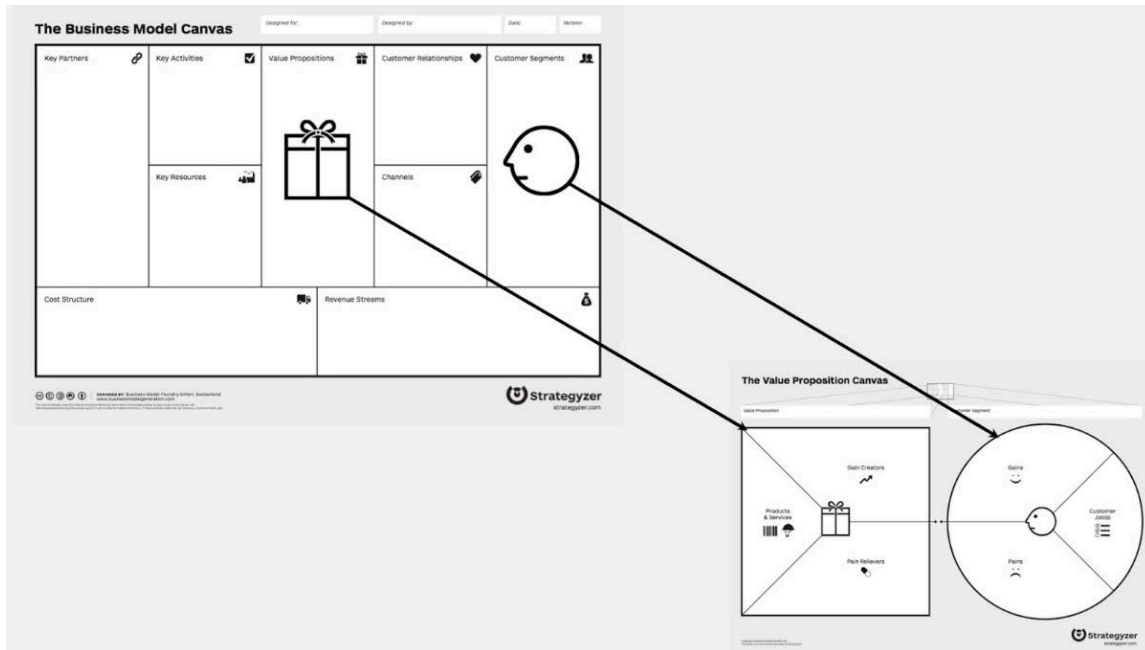


Figura 3-2. Modelo Canvas para estructurar un negocio. Fuente: Strategyzer.

En este capítulo se describirá el modelo *Canvas* en su totalidad.

- **Key Partners (Socios clave):**
 - Apps de *delivery*: Uber, Rappi, etc. Su base de datos de clientes y conocimiento de la industria puede ayudar a disminuir riesgos de vacancia.
 - Kitchen Center. Pueden potenciar en inversión en marketing, *know how* en armado de cocinas.
 - Marsol. Expertos en equipamiento industrial. Pueden asesorar a los clientes en el tipo de máquinas que necesitan, optimizando su eficiencia como con por ejemplo el abatidor (mencionado en el capítulo 2.1.2).
 - Seremi. Es esencial una buena relación con ellos para el tema de los permisos. No hay leyes bien definidas para los permisos de empresas de *delivery* y es esencial no ponerse al Seremi en contra.
 - RCM Modular. Empresa especializada en construcciones modulares. Las cocinas deben ser módulos apilables y móviles.
- **Key Activities (Actividades clave):**
 - Diseño de la infraestructura: cocinas, bodegas, espacio de descanso para *riders*, estacionamientos, área de administración, baños, etc. Este punto es muy relevante, en gran parte de esto depende la satisfacción de los clientes.
 - Ubicación. Es clave ubicarse en zonas de rápido acceso a las áreas de alta demanda (ver isócronas en [Anexo 2](#)), y que el precio del suelo sea barato.
 - Relación con los restaurantes. Todos los restaurantes deben conocer de la existencia de nuestros *Dark Kitchens*.

- Manejo de contratos. Es necesario que los contratos sean adecuados para el cliente y para nosotros, que brinden seguridad y cierta tranquilidad en los tiempos de arriendo de los clientes.
- Administración. Esencial diferenciarse con una buena gestión en cuanto a calidad de la infraestructura, manejo de los trabajadores, *riders*, etc.
- **Key Resources (Recursos clave):**
 - Inversión
 - Módulos de cocinas que se puedan trasladar
 - Terrenos bien ubicados
 - Restaurantes buenos. El rating de los restaurantes es una variable relevante de segmentación (ver [Anexo 1](#)).
- **Value Proposition (Propuesta de Valor):**

Tal como se comentó en la introducción del capítulo 3, se describe a continuación:

 - Somos tu *partner* de expansión de negocio de *delivery*. Aseguramos diseño específico para este uso (cocinas amplias, estacionamiento y espacio para descanso para *riders*). Proporcionamos bajos costos y buena ubicación.
 - Servicios y beneficios relacionados:
 - Asesoría de ventas y facilidad de probar nuevos productos y submarcas, marketing zonal.
 - Financiamiento y asesoría en instalaciones.
 - Mejora experiencia del cliente del restaurante tradicional, evitando que los comensales de las mesas se encuentren con los *riders*, y acortando los tiempos de espera.
 - Capacidad de seguir operando a pesar de pandemias o contingencias como el estallido social.
 - Flexibilidad horaria. Cada cocina es independiente y abre a la hora que quiera.
- **Customer Relationships (Relaciones con Clientes):**
 - Perspectiva de largo plazo con el cliente, la cercanía es fundamental para lograr que el cliente nos siga en las próximas aperturas. Deben vernos como consejeros en el negocio del *delivery*.
 - Comunidad. Es relevante que los clientes se conozcan entre ellos, puede ser mediante las redes sociales o la propia web de la empresa.
- **Channels (Canales):**
 - Comunicación uno a uno.
 - Uso de las bases de datos de las apps (ver [Anexo 1](#)).
 - Web-App con usuario y contraseña para cada cliente, que permita notificaciones, avisos personalizados, número de cocinas arrendadas, cocinas disponibles, nuevos proyectos en cartera, etc.
- **Customer Segments (Segmentos de Clientes):**
 - Restaurantes con buen rating, que actualmente tengan *delivery*, cuyos precios promedio sean medio-altos en comparación con sus pares, y con

tipo de cocina variados y con actual poca representación en el mercado. En resumen: “buenos, caros y variados”. Ver capítulo 2.3.2.

