

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS, INGENIERÍA Y ARTES DIGITALES
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO
FOOD TRUCK OCHENTERO
"FREE, LA LIBERTAD DE SENTIR"

ALUMNOS:

Sr. Mario Díaz Silva

Sra. Isabel Prado Videla

Sr. David Quesada Víquez

Sra. Claudia Rodríguez Cofre

Sra. Paula Urriola Solar

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO QUE TRIBUTA A LAS COMPETENCIAS NÚMERO 2, 5,
6 Y 8, NIVEL 3, DEL PERFIL DEL EGRESO

DOCENTE:

Sra. Carolina Vita Haeussler

FECHA Y LUGAR | 15 de diciembre de 2017, Santiago de Chile

© Sr. Mario Díaz Silva, Sra. Isabel Prado Videla, Sr. David Quesada Víquez, Sra. Claudia Rodríguez Cofre, Sra. Paula Urriola Solar.

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, amigos y docentes de la Universidad. Agradecemos su apoyo incondicional y paciencia en este proyecto académico que nos ha permitido cumplir una meta más en nuestra vida.

Agradecemos a todos nuestros profesores, y en especial a los profesores Carolina Vita y Pierluigi Valdatta, que gracias a sus acertados comentarios, asesoramiento y dedicación, nos invitaron a desafiarnos buscando la excelencia en este proyecto, así también a todos aquellos amigos que participaron en nuestra investigación y nos ayudaron a sentar las bases de este estudio.

RESUMEN EJECUTIVO

Propósito

“El propósito de la empresa consiste en satisfacer la necesidad de alimentación, sorprendiendo por su alta calidad, novedoso sabor y creativo ambiente ochentero”.

Misión

“La Misión de la empresa consiste en ofrecer la mejor alternativa de comida *gourmet*, brindando un servicio de alimentación que genere experiencias, con productos de calidad, sabrosos e innovadores, y en un ambiente ochentero”.

Objetivos generales del estudio

Identificar y analizar variables determinantes, para evaluar si la idea de negocio "*Food Truck* Ochentero", puede ser atractiva para un inversionista.

Analizar si el proyecto puede resultar atractivo para un segmento de clientes.

Determinar si se trata de un proyecto rentable.

¿Están las condiciones económicas dadas para desarrollar este proyecto?

Para hacer frente a estas interrogantes se hace necesario revisar a grandes rasgos, las variables circundantes generales.

Socio – Culturales

Cada vez con más frecuencia, es posible observar los camiones de comida instalados en todo Chile, transformándose en una tendencia que gana terreno en todo el mundo. Tras ponerse de moda en *EEUU* y Europa, lejos de ser una tendencia pasajera, se presenta como una iniciativa que seguirá ganando terreno en todo el mundo. Según recientes estudios en España "se trata de un negocio que ofrece una opción innovadora y práctica para seguir el ritmo a los habitantes de cualquier ciudad, y además permite ofrecer una amplia variedad de alimentos. En concreto, y según dicho estudio, el sector representará el 50% del consumo mundial en 2017".

En ese sentido, "ya en varios países se han formado comunidades, grupos e incluso asociaciones para asesorar y compartir experiencias sobre este negocio".

<http://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/7>

Tecnológicas

Respecto a la combinación de factores productivos, este proyecto es intensivo en mano de obra, al requerir personas para el procesamiento de los alimentos (cocinero), conducir el camión, administrar el negocio, atender a los clientes y realizar los cobros por las ventas. Para el desarrollo del negocio, no se requiere de especializaciones tecnológicas complejas, muy por el contrario, requiere de un funcionamiento tecnológico estándar.

Económicas

En el rubro alimentación, se observa una tendencia al alza, en particular en las ventas de comida de servicio rápido, creciendo un 3,4% el segundo trimestre de 2017. El mayor consumo de los últimos dos semestres está en línea con lo evidenciado a nivel país, donde precisamente se ha visto un crecimiento más estable del consumo privado, acompañado de una mejora en las confianzas de los consumidores.

Político – Legales

Para que la empresa pueda funcionar, requiere avanzar en etapas claves, desde su constitución, hasta la obtención del permiso de funcionamiento. Sin embargo, la iniciación de actividades, es una de las variables que hay que sortear. Otro factor, que puede ser considerado como un factor crítico de éxito, es la escasa regulación que existe actualmente en Chile, por este concepto. "El principal problema es que existe un vacío legal sobre los *food trucks*, ya que el Reglamento Sanitario de Alimentos permite la fabricación, manipulación y venta de alimentos sólo de determinadas preparaciones". No obstante, es una situación que debiera ser resuelta en el mediano plazo, dada la importancia que las autoridades le han ido dando a esta materia.

<http://www.lahora.cl/2016/12/la-legislacion-que-limita-a-los-carritos-gourmet/>

Ambientales

Otra variable que puede ser considerada como una "tendencia" que cada vez toma más adeptos, es la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Contaminación ambiental, recalentamiento global, la herencia a futuras generaciones, se presentan entre los grandes temas que movilizan a gobernantes y ciudadanos de todas las naciones, para reservar un planeta que hoy se ve amenazado.

Más allá de la tendencia, el compromiso de "*Food Truck* ochentero" con el medio ambiente, se presenta desde la convicción de los socios accionistas, sentando las bases para definir iniciativas concretas que permitan seguir contribuyendo en esa materia.

Variables circundantes Específicas (Porter)

Competidores Actuales

Las cifras generales inscritas en la Asociación Chilena de Food Truck (Achift), indican que a nivel nacional, la cantidad de camiones de comida, supera los 800 vehículos.

Sin embargo, el análisis debe ser más acabado y enfocado a aquellos que en estricto rigor son plenamente comparables. El campo de comparación se reduce a dos líneas de análisis: a) aquellos que ofrecen un "ambiente y puesta en escena" y b) aquellos que ofrecen "producto gourmet" ricos, innovadores y de alta calidad. En ambos sentidos los competidores actuales se reducen a una base de comparación que no supera el 10%.

Dada la situación económica por la que actualmente atraviesa Chile (crecimiento se ha desacelerado de un 6,1% en el 2011 a un 1,6% en el 2016), se puede establecer que el grado de rivalidad con los competidores actuales es alto, ya que se entra a competir a un mercado de clientes menos dispuestos a consumir.

Respecto a las barreras de salida, este proyecto puede salir fácilmente del mercado. Los activos son liquidables en forma simple, sin un componente emocional asociado, ni barreras gubernamentales que lo impidan.

Competidores Potenciales

La implementación y puesta en operación de un restaurante rodante requiere una inversión más bien baja, lo que representa una gran posibilidad para emprendedores interesados en el área de la gastronomía o emprendedores universitarios que se unen para invertir en este tipo de emprendimiento. Además, los costos asociados a cambiar o diversificar de un restaurante fijo a uno móvil también son bajos, lo que da la posibilidad de variar fácilmente la oferta gastronómica, en busca de mejorar las ventas. Estos dos factores hacen que emprender en esta industria no signifique grandes riesgos de capital.

Barreras de Entrada: En resumen, se tiene una industria con bajas barreras de entrada y señales de oportunidad que motivan el ingreso de nuevos oferentes, razón por la cual la amenaza de nuevos competidores es alta.

Competidores Sustitutos

Se considerarán sustitutos a aquellos alimentos que satisfagan las mismas necesidades de los clientes al consumir en los *Food Trucks*. Partiendo de ahí se establece que los sustitutos de la industria de comida en la vía, son principalmente los restaurantes fijos y los alimentos elaborados en casa. No se consideran sustitutos a los alimentos procesados o congelados en los supermercados, pues no cumplen con los atributos representativos de la experiencia de comer en *Food Truck*.

Los clientes, actualmente presentan un mayor poder para presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos y a ofrecer más y mejores servicios.

En el caso del negocio de *Food Truck*, en una Feria especializada, las ventas son atomizadas, por lo que cada instancia de negocio es corta, dando como resultado un poder de negociación, por parte del cliente más bien bajo. Para el caso del *Food Truck VIP*, donde las ventas son predefinidas por el cliente que demanda el servicio, existe un mayor poder de negociación, debido al costo beneficio que él contrae, así como el poder de recomendación y permanencia que el cliente presenta.

En definitiva, el poder de sustitución de los clientes de esta industria es más bien alto, debido a la alta gama de oferta existente para este segmento. En contraposición, se observa que poder de negociación de los proveedores, es bajo, ya que existe un número importante de éstos en el mercado.

Definición Estrategia Competitiva Genérica

La estrategia básica en el desarrollo de *Food Truck Ochentero* es la de “Diferenciación con Enfoque”, la cual consiste en ofrecer un producto de calidad, en un ambiente que transporte al cliente a la época de los 80’s, con características diferenciadoras, especialmente pensadas, para personas que valoran la época de los 80’s y la buena mesa.

La estrategia de diferenciación del proyecto consiste en el ambiente ochentero , buscando que la calidad de la comida , el nivel de servicio, el atractivo del *Food Truck* y los platos cuyos nombres están asociados directamente con grupos musicales de los 80's, atraigan al público de la época.

Con relación a la estrategia de enfoque del proyecto será concentrarse en el mercado objetivo; es decir, personas nacida en los años 60 y 70, del segmento ABC1, dando énfasis a la fidelidad y satisfacción de estos consumidores brindando una experiencia que los lleve a los mejores recuerdos de juventud.

Estimación de la Demanda

El mercado objetivo se estimará en la demanda según segmentación de la GSE en AB y C1 para las comunas claves, entre las que se cuentan Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia, Ñuñoa. La estimación de población objetivo para las comunas indicadas, es decir con rangos etarios entre 30 y 64 años, se estima para el 2017 en 720.442 habitantes de acuerdo a la información del INE al 2015.

Otro antecedente relevante son los visitantes a diversas Ferias Gourmet que se realizan en la Región Metropolitana (RM) como es el caso de *Food & Service 2017* que se realizó del 12 al 14 de septiembre en el Espacio Riesco y que contó con una participación estimada en 22.000 asistentes. Otras ferias realizadas en la Región Metropolitana fueron: Feria La Repostera., PMA *Fruittrade Latin America*, Feria Chile a la Carta, Mercado Actitud *Gourmet*, las que contaron con una participación entre 10 y 20 mil personas.

Estimación demanda año 1

La demanda máxima realizable en el primer año, se sitúa en 1.252 clientes, considerando que en el año 1 se llegaría a un crecimiento de participación de mercado de 1,50% (igual al PIB 2017) y que la estimación fija de cantidad de *sandwich* por persona al año de 22 (1,8 al mes considerando que el 80% incluirá bebida), dando como resultado final para el año 1 de 27,962 *sandwich* de demanda.

Estimación demanda para los 10 años

Se proyecta una penetración de mercado de un 1,50% por año dada la novedad del producto y el crecimiento de la economía en referencia al PIB, y finalmente proyección que se mantiene fija para los 10 años del proyecto.

Inversión Inicial

Para la implementación y puesta en marcha de este proyecto se considera una inversión Inicial de 7484 UF. Por lo que se estima una inversión en activos fijos de 520 UF, comprendiendo su mayor inversión en dos camiones, habilitados para la producción de alimentos. Por otra parte se precisa de tecnología y equipamiento para el funcionamiento del negocio. Un ítem importante a contemplar, es el monto a utilizar en capital de trabajo de 4959 UF. La diferencia se encuentra en Publicidad, Impuestos y Permisos, Honorarios, etc.

Tasas de Descuento VAN TIR PR

La evaluación financiera entregó resultados positivos para la inversión del proyecto, se puede apreciar que el negocio registra valores de VAN y TIR de alta rentabilidad, que requiere una baja inversión inicial UF 2.796,33.

En la siguiente tabla se puede apreciar el resultado del VAN, aplicando las respectivas tasas. En relación a la TIR del proyecto, esta obtiene un resultado de 61,01%.

	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
TASA	7.24%	8.51%	7.75%
VAN UF	16,760.98	15,220.50	16,123.93

Respecto de los flujos del proyecto para el horizonte de 10 años, todos fueron positivos permitiendo recuperar la inversión en el segundo año de funcionamiento. Al evaluar el decimo año, este genera flujo positivo permitiendo la alternativa de vender la empresa, obteniendo un valor de venta de UF 15.383,96.

Adicionalmente el flujo de caja permitió comprobar que el formato de *Food Trucks*, presenta bajos costos fijo y de inversión, lo cual disminuye el monto de capital en riesgo ante un eventual escenario de resultados negativos.

Finalmente, la variación del capital de trabajo se mantiene baja durante los 10 años del estudio y por lo que se interpreta que es auto sostenible financieramente, por lo que en promedio no requiere inversiones relevantes para los accionistas de la empresa.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capital de Trabajo	271,75	261,89	276,41	292,34	279,42	288,74	290,10	291,10	301,19	302,30	305,32
Var. Capital de Trabajo		9,86	14,52	15,93	12,92	9,32	1,36	1,00	10,09	1,11	3,02

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCION.....	8
1.	El negocio.....	8
2.	Razones personales del proyecto.....	9
II.	PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.	Propósito	10
2.	Misión	10
3.	Objetivo, según el horizonte de tiempo	11
4.	Factores críticos del éxito	11
III.	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	12
1.	Variables circundantes Generales	12
1.1.	Socio – Culturales.....	12
1.2.	Tecnológicas	13
1.3.	Económicas.....	14
1.4.	Político – Legales	16
1.5.	Ambientales.....	19
2.	Variables circundantes Específicas (Porter).....	21
2.1.	Competidores Actuales.....	21
2.2.	Competidores Potenciales	23
2.3.	Competidores Sustitutos.....	25
2.4.	Poder de Negociación de los Clientes	26
2.5.	Poder de Negociación de los Proveedores	27
3.	Análisis FODA	28
4.	Definición Estrategia Competitiva Genérica	29
IV.	ESTUDIO DE MERCADO.....	30
1.	Investigación de Mercado	30
2.	Estimación de la Demanda	36

2.1.	Estimación demanda año 1	37
2.2.	Estimación demanda para los 10 años	38
3.	Estrategia Comercial	38
3.1.	Mercado objetivo	38
3.2.	Posicionamiento	40
3.3.	Mezcla Comercial	40
V.	ESTUDIO TECNICO.....	47
1.	Capacidad de Producción o de prestación del servicio (oferta de la empresa)	47
1.1.	Factores determinantes de la capacidad	51
1.2.	Capacidad tres escenarios y 10 años	51
2.	Proceso de Producción o de prestación del servicio	52
3.	Estudio de Localización de la empresa.....	58
VI.	ORGANIZACION INTERNA	59
1.	Organigrama.....	59
2.	Análisis de cargo	59
4.1.	Responsabilidad	61
4.2.	Peso Relativo	61
4.3.	Responsabilidad	63
4.4.	Peso Relativo	63
4.5.	Responsabilidad	65
4.6.	Peso Relativo	65
4.7.	Responsabilidad	67
4.8.	Peso Relativo	67
3.	Selección y contratación del personal.....	68
4.	Política de Remuneraciones	69
4.1.	Estructura de remuneraciones	70
4.2.	Política aumento remuneraciones.....	71
VII.	ANALISIS FINANCIERO	73

1.	Inversión Inicial.....	73
1.1.	Inversión Activo Fijo.....	73
1.2.	Impuestos y derechos municipales	74
1.3.	Honorarios abogado, arquitecto y constructor.....	74
1.4.	Gastos asociados a la legalización de la empresa.....	74
1.5.	Publicidad y promoción.....	74
1.6.	Gastos de Puesta en Marcha.....	75
1.7.	Capital de Trabajo	75
2.	Financiamiento	76
3.	Ingresos por venta	76
4.	Costos de venta.....	78
4.1.	Costos Mano de Obra.....	78
4.2.	Costos Materia Prima	79
5.	Costos operacionales	80
5.1.	Remuneraciones indirectas	80
5.2.	Promoción o publicidad.....	80
5.3.	Gastos Generales.....	81
5.4.	Gastos Seguridad	81
5.5.	Seguros	81
5.6.	Gastos Mantenición.....	82
5.7.	Arriendo.....	82
5.8.	Capacitación.....	82
5.9.	Gastos Distribución (Plaza)	83
5.10.	Depreciación	83
6.	Amortización Gastos Puesta en Marcha	83
7.	Gastos Financieros y Amortización Crédito	83
8.	Impuesto a la Renta.....	84
9.	Variación del Capital de Trabajo	84

10. Tasa de Descuento	84
11. Valor de Venta de la Empresa.....	85
VIII. FLUJO DE CAJA	85
1. Supuestos de variación ingresos y egresos o factores de sensibilización	85
2. Flujo de caja Escenario Normal (No aplica para este estudio)	86
3. Flujo de caja Escenario Normal - Puro (sin deuda) en UF sin IVA	87
IX. MEGATENDENCIAS	88
X. CONCLUSIONES.....	90
XI. BIBLIOGRAFIA.....	92
XII. ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla IV-1.....	37
Tabla IV-2.....	38
Tabla IV-3.....	38
Tabla IV-4.....	41
Tabla IV-5.....	44
Tabla V-1.....	48
Tabla V-2.....	50
Tabla V-3.....	50
Tabla V-4.....	50
Tabla V-5.....	51
Tabla V-6.....	52
Tabla V-7.....	52
Tabla VI-0-1	71
Tabla VI-0-2	72
Tabla VI-0-3	72
Tabla VII-1.....	73
Tabla VII-2.....	73
Tabla VII-3.....	74
Tabla VII-4.....	74
Tabla VII-5.....	74
Tabla VII-6.....	75
Tabla VII-7.....	75
Tabla VII-8.....	76
Tabla VII-9.....	77
Tabla VII-10.....	77
Tabla VII-11.....	78
Tabla VII-12.....	78
Tabla VII-13.....	79
Tabla VII-14.....	80
Tabla VII-15.....	81
Tabla VII-16.....	81
Tabla VII-17.....	82
Tabla VII-18.....	82
Tabla VII-19.....	82

Tabla VII-20..... 83
Tabla VII-21..... 84
Tabla VII-22..... 84
Tabla VII-23..... 84
Tabla VII-24..... 85
Tabla VII-25..... 85
Tabla VIII-1..... 86
Tabla VIII-3..... 87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración II-1.....	11
Ilustración II-2.....	12
Ilustración III-1.....	21
Ilustración III-2.....	22
Ilustración III-3.....	22
Ilustración IV-1.....	33
Ilustración IV-2.....	34
Ilustración IV-3.....	35
Ilustración IV-4.....	35
Ilustración IV-5.....	43
Ilustración IV-6.....	46
Ilustración V-1.....	48
Ilustración V-2.....	49
Ilustración V-3.....	56
Ilustración V-4.....	56
Ilustración V-5.....	57
Ilustración V-6.....	57
Ilustración V-7.....	59
Ilustración VI-1.....	59

I. INTRODUCCION

1. El negocio

Razón de ser del negocio:

La alimentación no es sólo una necesidad básica, sino que también forma parte del nuevo estilo de vida de nuestra sociedad, quienes cada vez y en mayor medida buscan experiencias y disfrutan de poder salir a comer en familia, en pareja o con los amigos.

