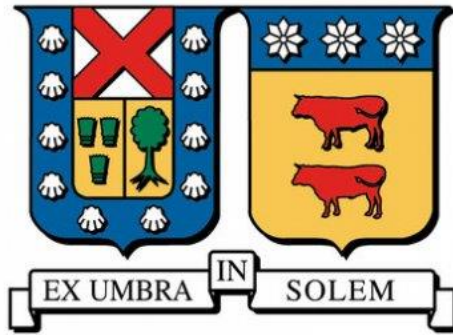




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN FOOD TRUCK VEGANO EN LA REGIÓN
METROPOLITANA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

PEDRO RODRÍGUEZ VIDAL

PROFESOR GUÍA

HUGO OSORIO ZELADA

SANTIAGO, DICIEMBRE 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de título tiene como principal objetivo realizar un plan de negocios para implementar un restaurante móvil tipo *food truck* en la Región Metropolitana, específicamente en el Parque Araucano. La propuesta nace de la falta de oferta ante el cambio de cultura gastronómica de los consumidores que buscan satisfacer su hambre con el menor impacto en el ecosistema posible. Esto se ve reflejado la última Encuesta Nacional de Medio Ambiente, realizada en 2018 por el Ministerio de la Cartera, el cual reveló que hay un millón y medio de chilenos que no consumen carne. Un 78% de los encuestados dijo, además, estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que plantea que incorporar más vegetales y menos carne en la alimentación ayuda a cuidar el medioambiente y un 75% afirmó estar dispuesto a disminuir su consumo para evitar las consecuencias medioambientales de su producción. Es por esto que, la oportunidad de negocio tiene como principal sustento la necesidad de cubrir esa potencial demanda insatisfecha de los nuevos consumidores.

Para realizar el plan de negocios, la metodología utilizada incluyó un análisis estratégico del entorno, el cual fue llevado por medio de un análisis PESTA y Cinco Fuerzas de Porter, un análisis interno a través de un FODA. Con esta información se generó un modelo de negocios a través de un lienzo CANVAS. Para finalizar se realizó un estudio de mercado a través de una encuesta, con el fin de levantar información relevante para desarrollar el plan de negocios, que tuvo como objetivo establecer las bases de factibilidad del proyecto, elaborando un plan de marketing, recursos humanos, operaciones y financiero.

En el caso del plan de marketing, se desarrolló una estrategia de posicionamiento y marca, como también un modelo de las 4P. En el plan de recursos humanos y operaciones, estos fueron desarrollados en base a opinión de expertos en la materia de como operar un

food trucks en términos de cargos, jornadas y remuneraciones (para el plan de recursos humanos). Y en el de operaciones, se definieron los procesos vitales de elaboración de productos y funcionamiento necesarios para una operación optima del negocio.

Al evaluar económicamente esta alternativa se determinó que se requiere una inversión de \$32.250.449, y una rentabilidad para los próximos 5 años de MM\$30,9.- de VAN, una TIR = 36%, una TIRM = 24%, con un VAUE de MM\$7,7.-

Cabe señalar que al evaluar el proyecto financiándolo externamente (vía crédito bancario), se obtuvo que los indicadores de bondad económica antes señalados, tienden a la baja debido que las tasas de interés cotizadas en el momento del desarrollo de la presente investigación, eran más altas que el costo de capital determinado para el proyecto puro. Por lo que, teniendo la alternativa de poder llevar a cabo, se sugiere hacerlo de forma pura, ya que al ser financiado pierde atractivo por el mayor costo del dinero al endeudarse.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	- 8 -
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	- 10 -
3. OBJETIVOS	- 13 -
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	- 13 -
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 13 -
4. ALCANCE	- 14 -
5. METODOLOGIA.....	- 15 -
5.1 SITUACIÓN ACTUAL	- 15 -
5.2 MODELO DE NEGOCIO.....	- 15 -
5.3 PLAN DE NEGOCIOS.	- 21 -
6. ESTADO DEL ARTE.....	- 24 -
6.1. ANTECEDENTES.	- 24 -
6.1.1 <i>Emprendimiento en Chile.</i>	- 24 -
6.1.2 <i>Gastronomía en Chile</i>	- 29 -
6.1.3 <i>Gastronomía Chilena en Pandemia</i>	- 32 -
6.1.4 <i>Formato de food truck.</i>	- 32 -
6.1.5 <i>Food trucks en Chile</i>	- 34 -
6.1.6 <i>Mercado de comida vegetariana y vegana en Chile.</i>	- 36 -
6.1.7 <i>Financiamiento para emprendimientos.</i>	- 39 -
6.1.8 <i>Conclusiones</i>	- 40 -
6.2. MARCO TEÓRICO.	- 41 -
6.2.1 <i>Caso de éxito N°1: Veggie Wagen:</i>	- 41 -
6.2.2 <i>Caso de éxito N°2: Woh Food truck</i>	- 42 -
6.2.3 <i>Caso de éxito N°3: Piuke Food Truck</i>	- 42 -
6.2.4 <i>Análisis PESTA</i>	- 43 -
6.2.4.1 <i>Entorno político y legal</i>	- 43 -
6.2.4.2 <i>Factores económicos</i>	- 46 -
6.2.4.3 <i>Factores sociales</i>	- 49 -
6.2.4.4 <i>Factores tecnológicos</i>	- 51 -
6.2.5 <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	- 52 -
6.2.6. <i>Análisis FODA (OA)</i>	- 55 -
6.2.7 <i>Conclusiones</i>	- 57 -
7. DESARROLLO	- 58 -
7.1. MODELO CANVAS	- 58 -
7.1.1 <i>Segmento de clientes</i>	- 58 -
7.1.2 <i>Propuesta de Valor</i>	- 59 -
7.1.3 <i>Canales</i>	- 60 -
7.1.4 <i>Relación con los clientes</i>	- 61 -
7.1.5 <i>Fuente de ingresos</i>	- 62 -
7.1.6 <i>Recursos clave</i>	- 62 -

7.1.7 Actividades clave	- 63 -
7.1.8 Asociaciones clave.....	- 64 -
7.1.9 Estructura de costes.....	- 65 -
7.1.10 Diagrama CANVAS	- 66 -
7.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	- 67 -
7.2.1 Diseño de la Encuesta:	- 68 -
7.2.2 Resultados de la Investigación:	- 69 -
7.2.2.1 Estadística Descriptiva:.....	- 69 -
7.3 PLAN DE MARKETING	- 77 -
7.3.1 Posicionamiento, marca e imagen.	- 77 -
7.3.2 Marketing Mix: Modelo de las 4P.	- 78 -
7.3.2.1 Producto.	- 78 -
7.3.2.2 Precio.....	- 80 -
7.3.2.3 Plaza.	- 81 -
7.3.2.4 Promoción.....	- 82 -
7.4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	- 83 -
7.4.1 Descripción de Cargos.	- 83 -
7.4.2 Estructura Organizacional.	- 84 -
7.4.3 Jornada Laboral, Dotación y Remuneraciones.	- 85 -
7.5 PLAN DE OPERACIONES.....	- 87 -
7.5.1 Localización del Negocio.....	- 87 -
7.5.2. Procesos para la Operación del Servicio.	- 89 -
7.6 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	- 90 -
7.6.1 Estimación de la Demanda.	- 91 -
7.6.2 Ingresos Operacionales.	- 93 -
7.6.3 Estimación de Costos.....	- 93 -
7.6.3.1 Costos Fijos	- 93 -
7.6.3.2 Costos Variables.....	- 94 -
7.6.3.3 Inversión	- 95 -
7.6.3.4 Depreciación.....	- 96 -
7.6.4 Evaluación Económica	- 97 -
7.6.4.1 Tasa de Descuento Proyecto Puro.....	- 97 -
7.6.4.2 Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Puro.....	- 98 -
7.6.4.3 Análisis de Sensibilidad	- 99 -
7.6.4.4. Tasa de Descuento Proyecto Financiado.	- 105 -
7.6.4.5 Intereses y Amortización Crédito.....	- 106 -
7.6.4.6. Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Financiado Deuda (50%).....	- 106 -
7.6.4.8 Conclusiones.....	- 107 -
8. CONCLUSIONES	- 109 -
9. ANEXOS.....	- 113 -
10. REFERENCIAS.....	- 130 -

TABLA DE FIGURAS

Figura 1:Modelo 5 fuerzas de Porter.	- 17 -
Figura 2: Modelo CANVAS	- 19 -
Figura 3: Evolución de intención de emprender 2010-2019-Chile	- 24 -
Figura 4: Intención de emprender - Regiones de Chile	- 25 -
Figura 5: Actividad emprendedora comparativa internacional	- 26 -
Figura 6: Evolución condiciones del entorno emprendedor 2014-2018 en Chile	- 28 -
Figura 7: Evolución del número de empresas con giro de restaurant en Chile	- 30 -
Figura 8: Fotografía food truck instalado	- 33 -
Figura 9: interés en reducir el consumo de carnes rojas por sexo y consumo de carnes rojas.	- 38 -
Figura 10: Crecimiento del PIB en Chile.	- 46 -
Figura 11: Gráfico de crecimiento de índice de ventas reales de comida rápida.	- 47 -
Figura 12: Ventas reales de comida de servicio rápido Región Metropolitana.	- 48 -
Figura 13: Distribución de la población urbana/rural por región	- 49 -
Figura 14: Hábitos alimenticios de los chilenos.	- 50 -
Figura 15: Cantidad de Encuestados por Género.	- 70 -
Figura 16: Cantidad de Encuestados por Edad.	- 70 -
Figura 17: Gráficos perfil de los encuestados	- 71 -
Figura 18: Gráficos de frecuencia y preferencias de consumo de los encuestados.	- 72 -
Figura 19: Gráficos de hábitos y preferencias de consumo de los encuestados en aplicaciones	- 72 -
Figura 20: Gráficos de preferencias de consumo de comida vegana de los encuestados.	- 73 -
Figura 21: Gráficos de preferencias y postura frente a los food trucks	- 74 -
Figura 22: Interés de los encuestados en food truck vegano y vegetariano.	- 75 -
Figura 23: Disposición a pagar de los encuestados.	- 76 -
Figura 24: Preferencia método de pago de encuestados.	- 76 -
Figura 25: Logo de Marca 'EL HONESTO VEGGIE'	- 77 -
Figura 26: Estructura del producto final.	- 78 -
Figura 27: Menús del negocio.	- 79 -
Figura 28: Precios menús del negocio.	- 81 -
Figura 29: Estructura Organizacional del Negocio.	- 85 -
Figura 30: Jornada, Dotación y Remuneraciones por Cargo del Negocio.	- 87 -
Figura 31: Diseño exterior food trailer del negocio.	- 88 -
Figura 32: Estimación Población Objetivo.	- 91 -
Figura 33: Demanda Potencial para el Negocio.	- 92 -
Figura 34: Demanda Potencial Para el Horizonte de Evaluación.	- 92 -
Figura 35: Ingresos Anuales del Negocio. (\$ de 2020)	- 93 -
Figura 36: Costos Fijos Anuales del Negocio. (\$ de 2020)	- 94 -
Figura 37: Resumen Costos Variables Anuales del Negocio. (\$ de 2020)	- 94 -
Figura 38: Inversión Activos Fijos (\$ de 2020)	- 95 -
Figura 39: Inversión Activos Intangibles. (\$ de 2020)	- 96 -
Figura 40: Depreciación Activos. (\$ de 2020)	- 97 -
Figura 41: Indicadores Económicos Proyecto Puro.	- 99 -
Figura 42: Grafico Montecarlo y Sensibilidad VAN.	- 100 -
Figura 43: Gráfico Araña VAN.	- 101 -

<i>Figura 44: Gráficos Montecarlo TIR y TIRM.</i>	- 102 -
<i>Figura 45: Análisis Sensibilidad TIR y TIRM.</i>	- 103 -
<i>Figura 46: Gráficos Araña TIRM y TIRM.</i>	- 104 -
<i>Figura 47: Indicadores Económicos Proyecto Financiado 50% Deuda.</i>	- 106 -

1. INTRODUCCIÓN

A continuación, se exhibirá el desarrollo de un plan de negocios completo con su respectivo análisis técnico económico para así entender la factibilidad de implementar un *food truck* en la Región Metropolitana. Como resultado se espera generar un informe que pueda ser utilizado como guía para el desarrollo de un emprendimiento en la industria gastronómica con formato *food truck* del país.

El presente documento, presenta una descripción detallada de “El Honesto Veggie”, que corresponde a la empresa que constituye este proyecto, sus productos, valores y objetivos.

La principal motivación del proyecto se ve reflejada en la necesidad de satisfacer la potencial y creciente demanda de productos veganos y/o vegetarianos, ya que según estudios año a año más chilenos se atreven a cambiar sus hábitos alimenticios.

Estos cambios se deben a que el consumidor es cada vez más dinámico en preferencias y cultura. Cada vez buscan consumir productos más saludables, nuevos sabores, experiencias, etc. Y que, a la vez, estos tengan el menor impacto en el medioambiente y ecosistema.

Por todo esto, se desea plasmar en el presente informe las mejores prácticas estratégicas que conlleven a un emprendimiento gastronómico exitoso. Con el fin de buscar una mayor comprensión de la situación actual del mercado gastronómico tipo *food truck*, se desarrollará un análisis completo del entorno interno y externo, implementando herramientas como Porter, FODA, PESTA, entre otras.

Del mismo modo, se levantarán datos de la industria dentro de un marco de investigación de mercado, a través de una encuesta que permita obtener información

fidedigna del mercado, la cual es muy valiosa a la hora de incorporar una nueva empresa con potencial de éxito al mercado. Ya que, su aporte al plan de negocios radica en la obtención de información cualitativa y cuantitativa del mercado que servirá como respaldo para la elaboración de estrategias y planes de manera acertada, tanto como de marketing, operaciones, etc.

Finalmente, se realizará un análisis económico y financiero para consolidar los aspectos relevantes de este plan de negocios y determinar en cifras e indicadores económicos el atractivo de implementar el negocio “El Honesto Veggie” en la Región Metropolitana para los inversionistas.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El dato consumo de carne y otros derivados procedentes de la ganadería industrial es una de las cuestiones alimentarias más importantes de los tiempos. Su consumo en los países desarrollados ha alcanzado niveles totalmente insostenibles, y considerándolo normal, natural, necesario y agradable. (Greenpeace, 2019). Algunos efectos, son: El 14,5% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial proceden de la ganadería, el 80% de la deforestación de la Amazonia se atribuye a la ganadería, etc.

Está comprobado que el consumo de carne presenta muchos efectos negativos. Mencionando algunos, tales como:

Dañar la salud. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado a la carne procesada como “carcinógena para los humanos” y la carne roja como “probablemente carcinógena para los humanos”. Además, el consumo excesivo de carne, en combinación con otros factores como la falta de ejercicio físico, contribuye a deteriorar la salud, generando sobrepeso, obesidad y enfermedades cardiovasculares.

También, contribuir al cambio climático. La ganadería es responsable de la emisión del 14,5% de los Gases de Efecto Invernadero (GEI), tanto como todos los coches, trenes, barcos y aviones juntos. Entre los gases emitidos se encuentran el CO₂, pero especialmente el metano y el óxido nitroso, dos gases de efecto invernadero mucho más potentes que el CO₂. (Greenpeace, 2019). Es por esto que no se puede frenar el calentamiento global si no se detiene la producción y consumo de carne.

Por último, envenena el agua. Purines, antibióticos, fertilizantes y plaguicidas contaminan los acuíferos llegando a provocar “zonas muertas” en los océanos. También, es sabido la alta demanda de la ganadería de este preciado recurso (Greenpeace, 2019). Por

ejemplo, para producir 1 kg de filete de ternera son necesarios 15.000 litros de agua, mientras que para producir 1 kg de trigo hacen falta 1.300 litros o 131 para 1 kg de zanahorias.

Por todo esto, es necesaria la reducción de la producción de consumo de carne y otros productos derivados de la explotación animal. La apuesta por una dieta baja en proteína animal y donde abunden los alimentos de origen vegetal es lo mejor para la salud y el planeta.

En Chile, la última Encuesta Nacional de Medio Ambiente, realizada en 2018 por el Ministerio de la Cartera, reveló que hay un millón y medio de chilenos que no consumen carne. Un 78% de los encuestados dijo, además, estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que plantea que incorporar más vegetales y menos carne en la alimentación ayuda a cuidar el medioambiente y un 75% afirmó estar dispuesto a disminuir su consumo para evitar las consecuencias medioambientales de su producción. Todo eso, en un país en el que la carne sigue siendo clave en la alimentación diaria de los hogares -la octava Encuesta de Presupuestos Familiares del INE planteó que en 2018 el tercer alimento más consumido fue la carne de vacuno, después del pan y las bebidas-, estas cifras dan cuenta de una tendencia que va en aumento. Este es un recuento de los hitos que hicieron de esta década una más consciente en la alimentación y que culminaron este año que, según The Economist, fue clave para el desarrollo del veganismo. (Pariente, 2019)

El 2019 ha sido un gran año para los amantes de los animales y su cuidado. A través de Fundación Vegetarianos Hoy se han certificado cerca de 150 productos y más de 20 marcas, tanto nacionales como internacionales, las que se han comprometido por un futuro más sustentable y respetuoso con los animales.

Siguiendo la misma línea, para 2020 esperan duplicar la cifra y aumentar las posibilidades en el mercado para la población vegana del país, que aumenta día a día.

Esto suma más de 300 productos veganos certificados actualmente en el mercado, entre los importados y de producción nacional, que van desde hamburguesas congeladas, mayonesas, vinos e incluso productos cosméticos como bloqueadores y cremas. (El mostrador, 2019).

Por la posible necesidad de satisfacer la demanda de un mercado vegano en crecimiento y aportar al cuidado animal y climático, es que nacen las siguientes preguntas: ¿Es viable la implementación de un servicio de alimentación de comida rápida tipo *food truck* en Santiago?, ¿Dónde se puede localizar este potencial negocio?, ¿Puede hacer más agradable y placentero comer de una manera sana y sustentable?, ¿Qué experiencia es la más adecuada para ofrecer a los clientes?, son preguntas que se resolverán mediante el paso de esta memoria.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Proponer y desarrollar un plan de negocios para la implementación de un servicio de alimentación *food truck* vegano en la ciudad de Santiago con el fin otorgar a los consumidores comida sustentable y amigable con el ecosistema.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual, para caracterizar la industria donde se desarrollará la actividad del negocio. Determinar la existencia de la oportunidad
- Analizar casos de implementación de *food trucks* tradicionales y vegetarianos de Chile y el mundo. Para determinar un modelo de negocio. Y generar un CANVAS.
- Desarrollar un plan de negocios para determinar los aspectos claves dentro de la empresa mediante una propuesta económica y técnica.

4. ALCANCE

El proyecto considera la creación de una propuesta de emprendimiento en el rubro de restaurante formato *food truck* en Chile. Es decir, el trabajo comienza con el estudio de mercado de interés, para continuar con la elaboración de un modelo de negocio, el cual permita ser presentado en un plan de negocios que incluya un plan de crecimiento.

Por lo anterior, |. Se excluye de los alcances del proyecto la implementación del mismo.

Por otra parte, para los estudios previos del mercado, industria y el esboce del modelo de negocios, tienen como contexto el mercado chileno. Es decir, se consideran las características sociales, legales y económicas del mercado nacional de la comida rápida/al paso, particularmente de los restaurantes móviles que realizan expendio de la misma. Siendo más específicos, por causa de las restricciones de temporalidad de la memoria, el enfoque será en la actividad del mercado operado en la Región Metropolitana.

5. METODOLOGIA

5.1 Situación Actual

En la primera parte del estudio, se utilizará información secundaria para producir conocimiento acabado de la industria gastronómica de *food trucks*. Para lo anterior se generará una base teórica respecto al mercado a nivel nacional para entender su dinámica y sus tendencias.

5.2 Modelo de Negocio.

Para este apartado, se investigarán las mejores prácticas corporativas del rubro, indagando acerca de los modelos de negocios utilizados y como estos se traducen en casos de éxito. En base a todo esto, se plasmará la información más relevante en un modelo CANVAS.

Para obtener dicha información se utilizarán herramientas de análisis externo, PESTA y Porter, en este caso, y para estudiar el entorno interno, se usará FODA. A continuación, se detallarán las herramientas a utilizar:

Análisis PESTA:

El modelo PEST es una herramienta de medición de negocios cuya utilidad es poder comprender el mercado en el cual la empresa espera posicionarse. Funciona como un marco para analizar una situación y revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa y propuesta.

El análisis PEST está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio

o su unidad y estos factores son esencialmente externos. Además, utiliza cuatro perspectivas, las que le otorgan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones (Chapman, 2011)

- Factores Políticos: Corresponde a legislaciones y procesos que influyen las regulaciones del entorno.
- Factores Económicos: Son todos los indicadores económicos que puedan tener relevancia en la evolución del sector en el que se encuentra la empresa.
- Factores Sociales: Considera factores demográficos, los cuales generan cambios en la sociedad.
- Factores Tecnológicos: Elementos como la innovación y la tecnología pueden llegar a crear nuevos productos y/o servicios que interfieran en el negocio que posee la empresa.

Modelo de 5 Fuerzas de Porter

El modelo fue introducido por Michael E. Porter en el año 1979 y permite analizar la rentabilidad y comprender el nivel de competencia que existe en las industrias de una forma global considerando aquellos factores que son cercanos a la organización. Conjuntamente, las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva y cuál de las cinco es más poderosa frente a la empresa.



Figura 1: Modelo 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, 2008)

En la *figura 1*, se muestran las cinco fuerzas y cómo estas interactúan. A continuación, se explicará cada una.

- Rivalidad entre competidores: Es la fuerza central y una de las más poderosas del modelo. Hace referencia a la rivalidad que poseen las empresas que compiten de forma directa en una industria y que ofrecen el mismo producto y/o servicio.
- Amenaza de nuevos competidores: Al ingresar nuevos agentes a competir, significa que la participación de mercado que posee la empresa podría disminuir.
- Amenaza de productos sustitutos: Hace referencia al ingreso de agentes que posean productos y/o servicios que sean alternativos dentro de la industria en la que está inmersa la empresa.
- Poder de negociación con clientes: Es el poder que tienen los compradores en la industria para obtener buenas condiciones.
- Poder de negociación con proveedores: Se refiere al poder que poseen los proveedores de la industria para aumentar los precios de sus insumos.

Matriz FODA

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Ballesteros, 2010). Es conveniente definir los conceptos, los cuales serán detallados por el autor José Ramírez, comenzando con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, para así agrupar los conceptos dentro de su misma categoría:

- **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.
- **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.
- **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

➤ Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

Modelo CANVAS

El modelo CANVAS, publicado el 2004 por A. Osterwalder, describe los pilares donde se construye una empresa, agrega y capta valor de manera simplificada y comprensible. El modelo permite detectar elementos que agregan valor, ya sea para crear nuevas empresas o mejorar las ya existentes

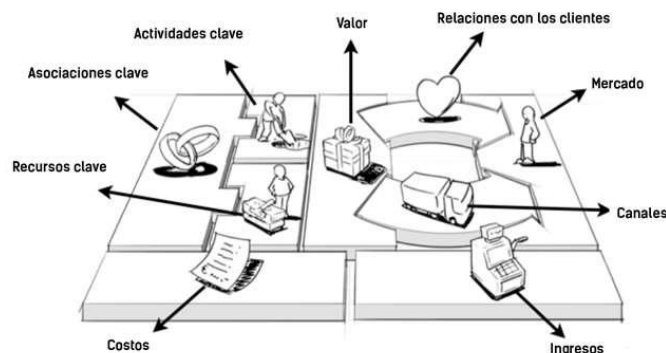


Figura 2: Modelo CANVAS

Fuente: *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Este lienzo (mostrado en la *figura 2*), se divide en dos partes, según definan el valor que el negocio pretende generar a los clientes (hemisferio derecho) o analicen las actividades

internas de la compañía y el modo de estructurar sus operaciones (hemisferio izquierdo). A pesar de esta diferenciación en dos grupos, hay que tener presente que cualquier cambio en uno de ellos termina por afectar a todo el conjunto, por lo que hay que revisar permanentemente la estructura en sí misma. (Asesores de Pymes, 2018). A continuación, se detallarán cada uno de los bloques del modelo.

- Propuesta de valor: Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes
- Segmento de mercado: Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y para poder aumentar la satisfacción de los mismos la empresa debe agruparlos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, para luego seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.
- Canales: son aquellos medios con los que se establece el contacto entre empresa y cliente. Estos incluyen canales de comunicación, distribución y venta de la empresa.
- Relación con los clientes: la empresa es la que debe determinar el tipo de relación que desea tener con sus segmentos de mercado, ésta puede ser personal o automatizada y pueden basarse en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.
- Fuente de ingresos: Son consideradas las arterias del modelo de negocios. Desde cada segmento de mercado realizado se puede obtener uno o más flujos de ingreso con distintos mecanismos de fijación de precios.

- Recursos clave: Corresponden a aquellos recursos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, y la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlo de sus socios claves.
- Actividades clave: Estas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y son necesarias para crear y ofrecer el modelo variando según éste.
- Asociaciones clave: Corresponden a las alianzas que realiza la empresa con el objetivo de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Estas pueden ser alianzas estratégicas, *join ventures* o relaciones cliente/ proveedor.
- Estructura de costos: Este módulo describe los costos incurridos más importantes operando bajo el modelo de negocio. Dichos costos pueden calcularse de forma fácil después de haber definido los recursos, actividades y socios claves.

5.3 Plan de Negocios.

Para desarrollar el plan de negocios, primero se debió realizar un estudio de mercado por medio de una encuesta. Luego se hizo un análisis descriptivo de los resultados, para tener información real a la hora de desarrollar los planes.

Finalmente, se entra de lleno al desarrollo del plan de negocios, para ello se resumirán todos los aspectos técnicos para concretar el proyecto.

Etapas Plan de Negocios

Plan de Marketing: Este plan consta de dos apartados, el primero se trata del posicionamiento, marca e imagen corporativa. Aquí es donde se debe constatar como el negocio quiere ser visto por los clientes como, definir el logotipo y como se va a posicionar en el mercado. El segundo se trata de determinar la estratégicamente el precio, donde se distribuirá el producto, definir el producto como tal y como se espera llegar a los potenciales clientes. Para ello se utiliza el Modelo de las 4P (Precio, Plaza, Promoción y Producto).

Plan de Recursos Humanos: Este plan consta de entender y determinar qué tipo de profesionales se requieren para llevar a cabo el negocio y el número de personas. Para ello se describirán los cargos necesarios, se entablará una estructura organizacional para finalmente, definir sus jornadas laborales y remuneraciones pertinentes por su rol dentro del negocio.

Plan de Operaciones: El objetivo de este plan es definir la localización del proyecto, donde se llevarán a cabo las operaciones y ventas del negocio. Y a la vez, determinar los rigurosos procesos que se deben seguir para operar y elaborar los productos. Con esto se espera optimizar los tiempos de operaciones y alcanzar un buen rendimiento.

Plan Económico y Financiero: Esta sección permite organizar los gastos e ingresos, permitiendo saber dónde se está y a donde se quiere llegar. Se recopila información para la toma de decisiones, evaluar y actuar si es pertinente. Se estiman los ingresos y costos mensuales, que van aumentando bajo algunos supuestos del mercado. Para todo lo anterior, se realiza un flujo de caja proyectado del negocio en un horizonte establecido. Donde

finalmente, se podrán obtener indicadores que son relevantes para el monitoreo del desarrollo del proyecto. Específicamente se desarrollarán y evaluarán los siguientes puntos:

- Estimación de Demanda
- Ingresos Operacionales
- Estimación de Costos
- Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Puro
- Análisis de Sensibilidad
- Intereses y Amortización del Crédito.
- -Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Financiado Deuda 50%

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. Antecedentes.