- Clientes no tienen que ser necesariamente restaurantes, pueden ser panaderías, pastelerías, heladerías... que quieran incursionar en el *delivery*.
 - Restaurantes con tipos de cocina con poca representación actual en el *delivery* y con buen rating y alta demanda. Creación de nuevas marcas.
 - No está destinado a restaurantes nuevos que quieran incursionar a bajo riesgo porque queremos asegurarnos que paguen el arriendo, o que no estén interesados en el *delivery*.
- **Cost Structure (Estructura de Costos):**
 - Costos por dividendo en caso de compra, o por arriendo. Búsqueda del terreno es crucial (estar pendiente de oportunidades inmobiliarias).
 - Costos de inversión por compra de instalaciones, contenedores bodega, módulos, construcción y habilitación.
 - Costos de administración que hay que minimizar. Equipo de conserjería, secretaria y gerencia.
 - Imprevistos en locales. Hay que tener previsto incidencias en el capex (arreglos, etc).
 - **Revenue Streams (Fuentes de Ingresos):**
 - Ingresos por arriendo
 - Ingresos por cesión de espacio de descanso para *riders*.
 - Ingresos por cuentas electricidad, gas, agua.
 - Puede rentabilizarse la asesoría, marketing zonal.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa *Dark Kitchen* arrienda espacios de cocinas a negocios gastronómicos para expandir sus ventas a través del *delivery*. Como negocio gastronómico no se debe entender solamente restaurantes, sino que además incluye panaderías, pastelerías, heladerías, etc. *Dark Kitchen* es un centro de producción y de distribución (*hub*) de comida diseñado para el modelo *delivery*.

Nuestro servicio es facilitar el arriendo de cocinas modulares de 35 m² (extensible a 70 m²), incluyendo los permisos necesarios, limpieza de las zonas comunes, internet y teléfono, seguridad, conserjería, espacio de bodegaje en frío y en 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 (contratados directamente por los clientes), tienen acceso 24/7. Los repartidores disponen de una sala de descanso y estacionamiento.

Dark Kitchen viene a sustituir el modelo actual de *food delivery*, en el cual los pedidos se tramitan en el mismo restaurante donde se sirve a las mesas. Separar el *delivery* del restaurante tradicional es beneficioso dado que permite expandir la cartera de clientes, llegando a nuevas zonas, y más rápido, y también mejora la experiencia de los comensales

de las mesas del modelo tradicional, pues no tienen que convivir con los repartidores, y los camareros les podrán servir antes sus pedidos.

La ubicación de las cocinas es estratégica, siendo una zona de fácil acceso con isócronas de máximo 30 minutos para llegar a las áreas de alta demanda (ver [Anexo 2](#)). La ubicación debe encontrar el óptimo entre rápido acceso y precio bajo del suelo.

Existe poca oferta de este tipo de cocinas externalizadas para arriendo, y los tiempos actuales con contingencias como el estallido social, pandemia del Covid-19, están aumentando la demanda de ellas.

A continuación, describimos lo que incluye y lo que no incluye nuestra empresa:

- *Dark Kitchens* incluye:
 - Referente al equipamiento:
 - Lavamanos acción rodilla
 - Lava fondos industriales con llaves *pre-wash*
 - Mesón de desconche
 - Mesones de trabajo de acero inoxidable
 - Mesón refrigerado
 - Cocina a gas industrial 4 quemadores y 1 horno
 - Estantería acero inoxidable
 - Dispensador de papel
 - Dispensador de jabón
 - Campana industrial de extracción con filtros
 - Cortafuegos y extintores
 - Referente a la infraestructura:
 - Espacios de cocina desde 35 m2 hasta 70 m2
 - Permisos Seremi
 - Electricidad trifásica
 - Murallas antibacterianas
 - Duchas y baños de personal
 - Acceso 24/7
 - Referente a los servicios:
 - Seguridad
 - Limpieza e higienización
 - Retiro de basura
 - Internet *wifi* y teléfono
 - Financiamiento de maquinaria y asesoría
 - Facilidad de entrada y salida contractual
 - Área común de descanso para los *riders* y estacionamiento.
- *Dark Kitchens* no incluye:
 - Instalaciones especializadas para el tipo de cocina en particular del cliente (sí asesoría y facilidades de financiamiento)

- Equipos de cocineros, eso debe ser resuelto por RRHH del cliente
- Servicio de despacho

A continuación, se definen la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

a) Misión:

Ser el *partner* en la expansión de tu negocio gastronómico.

b) Visión:

El cambio de paradigma a un mundo tecnológico es una realidad, confirmada más aún por los últimos eventos como el estallido social en Chile o la crisis del Covid-19. En ese sentido, *Dark Kitchen* se propone resolver bien una necesidad que todavía no está bien atendida.

Nos referimos a que hoy en día son los mismos locales de restaurantes los centros de distribución del *delivery*, estos no están diseñados para tal fin, y eso genera muchos problemas: aglomeración de repartidores que se topan con los clientes de las mesas tradicionales (empeorando su experiencia), tiempos de espera que se alargan, mala atención, etc. Siendo nosotros su solución para estos problemas.

c) Objetivos:

El principal objetivo es capturar el mercado que hoy tiene una necesidad y aún no está atendida. Queremos ofrecer el mejor diseño, no solamente en cuanto a infraestructura (alianza con RCM modular, oficina de arquitectos, Marsol), sino también en el sentido de gestión, asesoría y comunidad. Queremos que nos vean como sus socios más que un proveedor de cocinas de arriendo.

d) Valores:

Nuestros valores son:

- **Calidad.** Queremos diferenciarnos de la competencia en este sentido, por esos nuestros precios son un poco mayores. Hay algunos competidores, como por ejemplo “Casa Carmencita #272” (ver capítulo 2.2), que son baratos pero los servicios que ofrecen dejan mucho que desear en cuanto a instalaciones y espacios.
- **Comunidad.** Queremos ser una plataforma en la que los clientes se conozcan entre ellos y se produzcan buenas sinergias en este sentido.
- **Innovación.** Estar atentos a las necesidades de nuestros clientes y resolverles sus problemas con la mejor asesoría. Alianza con Marsol, por ejemplo, puede asesorar en tener las mejores máquinas para cierto tipo de cocina específico, que quizás el cliente desconoce, y que los ayuden a ser mucho más eficientes.