En esta industria hay muchas alternativas, su desarrollo ha sido exponencial los últimos años, con diferentes conceptos como los más tradicionales y muy probados o con propuestas totalmente innovadoras y exigentes, para grandes y chicos, con pequeñas o grandes propuestas e inversiones y con propuestas gastronómicas que trascienden las fronteras y llegando a todas partes.

En la actualidad, las personas cuentan con mayor poder adquisitivo, tienen la posibilidad de viajar y conocer diferentes lugares, por lo tanto, se presentan nuevas tendencias en el mercado, de manera de poder dar respuesta a estos exigentes comensales.

De esta forma, el mercado ofrece de todo: cocina saludable, parrillas, bistró, cocina de autor y de fusión, peruana, mexicana, casual, etc., todos a base de ingredientes de primera calidad y la imaginativa de sus *Chef*.

Siempre vigentes también, y con gran participación de mercado, están las cocinas internacionales de especialidad y la cocina tradicional chilena. Tras este abanico de nuevas tendencias, se presentan nuevas oportunidades al llevar la comida a los consumidores al lugar donde estén y cuando lo necesiten, en vez de esperar que ellos lleguen al lugar de producción y distribución (local).

Otra área de oportunidad que se asoma con fuerza es en la industria turística, debido a que cada vez en Chile aumenta la visita de turistas durante el año, sin necesariamente tener que esperar al período estival. Aquí se impone la calidad, esperando que sean los mismos clientes los que recomiendan el producto. En este punto se plantea la alternativa de buscar alianzas con agencias de turismo, hoteles y hasta sitios de taxi en las diferentes localidades y regiones del país.

Es una industria que demanda una gran cantidad de insumos e impacta un sin número de ramas productivas.

Hasta el año 2016, la industria de Alimentos contribuyó con el PIB¹ en 4.938 mil millones de pesos². Así mismo, esta gran oportunidad de negocios tiene un mercado potencial de 2 millones de trabajadores del sector industrial, comercio y servicios.

Particularmente, la propuesta de negocio, contempla implementar un camión con temáticas de los años 80 y que esté presente en las celebraciones y actividades sociales que realicen personas de esa generación.

Esta propuesta, “Gastronomía *Gourmet*”³ de alta calidad entregada bajo un concepto entretenido y evocador”, busca satisfacer la necesidad de comer algo rico, de buena calidad entregando un indulgente momento junto a una experiencia diferente y memorable.

Los clientes se encontrarán con un nuevo concepto en comida gourmet sin la necesidad de hacer una reserva y esperar, con un toque ochentero que permita transportarse a esa época. Los *sandwich* tendrán nombres de conocidas bandas y canciones que fueron hit en su momento, generando un espacio de recuerdo, que permita transportarse a esa época y llene el espacio de la celebración, con rica comida y nuevo espacio de conversación.

2. Razones personales del proyecto

Viniendo de una familia con habilidades culinarias, se presenta la oportunidad de buscar nuevos espacios de expansión económica y es por eso que la industria de alimentos puede ser un buen punto de partida.

El formato restaurante rodante, cuenta con ciertas características que lo hace un proyecto atractivo, destacando la inversión y costos fijos bajos en comparación con otros formatos de restaurantes, así como la realidad actual de un mercado chileno relativamente nuevo en este concepto, crean una oportunidad atractiva para la entrada de nuevos competidores a la industria.

¹ Producto Interno Bruto.

² Dato obtenido de la web del Banco Central: <http://si3.bcentral.cl>

³ Persona que es aficionada a comer bien y que aprecia y disfruta la buena comida y conoce los buenos restaurantes.

Ofrecer alimentos ricos y novedosos en un ambiente distinto, puede ser una solución que marca tendencia y esa es nuestra gran apuesta.

II. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Propósito

“El propósito de la empresa consiste en satisfacer la necesidad de alimentación, sorprendiendo por su alta calidad, novedoso sabor y creativo ambiente ochentero”.

2. Misión

“La Misión de la empresa consiste en ofrecer la mejor alternativa de comida *gourmet*, brindando un servicio de alimentación que genere experiencias, con productos de calidad, sabrosos e innovadores, y en un ambiente ochentero”.

La experiencia consiste en la comercialización de comida con productos de calidad, frescos y sabrosos, en un ambiente agradable brindando un servicio con amabilidad que tiene una orientación primordial de satisfacción al cliente, mediante propuestas que se adecuan a los gustos y necesidades de la generación X⁴.

Los platos cuyos nombres están inspirados en canciones y grupos de los años 80 como Virus, Enanitos Verdes, Soda Stereo, entre otros, permitirán dar un toque de nostalgia a la carta.

Con ello, la música y elementos que preparan el ambiente para un momento de diversión y satisfacción culinaria.

Función Social Interna:

- Trabajo en equipo
- Desarrollo de nuevos productos (premios a la creatividad)
- Integración como accionistas o socios del negocio.
- Alegría "Disfruto mi pasión ochentera".

⁴ Mayor detalle del significado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_X

3. Objetivo, según el horizonte de tiempo

Ilustración II-1

	Accionistas			Clientes			Proveedores		Trabajadores			Comunidad		
	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo
Largo plazo (+5 años hasta 10 años)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 30%	Utilidad Neta/ Ventas en Balance Anual	Alcanzar presencia a nivel país	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 90%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Cientas leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Otorgar exclusividad y publicidad de sus productos.	Exhibición de imagen de marca	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 90%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Alcanzar un alto grado de Sentido de pertenencia	Integración con pequeños comerciantes comunales.		No ser visto como competencia sino como un aliado estratégico
Mediano plazo (+1 año hasta 5 años)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 20%	Utilidad Neta/ Ventas en Balance Anual	Ser una empresa con alta reputación y referente en el rubro	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 85%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Cientas leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Otorgar exclusividad y publicidad de sus productos.	Exhibición de imagen de marca	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 85%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Alto desarrollo y especialización	Ser fuente de trabajo temporal en comunas de ubicación (Municipalidad)	% de empleo en Municipalidades	Otorgar a la sociedad un valor agregado
Corto Plazo (menos 1 año)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 10%	Utilidad Neta/ Ventas en Balance Anual	No causar daño a la competencia	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 80%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Cientas leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Cumplir contratos y compromisos, respetando acuerdos definidos	Mantenerlos informados acerca de los requerimientos de clientes y vendedores para mejorar la calidad de los productos.	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 80%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Impacto positivo en la Calidad de Vida de los trabajadores	Ser respetuoso con el medio ambiente	0% basura y residuos al salir de la estación. De acuerdo a medición propia	Preocupación y cuidado del ambiente que nos rodea en cada estación

5

4. Factores críticos del éxito

Dentro de los factores críticos de éxito para el negocio se cuentan:

La regulación sanitaria, ya que toda la venta de alimentos debe pasar por un permiso de la Seremi de Salud.

Obtener permiso municipal, ya que estas instituciones generalmente entregan patentes a los negocios establecidos. Puesto que los *Food Trucks*⁶ aún no entran en esta clasificación, a veces resulta complicado obtener el permiso.

El clima, porque eventualmente podría afectar la cantidad de demanda en función de la temperatura reinante. La logística del negocio, no está acondicionada para días torrencialmente lluviosos.

⁵ Imagen ampliada en el Anexo 2

⁶ *Food Truck* (del inglés, camión de comida) es un anglicismo para referirse a la gastroneta o camión restaurante.

MODELO CANVAS⁷

Ilustración II-2

<p>8 SOCIOS CLAVES</p> <p>Clubes Sociales que permitan llevar al segmento de clientes.</p> <p>Municipalidades, con información de fechas establecidas para las ferias gourmet; así como lista de personas interesadas en trabajar en el proyecto.</p> <p>Servicio técnico, para el equipamiento de cocina y la mantención del vehículo.</p> <p>Productoras.</p>	<p>7 ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Definición del Menú; Contratación del personal; Desarrollo de plan de comunicaciones y publicidad; Marketing orientado a base de datos del segmento de clientes; Calendario de actividades según fechas de Ferias imperdibles; Eventos particulares.</p>	<p>2 PROPUESTA DE VALOR</p> <p>La libertad de sentir, la combinación de sabores y un ambiente que te lleva a los ochenta.</p>	<p>4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Relación directa con clientes en punto de contacto. Mailings segmentados al grupo objetivo, con saludo de cumpleaños; Invitación a degustar nuevos productos.</p>	<p>1 SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Para personas nacidas en los años 60 y 70, del segmento ABC1, que buscan diferenciar sus actividades sociales.</p>
<p>6 RECURSOS CLAVES</p> <p>Vehículo; Personal. Elementos de ambientación de la época; Sistema de proyección de imágenes y reproducción de sonido. Equipamiento de cocina y mantención de frío; Contenedores para reciclaje de basura.</p>		<p>3 CANALES</p> <p>El punto de contacto es directo, con un proceso de atención, en los propios hogares. Puntos de recorrido específicos: eventos y ferias gourmet. Redes sociales. Página Web App</p> <p>5 FUENTES DE INGRESOS</p> <p>El valor que están dispuestos a pagar los clientes, se cobra de manera directa, con posibilidades de pago contado y tarjetas de crédito. Adicionalmente, se generarán alianza con bancos que otorguen descuentos preferenciales, o bien que esté incorporado en el sistema de canje de puntos en sus catálogos de premios. Por su parte, se cuenta el ingreso de productos complementarios de bebidas en lata, a través de la venta de estas como proceso de reciclaje.</p>		

III. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. Variables circundantes Generales

1.1. Socio – Culturales

El mundo está cambiando a un ritmo acelerado, lo que va acompañado de un nuevo mapa de tendencias, observadas a nivel global y Chile no se queda fuera de estos nuevos estilos y preferencias manifestados por los consumidores, quienes por ejemplo, cada vez más prefieren frutas y hortalizas frescas en su dieta alimenticia y mejor si son orgánicas.

⁷ Modelo utilizado de acuerdo a la presentación realizada por el Prof. Pierluigi Valdatta.

Estudios recientes confirman que el mercado mundial de alimentos orgánicos está creciendo y genera cada día nuevas oportunidades. Así mismo, las bebidas orgánicas han ido marcando pauta y elevan también el interés por consumirlas.

Pero los cambios van más allá de los alimentos, el buen estado físico no solo es un tema de vanidad sino de convicción. Cada vez, son más los consumidores que optan por productos sanos y esta tendencia se complementa con un esfuerzo por lograr el bienestar mental, enfrentándolo, con un amplio abanico de actividades que van desde el ejercicio hasta las experiencias relajantes o entretenidas.

Coherentes por la preocupación por la salud, el medio ambiente no se queda fuera y por tanto prefieren las marcas que miden su huella de carbono, reducen las emisiones o son socialmente responsables, a aquellas que se han caracterizado por contaminar.

El tiempo es un lujo que pocos están dispuestos a malgastar en actividades que no, generan valor y por tanto prefieren invertirlo, por ejemplo, en una experiencia de compra online. Teniendo en cuenta el factor tiempo es importante entonces pensar en el aprecio de los consumidores por recibir en sus hogares un servicio que les evite perder tiempo en la cocina.

Contrario a lo que ocurría antes, ahora los consumidores de edad media o avanzada son más activos, trabajan más y prestan especial atención a su salud física y mental, acompañados de un mayor poder adquisitivo. Un mercado robusto y demandante, que está dispuesto a pagar más por las experiencias y los productos exclusivos.

El mayor acceso a la información y la facilidad de comparar precios, productos o servicios, a través de sus teléfonos inteligentes, es otra situación que se presenta como oportunidad a la hora de pensar en difusión y plan de comunicación.

1.2. Tecnológicas

La tecnología necesaria para sacar adelante el proyecto, consta de un camión (*Food Truck*), con dependencia para ser transportado, el cual contará con todo lo necesario para la producción de alimentos. Además será necesario contar con un computador que será utilizado por el administrador para afectos de reuniones, manejo de redes sociales, y controlar la música de la época de los 80's.

Desde el año 2013, Chile ha sido calificado como uno de los principales países de Latinoamérica con mejor conexión del mundo⁸, esto facilita la implantación de modelos de comercialización masivos vía Internet, generando una oportunidad para promocionar y realizar marketing del negocio.

Respecto a la combinación de factores productivos, este proyecto es más intensivo en mano de obra, ya que requiere personas para el procesamiento de los alimentos (cocinero), conducir el camión, administrar el negocio, atender a los clientes y realizar los cobros por las ventas.

Para el desarrollo del negocio, no se requiere de facilidades tecnológicas complejas, ya que el proyecto requiere de un funcionamiento tecnológico estándar como computador, equipo de TV y audio, manejo de electrodomésticos de cocina, por lo anterior es necesario contar con un personal capacitado para manejarlo.

1.3. Económicas

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica, sin embargo el crecimiento se ha desacelerado de un 6,1% en el 2011 a un 1,6% en el 2016⁹, esto debido a la caída del precio del cobre que ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones, en este contexto el desempeño se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo, puesto que el empleo asalariado ha perdido impulso.

A pesar de esta contracción, es relevante destacar que el rubro de los comestibles se observa una tendencia en el crecimiento en particular en las ventas de comida de servicio rápido, creciendo un 3,4% el segundo trimestre del 2017. Considerando el total de locales, según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC). Este resultado está por debajo del 8,1% del primer trimestre de este año, y quiebra la tendencia positiva de los tres períodos anteriores. Así, el primer semestre cerró con un alza de 5,7%, superando el resultado registrado en igual semestre de 2016 (1,9%).

Respecto de las ventas reales medidas en términos de locales equivalentes (concepto de *Same Sales Store*), estas se vuelven a debilitar en el segundo trimestre de 2017, cayendo un 1,5%,

⁸ Según publicación www.bbc.com

⁹ Más detalles en www.bancomundial.org/es/country/chile/overview

tras el nulo resultado del primer trimestre, así, acumula, en la primera mitad del año, una caída en el margen de 0,6% real, en línea con el resultado del primer semestre del año pasado.

En el segundo trimestre de 2017, destaca el mes de junio, con un crecimiento real anual de 6,8%, ayudado por una menor base de comparación, seguido por abril y mayo, con alzas de 1,9% y 1,7% respectivamente, donde en el primero influyó a su vez una mayor base de comparación.

A nivel de locales equivalentes, también se distinguió junio, con un incremento real anual de 4,5%, mientras que abril y mayo evidenciaron caídas de 5,1% y 3,3% cada uno.

La distribución de las ventas entre regiones y Región Metropolitana se mantiene estable al comparar los segundos trimestres de los últimos años, donde aumenta la participación de la Región Metropolitana con respecto al primer trimestre (efecto término de vacaciones). Así, en el segundo trimestre de 2017 las regiones representaron el 37,7% del total, mientras la Región Metropolitana aportó el 62,3%.

En la Región Metropolitana, las ventas reales de comida de servicio rápido en función del total de locales crecieron un 3,9% anual en el segundo trimestre de 2017, bajo el alza de 7,9% anual calculada en el trimestre anterior, y quebrando la tendencia positiva de los tres períodos anteriores. En cuanto al primer semestre del año, las ventas en la Región Metropolitana cerraron con un alza de 5,8% real, superando el crecimiento de 1,5% experimentado en igual semestre de 2016.

En la Región Metropolitana, el consumo promedio por boleta durante el segundo trimestre de 2017 fue de \$4.690, creciendo un 5,0% real anual (por debajo del alza del período anterior), y cerrando el semestre con un consumo promedio de \$4.685, lo que implica un alza de 6,2% respecto de igual período de 2016.

En la evolución a nivel mensual, se aprecia que el mayor crecimiento del gasto promedio en la Región Metropolitana correspondió a junio, con un 5,7% real anual, seguido por abril, con un 5,3%, y finalmente mayo, que alcanzó un aumento de 4,1%.

Las perspectivas según el Depto. de Estudios de la CNC¹⁰, las ventas de comida de servicio rápido mostraron una desaceleración en el segundo trimestre de 2017, tras la tendencia al alza de los períodos anteriores, considerando tanto el total de locales como los locales equivalentes.

¹⁰ Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile.

Este menor crecimiento se vio tanto en la Región Metropolitana como en regiones y, en el caso de locales equivalentes, la capital mostró una fuerte caída, influida en parte por un aumento en el número de locales.