6.1.1 Emprendimiento en Chile.

Durante la última década, la promoción del emprendimiento ha sido uno de los principales objetivos de la política tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados. La formación de nuevas empresas se ha relacionado con el crecimiento (Acs, 2006), la creación de empleo (Baumol, 1996) y la innovación (Acs & Audretsch, 2005). (Atienza, Lufín, & Romaní, 2016)

En Chile, según el Reporte Nacional 2019 del Global Entrepreneurship Monitor, desde el punto de percepción de oportunidades emprendedoras, un 48% de la población reconoce la existencia de buenas oportunidades para iniciar un negocio en los próximos 6 meses en la zona en la que reside, aunque solo el 38% ha logrado identificar oportunidades de negocio. No obstante, la intención de emprender ha aumentado notablemente en los últimos diez años como se puede apreciar en la *figura 3*.

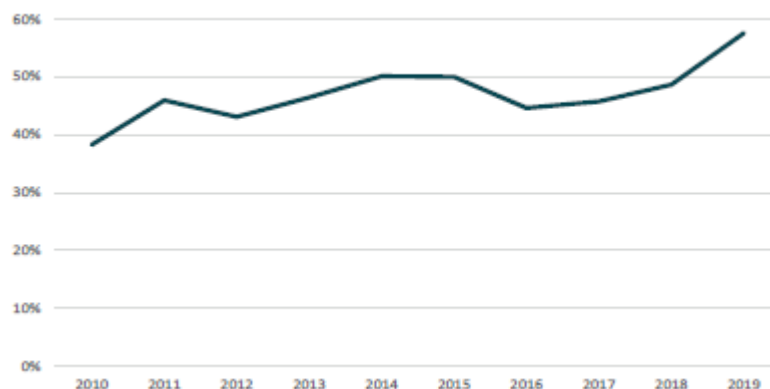


Figura 3: Evolución de intención de emprender 2010-2019-Chile

Fuente: GEM, APS 2019

A nivel regional, la intención emprendedora en las regiones chilenas se posiciona por encima del promedio de los países que integran la OECD (con un 14%). En donde, la Región Metropolitana se lleva el segundo lugar con un 62% (Ver *figura 4*). Asimismo, la mayoría de las regiones presentaron un aumento en este porcentaje respecto a años anteriores.

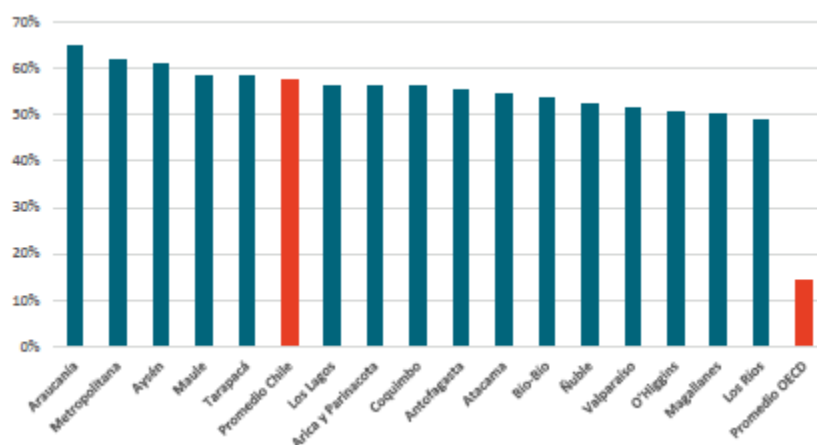


Figura 4: Intención de emprender - Regiones de Chile

Fuente: GEM, APS 2019

Respecto a la evolución de la actividad emprendedora chilena, un 27% de la población adulta (18-64 años) indicó estar involucrada en negocios nacientes, un 11% estaba involucrada activamente en un nuevo negocio de menos de 42 meses de antigüedad, un 11% está involucrada en un negocio establecido y un 8% había suspendido las operaciones de su negocio los últimos 12 meses. Si analizamos la evolución de la actividad emprendedora, en promedio, entre los años 2014 a 2018 el Total de Actividad Emprendedora en Etapa Inicial (TEA) se había mantenido constante en torno al 25%. Esta tendencia se acentúa al observarse un aumento del 11% en el porcentaje de emprendedores nacientes respecto a la edición 2018 (16%) e incluso de los últimos diez años. Asimismo, el porcentaje de emprendedores nuevos se ha mantenido con variaciones constantes e inferiores al 1% respecto a la edición 2018

(10%). Por lo anterior, el aumento observado en la actividad emprendedora en etapa inicial corresponde directamente al aumento de emprendedores nacientes. Este aumento refleja la capacidad y espíritu emprendedor de la población chilena. (Global Entrepreneurship Monitor, 2019)

Desde una perspectiva internacional, la composición de la estructura empresarial del país es más cercana a los países de América Latina y el Caribe que a los países miembros del OECD, APEC o grupo de países con ingreso alto (Ver *figura 5*). El lado positivo en la composición empresarial chilena implica que cada vez hay más personas que han decidido emprender. Sin embargo, el riesgo en esta composición está vinculado a que un alto porcentaje de emprendedores (especialmente nacientes) no logrará superar los tres meses de funcionamiento. Por lo tanto, estos emprendedores tendrán dificultades en la concreción de su idea de negocio y, en consecuencia, no podrán registrarlo y mantener el pago de salarios en el tiempo.

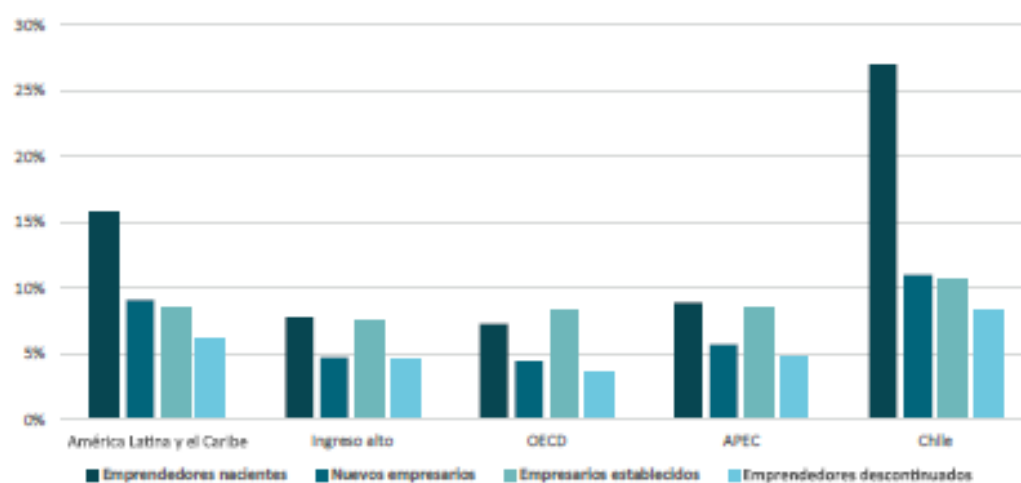


Figura 5: Actividad emprendedora comparativa internacional

Fuente: GEM, APS 2019

En la actualidad, el tejido empresarial tanto en Chile como en América Latina y el Caribe es muy similar a un embudo en que se observa una disminución de la actividad emprendedora a medida que avanzan en antigüedad. En Chile específicamente, los últimos años se ha observado la participación en negocios establecidos en torno al 10% de la población adulta, esto a pesar del alto porcentaje de emprendedores nacientes que han ingresado de forma sostenida a la estructura empresarial. No existe una combinación única que asegure el bienestar socioeconómico de un país, por tanto, es necesario construir programas y políticas coherentes con cada realidad. Ya que, las tres razones principales por las que los emprendedores cierran su negocio son: problemas de financiamiento, escasa rentabilidad y burocracia.

Otro de los factores más importantes a considerar son las condiciones para emprender, es decir, el “ecosistema de emprendimiento”. Según los expertos, las principales condiciones que potencian la actividad emprendedora en Chile son la infraestructura física, los programas de gobierno, y las normas sociales y culturales. Sin embargo, las principales brechas se concentran en lo relativo a la educación, apoyo financiero y transferencia de I+D. (Global Entrepreneurship Monitor, 2019)

En términos de condiciones, Chile ocupa una posición intermedia con una valoración de 4,6 en su ecosistema emprendedor. (Siendo Suiza el primero con 6,05).

Esta evolución de las condiciones para emprender ha mejorado año tras año en casi todas las dimensiones. Vale decir, que, aunque las dimensiones de apoyo financiero, transferencia de I+D, acceso al mercado interno e infraestructura profesional siguen teniendo una valoración negativa, son las que más han crecido los últimos cinco años. También destacar que las políticas públicas, programas de gobierno y educación de emprendimiento

han tenido retroceso empeorando su evaluación. Todo esto se puede observar a continuación en la *figura 6*:

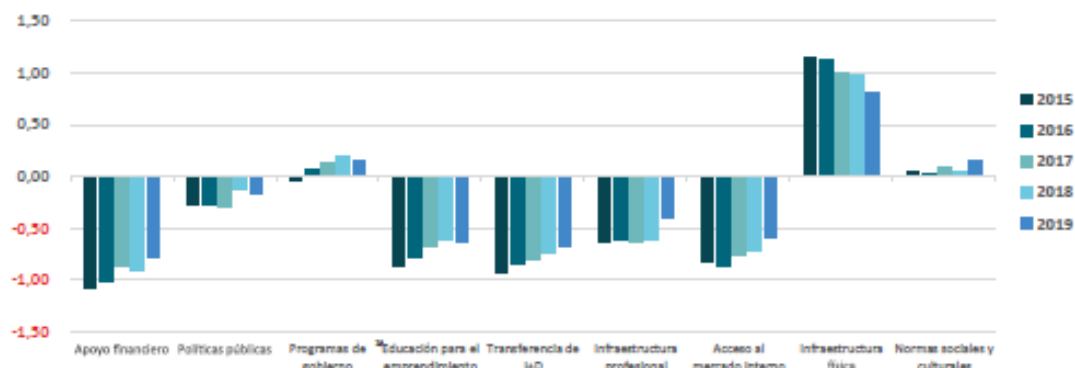


Figura 6: Evolución condiciones del entorno emprendedor 2014-2018 en Chile

Fuente: GEM, APS 2019

El apoyo financiero continúa siendo la dimensión peor evaluada en Chile, donde ya se mencionó que para el ciclo 2019 tuvo un leve descenso. Si bien, la valoración de los expertos es favorable respecto a la existencia de suficiente oferta de subvenciones públicas, por segundo año consecutivo sufre un deterioro. Las alternativas de financiamiento que han ido cobrando mayor relevancia en los últimos años, son el acceso a capital propio y proveniente de inversionistas informales.

Sobre las políticas públicas, su leve caída respecto al 2018 se explica fundamentalmente por un menor consenso en la aplicación de impuestos, tasas y otras regulaciones hacia las empresas nuevas y en crecimiento.

Y respecto a los programas del gobierno, desde 2016, los expertos consideran que los programas de gobierno son un catalizador de la actividad emprendedora. En general, hay una percepción positiva en cuanto al número de programas, la simplificación de los programas (ventanilla única), la variedad de programas y su efectividad.

En torno al emprendimiento post pandemia, Maribel Guerrero, Profesora Titular y Directora Académica del GEM Chile del Instituto de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo señala que es muy difícil predecir lo que sucederá, porque se está viviendo una situación de incertidumbre y sin precedentes. Todo dependerá de muchos factores, como, por ejemplo, la duración del confinamiento.

No obstante, Latinoamérica ha tenido grandes aprendizajes por haber vivido escenarios de múltiples crisis. Por lo tanto, lo que se espera es un cambio de actitud de la población, tendiente a la solidaridad y a la proactividad. En donde, también cree que podrían nacer varios emprendimientos por necesidad, por oportunidad, por un sentido social y humanista, por un desafío de innovación y tecnológico para responder la emergencia. (Guerrero, 2020)

6.1.2 Gastronomía en Chile

El mercado gastronómico en Chile ha crecido considerablemente los últimos quince años. Según SII, el año 2015 la industria de Hotelería y restaurantes presento ventas por 173 millones de UF, reflejando un crecimiento del 8,48% respecto al año anterior y uno de 80,5% respecto al 2005. De manera más específica, el sub rubro “Restaurantes bares y cantinas” ha crecido un 4,49% versus el último mes y un 42,48% respecto al 2005 con una venta anual de 117 millones de UF.

Del mismo modo, todo este crecimiento ha ido acompañado de un aumento en el número de restaurantes en Chile, lo cual se muestra en la *figura 7*. En el 2015, la cifra de empresas con giro de restaurantes, bares o cantinas, fue cercana a 41 mil con casi 250 mil trabajadores.

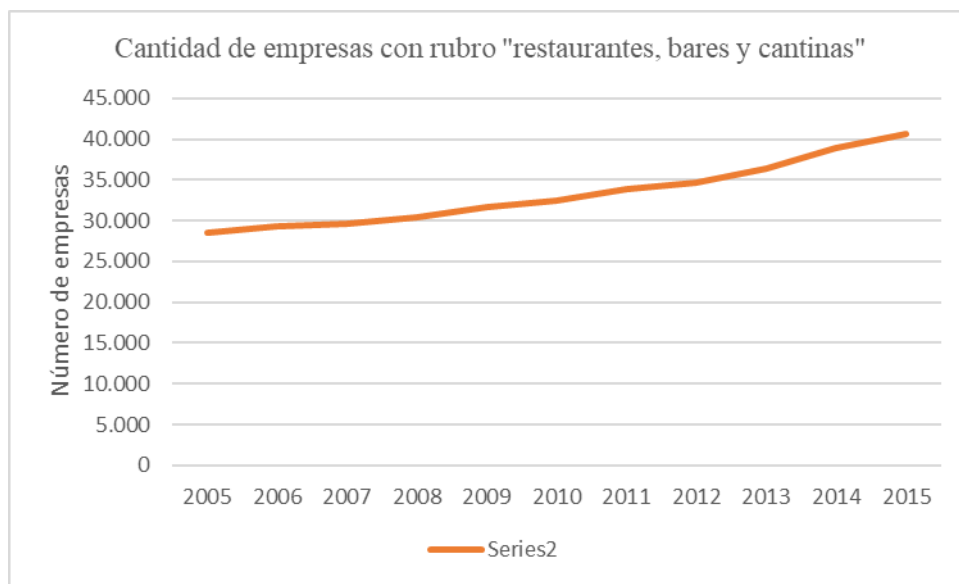


Figura 7: Evolución del número de empresas con giro de restaurant en Chile

Fuente: Datos del SII. Elaboración propia

Si se va a datos más actuales, la industria de comida rápida en Chile creció un 2,5% para el cuarto trimestre del 2018, y un total del 5,8% en el año. Superando al crecimiento del año 2017 que fue del 5,5%.

Para el 2019, los primeros 3 meses del año las ventas anotaron una expansión del 5,4%. Esto da cuenta de un posible efecto de sustitución donde el consumo en restaurantes de mayor valor se reemplaza por el servicio de comida rápida. La presión económica provoca en cierta medida que el consumo de comida de servicio rápido se incremente, reduciendo la asistencia a los restaurantes tradicionales, y, reduciendo también la compra de alimentos en

supermercados, los cuales han experimentado un crecimiento prácticamente nulo el primer trimestre.

Con respecto a los meses del primer trimestre de 2019 los resultados fueron de menos a más donde enero y febrero registraron alzas anuales reales de 4,2% y 4,8%, acelerándose aún más en marzo con un crecimiento de 7,2%.

A nivel de locales equivalentes los resultados también fueron de menos a más, donde enero marcó un nulo crecimiento, luego febrero y marzo evidenciaron alzas anuales de 1,5% y 4,9% real respectivamente.

La composición de las ventas entre regiones y Región Metropolitana en el primer trimestre del año se mantiene relativamente en línea con el resultado histórico de los primeros trimestres, donde regiones representa un 42,4% de las ventas y RM un 57,6%. En términos de consumo, el consumo promedio por boleta (expresado en pesos de marzo 2019) alcanzó un valor de \$5.026 en el primer trimestre de 2019, anotando un alza real de 2,1% respecto a igual período de 2018, tras registrarse caídas reales en los dos últimos trimestres del año pasado.

En la Región Metropolitana, el consumo promedio por boleta durante el primer trimestre de este año fue de \$4.926, experimentando un nulo crecimiento.

Por su parte, en regiones el consumo promedio durante el mismo período alcanzó los \$5.125 lo que determinó un incremento real anual de 4,3%, la mayor alza desde el último trimestre de 2017. (Uribe, 2019)

6.1.3 Gastronomía Chilena en Pandemia.

Las ventas de los locales de comida rápida en Chile sufrieron una baja de 79,5% entre los meses de abril y junio de este año a raíz de la crisis y expansión de la enfermedad COVID-19, informó la Cámara Nacional de Comercio.

La cámara reveló en el desglose del informe que la mayor caída se registró en las provincias, con una baja de 83,6% en las ventas, mientras que en Santiago éstas descendieron 76,8%.

La gerente de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, señaló a través de un comunicado que "se necesitan medidas especiales para ayudar a este sector, que se ha visto muchísimo más impactado que otros durante la crisis". (Sputnik, 2020)

Respecto a dichas medidas, hasta el día de hoy solo se ha presentado un proyecto de resolución que vele por los emprendimientos gastronómicos y turísticos, el cual consiste en apoyo financiero, crédito Fopage entregado por la Tesorería General de la Republica, Postergación de créditos comerciales e hipotecarios de la actividad comercial, condonaciones tributarias, condonación de leyes sociales correspondientes, protección y apoyo al empleo.

En torno a las oportunidades post pandemia, en el rubro se presenta bastante optimismo, ya que si bien, habrá muchas normas de higiene y distanciamiento social, lo local debería ser redescubierto. Se espera que los consumidores sin poder viajar, y con la posibilidad de salir de casa, los primeros destinos gastronómicos sean locales, en donde los locales y restaurantes deberán estar preparados.

6.1.4 Formato de *food truck*.

Un *food truck* es un tipo de restaurant móvil que se da a partir del uso de un vehículo motorizado o de arrastre, acondicionado como cocina de restaurant, que se localiza en un

espacio destinado para la venta y consumo de alimentos (Ver *figura 8*). Este vehículo no necesariamente considera en su estructura un espacio para el consumo *in situ* de los alimentos expendidos como mesas y sillas.



Figura 8: Fotografía food truck instalado

Fuente: Google

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

El desarrollo de este formato de restaurant se produjo en las calles de New York, como una reacción del mercado gastronómico ante la recesión económica de 2007, la cual fue provocada por el estallido de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos. El contexto de crisis, desencadenado por la problemática financiera del país, llevó a la industria

gastronómica local a idear nuevas maneras de disminuir sus costos, para así afrontar la situación de menor poder adquisitivo de los clientes de la ciudad. Los chefs y dueños de restaurantes comenzaron trasladar sus negocios a formatos de *street food*, para poder ofrecer sus propuestas gastronómicas a un menor precio. De esta forma, el antiguo rubro de la comida callejera, en el que se desarrollaban principalmente pequeños carros que ofrecían productos de precaria elaboración y atractivo, se vio renovado por la entrada de nuevos competidores. Los nuevos competidores se instalaron en camiones y carros de arrastre, adaptados para ofrecer productos de mejor calidad. Éstos, además, se ubicaron de manera estratégica y en espacios al aire libre, en que los se pudiese dar el consumo *in situ*, asimilando el servicio que se daba en las terrazas de restaurant. (Pitto, 2016)

6.1.5 Food trucks en Chile

En el caso del mercado chileno, se estima que han entrado en operación alrededor de 1.000 restaurantes móviles del formato rodante, la mayoría utilizando vehículos del tipo *food trailers*. Además, en la actualidad existen tres asociaciones gremiales en las que se agrupan la mayor parte de estos expendios de alimentos. Dichas agrupaciones son: la Asociación de Emprendedores de Gastronomía Móvil e Itinerante (ASEGMI), la Asociación Chilena de Food Truck (ACHIFT), y Street Food Caravan Lo Barnechea. Pese a esta gran proliferación de restaurantes móviles en Chile, la regulación actual para la venta de alimentos no considera la existencia de este formato en el Reglamento Sanitario De Alimentos. Por ello, los emprendedores del rubro de los restaurantes rodantes en territorio nacional, deben ajustar su negocio entre la estructura de un restaurant fijo y la de un quiosco, caseta o carro de feria,

adaptándose a las disposiciones del reglamento según sean las condiciones en las que se opere.

A pesar de lo poco clara que es la regulación vigente, en la actualidad existen *food trucks* y *food trailers* de ubicación fija que operan en parques y espacios públicos y privados, y otros que realizan la venta de sus productos asistiendo exclusivamente a eventos cerrados. Las empresas que operan en parques y espacios públicos, deben restringir sus ventas a productos envasados o alimentos específicos de elaboración en el lugar, los cuales puntualiza el Reglamento Sanitario De Alimentos. Por su parte, los restaurantes rodantes que operan en eventos cerrados tienen mayor libertad para desarrollar diversidad de propuestas gastronómicas, pero deben ajustarse a los requerimientos propios del evento. Además, deben tener una resolución sanitaria aprobada y obtener permisos municipales temporales según donde se localice el evento. Estos permisos municipales se otorgan solo para el período de duración del evento.

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

A pesar de todo, el negocio del restaurant rodante se ve bien aspectado a futuro en Chile, y ya se encuentra en elaboración la normativa que los regule. Esta normativa debiese tener pronta tramitación, y se ha trabajado en conjunto con las asociaciones gremiales existentes. A la vez, el Gobierno de Chile, representado por la Intendencia de la Región Metropolitana y el Ministerio de Obras Públicas, ha mostrado su apoyo al crecimiento de esta industria. Prueba de ello es que, a través de un trabajo en conjunto entre el Gobierno regional y la ACHIFT, se ha logrado la creación de las llamadas “Plazas de bolsillo”. Estas plazas pretenden ser puntos de funcionamiento de *food trucks* y *food trailers* en espacios abiertos, en los que los santiaguinos y turistas puedan disfrutar de las distintas propuestas gastronómicas ofrecidas por estos formatos. La primera de estas plazas ya se encuentra abierta al público, específicamente en la calle Morandé de la comuna de Santiago, a un costado del Palacio de la Moneda. (Pitto, 2016)

No está demás decir, la gran cantidad de encuentros gremiales, conciertos, festivales musicales, ferias culturas, entre otras, que ocurren mensualmente en Santiago. Estos son los espacios ideales para la operación de los *food trucks*, configurando un mercado potencial muy amplio.

6.1.6 Mercado de comida vegetariana y vegana en Chile.

La industria de alimentos está experimentando un cambio muy profundo pues hoy como nunca, debe responder a las múltiples demandas de los consumidores que cada vez están más conscientes de la relación salud-nutrición y el impacto medioambiental de sus decisiones de compra y buscan en los alimentos productos que hagan sintonía con sus valores y principios éticos. A esto se suma el alza de alergias alimentarias, problemas digestivos e

intolerancias a determinados ingredientes. Así, la alimentación está tomando mucha fuerza como un concepto holístico y jugando un rol cada vez más relevante en las sociedades modernas.

A través de Fundación Vegetarianos Hoy se han certificado cerca de 150 productos y más de 20 marcas, tanto nacionales como internacionales, las que se han comprometido por un futuro más sustentable y respetuoso con los animales.

Siguiendo la misma línea, para 2020 esperan duplicar la cifra y aumentar las posibilidades en el mercado para la población vegana del país, que aumenta día a día.

Esto suma más de 300 productos veganos certificados actualmente en el mercado, entre los importados y de producción nacional, que van desde hamburguesas congeladas, mayonesas, vinos e incluso productos cosméticos como bloqueadores y cremas. (El mostrador, 2019)

Es tan explosivo el crecimiento de este mercado, que ha obligado a grandes corporaciones a sacar su propio producto que pueda satisfacer esta demanda como, por ejemplo: McDonalds, BurgerKing, La Crianza, Hellman's, Dominó, entre otras. Como también ocurre con el crecimiento de restaurantes veganos en el Paseo Lastarria, Las Condes y Providencia.

Para entender aún mejor el comportamiento y preferencias de los chilenos frente a los alimentos saludables y afianzar el porqué del crecimiento de los productos y lugares para comer veganos, en agosto del 2017 GfK Adimark realizó una investigación de los hábitos de alimentación para el estudio Chile Saludable. (Ver *figura 9*)

Para fines de la investigación, se consideran los siguientes resultados del estudio. En primer lugar, los aspectos más importantes al momento de planificar un menú siendo los aspectos más valorados:

1. Que siempre haya un vegetal o ensalada en el plato (76%)
2. El uso de ingredientes naturales y alimentos poco procesados (68%)
3. Que sean recetas caseras (63%)
4. Contar con ingredientes frescos (62%)
5. Que tenga un buen balance nutricional entre carbohidratos, proteínas, grasas y fibras (55%)

En segundo lugar, que 1 de cada 3 chilenos compra comidas preparadas al menos una vez a la semana, y cuando lo hacen el 69% prefiere la alternativa de comprar comidas frescas preparadas no congelada.

Y, en tercer lugar, los cambios en los patrones alimenticios de los chilenos. Un 42% de los chilenos está interesado en reducir el consumo de carnes rojas, y el 72% sabe lo que es la alimentación vegana.

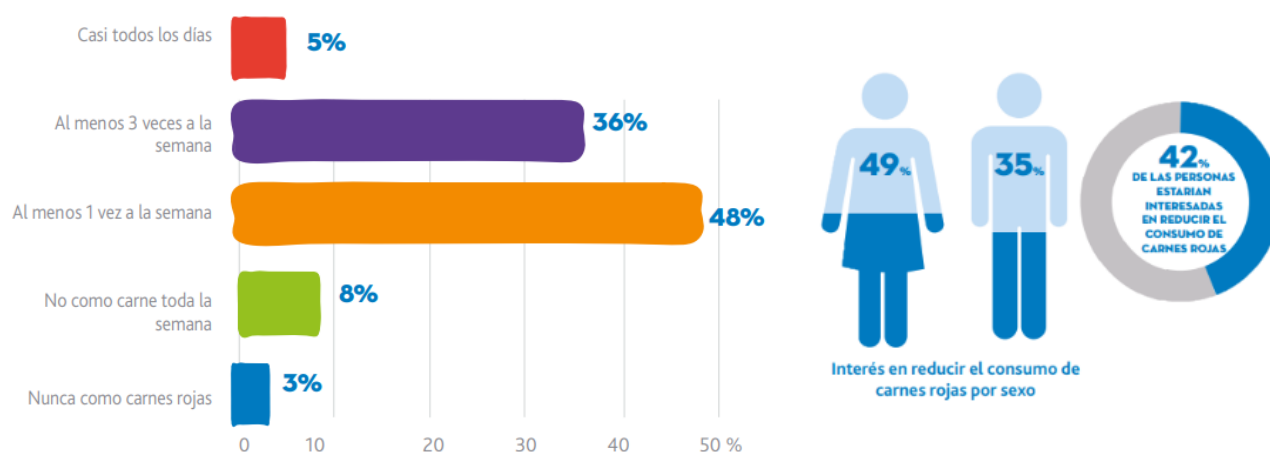


Figura 9: interés en reducir el consumo de carnes rojas por sexo y consumo de carnes rojas en el estudio.