- **Eficiencia operacional.** *Dark Kitchen* es la respuesta a la necesidad de resolver mejor operacionalmente algo que no se está atendiendo bien. Queremos ser eficientes en todas las áreas de la empresa.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Teniendo en cuenta que hoy en día es muy baja la cantidad de *Dark Kitchens* en Santiago, el *awareness* es un aspecto fundamental al partir, es decir, que más gente sepa que existen este tipo de cocinas. En ese sentido se harán varias alianzas estratégicas con proveedores como Marsol, Kitchen Center, Apps, RCM Modular. Es crucial tener los contratos de arriendo cerrados con los restaurantes antes de realizar la inversión.

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.

Tal como se ha analizado en el capítulo 2.1.4 y la Tabla 2-1, la demanda de *Dark Kitchens* es alta y la oferta es baja. La tendencia de esta demanda es aún más al alza con los acontecimientos recientes del estallido social en octubre de 2019 en Chile, y globalmente con la crisis del Covid-19. Ver Figura 3-3 donde se aprecia el crecimiento de las ventas online debido a estas circunstancias.

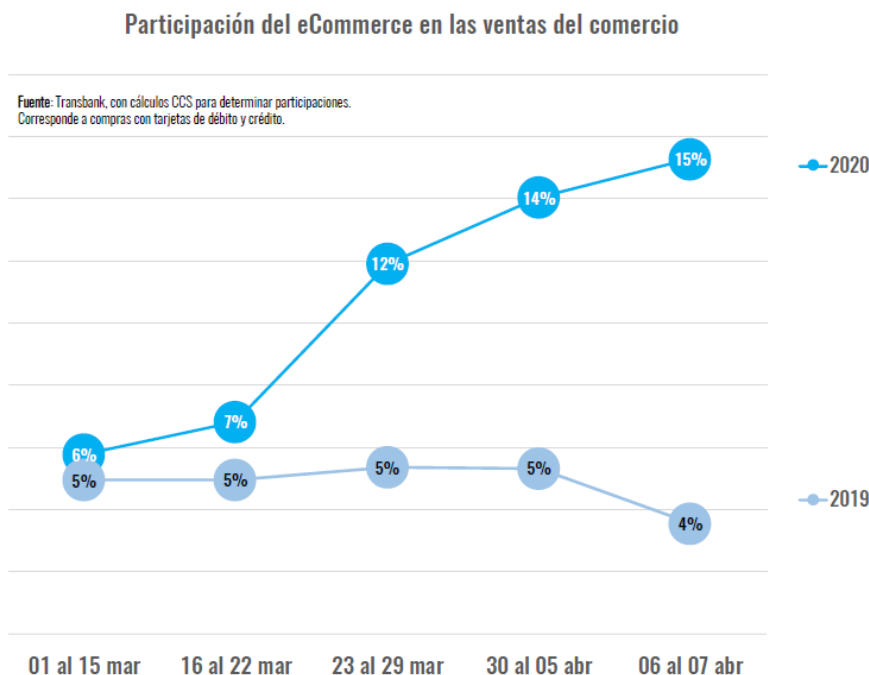


Figura 3-3.
Participación del eCommerce en las ventas del comercio, diferencia entre 2019 y 2020, efectos del Covid-19. Fuente: Transbank.

La estrategia de crecimiento considera estar pendiente de forma constante de nuevas 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.

No hay que olvidar que *Dark Kitchen* es en esencia un negocio inmobiliario. En este sentido, hay inmobiliarias que compran los terrenos y los tienen sin ningún uso durante bastante tiempo hasta que logran comprar todos los “paños” y permisos para poder empezar a construir el edificio. A estas se les podría arrendar a buen precio para habilitar como *Dark Kitchen*. Por eso el diseño con cocinas modulares es esencial, pudiendo transportarlas si es necesario a una nueva ubicación.

3.4 RSE y sustentabilidad

Las empresas son parte del entorno en el cual desarrollan su actividad y tienen el potencial de contribuir en gran manera para mejorarlo. En este sentido podemos enumerar los siguientes puntos donde *Dark Kitchen* es una mejora a nivel socioeconómico y sustentable:

- Gestión de residuos.
- Trato digno a los repartidores con estacionamiento y áreas de descanso (cosa que hoy no tienen).
- *Dark Kitchen* contribuye también a romper las barreras sociales, pues personas de comunas clases medias pueden acceder a comprar online a restaurantes buenos que tienen sus locales en zonas altas.
- Revalorización del suelo. Terrenos cuyos precios son bajos por la zona en la que están pueden ser revalorizados por esta inversión, si tienen fácil acceso a las zonas de alta demanda.
- Aporte a la comunidad con las sinergias que se pueden producir permitiendo que los restaurantes se conozcan entre ellos.
- Eficiencia energética, dada la correcta ubicación de las *Dark Kitchens*, los repartidores llegarán más rápido (contaminando menos) a los clientes.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos del marketing

A continuación, se describen los objetivos del marketing:

- Firmar contrato con 16 clientes dentro de nuestro segmento objetivo antes que se finalice la construcción y recepción final del proyecto, proyectando un tiempo máximo de 4 meses.
- Tal como comentamos en capítulo 2.3.3 nuestro segmento objetivo corresponde a clientes con rating y coste promedio alto (cuadrante superior derecho de gráficos de posicionamiento mostrados en [Anexo 1](#), capítulo 11.5), con un nivel de ingresos de mayor a 15 \$MM/mes.
- Promover dentro de nuestro segmento de clientes objetivos un estándar de calidad superior, en calidad de sus productos y procesos de entrega del pedido.
- Definirnos como empresa objetivo dentro del rubro de *Dark Kitchens*, siendo el representante de sinónimo de calidad y excelencia.
- Para la 2ª fase de expansión es tener ya clientes esperando la inauguración y que hayan firmado el contrato de arriendo.

Por eso nuestro principal objetivo específico del marketing en un comienzo es darnos a conocer con nuestro objetivo, de tal manera de poder seleccionar quienes se instalen en nuestras cocinas y tengamos la tranquilidad que cumplirán las expectativas de ambos. Esto lo podemos medir a través de las aplicaciones, ya que al poseer sistemas de rating podemos observar cómo es visto por el público de los restaurantes a ellos.