Lo anterior está en línea con los que se han visto en el sector comercio durante el trimestre, ya que, en el Índice de ventas minoristas (CNC) también fue junio el mes que destacó con un mayor crecimiento, mientras que abril y mayo registraron aumentos más débiles. El factor principal de los resultados del trimestre se vieron afectados principalmente por un menor número de transacciones en el sector, al comparar con igual período de 2016, con una caída de 2,4% a nivel nacional, lo que implica que el crecimiento que hubo se explica por un mayor consumo por transacción, pero asociado a un menor público. Este mayor gasto por consumidor puede estar asociado a mayores precios, debido a los mayores costos de los insumos, o a un mayor consumo por persona.

Sin embargo, los resultados semestrales (a nivel total de locales) se ven cómo se han ido recuperando lentamente desde el 2014 a la fecha, manteniéndose una tendencia bastante estable y mostrando un mejor escenario que la economía nacional. El mayor consumo de los últimos dos semestres está en línea con lo evidenciado a nivel país, donde precisamente se ha visto un crecimiento más estable del consumo privado, acompañado de una mejora en las confianzas de los consumidores.

1.4. Político – Legales

Para que una empresa pueda funcionar, necesita establecer etapas claves, como son su constitución, inscripción en Servicio de Impuestos Internos y solicitar patente municipal correspondiente.

De acuerdo a lo estipulado en párrafo anterior se establecen pasos definidos, los cuales se detallan a continuación.

- Contratación de abogado que redacte la constitución de la sociedad.
- Legalización ante notario.
- Escritura debe inscribirse en el registro de comercio.
- Se debe publicar un extracto de la escritura en el Diario Oficial.
- Protocolizar la inscripción y publicación.

- Se debe solicitar el RUT¹¹ de la Sociedad ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la iniciación de actividades, la cual puede ser a través del portal del SII.
- Presentar documentación que acredite residencia y giro de la empresa ante SII, para autorización de documentación.
- Solicitar la patente municipal.
- Compra de certificado digital para emisión de facturas electrónicas y los timbres de las boletas.

La empresa quedará constituida como sociedad por acciones, para lo cual es necesario adoptar una estructura jurídica que permita la concentración de capital necesario para las actividades de la sociedad, mediante el aporte de uno o más socios. (anexo N°1 Extracto).

Por tratarse de un proyecto innovador, las regulaciones vigentes, están definidas para “Establecimiento de Alimentos”, y por tanto, el restaurante rodante, cae como definición general en dicha categoría, por realizar actividades de distribución y expendios de alimentos.

El Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto N° 977/96, define las regulaciones necesarias para el normal funcionamiento de las actividades de un “establecimientos de alimentos”. En ese contexto, hace alusión a puntos como; aseo, permisos, requisitos estructurales y otros. Los puntos más relevantes dicen relación con las siguientes indicaciones:

- El Reglamento Sanitario de los Alimentos (D.S. N° 977/96 del Ministerio de Salud).
- Código Sanitario (DFL 725/68) y sus reglamentos.
- DS 4/94, establece normas de emisión de contaminantes aplicables a los vehículos motorizados y fija los procedimientos para su control.
- DS 146/97, establece norma de emisión de ruidos molestos generados por fuentes fijas, elaborada a partir de la revisión de la norma de emisión contenida en el Decreto N°286, de 1984, del Ministerio de Salud.
- DS 144/61 Normas para evitar emanaciones y contaminaciones atmosféricas.
- DS 48/84 Reglamentos de calderas y generadores de vapor.

¹¹ Rol Único Tributario.

Se deben llenar las siguientes solicitudes y formularios:

- Solicitud de autorización sanitaria para establecimientos de expendio y/o elaboración de alimentos.
- Formularios de Declaración Simple de Capital Propio.

Ambos documentos deben ser firmados por el representante legal; si no lo hay, la firma debe ser del propietario. La fecha se registra al momento de la presencia del documento del Seremi de Salud.

- Presentación de la solicitud. Debe ser ante el Seremi de Salud en las oficina de partes, solamente cuando se haya cumplido con todos los requerimientos exigidos en ella.
- Pago del Arancel, al presentar la solicitud se debe cancelar un arancel que variará según el tipo de establecimiento y elaboración de alimentos. Al efectuar el pago, se debe presentar la declaración simple del Capital Propio Inicial, este proceso tendría una duración máxima de 3 días hábiles.
- Inspección, una vez cumplido los plazos, personal profesional o técnico del Seremi visitará el local o establecimiento para verificar si se cumplen las condiciones establecidas (temperatura de refrigeradores, eliminación de vapor, etc.). Si el profesional considerara algún requisito no se ha cumplido totalmente, pero puede enmendarse en un plazo razonable, puede programar otra visita para este plazo. Si al cabo del tiempo no se ha cumplido el requisito, la solicitud será rechazada.

Al momento de solicitar la instalación de un *Food Truck* (en este caso restaurante rodante) se debe tener permisos municipales, para lo cual se debe contar con requerimientos específicos:

Resolución Exenta favorable del Seremi de Salud, en el departamento de inspección de la Municipalidad de Providencia, para ello es necesario llenar una solicitud llamada Declaración y Trámites de Patentes Municipales, en cuyo reverso se especifican los requisitos necesarios para la obtención de ésta, individualización del contribuyente actividad económica y calidad del negocio, certificado monto del capital propio de la empresa. El valor de la patente va en directa relación con el monto del capital propio.

La autorización de funcionamiento, la entrega el Seremi de Salud y tiene una vigencia de tres años, pudiendo ser renovada por igual período. Así mismo, puede ser revocada en cualquier momento por la autoridad competente, en caso de incumplimiento de la normativa.

Las zonas de preparación de alimentos deben cumplir con especificaciones de construcción establecidas en el reglamento, como es el caso de los pisos, muros que deben ser de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos.

El vehículo móvil (*Food Truck*) debe contar con un sistema de agua potable mediante un estanque con capacidad mínima de 100 litros de agua y un estanque hermético de recepción de aguas utilizadas, con mayor capacidad al de agua potable. Adicionalmente, debe estar acondicionado con un lavamanos (provisto con jabón) y un sistema de secado (a través de papel desechable).

Respecto al tipo y variedad de alimentos posibles de preparar, se observa una dicotomía en el decreto, ya que éstos se sitúan entre “Establecimiento restaurante fijo” y “Quiosco, caseta o carro”.

Lo anterior restringe su oferta, según el lugar donde se realice la actividad. De esta forma un Restaurante instalado al interior de un evento privado, tiene restricciones propias de un establecimiento fijo, pudiendo ofrecer una propuesta gastronómica tan amplia como la operatividad lo permita. Mientras que si la actividad se desarrolla en parques, plazas u otros espacio públicos, solo pueden, freír, hornear y vender masas sin rellenos, vegetales procesados, empanadas de queso, infusiones de té y café, emparedados fríos y calientes a base de cecinas cocidas y bebidas 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 del reglamento, es responsabilidad del Seremi de Salud, acorde a las instrucciones generales impartidas por el Ministerio de Salud.

Ante el incumplimiento de la normativa, la empresa se expone a multas e incluso al cierre temporal o definitivo de un local, por lo que resulta relevante mantenerse muy atentos a las nuevas definiciones y reglamentaciones específicas.

1.5. Ambientales

La conciencia por el respeto y cuidado del medio ambiente, se ha transformado en una tendencia mundial y Chile no está ajeno a ello, adoptando acuerdos comerciales que incluyen

cláusulas sociales y ambientales concretas que dan cuenta de la preocupación sobre esta materia.

En la elección entre dos marcas que tienen calidad y precios similares, el 90% de los compradores selecciona el producto que está asociado a una causa que apoya el desarrollo económico, social y/o ambiental. (*Srinivasan, 2017*)

Así mismo, se ha observado un aumento gradual en el número de grandes y pequeñas empresas comprometidas con este tema y que van incorporando más medidas necesarias para evitar contaminar el medio ambiente, colaborando con un interés real por procurar una mayor responsabilidad social.

El proyecto "*Food Truck ochentero*", pretende cumplir con todas las normas de funcionamiento exigidas por las entidades sanitarias correspondientes. Por tratarse de una empresa distribuidora y productora de alimentos, existen bastantes protocolos sanitarios que se deben cumplir como manipuladores, superficies, equipamiento, etc.

Pero el compromiso con el medio ambiente del proyecto, va más allá de sólo limitarse a cumplir con las normas exigidas, se trata de la convicción por preservar el medio ambiente, definiendo iniciativas concretas de cuidado, por ejemplo, a través del uso de vasos, platos reciclables, en general la vajilla (*polypapel*). Los cubiertos, de bambú o material reciclable. Sin perder diseño y calidad en la entrega del producto final.

La generación de energía será suministrada a través de un generador que permite evitar la contaminación.

Para ser Responsables Socialmente, se definirán actividades específicas que agreguen valor a los distintos grupos de interés, como por ejemplo, donar a través de alguna Fundación, la mercadería no vendida, siempre que cumpla con lo indicado por la ley, contribuyendo positivamente en la sociedad, como uno de los grupos de interés relevantes en la gestión empresarial.

2. Variables circundantes Específicas (Porter)

2.1. Competidores Actuales

A nivel nacional, se calcula que la cantidad de *Food Trucks* supera los 800 vehículos¹², cifra que podría aumentar gracias a emprendedores que ven un buen negocio en los carros de comida.

Los competidores actuales requieren dos líneas de análisis, por un lado están aquellos que ofrecen un “ambiente y puesta en escena” muy similar a la propuesta de análisis y por otro lado están, los que ofrecen un “producto gourmet” ricos, innovadores y de alta calidad.

Como alto grado de competencia por “ambiente y puesta en escena”, donde lo que se busca, además de un rico alimento, es generar una experiencia, se presentan:

- **The Rolling Food**, que ofrece carne de cerdo de cocción lenta, al más puro estilo *yankee* (*Baby back ribs barbecue bourbon; Pulled pork sandwich. (slow cooked pork)*).

Nace de la idea de llevar productos gourmet a todos nuestros clientes y disfrutar sin ir a un restaurante carísimo, un producto sabroso y de calidad *premium* a precio de *fast food*. “Lo nuestro es la carne de cerdo de cocción lenta”.

Grado de competencia: Alta

Aspecto: Ambiente y puesta en escena

Ilustración III-1



- **The Combeatles**, que ofrece hamburguesas en un ambiente *The Beatles*

Grado de competencia: Alta

Aspecto: Ambiente y puesta en escena

¹² Nota obtenida de <http://www.lahora.cl/2016/12/la-legislacion-que-limita-a-los-carritos-gourmet/>

Ilustración III-2



- **Eat The Art**, “¡La vida es una, atrévete!” es el llamado, según explican sus dueños, ofrece un producto “a través de la mezcla de todo lo que puede ser considerado como arte, desde los irresistibles y variados *slices* de pizza que preparamos, hasta una experiencia en vivo de un cantautor, de un malabarista o de un pintor”.

Grado de competencia: Alta

Aspecto: Ambiente y puesta en escena

Ilustración III-3



Por su parte y como alto grado de competencia por “producto gourmet” se presenta *Wicked Food Truck*, que entrega *sandwiches* gourmet en el Parque Araucano.

Todos los días, desde las 9.30 a las 19 horas, abre sus puertas para los comensales que andan por el sector del Parque Araucano, en Las Condes. Christopher Jadue, dueño del vehículo, detalló que uno de los *sandwiches* que más éxito tiene es el de Camembert. “Es un pan *ciabatta* que viene con camembert, una salsa *sweet chilli*, jamón de pavo, rúcula y mayonesa. Tenemos público de todas las edades”, explica.

Durante la semana, los comensales vienen de las oficinas del sector, que encuentran en la carta de este *food truck* el almuerzo ideal, ya sean ensaladas o *sandwiches*. En tanto, los fines

de semana quienes se toman las mesas de *Wicked* son familias, las que pasan con los más pequeños a comer luego de visitar *Kidzania* y *Selva Viva*.

Grado de competencia: Alta

Aspecto: Tipo de comida

Por su parte y con un bajo grado de competencia se observan otro sin número de *food trucks*, que ofrecen diferentes alternativas de alimentación, entre las que se encuentran, comida tradicional de otros países, café, helados, comida saludable.

Dada la situación económica por la que actualmente atraviesa Chile, se puede establecer que el grado de rivalidad con los competidores actuales es alto, ya que se entra a competir a un mercado de clientes menos dispuestos a consumir.

Respecto a las barreras de salida, este proyecto puede salir fácilmente del mercado. Los activos son liquidables en forma simple, sin un componente emocional asociado, ni barreras gubernamentales que lo impidan.

2.2. Competidores Potenciales

La industria de los restaurantes rodantes en Chile es relativamente nueva y está atrayendo a muchos nuevos competidores al mercado. Esto se debe a varios factores, entre los cuales se tiene el bajo requerimiento de capital.

La implementación y puesta en operación de un restaurante rodante requiere una inversión muy baja en comparación a la necesaria para la instalación de un establecimiento de restaurante en local. Esto se presenta como una gran posibilidad para emprendedores interesados en el área de la gastronomía o emprendedores universitarios que se unen para invertir en este tipo de emprendimiento. Además, los costos asociados a cambiar o diversificar de un restaurante fijo a uno móvil también son bajos, lo que da la posibilidad de variar fácilmente la oferta gastronómica, en busca de mejorar las ventas. Estos dos factores hacen que emprender en esta industria no signifique grandes riesgos de capital.

Por otro lado, se tiene que el acceso a los canales de distribución, también es amplio. Existen asociaciones gremiales a través de las cuales se puede conseguir oportunidades de operación

y venta en grandes eventos, o la posibilidad de operar en pequeños eventos privados, como matrimonios.

Adicionalmente, el Gobierno Central y las Municipalidades de cada comuna, han dado señales de apoyo al desarrollo de la industria de los restaurantes rodantes, a través del acondicionamiento de espacios públicos para su operación, facilitación en la entrega de permisos municipales, y anuncios de modificación de la regulación vigente, de manera tal de facilitar el funcionamiento de este formato.

Barreras de Entrada: En resumen, se tiene una industria con bajas barreras de entrada y señales de oportunidad que motivan el ingreso de nuevos oferentes, razón por la cual la amenaza de nuevos competidores es alta.

Economías de escala: existe una alta barrera de entrada, dado que a los nuevos competidores les sería muy difícil realizar economías de escala para competir en costos. Esto obligaría entonces a los nuevos competidores a tener una buena gestión de gastos, activos, etc., que permitan tener estructuras de costos eficientes.

Experiencias y curvas de aprendizaje: existe una barrera de entrada media, dado que nuevos competidores pueden adquirir experiencia y aprendizaje en un corto plazo, donde es importante entender técnicas específicas como asignar la distribución de productos de manera “inteligente”, aprender a utilizar las herramientas tecnológicas, etc.

Diferenciación de producto: existe una barrera de entrada media, ya que si bien en la venta de productos alimenticios en los locales de comida rápida al paso, no hay diferenciación, si lo hay en la entrega del servicio al cliente, ya que se entrega una experiencia al estar ambientado en la década de los 80.

Requerimientos de Capital¹³: existe una media barrera de entrada debido a que el monto de inversión que implica en infraestructura, logística y tecnología es accesible tanto por una empresa como un grupo de inversionistas.

Acceso a canales de distribución: se considera que existe una baja barrera, dado que existen bastantes canales de distribución ya establecidos.

¹³ Detalles en el capítulo VII Análisis Financiero.

2.3. Competidores Sustitutos

Se considerarán sustitutos a aquellos alimentos que satisfagan las mismas necesidades de los clientes al consumir en los *Food Trucks*. Partiendo de ahí se establece que los sustitutos de la industria de comida en la vía, son principalmente los restaurantes fijos y los alimentos elaborados en casa. No se consideran sustitutos a los alimentos procesados o congelados en los supermercados, pues no cumplen con los atributos representativos de la experiencia de comer en *Food Truck*.

Sin embargo algunos supermercados venden alimentos en zonas estilo buffet, los cuales sí pueden ser considerados sustitutos en esta industria. El costo de cambio de los clientes ante estos sustitutos es medio, pues la experiencia y el valor obtenido de comer en un restaurante difieren en la experiencia de comer en casa, en los supermercados y en los *Food Trucks*; por lo tanto, se puede decir que, no son perfectamente sustitutos.

Los *Food Trucks* se han transformado en una alternativa práctica a través de la cual ofertar propuestas gastronómicas novedosas y atractivas, en espacios en los que antiguamente solo se daba la venta o consumo de alimentos envasados, o el funcionamiento de quioscos con las limitaciones propias que les establece la regulación sanitaria. Así este formato de *Food Truck* se ha impuesto como sustituto de los productos antiguamente ofrecidos, teniendo gran aceptación en el mercado chileno y otros países.

El dinamismo propio del formato, que permite variar fácilmente de ubicación, producto, presentación, etc., de la oferta, hace que en la actualidad no se aprecian sustitutos que amenacen a esta industria, en forma masiva. por el contrario, la evidencia de otros países sugiere que la industria de los restaurantes móviles se desarrolla exitosamente, haciendo que la amenaza de productos sustitutos sea considerada entre media y baja, sin embargo no se puede omitir y pensar que no existen sustitutos, puesto que en la actualidad hay variantes de comida al paso.

Al analizar los sustitutos, se debe poner atención a cómo el concepto de “*delivery*” o entrega a domicilio, se ha manifestado fuertemente a través de las aplicaciones de los móviles.