Fuente: Chile Saludable 2017

6.1.7 Financiamiento para emprendimientos.

En el presente año 2020, existen diversos programas y ayudas para emprendedores en Chile. Todos estos con el fin de financiar los proyectos de aquellas personas que han decidido comenzar a emprender. Entre ellos:

- Capital semilla: Es una ayuda para emprendedores otorgado por Sercotec desde el año 2005. Consiste en un financiamiento inicial para la creación de una microempresa. También sirve para permitir el despegue o consolidación de una actividad empresarial.

El programa otorga un subsidio que cubre las áreas de asistencia técnica, capacitación, marketing, acompañamiento e inversiones necesarias para concretar el proyecto.

El financiamiento máximo a solicitar es de 3 millones 500 mil pesos, no reembolsables. Como máximo, el financiamiento aporta el 75% del monto requerido para la ejecución del proyecto. De estos, \$1,5 millones pueden destinarse a acciones de gestión empresarial y \$2 millones, a inversiones. Las personas que resultan seleccionadas deben aportar 20% del cofinanciamiento Sercotec.

- Capital abeja: El financiamiento de Capital Abeja es otorgado por Sercotec desde 2012. Capital Abeja es un financiamiento que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios, liderados por mujeres y con oportunidad de participar en el mercado. Este otorga un subsidio que cubre las áreas de asistencia técnica, capacitación, marketing, acompañamiento e inversiones necesarias para concretar el proyecto. También, el monto a solicitar es de 3,5 millones de pesos.
- The S Factory: Otorgado por Corfo. The S Factory es un programa que se encarga de buscar mujeres líderes que conviertan ideas innovadoras en prototipos funcionales.

6.1.8 Conclusiones

A nivel nacional, el emprendimiento siempre ha ido al alza, ya que cada vez los chilenos son más osados a la hora de tener su negocio. Sin embargo, este aumento va acompañado de un alto porcentaje de emprendedores que no pasan los tres meses de operación por falta de políticas y programas que velen por su existencia. Es por esto que, cada vez son más los programas y ayudas para los emprendedores en Chile.

La industria gastronómica ha crecido considerablemente los últimos quince años. Esto acompañado con el aumento de restaurantes y oferentes en Chile. En datos más actuales, esta industria creció un 5,8% para el cierre del 2018. Por otro lado, el consumo en 2019 se mantuvo constante en la Región Metropolitana con un consumo por boleta de \$4926. Lo cual sigue siendo un buen promedio para los restaurantes.

Frente a la Pandemia, la industria gastronómica sufrió una gran caída, pese a esto las autoridades y emprendedores se presentan bastante optimistas, ya que el mercado se va activando poco a poco de la mano a planes de transición de fase de cuarentena, dando paso a la oportunidad de volver a operar respetando las respectivas medidas sanitarias.

La industria de los *food trucks* va al alza ya hay alrededor de 1000 de ellos operando. Debido a que es un emprendimiento fácil y rápido de llevar a cabo por sus bajos costos respecto a otro tipo de emprendimientos, y por la amplia variedad de propuestas gastronómicas que se pueden ofrecer para satisfacer a los consumidores con gustos cada vez más complejos.

Frente a dichos gustos de los consumidores, la industria de alimentos se ha visto obligada a innovar y adaptarse, tanto así, que cada vez son más productos en el mercado que son libre de explotación animal e impacto ambiental. Más de 20 marcas han certificado sus productos tanto nacionales como internacionales.

6.2. Marco Teórico.

6.2.1 Caso de éxito N°1: Veggie Wagen:

Este emprendimiento nace el año 2016, debido a que el esposo de Lissa Domínguez trabajaba reparando autos y camionetas, hasta que fortuitamente termino en la transformación de combis a *food trucks*. Es ahí cuando ambos deciden emprender el suyo propio, cortando dos colas de combis para luego unir las y construir un carro de arrastre.

El nombre proviene de un juego de palabras donde Veggie significa vegetales y Wagen proviene de la marca de la combi “Volkswagen”.

Al principio comenzaron vendiendo snacks y jugos naturales, para luego ir incorporando nuevos productos tales como sándwiches, hamburguesas, ceviches, completos, entre otras opciones gastronómicas. Su producto estrella es el completo *vegan*, ya que, al cliente le llama la atención la mezcla de sabores dentro del común completo y la vienesa vegetal no logra percibirse.

Su modo de operar es por medio de contrataciones para eventos tipo Catering (matrimonios, bautizos, cumpleaños, etc.), como también en ferias y eventos masivos.

Al día de hoy, cuentan con su propio servicio de delivery dentro de tres comunas que son La Florida, Macul y Puente Alto.

Para ellos el uso de redes sociales es fundamental, ya que es donde dan a conocer sus lugares dinámicos de operación, sus productos y su filosofía, que vendría siendo su propuesta de valor sobre comer de forma sana y consciente, respetando el planeta y los seres sintientes, como también la calidad y origen de sus ingredientes.

6.2.2 Caso de éxito N°2: Woh Food truck

Fundado el 2017, este emprendimiento nace porque sus dueños veganos detectaron la escasa oferta vegana en Santiago. Entonces decidieron aventurarse en este camino de emprender un *food truck*, movimiento que va al alza los últimos años en Chile.

La propuesta de valor de esta empresa es el compromiso a minimizar la huella de carbono. En donde solo utilizan productos reutilizables, reciclables o biodegradables. También, garantizan la frescura y la naturalidad de sus productos e ingredientes.

Su cartera de productos incluye hamburguesas de porotos negros o lenteja-camote, *bowls* de ensalada con falafel y burritos de tofu crispy, siendo este último su producto estrella. También, piensan innovar con un nuevo completo vegan.

Antiguamente se ubicaban en el “Food Truck Park” del Parque Araucano, pero este año 2020 decidieron cambiarse de ubicación a la calle Bilbao 2725, Providencia.

Cuentan con delivery propio en las cercanías y declaran que muy pronto sus productos estarán disponibles a través de la aplicación Rappi.

Destacan que el uso de redes sociales y pagina web ha sido crucial en el desarrollo de su emprendimiento para dar a conocer sus productos con publicidad pagada.

6.2.3 Caso de éxito N°3: Piuke Food Truck

Este emprendimiento nace de la mano de dos mujeres amantes de los animales y de la comida. El nombre de la empresa proviene de la lengua mapuche en la cual Piuke significa “Corazón”.

La empresa ofrece comida 100% vegana, es decir, en todas las preparaciones se utilizan solo ingredientes de origen vegetal, frescos y de la mayor calidad, en lo posible orgánicos.

Todos sus menús están inspirados en sabores locales e internacionales que sus fundadoras han descubierto en viajes y experiencias gastronómicas. Dentro de su cartera de productos están los burritos en tortilla artesanal, sándwiches, latos calientes, ensaladas, jugos prensados en frío y repostería.

Destacan sus productos en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. En donde invitan al público a visitarlos en la plaza de comida ubicada en Compañía 1243.

6.2.4 Análisis PESTA

6.2.4.1 Entorno político y legal

Para fines de estos proyectos, se necesitan dos permisos y apegarse al Reglamento Sanitario De Los Alimentos Dto N ° 977/96.

El primer permiso, es la patente comercial municipal la cual es anual y su precio varía dependiendo de la municipalidad. El monto a pagar se mueve entre 2,5 mil y 5 por mil del capital propio del negocio, declaró ante SII, con un mínimo de 1 UTM y máximo de 8 mil UTM al año.

El segundo permiso es la resolución sanitaria, la cual se solicita directamente de manera online en el Ministerio de Salud. Para la SEREMI de Salud, la instalación de un *food truck* entra en la categoría “Puestos, Casetas, Carros Y Quioscos” con el fin de “Elaborar y Extender En Puesto Emparedados Calientes A Base De Cecinas Cocidas”. (VER ANEXO N°1)

Y, por último, seguir el reglamento sanitario, en el mismo, se define detalladamente

los aspectos referentes a aseo, requerimientos estructurales, permisos, etc. Los cuales son de carácter obligatorio para el funcionamiento de un *food truck* en Chile. A continuación, se mencionan algunos puntos relevantes:

- Al solicitar la instalación para un restaurant rodante se deberá contar con: autorización municipal; plano o croquis de planta del vehículo y croquis de los sistemas de eliminación de calor, vapor, olores y sistema de frío; descripción general de los procesos de elaboración; detalle de las materias primas que se empleará; detalle de los tipos de alimentos que se elaborará; y detalle de los sistemas de control de calidad sanitaria y de eliminación de desechos con que se contará.
- La autorización de funcionamiento entregada por el Servicio de Salud tiene una validez de tres años, pudiendo ser renovada por igual plazo una vez transcurrido los tres años, y ser revocada en cualquier momento por la autoridad en caso de incumplimientos de la normativa.
- Las zonas de preparación de alimentos al interior del vehículo deben cumplir con las especificaciones de construcción establecidas por el reglamento, como, por ejemplo: los pisos y muros deben ser de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos.
- El vehículo restaurant móvil debe contar con un sistema de agua potable corriente mediante un estanque con capacidad de provisión mínima de 100 litros y un estanque hermético de recepción de aguas utilizadas con capacidad mayor al de estanque de agua limpia, además de un lavamanos provisto con jabón y un sistema de secado a través del uso papel desechable.

En lo referente a la variedad de alimentos que se pueden producir y expender, según

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

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

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

Finalmente, algunas fuentes consultadas afirmaron que la normativa vigente se está modificando. Estas modificaciones apuntan a la incorporación del formato de restaurant en el Reglamento Sanitario. Empero, el proyecto de modificación de la ley se encuentra aún en fase de tramitación. (Ministerio de Salud, 2019)

6.2.4.2 Factores económicos

Chile los últimos años ha tenido mucha volatilidad en el crecimiento del PIB¹. Desde el año 2012 que cayó en una desaceleración económica, de la cual no ha podido recuperarse. Si bien el año 2018 logro crecer a un 3,94%, no logro prosperar ya que al año siguiente cayó a un 1,05%. Como se representa en la siguiente *figura 10*:

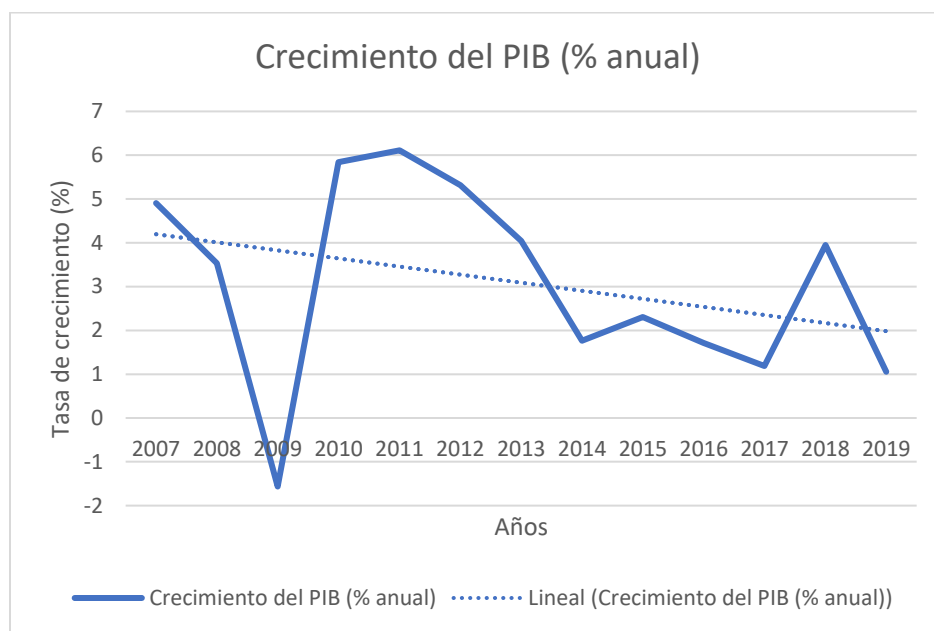


Figura 10: Crecimiento del PIB en Chile.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

A su vez, el PIB caería un 4,9% en el segundo trimestre de 2020 mientras que la tasa de interés referencial continuaría en niveles mínimos desde 2009 en 0,5% por al menos 11 meses, según una encuesta del Banco Central. Los consultados estimaron que la economía

¹ Fuente: <https://datos.bancomundial.org/>

chilena caerá 2,2% en 2020, muy por debajo del crecimiento de 1,2% que preveían hace un mes.

Respecto a las proyecciones para el PIB de 2021 y 2022, los encuestados coinciden con las estimaciones de una fuerte recuperación, tal como adelantó el Central en el último Informe de Política Monetaria, y las respuestas se cuadraron en que la economía se expandirá un 3% tanto el próximo año como el subsiguiente.

Como también, a diciembre de 2020, según los expertos, la inflación se ubicará en 3,2%, bajo el 3,5% previsto en la encuesta anterior. (El Economista américa, 2020)

En lo relativo al mercado de comida rápida, las ventas reales a nivel nacional tuvieron una caída de 10,7% real en el primer trimestre de 2020 según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) y como se muestra a continuación en la *figura 11*:

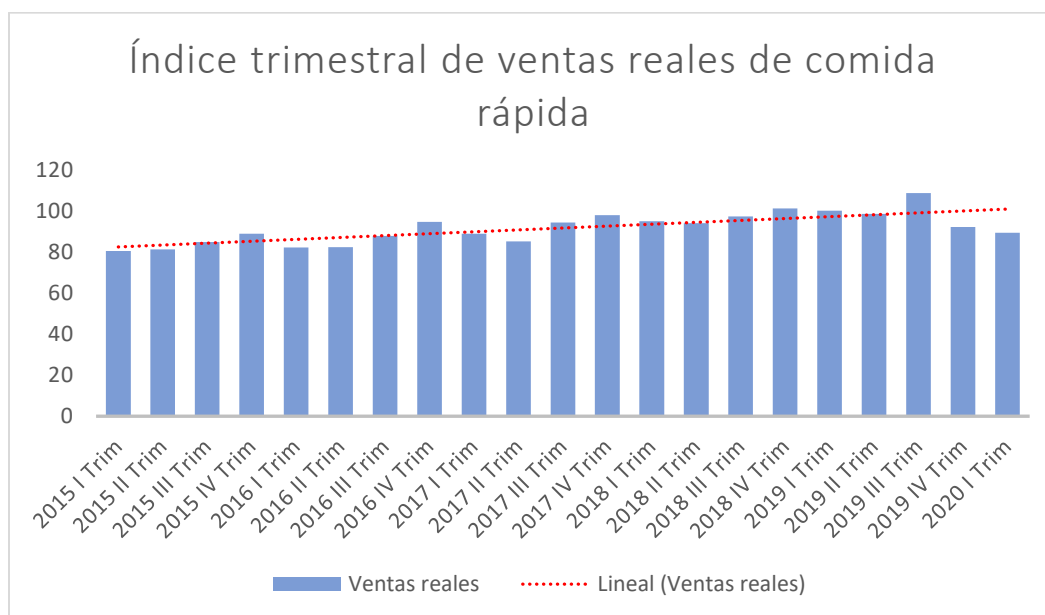


Figura 11: Gráfico de crecimiento de índice de ventas reales de comida rápida.

Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento de estudios CNC.

Con respecto a los meses del primer trimestre, y tras las fuertes caídas de octubre y noviembre, enero marcó un alza real de 2,4% y febrero se recuperó con un crecimiento real anual de 8,8%. Sin embargo, la crisis sanitaria que se desató en marzo hizo que las ventas del sector cayeran un 41,7% real en el tercer mes del año.

En cuanto a la Región Metropolitana (Ver *figura 12*), las ventas reales cayeron un 10,3% real anual en el primer trimestre de 2020, semejante a la baja de 10,7% evidenciada el año pasado por la crisis social.²

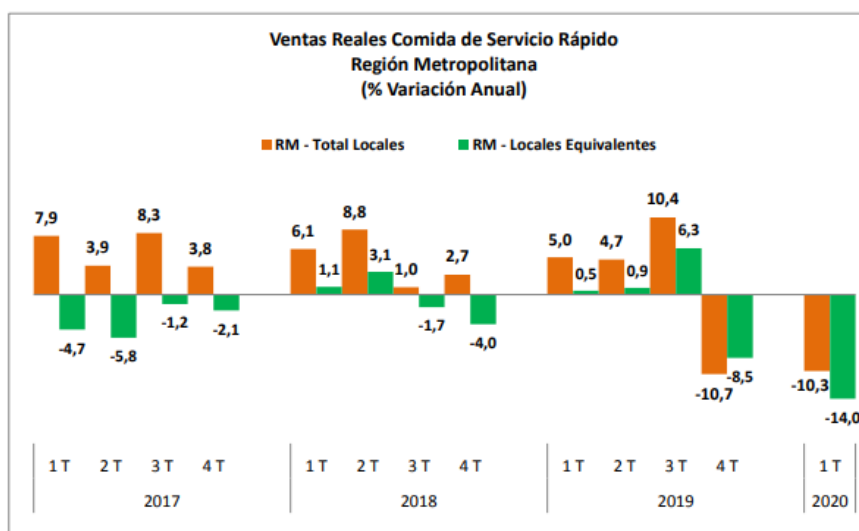


Figura 12: Ventas reales de comida de servicio rápido Región Metropolitana.

Fuente: Departamento de estudios CNC.

Del mismo modo, la CNC señala que el consumo promedio por boleta a nivel país (expresados en pesos de marzo 2020) alcanza un valor de \$4.844 en el primer trimestre de

² Según el informe “Indicador De comida de Servicio Rápido, primer trimestre 2020” de la Cámara Nacional de Comercio <https://www.cnc.cl/>

2020, lo que señala una variación respecto al trimestre anterior y una caída de 0,4% real respecto al mismo periodo en 2019.

En relación a la Región Metropolitana, el consumo promedio durante el primer trimestre del año 2020 fue de \$4.994, experimentando un alza de 0,7% real anual.

6.2.4.3 Factores sociales

En Chile, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticos (INE), la población urbana alcanza un 88% del total de habitantes censados en el país. Dicha población, está altamente concentrada en la Región Metropolitana, la que el año 2017 albergaba al 39% de los chilenos. Representada en la *figura 13*:

NOMBRE REGIÓN	% Urbana	% Rural
ANTOFAGASTA	94%	6%
ARICA Y PARINACOTA	92%	8%
ATACAMA	91%	9%
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	80%	20%
BIOBÍO	89%	11%
COQUIMBO	81%	19%
LA ARAUCANÍA	71%	29%
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	74%	26%
LOS LAGOS	74%	26%
LOS RÍOS	72%	28%
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	92%	8%
MAULE	73%	27%
METROPOLITANA DE SANTIAGO	96%	4%
ÑUBLE	69%	31%
TARAPACÁ	94%	6%
VALPARAÍSO	91%	9%

Figura 13: Distribución de la población urbana/rural por región

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Estas características demográficas señalan comportamientos propios de una sociedad cuyas interacciones se dan casi en su totalidad en ciudades y con un ritmo de vida frenético. Este estilo de vida se refleja como poco tiempo libre o pocas pausas durante los días hábiles/laborales. Esto se evidencia con los datos entregados por la OCDE donde Chile en 2019 salió el sexto país a nivel mundial con mayores horas trabajadas en el año con 1.941.³

Este contexto moldea los hábitos alimenticios de la mayoría de los chilenos, lo cual es muy relevante para el presente estudio. (Ver *figura 14*) Cuatro de cada diez chilenos consumen comida rápida por lo menos una vez a la semana.⁴

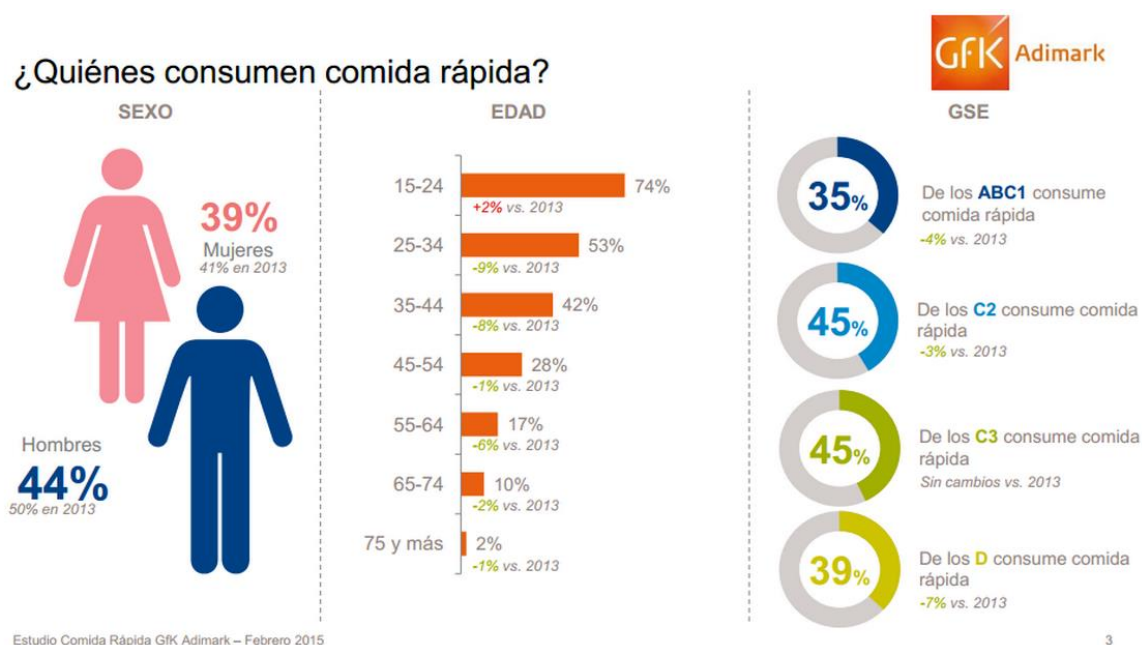


Figura 14: Hábitos alimenticios de los chilenos.

Fuente: Estudio comida rápida GfK Adimark

³ Según la OCDE <https://data.oecd.org/home/>

⁴ Según estudio Comida Rápida GfK Adimark (febrero 2015)

Respecto a la cultura de los chilenos frente al vegetarianismo y veganismo, el 6% de los chilenos son vegetarianos, y un 75% dice que estaría dispuesta a disminuir el consumo de carne.⁵

6.2.4.4 Factores tecnológicos

Actualmente, los componentes tecnológicos de cocina han evolucionado, adquiriendo mejores rendimientos y condiciones de uso. Algunas de estas mejoras han sido en su diseño, permitido reducir los tamaños de los equipos, utilizar distintas fuentes de energía, etc.

Estos avances tecnológicos han permitido el desarrollo de cocinas comerciales completamente acondicionadas y equipadas en espacios menores a los requeridos años atrás. Aquello permite que la propuesta de un *food truck* pueda ofrecer variadas opciones gastronómicas.

Otro factor a favor entregado por la tecnología son las aplicaciones móviles de delivery. La comida a domicilio es el futuro, la penetración de la industria del delivery va al alza aumentando casi un 20% de manera anual desde el 2016⁶.

En cuanto a las opciones, las aplicaciones con mayor mercado en Chile son: Uber Eats, Rappi Chile y Pedidos Ya. Para incorporar tu restaurant o local, se debe llenar un formulario en sus páginas webs y luego acceder a pagar una comisión por las ventas en la app. Uber está cobrando entre el 30% y el 33% de comisión por las ventas en restaurantes. En tanto, los costos de Rappi giran en torno al 23% y en Pedidos Ya! rondan el 28%.

⁵ Según la Encuesta Nacional del Medio Ambiente 2018

⁶ Según Euromonitor Internacional <https://www.euromonitor.com/chile>

6.2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual se construyó sobre la industria de la venta de comida rápida en formato de *food truck* en Chile y en los casos analizados.

➤ Poder de negociación de los clientes:

Generalmente, los *food trucks* o restaurantes rodantes de comida rápida, operan en eventos o espacios cerrados, por lo que los usuarios no tienen mayores opciones para saciar su demanda de alimento en otros lugares de expendio de comida a un menor costo, porque de querer otra opción, tendrían que dejar el lugar y/o evento. Lo anterior, entrega un escenario favorable a los oferentes, les permite vender sus productos por sobre el promedio que registran normalmente las propuestas gastronómicas similares al exterior del evento.

Del mismo modo, los espacios habilitados en parques ubicados en el sector nororiente de Santiago (ubicación ideal del proyecto), permite cobrar por los productos un precio más alto, ya que el usuario tiene mayor disposición a pagar, consta de muy poco tiempo, y el *food truck* está cerca de la oficina, ahorrándole tiempo de desplazamiento al no tener buscar más opciones.

Estos aspectos a considerar, hacen que el poder de negociación de los clientes en general sea muy poco significativa o baja en la industria.

➤ Poder de negociación de los proveedores:

En general, los *food trucks* son empresas con volúmenes de producción relativamente bajos o normales, esto implica que requieren bajos niveles de materias primas. Esto les brinda una flexibilidad para cambiar de proveedor sin mucho riesgo, ya que hay

muchas posibilidades de encontrar un proveedor que supla su demanda. Esto es una ventaja, ya que permite cambiar de proveedor e incluso conseguir productos sustitutos semejantes.

Lo señalado anteriormente, supone un bajo poder de negociación de proveedores frente a la industria de *food trucks* en general, sin embargo, existen ocasiones en que un proveedor en particular podría tener gran poder de negociación, si este provee un producto muy diferenciado y relevante para la propuesta de valor diseñada por la empresa. En este caso, podría darse dicha situación con el proveedor de productos veganos, tanto como las hamburguesas, queso, mayonesa, entre otros. Si bien este poder años atrás se disparaba al infinito, actualmente está a un nivel más bajo o intermedio por el alto aumento del mercado de productos con esas características.

➤ Amenaza de nuevos competidores:

Si bien la industria de *food trucks* en Chile lleva un par de años andando, sigue siendo relativamente nueva y cada vez atrae nuevos competidores al mercado. Esto se debe principalmente al bajo requerimiento de capital y al buen desempeño de los emprendedores pioneros.

La implementación y puesta en marcha de un *food truck* requiere una inversión muy baja en comparación a otro emprendimiento, como instalar un restaurant con local fijo. Esto se traduce a una gran oportunidad de emprender a los amantes de la gastronomía. Además, los costos asociados a adaptar la cartera de productos o ampliarla son bajos, permitiendo jugar con esto e incrementar las ventas.

A su vez, los canales de distribución son de fácil acceso. Existen asociaciones gremiales las cuales ayudan a conseguir oportunidades de operación y participar en grandes eventos o privados.

En definitiva, el proyecto se enfrenta a una industria con bajas barreras de entrada y varias señales de oportunidad que incentivan a los nuevos jugadores a entrar, razón por la cual, la amenaza de nuevos competidores es alta, pero esta se ve contrastada con la poca oferta de *food trucks* con la modalidad vegetariana y vegana.

➤ Amenaza de productos sustitutos:

Los *food trucks* se han convertido en una nueva alternativa, siendo está un poco más practica a la hora de ofrecer propuestas gastronómicas novedosas respecto a las antiguas propuestas, ya que estas se sitúan en espacios donde antes solo se permitía la venta de productos envasados tales como los quioscos, con todas las limitaciones que establece la regulación sanitaria. En definitiva, este formato de restaurante móvil se ha comportado como sustituto de los Chile.