Esto no requiere mucha complejidad ya que la información se obtiene en la recepción de cada producto del restaurante. Buscar los primeros 16 restaurantes no presenta mayor dificultad, ya que hay una gran demanda por este tipo de cocinas que no ha sido satisfecha. Tal como un restaurante se hace el nombre y fama, va de la mano de donde se realice la preparación de sus productos, por eso y las otras razones que hemos explicado, buscarían establecer una cocina con nosotros.

4.2 Estrategia de segmentación

Al ser nuestro producto, uno de estándar alto y calidad, exigiremos tener clientes que valoren esto, dado esto, decidimos elegir nuestros clientes según una segmentación en base a ratings (según ratings Zomato, ver [Anexo 1](#)) estos ratings se basan en un sistema que mide el coste de comida de dos personas y un rating de valoración de servicio y comida. Funciona de tal manera que segmenta según opiniones de clientes. De tal manera nos ayuda a separar los restaurantes de Santiago por comuna, con esto podemos segmentar nuestros restaurantes objetivos, podemos además ver qué restaurantes ya poseen *delivery* y cuáles no.

Otra forma de determinar que restaurantes nos interesaría atraer es a través de las mismas aplicaciones, ya que poseen un sistema de ratings, y además poseen los precios, por lo que al saber de estas cocinas les interesaría atraer otros restaurantes que les servicia a ellos para aumentar la diversidad de restaurantes en esa zona específica.

Nosotros consideraremos aquellos restaurantes ubicados en lo más alto de estos ratings, que consideran además precio y además segmentaremos según tipos de cocinas. En la Figura 4-1 se posicionan los restaurantes con más de 250 *reviews*, según rating y coste promedio 2 personas. Nuestro perfil objetivo es el cuadrante superior derecho.

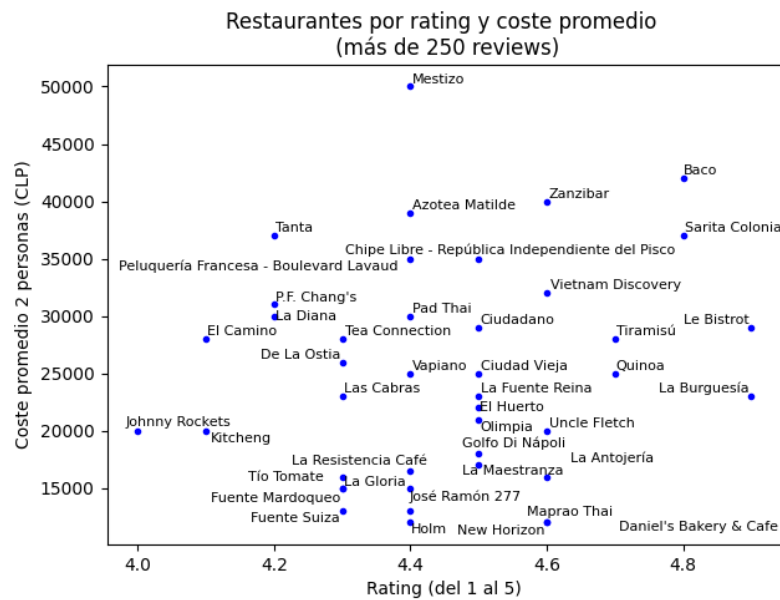


Figura 4-1. Gráfico de posicionamiento de restaurantes según rating y coste promedio 2 personas (CLP), restaurantes con más de 250 *reviews*. Fuente: Zomato – Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico, estos son restaurantes que poseen un buen rating y tienen un nivel de ingresos alto, al ser más valorados suelen ser los mejores restaurantes.

En resumen, nos quedamos con los restaurantes buenos y más caros, lo cual lo medimos con el rating y el coste promedio.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Tal como se comenta en los capítulos anteriores queremos ser el estándar de calidad respecto a las otras *Dark Kitchen* existentes, contando con todo lo necesario para ser referentes. Por eso al diseñar y construir las cocinas nuestro objetivo va a ser este, por lo que es concordante planificar y proyectar el producto y servicio de tal manera en el tiempo que se valore.

4.4 Estrategia de precio

El precio que establecimos por el arriendo de las cocinas está dado por un análisis del mercado, observando la oferta de cocinas para este segmento, haciendo una clara diferencia en cuanto al nivel de calidad que daremos versus la de la competencia, marcando además diferencia en cuanto a los servicios extras que ofreceremos.

	NG Cocinas	Carmencitas 272	Cocina Central	Cocinas Apps	Nuestra propuesta
Tamaño cocinas promedio (m2)	15	18	16	16	35
Precio (UF/mes)	24,75	27,90	33,60	28,00	68,25
Precio (UF/m2*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.

Como podemos observar en la tabla, la variación de precio por m2 no es mucha, y es concordante con el hecho de que las instalaciones fueron diseñadas para esto, contando además con un área para los repartidores, hecho que hoy ninguna de las otras *Dark Kitchen* ha solucionado. Además, nuestras cocinas son más grandes, adecuadas para restaurantes que tengan una carta de mayor variedad y requieran más espacio para elaborar sus productos.

En cuanto a los servicios que entregamos, y lo que no incluimos, se detalla en la Tabla 4-2:

¿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.

Estos servicios son transversales a las *Dark Kitchen* que existen actualmente, todos ofrecen de manera similar el servicio y tal como lo hemos remarcado la diferencia se da por las instalaciones y el área de descanso para los repartidos.

4.5 Estrategia de distribución

Al ser un producto/servicio pequeño en un comienzo, ya que se consideran solo 16 clientes en la primera fase, la distribución será de uno a uno, buscando personalmente a los potenciales clientes, haciendo oferta de manera presencial. Además, por red de contactos de los inversionistas, se cuenta con contactos dentro del rubro de restaurantes de chefs y dueños, lo que facilitaría el acercamiento a estos.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Tal como se menciona en la estrategia de distribución a estrategia de comunicación y ventas será personalizada, siempre considerando una estrategia de uno a uno, da tal manera de informar bien y presencialmente lo que se ofrece, con las distintas opciones posibles siendo siempre lo más directo posible. Estrategia de uno a uno, directa de venta al cliente.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En su primera fase del proyecto se considera la construcción de 16 cocinas de 35 m², dadas las características del terreno se consideran estas cocinas en 2 pisos (ver [Anexo 3](#)), pudiendo construir hasta 6 pisos, por lo que según la proyección de este proyecto y de validarse el modelo podría aumentar la cantidad de cocinas, duplicándolas. Tal como se puede ver en el plan financiero, se planifica instalar 4 cocinas más cada año, hasta llegar a los 6 pisos (48 cocinas, 8 por piso).