Ya no sólo se limita al tradicional reparto de pizzas a domicilio, hoy a través de aplicaciones como pedidos Ya, se encuentra una variada oferta gastronómica en tiempo, forma y lugar.

Por su parte, caen en la categoría de “competidores indirectos”, los locales de comida disponibles en las estaciones de bencina, que atienden a su vez hasta altas horas en la madrugada (Pronto Copec, UPA de Shell, *Spacio 1* de Petrobras), Así mismo se encuentran cadenas de alimentos, entre los que se cuentan Los Castaños, *Big John*, *Ok Market*, que permite comprar comida al paso o bien servirse directamente en sus locales habilitados, con horarios extendidos y que cada vez con más frecuencia van incorporando elementos gourmet a su parrilla de oferta.

Por todo lo anterior se afirma que el grado de sustitución en media.

2.4. Poder de Negociación de los Clientes

En tiempos modernos en que frases como “el cliente SIEMPRE tiene la razón” han ayudado a empoderar a clientes/compradores/consumidores, exigiendo mejores productos, precios y calidad. Además, el poder de las redes sociales así como la mayor exigencia de las entidades que representan a los consumidores ha hecho que hoy cada cliente sea un usuario muy informado, con claro derecho y con una fuerte voz que se hace sentir en caso de no cumplimiento de las expectativas esperadas.

El poder de negociación de los compradores ha aumentado fuertemente en todas las industrias, lo que afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye directamente en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad.

Los clientes, cada vez más fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos y a ofrecer más y mejores servicios.

De esta forma, un cliente o muchos clientes fuertes pueden hacer que una industria se haga más competitiva y aumente o disminuya sus ganancias.

En el caso del negocio de *Food Truck* en una Feria especializada las ventas son atomizadas, donde cada cliente compra solo una parte de las ventas totales. Por otra parte la capacidad de organizarse e influir en términos de producto o precio es relativamente bajas, ya que es una

industria nueva y que cada instancia de negocio es corta. Dando como resultado un poder de negociación, en esta industria, por parte del cliente más bien bajo.

Por estas razones es que debemos procurar mantener a nuestros clientes encantados, con un producto de excelente calidad y cumpliendo todas sus expectativas a través de nuestra experiencia gastronómica gourmet ochentera. Para lograrlo debemos estar en el momento adecuado y esperado entregando un servicio coherente en la relación precio-calidad, en un ambiente entretenido y sorprendente, producido por energías no contaminantes y con cuidado del medio ambiente.

2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder negociador de los proveedores aparece como bajo, ya que existe un número importante de estos en el mercado.

La amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante se presenta como baja, ya que éstos requieren de grandes capitales para poder participar como proveedores. Lo cual, al mismo tiempo, hace disminuir el poder negociador de los mismos.

El insumo para la empresa es muy importante, al igual que su calidad, ya que la calidad requerida debe ser alta y debe asegurar que se cumpla. Ya que de otra manera se estaría poniendo en peligro el prestigio de la empresa, el cual si es malo, elimina a la empresa del mercado, puesto que se trata de un alimento. Ahora, por el contrario, hace aumentar el poder negociador de los proveedores, es de hecho de que existan pocos productos sustitutos para ellos.

En cuanto al costo de los insumos, no son altos para la empresa. Y el costo de cambios de proveedores es bajo, lo que a su vez hace que su poder negociador también lo sea.

3. Análisis FODA¹⁴

Fortalezas:

Innovación, en las cartas con temáticas diferentes y atractivas inspiradas en los años 80.

Habilidades innatas culinarias del chef, que permiten diferenciarse por sabor.

Versatilidad, ya que puede operar en parques, eventos masivos y eventos privados.

Experiencia de los empleados. Cada uno es experto en su función.

Flexibilidad, ya que no requiere cumplir con restricciones horarias en el marco de un horario laboral.

Bajos costos fijos, lo que permite resistir en períodos de baja demanda.

Baja inversión ya que es significativamente menos costoso que un restaurante tradicional.

Oportunidades:

Tendencia, favorable que ha hecho que sea un mercado creciente en el rubro. Es altamente probable que se sigan abriendo espacios para el funcionamiento de *Food Trucks*, no sólo en el gran Santiago, sino en todo Chile.

Existe una gran cantidad de eventos que se realizan semanalmente, representando una alta oportunidad de demanda.

Poder adquisitivo más estable del segmento meta.

Posibilidades de acceder a créditos, con tasas preferentes.

Posibilidad de trasladarse en períodos de vacaciones a balnearios y otras ciudades.

Debilidades:

Falta de conocimiento de logística y manejo en cantidad de materia prima.

Estar entrando al mercado implica bajo conocimiento de los clientes.

Recursos económicos limitados.

Con menos implementación para dar comodidad a los clientes, como baños y mesas.

Espacios pequeños, las cocinas están limitadas por el tamaño, y por tanto, limita la maniobra.

En la mayoría de las ocasiones no se cuenta con conexión a la red de agua potable o electricidad y, por tanto se debe funcionar con generadores de electricidad y estanques de agua.

¹⁴ Análisis de fuente propia.

Amenazas:

Falta de regulación, o regulación poco clara para el caso de manipulación y transporte de alimentos.

Permisos municipales: La obtención de permisos es compleja y además se entrega por períodos acotados, aumentando la incertidumbre por la vigencia del negocio.

Competencia, ya que los *Food Trucks* son los proyectos más elegidos por emprendedores y profesionales jóvenes que deciden lanzar un negocio.

Situación económica país, incertidumbre económico-política vigente.

Restricciones para estacionar el camión en la vía pública.

Factores climáticos: Los días muy fríos, calurosos o lluviosos dificultan la operatividad y logística.

Seguridad ciudadana. Más expuesto a robos o asaltos.

Cambios de hábito o estilos de vida de los consumidores.

Que aparezca un competidor con una propuesta similar, haciendo difícil la diferenciación.

Para crecer se pretende capitalizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades propias del proyecto.

Así mismo, al identificar las debilidades y amenazas se puede tener conciencia de aquellos aspectos fundamentales de cuidar a fin evitar dificultades futuras.

4. Definición Estrategia Competitiva Genérica

La estrategia básica de desarrollo de *Food Truck* Ochentero es la de “Diferenciación con Enfoque”, la cual en general consiste en ofrecer un producto especializado, en un ambiente que transporte al cliente a la época de los 80’s, con características diferenciadoras pensadas en mercado al que se dirige, es decir, personas que valoran la buena época de los 80’s y la buena mesa.

Analizando que el mercado objetivo no es masivo, es decir no se trata de un bien *commodity* o de necesidad primaria y apoyado en referencia a Michael Porter, la propuesta de valor se concentra en un determinado grupo de compradores, segmento de línea y mercado geográfico específico, bajo este contexto la idea es diferenciarse con una propuesta de valor que ataque directamente al mercado meta.

La estrategia de diferenciación del proyecto consiste en el ambiente ochentero , buscando que la calidad de la comida , el nivel de servicio, el atractivo del *Food Truck* y con platos cuyos nombres están asociados directamente con grupos musicales de los 80's, atraigan al público de la época.

Con relación a la estrategia de enfoque del proyecto será en concentrarse en el mercado objetivo; es decir, personas de la época de los 80's dando énfasis a la fidelidad y satisfacción de estos consumidores brindando una experiencia que los regrese a lo mejor de los 80's.

IV. ESTUDIO DE MERCADO

1. Investigación de Mercado

Con el objetivo de conocer con mayor profundidad al público objetivo, sus preferencias y gustos, el precio que están dispuestos a pagar, entre otras variables, se utilizan las principales técnicas de investigación de mercado, para llevar a cabo el estudio:

Recopilación de datos secundarios externos, relacionados con eventos masivos, con el fin construir una data que permita estudiar dichos eventos.

Opiniones de clientes en redes sociales, para gestionar el conocimiento a partir de las experiencias expresadas en esos medios.

Entrevistas en profundidad a agentes del mercado, para registrar elementos de la demanda que no logran ser percibidos a través de técnicas de observación. Las entrevistas se realizan a competidores actuales, Municipalidades y expertos en el rubro.

Encuestas: para obtener información cualitativa acerca de valoración y posible uso del servicio.

Análisis de Resultados

Recopilación de datos secundarios externos: Se revisan antecedentes en las páginas Web mencionadas (www.ine.cl, www.bibliotecadelcongreso.cl, www.asech.cl, www.gratien.cl, www.combeatlesFoodTruck.cl y, redes sociales), las cuales indicarían los gustos, formas de alimentación, sitios que les a las personas les acomoda visitar, lugares que frecuentan en

comidas, la cual otorga la base para realizar nuestras estadísticas necesarias para complementar el estudio de mercado.

Opiniones de clientes en redes sociales, al revisar comentarios de clientes de este tipo de servicio en redes sociales, se observan ciertos aprendizajes: “En general estuvo todo muy rico,...preparado en el momento y todo muy higiénico; pero encontré que hubo dos detalles que para mí no son menores: Primero, esperaba una hamburguesa casera, con sazón y no era más que una hamburguesa que puedes comprar cualquier día en el supermercado; y lo segundo, se supone que es la "ComBEATLES", por lo que lo mínimo que podría esperar es que suene música de los Beatles... cosa que no pasó cuando estuve ahí...Entiendo que estar todo el día con la misma música puede aburrir, pero de todas formas se supone hay un concepto detrás”.

Observación Directa: Observación del funcionamiento y del comportamiento de clientes, en espacios con *Food Trucks* (*Authentic Indian Cuisin*, *Food on Route*, Feria del Mastique en el parque Bicentenario, Feria Paula Gourmet y Feria del *Sanguche* en Parque Araucano).

En observación realizada en Mechada Nacional local comercial en metro Escuela Militar, se encuentra con franquicia y dueño cuenta ya con locales comerciales, se observó en forma específica el funcionamiento del proceso productivo.

Se entrevistó al encargado de local, el cual comento dicho proceso, junto con la demanda de de productos, así también la forma de producir y los insumos utilizados, nos informó el tiempo de producción en hora *peak* y en horario normal.

El local comercial tiene diversidad de productos (*sandwich* mechada de Pollo, Cerdo y Vacuno, ensaladas, fajitas), con distintos acompañamientos, los productos más vendidos es la mechada de vacuno en formato italiano, los demás no poseen mucha venta.

Su funcionamiento en materia de producción para ellos, les llevan las carnes respectivas cocidas y congeladas, por lo que ellos, a medida de su venta, sacan solo lo necesario para la demanda solicitada, en cuanto a los acompañamientos, los mantienen en refrigeración y solo sacan lo demandado.

Entrevista con Municipalidad de las Condes:

En entrevista realizada a la Srta. Elisa Errázuriz del Dpto. de Dirección y Desarrollo comunitario, comentaba que dentro de la Comuna de las Condes no se tramitan permisos para el comercio

ambulante, dado que en la comuna se privilegia el uso de espacios públicos, el comercio establecido y el fluido tránsito de la movilización, sin embargo, comentaba que existe un espacio dentro del Parque Araucano entregado en concesión a la empresa Vida Parque, quien administra y se encarga del comercio que se establece en esta localidad.

No obstante a lo anterior, la encargada del Desarrollo Comunitario señala que existen eventos puntuales tanto particulares como de la misma Municipalidad que se desarrollan dentro de la comuna donde generalmente participan *Food Truck*, para ello, cuando se trata de eventos particulares realizados por alguna marca o feria específica (Mercado Paula, *Foody Fert*, Feria del *sandwich*), son las productoras quienes se encargan de la planificación y coordinación para la participación de los *Food Truck*.

Si el evento es directamente organizado por la Municipalidad de las Condes, el Dpto. de Desarrollo Comunitario es quien realiza las gestiones, para la participación de algunos *Food Truck* (no más de dos dependiendo del espacio y tipo de evento), a través de la base de datos que mantiene con todas las propuestas recibidas. Dentro de ello, selecciona los productos y precios ofrecidos y los relacionan con el tipo de evento para seleccionar el posible candidato.

Respecto de los requisitos exigidos, se encuentra un pago de 2,5 UTM ¹⁵ por la participación en el evento, más una boleta de garantía o vale vista y una póliza de responsabilidad por 500 UF.

Entrevistas en profundidad expertos en el rubro y Competencia Actual:

En entrevista realizada al Sr. Enrique Ramírez, dueño y socio fundador del Rincón sureño, se pudo apreciar que es fundamental establecer el segmento donde se quiere posicionar el producto, a modo de ejemplo mencionó su producto tradicional (Longaniza Sureña) de buen contenido y aceptación por el cliente en el sector oriente, no tuvo aceptación en el sector sur, específicamente en plaza del *mall* Plaza Sur, teniendo que eliminar el producto ofrecido de su carta y modificarlo por lo que el cliente demandaba, en este caso *sandwich* tradicionales como churrascos italianos, barros lucos, etc. Se pudo apreciar adicionalmente que la demanda para un día de feria fácilmente podría superar los 500 *sandwich*.

¹⁵ Unidad Tributaria Mensual, detalles en https://es.wikipedia.org/wiki/Unidad_tributaria_mensual

Ilustración IV-1



Rincón sureño

Encuestas¹⁶

Objetivo: El objetivo principal es medir la satisfacción de clientes del grupo objetivo. Conocer si están dispuestos a consumir o contratar un servicio con las características previamente descritas, para amenizar una celebración o reunión social.

Estimar el valor de los productos a ofrecer, entendiendo cuánto están dispuestos a pagar por este servicio.

Metodología: Medición cuantitativa, a través de encuestas realizadas vía *online*, a través de la plataforma *Survey Monkey*¹⁷, aplicando preguntas cerradas, para una mayor precisión en las respuestas y abiertas para poder profundizar respecto a preferencias o recomendaciones más específicas.

Selección de la muestra: Base de Datos de 300 personas nacidas entre los años 1965 - 1980 y que viven en la Región Metropolitana, específicamente en las siguientes comunas: Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, La Dehesa, Providencia y Ñuñoa.

Seleccionados

Población: 720.000 potenciales clientes.

Número de entrevistas: 100 encuestas.

¹⁶ Ver detalle en Anexo 3

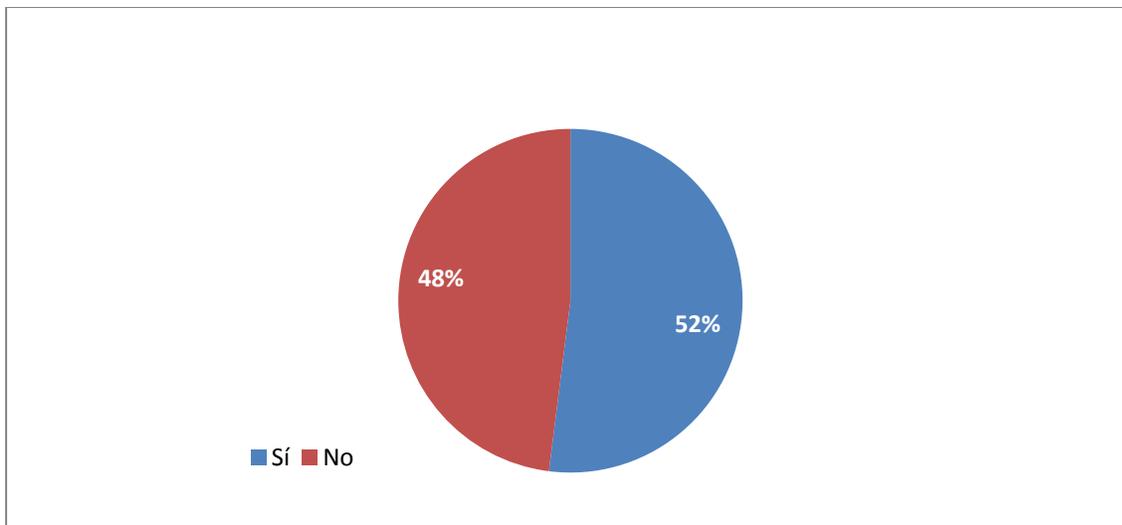
¹⁷ <https://es.surveymonkey.com/>

Error Muestral Máximo estimado: Estimación del error bajo supuestos de muestreo probabilístico de 3.95% para el total de la muestra, considerando varianza máxima (pxq) 0.5 x 0.5, con un nivel de confianza del 95%

Principales Resultados

En general un 48% de las personas encuestadas, no han consumido en un camión de comidas, por tanto, no tienen experiencia en esa modalidad de servicio.

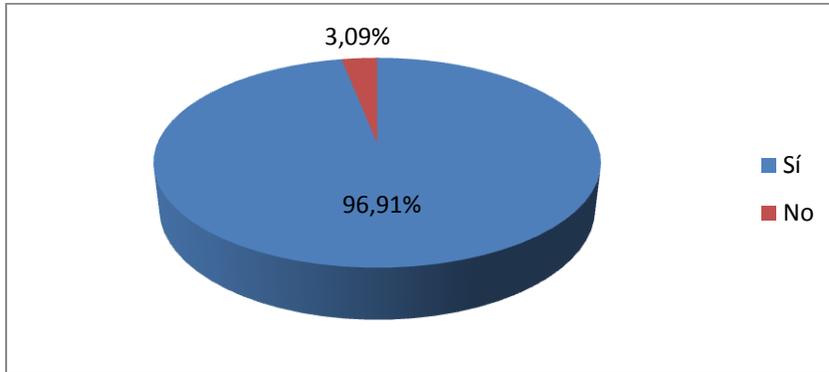
Ilustración IV-2



Entre quienes sí lo han experimentado (52%), se manifiestan entre muy satisfechos y satisfechos con la propuesta, en un 74%, lo que indica una alta valoración con la iniciativa, como se muestra en la figura 1.