La característica más importante de este formato, es su dinamismo, dicha capacidad de variar fácilmente la ubicación, presentación, productos, etc. de la oferta, hace que actualmente no se aprecien de manera rápida ni fácil sustitutos que amenacen esta industria. Por el contrario, por evidencia internacional como nacional, se advierte que esta industria crece exitosamente, por lo cual, se aprecia que la amenaza de productos sustitutos se considere como baja.

➤ Rivalidad entre competidores:

La industria de los *food trucks* en Chile, como se ha dicho durante el informe, ha tenido un crecimiento rápido y prematuro. Aunque si bien, cada vez existen más empresas funcionando con este formato en el mercado, estas no presentan una gran rivalidad entre sí, ya que, su capacidad de diferenciarse es muy alta, esto les permite entregar propuestas

gastronómicas muy distintas, además de que generalmente, estas se “especializan” en una línea de productos, por ejemplo: helados, waffles, hamburguesas, milanesas, etc. permitiéndoles convivir en el mismo evento y/o parque.

Otra razón a considerar por la cual existe una baja rivalidad entre competidores, son los bajos costos fijos de la industria del *food truck*, ya que, no constan con locales fijos ni comedores que rentar, ni una gran cantidad de trabajadores que remunerar. Todo esto, sumado con la precaria presencia de restricciones legales, y la posibilidad de redestinar los activos del negocio, nos entrega un escenario con muy bajas barreras de salida.

Por todo lo anterior, se considera que la rivalidad entre competidores en la industria de *food trucks* es actualmente baja.

6.2.6. Análisis FODA (OA)

Para efectos académicos de la investigación, se decide a desarrollar un análisis FODA, el cual se ve truncado por ser un proyecto nuevo:

➤ Oportunidades:

- I. Existe una gran variedad de eventos en la actualidad, que se realizan periódicamente e inclusive eventos masivos en ciertas épocas del año. Estas representan muy buenas oportunidades de operación y venta.
- II. Se seguirán abriendo más “plazas de bolsillo”, en las cuales se habilitarán nuevos espacios para el funcionamiento de restaurantes rodantes.
- III. Dentro de poco, se darán modificaciones en el Reglamento Sanitario, las cuales pretenden jugar a favor de estas empresas, suprimiendo restricciones

actuales que tiene la operación. Esto permitirá, la operación en espacios públicos inhabilitados para este tipo de propuestas.

- IV. Posibilidad de trabajar con aplicaciones de delivery para llegar a más clientes potenciales tales como: Pedidos Ya, Rappi y UberEats.
- V. Bajos costos fijos. Esto permite al emprendimiento soportar periodos de baja demanda.
- VI. Versatilidad. La empresa puede operar en eventos masivos e incluso en eventos privados como matrimonios.
- VII. Capacidad de variar la ubicación, esto permitiría que en caso de que la demanda decaiga significativamente, podría perseguir la demanda en otro lugar público, obteniendo el permiso pertinente.

➤ Amenazas:

- I. La posibilidad de que los eventos masivos internalicen el expendio de alimentos en su interior, se pierde una gran cuota de mercado.
- II. Retroceso en el habito y estilo de vida de los consumidores. Que los usuarios vuelvan a preferir la comida rápida carnívora, y la cuota de consumidores vegetarianos decaiga.
- III. Llegada de un competidor con una propuesta de valor muy semejante en el entorno de operación del *food truck*.
- IV. Imposibilidad de ampliar sus cocinas para lograr una mayor producción. Dado que el espacio es estrecho y limitado, no se puede mejorar el layout.
- V. Los días lluviosos dificultan la operación y baja la demanda.

6.2.7 Conclusiones

Respecto a los casos exitosos de *food trucks* veganos, se logra percibir con facilidad las claves de su permanencia en el mercado. Estas se deben básicamente a una buena cartera de productos para los consumidores, con sabores nuevos y llamativos. La calidad de sus ingredientes. Operar en la mayor cantidad de eventos masivos o permanecer en un lugar clave con alto flujo de personas. Contar con delivery, ya sea propio o a través de una aplicación, así el producto llega a más clientes. Y, por último, un adecuado y exitoso manejo de redes sociales, ya que así, se puede dar a conocer la ubicación, propuesta y menús.

Frente al entorno macro, respecto al punto político, la documentación es de fácil acceso y obtención, el reglamento sanitario complica un poco la operación, ya que no permite la fabricación de productos dentro de los *food trucks*, esto obliga a operar en una cocina externa. Respecto al punto económico, se espera que la economía se recupere más rápido que lo que se tenía previsto. Frente a lo social, es bastante positivo ya que, cada vez hay más chilenos interesados y adeptos a la cultura del veganismo o vegetarianismo. Por último, el punto tecnológico también es favorable, ya que existen modelos de *food trucks* más modernos y eficientes para operar, como también, la existencia de más aplicaciones delivery, aumentando el alcance de captación de clientes.

Según el análisis interno, el proyecto se realizaría en un entorno positivo. Porque todas las fuerzas no son significativas. Ya que, se tiene bajas barreras de salida por sus bajos costos fijos, la amenaza de productos sustitutos es baja, la rivalidad de competidores también es baja por la alta capacidad de diferenciación del proyecto, el poder de negociación de los clientes es baja porque, ya sea en un lugar fijo o en un evento, el consumidor tiene muy pocas opciones de saciar su demanda o privilegia su tiempo por sobre el precio del producto. Por

último, el poder de negociación de los proveedores también es baja, por la alta oferta de vendedor de vegetales y cada vez son más los productores de insumos veganos.

Si bien el escenario se ve positivo, se debe hacer foco en las amenazas detectadas en el análisis OA, como también, poder aprovechar al máximo las oportunidades detectadas de la mano de mucho esfuerzo y constancia por parte de los emprendedores. Todo esto, para asegurar el perfecto funcionamiento y su permanencia en el mercado.

7. DESARROLLO

7.1. Modelo CANVAS

Para el desarrollo y descripción del modelo de negocios, se utilizó la estructura del lienzo o modelo CANVAS. En donde, cada módulo perteneciente a este modelo será desarrollado a continuación. Basado en los modelos de éxito visto anteriormente.

7.1.1 Segmento de clientes

Para comenzar, se hizo una segmentación etaria, con esto se buscó acotar el abanico de posibles consumidores. Luego, se define como segmento objetivo los asistentes a parques y/o eventos entre 17 y 32 años, que sean vegetarianos o veganos, o bien, que les interese la comida vegetariana y/o vegana. Este segmento coincide con los llamados generación Milenio o “*millennials*”⁷ y generación Z⁸.

⁷ Generación Y o Generación milenio: Personas nacidas entre 1981 y 1993.

⁸ Generación Z: Personas nacidas entre 1994 y 2010.

Esto se debe a que este rango de edad son los principales consumidores de comida rápida, y a su vez, en estos rangos de edad se encuentra la mayor cantidad de vegetarianos o veganos actualmente, según la información mencionada a lo largo del informe.

Este segmento seleccionado comparte varias características a considerar, tales como:

- Alto uso y actividad en redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook, entre otras.
Para expresarse, opinar, buscar, recomendar, etc.
- Alto apego a usar aplicaciones móviles para adquirir comida o cualquier tipo de bien.
- Interés en probar nuevas experiencias
- Impulsores de la vida sana, la alimentación saludable y el ecologismo.
- Les interesa salir a eventos masivos con amigos

7.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del servicio a entregar a los usuarios es otra opción para satisfacer la necesidad de alimentarse a la hora de almuerzo y/o cena, a través de una oferta gastronómica sabrosa, amigable con el medioambiente, atractiva, confiable y rápida.

En base a esto, se establecen los siguientes atributos pilares de la propuesta de valor propuesta. Estos son:

- a. Mejor Rendimiento: Destacar por sobre la competencia en términos de rendimiento, sin que la calidad del producto se vea afectada. Como, por ejemplo, la administración de los recursos para una entrega más rápida.
- b. Amigable con el medio ambiente: Esto se debe a que, en el caso de comer en las mesas habilitadas para el consumo, se hace entrega del producto en un plato de

cerámica, con servicio de metal y vaso de vidrio, para luego ser lavados y reutilizados, así reducir residuos innecesarios como el cartón o plástico. En caso de ser pedido para llevar o delivery, el producto se entrega en un *packaging* compostable⁹ y biodegradable (eco-amigable). Además, al no incluir productos con carne, no promueve la explotación animal ni la ganadería.

- c. Calidad Sanitaria: Se establecen protocolos y métodos super estrictos al personal para asegurar la sanidad del alimento entregado al consumidor.
- d. Variedad del producto: Los productos tienen distintas opciones de elaboración, por ejemplo, distintos tipos de hamburguesa a elegir (lenteja, soya, porotos negros o garbanzos) y en distintas versiones. Para satisfacer todos los gustos del consumidor.
- e. Accesibilidad: Se busca facilitar el acceso y adquisición del producto al consumidor a través de dos maneras. Primero, se ofrecen distintos métodos de pago, como Transbank. Y segundo, ofreciendo los productos a través de delivery o alguna aplicación, facilitando la experiencia completa del consumidor, ya que así puede realizar la compra y recibir el producto, todo esto en su misma casa.

7.1.3 Canales

En los casos se aprecian y diferencian tres tipos de canales, detallados a continuación:

- a. Canal directo de compra/venta: Este consta básicamente del canal tradicional “*in situ*”. Este canal es altamente potente ya que logra canalizar los ejecutivos o trabajadores y público que circula o pasea a diario.

⁹ Packaging compostable: Un Envase Compostable es biodegradable pero además se composta, es decir se degrada en contacto con el resto de residuos orgánicos convirtiéndose en compost o abono.

- b. Canal online: Este canal es clave, ya que brinda un valor agregado, que es la posibilidad de hacer pedidos por alguna aplicación. Aquí el consumidor puede pensar, seleccionar y solicitar su producto a gusto desde la comodidad de su casa, recibéndolo en un periodo breve de tiempo. Este canal permite también conocer la evaluación, opinión y sugerencias del consumidor, para tomar medidas en el futuro.
- c. Canal de información y servicios: Este canal consta principalmente de redes sociales como Instagram, Facebook y una página web personal de la empresa. A través de estos portales, el usuario y/o consumidor puede enterarse de los productos que ofrece la empresa (menú), donde se ubica el *food truck*, promociones, compromiso con el medio ambiente, etc. Permitiéndoles también, tener cercanía con la empresa con posibilidad de hacer sugerencias, opiniones, consultas, las cuales serán respondidas y consideradas.

7.1.4 Relación con los clientes

La relación que se tiene con los clientes está dividida en dos tipos: el carácter personal y a distancia.

- a. Personal: Esta interacción es de tipo fugaz, el personal busca tener el contacto más breve y justo con los clientes, ya que al ser del tipo *in situ* se busca que el servicio sea lo más rápido posible desde hacer la fila de espera hasta llevar el plato a la mesa. Es por esto que, la mayor comunicación es a través de carteles o pizarras donde se especificaran los precios y menú.
- b. A distancia: Aquí se desarrolla una relación tipo comunidad con los consumidores buscando fidelizarlos. Esto se hace a través de *community management* en redes

sociales. En estas se desarrollará contenido para que los *followers* puedan interactuar, acercarse a la empresa y conocer la calidad de los productos. A su vez, se hacen publicaciones con los precios para agilizar la toma de decisiones del cliente de que consumir al momento de estar *in situ*.

7.1.5 Fuente de ingresos

El ingreso de las empresas es de tipo transaccional derivados de un pago puntual del cliente. Ya que, el cliente paga de forma personal e inmediata su compra del producto. Estos pagos pueden ser con efectivo, tarjeta de débito y crédito, teniendo a disposición todos los medios de pago para el gusto del cliente. Esto aplica tanto como a compras en el lugar como a través de la app.

7.1.6 Recursos clave

Los recursos, activos y capacidades más relevantes para estos tipos de negocio están clasificados en varios tipos que serán detalladas a continuación:

a. Recursos físicos:

Cocina satélite. En ella se desarrolla la preparación final y la entrega de alimentos.

Cocina central. En ella se almacenan los insumos necesarios del negocio, y también se ejecuta la primera parte de la elaboración de los productos, preparando las hamburguesas y los vegetales necesarios. Ya que, por motivos legales, solo se puede fabricar productos y preparar los vegetales en un lugar cerrado y acondicionado, por temas de contaminación cruzada.

Vehículo motorizado. Este vehículo se utiliza principalmente para trasladar el *food trailer* cuando es necesario, compra de insumos y traslado de los mismos hacia la cocina satélite.

- b. Recursos humanos: son aquellos responsables de llevar a cabo todas las tareas necesarias para que la empresa opere. Entre ellos son, jefe de cocina, que cocina y prepare los menús y un personal de apoyo, cajeros, etc.
- c. Recurso intelectual: Se debe tener una imagen corporativa (marca) que caracterice a la empresa y el segmento objetivo identifique respecto a los competidores. Este recurso es clave para la estrategia de posicionamiento y la comunidad en redes sociales.

7.1.7 Actividades clave

Las actividades clave detectadas para que estos negocios funcionen de la forma esperada, cumpliendo con la propuesta de valor se definen a continuación:

- a. Pre elaboración de productos y preparación de los mismos: esta actividad es muy importante ya que permite acelerar el proceso de venta a los consumidores. Esta actividad debe realizarse exclusivamente en la cocina central por motivos legales, así la comida no corre riesgos por la contaminación cruzada, como ya se mencionó anteriormente.
- b. Abastecimiento e inventario: Siempre se debe contar con disponibilidad de insumos, frescos y de la mejor calidad. Es por esto que, tener una buena gestión de abastecimiento es clave. Una buena gestión de inventarios también es muy importante ya que permite tener una vista panorámica y clara de las existencias e insumos.

- c. Control de procesos: Controlar e inspeccionar los procesos es muy importante para corregir actividades que no se estén ejecutando de manera correcta o bien, si es necesario adaptarla. En definitiva, ver si las normas y principios de la empresa están siendo reflejadas.
- d. Evaluación y ajustes de menú: Es clave estar al día con los gustos de los consumidores, es por esto que se debe evaluar periódicamente el desempeño de los menús para saber si es rentable su existencia o si debe ser reemplazado por otra propuesta más innovadora.

7.1.8 Asociaciones clave

Para llevar de la mejor manera las actividades del negocio, son necesarias algunas alianzas claves, que tienen un rol muy importante. Estas se describen a continuación:

- a. Relación con las Municipalidades donde se opera: Ya que, es aquella que otorga el permiso para operar dentro del parque, plaza, evento, etc. donde está la oportunidad de negocio.
- b. Relaciones con proveedores: Es muy importante para el negocio contar con una buena relación con proveedores, esto aplica tanto como para las verduras como para los insumos vegetarianos y veganos. Estos deben ser de la mejor calidad y precio. Una buena relación permite abastecerse de insumos de manera óptima para la empresa y reduce riesgos o incertidumbre dentro del suministro e inventario.
- c. Aplicaciones móviles: Tener una alianza con una aplicación es muy importante, ya que es lo que aporta un valor extra a la propuesta, esta alianza permitirá llegar a una gran cantidad de nuevos consumidores que no circulan por el parque o evento.

- d. Transbank: Esta alianza es muy importante para el negocio, ya que como se menciona en la propuesta de valor, se busca la accesibilidad de pago de los clientes, facilitando la compra al disponer de todos los medios de pago. La contratación de esta consta de una tarifa de 0,6 UF más IVA por arriendo del equipo y una comisión de 1,45% y 2,52% por ventas de débito y crédito respectivamente, más IVA.

7.1.9 Estructura de costes

Para que el negocio opere, se deben incurrir en varios costos tanto variables como fijos. Algunos de estos tendrán un mayor impacto en el negocio que otros. A continuación, se detalla cada uno de estos:

Costos variables:

- a. Compra de insumos: Este costo variable es vital para el negocio, ya que considera los alimentos, ingredientes, productos de limpieza, entre otros, siendo estos muy importantes para la elaboración del producto.
- b. Comisión de la aplicación de delivery: Este costo variable dependerá de las cantidades de productos vendidas a través de la aplicación. En donde a dichos ingresos se le aplicará la comisión pactada con el ejecutivo de manera previa.

Costos fijos:

- c. Remuneración del personal: El sueldo del personal también es un costo fijo importante para la empresa, ya que, si bien el número de trabajadores no es grande, este abarca un porcentaje significativo de los costos fijos totales. Debido a que dichos trabajadores tendrán una remuneración por sobre la media para mantenerlos a gusto y motivados dentro de la empresa.

- d. Derecho de operación en parques o eventos: Este consta de un pago mensual (fijo) que se debe realizar a la Municipalidad pertinente y en caso de ser en eventos es un pago variable, incurriendo solo cuando es pertinente.
- e. Arriendo de cocina central: Se decide arrendar porque incurre un costo menor para las empresas.

7.1.10 Diagrama CANVAS

Recursos clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Recursos físicos: -Cocina central -Cocina satélite (<i>food trailer</i>) -Vehículo motorizado Recursos humanos: - Jefe de cocina -Personal de apoyo Recurso intelectual: -Marca	-Pre elaboración de productos y preparación de los mismos -Abastecimiento e inventario -Control de procesos -Evaluación y ajustes de menú	Entregar a los usuarios otra opción para satisfacer la necesidad de alimentarse a la hora de almuerzo y/o cena, a través de una oferta gastronómica sabrosa, amigable con el medioambiente, atractiva, confiable y rápida Basado en los atributos pilares:	-Personal (en el lugar): Contacto rápido con el cliente para brindar atención a la brevedad -A distancia (redes sociales): Contacto más cercano generando una comunidad con los usuarios, estableciendo confianza y cercanía con los mismos.	Segmento objetivo -Los asistentes a parques y/o eventos entre 16 y 36 años, que sean vegetarianos o veganos. o bien que les interese la comida vegetariana y/o vegana
	Asociaciones claves -Municipalidades -Proveedores de insumos -Aplicación delivery -Transbank	-Mejor Rendimiento -Amigable con el medio ambiente: -Calidad Sanitaria: -Variedad del producto: -Accesibilidad	Canales Canal directo de compra/venta -Lugar, parque o evento. Canal online -Aplicación delivery Canal de información y servicios -Página web -Instagram -Facebook	

7.2 Investigación de Mercado.

Para desarrollar el plan de negocios, se realizó una encuesta a 716 personas utilizando el muestreo no aleatorio, a través, de la plataforma de *Google Forms* para conocer las preferencias e intereses de todo público para luego segmentarlo según el público objetivo del presente informe.

- Tipo de muestreo: Muestreo No Aleatorio por conveniencia
- Elementos: Personas naturales sobre los 17 años.
- Unidades de muestreo: todo tipo de persona
- Alcance: Región Metropolitana
- Marco muestral: Todas las personas interesadas en la comida vegetariana y vegana, en la Región Metropolitana.
- Tiempo: Una semana
- Tamaño: 385 es el número mínimo de personas encuestadas para ser significativo para el análisis. Este se determinó con las siguientes variables:

$N = 6.061.185^{10}$ (habitantes en Región Metropolitana)

$p = 0,5$

Nivel de confianza: 95%

Error: 5%

$Z = 1,96$

Formula:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

¹⁰ Según: <http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-metropolitano-de-santiago>

Por lo tanto, el resultado anterior se lee de la siguiente manera:

Si se encuesta a 385 personas, el 95% de las veces el dato real que se busca medir estará en el intervalo ± 5 respecto al dato que se observe en la encuesta.

Necesidades de la información:

El mercado gastronómico es una industria muy dinámica, la cual requiere de innovarse constantemente. Es por eso que la empresa busca conocer los nuevos gustos de los consumidores y su interés por la línea vegana.

Objetivo General de la Investigación:

Los resultados que se buscan es recopilar información relevante sobre las preferencias y postura de los consumidores frente a la industria gastronómica vegana, para determinar el precio y el perfil del consumidor. Además, de permitir pronosticar la demanda.

Objetivos específicos:

- Determinar características del público objetivo
- Tasa de asistentes a parques e interesados en comprar en un *food truck* vegano, para pronosticar demanda.
- Determinar precio de producto y aplicación a implementar.

7.2.1 Diseño de la Encuesta:

La encuesta consta de 17 preguntas que abarcan datos demográficos, frecuencia consumo de comida rápida, interés del mercado de *food truck*, disposición a pagar, etc.

Esta consta de preguntas de selección múltiple, desplegables, y de varias opciones. Para ver más en detalle las preguntas de la encuesta, ir a ANEXO N°2.

7.2.2 Resultados de la Investigación:

Se encuestaron a 716 personas, de las cuales 618 consumen comida rápida, representando un 86,3% de la muestra total y 98 personas que no la consumen reflejado en un 13,7%.

Para el estudio, se decidió filtrar a los participantes que NO consumen comida rápida, ya que, si por estilo de vida o preferencias no consumen comida rápida, es casi imposible o muy difícil que dichas preferencias o cultura se vea cambiada. Por lo tanto, se utilizarán 618 encuestas, las cuales se verán analizadas con estadística descriptiva.

7.2.2.1 Estadística Descriptiva:

Según la *figura 15*, Del total de encuestados considerados (618), el 78,3% pertenece al género femenino, el 19,7% al masculino y un 1,9% prefiere no decirlo.

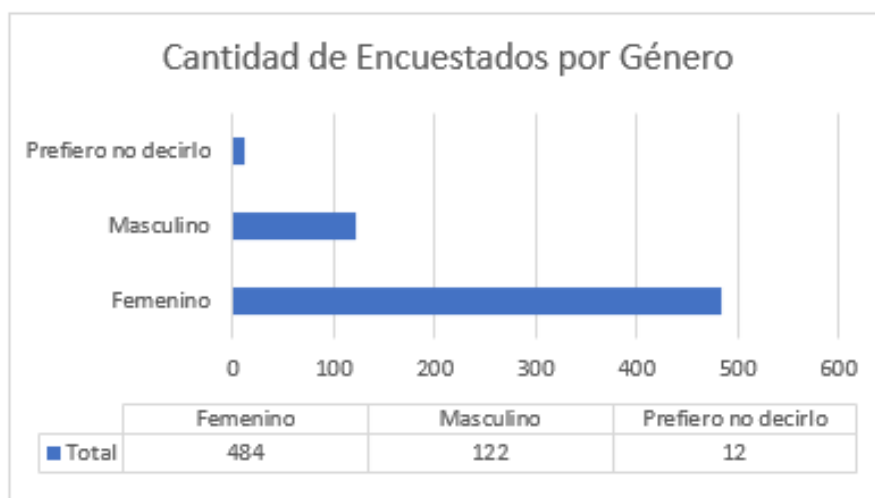


Figura 15: Cantidad de Encuestados por Género.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las edades (Ver *figura 16*), la mayor cantidad de encuestados pertenece al rango Jóvenes y Adulto Joven (17 a 32 años), con 576 encuestados siendo estos un 93,2% del total de la muestra, mientras que los Adultos (33 años o más) solo tuvieron un 6,8%. Con 42 encuestados.

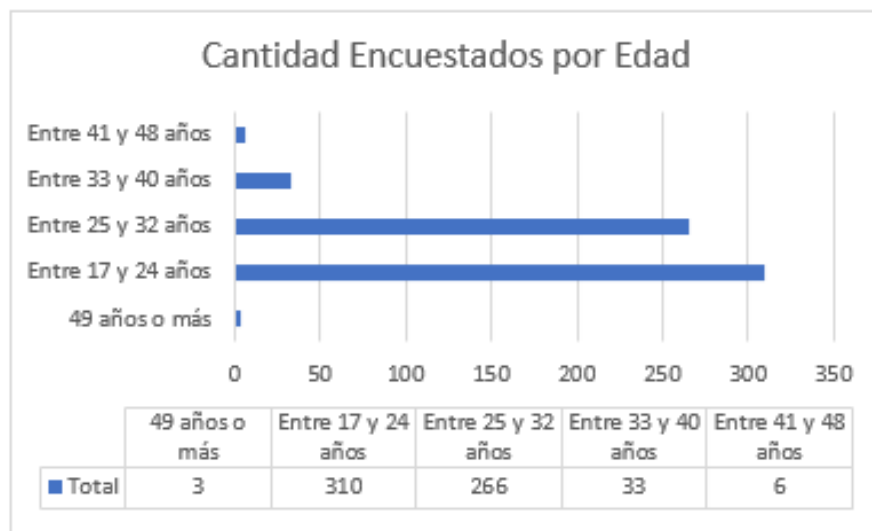


Figura 16: Cantidad de Encuestados por Edad.

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la residencia de los encuestados, estas se encuentran muy distribuidas en las 52 comunas de la Región Metropolitana, en donde ninguna comuna sobrepasa el 10% de cantidad de encuestados.

Sobre el perfil del encuestado (Ver la *figura 17*), el 55% practica a menudo algún deporte o disciplina mientras que el 45% no lo hace, esto nos permite entender que la mayoría

de la muestra está interesada en llevar una vida más sana de la mano del deporte u otra actividad física.

Por otro lado, El 65% de los encuestados acostumbra a salir a comer y/o pasear a parques de manera alta o moderada, esto nos permite concluir que la mayoría de los encuestados considera pertinente salir a comer y/o a pasear a parques, lo cual es muy beneficioso para el proyecto, ya que, los *food trucks* están situados generalmente en parques o lugares públicos donde la gente tiende a pasear. Y el 35.8% suele pasear con una frecuencia baja.

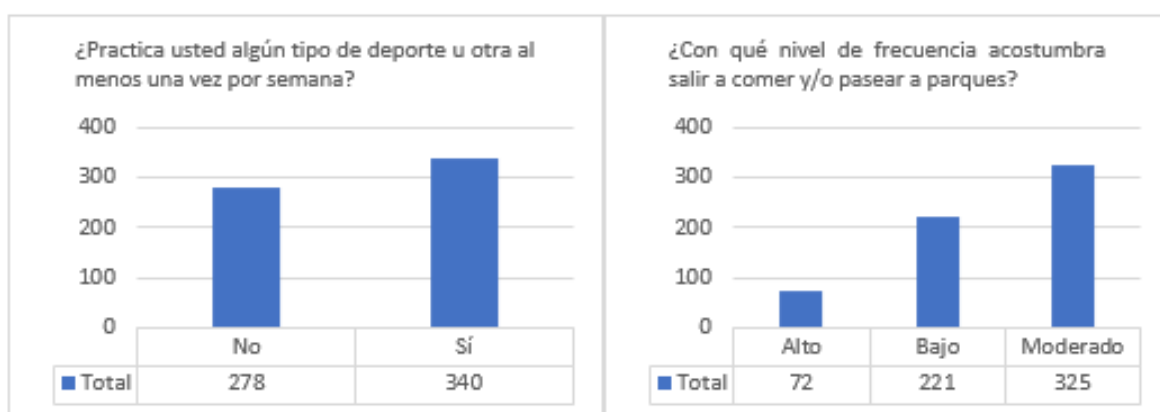


Figura 17: Gráficos perfil de los encuestados

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a las preferencias y hábitos (Ver *figura 18*), de los encuestados que SÍ comen comida rápida (618 encuestados), el 70,6% frecuenta su consumo entre 1 y 3 veces al mes, seguido de los que la consumen de 4 a 6 veces al mes con un 23,8%. Finalmente, están los que frecuentan su consumo entre 7 y 9 veces al mes con un 3,24% y más de 9 veces al mes con un 2,43%. De los cuales, también un 80,9% utiliza aplicaciones móviles para comprar comida.