La segunda parte del proyecto sería buscar nuevas ubicaciones dentro de Santiago que cumplan una serie de requisitos, los cuales serían; que sea un terreno de al menos 500 m², que tenga altura libre de construcción o mínima de 4 pisos, que sea de uso comercial y quede en una zona de “hot spot” de Santiago. De esta manera podríamos replicar el modelo, posterior a satisfacer las ubicaciones dentro de Santiago se procedería a buscar ubicaciones dentro de Chile, en las ciudades donde se cumplan los requisitos antes mencionados, lo que sucedería en las ciudades de Viña del Mar y Concepción.

Proyecto escalable, con crecimiento primero en el mismo lugar, posterior dentro de Santiago y después a otras ciudades. En la Tabla 4-3 se hace 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 por lo menos al mismo ritmo que el del *food delivery*, y se estima que en el 2021 la competencia se duplicará (8).

Como podemos observar en la tabla, el crecimiento de la demanda es constante, y la oferta que hay es reducida, por eso la captura de mercado es baja. Hay demasiada demanda y poca oferta, sin embargo, el incremento de nuestras ventas se da por el crecimiento de nuestra capacidad de cocinas, que cada ciertos meses agregaríamos, dada la dinámica de construcción de nuestras cocinas, al ser modulares, de fácil acople.

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.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Los gastos en marketing los consideraríamos en crear y mantener una página de internet y redes sociales, los que serían nuestro principal modo de mostrarnos a los clientes, junto al contacto persona a persona. Se considera un gasto en marketing de 1,2 MM CLP/año, tal como se puede ver en la Figura 4-2.



Figura 4-2. Presupuesto proyectado acumulado anual para Marketing (1.200.000 CLP/año). Fuente: Elaboración propia.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Uno de los factores claves de nuestro plan de negocios es la ubicación, además de considerar en nuestro proyecto la compra del terreno y no el arriendo. Para más información considerar la Parte II del Plan de Negocios.

5.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones, diferenciamos los siguientes procesos:

- Proceso de arriendo del cliente directo de *Dark Kitchen*
- Proceso interno del tratamiento de los *riders* (repartidores)
- Proceso interno de tratamiento de pedidos de los restaurantes
- Proceso completo de compra por el cliente final

Para observar un flujo más detallado revisar Parte II del Plan de Negocios.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Una carta Gantt, detallando el plan de desarrollo e implementación la podemos encontrar en la Parte II del Plan de Negocios.

5.4 Dotación

La dotación es muy reducida, ya que solo comenzaríamos con 2 gerentes fundadores, 1 secretaria, 4 conserjes y asesores externos, que serían, 1 contador y un abogado.

6 EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

- Antonio Cañada Momblant
 - Roles: Administración y Finanzas
- Félix de Vicente Eguiguren.
 - Roles: Ventas y Marketing

6.2 Estructura organizacional

Nuestro organigrama es sumamente simple, corresponde a la cabeza la gerencia y debajo de ella la secretaria y los conserjes.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los socios fundadores estarán contratados por la empresa y recibirán sueldos de mercado, al igual que la secretaria y los conserjes.

8 RIESGOS CRÍTICOS

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

- **Vacancia de espacios para comprar/arrendar**
- **Supuesto que cocinas de 35 m2 con bodegaje en frío y seco compartido es un espacio óptimo de cocina**
- **Variabilidad del monto de la inversión inicial**
- **Bajo nivel de conocimiento del servicio por parte de potenciales clientes**
- **Peaks de demanda a los cuales no se tenga capacidad de responder**
- **Incobrabilidad**

Para observar con mayor detalle y explicación cada uno de los puntos observar la Parte II de este Plan de Negocios.

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

Tal como se muestra en el análisis financiero la inversión inicial es de 587 MM CLP, por lo que consideramos que el inversionista coloque el 50% mientras el equipo gestor coloque el otro 50% restante, para más detalle ver la Parte II de este Plan de Negocios.

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.

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 (9) 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.

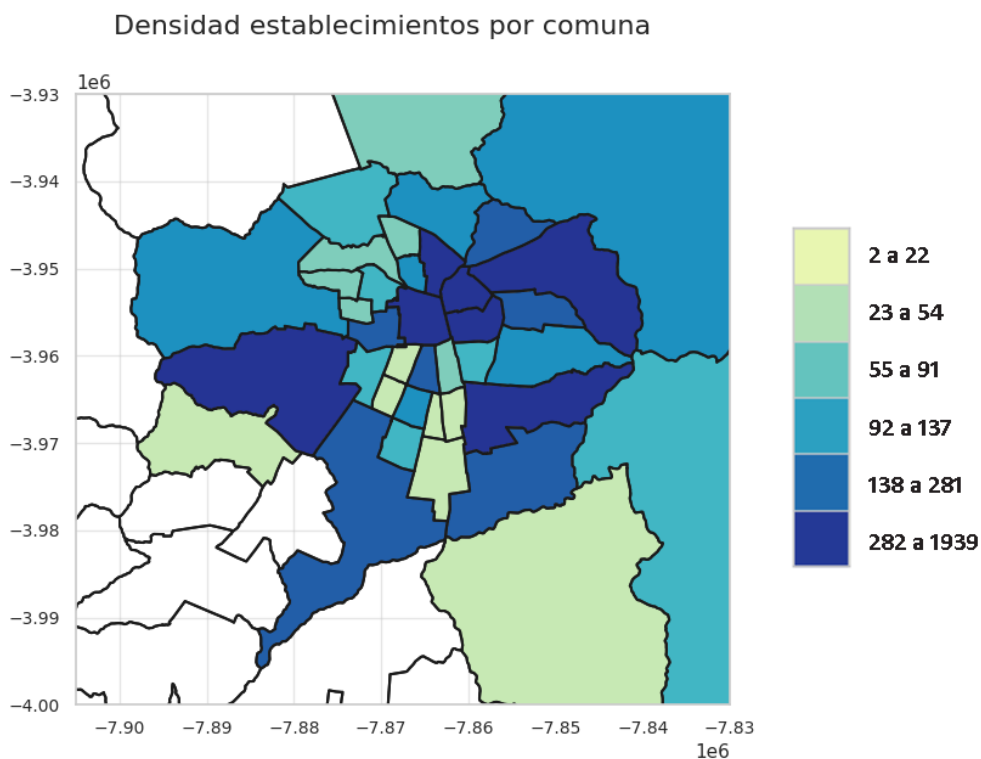


Figura 11-2. Mapa de densidad de restaurantes o establecimientos gastronómicos en Santiago. Fuente: Zomato – elaboración propia.