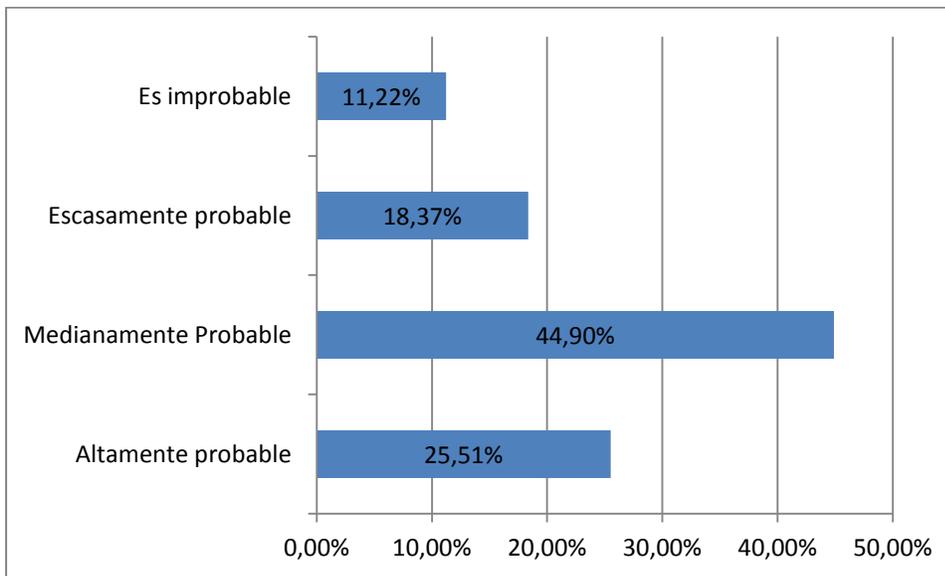
Respecto a comportamientos o tendencias sociales, en la figura 2 se observa que un 97% manifiestan el gusto por reunirse con amigos. De ellos un 45% considera que probablemente estaría dispuesto a invitar a sus amigos a su casa o a algún lugar que permita celebrar masivamente (más de 40 personas), y otro 26% lo considera altamente probable. En contraposición, está, sin embargo, un 29% que no lo considera como una opción factible.

Ilustración IV-3



¿Le gusta reunirse con amigos en forma frecuente?

Ilustración IV-4



¿Qué tan probable es que festeje su cumpleaños, invitando a amigos a su casa o a algún lugar que permita celebrar masivamente (más de 40 personas)?

Ante la pregunta *¿Cuánto está dispuesto a gastar para celebrar su cumpleaños?*, el 38% indica que entre \$101.000 a \$200.000 para 40 personas, es decir sitúa el costo unitario en torno a los \$5.000 pesos. Otro 29% entre 50.000 y 100.000, cuyo costo unitario se sitúa bajo los \$2.500. Un escaso 20%, indica estar dispuesto a pagar entre \$201.000 a \$300.000, es decir \$7.500 de valor unitario.

Conclusión General

Las personas del segmento ABC1 entrevistadas, se manifiestan , en un 70% dispuestos a contratar un servicio "con una carta inspirada en grupos musicales de los años ochenta, que permitan crear un ambiente de celebración de la época", demostrando una alta valoración de la iniciativa.

Como recomendaciones adicionales, se observaron propuestas como "Más que ochentera, debería estar adaptada según como yo quisiera solicitarla acompañada de comida gourmet"; "la ambientación la cambiaría según a quién vendo un servicio, ya sea ochentero, *rocker*, *new age*, etc.. hasta infantil", "la diferenciación está en la combinación de buena comida, la música y el ambiente".

Finalmente, más de la mitad se manifiestan dispuestos a recomendarlo a familiares y amigos. (58%)

Gráficos y Resultados Generales, ver anexo 3 "Encuestas de Investigación de Mercado"

2. Estimación de la Demanda

El mercado objetivo se estimará en la demanda según segmentación de la AChEE¹⁸ en AB y C1a para las comunas claves establecidas en Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Sta. Ma. de Manquehue), La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa-Arrayán), Providencia, Ñuñoa, muy excepcionalmente en otras Comunas por Ejemplo: Huechuraba (Sector Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas, y Pre cordillera), Pirque.

La siguiente tabla muestra la evolución de la población de las comunas seleccionadas como objetivo en los últimos 10 años y la proyección para el 2018, según datos del INE¹⁹.

<http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

¹⁸ Agencia Chilena de Eficiencia Energética (AChEE)

¹⁹ Instituto Nacional de Estadísticas

Tabla IV-1

Calculo Cantidad Demanda:											
Habitantes por comuna entre 30 y 64 años											
comuna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Colina	39.378	40.921	42.508	44.133	45.843	47.646	49.536	51.490	53.502	55.580	57.729
La Florida	174.614	176.273	177.884	179.440	181.034	182.727	184.458	186.143	187.765	189.325	190.810
La Reina	46.057	46.404	46.742	47.062	47.386	47.733	48.085	48.421	48.740	49.036	49.306
Las Condes	123.387	124.906	126.385	127.847	129.360	130.954	132.584	134.194	135.761	137.287	138.740
Lo Bachecha	38.627	39.826	41.044	42.272	43.543	44.863	46.223	47.612	49.027	50.462	51.915
Ñuñoa	85.725	87.848	89.969	92.102	94.296	96.571	98.900	101.251	103.607	105.966	108.317
Pirque	8.356	8.579	8.800	9.031	9.261	9.504	9.751	9.999	10.251	10.503	10.757
Providencia	59.743	60.634	61.490	62.359	63.270	64.228	65.220	66.207	67.181	68.141	69.078
Vitacura	40.073	40.453	40.818	41.169	41.533	41.925	42.326	42.716	43.094	43.456	43.790
Total general	615.960	625.844	635.640	645.415	655.526	666.151	677.083	688.033	698.928	709.756	720.442
Años evaluación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

[Fuente datos INE.cl](#)

La estimación de población objetivo para las comunas indicadas, es decir con rangos etarios entre 30 y 64 años, se estima para el 2017 en 720.442 habitantes de acuerdo a las información del INE al 2015, junto con los visitantes a diversas Ferias Gourmet que se realizan en la Región Metropolitana (RM) como es el caso de *Food & Service 2017* que se realizó del 12 al 14 de septiembre en el Espacio Riesco y que contó con una participación estimada en 22.000 asistentes.

Otras ferias realizadas en la Región Metropolitana fueron: Feria La Repostera., PMA *Fruittrade Latin America*, Feria Chile a la Carta, Mercado Actitud *Gourmet*, las que contaron con una participación entre 10 y 20 mil personas.

2.1. Estimación demanda año 1

De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior y de acuerdo con la tabla IV-2, la demanda máxima realizable en el primer año la situamos en 1.252 clientes, considerando que en el año 1 se llegará a un crecimiento de participación de mercado de 1,50% (igual al PIB 2017) y que la estimación fija de cantidad de *sandwich* por persona al año de 22 (1,8 al mes considerando que el 80% incluirá bebida), dando como resultado final para el año 1 de 27,962 *sandwich* de demanda.

Tabla IV-2

	Año 0	Año 1
Participación en el Mercado	0,00%	0,20%
Cantidad demanda según participación de mercado	-	1.252
% crecimiento en participación de	0,00%	1,50%
Cantidad Demanda atendida	-	1.271
Estimación de cantidad de Sandwich x persona		22
Demanda Sandwich	-	27.962

Fuente propia

2.2. Estimación demanda para los 10 años

Se proyecta una penetración de mercado de un 1,50% por año, dada la novedad del producto y el crecimiento de la economía en referencia al PIB, y finalmente proyección que se mantiene fija para los 10 años del proyecto.

La siguiente tabla muestra el crecimiento de nuestra demanda proyectada a 10 años, considerando las variables señaladas en el punto anterior.

Tabla IV-3

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación en el Mercado	0,00%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Cantidad demanda según participación de mercado	-	1.252	1.271	1.291	1.311	1.332	1.354	1.376	1.398	1.420	1.441
% crecimiento en participación de	0,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Cantidad Demanda atendida	-	1.271	1.290	1.310	1.331	1.352	1.374	1.397	1.419	1.441	1.463
Estimación de cantidad de Sandwich x persona		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Demanda Sandwich	-	27.962	28.380	28.820	29.282	29.744	30.228	30.734	31.218	31.702	32.186

Fuente propia

3. Estrategia Comercial

3.1. Mercado objetivo

Considerando el mercado objetivo como un segmento de personas que se encuentran nacidas desde los años 60 en adelante, adulto joven, quienes se encantarán con el servicio que se

presentará en el *Food Truck* ochentero, el que los trasladará a la época de su juventud. Este grupo de personas vive principalmente en las comunas de Vitacura (Santa María de Manquehue, Lo Curro), Las Condes (San Damián, Los Dominicos, San Carlos de Apoquindo), Providencia, Ñuñoa y también en algunas otras como Chicureo, el Arrayán o Pirque.

A este segmento se le buscará en Clubes Sociales, a través de canjes, ofreciendo los servicios de *Food Truck Free* para las diferentes celebraciones de cada uno de estos. Club Manquehue, Club de Polo, Estadio Español y *Stadio* Italiano.

Considerando que este grupo de personas está dispuesta a invertir en actividades de esparcimiento. Denominados Generación "X", disfrutan al reunirse con más personas, de actividades al aire libre y actividades de ocio. Esta generación nació en una época de cambios, cuando se daba término al *cassette* y se daba inicio al CD y luego al PC.

Este grupo objetivo es capaz de prescindir del Internet, las redes sociales y poner por sobre esto una reunión de amigos en torno a buena música y rica comida. Lo anteriormente detallado permite crear redes de información del producto a través de *emailing* y canales de difusión más tradicionales.

Otros puntos de encuentro con el público objetivo como ya se ha descrito durante el estudio son:

Ferias especializadas: Dadas las características propias del evento se puede definir con cierta certeza el perfil de clientes que los visitará y es por eso que ha de estar atento a la calendarización de actividades a desarrollar en los lugares definidos como puntos relevantes: Parque Bicentenario, Casa Piedra, Parque Araucano.

Eventos tales como la ruta del vino, permiten complementar la oferta de productos que pueden ser potencialmente atractivos para el consumidor que visita este tipo de ferias, por lo que resulta especialmente importante buscar ese complemento.

Eventos de empresas: atender la demanda de empresas que esperan sorprender a sus colaboradores en actividades de camaradería, que contribuyen a mejorar el clima laboral, o bien, que esperan reconocer a sus colaboradores por logros u objetivos alcanzados con éxito. En este contexto, se visita la sucursal o local, con esta ambientación y comida especialmente desarrollada.

Eventos sociales particulares: atender la demanda de personas que quieren realizar una celebración, en casa, sin tener que preocuparse de la ambientación y de la preparación de alimentos.

Adicionalmente, se desarrollará la venta de productos, en ferias y eventos específicos en el rubro, y que resultan más atractivos para la operación. La determinación acerca de qué ferias o eventos estar presentes se desarrollará en función de:

3.2. Posicionamiento

A través de una marca que recuerde la época y que además haga mención a la “versatilidad” del producto, *Food Truck Free*, te da la bienvenida a la libertad del gusto por la música, el sabor y un buen momento con tus amigos.

Uno de los principales atributos que desea transmitir esta propuesta de valores “la libertad de sentir”, de sentir el buen sabor, la buena música y la buena compañía, en un ambiente único e inolvidable.

La “Libertad de sentir” será un placer que se encontrará a través de *Food Truck Free* en Ferias especializadas donde los clientes están atraídos por probar cosas nuevas y entretenidas en estos espacios y en eventos contratados, donde los clientes están buscando satisfacer expectativas propias y las de sus invitados.

3.3. Mezcla Comercial

3.3.1. Producto

Se expendrán porciones individuales de los productos ofrecidos y tendrán una estructura de ingredientes, acompañamientos y aderezos los cuales podrán ser mezclados con la base principal, para dar una mayor variedad según las preferencias de cada consumidor.

Base del Producto: Carne mechada (picada), Pollo (picado) o Longaniza sureña.

Ingredientes: Cebolla Caramelizada, Tomate Deshidratado o tradicional.

Acompañamientos: Se proporcionará una pequeña porción de; papas rústicas o vegetales salteados (Champiñones, Berenjenas, Zapallo Italiano y Zanahoria).

Aderezos: Se hará un *Mix* de salsas de mayonesa, tales como; Mayonesa *Ciboulette/ Ajo Ciboulette/ Perejil Ajo*. También se contará con los aderezos tradicionales (*ketchup*, Mostaza y mayonesa).

Menús a ofrecer:

Tabla IV-4

BASE	INGREDIENTES	ACOMPañAMIENTO	ADEREZOS
Carne Mechada	Cebolla Carmelizada. Tomate Deshidratado. Tomate Tradicional.	Papas Rusticas. Vegetales Rusticos Salteados.	Mayonesa Ciboulette. Mayonesa Ajo Ciboulette. Mayonesa Ajo Perejil.
Pollo	Cebolla Carmelizada. Tomate Deshidratado. Tomate Tradicional.	Papas Rusticas. Vegetales Rusticos Salteados.	Mayonesa Ciboulette. Mayonesa Ajo Ciboulette. Mayonesa Ajo Perejil.
Longaniza Sureña	Cebolla Carmelizada. Tomate Deshidratado. Tomate Tradicional.	Papas Rusticas. Vegetales Rusticos Salteados.	Mayonesa Ciboulette. Mayonesa Ajo Ciboulette. Mayonesa Ajo Perejil.

Fuente: Elaboración Propia.

Los productos ofrecidos tendrán originales nombres que hagan referencias a sus ingredientes y aderezos, con canciones de artistas o grupos musicales que marcaron y fueron reconocidas en la época de los 80's. La intención de lo anterior, es contribuir al perfil y ambientación del negocio de manera representativa y entretenida. Adicionalmente se incluirá venta de bebidas en formato 350cc.

Nombres del Menú:

Nombre	Explicación
Te hacen Falta Vitaminas	Inspirada en el tema del grupo Soda Stereo, para el <i>sandwich</i> de mechada, entendiéndose que con este, suplirá la falta de Vitaminas.
Trátame Suavemente	Inspirada en el tema del grupo Soda Stereo,

	para el <i>sandwich</i> de pollo. Es un juego de palabras que al momento de ser solicitado por el cliente tendría interacción entretenida.
Tren al Sur	Inspirada en el tema de grupo Los Prisioneros, para el <i>sandwich</i> de longaniza sureña, entendiendo que su degustación te hará llegar a los paisajes y sabores de dicho entorno.

Acompañamientos:

Nombre	Explicación
Pa Pa Pa	Inspirada en el tema del grupo Los Prisioneros, para el acompañamiento de papas rústicas, en un juego de palabras que asocia el tema con el producto.
Estoy Verde	Inspirada en el tema de Charly García, para el acompañamiento de verduras salteadas. Es un juego de palabras que hace relación a los vegetales.

Nombre de Aderezos:

Nombre	Explicación
Nada Personal	Inspirada en el tema del grupo Soda Stereo, para el aderezo de Mayonesa <i>Ciboulette</i> , entendiendo un juego de interpretaciones por su contenido fuerte de gusto.
Para Amar	Inspirada en el tema del grupo Los Prisioneros, para el aderezo de Mayonesa Ajo <i>Ciboulette</i> , entendiendo un juego de

	interpretaciones que es necesario para amar por su alto contenido en el gusto.
No Hieras Mi Corazón	Inspirada en el tema del grupo GIT, para el aderezo de Mayonesa Ajo Perejil, entendiendo un juego de interpretaciones, no hieras mi corazón con tan alto contenido de aderezos.

Ilustración IV-5



Respecto del ciclo de vida del producto, este se encuentra en la etapa de Introducción.

3.3.2. Precio

Para la definición del Precios del producto, se tomó en consideración cuatro factores.

Los Clientes: Influyen en el precio a través de su efecto sobre la demanda. El precio siempre ha de mirarse desde los ojos del cliente. Un precio demasiado alto puede llevar al desconocimiento del producto y a buscar sustitutos.

Costos de Producción: Se entiende que existen menús más costosos en su elaboración que otros, principalmente por los ingredientes que estos requieren, por tal motivo suelen afectar la oferta. Cuanto más bajo sea el costo respecto al precio, mayor cantidad de menús se podrán ofrecer. Por consiguiente determinar todos los costos de las distintas partes de la cadena de valor, desde la investigación y el desarrollo hasta la posventa, es vital. Esto se considerara a la hora de determinar el Precio.

Precios Promedio Mercado y Competidores: Como se puede apreciar en las variables circundantes generales, específicamente en las variables Económicas, el consumo promedio por boleta en la Región Metropolitana, para el segundo semestre del 2017 fue de \$4.690. Lo anterior, nos entrega información relevante respecto del precio al cual el consumidor está dispuesto a pagar, por tal motivo se considerará el precio de los actuales oferentes del mercado, para fijar una estrategia de precio que se enmarque dentro del promedio del mercado.

Combos asociados al producto: Se ofrecerá una dinámica de combos para reducir el precio final del producto, al incluir una bebida dentro del menú, esto hace más atractiva la oferta para clientes y una venta entrelazada con el bebestible.

Los precios que se fijaron para los menús como para sus respectivos combos, se muestran en la siguiente tabla utilizando la estrategia de Descreme.

Tabla IV-5

PRODUCTO	PRECIO \$	PRECIO “COMBO” (Incluye Bebida)
Pollo	4.500	5.200
Mechada	5.500	6.200
Longaniza Sureña	4.000	4.800
Bebida	1.000	

3.3.3. Plaza

El producto está diseñado para ser entregado, en forma directa en eventos privados desarrollados por personas y empresas, ofreciendo una ambientación y estilo ochentero, que persigue generar una buena experiencia entre los invitados.