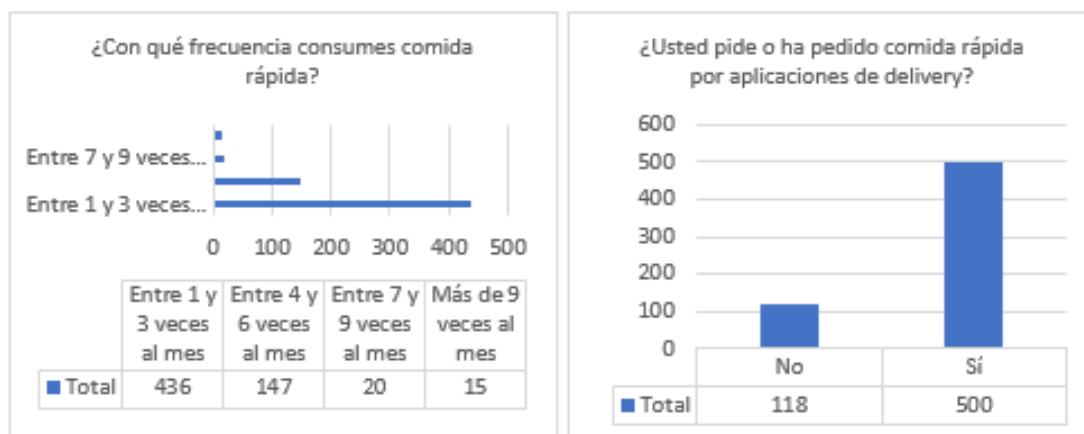


Figura 18: Gráficos de frecuencia y preferencias de consumo de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

De estos, el 86% pide comida entre 1 a 3 veces por semana a través de aplicaciones, mientras que solo el 11,3% compra entre 3 y 6 veces al mes por este medio. La aplicación preferida de los encuestados es Uber Eats con un 47% de preferencia, muy por sobre las demás alternativas como Rappi o PedidosYa! con un 24% y 29% respectivamente. Estos resultados, se muestran a continuación en la *figura 19*:

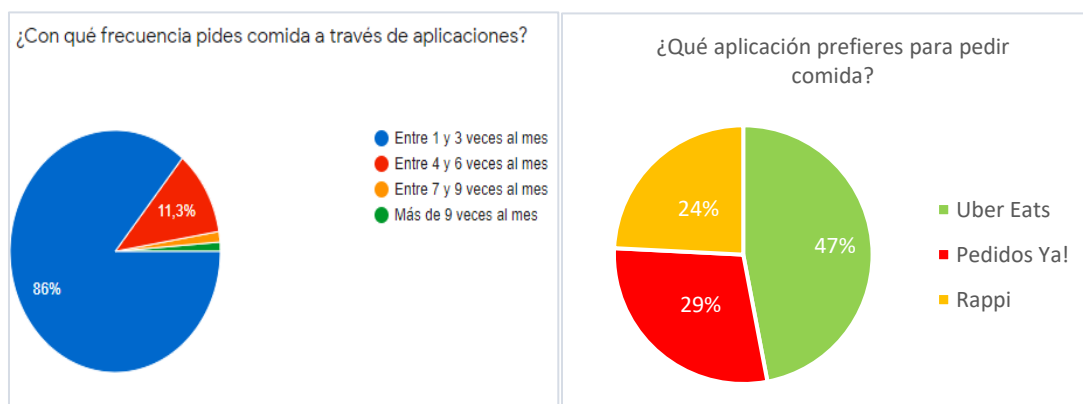


Figura 19: Gráficos de hábitos y preferencias de consumo de los encuestados en aplicaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Sobre sus experiencias veganas o vegetarianas (Ver *figura 18*), el 97,4% (602 encuestados) revela que sí ha probado alguna preparación o producto procesado vegano. Mientras que solo el 2,6% no ha tenido la oportunidad.

Entre sus preferencias veganas los productos que probaron los encuestados y que más les gustaron fueron las hamburguesas siendo este el producto estrella con un 78,3%, la mayonesa con un 51,2% y la carne de soya con un 45,2%. Esto refleja un buen escenario para el producto que se espera vender en el proyecto. (Ver *figura 20*)

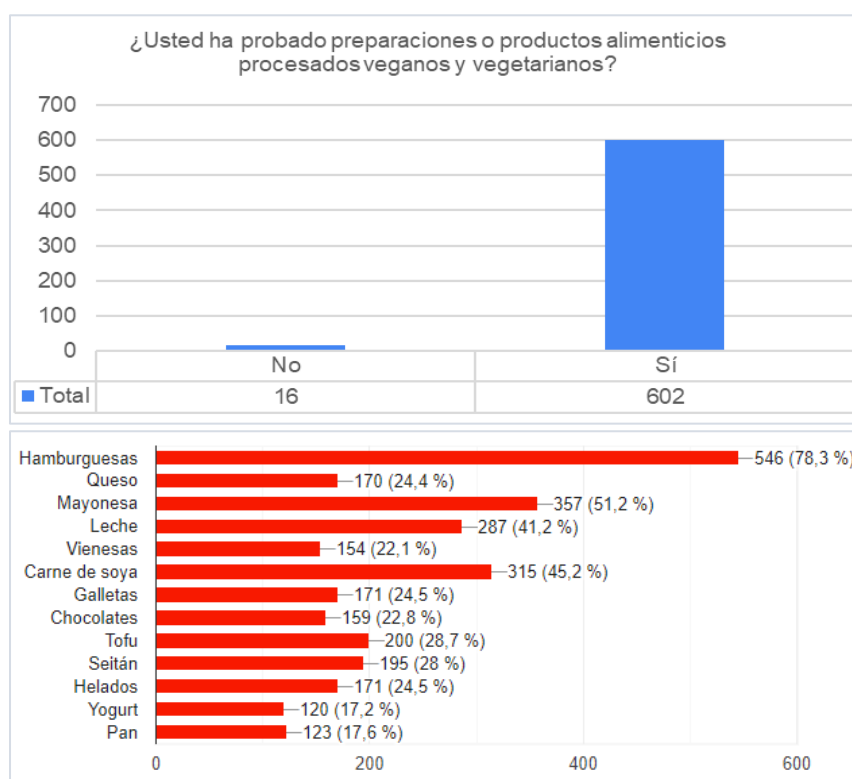


Figura 20: Gráficos de preferencias de consumo de comida vegana de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

En términos de los *food trucks*, el 75,1% (464 encuestados) ha comido alguna vez en un restaurante móvil tipo *food truck*, versus el 24,9% (154 encuestados) no ha tenido oportunidad de hacerlo.

Para saber de alguna manera la opinión o postura de los potenciales consumidores que fueron encuestados frente la tendencia de comer en *food trucks*, se les explico en un breve texto el crecimiento de esta industria en los últimos años y la tendencia de los consumidores a probar estas nuevas propuestas, para luego preguntarles si les parece atractiva esta nueva tendencia de comer en estos restaurantes móviles, donde el 82,2% (508 encuestados) “SÍ” le parece una buena idea comer en este nuevo formato, seguido de los que “TAL VEZ” les interesaría con un 14,1% (87 encuestados) y finalmente los que “NO” están interesados con un 3,7% (23 encuestados).

Esta información se ve reflejada en la *figura 21*, véase a continuación:

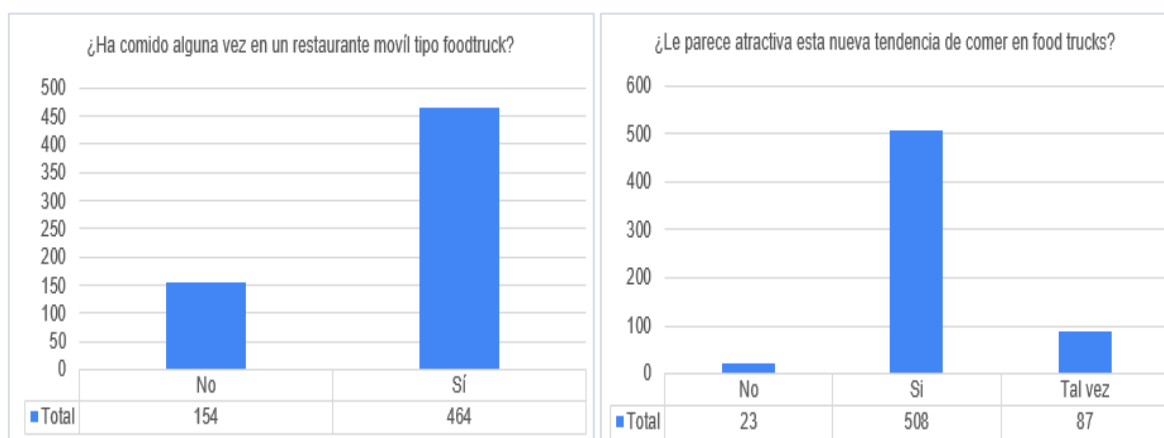


Figura 21: Gráficos de preferencias y postura frente a los food trucks

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se decide entrar de lleno con preguntas fundamentales para este proyecto, siendo estas más específicas de cara a la evaluación.

Acerca del interés por comer en un *food truck* vegano o vegetariano (Ver *figura 22*), el 92,7% (573 encuestados) “SÍ” está interesada en probar y/o consumir esta experiencia, y un 7,3% (45 encuestados) “NO” estaría interesado. Lo cual entrega una noción de un escenario favorable para el proyecto.

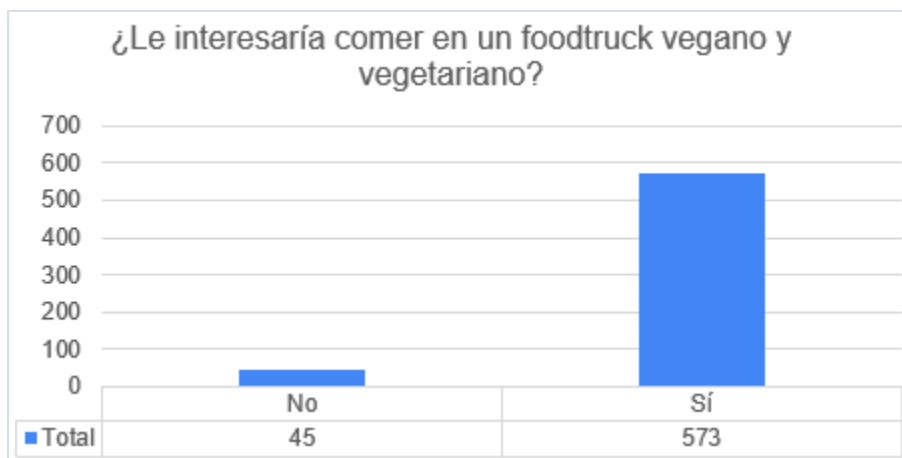


Figura 22: Interés de los encuestados en food truck vegano y vegetariano.

Fuente: Elaboración Propia.

De los 573 encuestados interesados en comer en un *food truck* vegano y vegetariano, el 65,4% estaría dispuesto a pagar entre \$4.000 y \$5.490 por un menú de almuerzo vegano. Luego un 17,3% dispuestos a pagar entre \$5.500 y \$6.990, y seguido muy de cerca con un 15,5% los dispuestos a pagar menos de \$3.990. Por último, de forma ya menos significativa con un 1,8% los que pagarían más de \$7.000. Véase estos resultados en la *figura 23*:

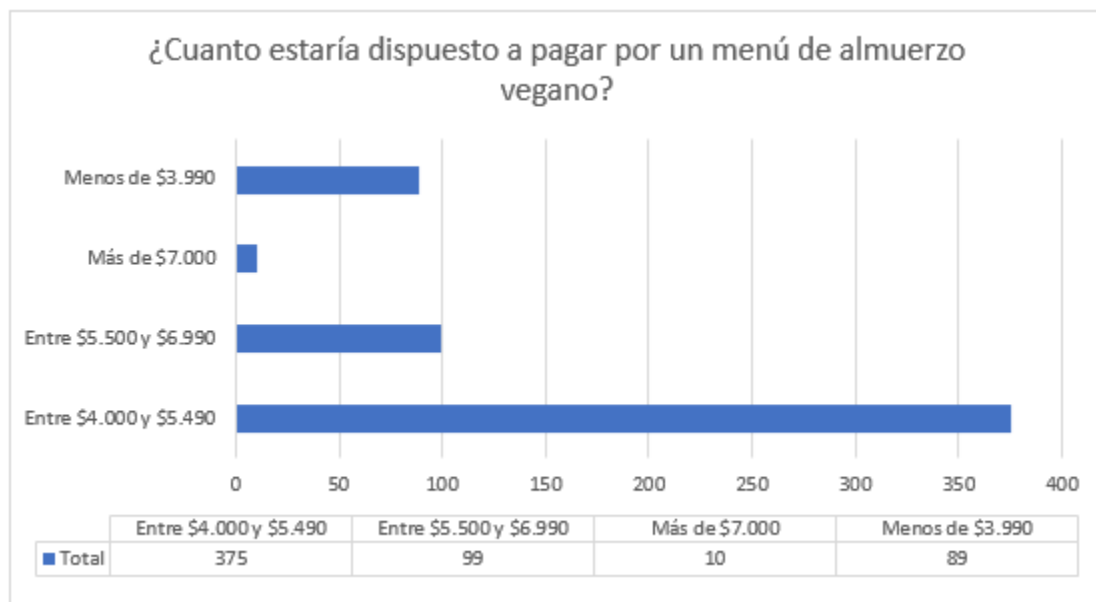


Figura 23: Disposición a pagar de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se decide indagar en las preferencias de los encuestados y potenciales consumidores en los métodos de pago (Ver figura 24), donde el más habitual fue el pago con tarjeta de débito con un 83,2%, seguido del efectivo con un 12,7% y finalmente la tarjeta de crédito con un 4,1%.

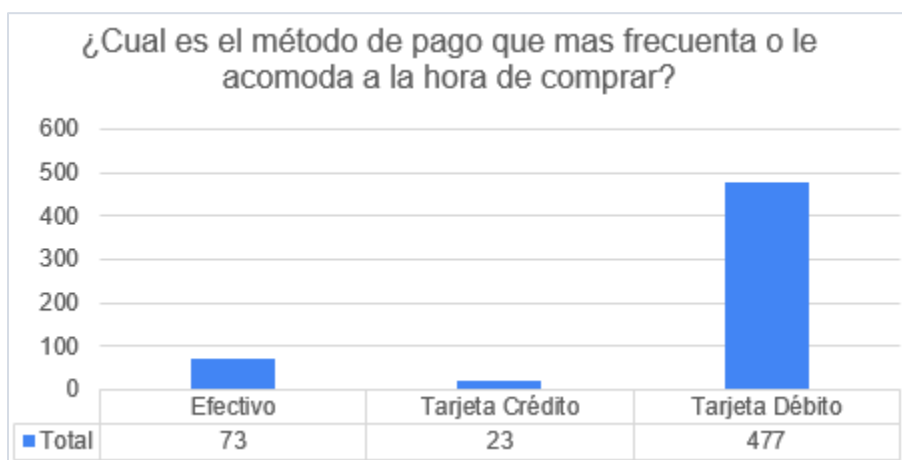


Figura 24: Preferencia método de pago de encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Plan de Marketing

7.3.1 Posicionamiento, marca e imagen.

Se decide buscar un posicionamiento de carácter “marca saludable y joven”, dado que esa imagen refleja muy bien el segmento objetivo seleccionado, y la propiedad saludable es fundamental para la propuesta de valor.

La marca se llamará “El Honesto Veggie”. Este nombre hace referencia a un juego de palabras donde “honesto” viene de que se actuara rectamente tanto como con los animales, medio ambiente y en los negocios. Y “veggie” que significa “vegetariano”, reflejando el estilo de vida del dueño del negocio y sus consumidores. También, permite que los usuarios detecten a simple vista hacia donde están orientados los productos que se ofrecen en el negocio.

En consiguiente, se diseñó el logo de la marca, el cual será exhibido en el *food trailer* y en el empaque de los productos cuando esto lo amerite. El logo se muestra a continuación en la *figura 25*:



Figura 25: Logo de Marca 'EL HONESTO VEGGIE'

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Marketing Mix: Modelo de las 4P.

7.3.2.1 Producto.

Se planea vender un producto en formato de combos, como se muestra a continuación en la *figura 26*:

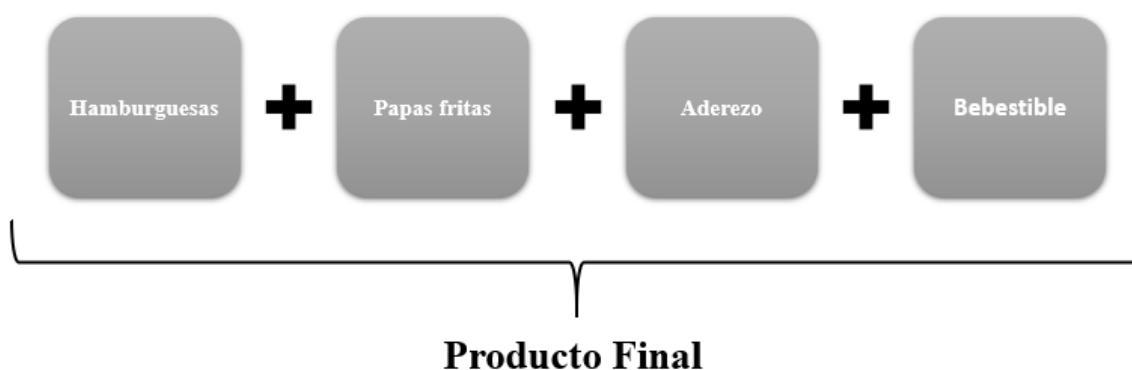


Figura 26: Estructura del producto final.

Fuente: Elaboración propia

Las preparaciones de las hamburguesas tendrán composiciones definidas, donde solo se podrá variar el tipo de la hamburguesa (lenteja, garbanzo, soya y porotos negros), el aderezo (kétchup, mayonesa vegana o mostaza) y el bebestible (bebida).

Para comenzar, se dispondrá de cuatro tipos de posibles menús para seleccionar. Los cuales se detallan a en la *figura 27* a continuación:

Menú	Burger	Ingredientes	Acompañamiento	Aderezo	Bebestible
(1) Champi- Cheese Burger	Lenteja, Garbanzo, Soya o Porotos	Queso vegano, champiñones, mayonesa y cebolla caramelizada.	Porción individual de papas fritas.	Mayonesa Vegana, Mostaza o Kétchup.	Bebida en Lata 350cc (Sprite, Coca-Cola Zero o Fanta)
(2) Super Veggie Cheese	negros	Triple queso vegano, papas al hilo y cebolla caramelizada.			
(3) Veggie Classic Burger		Queso vegano, lechuga, tomate, pepinillo y cebolla morada.			
(4) Born Burger		Palta, tomate, mayonesa vegana.			

Figura 27: Menús del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se buscó que los nombres de los menús o combos sean llamativos y relacionados con el mundo vegano.

7.3.2.2 Precio.

Para la determinación de los precios, se consideraron los siguientes factores:

1. Precios de la competencia y mercado: Se espera cobrar por sobre el precio promedio del mercado, dada la ubicación del *food trailer* y las características del producto. Generalmente, estas hamburguesas más tipo “gourmet” suelen tener un ticket más alto. Se pretende cobrar un precio muy similar a la competencia de restaurant especializados en hamburguesas.
2. Costo de producción del producto: Debido que hay menús más elaborados y contundentes a la hora de producirlos, los combos contarán con precios diferentes regidos por su demanda de insumos. Así, el cliente tendrá varias opciones de menús de acuerdo a su presupuesto.
3. Opción sin combo: Esta alternativa busca dar una opción más económica al consumidor, en donde podrá comprar la hamburguesa sola sin bebestible ni porción de papas fritas. Sin embargo, esta opción debe ser a un precio que incentive a comprar el combo más que la versión “económica”.
4. Resultados encuesta: Los precios también buscarán satisfacer los resultados de la encuesta, donde el 65% de los encuestados indicó estar dispuesto a pagar entre \$4000 - \$5.490 y la segunda mayoría, entre \$5.500 y \$6.990 con un 17% de los encuestados.

Los precios establecidos para los productos tanto con y sin combos se definen a la

figura 28 a continuación:

Producto	Precio sólo Hamburguesa	Precio combo completo
Champi-Cheese Burger	\$5.490	\$6.990
Super Veggie Cheese	\$5.990	\$7.490
Veggie Classic Burger	\$4.500	\$5.990
Born Burger	\$4.500	\$5.990

Figura 28: Precios menús del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2.3 Plaza.

El canal directo de venta del negocio *in situ* es en el Parque Araucano, específicamente en el sector “Food Truck Park” (VER ANEXO N°3). Este lugar fue seleccionado porque es un parque con alto flujo de personas, que salen a pasear, visitar el mall, trabajar en los cientos de oficinas cercanas, etc. También, es importante considerar que la ubicación es clave dada la disposición a pagar sobre el promedio de la gente que transita por allí.

Por otro lado, se venderá a través de la aplicación Uber Eats (por su popularidad en la encuesta), quienes cumplirán el rol de intermediario, donde mostrarán a los usuarios y potenciales consumidores los productos en su *market* y distribuirán los productos vendidos a domicilio.

Debido a que la producción es el mismo carro, el inventario de insumos se guardara en el mismo. Donde, este se mantendrá al mínimo para poder cumplir con las exigencias del cliente de obtener un producto con ingredientes frescos. No hay almacenamiento de productos finales.

7.3.2.4 Promoción.

La empresa constará de varios canales para promocionar los productos y promociones que se oferten a los consumidores, también, se hará presencia de marca. Es necesario destacar el alto uso de redes sociales para el negocio, ya que Chile en marzo del 2020 obtuvo el primer puesto en uso de redes sociales¹¹. Los mayores esfuerzos serán en Facebook e Instagram, ya que son las redes sociales más utilizadas en Chile con 12 y 8,2 millones respectivamente de visitas. En donde, los usuarios entre 18 y 34 años representan el 52,2% del total.¹²

En ambas redes sociales se hará publicidad de pago (Facebook Ads y Promoción), donde es posible segmentar los usuarios de manera sencilla, así la marca y sus productos estarán visibles a los usuarios para su conocimiento y consumo.

También en dichas redes sociales se harán publicaciones de manera orgánica para acercarse a los usuarios y crear una comunidad. Esto permitirá un crecimiento más rápido de seguidores y potenciales clientes.

Por último, se contará con una página web del negocio, donde los usuarios amantes de navegar por la web también puedan enterarse, conocer los precios, ubicación, menús y el negocio mismo más a fondo como su propuesta de valor.

Para captar nuevos consumidores, mantener felices y fidelizar a los antiguos se harán promociones (25% de descuento) o concursos (combo gratis), para ciertas fechas especiales como, por ejemplo: Día mundial de Vegetarianismo (1 de octubre), Día mundial de los Animales (4 de octubre), Día mundial del Veganismo (1 de noviembre), Día mundial del

¹¹ Según Statista: <https://es.statista.com/grafico/21636/variacion-en-publicaciones-de-redes-sociales-en-latinoamerica/>

¹² Según <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

Medio Ambiente (5 de junio), entre otras. Las cuáles serán comunicadas y organizadas a través de las redes sociales anteriormente mencionadas.

7.4 Plan de Recursos Humanos.

Como en todo negocio u organización, el capital humano es fundamental para su éxito. Es por esto que es necesario definir una estructura organizacional y definir los cargos que la conforman. Además, detallar las habilidades necesarias que requiere el personal para ejercer el cargo.

7.4.1 Descripción de Cargos.

Debido al plan operacional que se describirá próximamente, nace la necesidad de recursos humanos que participen y velen por cumplir cada proceso requerido. Los cargos del personal necesario se definirán a continuación:

- **Director ejecutivo:** Es el encargado de analizar la situación del negocio periódicamente, evaluar escalabilidades, construir posibles alianzas con aplicaciones, Municipalidad de Las Condes y proveedores importantes. Del mismo modo, debe encargarse de labores administrativas tales como pago de sueldos, tramites del SII, contabilidad, etc. Es él quien debe rendir cuentas con los inversionistas respecto al desempeño del negocio.
- **Jefe de Cocina Central:** Su rol es liderar la cocina central, en donde se deben preparar los ingredientes y utensilios pertinentes. Él debe encargarse del perfecto procedimiento de fabricación de las hamburguesas en la sala de proceso. A su vez, debe llevar un registro de existencias e insumos en la cocina y bodega.

- Ayudante de cocina: Su trabajo se limita en ayudar como soporte al jefe de cocina central, donde deberá preparar las hamburguesas y dejar listos los vegetales para su uso.
- Encargado *food trailer* (cocina satélite): Es el responsable del funcionamiento del *food trailer*. Debe encargarse del inventario disponible para coordinar el reabastecimiento desde la cocina central si es pertinente, inspeccionar el carro técnica e higiénicamente. Por otro lado, cumplirá también el rol de “community manager” gestionando las redes sociales del negocio y página web.
- Cajero: Encargado de la caja cuando el *food trailer* este operativo, también comunicar a los cocineros las ordenes solicitadas. Por último, debe ejercer el rol de “garzón” llevando el pedido listo a la mesa del cliente o bien, empaquetarlo para llevar o *delivery*.
- Cocineros: Encargados de operar la plancha, freidora y montar el plato.

7.4.2 Estructura Organizacional.

A continuación, en la *figura 29*, se presenta la estructura organizacional del negocio a partir de los requerimientos de capital humano mencionados anteriormente:

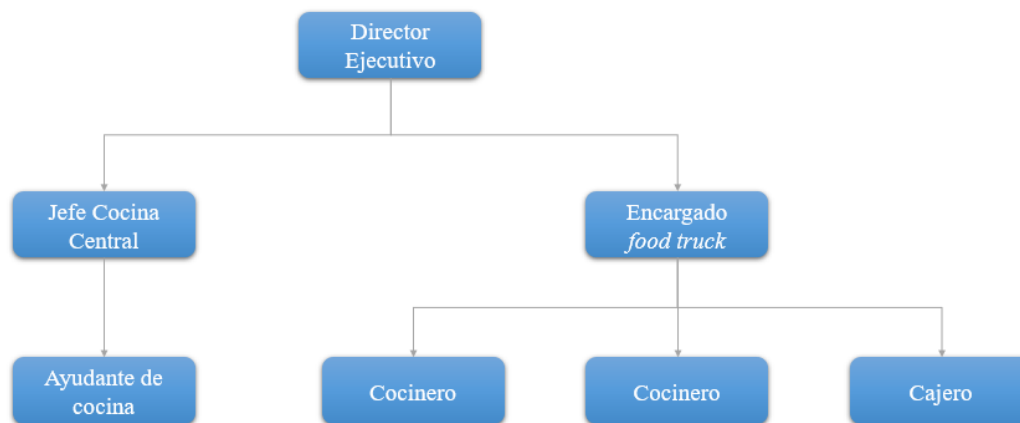


Figura 29: Estructura Organizacional del Negocio.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Jornada Laboral, Dotación y Remuneraciones.

Para empezar, hay que entender legislativamente cuanto es lo permitido. Según el artículo 22 del Código del Trabajo del 2020 de la Dirección del trabajo¹³. La duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá de cuarenta y cinco horas semanales. En donde, no se podrá exceder el máximo de diez horas diarias, las cuales deben ser repartidas entre 5 o 6 días máximo.

Según el artículo 44 del mismo documento, el monto mensual del sueldo no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual. Si se convinieren jornadas parciales de trabajo, el sueldo no podrá ser inferior al mínimo vigente, proporcionalmente calculada en relación con la jornada ordinaria de trabajo.