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	Venezuelan	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	10	7	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	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	1	0	0	2	0	0	0	0		
Colina	26%	0	1	1	0	2	0	0	1	8	0	1	1	0	1	0	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	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	2	23	0	0	0	11	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	8	0	0	1	5	0	0	0	0
El Bosque	24%	0	1	0	0	0	5	0	0	1	7	0	3	7	0	0	0	0	0	0	1	0	1	16	0	1	0	2	2	6	3	0	0	4	10	0	0	0	0	0	4	3	8	0	19	5	0	6	14	0	0	0	0
Estación Central	26%	0	0	1	0	0	8	0	0	7	14	0	11	10	3	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	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	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	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	1	0	0	0	11	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	0	6	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		
La Reina	30%	5	1	0	2	5	20	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	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	5	24	0	9	0	0	1	0	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	
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		
Lo Prado	19%	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		
Macul	24%	0	1	0	0	2	5	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		
Maipú	30%	3	0	0	0	6	22	0	6	18	0	10	19	0	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	
Nuñoa	39%	1	7	1	0	16	55	0	2	16	92	2	18	29	1	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	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	1	0	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		
Pedro Aguirre Cerda	14%	0	0	0	0	2	2	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	0	1	0	0	1	0	2	0	2	0	4	0	0	2	2	0	0	0	0	0	
Peñalolén	28%	1	1	1	0	5	6	0	2	13	0	3	9	0	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		
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	1	0	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0	3	1	0	6	2	0	0	0	0	0		
Providencia	48%	17	9	5	5	53	201	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	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		
Puente Alto	29%	1	1	0	0	7	16	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		
Quilicura	27%	1	0	0	1	2	1	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			
Quinta Normal	20%	0	0	0	0	1	12	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	4	6	2	0	27	1	0	2	6	0	0	0	0	0		
Recoleta	32%	0	18	0	3	6	6	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	1	9	0	0	0	0	0	1	0	0	6	28	0	0	0	0	5	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	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	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	10	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
San José de Maipo	18%	0	0	2	0	0	3	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			
San Miguel	26%	0	0	0	0	3	8	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	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Santiago Centro	47%	4	17	1	7	48																																															

		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	0	1	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, mejor rating tienen también.

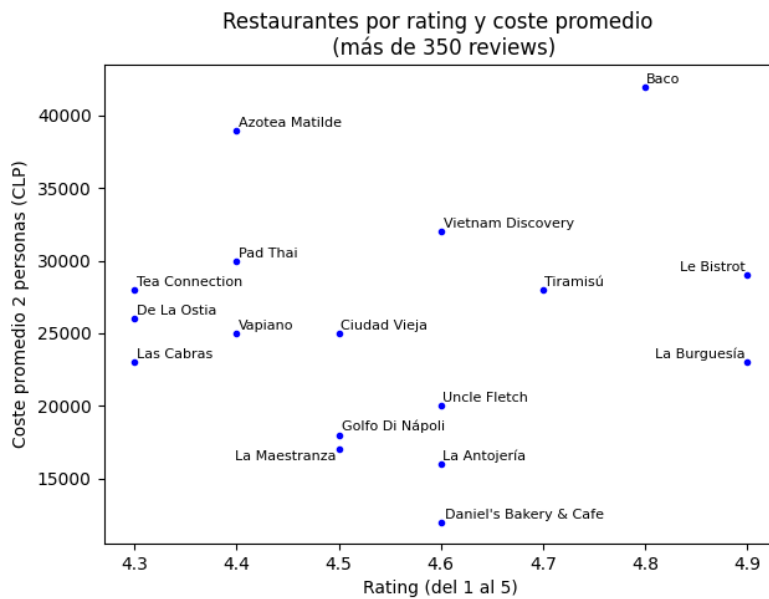


Figura 11-3. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes con más de 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

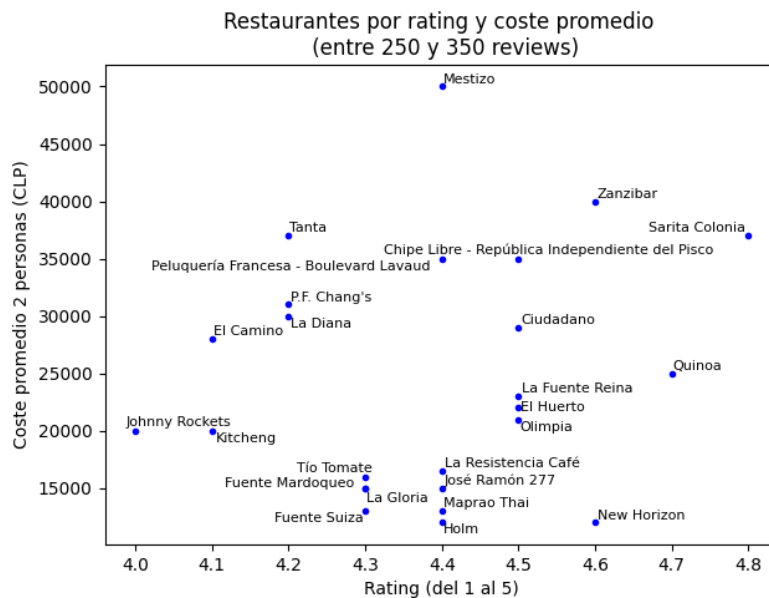


Figura 11-4. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 250 y 350 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