Grado de rivalidad: este factor está dado por el número de cupos para *food trucks*, y el grado de similitud que tengan, ya que mientras más parecidas sean las propuestas son, la competencia será más alta.

Como Plaza, se define también una plataforma digital, desarrollando una página *web*, con presencia de marca y oferta del servicio y sus productos.

3.3.4. Promoción

Es importante señalar que al ser un servicio cuyo atributo diferenciador es la temática “Ochentera”, la puesta en escena sugiere 2 grandes opciones definidas en ese ámbito.

Por un lado está el mundo latino, que fue un boom de la época, principalmente desarrollado por el rock argentino que vino a marcar una tendencia reconocida hasta estos días. Es por eso que una línea de servicio toma esa puesta escena que permite escoger variedad de canciones, temáticas y un menú de esas bandas de rock.

Soda Stereo, Virus, GIT, Enanitos Verdes, por nombrar algunas de la bandas que vendrán a amenizar este espacio de encuentro.

Desde la otra vereda se encuentra el mundo ochentero inglés con grupos ingleses y americanos reconocidos incluso hasta hoy en día.

Dadas las características específicas del servicio, es importante llegar a los espacios en que se encuentra el público o segmento al cual apunta, es por eso que un importante punto de promoción será la exhibición y degustación de ciertos productos en espacios con mayor concentración de oficinas. Tal es el caso del sector de *World Trade Center*, Isidora Goyenechea, Cerro El Plomo, Rosario Norte.

Otro ámbito de promoción, serán los publi-reportajes, también conocidos como infomercial, que “es una pieza publicitaria que presenta el mensaje desde un punto de vista editorial, en el que

se pretende dar la apariencia de primar la noticia por encima de cualquier otro interés”, permitiendo posicionar el servicio como una tendencia infaltable en materia social.

El objetivo es estar presente en forma cuatrimestral, por el primer año de funcionamiento, en la revista VAMOS de circulación gratuita desarrollada por LATAM

Como otra forma de difusión, se buscará realizar “*bartering*”, donde a través de un sistema de intercambio, con algún canal de televisión, se entregará el servicio en forma gratuita acompañando por ejemplo un matinal, que permita ser exhibido y comentado por rostros televisivos.

Así mismo, se realizará convenio con entidades financieras y el Club de lectores de El Mercurio, que ofrezcan a sus clientes la opción de atractivos descuentos por el servicio.

Las redes sociales, serán otro punto de promoción, para mantener a los clientes informados sobre futuras plazas de atención, nuevos menús, precios de oferta, etc. *Facebook* será aquella en que se dé mayor actividad, debido a que es la red social con más usuarios en la actualidad. También se tendrá gran actividad en la cuenta de *Instagram*, en donde se publicarán fotografías de los menús elaborados, de la operación en eventos, y de los clientes con sus productos adquiridos.

Ilustración IV-6



V. ESTUDIO TECNICO

1. Capacidad de Producción o de prestación del servicio (oferta de la empresa)

La capacidad de producción está dada por los dos camiones que se ha presupuestado adquirir:

Carro Fijo: Destinado a la venta en un punto fijo con horario de lunes a domingo, para cubrir la demanda principalmente de personas que trabajan y transeúntes ocasionales, del barrio Las Condes. Se define un horario de atención de lunes a domingo de 10:00 a 20:00 horas.

Carro Móvil: Este carro, que mueve en forma itinerante, llegando por un lado a las celebraciones y eventos sociales privados y a las Ferias de especializadas, por otro.

Para el caso de Ferias, se determina visitar 2 al mes. Normalmente duran cuatro días y se estará presente en un horario continuado de 10 a 22 horas.

Los eventos privados, se espera atender a al menos 1 día de fin de semana al mes, es decir, 4 veces al mes. Se considera que este tipo de actividades se realizan entre los días jueves y domingo y los horarios pueden variar dependiendo de la actividad, ya que algunos clientes prefieren celebrar en un almuerzo y otros invitar a un *happy hour* o comida.

Para determinar la capacidad productiva de los carros, se hace el análisis considerando las siguientes variables:

- a. Cada carro tiene una capacidad máxima de producción de 40 *sandwichs* por hora. Es importante señalar que dado el tipo de producto, no permite una producción en serie, sino muy por el contrario, se debe dedicar más tiempo al proceso, para obtener un producto de la calidad esperada.
- b. Cada carro cuenta con el trabajo del *Chef Jefe* y su ayudante para la elaboración de los productos. Así mismo, está el ayudante de administración, para resolver los temas administrativos.
- c. Se estima una cantidad demandada en función de la concurrencia de clientes, estimando una proporción de la cantidad a producir, en cada hora de atención.

Carro Fijo:

Se hace la distinción entre días de la semana y fin de semana, ya que los horarios de demanda presentan ciertas diferencias, según el estilo de vida de los chilenos.

Tabla V-1

Máxima Capacidad por hora

40

Semana	Fin de semana
0	0
30%	30%
90%	100%
80%	100%
50%	100%
40%	20%
5%	10%
15%	30%
20%	40%
0	50%
0	0
0	0

	CARRO FIJO							TOTAL
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
10:00 hrs								
11:00 hrs	0	0	0	0	0	0	0	0
12:00 hrs	12	12	12	12	12	12	12	12
13:00 hrs	36	36	36	36	36	40	40	40
14:00 hrs	32	32	32	32	32	40	40	40
15:00 hrs	20	20	20	20	20	40	40	40
16:00 hrs	16	16	16	16	16	8	8	8
17:00 hrs	2	2	2	2	2	4	4	4
18:00 hrs	6	6	6	6	6	12	12	12
19:00 hrs	8	8	8	8	8	16	16	16
20:00 hrs	0	0	0	0	0	20	20	20
21:00 hrs	0	0	0	0	0	0	0	0
22:00 hrs	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	132	132	132	132	132	192	192	1044

Luego del análisis, se concluye que en general, el Carro Fijo podría presentar, durante la semana, una venta diaria en torno a los 132 *sandwichs*. La mayor producción se presentaría entre las 13:00 y 14:00 hrs, debido a la mayor presencia de oficinistas buscando qué almorzar y luego un leve repunte a las 19:00 hrs, con ocasión del *after office*.

En la siguiente tabla se representan los horarios que demandarían una mayor producción. Cabe señalar que en ninguno de ellos se observa que alcance al 100% de la capacidad productiva del carro.

Ilustración V-1

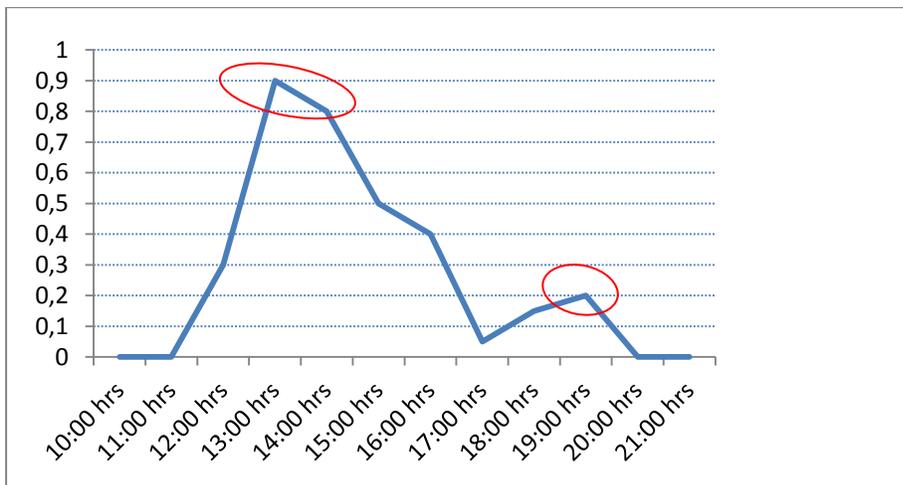


Gráfico que representa la estimación de la producción, en función de la demanda, en días de semana.

El fin de semana en tanto, la curva presenta una mayor extensión en los horarios punta, arrojando con ellos una venta diaria estimada en torno a los 192 *sandwichs*, los días sábado y domingo.

En definitiva se estima que el carro fijo, puede alcanzar una venta semanal de 1.044 *sandwichs*.

Ilustración V-2

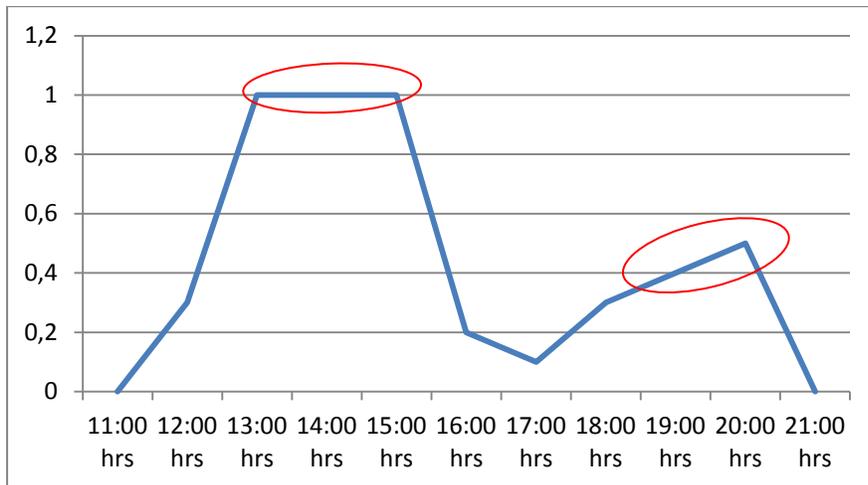


Gráfico que representa la estimación de la producción en función de la demanda en fines de semana

Carro Móvil:

El carro móvil por su parte, distribuye su producción entre dos objetivos específicos. Por un lado abordar ferias especializadas y por otro visitar eventos privados.

Carro Móvil Ferias, considera su producción en fines de semana extendido y para hacer la estimación, se espera participar en ferias especializadas, en horario de 11:00 a 20:00 hrs.

Se estima alcanzar la mayor producción en horario de almuerzo entre 14:00 y 15:00 hrs., logrando un total de venta de 72 *sandwichs* diarios y por tanto, 288 a la semana.

Carro Móvil VIP. Para la participación en eventos, la estimación obedece una lógica similar, pero con un producto más exclusivo y trabajado con el cliente. Para hacer la estimación, se considera cubrir eventos privados de personas (y no de empresas), con ventas de 64 *sandwichs* diarios (por evento) y 256 en la semana.

Tabla V-2

Màxima Capacidad por hora

		CARRO MOVIL FERIA				
		Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
40						
Ponderación	10:00 hrs					
0%	11:00 hrs	0	0	0	0	
10%	12:00 hrs	4	4	4	4	
20%	13:00 hrs	8	8	8	8	
40%	14:00 hrs	16	16	16	16	
50%	15:00 hrs	20	20	20	20	
20%	16:00 hrs	8	8	8	8	
10%	17:00 hrs	4	4	4	4	
10%	18:00 hrs	4	4	4	4	
10%	19:00 hrs	4	4	4	4	
10%	20:00 hrs	4	4	4	4	
0	21:00 hrs	0	0	0	0	
0	22:00 hrs	0	0	0	0	
TOTAL		72	72	72	72	288

Tabla V-3

Màxima Capacidad por hora

		CARRO MOVIL VIP				
		Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
40						
Ponderación	10:00 hrs					
0%	11:00 hrs	0	0	0	0	
0%	12:00 hrs	0	0	0	0	
0%	13:00 hrs	0	0	0	0	
0%	14:00 hrs	0	0	0	0	
0%	15:00 hrs	0	0	0	0	
0%	16:00 hrs	0	0	0	0	
0%	17:00 hrs	0	0	0	0	
20%	18:00 hrs	8	8	8	8	
40%	19:00 hrs	16	16	16	16	
50%	20:00 hrs	20	20	20	20	
50%	21:00 hrs	20	20	20	20	
0	22:00 hrs	0	0	0	0	
TOTAL		64	64	64	64	256

Productividad de la empresa.

En definitiva y en base a los antecedentes expuestos, se establece una producción total de 63.168 *sandwichs*, al año, calculados de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla V-4

	Producción SEMANA	Q semanas	Producción MES	Q meses	Producción AÑO
Carro Fijo	1.044	4	4.176	12	50.112
Carro Móvil Feria	288	2	576	12	6.912
Carro Móvil VIP	256	2	512	12	6.144
Total	1.332		4.752		63.168

1.1. Factores determinantes de la capacidad

Los factores determinantes de capacidad serían:

- **Camiones *Food truck*:** el principal elemento determinante es la cantidad de camiones operativos con que se cuente.
- **Equipamiento:** Se requiere elementos indispensables para ejercer el trabajo
 - Un horno eléctrico y equipamiento general de cocina.
 - Mesón para preparar los alimentos
 - Congeladores para un adecuado almacenamiento de alimentos: Muy importante es la capacidad de de productos para la preparación diaria.
- **Mano de obra:** personal contratado para estas funciones: un administrador general, a cargo de los 2 carros; 2 ayudantes de administración; 2 *Chefs* Jefes y 2 ayudantes de cocina.
- **Logística centralizada** Se debe mantener adecuados niveles de *stock* de productos y materias primas esenciales para el funcionamiento del carro.

1.2. Capacidad tres escenarios y 10 años

En el escenario que se mantenga la *producción en función de la demanda* en los dos camiones, se plantea lo siguiente:

Escenario Optimista: En el supuesto que la capacidad de producción de *sandwichs* aumentara en un 25%, producto de una mejor distribución al interior del camión, permitiendo producir 50 *sandwichs*, en vez de 40, se obtendría una producción anual estimada de:

Tabla V-5

	Producción SEMANA	Q semanas	Producción MES	Q meses	Producción AÑO
Carro Fijo	1.305	4	5.220	12	62.640
Carro Móvil Feria	360	2	720	12	8.640
Carro Móvil VIP	320	2	640	12	7.680
Total	1.665		5.940		78.960

Fuente propia

Escenario Pesimista: En el supuesto que la capacidad de producción de *sandwichs* disminuya a la mitad, producto de una ineficiencia en la operación y además se agregara una baja en la ponderación de la demanda, en aquellos horarios donde en general, se observaba una alta afluencia de público, se obtendría lo siguiente:

Tabla V-6

	Producción SEMANA	Q semanas	Producción MES	Q meses	Producción AÑO
Carro Fijo	438	4	1.750	12	21.000
Carro Móvil Feria	180	2	360	12	4.320
Carro Móvil VIP	160	2	320	12	3.840
Total	618		2.110		29.160

Proyección a 10 años: Se establece como medida de proyección a 10 años un crecimiento de la economía en referencia al PIB de 1,5%:

Tabla V-7

	1,015									
	Producción AÑO 1	Producción AÑO 2	Producción AÑO 3	Producción AÑO 4	Producción AÑO 5	Producción AÑO 6	Producción AÑO 7	Producción AÑO 8	Producción AÑO 9	Producción AÑO 10
Carro Fijo	50.112	50.864	51.627	52.401	53.187	53.985	54.795	55.617	56.451	57.298
Carro Móvil Feria	6.912	7.016	7.121	7.228	7.336	7.446	7.558	7.671	7.786	7.903
Carro Móvil VIP	6.144	6.236	6.330	6.425	6.521	6.619	6.718	6.819	6.921	7.025
Total	63.168	64.116	65.077	66.053	67.044	68.050	69.071	70.107	71.158	72.226

2. Proceso de Producción o de prestación del servicio

El planeamiento operacional del proyecto se hace con la división por actividades.

Las actividades más relevantes y necesarias para llevar a cabo del proyecto son:

- a) Consecución de espacios para operar;
- b) Abastecimiento y gestión de inventario;
- c) Preparación de eventos:
- d) la Operación en eventos.

A continuación se explica cómo se llevarán a cabo estas actividades y se describe el paso a paso de cada proceso asociado.

a) Consecución de espacios para operar:

Debido que se tiene una necesidad de estar agendando eventos, adicional al lugar fijo en plaza o parque, para llevar a cabo la operaciones de los *Food Trucks*, los eventos pueden ser conseguidos de manera directa por la empresa según la demanda.

Por otro lado, siempre se tendrá la posibilidad de conseguir eventos de manera independiente y directa. Por ello se debe estar constantemente realizando la labor comercial de ofrecer los servicios en el mercado. Por ejemplo, se puede estar contactando Municipalidades permanentemente, para organizar en conjunto actividades en que los restaurantes rodantes de la empresa puedan operar.

Adicionalmente, también como parte de la actividad de conseguir espacios donde operar, se debe estar constantemente gestionando las redes sociales y página web. Éstas son la única vitrina que tiene la empresa fuera de eventos y cuando no está operando. Por ello, se debe procurar realizar las actividades de difusión, información y publicidad, constantemente.

b) Abastecimiento y gestión de inventario:

Es primordial la disposición de insumos para llevar a cabo la operación. Por ello, el abastecimiento y correcta gestión de inventario es una actividad que se debe abordar con mucha atención. Quedar desabastecido puede ser motivo de pérdida de ventas, insatisfacción de clientes, e incluso de rompimiento de alianzas comerciales con productoras con las que se haya comprometido la operación.

Por ello, para la gestión de inventario, se implementará un modelo de revisión periódica con stocks de seguridad en ciertos productos almacenables. Este consistirá en la revisión semanal del nivel de inventario, de manera de poder realizar las compras que se necesiten con urgencia, y programar las que aún tengan holgura, manteniendo así los stocks de seguridad.