Por otro lado, también se cuenta con las jornadas parciales de trabajo, en donde, el artículo 40 bis establece que se podrán pactar contratos de trabajo con jornada a tiempo

¹³ Según el Código del trabajo: https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf

parcial siempre y cuando no excedan los dos tercios de la jornada ordinaria a que se refiere el artículo 22, esto es 45 horas. Por lo tanto, un contrato con jornada a tiempo parcial no puede exceder las 30 horas a la semana. Donde también, su remuneración mínima no puede ser menor al proporcional del sueldo mínimo y las horas trabajadas.

Ya sabiendo todo esto, se procede a confeccionar la tabla de jornadas laborales, dotaciones y remuneraciones pertinentes del capital humano necesario para el negocio.

Vale mencionar que, la jornada laboral completa será de martes a domingo desde las 10:30 horas hasta las 16:00 donde tendrán una hora de colación, luego el turno continuará de 17:00 a 18:00 horas. (7,5 horas diarias por 6 días a la semana). Y la jornada parcial, será martes, miércoles y jueves de 8:00 a 18:00 horas (10 horas diarias por 3 días).

El resumen de la jornada, dotación y remuneraciones por cargo se muestran a continuación en la *figura 30*:

Cargo	Tipo jornada	Dotación	Renta Unitaria (CLP)	Total Renta Mensual (CLP)	Total Renta Anual (CLP)
Director Ejecutivo	Completa	1	\$1.000.000	\$1.000.000	\$12.000.000
Jefe Cocina Central	Parcial	1	\$545.000	\$545.000	\$6.540.000
Ayudante Cocina	Parcial	1	\$400.000	\$400.000	\$4.800.000
Encargado <i>food trailer</i>	Completa	1	\$750.000	\$750.000	\$9.600.000
Cajero	Completa	1	\$450.000	\$450.000	\$5.400.000
Cocinero	Completa	2	\$600.000	\$1.200.000	\$7.200.000

Figura 30: Jornada, Dotación y Remuneraciones por Cargo del Negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Vale decir, que estos sueldos referentes fueron obtenidos por medio de opinión de expertos en la materia de *food trucks*.

7.5 Plan de Operaciones.

Esta sección consiste en definir como se llevará a cabo la prestación del servicio del negocio. Para ello, se procederá a definir la localización del negocio y los procesos a desarrollar.

7.5.1 Localización del Negocio.

Es necesario definir la localización de dos activos fijos necesarios para el funcionamiento del negocio. Los cuales son, donde operará el *food trailer* (cocina satélite) y donde se prepararán las hamburguesas veganas (cocina central) ya que, por ley no se pueden producir y cocinar en el *food trailer* como tal, debe ser en un lugar preparado y acondicionado para la cocina.

- a. Cocina satélite (*food trailer*): Como se mencionó anteriormente en la investigación, el *food trailer* se ubicará en la sección del Parque Araucano denominada como “FOOD TRUCK PARK” a un lado del Kidzania. Este sector cuenta con espacio para varios *food trailers* con distintos tipos de propuestas gastronómicas, como también con sillas y mesas de uso común tipo “patio de comida” para los consumidores.

Véase el diseño exterior del *food trailer* en la figura 31:



Figura 31: Diseño exterior food trailer del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

- b. Cocina Central: La mejor opción para los emprendimientos es arrendar una sala de procesos de comida para la fabricación de la comida, ya que arrendar un lugar y acondicionarlo eleva mucho su costo. Para este negocio se optó por arrendar una sala de procesos en la ciudad de Santiago a pasos del metro Quinta Normal, ya que cuenta con la resolución sanitaria, con una sala de proceso para alimentos que requieren calor, una sala para envasados, una sala exclusiva para bodega que tendrá con llave y un espacio para una pequeña oficina. (VER ANEXO N°4)

7.5.2. Procesos para la Operación del Servicio.

- a. Producción cocina central: Esta producción consta de dos fases:

La primera fase, consta de preparar y procesar los vegetales, lavarlos, pelarlos, picarlos, como sea pertinente y luego pasarlo a un refrigerador para mantenerlos frescos.

La segunda fase, consta de la producción de las hamburguesas veganas. Para fabricarlas primero se cosen las legumbres del que será la hamburguesa (lentejas, porotos negros, etc.) en una olla. Ya cosidos, se sacan y se muelen con el bastón *mini pimer* para luego ser mezclados. Terminado esto, se hacen bolas con la mezcla y se ponen en una pesa para que todas estas tengan el mismo gramaje. Luego, se pasa a un “cambro” o bandejas metálicas las cuales se meten al congelador 30 minutos. Una vez el tiempo cumplido, se saca la mezcla y se moldea 1 minuto en los moldes de hamburguesas y vuelven a la bandeja para ir al congelador nuevamente. Cuando las hamburguesas ya estén congeladas se embolsan de a una, se guardan en un *cooler* y se cargan en la camioneta para ser llevadas al *food trailer*.

- b. Preparación *food trailer*: Este proceso consta simplemente de ordenar y alistar los insumos para la producción, es decir, vegetales, papas fritas y hamburguesas. Preparar los platos y cubiertos para los clientes, y limpiar si es pertinente.
- c. Operación en el *food trailer*: Como proceso final, se da la operación misma en el *food trailer*. Con el personal y los insumos necesarios (hamburguesas y vegetales) listos en el lugar se da comienzo a la preparación y orden de los recursos. Una vez que comienza el flujo de los clientes se da el paso a la elaboración del plato, cocinar las hamburguesas fabricadas, freír las papas fritas, los ingredientes del menú elegido y por último el montaje del mismo. Por otro lado, al costado izquierdo interior, estará

el personal de la caja recibiendo las órdenes y los pagos, quien se encarga de traspasar la orden a los cocineros. Para que así, finalmente el cliente pase a retirar al costado exterior derecho o este sea llevado a la mesa por el cajero mismo, así evitando filas y aglomeraciones fuera del carro.

Esta separación de procesos permite evitar toda probabilidad de contaminación del alimento con la manipulación de dinero.

Finalmente, la operación a través de la aplicación Uber Eats, la Tablet entregada por la empresa de delivery completamente configurada recibe pedidos del *food truck*, los cuales entran como notificación con todos los detalles del cliente y su pedido, estas notificaciones son confirmadas por el encargado de local y notificadas a los cocineros. Cuando el pedido ya está listo, es retirado por un repartidor de la aplicación para llevarlo al domicilio del cliente.

7.6 Plan Económico y Financiero.

Este plan representa las expectativas sobre el retorno esperado por el proyecto para los próximos años. A su vez, tiene como objetivo principal mostrar si el negocio será viable y si entregará beneficios a los inversionistas.

Los resultados del plan de esta investigación serán medidos a través de indicadores, tales como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), y TIRM, como también con su respectiva sensibilización de las variables críticas para el proyecto.

La evaluación será realizada ocupando el peso chileno, ya que es moneda dura y las transacciones realizadas en el negocio son en dicha moneda.

Debido a la naturaleza del proyecto, es decir, que posee mucha dependencia de las modas culturales y/o preferencias de los consumidores, las cuales son muy dinámicas y a que la mayoría de sus activos se deprecian cercano a los 5 años, lo cual conlleva una reinversión, se decide evaluar el proyecto en un horizonte de 5 años. Dado estos motivos, es vital para el inversionista que el proyecto sea reevaluado.

7.6.1 Estimación de la Demanda.

Se presenta a continuación la demanda esperada y/o potencial para el negocio. La cual fue calculada en base a las proyecciones de población por comuna 2015 por el INE, y el dato de población flotante y el porcentaje de personas de 15 a 34 años, del último Censo 2016.

Ya que, en promedio, la población de Las Condes creció en un 0,5%, este porcentaje se utilizó para proyectar la población flotante. De acuerdo al Censo 2016, la población flotante era aproximadamente 200.000, es por esto que se estimó que dicha población flotante creció al mismo promedio que la población. Luego, se calculó la población objetivo multiplicando la población flotante por el porcentaje de personas en Las Condes de 15 a 34 años, el cual de acuerdo al Censo 2016 era de 15,3%. (Supuesto: esta tasa se mantiene para todos los años). Dicho esto, se muestra a continuación en la *figura 32*.

	2016	2017	2018	2019	2020	Promedio 0,5%
Población Las Condes	285.140	286.735	288.228	289.616	290.869	
% Variación		0,6%	0,5%	0,5%	0,4%	
Población Flotante	200000	201000	202005	203015	204030	
Población Objetivo		30753	30907	31061	31217	

Figura 32: Estimación Población Objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para determinar la demanda potencial anual a dicha población objetivo estimada para el año 2020, se le multiplica por tres factores obtenidos en los resultados de la encuesta.

- El porcentaje de gente que come comida rápida es del 86,3% de la muestra.
- El porcentaje de interesados en ir a comer a parques es del 61,8% de la muestra.
- El porcentaje de interesados en comer en un *food truck* vegano es del 92,7% de la muestra.

En definitiva, se obtiene la demanda potencial, la cual se muestra en la *figura 33*:

Demanda potencial anual	15434
Demanda potencial mensual	1286
Demanda potencial diaria	43

Figura 33: Demanda Potencial para el Negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Se espera de forma conservadora que la demanda crezca un 5% anual. Entonces, obtenemos la demanda potencial para los años del horizonte de evaluación, la cual se muestra a continuación en la *figura 34*:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	15434	16205	17015	17866	18760
Crecimiento Anual Dda	5%				

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Demanda Potencial	19698	20682	21716	22802	23942

Figura 34: Demanda Potencial Para el Horizonte de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Ingresos Operacionales.

Para este proyecto los ingresos provienen de dos fuentes: la primera es de la venta en el lugar, en contacto directo con el cliente. Y el segundo, proviene de las ventas a través de la aplicación Uber Eats, la cual se estima que aumenta las ventas del lugar entre un 5 a 35%.¹⁴ De manera conservadora, se asumirá que las ventas crecerán en un 5% para este proyecto.

Es importante mencionar que se hace un supuesto de que al año se consume un 12,5% de cada menú (incluyendo las opciones solo hamburguesa).

El precio de los productos no aumenta a lo largo de los años, porque se desestima la inflación en el precio.

A continuación, en la *figura 35*, se muestran los ingresos en el horizonte de la evaluación:

Ingresos anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Lugar	\$ 90.556.114	\$ 95.083.920	\$ 99.838.116	\$ 104.830.021	\$ 110.071.522
Venta App	\$ 4.527.806	\$ 4.754.196	\$ 4.991.906	\$ 5.241.501	\$ 5.503.576

Figura 35: Ingresos Anuales del Negocio. (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

7.6.3 Estimación de Costos.

7.6.3.1 Costos Fijos

A continuación, en la *figura 36*, se detallan los costos fijos estimados para llevar a cabo el presente negocio:

¹⁴ Según: <https://www.milenio.com/negocios/rappi-uber-eats-impulsan-crecimiento-restaurantes>

		Costo Anual
REMUNERACIONES	Director ejecutivo	\$ 12.000.000
	Jefe Cocina Central	\$ 6.540.000
	Ayudante Cocina	\$ 4.800.000
	Encargado food trailer	\$ 9.600.000
	Cajero	\$ 5.400.000
	Cocinero	\$ 7.200.000
OPERACIONES	Arriendo cocina central	\$ 6.000.000
	Transbank	\$ 248.384
	Mantenición camioneta	\$ 540.000
	Costos basicos	\$ 2.400.000
	Permiso Parque	\$ 6.000.000
	Permiso SEREMI	\$ 54.783
	Internet oficina	\$ 599.880
	Arriendo equipo transbank	\$ 223.545
	Pantente comercial	\$ 60.000
MARKETING	Publicidad Instagram	\$ 321.703
	Mantenición pagina web	\$ 757.200
	Publicidad Facebook	\$ 321.703
Total Costos Fijos Anual		\$ 63.067.199

Figura 36: Costos Fijos Anuales del Negocio. (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

7.6.3.2 Costos Variables.

A continuación, en la *figura 37*, se muestra un resumen de los costos variables estimados para llevar a cabo el presente negocio, para verlos detalladamente dirigirse al ANEXO N°5.

Costos Variables	Costos Mensuales	Costos Anuales
Costos Operación	\$28.101	\$337.212
Costo Insumos	\$1.059.872	\$12.718.464
Costos Higiene	\$224.950	\$2.699.400
Total	\$1.312.923	\$15.755.076

Figura 37: Resumen Costos Variables Anuales del Negocio. (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

7.6.3.3 Inversión

Equipo y Activo Fijo

Los activos considerados en esta sección son todos los cuales tienen relación directa con el negocio y son utilizados por el personal para entregar el servicio.

Es fundamental destacar que la inversión se realiza en el año cero, es decir, antes de que el negocio comience a operar, y que, dependiendo de la depreciación de cada uno, se hará una reinversión para volver a obtenerlos, en caso de ser pertinente.

Vale mencionar, que para el negocio se decidió adquirir un Carro de Arrastre full equipado dadas sus características, las cuales se detallan en el ANEXO N°6.

Los activos se detallan a continuación en la *figura 38*:

		Cantidad	Precio Unitario	Costo total
OFICINA	Escritorio	1	\$ 42.990	\$ 42.990
	Silla	2	\$ 16.990	\$ 33.980
	Silla de Escritorio	1	\$ 42.990	\$ 42.990
	Impresora	1	\$ 99.990	\$ 99.990
	Lenovo IdeaPad S340	1	\$ 499.990	\$ 499.990
	Equipamiento Oficina	1	\$ 81.740	\$ 81.740
OPERACIONES	Carro Arrastre Full Equipado	1	\$ 5.355.000	\$ 5.355.000
	Visicooler	1	\$ 80.000	\$ 80.000
	Plato bajo ceramica principal	18	\$ 890	\$ 16.020
	Set cubiertos 6 ten y 6 cuch	3	\$ 8.990	\$ 26.970
	Camioneta Maxus T60	1	\$ 13.078.100	\$ 13.078.100
	Pesa	4	\$ 7.490	\$ 29.960
	Freezer Mabe 150 Lt	4	\$ 179.990	\$ 719.960
	Set Utensilios 16 piezas cocina	4	\$ 14.437	\$ 57.748
	Moldes hamburguesas	10	\$ 18.990	\$ 189.900
	Cooler	4	\$ 36.990	\$ 147.960
	Minipimer	4	\$ 29.990	\$ 119.960
	Set de ollas	4	\$ 22.990	\$ 91.960

Figura 38: Inversión Activos Fijos (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

Activos intangibles y promoción

Una vez creado el *fanpage* en Facebook y el Instagram del negocio, se incurrían costos de promoción para dar a conocer el negocio. Además, se creará una página web personalizada para el negocio. Como también se consideran los costos de permisos, constitución de empresa y patentes. Los cuales se muestran en la *figura 39*.

INTANGIBLES	Patente	1	\$ 60.000	\$ 60.000
	Promocion	1	\$ 55.041	\$ 55.041
	Diseño Pagina Web	1	\$ 63.100	\$ 63.100
	Marca	1	\$ 126.000	126000

Total Inversión	\$21.019.359
------------------------	---------------------

Figura 39: Inversión Activos Intangibles. (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

Capital de Trabajo

Esta inversión corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre disponibles en el negocio para financiar el desfase que se genera durante el proyecto. Para este caso, se utilizó el cálculo a través del método acumulado máximo, el cual corresponde al valor de **\$7.346.357**. (El cálculo puede verse en el ANEXO N°7).

7.6.3.4 Depreciación

A continuación, en la *figura 40*, se muestra la tabla resumen de depreciación de activos durante el horizonte de evaluación. (Para ver detalle ir a ANEXO N°8)

Resumen Depreciación Activos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$3.067.729	\$2.781.740	\$ 2.781.740	\$ 2.573.638	\$ 2.573.638

Figura 40: Depreciación Activos. (\$ de 2020)

Fuente: Elaboración propia.

7.6.4 Evaluación Económica

7.6.4.1 Tasa de Descuento Proyecto Puro

Para encontrar la tasa de descuento del proyecto se han considerado los modelos CAPM. Para esto, se hará el ejercicio evaluando el proyecto puro, es decir, 100% financiado por el inversor con capital propio.

CAPM

Para determinar la tasa de descuento del proyecto sin deuda bancaria se utilizará el modelo CAPM, cuya formula se detalla a continuación:

$$\text{CAPM} = K_{LR} + (K_m - K_{LR}) \beta$$

The diagram illustrates the components of the CAPM formula. It shows the formula $\text{CAPM} = K_{LR} + (K_m - K_{LR}) \beta$ in a box. Below the box, four labels are connected to terms in the formula by dotted arrows: 'Tasa Libre de Riesgo' points to K_{LR} , 'Rentabilidad del mercado' points to K_m , 'Tasa Libre de Riesgo' points to K_{LR} , and 'Beta del Activo' points to β . A bracket labeled 'Prima de riesgo' connects the 'Rentabilidad del mercado' and 'Tasa Libre de Riesgo' terms.

Donde:

La Tasa Libre de Riesgo será de 2,68%, la cual se obtuvo a partir de la tasa de los BCP-5¹⁵.

La Prima de Riesgo (PRM) será de 7%, nominal, la cual se obtuvo a partir de un estudio del CNE¹⁶

El Beta del Activo o Riesgo Sistemático será de 0,8, el cual se obtuvo a partir del Beta Industria Consumo, de un estudio del Banco Central¹⁷.

Finalmente, $CAPM = 2,68\% + 7\% * 0,8 = 8,07\%$.

Por lo tanto, se obtuvo una tasa de descuento del 8,07% mediante el método de CAPM para una empresa sin deuda.

7.6.4.2 Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Puro

Con toda la información anterior, se procedió a realizar un flujo de caja del proyecto puro, es decir, 100% financiado por el inversionista.

En la siguiente *figura 41*, se pueden observar los indicadores obtenidos a partir del flujo. Para ver el flujo de caja del proyecto puro en detalle ir al ANEXO N°9.

¹⁵ Según: <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

¹⁶ Según: <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2020/01/Estudio-Tasa-de-Actualizaci%C3%B3n.pdf>

¹⁷ Según: https://www.bcentral.cl/c/document_library/get_file?uuid=1cecb080-bf75-2c67-e590-6748e89b8e30&groupId=33528

Tasa Libre de Riesgo	2,7%
Beta	0,8
PRM	7%
Tasa de Descuento CAPM	8,07%
VAN	\$ 30.877.299
TIR	36%
TIRM	24%
VAUE	\$7.747.692

Figura 41: Indicadores Económicos Proyecto Puro.

Fuente: Elaboración propia.

También, mencionar que se obtuvo un Payback al tercer año de operación del negocio.

7.6.4.3 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene por objetivo analizar el comportamiento que tienen las variables que poseen una mayor influencia sobre el negocio. Para el presente proyecto las variables a considerar son todos los precios de los menús (con y sin combo), la variable % de crecimiento anual de demanda, la variable % crecimiento de la app y la variable % de crecimiento costos variables anuales.

Las variables mencionadas anteriormente, buscan establecer como afectan a los indicadores más importantes del proyecto, y también hasta qué punto es rentable el negocio. Las variables a sensibilizar son la TIR, TIRM y el VAN del proyecto.

1) Análisis sensibilidad para el VAN del proyecto.

Según el análisis de Montecarlo que muestra la *figura 42*, para el proyecto se tiene un 49,27% de certeza de que el proyecto obtenga el VAN calculado en el flujo de caja puro (\$30.877.299) y un 99,78% de certeza de que sea rentable con un VAN>0.

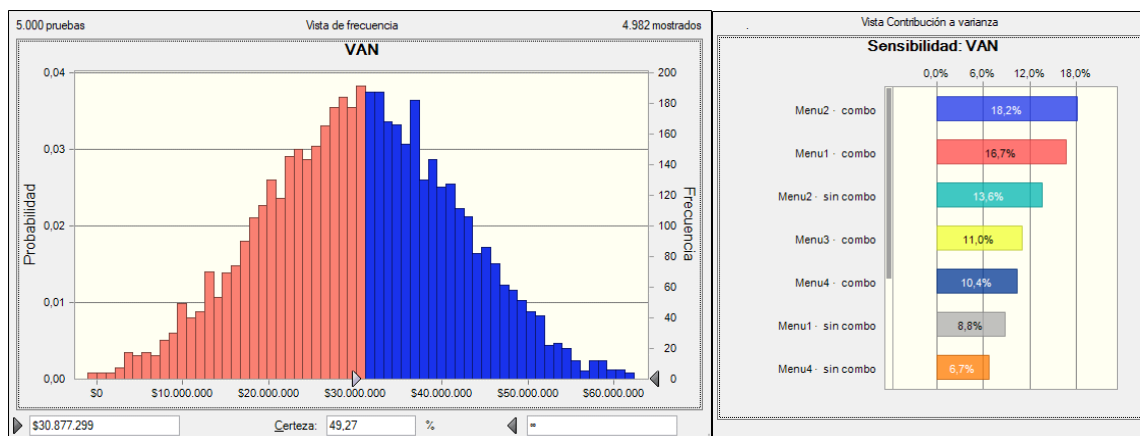


Figura 42: Grafico Montecarlo y Sensibilidad VAN.

Fuente: Elaboración propia.

Donde, las variables que más afectan al VAN son el precio del Menú 2 con combo (18,2%), el precio del Menú 1 con combo (16,7%), el precio del Menú 2 sin combo (13,6%), y no muy lejos el Menú 3 y 4, ambos con combos. (11% y 10,4% respectivamente).

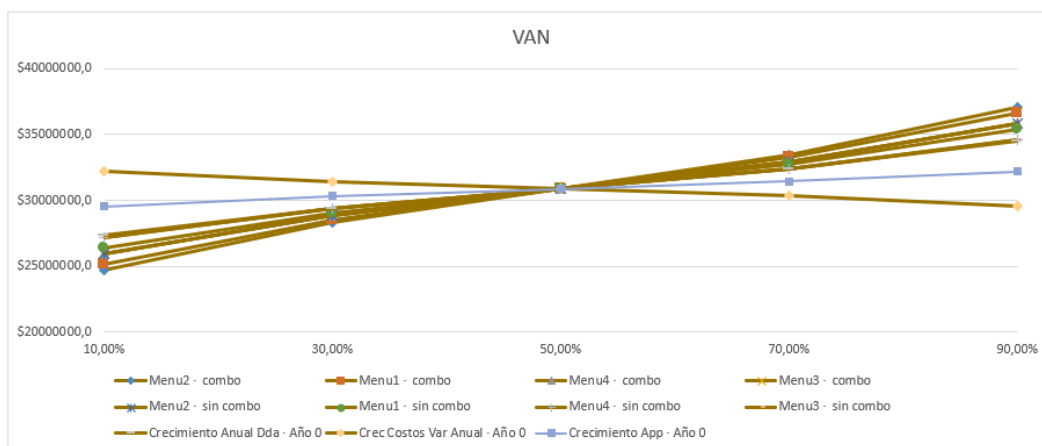


Figura 43: Gráfico Araña VAN.

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico de Araña mostrado en la figura 43, las variables más importantes o que no se pueden dejar de considerar ya que la respuesta ante el cambio en ellas en el VAN es significativa, dado que sus elasticidades son mayores que 1 ($\epsilon > 1$) son las siguientes:

Variable	ϵ
Precio Menú 2 c/ combo	1,57
Precio Menú 1 c/ combo	1,46
Precio Menú 4 c/ combo	1,25
Precio Menú 3 c/ combo	1,25
Precio Menú 2 s/ combo	1,25
Precio Menú 1 s/ combo	1,25

Vale decir, que estos resultados coinciden con el análisis del gráfico de Tornado. (VER ANEXO 10). Por otro lado, las variables menos significativas son % Crecimiento Ventas App ($\epsilon=0,33$) y % Crecimiento Costos variables Anuales ($\epsilon=0,34$).

2) Análisis sensibilidad para la TIR y TIRM del proyecto.

Para el caso de la TIR y TIRM se aplicó el mismo proceso de análisis, donde los resultados de Montecarlo (ver *figura 44*) señala que hay un 47,24% y 45,6% de certeza de obtener la TIR y TIRM del flujo de caja, las cuales son 36% y 24% respectivamente. Para ambos indicadores, hay un 99,78% de certeza de que el proyecto sea una opción conveniente de inversión (TIRM, $TIR > \text{Tasa de descuento}$).

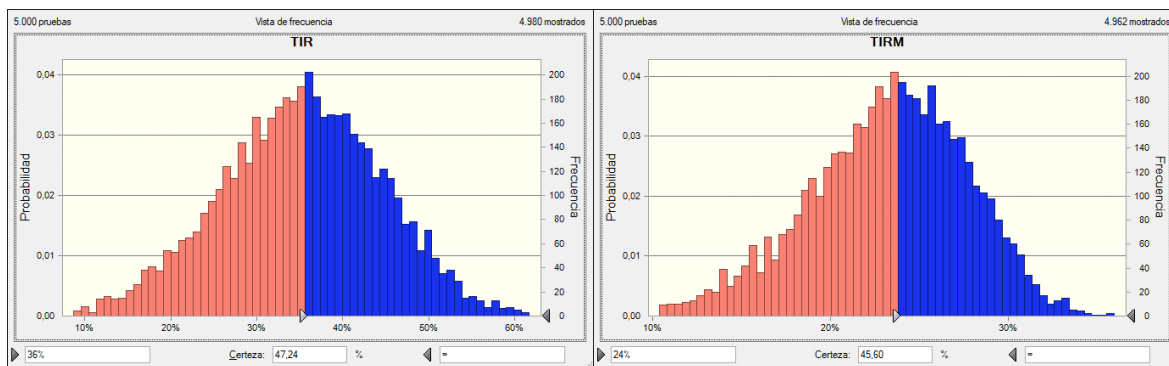


Figura 44: Gráficos Montecarlo TIR y TIRM.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las sensibilidades de los indicadores, tanto como para la TIR y TIRM las variables más sensibles e importantes son las mismas con una leve variación porcentual. Esto se puede apreciar en la siguiente *figura 45*.