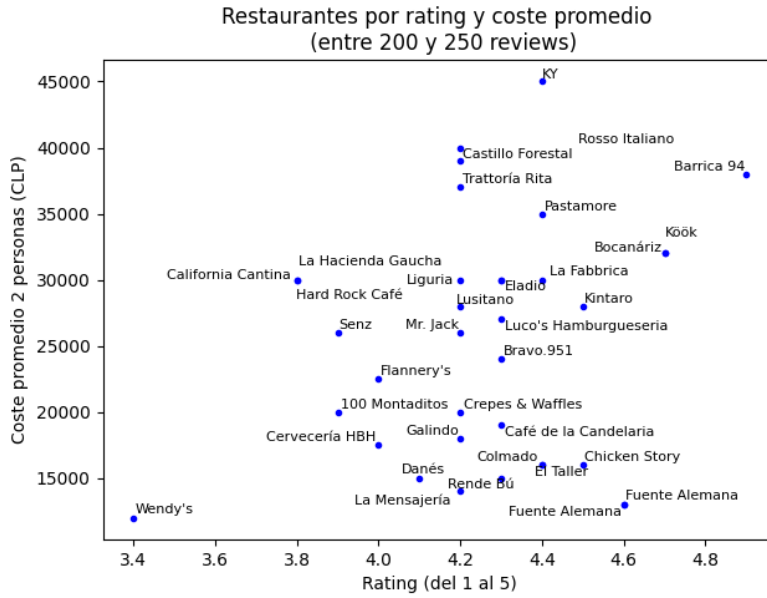


Figura 11-5. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 200 y 250 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

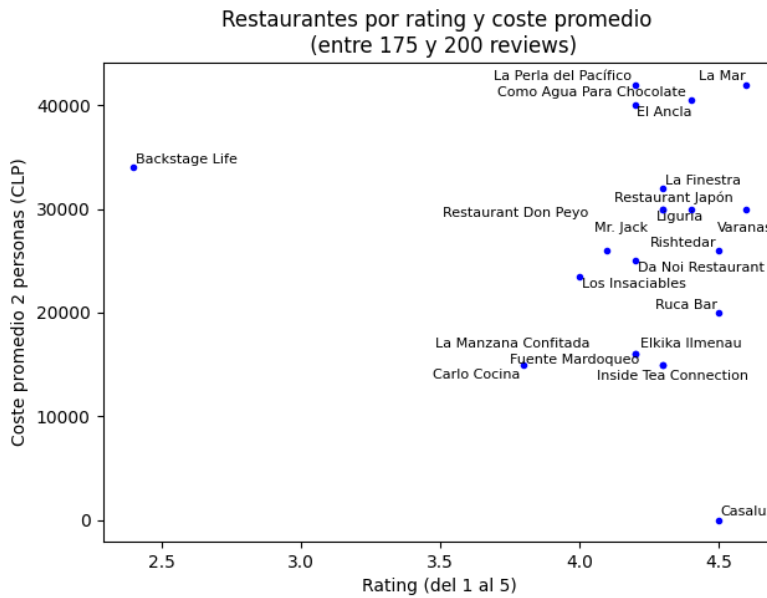


Figura 11-6. Gráfico de posicionamiento de restaurantes en Santiago según rating y coste promedio (restaurantes entre 175 y 200 reviews). Fuente: Zomato – elaboración propia.

11.6 Tipos de cocina con pocos restaurantes

Tal como se ha mencionado en el apartado 2.3.3, *Dark Kitchen* busca tener clientes con variedad de tipos de cocina, para que así el cliente final tenga más de donde 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.

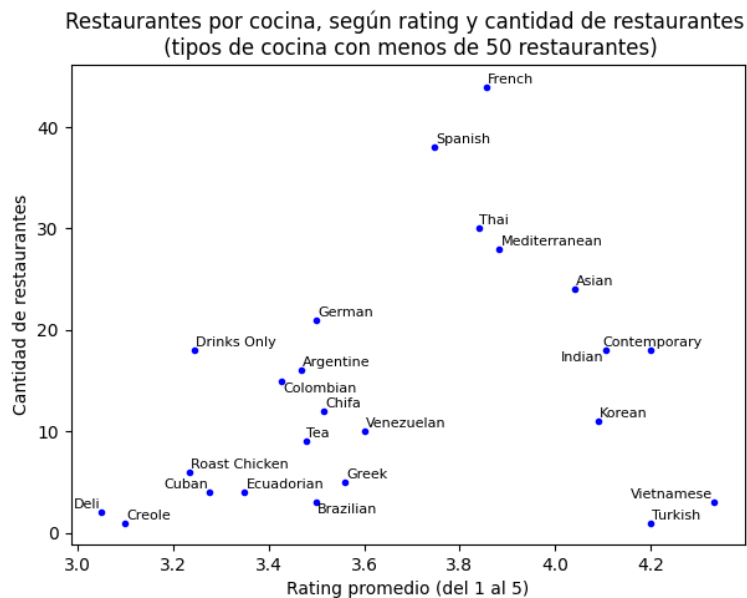


Figura 11-7. Gráfico de posicionamiento de tipos de cocina en Santiago con menos de 50 restaurantes, según rating. Fuente: Zomato – elaboración propia.

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 (10). 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.