Los demás productos se comprarán sólo cuando sea necesario cubrir un evento, ya que pueden ser excluidos o sustituidos, y en su mayoría son perecibles. Por ejemplo, en caso de no haber disponibles tomates en el mercado, se podría excluir de la oferta el menú que incluye pebre, o reemplazar por otro. Además, en caso de tener stocks de verduras, seguramente muchas de ellas madurarán y se perderían.

Este modelo de gestión permite manejar costos de inventario bajos, a la vez que da seguridad en la disposición de los insumos necesarios para operar. Empero, para que este modelo de gestión funcione bien, se necesita tener procesos de adquisición fluidos.

La adquisición de insumos se realizará por medio de compras remotas a proveedores que ofrezcan el servicio de despacho. Así se externaliza el cuidado de la cadena de frío.

c) Preparación de evento:

Antes de asistir a un evento se deben pre procesar ciertos productos y planear la operación que allí se dará. Esta acción es necesaria para permitir la preparación y entrega de los menús en tiempos de servicio reducidos. Además, como las cocinas de los restaurantes móviles son estrechas, se debe reducir al máximo la cantidad de tareas, utensilios y alimentos que se necesitan allí dentro.

Conforme lo anterior, la primera actividad a realizar es la definición de los menús que se expondrán en el evento. Esto se debe hacer teniendo en cuenta el tipo de clientes que se espera asistan. También se deben estimar las porciones que se venderán. Esto es básico para definir la cantidad de productos que se necesita pre procesar y llevar al evento.

Una vez definidos menús y cantidades, se procede a la pre elaboración de los productos. Esta tarea se lleva a cabo en la cocina central de la empresa. Allí se seleccionan, pre cocinan y organizan los alimentos para poder realizar el *mise en place* de los menús.

d) Operación en evento:

Finalmente, se da la operación en el evento mismo. Esta actividad comienza con el traslado de los restaurantes rodantes, desde las instalaciones de la empresa hasta el espacio en que se efectuará la entrega de los productos.

Cuando un restaurante rodante llega a su espacio de operación, debe instalarse y disponer el *mise en place* in situ de sus productos. Esta tarea se llevará a cabo previo a la llegada de clientes, pues los *Food Trucks* siempre llegan horas antes, o incluso días, de que se dé el inicio de la actividad en los eventos.

Una vez que se inicie el flujo de clientes, en el restaurante rodante se darán dos actividades por separado. Por un lado, al interior del *Food Trucks* se hará la permanente preparación y entrega de alimentos a los clientes. Para ello, se dispondrá de dos operadores a bordo.

Por otro lado, en el exterior del carro, directamente al lado de él, se instalará una caja de atención. Allí los clientes realizarán el pago de sus compras, para luego pasar al costado a retirar su pedido en la ventanilla del camión.

Esta separación de los procesos de venta y elaboración-entrega, permite evitar la contaminación de alimentos por manipulación de dinero.

Estructura organizacional

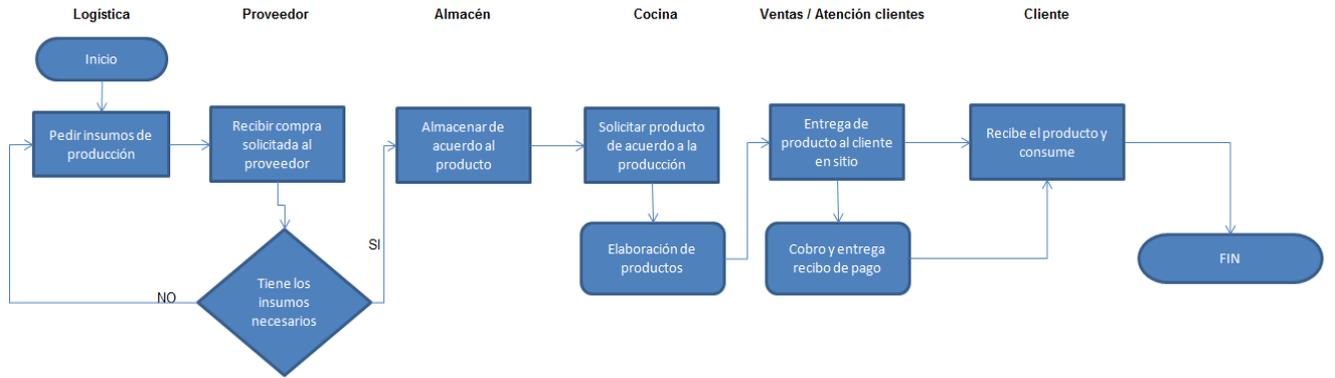
La agrupación de tareas, funciones o disciplinas se realizan con el fin de analizar, planificar y ejecutar mejor, las tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, ser productivos y dedicar todos los esfuerzos en forma eficiente.

Debido a que el proceso productivo se inicia con la adquisición de materia prima a los diferentes proveedores, a quienes se les evaluará por la calidad de los productos, así como los tiempos de entrega (ver Ilustración V 3).

De acuerdo al tipo de servicio se crea una estructura de producción, que para el plan está diseñado de la siguiente manera:

1. El chef es el encargado de realizar las adquisiciones semanalmente.
2. Los productos solicitados serán comprados por el encargado de adquisiciones.
3. El pedido es enviado a los distintos proveedores para el respectivo abastecimiento.
4. Después de la revisión del chef, si todos los productos están completos se almacenarán.
5. El chef es el encargado de retirar los productos para la producción diaria.
6. Se realiza la producción diaria.
7. Finalmente, se entrega al cliente luego de receptor su orden, una vez que haya sido pagado

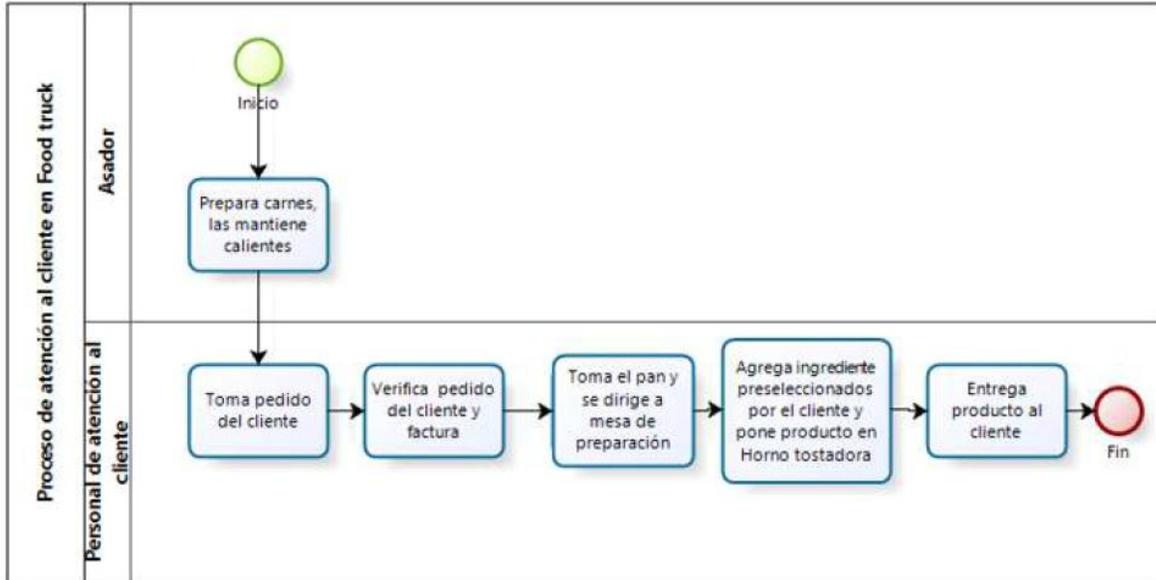
Ilustración V-3



Fuente: Elaboración propia

Atención al cliente:

Ilustración V-4



Fuente: Elaboración propia

Layout del Food Truck²⁰

Ilustración V-5

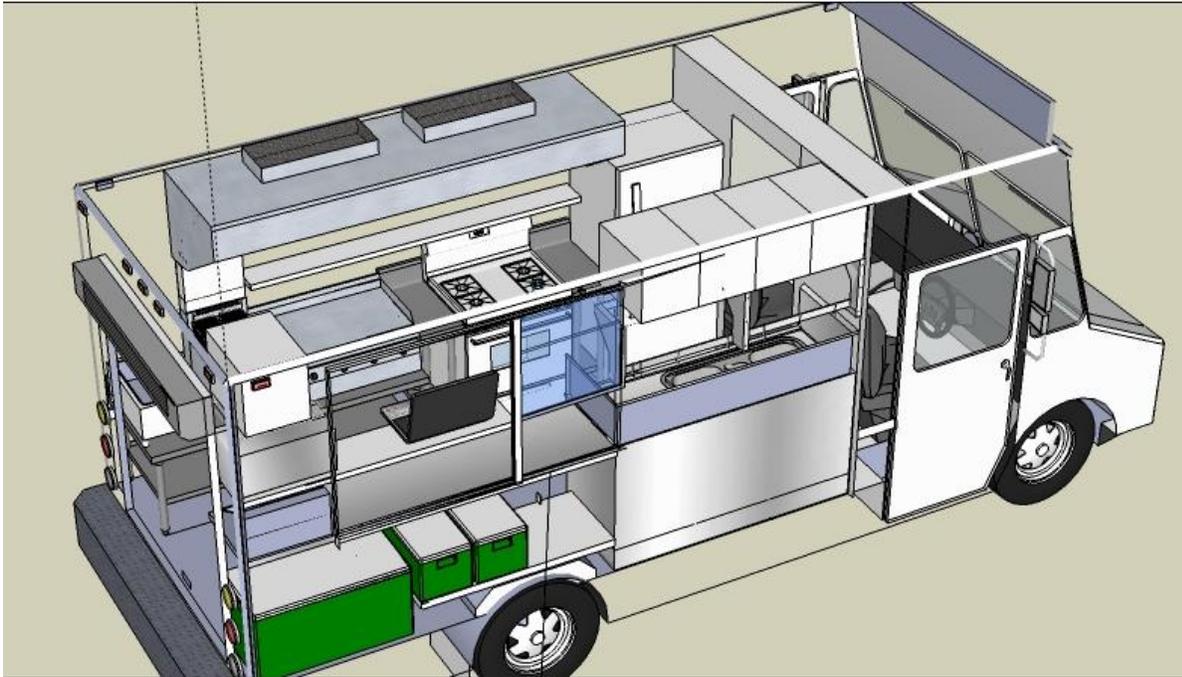
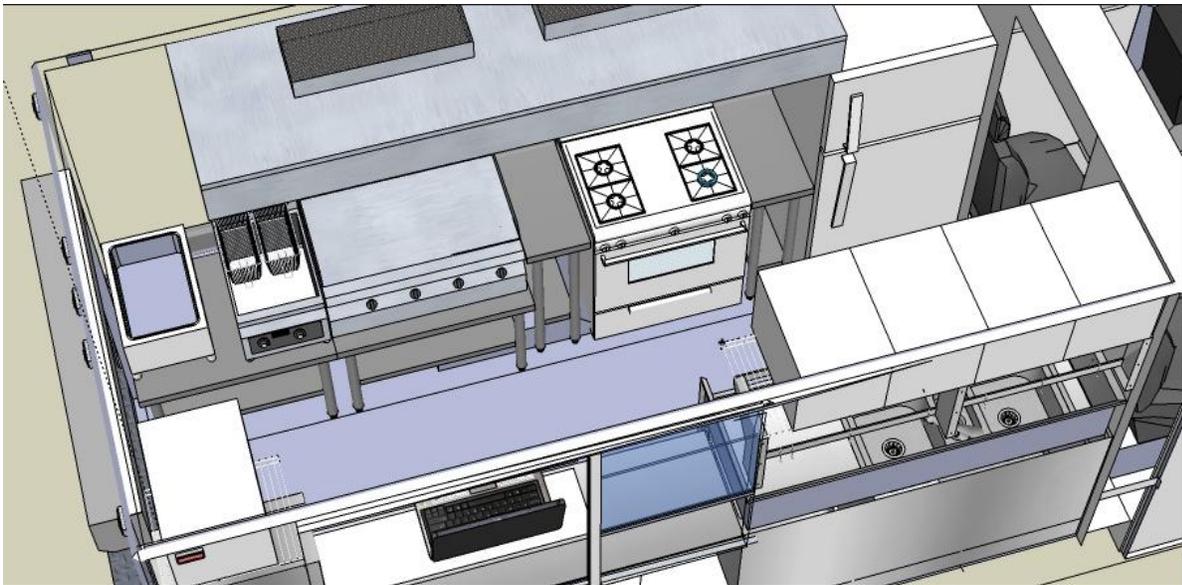


Ilustración V-6



²⁰ Fuente propia

3. Estudio de Localización de la empresa

Como se ha explicado en gran parte del proyecto, el negocio de *Food Truck* tiene la ventaja y facilidad de movilizarse hacia distintos puntos de ventas, teniendo un funcionamiento itinerante, de esta forma mantiene su ubicación de vehículo restaurante por un tiempo indefinido en caso de eventos o ferias gastronómicas, con el objetivo de satisfacer la demanda de alimentos al interior de ellos. Así, la ubicación se mantiene igual o inferior a la duración del evento. Sin embargo, existe la alternativa de funcionar como local fijo en un punto determinado como es el caso de un Parque o lugar público establecido (plazas bolsillos).

Para el estudio de la localización se consideran algunos criterios y principios para tomar la decisión, dentro de ellos podemos nombrar algunos como:

1. Donde se logre que los costos de producción y distribución sean mínimos y los precios y volúmenes de venta generen el máximo de beneficios.
2. La ubicación no debe afectar el desarrollo normal de las actividades.
3. Mayor cercanía al mercado, se traduce en mayor capacidad de influir sobre la decisión de compra, por el efecto social de esta.
4. La decisión debe considerar criterios de eficiencia y competencia, buscando crear ventajas sobre mis competidores.
5. Una identificación geográfica específica, puede facilitar la comercialización de los productos.

Dentro de los factores de localización a considerar está la cercanía con clientes, disponibilidad de espacios y estructura legal. Tomado en consideración los puntos anteriores, el proyecto situará su ubicación en la comuna de las Condes, específicamente en el Parque Araucano, donde existe un alto tránsito y afluencia de público, cercano al centro comercial (Parque Arauco) e instancias de espacios familiares como *Kidzania*, *Selva Viva*. Adicionalmente existen espacios de esparcimiento y reunión social, como *Mosaic Café* y pub *restaurant, Tquila*.

Ilustración V-7

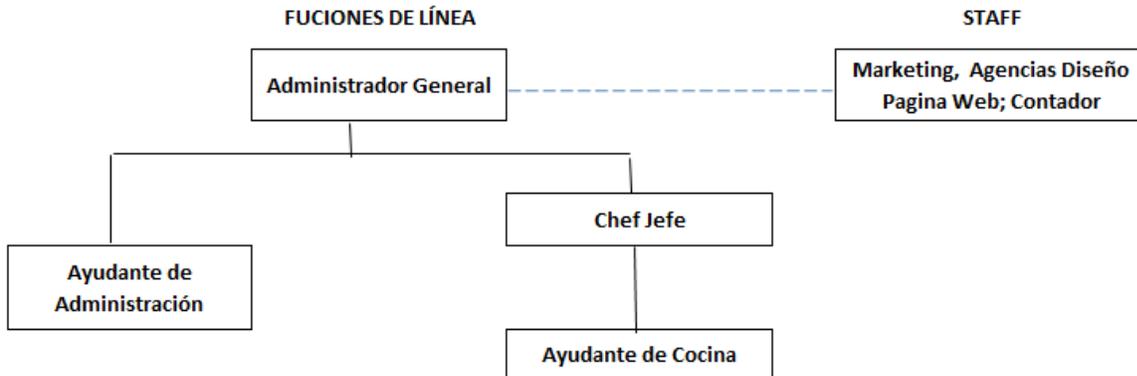


VI. ORGANIZACION INTERNA

1. Organigrama

Para el desarrollo de este proyecto se desarrolla el siguiente organigrama:

Ilustración VI-1



2. Análisis de cargo

A continuación se presenta la descripción de cargos:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Administrador General	N° Ocupantes del cargo: 1
Unidad/área específica: Socios Accionistas	Fecha solicitud: Noviembre De 2017
Jefatura directa: Socios Accionistas	Supervisión ejercida: 0

1. Objetivo del Cargo

Se ocupa principalmente, de administrar el servicio del *Food Truck*, incluyendo la planificación y la administración del personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente

2. Principales Funciones y tareas del cargo

- Planificar el Trabajo, estableciendo las estrategias competitivas y desarrollar estrategias para minimizar las debilidades frente a la competencia.
- Ingeniería del menú, conocer el perfil del actual consumidor para poder plasmarlo en la oferta gastronómica, buscando estandarizar todas las recetas, buscando alcanzar un correcto control de costos y de materia prima.
- Definir estrategias de *Marketing* para atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, participando en campañas publicitarias a bajo costo, que permitan el crecimiento del negocio.
- Hacer cumplir normas y políticas del establecimiento, tales como: seguridad alimentaria, manejo de equipos de manera adecuada, etc.
- Asegurar la satisfacción del cliente, atendiendo y dando solución a todas las quejas y recomendaciones que otorgue, recordando que todo problema que haya existido es una oportunidad para mejorar la calidad frente al consumidor. Estar siempre en contacto con el cliente, procurando dar un servicio personalizado,
- Formar equipos de trabajo. Fomentar su liderazgo con el ejemplo, buscar dar solución a los problemas generando situaciones de aprendizaje, que permitan fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores basados en la práctica del respeto mutuo.
- Seguimiento y evaluación a cada una de las estrategias que se haya puesto en marcha.
- conocer el funcionamiento del área operativa y del área administrativa del *restaurant*.