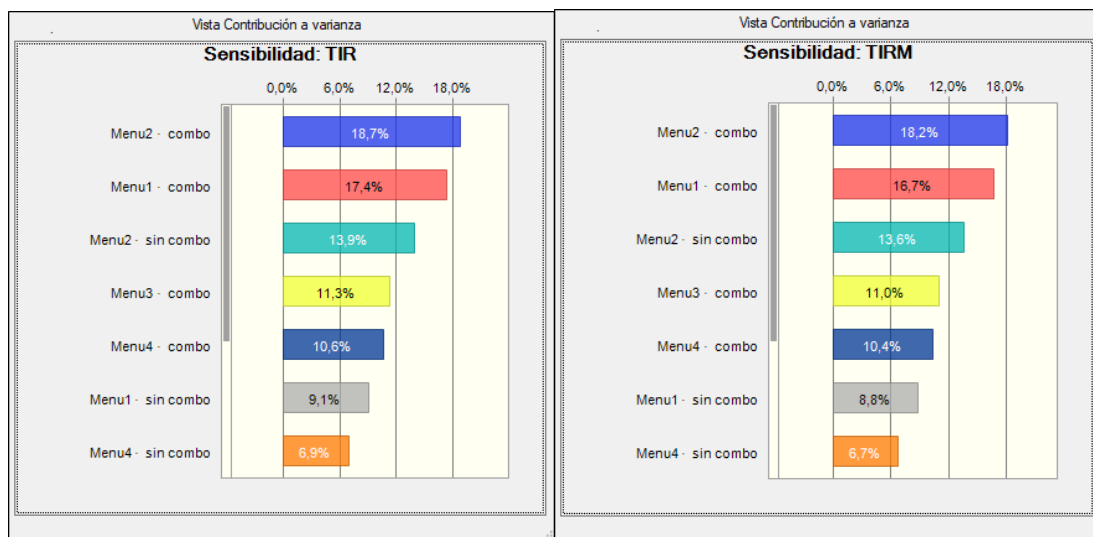
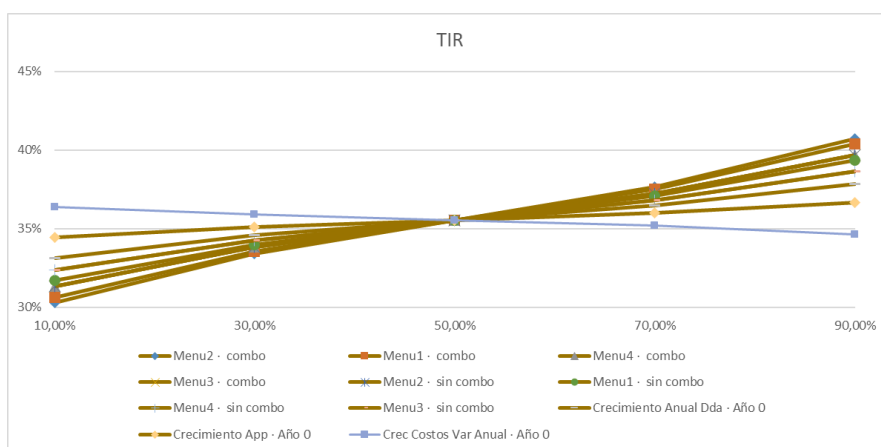


Figura 45: Análisis Sensibilidad TIR y TIRM.

Fuente: Elaboración propia.

Donde, las variables que más sensibles para la TIR y TIRM son el precio del Menú 2 con combo (18,7% y 18,2% respectivamente), el precio del Menú 1 con combo (17,4% y 16,7% respectivamente), el precio del Menú 2 sin combo (13,9 y 13,6% respectivamente), y no muy lejos el Menú 3 y 4, ambos con combos. (11,3 - 11,4% y 10,6% - 10,4% respectivamente).



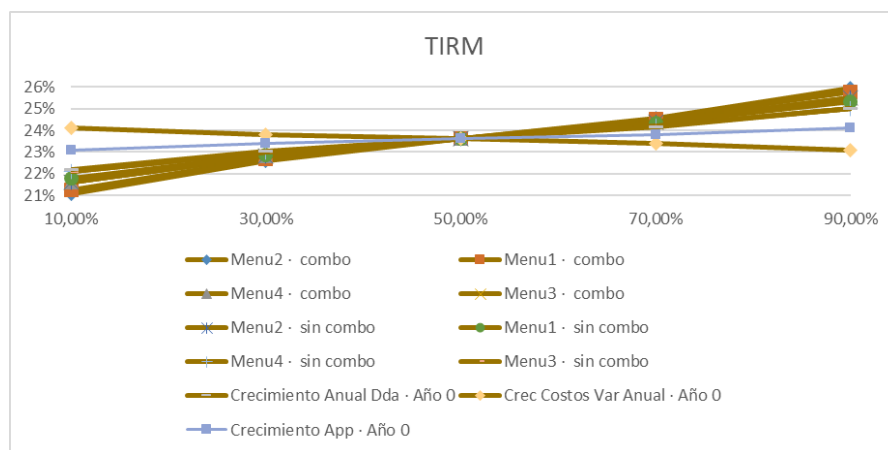


Figura 46: Gráficos Araña TIRM y TIRM.

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico de Araña mostrado en la figura 46, las variables más importantes o que no se pueden dejar de considerar ya que la respuesta ante el cambio en ellas en la TIR y TIRM es significativa, dado que sus elasticidades son mayores que 1 ($\epsilon > 1$) son las siguientes:

TIR	ϵ	TIRM	ϵ
Menu2 · con	1,15	Menu2 · con	0,80
Menu1 · con	1,07	Menu1 · con	0,75
Menu4 · con	0,92	Menu4 · con	0,64
Menu3 · con	0,92	Menu3 · con	0,64
Menu2 · sin	0,92	Menu2 · sin	0,64
Menu1 · sin	0,84	Menu1 · sin	0,59
Menu4 · sin	0,69	Menu4 · sin	0,48
Menu3 · sin	0,69	Menu3 · sin	0,48
Crecimiento	0,51	Crecimiento	0,46
Crecimiento	0,24	Crec Costos \	-0,17
Crec Costos \	-0,19	Crecimiento	0,17

Para la TIR, las variables significativas son el Precio del Menú 2 con combo y el Precio del Menú 1 con combo. Y las menos significantes, son el % de crecimiento Anual Demanda ($\epsilon = 0,51$), % Crecimiento Ventas App ($\epsilon = 0,24$) y % Crecimiento Costos Variables

Anual ($\epsilon = 0,19$). La TIRM no posee ninguna variable con significancia dada sus elasticidades.

Dichos resultados, coinciden con el análisis de Tornado de TIR y TIRM que se encuentra en el ANEXO N°11.

7.6.4.4. Tasa de Descuento Proyecto Financiado.

Para el presente proyecto, se consideró una estructura de capital que considera un 50% del negocio financiado con fondos propios, es decir, dinero de los inversionistas, mientras que un 50% restante financiado mediante deuda. Se eligió este porcentaje de manera conservadora.

Para determinar el valor de la tasa de descuento, se utiliza el método WACC (promedio ponderado del costo de capital), el cual se expresa mediante la siguiente formula:

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

Donde:

Kd: Costo de la Deuda (Tasa Crédito del Banco) = 1,39% (mensual) = 18% anual.

Ke: Costo de los Fondos Propios (CAPM) = 8,07%

T: Tasa impositiva = 25%

D: Monto Correspondiente a la Deuda (-Monto Crédito Largo Plazo) = -\$16.125.224

E: Monto Correspondiente al Patrimonio (Flujo Después Financiamiento) = -\$16.125.224

D+E: Flujo Antes Financiamiento = -\$32.250.449

Finalmente obtenemos un WACC = 10,79%

7.6.4.5 Intereses y Amortización Crédito.

A la hora de financiar el proyecto, se buscó una tasa de crédito en diferentes bancos, esto a través de sus plataformas de simulaciones. Las mejores opciones fueron el Banco Santander con una tasa interés mensual del 1,39% y Banco de Chile con un 1,61%. Por esta razón se decide utilizar la tasa interés mensual del Banco Santander.

El crédito se decide pedir a 12 meses (1 año) debido a la naturaleza del proyecto. Para ver la tabla de amortización completa del crédito bancario, dirigirse al ANEXO N°12.

7.6.4.6. Flujo de Caja e Indicadores Económicos Proyecto Financiado Deuda (50%)

Con toda la información anterior, se procedió a realizar un flujo de caja del proyecto financiado, es decir, 50% financiado por el inversionista y 50% deuda bancaria.

En la siguiente *figura 47*, se pueden observar los indicadores obtenidos a partir del flujo. Para ver el flujo de caja del proyecto financiado con 50% deuda en detalle ir al ANEXO N°13.

WACC	10,79%
VAN	\$ 26.586.903
TIR	43%
TIRM	31%
VAUE	\$6.671.151

Figura 47: Indicadores Económicos Proyecto Financiado 50% Deuda.

Fuente: Elaboración propia

También, mencionar que se obtuvo un Payback al cuarto año de operación del negocio.

7.6.4.7 Conclusiones.

El Modelo CANVAS fue muy útil y asertivo, ya que luego de desarrollar la investigación de mercado a través de la encuesta, se pudo percibir que el cliente objetivo estaba bastante bien identificado en términos de rango etario, como sus preferencias y hábitos culturales. No obstante, los resultados de la investigación permitieron ahondar más en la caracterización del cliente objetivo.

Al realizar la evaluación económica del proyecto puro en un horizonte de 5 años, se obtuvieron buenos resultados de cara a la toma de decisión de si realizar el proyecto o no, con un VAN de \$30.877.299. Del mismo modo, al comparar la tasa de descuento (CAPM) de 8,07% con la TIR (36%) y TIRM (24%), también es sugerente realizar el proyecto ya que los retornos son considerablemente mayores a la tasa mínima exigida por el inversionista. Además, según el indicador VAUE, se ganarán \$7.747.692 en promedio anualmente en los 5 años, considerando el VAN. En términos de recuperación de dinero, se espera un Payback en el transcurso del tercer año de operación.

Tras los análisis de sensibilidad tanto de Montecarlo, Tornado y Araña para el VAN, TIR y TIRM, se pudo determinar las variables que más afectaban estos indicadores tan importantes para el proyecto, en donde, en todos los resultados arrojó que al realizar el proyecto se deben tener mucho cuidado principalmente con las variaciones en: El precio del Menú 2 Con Combo, el Precio del Menú 1 Con Combo, el Precio del Menú 2 Sin Combo, y el Precio del Menú 3 Con Combo, ya que estas son muy significativas y sus variaciones tienen alto impacto en los indicadores clave. Y del mismo modo, las variables menos significativas fueron: El % de Crecimiento Ventas APP y el % Crecimiento Costos Variables Anuales.

Al financiar el proyecto con un 50% de deuda y 50% de financiamiento propio en un horizonte de 5 años, se consiguieron buenos resultados también de cara a la toma de decisión de desarrollar el proyecto o no, ya que se obtuvo un VAN de \$26.586.903. Y si comparamos los indicadores al igual que para el proyecto puro, también el escenario es positivo, porque la TIR (43%) y TIRM (31%) son considerablemente mayores a la tasa de descuento (WACC) del 10,79% exigida por el inversionista. También, según el VAUE, se ganarán en promedio \$6.6671.151 anualmente durante los 5 años. En términos de recuperación de dinero, el Payback es durante el cuarto año de operación.

La mejor opción para realizar el proyecto es financiándolo 100% con capital propio, ya que el VAN es mayor que el VAN con deuda, pero no siempre se puede tener el capital necesario para desarrollarlo de esta manera. Es por esto que, en ese caso, se recomienda realizarlo de manera financiada con deuda en un 50%. Esta opción pierde atractivo porque al financiarlo, el capital resulta ser más caro que realizando el proyecto de manera pura.

8. CONCLUSIONES

A nivel nacional, el emprendimiento siempre ha ido al alza, ya que cada vez los chilenos son más osados a la hora de tener su negocio. Sin embargo, este aumento va acompañado de un alto porcentaje de emprendedores que no pasan los tres meses de operación por falta de políticas y programas que velen por su existencia. Es por esto que, cada vez son más los programas y ayudas para los emprendedores en Chile.

La industria gastronómica ha crecido considerablemente los últimos quince años. Esto acompañado con el aumento de restaurantes y oferentes en Chile. En datos más actuales, esta industria creció un 5,8% para el cierre del 2018. Por otro lado, el consumo en 2019 se mantuvo constante en la Región Metropolitana con un consumo por boleta de \$4926. Lo cual sigue siendo un buen promedio para los restaurantes.

Frente a la Pandemia, la industria gastronómica sufrió una gran caída, pese a esto las autoridades y emprendedores se presentan bastante optimistas, ya que el mercado se va activando poco a poco de la mano a planes de transición de fase de cuarentena, dando paso a la oportunidad de volver a operar respetando las respectivas medidas sanitarias.

La industria de los *food trucks* va al alza, ya hay alrededor de 1000 de ellos operando. Debido a que es un emprendimiento fácil y rápido de llevar a cabo por sus bajos costos respecto a otro tipo de emprendimientos, y por la amplia variedad de propuestas gastronómicas que se pueden ofrecer para satisfacer a los consumidores con gustos cada vez más complejos.

Frente a dichos gustos de los consumidores, la industria de alimentos se ha visto obligada a innovar y adaptarse, tanto así, que cada vez son más productos en el mercado que

son libre de explotación animal e impacto ambiental. Más de 20 marcas han certificado sus productos tanto nacionales como internacionales.

Respecto a los casos exitosos de *food trucks* veganos, se logra percibir con facilidad las claves de su permanencia en el mercado. Estas se deben básicamente a una buena cartera de productos para los consumidores, con sabores nuevos y llamativos. La calidad de sus ingredientes. Operar en la mayor cantidad de eventos masivos o permanecer en un lugar clave con alto flujo de personas. Contar con delivery, ya sea propio o a través de una aplicación, así el producto llega a más clientes. Y, por último, un adecuado y exitoso manejo de redes sociales, ya que así, se puede dar a conocer la ubicación, propuesta y menús.

Frente al entorno macro, respecto al punto político, la documentación es de fácil acceso y obtención, el reglamento sanitario complica un poco la operación, ya que no permite la fabricación de productos dentro de los *food trucks*, esto obliga a operar en una cocina externa. Respecto al punto económico, se espera que la economía se recupere más rápido que lo que se tenía previsto. Frente a lo social, es bastante positivo ya que, cada vez hay más chilenos interesados y adeptos a la cultura del veganismo o vegetarianismo. Por último, el punto tecnológico también es favorable, ya que existen modelos de *food trucks* más modernos y eficientes para operar, como también, la existencia de más aplicaciones delivery, aumentando el alcance de captación de clientes.

Según el análisis interno, el proyecto se realizaría en un entorno positivo. Porque todas las fuerzas no son significativas. Ya que, se tiene bajas barreras de salida por sus bajos costos fijos, la amenaza de productos sustitutos es baja, la rivalidad de competidores también es baja por la alta capacidad de diferenciación del proyecto, el poder de negociación de los clientes es baja porque, ya sea en un lugar fijo o en un evento, el consumidor tiene muy pocas opciones de saciar su demanda o privilegia su tiempo por sobre el precio del producto. Por

último, el poder de negociación de los proveedores también es baja, por la alta oferta de vendedor de vegetales y cada vez son más los productores de insumos veganos.

Al realizar la evaluación económica del proyecto puro en un horizonte de 5 años, se obtuvieron buenos resultados de cara a la toma de decisión de si realizar el proyecto o no, con un VAN de \$30.877.299. Del mismo modo, al comparar la tasa de descuento (CAPM) de 8,07% con la TIR (36%) y TIRM (24%), también es sugerente realizar el proyecto ya que los retornos son considerablemente mayores a la tasa mínima exigida por el inversionista. Además, según el indicador VAUE, se ganarán \$7.747.692 en promedio anualmente en los 5 años, considerando el VAN. En términos de recuperación de dinero, se espera un Payback en el transcurso del tercer año de operación.

Tras los análisis de sensibilidad tanto de Montecarlo, Tornado y Araña para el VAN, TIR y TIRM, se pudo determinar las variables que más afectaban estos indicadores tan importantes para el proyecto, en donde, en todos los resultados arrojó que al realizar el proyecto se deben tener mucho cuidado principalmente con las variaciones en: El precio del Menú 2 Con Combo, el Precio del Menú 1 Con Combo, el Precio del Menú 2 Sin Combo, y el Precio del Menú 3 Con Combo, ya que estas son muy significativas y sus variaciones tienen alto impacto en los indicadores clave. Y del mismo modo, las variables menos significativas fueron: El % de Crecimiento Ventas APP y el % Crecimiento Costos Variables Anuales.

Al financiar el proyecto con un 50% de deuda y 50% de financiamiento propio en un horizonte de 5 años, se consiguieron buenos resultados también de cara a la toma de decisión de desarrollar el proyecto o no, ya que se obtuvo un VAN de \$26.586.903. Y si comparamos los indicadores al igual que para el proyecto puro, también el escenario es positivo, porque la TIR (43%) y TIRM (31%) son considerablemente mayores a la tasa de descuento (WACC)

del 10,79% exigida por el inversionista. También, según el VAUE, se ganarán en promedio \$6.671.151 anualmente durante los 5 años. En términos de recuperación de dinero, el Payback es durante el cuarto año de operación.

La mejor opción para realizar el proyecto es financiándolo 100% con capital propio, ya que el VAN es mayor que el VAN con deuda, pero no siempre se puede tener el capital necesario para desarrollarlo de esta manera. Es por esto que, en ese caso, se recomienda realizarlo de manera financiada con deuda en un 50%. Esta opción pierde atractivo porque al financiarlo, el capital resulta ser más caro que realizando el proyecto de manera pura.

Con todo lo anterior, se puede concluir que el modelo de negocios confeccionado tras esta investigación es viable de realizar, ya que plantea la entrega de un servicio centrado en satisfacer la necesidad dinámica de los nuevos consumidores, focalizado en hacerlo de la manera más consciente con los animales y el medio ambiente y entrega un buen resultado económico. Por otro lado, se sugiere, estudiar a través de otra investigación la posibilidad de aumentar el número de carros para generar economías de escala en los sueldos, como es el del director ejecutivo; o bien, con la modalidad de *food trucks* dinámicos que solventan las demandas de eventos masivos. También, se recomienda estudiar la opción de abrir nuevas propuestas gastronómicas tales como waffles veganos, helados, entre otras.

9. ANEXOS.

Anexo N°1: Resolución sanitaria del Ministerio de Salud



Ministerio de Salud
Gobierno de Chile

AUTORIZACIÓN DE ALIMENTOS (REQUISITOS)

ANTECEDENTES DE LA INSTALACIÓN

Tipo de instalación : PUESTOS, CASETAS, CARROS Y QUIOSCOS
Nombre de fantasía :
Giro municipal :

IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE

Rut : 76158585-1
Nombre : SOCIEDAD DE SERVICIOS SERPME LTDA
Dirección : OHIGGINS 580 OF 123
Email : CONSULTORA.SERPME@GMAIL.COM

DIRECCIÓN DE LA INSTALACIÓN

Calle :
Datos de referencia :
Región :
Comuna :

CONTACTO PARA EL TRAMITE

Nombre :
Teléfono :
Email :

DATOS GENERALES

Capital declarado : \$ 1.500.000
Beneficio : SIN BENEFICIO
Valor del trámite : \$ 72.850

FINES

Id	Descripción
1	LABORAR Y EXPENDER EN PUESTO EMPAREDADOS CALIENTES A BASE DE CECINAS COCIDAS
2	EXPENDER EN PUESTO TE Y CAFE EN TERNOS SELLADOS

ANTECEDENTES

Id	Descripción
1	ACREDITAR POR MUNICIPALIDAD CORRESPONDIENTE LUGAR DE EMPLAZAMIENTO

ATRIBUTOS

Id	Descripción
1	HORARIO DE TRABAJO
2	SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA

REQUISITOS

Para validar este documento ingrese a [webdigital.minsal.cl](#), opción "Ver Documento", número de Trámite Código de validación:

1 / 2

Id	Descripción	Normativa
1	CARRO O SOPORTE FÍSICO DE LA INSTALACIÓN DE MATERIAL SÓLIDO, LAVABLE, DE TAMAÑO SUFICIENTE, Y DEBE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA PROTEGIDA QUE DELIMITE EL ESPACIO DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
2	CONTAR CON UN SISTEMA DE AGUA POTABLE CORRIENTE MEDIANTE UN ESTANQUE CON CAPACIDAD DE PROVISIÓN MÍNIMA DE 100 LITROS, QUE PERMITA SU REABASTECIMIENTO CADA VEZ QUE SEA NECESARIO, Y QUE ASEGURE EL CORRECTO LAVADO DE MANOS Y UTENSILIOS QUE SE UTILICEN	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
3	CONTAR CON LAVAMANOS, JABÓN Y TOALLAS DE PAPEL DESECHABLES COMO ÚNICO SISTEMA DE SECADO	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
4	CONTAR CON UN ESTANQUE HERMÉTICO DE RECEPCIÓN DE LAS AGUAS UTILIZADAS, CUYA CAPACIDAD SEA MAYOR A LAS DEL ESTANQUE DE AGUA LIMPA	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
5	CONTAR CON UN SISTEMA DE FRÍO QUE PERMITA MANTENER LA TEMPERATURA DE REFRIGERACIÓN, DE LAS PASTAS, VEGETALES PROCESADOS Y CECINAS, ENTRE 5° Y 5° C Y DE UN DISPOSITIVO PARA EL CONTROL PERMANENTE DE LA TEMPERATURA	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
6	CONTAR CON UN DEPÓSITO O CONTENEDOR PARA LAS MATERIAS PRIMAS QUE NO REQUIERAN REFRIGERACIÓN QUE ASEGURE MANTENERLAS PROTEGIDAS Y AISLADAS DEL MEDIO AMBIENTE	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
7	CONTAR CON UN DEPÓSITO LAVABLE CON TAPA PARA LA ACUMULACIÓN DE DESPERDICIOS	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
8	LOS CILINDROS DE GAS DEBEN ESTAR INSTALADOS Y SER UTILIZADOS CUMPLIENDO CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE GARANTICEN LA SALUD DEL TRABAJADOR Y LA COMUNIDAD, CONFORME A LAS DISPOSICIONES DE LA AUTORIDAD COMPETENTE	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
9	CONTAR CON ACCESO A SERVICIOS HIGIENICOS A 75 METROS DE DISTANCIA COMO MÁXIMO	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
10	LOS CARROS, QUIOSCOS Y CASITAS QUE NO CUENTEN CON ESTRUCTURA PROTEGIDA DEBEN POSEER UN TOLDOS Y SOLO PODRAN EXPENDER EMPAQUETADOS A BASE DE CECINAS COCIDAS, LAS CUALES SE DEBERAN MANTENER DEBIDAMENTE REFRIGERADAS Y PARA SU EXPENDIO SOLO SE PODRAN CALENTAR A TRAVÉS DE UN SISTEMA AISLADO DEL MEDIO AMBIENTE	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
11	DEBE UTILIZAR VASOS DESECHABLES	---

REQUISITOS OPERACIONALES

Id	Descripción	Normativa
1	TODAS LAS MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS DEBEN PROCEDIR DE ESTABLECIMIENTOS AUTORIZADOS	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
2	LOS ADEREZOS Y SALSA, DEBEN EXPENDERSE EN ENVASES UNITARIOS SELLADOS Y ROTULADOS	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA
3	SOLO SE PERMITE LA ELABORACIÓN Y EXPENDIO DE ADEREZOS A BASE DE VEGETALES (TOMATE, PASTA) EN AQUELLOS QUIOSCOS O CARROS QUE CUENTEN ESTRUCTURA CERRADA, ESTOS ADEREZOS DEBERAN MANTENERSE EN REFRIGERACIÓN Y EN RECIPIENTES CERRADOS Y NO PODRAN SER DE ACCESO DIRECTO DE LOS CONSUMIDORES	art. 74 b) D. S. 977/96 MINSA

GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD

Para validar este documento ingrese a adigital.minsal.cl, opción "Ver Documento", número de Trámite Código de validación:

2 / 2

ANEXO N°2: Encuesta Online.

Edad *

☐ Entre 17 y 24 años

☐ Entre 25 y 32 años

☐ Entre 33 y 40 años

☐ Entre 41 y 48 años

☐ 49 años o más

Género *

☐ Femenino

☐ Masculino

☐ Prefiero no decirlo

¿En qué comuna resides? *

1. Santiago.
2. Cerrillos.
3. Cerro Navia.
4. Conchalí.
5. El Bosque.
6. Estación Central.
7. Huechuraba.
8. Independencia.
9. La Cisterna.
10. La Florida.
11. La Granja.

¿Practica usted algún tipo de deporte u otra disciplina (como yoga, pilates, etc.) al menos una vez por semana? *

☐ Sí

☐ No

¿Con qué nivel de frecuencia acostumbra salir a comer y/o pasear a parques? *

☐ Alto

☐ Moderado

☐ Bajo

¿Consumes comida rápida? (Nota: Comida rápida es todo alimento que es preparado y servido para su consumo en establecimientos especializados o delivery) *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta fue SI, ¿Con qué frecuencia consumes comida rápida?

- ☐ Entre 1 y 3 veces al mes
- ☐ Entre 4 y 6 veces al mes
- ☐ Entre 7 y 9 veces al mes
- ☐ Más de 9 veces al mes

¿Usted pide o ha pedido comida rápida por aplicaciones de delivery? (Rappi, Uber eats, Pedidos ya!, etc) *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta fue SI, ¿Con qué frecuencia pides comida a través de aplicaciones?

- ☐ Entre 1 y 3 veces al mes
- ☐ Entre 4 y 6 veces al mes
- ☐ Entre 7 y 9 veces al mes
- ☐ Más de 9 veces al mes

Cuando compras comida a través de una app delivery ¿Cuál es la aplicación que más utilizas? *

- ☐ Rappi
- ☐ Uber Eats
- ☐ Pedidos ya!
- ☐ Otra...

Considerando que...

La principal diferencia entre vegano y vegetariano es que una persona vegana no consume productos de origen animal. Para ellos esto es un estilo de vida.
Los veganos no consumen productos de origen animal, ni productos producidos por animales, incluyendo carne, pescado, aves, huevos, productos lácteos, miel o gelatina. Comen granos, frijoles, nueces, frutas, verduras y semillas. En cambio, un vegetariano es alguien que no come carne, pescado ni pollo, más que un estilo de vida, solo restringe su alimentación.

¿Ha comido alguna vez en un restaurante móvil tipo foodtruck? *



- ☐ Sí
- ☐ No

Usted ha probado preparaciones o productos alimenticios procesados veganos y vegetarianos? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si su respuesta fue SÍ, Elige máximo 3 opciones que hayas probado y te gustaron.

- ☐ Hamburguesas
- ☐ Queso
- ☐ Mayonesa
- ☐ Leche
- ☐ Vienesas
- ☐ Carne de soya
- ☐ Galletas

Respecto a los foodtrucks..

Según estudios, la tendencia de las propuestas gastronómicas en food trucks va al alza año tras año, cada vez son más los que se atreven a emprender con su carro propio y también, los que deciden probar sus menús

¿Le parece atractiva esta nueva tendencia de comer en food trucks? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Le interesaría comer en un foodtruck vegano y vegetariano? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un menú de almuerzo vegano? (por ejemplo: Hamburguesa, papas fritas y bebida) *

- ☐ Menos de \$3.990
- ☐ Entre \$4.000 y \$5.490
- ☐ Entre \$5.500 y \$6.990
- ☐ Más de \$7.000

¿Cual es el método de pago que mas frecuenta o le acomoda a la hora de comprar? *

- ☐ Efectivo
- ☐ Tarjeta Débito
- ☐ Tarjeta Crédito

ANEXO N°3: Ubicación del proyecto. “FOOD TRUCK PARK”, Parque Araucano, Las Condes.



ANEXO N°4: Foto Cocina Central



ANEXO N°5: Tabla Costos Variables.