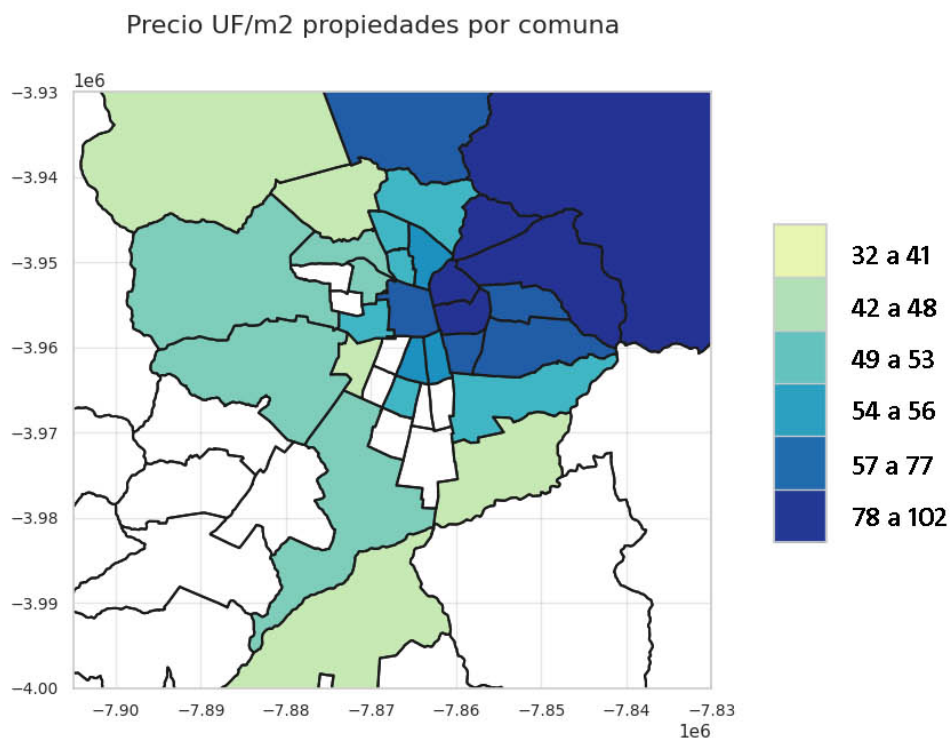


Figura 12-1. Precios promedio del suelo en Santiago (UF/m²). Fuente: GFK Chile.

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 (11), y considera una velocidad suponiendo que los repartidores se mueven en vehículos motorizados.

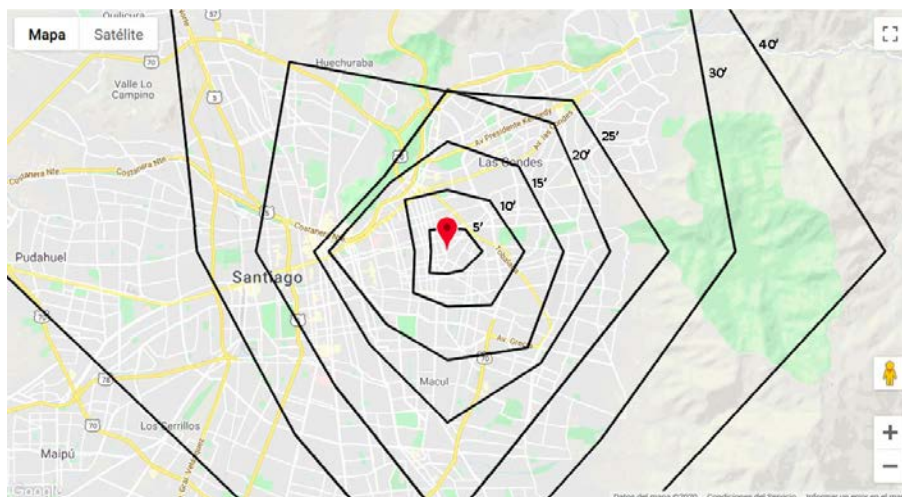


Figura 12-2. Isócronas desde ubicación elegida para Dark Kitchen. Fuente: Google API - elaboración propia.

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).

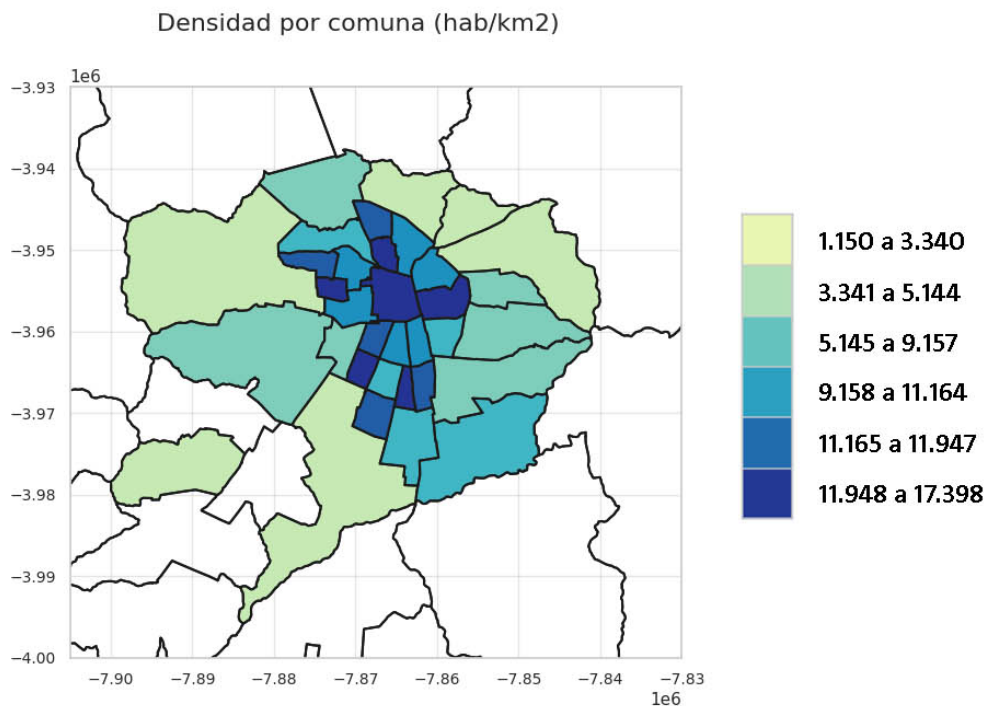


Figura 12-3. Densidad poblacional por comuna en Santiago (habitantes por km²). Fuente: Censo 2017 Chile – elaboración propia.

13 ANEXO 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.

14 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. **MyChef.** Las ventajas del sistema cook & chill. [En línea] 31 de enero de 2019. <https://mychef.distform.com/blog/abatidores-de-temperatura/ventajas-cook-chill>.
7. **Kravets, Sergii.** Food delivery market for newbies. [En línea] 29 de mayo de 2019. <https://medium.com/gr-capital-venture-blog/food-delivery-market-for-newbies-1671d59b1a43>.
8. **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.
9. **Zomato API.** [En línea] <https://developers.zomato.com/api?lang=es>.
10. **Buena Inversión.** Valor del metro cuadrado en Chile. [En línea] 17 de mayo de 2019. <https://www.buenainversion.cl/blog/valor-metro-cuadrado/>.
11. **Taviaud, Yvan (dugwood).** isochrone-isodistance-with-google-maps. [En línea] 2018 de mayo de 22. <https://github.com/dugwood/isochrone-isodistance-with-google-maps>.