		Precio unitario	Costo mensual	Costo Anual
HIGIENE	Jabon liquid mano antibact 5 lt	\$ 9.910	\$ 99.100	\$ 1.189.200
	Toalla papel 4 rollos 150 Mt	\$ 8.990	\$ 44.950	\$ 539.400
	Pack x10 Clorogel tradicional	\$ 11.500	\$ 57.500	\$ 690.000
	Limpiador liquid multiespac 2 lt	\$ 1.690	\$ 8.450	\$ 101.400
	Lavaloza 5 Lt	\$ 2.990	\$ 14.950	\$ 179.400
OPERACIONES	pack x100 Bolsas hamburguesas	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 15.000
	Servilleta cocktail 4800 unid	\$ 14.851	\$ 14.851	\$ 178.212
	Packaging compostable 200 unid	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
INSUMOS	Saco de papas 25 kg	\$ 12.990	\$ 38.970	\$ 467.640
	Bebidas lata 350 ml	\$ 348	\$ 24.360	\$ 292.320
	Bolsa de ketchup JB 10 kg	\$ 13.837	\$ 55.348	\$ 664.176
	Bolsa mostaza JB 10 kg	\$ 11.466	\$ 45.864	\$ 550.368
	Aceite oliva 5 lt	\$ 21.000	\$ 147.000	\$ 1.764.000
	Bolsa de sal 10 kg	\$ 14.990	\$ 44.970	\$ 539.640
	Saco de Harina 25 kg	\$ 14.990	\$ 44.970	\$ 539.640
	Pan vegano 8 unidades	\$ 1.599	\$ 15.990	\$ 191.880
	Queso vegano 125 laminas	\$ 11.500	\$ 34.500	\$ 414.000
	Campiñones 5 kg	\$ 18.000	\$ 108.000	\$ 1.296.000
	Saco cebolla 18 kg	\$ 2.500	\$ 7.500	\$ 90.000
	Paquete papas al hilo 1 kg	\$ 4.000	\$ 40.000	\$ 480.000
	Lechuga 1kg	\$ 1.100	\$ 33.000	\$ 396.000
	Pepinillo 420 gr	\$ 3.900	\$ 58.500	\$ 702.000
	Palta 2 kg	\$ 6.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
	Saco de tomate 17 kg	\$ 17.000	\$ 51.000	\$ 612.000
	Bolsa de lentejas 1 kg	\$ 1.000	\$ 30.000	\$ 360.000
	Garbanzo 5 kg	\$ 10.400	\$ 62.400	\$ 748.800
	Carne de soya 5 kg	\$ 10.500	\$ 63.000	\$ 756.000
	Porotos negros 1 kg	\$ 1.150	\$ 34.500	\$ 414.000

Total Costos Variables Anuales

\$ 15.755.076

ANEXO N°6: Cotización Carro de Arrastre.



CARRO GASTRONOMICO DE ARRASTRE

MEDIDAS 3,00 MTS. DE LARGO X 2,00 DE ANCHO X 2,00 MTS DE ALTO

LINEA ECONOMICA

FORRO EXTERIOR ACERO PINTADO BLANCO
FORRO INTERIOR ACERO PINTADO BLANCO



TODOS LOS CARROS INCLUYE CERTIFICACION TEI EN SEC

Nuestros carros son fabricados a pedido
tiempo de fabricación 20 a 25 días hábiles

(*) COTIZACION VALIDA POR DIEZ DIAS

CARRO BASICO - CARACTERISTICAS GENERALES

ESTRUCTURA METÁLICA
FORRO EXTERIOR ACERO PINTADO BLANCO
FORRO INTERIOR ACERO PINTADO BLANCO
PISO VINILICO ALTO TRAFICO (PERMITIDO POR EL SESMA)
SISTEMA ELECTRICO INTERIOR 220 VOL MODALIDAD TEI CUMPLIENDO
CON LOS REQUICITOS ESTABLECIDOS EN SEC PARA SU CERTIFICACION
ESTANQUE DE AGUA LIMPIA CAPACIDAD 100 LTS.
ESTANQUE RECEPTOR DE AGUA CAPACIDAD 110 LTS. CON LLAVE DE DESAGUE
LAVAPLATOS
CAPACIDAD DE CARGA 700 KILOS
1 EJE DOS RUEDAS
SISTEMA DE LUCES REGLAMENTARIO 12 VOL
4 PATAS CON MORDAZAS

NETO	\$	3.000.000
IVA	\$	570.000
TOTAL	\$	3.570.000

Así se paga hoy!



CARRO FULL IMPLEMENTADO

FREIDORA CON UN CANASTILLOS
PLANCHA CHURRASQUERA MEDIDAS 0,5' X 0,55 MTS
1 FOGON LIBRE
RECIPIENTE PARA COCCION DE VIENTISAS (CON FUEGO)
CAMPANA ACERO INOX. CON MOTOR INDUSTRIAL
CAJA PORTA BALON DE GAS EN LANZA (15 KILOS)
CAJA PORTA GENERADOR EN LANZA
VISICOOLER 400 LTS
MESON SALSERO REFRIGERADO DOS PUERTAS CUBIERTA DE MARMOL
MESON ACERO INOX MEDIDAS 0,60 X 0,90 MTS

NETO	\$	4.500.000
IVA	\$	855.000
TOTAL	\$	5.355.000



ANEXO N°7: Capital de Trabajo.

Meses 12												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR VENTAS \$	0	8.300.977	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660
INGRESO MENSUAL (1)	0	8.300.977	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660	7.923.660
COSTO MENSUAL DIRECTO PRODUCCIÓN	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564	1.655.564
COSTO FIJO DE PRODUCCIÓN MENSUAL	1.343.883	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	1.263.454	515.364
COSTO FABRICACIÓN MENSUAL (2)	2.999.447	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.919.018	2.170.928
SALDO MENSUAL (1-2)	-2.999.447	5.381.959	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.004.642	5.752.732
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACION	-3.569.342	6.404.531	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	5.955.524	6.845.751
COSTO MENSUAL OBRA MANO DIRECTA	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUAL	116.717	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141	118.141
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS	3.911.717	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141	3.913.141
SALDO MENSUAL FINAL	-7.481.059	2.491.390	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.042.383	2.932.610
SALDO ACUMULADO	-7.481.059	-4.989.669	-2.947.286	-904.904	1.137.479	3.179.862	5.222.244	7.264.627	9.307.009	11.349.392	13.391.775	16.324.385
CAPITAL DE TRABAJO	-7.481.059											

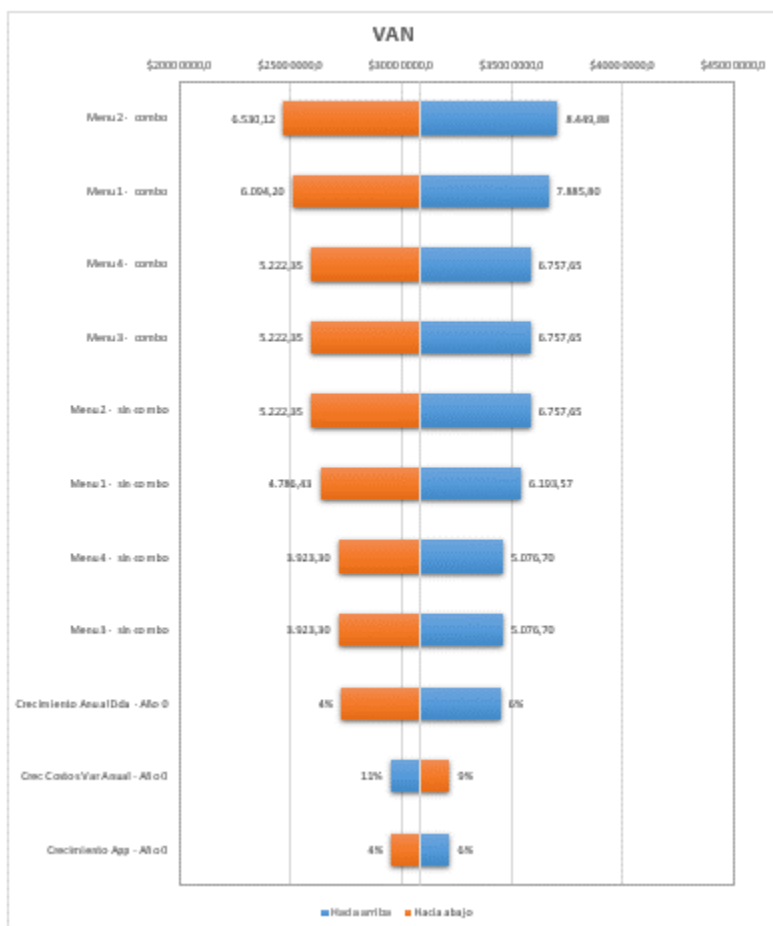
ANEXO N°8: Depreciación de Activos.

	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Vida Útil Norm	Acelerada	Depreciación	Dep año 2	dep año 3	Dep año 4	Dep año 5	Valor Libro
Escritorio	1	\$ 42.990	\$ 42.990	5	1	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ -
silla	2	\$ 16.990	\$ 33.980	5	1	\$ 6.796	\$ 6.796	\$ 6.796	\$ 6.796	\$ 6.796	\$ -
silla de escrito	1	\$ 42.990	\$ 42.990	5	1	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ 8.598	\$ -
impresora	1	\$ 99.990	\$ 99.990	3	1	\$ 33.330	\$ 33.330	\$ 33.330			\$ -
Pc all-in-one	1	\$ 499.990	\$ 499.990	6	2	\$ 83.332	\$ 49.998	\$ 49.998	\$ 49.998	\$ 49.998	\$ 49.998
Equipamiento	1	\$ 81.740	\$ 81.740	3	1	\$ 27.247	\$ 27.247	\$ 27.247			\$ -
Carro	1	\$ 5.355.000	\$ 5.355.000	7	2	\$ 765.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 1.140.000
Visicooler	1	\$ 80.000	\$ 80.000	9	3	\$ 8.889	\$ 8.889	\$ 8.889	\$ 8.889	\$ 8.889	\$ 26.667
Plato bajo cer	18	\$ 890	\$ 16.020	3	1	\$ 5.340	\$ 5.340	\$ 5.340			\$ -
Set cubiertos	3	\$ 8.990	\$ 26.970	3	1	\$ 8.990	\$ 8.990	\$ 8.990			\$ -
Camioneta M	1	\$ 13.078.100	\$ 13.078.100	7	2	\$ 1.868.300	\$ 1.868.300	\$ 1.868.300	\$ 1.868.300	\$ 1.868.300	\$ 3.736.600
Pesa	4	\$ 7.490	\$ 29.960	9	3	\$ 3.329	\$ 1.664	\$ 1.664	\$ 1.664	\$ 1.664	\$ 6.658
Freezer Mabe	4	\$ 179.990	\$ 719.960	10	3	\$ 71.996	\$ 35.998	\$ 35.998	\$ 35.998	\$ 35.998	\$ 179.990
Set Utensilios	4	\$ 14.437	\$ 57.748	3	1	\$ 19.249	\$ 19.249	\$ 19.249			\$ -
Moldes hamb	10	\$ 18.990	\$ 189.900	3	1	\$ 63.300	\$ 63.300	\$ 63.300			\$ -
Cooler	4	\$ 36.990	\$ 147.960	10	3	\$ 14.796	\$ 14.796	\$ 14.796	\$ 14.796	\$ 14.796	\$ 73.980
Minipimer	4	\$ 29.990	\$ 119.960	3	1	\$ 39.987	\$ 19.993	\$ 19.993			\$ -
Set de ollas	4	\$ 22.990	\$ 91.960	3	1	\$ 30.653	\$ 30.653	\$ 30.653			\$ -
Total						\$ 3.067.729	\$ 2.781.740	\$ 2.781.740	\$ 2.573.638	\$ 2.573.638	\$ 5.213.893

ANEXO N°9: Flujo de Caja del Proyecto Puro.

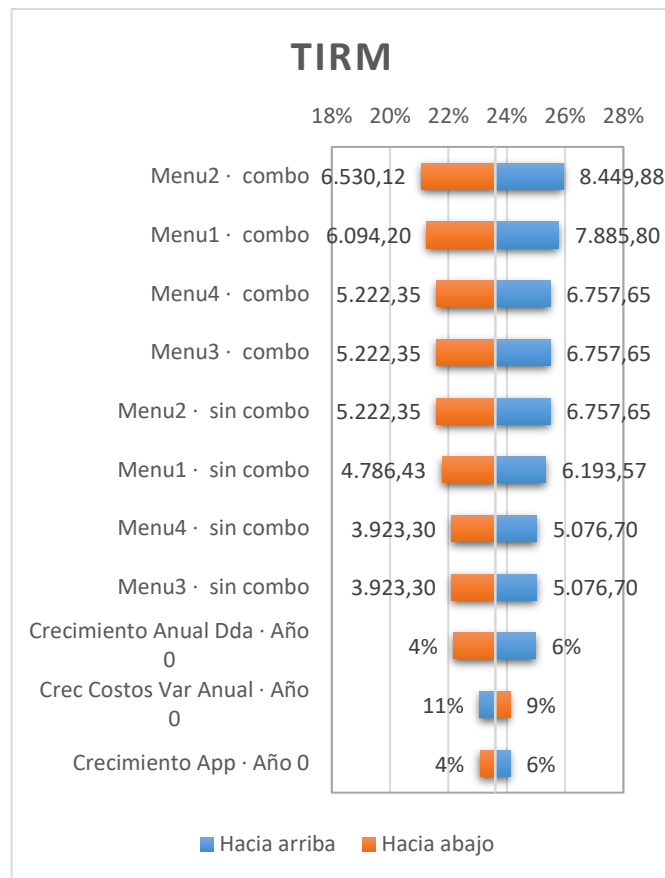
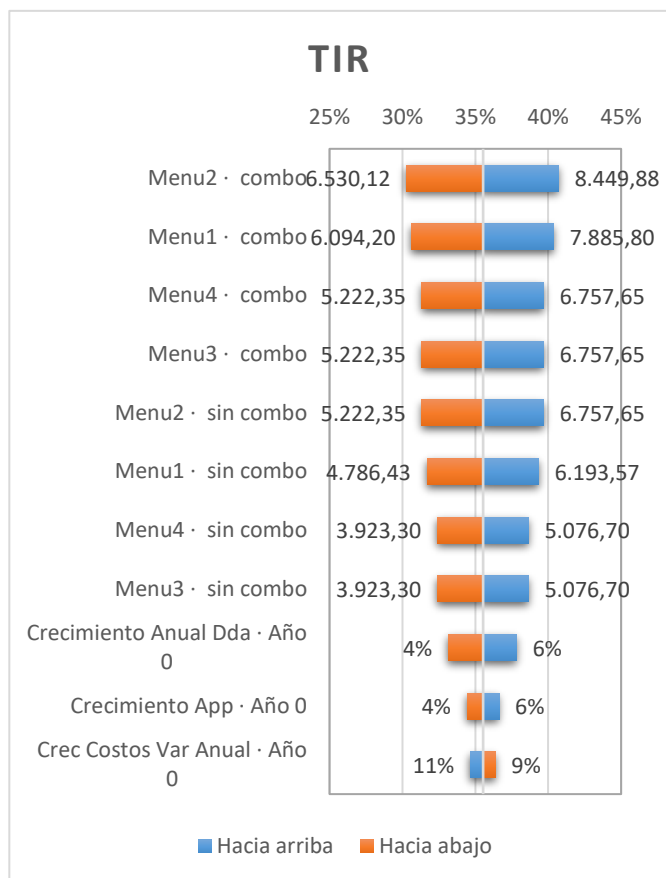
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 95.083.920	\$ 99.838.116	\$104.830.021	\$110.071.522	\$ 115.575.098
Costos Operacionales Variables		\$ -18.508.426	\$ -20.221.601	\$ -22.099.211	\$ -24.157.353	\$ -26.413.721
Costos Operacionales Fijos		\$ -17.527.199	\$ -18.403.559	\$ -19.323.737	\$ -20.289.923	\$ -21.304.420
Remuneraciones Fijas		\$ -45.540.000	\$ -46.678.500	\$ -47.845.463	\$ -49.041.599	\$ -50.267.639
Utilidad Operacional		\$ 13.508.295	\$ 14.534.456	\$ 15.561.612	\$ 16.582.647	\$ 17.589.319
Depreciación		\$ -3.067.729	\$ -2.781.740	\$ -2.781.740	\$ -2.573.638	\$ -2.573.638
Intereses Crédito Largo Plazo						
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						\$ 9.839.981
Valor Libro						\$ -5.213.893
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 10.440.565	\$ 11.752.715	\$ 12.779.871	\$ 14.009.009	\$ 19.641.769
Impuestos		\$ -2.610.141	\$ -2.938.179	\$ -3.194.968	\$ -3.502.252	\$ -4.910.442
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 7.830.424	\$ 8.814.536	\$ 9.584.903	\$ 10.506.757	\$ 14.731.327
Depreciación		\$ 3.067.729	\$ 2.781.740	\$ 2.781.740	\$ 2.573.638	\$ 2.573.638
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.213.893
Amortización Crédito Largo Plazo						
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	\$ -24.599.951					
Inversión Intangibles	\$ -304.141					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -7.346.357	\$ -367.318	\$ -385.684	\$ -404.968	\$ -425.216	\$ -446.477
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.376.019
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		\$ 3.993.678	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Antes de Financiamiento	\$ -32.250.449	\$ 14.524.514	\$ 11.210.593	\$ 11.961.676	\$ 12.655.178	\$ 31.448.399
Crédito Largo Plazo						
Crédito Corto Plazo						
Flujo Despues de Financiamiento	\$ -32.250.449	\$ 14.524.514	\$ 11.210.593	\$ 11.961.676	\$ 12.655.178	\$ 31.448.399
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	\$ -32.250.449	\$ 13.439.913	\$ 9.598.830	\$ 9.477.124	\$ 9.277.857	\$ 21.334.024
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -32.250.449	\$ -18.810.536	\$ -9.211.706	\$ 265.418	\$ 9.543.274	\$ 30.877.299

ANEXO N°10: Resultados Grafico Tornado VAN



Variable de entrada	VAN				Entrada		
	Hacia abajo	Hacia arriba	Rango	Explicación de variación ¹	Hacia abajo	Hacia arriba	Caso base
Menu2 · combo	\$24.689.486	\$37.065.112	\$12.375.625	18,25%	6.530,12	8.449,88	7.490,00
Menu1 · combo	\$25.102.558	\$36.652.040	\$11.549.482	34,15%	6.094,20	7.885,80	6.990,00
Menu4 · combo	\$25.928.701	\$35.825.897	\$9.897.196	45,83%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu3 · combo	\$25.928.701	\$35.825.897	\$9.897.196	57,50%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu2 · sin combo	\$25.928.701	\$35.825.897	\$9.897.196	69,18%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu1 · sin combo	\$26.341.773	\$35.412.825	\$9.071.052	78,99%	4.786,43	6.193,57	5.490,00
Menu4 · sin combo	\$27.159.654	\$34.594.943	\$7.435.289	85,57%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Menu3 · sin combo	\$27.159.654	\$34.594.943	\$7.435.289	92,16%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Crecimiento Anual Dda · Año 0	\$27.310.813	\$34.486.941	\$7.176.127	98,30%	4%	6%	5%
Crec Costos Var Anual · Año 0	\$32.205.140	\$29.517.876	\$2.687.264	99,16%	9%	11%	10%
Crecimiento App · Año 0	\$29.551.779	\$32.202.819	\$2.651.040	100,00%	4%	6%	5%

ANEXO N°11: Resultados Grafico Tornado TIR y TIRM



Variable de entrada	TIR				Entrada		
	Hacia abajo	Hacia arriba	Rango	Explicación de variación ¹	Hacia abajo	Hacia arriba	Caso base
Menu2 · combo	30%	41%	10%	18,79%	6.530,12	8.449,88	7.490,00
Menu1 · combo	31%	40%	10%	35,15%	6.094,20	7.885,80	6.990,00
Menu4 · combo	31%	40%	8%	47,17%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu3 · combo	31%	40%	8%	59,18%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu2 · sin combo	31%	40%	8%	71,20%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu1 · sin combo	32%	39%	8%	81,29%	4.786,43	6.193,57	5.490,00
Menu4 · sin combo	32%	39%	6%	88,07%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Menu3 · sin combo	32%	39%	6%	94,85%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Crecimiento Anual Dda · Año 0	33%	38%	5%	98,64%	4%	6%	5%
Crecimiento App · Año 0	34%	37%	2%	99,48%	4%	6%	5%
Crec Costos Var Anual · Año 0	36%	35%	2%	100,00%	9%	11%	10%

Variable de entrada	TIRM				Entrada		
	Hacia abajo	Hacia arriba	Rango	Explicación de variación ¹	Hacia abajo	Hacia arriba	Caso base
Menu2 · combo	21%	26%	5%	18,28%	6.530,12	8.449,88	7.490,00
Menu1 · combo	21%	26%	5%	34,20%	6.094,20	7.885,80	6.990,00
Menu4 · combo	22%	25%	4%	45,87%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu3 · combo	22%	25%	4%	57,55%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu2 · sin combo	22%	25%	4%	69,22%	5.222,35	6.757,65	5.990,00
Menu1 · sin combo	22%	25%	4%	79,03%	4.786,43	6.193,57	5.490,00
Menu4 · sin combo	22%	25%	3%	85,61%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Menu3 · sin combo	22%	25%	3%	92,19%	3.923,30	5.076,70	4.500,00
Crecimiento Anual Dda · Año 0	22%	25%	3%	98,32%	4%	6%	5%
Crec Costos Var Anual · Año 0	24%	23%	1%	99,18%	9%	11%	10%
Crecimiento App · Año 0	23%	24%	1%	100,00%	4%	6%	5%

ANEXO N°12: Tabla Amortización Crédito 1 año (50% Financiado).

Pago N°	Intereses	Amortización	Cuota	Capital
0				\$16.125.224
1	\$ 224.141	\$ 1.244.109	\$ 1.468.249	\$14.881.116
2	\$ 206.848	\$ 1.261.402	\$ 1.468.249	\$13.619.714
3	\$ 189.314	\$ 1.278.935	\$ 1.468.249	\$12.340.778
4	\$ 171.537	\$ 1.296.713	\$ 1.468.249	\$11.044.066
5	\$ 153.513	\$ 1.314.737	\$ 1.468.249	\$ 9.729.329
6	\$ 135.238	\$ 1.333.012	\$ 1.468.249	\$ 8.396.317
7	\$ 116.709	\$ 1.351.541	\$ 1.468.249	\$ 7.044.777
8	\$ 97.922	\$ 1.370.327	\$ 1.468.249	\$ 5.674.450
9	\$ 78.875	\$ 1.389.375	\$ 1.468.249	\$ 4.285.075
10	\$ 59.563	\$ 1.408.687	\$ 1.468.249	\$ 2.876.388
11	\$ 39.982	\$ 1.428.268	\$ 1.468.249	\$ 1.448.121
12	\$ 20.129	\$ 1.448.121	\$ 1.468.249	\$ -

ANEXO N°13: Flujo de Caja Proyecto Financiado Deuda 50%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 95.083.920	\$ 99.838.116	\$104.830.021	\$110.071.522	\$ 115.575.098
Costos Operacionales Variables		\$ -18.508.426	\$ -20.221.601	\$ -22.099.211	\$ -24.157.353	\$ -26.413.721
Costos Operacionales Fijos		\$ -17.527.199	\$ -18.403.559	\$ -19.323.737	\$ -20.289.923	\$ -21.304.420
Remuneraciones Fijas		\$ -45.540.000	\$ -46.678.500	\$ -47.845.463	\$ -49.041.599	\$ -50.267.639
Utilidad Operacional		\$ 13.508.295	\$ 14.534.456	\$ 15.561.612	\$ 16.582.647	\$ 17.589.319
Depreciación		\$ -3.067.729	\$ -2.781.740	\$ -2.781.740	\$ -2.573.638	\$ -2.573.638
Intereses Crédito Largo Plazo		\$ -1.493.768		\$ -		
Intereses Crédito Corto Plazo						
Pérdida Ejercicio Anterior						
Venta de Activo						\$ 9.839.981
Valor Libro						\$ -5.213.893
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 8.946.797	\$ 11.752.715	\$ 12.779.871	\$ 14.009.009	\$ 19.641.769
Impuestos		\$ -2.236.699	\$ -2.938.179	\$ -3.194.968	\$ -3.502.252	\$ -4.910.442
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 6.710.098	\$ 8.814.536	\$ 9.584.903	\$ 10.506.757	\$ 14.731.327
Depreciación		\$ 3.067.729	\$ 2.781.740	\$ 2.781.740	\$ 2.573.638	\$ 2.573.638
Pérdida Ejercicio Anterior						
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.213.893
Amortización Crédito Largo Plazo		\$ -16.125.224		\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Crédito Corto Plazo						
Inversión Activos Fijos	\$ -24.599.951					
Inversión Intangibles	\$ -304.141					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -7.346.357	\$ -367.318	\$ -385.684	\$ -404.968	\$ -425.216	\$ -446.477
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 9.376.019
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		\$ 3.993.678	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Antes de Financiamiento	\$ -32.250.449	\$ -2.721.037	\$ 11.210.593	\$ 11.961.676	\$ 12.655.178	\$ 31.448.399
Crédito Largo Plazo	\$ 16.125.224					
Crédito Corto Plazo						
Flujo Despues de Financiamiento	\$ -16.125.224	\$ -2.721.037	\$ 11.210.593	\$ 11.961.676	\$ 12.655.178	\$ 31.448.399
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	\$ -16.125.224	\$ -2.456.008	\$ 9.133.120	\$ 8.795.851	\$ 8.399.422	\$ 18.839.743
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	\$ -16.125.224	\$ -18.581.232	\$ -9.448.112	\$ -652.261	\$ 7.747.161	\$ 26.586.903

10. REFERENCIAS

- Asesores de Pymes. (2018). *¿Qué es y para qué sirve el modelo CANVAS?*
- Atienza, M., Lufín, M., & Romaní, G. (2016). *Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor.*
- Ballesteros, H. (2010). *Análisis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).*
- Barrera, V. M. (2018). *Plan de Negocios para un emprendimiento regional en área gastronómica: Caso aplicado cafetería.* Tesina, Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago.
- Bueno y vegano. (2020). *Veganismo en el mundo.*
- Carreño, M. R. (2017). *Café en Passant.* Memoria, Universidad de Chile, Santiago.
- Chapman, A. (2011). *Analisis Foda y Analisis Pest.*
- El Economista américa. (13 de Abril de 2020). *El Economista américa.* Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/10478376/04/20/PIB-de-Chile-caeria-49-en-segundo-trimestre-y-tasa-de-interes-seguiria-en-05-sondeo-Banco-Central.html>
- El mostrador. (2019). *Crece mercado vegano en Chile: ya hay más de 300 productos certificados en el país.*
- Fundación Chile. (2016). *"Chile Saludable". Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural.*
- Global EntrePrenuership Monitor. (2019). *Reporte Nacional de Chile 2019.*
- Gracia, V. (5 de marzo de 2018). La explosiva expansión de las cadenas de cafeterías en Chile en cifras. *El Mercurio*, pág. 6.
- Greenpeace. (2019).
- Guerrero, M. (2020). Obtenido de <https://revistaemprende.cl/gem-2019-una-fotografia-al-emprendimiento-antes-del-estallido-social-y-la-pandemia/>
- Leal, I. (16 de Septiembre de 2015). *La Tercera.* Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/el-presente-del-ajedrez-en-chile-las-piezas-estan-en-su-lugar/>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado.*

- Ministerio de Salud. (2019). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*.
- Molina, C. M. (2017). *Terroir*. Memoria, Universidad de Chile, Santiago.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* .
- Pariente, E. (2019). *El futuro es vegano*. La Tercera.
- Pitto, J. P. (2016). *PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE RESTAURANTES*.
Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento*.
- Respaldiza, J. A., Ruiz Wood, D., & Duboy, J. (2014). *Plan de Negocios Cafeteria Guillo*.
Memoria, Universidad de Chile, Santiago.
- Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Sputnik. (2020). *Sputnik*. Obtenido de <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/202008101092374595-ventas-de-comida-rapida-se-desploman-en-chile-en-medio-de-la-pandemia/>
- Uribe, D. (2019). *Chilenos aumentan consumo de comida rápida y gasto promedio llega a \$5.000*. La Tercera.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.