3. Responsabilidades del Cargo		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).		
4.1. Responsabilidad	4.2. Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos		X
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	
Responsabilidad administrativa	X	

Competencias técnicas requeridas para el cargo

1. Computación	Básico	Intermedio	Avanzado
• Word		X	
• Excel		X	
• Power Point		X	
2. Procesos			
• Procesos Contables			X
• Otro Agregar			
3. Idiomas			
• Inglés	X		

ITEM: análisis del cargo

1. Requisitos técnicos del Cargo
Nivel educacional: Profesional
Título profesional: Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o título acorde al cargo.
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo) Experiencia de al menos 3 años en el cargo.
Conocimientos Requeridos: Manejo financiero básico, capacidad de preparar reportes, análisis de información, conocimiento del sector gastronómico.
2. Competencias necesarias para el Cargo
¿Cuáles de las competencias descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en qué grado?

	No necesaria	Deseable	Esencial
Equilibrio emocional			X
Detallista			X
Rapidez de decisión			X
Habilidad expresiva		X	
Confiable			X
Planificación			X
Iniciativa			X
Creatividad			X
Aptitud investigativa		X	
Capacidad de juicio			X
Cálculo			X
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X
Toma de decisión			X
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Minuciosidad			X

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: **Chef Jefe**

N° Ocupantes del cargo: 2

Unidad/área específica: **Administración**

Fecha solicitud: **Noviembre De 2017**

Jefatura directa: **Administrador General**

Supervisión ejercida: 0

1. Objetivo del Cargo

Administrar y liderar todas las labores que se lleven a cabo al interior de la cocina, en coordinación con el Administrador General, con el fin de cumplir con la entrega de un producto de calidad de excelencia.

2. Principales Funciones y tareas del cargo

- Administrar el talento humano y los recursos materiales, para optimizar la producción del sector en términos de calidad de los sándwich y tiempo invertido.
- Crear, planificar y renovar los menús, para mantener el interés del cliente sin descuidar la relación de los costes y precios de cada plato, en coordinación con el Administrador General.
- Supervisar, organizar y dirigir la operación de la cocina en la preparación de los *sandwichs*.
- Supervisar la limpieza y mantenimiento del *Food Truck*, respetando las normas de sanidad.
- Realizar los pedidos de materia prima y herramientas necesarias, así como inventarios de reposición.
- Autoridad para la toma de decisiones:
 - Organización interna de la cocina, de los platos y los menús, teniendo autonomía para realizar cualquier modificación que no se salga del presupuesto preestablecido.
 - Organización del cronograma del equipo de cocina, vacaciones, días de descanso, etc.
 - Dirigir, planear y elaborar el ***mise an place*** (término que se emplea en gastronomía, para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes (ej. cortes de carne, condimentos, salsas, artículos pre-cocinados, especias, verduras recién cortadas y otros componentes), que un cocinero requiera para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno.)

3. Responsabilidades del Cargo

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).

4.3. Responsabilidad	4.4. Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos	x	
Supervisión del trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad de manejo de información	x	
Responsabilidad en relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x
Responsabilidad administrativa	x	

Competencias técnicas requeridas para el cargo

4. Computación	Básico	Intermedio	Avanzado
----------------	--------	------------	----------

• Word		X	
• Excel		X	
• Power Point		X	
• Base de Datos		X	
5. Idiomas			
• Inglés	X		

ITEM: análisis del cargo

1. Requisitos técnicos del Cargo			
Nivel educacional: Profesional			
Título profesional: Titulo de Chef avalado por el ministerio de Educación			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo)			
Experiencia de al menos 3 años en el cargo.			
Conocimientos Requeridos: Conocimiento del sector gastronómico, capacidad para preparar reportes.			
2. Competencias necesarias para el Cargo			
¿Cuáles de las competencias descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en qué grado?			
	No necesaria	Deseable	Esencial
Equilibrio emocional		X	
Detallista			X
Rapidez de decisión		X	
Habilidad expresiva		X	
Confiable		X	
Planificación			X
Iniciativa			X
Creatividad			X
Aptitud investigativa		X	
Capacidad de juicio		X	
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X
Toma de decisión		X	
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Supervisión			X

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Ayudante de Cocina	N° Ocupantes del cargo: 2
Unidad/área específica: Administración	Fecha solicitud: Noviembre De 2017
Jefatura directa: Chef Jefe	Supervisión ejercida: 0

1. Objetivo del Cargo

Apoyar al Chef Jefe en el proceso previo de la preparación de los alimentos, con el fin de lograr el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio establecidos por la empresa.

2. Principales Funciones y tareas del cargo

- Asistir al *Chef Jefe* en el proceso previo a la preparación de los alimentos.
- Encargado del armado y entrega del producto en el lugar.
- Responsable del aseo y orden del carro.
- Mantener la cocina en condiciones óptimas de higiene y organización

3. Responsabilidades del Cargo

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).

4.5. Responsabilidad	4.6. Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos	x	
Supervisión del trabajo de otras personas		x
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x
Responsabilidad de manejo de información		x
Responsabilidad en relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		x
Responsabilidad administrativa		x

Competencias técnicas requeridas para el cargo

6. Computación	Básico	Intermedio	Avanzado
• <i>Word</i>	x		
• <i>Excel</i>	x		
7. Procesos			
• Procesos Contables	x		
• Otro Agregar			

ITEM: análisis del cargo

1. Requisitos técnicos del Cargo			
Nivel educacional: Técnico o Profesional			
Título profesional: Titulo Profesional o Técnico referido al cargo.			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo) Experiencia de 1 año en cargos similares.			
Conocimientos Requeridos: Conocimiento del sector gastronómico			
2. Competencias necesarias para el Cargo			
¿Cuáles de las competencias descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en que grado?			
	No necesaria	Deseable	Esencial
Detallista			X
Iniciativa			X
Creatividad			X
Atención			X
Trabajo de equipo			X
Orden y organización			X

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: **Ayudante de Administración** N° Ocupantes del cargo: 2

Unidad/área específica: **Administración** Fecha solicitud: **Noviembre De 2017**

Jefatura directa: **Administrador General** Supervisión ejercida: 0

1. Objetivo del Cargo
Apoyar al Administrador Jefe en el proceso de organización general pre y post evento, con el fin de optimizar tiempo y recursos, prestando un servicio de excelencia
2. Principales Funciones y tareas del cargo

- Pre Evento, Se preocupara de la compra de insumos y del traslado del carro hasta el lugar del evento.
- Durante el período de duración del Evento ejercerá como ayudante en el sector de entrega de producto en el Restaurant rodante.
- Post Evento, Deberá chequear equipos y el buen funcionamiento del Food Truck, para su retiro.
- Realizar otras tareas, según solicitud del superior y/o necesidad del cliente y del área .

3. Responsabilidades del Cargo

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).

4.7. Responsabilidad	4.8. Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos	x	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad de manejo de información		X
Responsabilidad en relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		X
Responsabilidad administrativa	x	

Competencias técnicas requeridas para el cargo

8. Computación	Básico	Intermedio	Avanzado
• Word	x		
• Excel	x		
• Power Point	x		
9. Idiomas			
• Inglés	x		

ITEM: análisis del cargo

1. Requisitos técnicos del Cargo
Nivel educacional: Técnico o Profesional
Título profesional: Titulo Técnico en logística y distribución. Técnico en Administración

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo)			
Experiencia de al menos 3 años en el cargo.			
Conocimientos Requeridos: Conocimiento de logística y manejo de materias primas			
2. Competencias necesarias para el Cargo			
¿Cuáles de las competencias descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en que grado?			
	No necesaria	Deseable	Esencial
Equilibrio emocional		X	
Detallista		X	
Confiable			x
Planificación		X	
Iniciativa	x		
Aptitud investigativa	x		
Capacidad de juicio		X	
Dirigir	x		
Trabajo de equipo			x
Liderazgo	x		
Toma de decisión		X	
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal		X	
Orden y organización			x
Supervisión		X	

3. Selección y contratación del personal

La fuente de reclutamiento será externa, es decir, la búsqueda de las personas aptas para cumplir las funciones definidas, se realizará a través de empresas especialistas en reclutamiento y selección. A su vez, se considerarán las recomendaciones de personas cercanas al proyecto, pero pasando por los especialistas en las etapas posteriores.

Los medios de reclutamiento a utilizar serán las Universidades, Municipalidades y Redes Sociales.

Preselección y Selección

Para escoger a los candidatos según la especificación de cargos, los instrumentos utilizados en selección de personas adoptan muchas formas y se aplican en diversas modalidades, sin embargo, todos comparten un objetivo esencial: Ya sea que se trate de *test* de inteligencia

general, de habilidades específicas, de personalidad, o de un “instrumento” como la entrevista, todos ellos buscan distinguir diferencias relativamente estables entre las personas, que se asocien con desempeño futuro en el puesto de trabajo.

Los procesos de selección buscarán, por tanto, discriminar en el sentido positivo del término, o sea, diferenciar o distinguir entre personas similares, identificando predictores²¹ que permitan asociar con criterios relevantes como: desempeño en el puesto de trabajo, compromiso con el proyecto y por consiguiente leales hacia él, y lo que es más importante, la compatibilidad entre el postulante y la cultura o el sentido de hacer empresa, definidos en el propósito y la misión.

Hoy en día las técnicas más aplicadas para la selección de personas son *GMA (General Mental Abilitis)* que mide la inteligencia; las entrevistas por competencia, que tienen buenos resultados siempre y cuando sean aplicadas metódica y eficientemente. Esta técnica es la que se espera aplicar para identificar específicamente al Administrador General, debido a que su rol es clave para el éxito del proyecto.

Una vez escogida la terna de posibles candidatos, para cada uno de los cargo, será el jefe directo quien realizará la elección final.

4. Política de Remuneraciones

La política de remuneraciones de *Free*, considera el respeto y preocupación por las personas, otorgando niveles de compensaciones y beneficios que propendan a un nivel de vida digno, promoviendo una cultura de alto rendimiento que se traduzca en un desempeño superior del negocio y facilite el logro de las metas propuestas.

Será política de la empresa compensar los aportes de sus trabajadores a través de una remuneración y beneficios justos y competitivos a nivel de mercado. Las variables más relevantes en la determinación de las compensaciones, son las siguientes:

Resultados de la Empresa

²¹ Técnicas especializadas para identificar situaciones descarriladoras, es decir predecir comportamientos que puedan estar alejados de lo que esperamos, ante situaciones críticas.

Nivel de responsabilidad del cargo (equidad interna)

Evolución de remuneraciones del mercado competitivo (equidad externa)

Dentro de esta política, la compensación es por naturaleza individual y, por lo tanto, podrán existir niveles de remuneraciones diferentes para un mismo cargo dentro de un rango de renta de equidad para un nivel determinado, dependiendo esencialmente del mérito de cada persona.

Si bien las compensaciones son un reflejo del desempeño individual, será política de la empresa, respetar los principios de equidad interna, competitividad externa, lo cual implica la mantención de una estructura de remuneraciones que armonice la competitividad externa de las compensaciones, con el nivel de responsabilidad y la contribución del cargo, en la empresa.

4.1. Estructura de remuneraciones

En el proyecto considera Mano de Obra Directa compuesta por personas que se relacionan solamente con la entrega del producto al cliente:

- Chef Jefe y Ayudante de Cocina.

Como Mano de Obra Indirecta, la que está compuesta por aquellos colaboradores que no están relacionados con la producción sino que ayudan a posibilitarla, se encuentran:

- El Administrador General, el equipo de Staff y Ayudante de Administración

Food Truck Free, tendrá como política de remuneraciones lo siguientes:

- Los Términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo a un estudio referencial de competitividad de mercado, disponibilidad presupuestaria y desempeño del empleado.
- Los sueldos se pagarán mensualmente mediante depósito en la cuenta corriente, vista de cada empleado los días 28 de cada mes, en caso que este fuese día inhábil o fin de semana, se pagará el último día hábil anterior.
- Los empleados de *Food Truck Free* con contrato indefinido además de los beneficios los siguientes beneficios:

- a) Dotación de Uniformes: una vez al año se entregarán uniformes con la imagen corporativa, sin costo para sus trabajadores.
- b) Aguinaldo de fiestas patrias y navidad 1 UTM (Unidad Tributaria Mensual) para colaboradores con contrato indefinido.
- c) Gratificación legal.
- d) Asignación de Movilización y Colación.

4.2. Política aumento remuneraciones

Incrementos de Renta

Los incrementos de remuneraciones se otorgarán con un sentido de reconocimiento y direccionamiento al mérito personal, para lo cual se deben considerar como variables claves en la decisión.

El potencial de desarrollo de la persona.

El rendimiento (desempeño y cumplimiento de objetivos).

Incrementos por Ascenso

Un ascenso o promoción, es asumir un cargo de mayor nivel de responsabilidad y por tanto se espera, que la persona cumpla plenamente con la descripción de cargo exigida para llevar adelante el proyecto.

La estructura de Remuneraciones, se estructuran según las siguientes bandas salariales:

Tabla VI-0-1

	TRAMO	
	desde	hasta
Administrador	900.000,00	1.197.900,00
Ayudantes Administración	540.000,00	718.740,00
Chef Jefe	610.000,00	811.910,00
Ayudantes de Cocina	386.000,00	467.061,00

Incrementos de acuerdo al IPC.

Los incrementos de remuneraciones por variaciones del IPC, serán ajustados 2 veces al año, estableciéndose como fecha de pago los meses de junio y diciembre de cada año.

Establecer variación de las mismas en los 10 años.

Los primeros 3 años se mantienen fijos y con respecto al crecimiento de la empresa se asigna un % de aumento parejo a los trabajadores.

El primer incremento salarial será el 3 año de funcionamiento en 7% de su renta anual, y se establece que el aumento salarial cada 2 años, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla VI-0-2

				1,07	1,07	1,07	1,07					
Mano de obra Directa		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
] 2	Chef de Cocina y 2 Ayudantes de Cocina	1.022,36	1.022,36	1.093,92	1.093,92	1.170,50	1.170,50	1.252,43	1.252,43	1.340,10	1.340,10	
Mano de obra Indirecta		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
]	1 Administrador General + 2 Ayudantes Administración	888,85	888,85	951,07	951,07	1.017,65	1.017,65	1.088,88	1.088,88	1.165,10	1.165,10	
		1.911	1.911	2.045	2.045	2.188	2.188	2.341	2.341	2.505	2.505	

La tabla de Remuneraciones se presenta en la siguiente tabla y rige tanto para el camión fijo como para el itinerante:

Tabla VI-0-3

FIJO	Administrador General	Ayudantes Administración	Chef Jefe	Ayudante de Cocina	Total
Sueldo bruto mensual en \$	900.000,00	540.000,00	752.700,00	386.000,00	2.578.700,00
Sueldo bruto anual en \$	10.800.000,00	6.480.000,00	9.032.400,00	4.632.000,00	30.944.400,00
Sueldo bruto anual en UF	404,02	242,41	337,90	173,28	1.157,62

VII. ANALISIS FINANCIERO

1. Inversión Inicial

Para la puesta en marcha del negocio se considerará la implementación de una flota de 2 *Food Trucks*. La implementación de cada vehículo debe considerar la adquisición del equipamiento de cocina y utensilios, el diseño exterior de los carros, equipo computacional y generador eléctrico.

Adicionalmente se incorpora, impuestos y derechos municipales, honorarios y gastos asociados a la legalización de la empresa, publicidad, promociones y gastos de puestas en marcha. Los valores de estos ítems, NO consideran IVA. La inversión inicial se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla VII-1

ITEM	Monto en UF
INVERSIÓN INICIAL	2.796,33
1) Inversión en Activo Fijo	520,11
2) Impuestos y derechos municipales	104,80
3) Honorarios abogado	8,60
4) Gastos asociados a la legalización de la empresa	12,94
5) Publicidad y promoción	401,78
6) Gastos de Puesta en Marcha	1.476,34
7) Capital de Trabajo	271,75

1.1. Inversión Activo Fijo

Respecto de la inversión en activo fijo necesaria para la implementación de los *Food Truck*, esta se detalla en la siguiente tabla.

Tabla VII-2

ITEM	Monto en UF
1) Inversión en Activo Fijo:	520,11
Camión 1	119,71
Camión 2	224,46
Computador	18,67
Generador eléctrico	15,90
Equipamiento de Cocina	141,37

1.2. Impuestos y derechos municipales

En relación a los impuestos y derechos municipales, se consideró un pago de 2.5 UTM por permiso municipal en asistencia a ferias, asumiendo dos asistencias al mes durante doce meses.

Tabla VII-3

ITEM	Monto en UF
2) Impuestos y derechos municipales	104,80

1.3. Honorarios abogado, arquitecto y constructor

Dentro de los honorarios de abogados, este considera la redacción en borrador de la escritura y extracto, posteriormente el otorgamiento y legalización de los mismos.

Tabla VII-4

ITEM	Monto en UF
3) Honorarios abogados	8,60
Borrador de Escritura y Extracto	5,61
Otorgamiento y legalización de escritura y extracto	2,99

1.4. Gastos asociados a la legalización de la empresa

Se consideró como gasto de legalización, la inscripción en el conservador de bienes raíces y el registro de marca, respecto del costo de la publicación en el diario oficial, no fue considerado debido a que está establecido que una empresa cuyo capital sea “inferior a 5.000 UF, el trámite será gratuito” fuente www.chileatiende.gob.cl

Tabla VII-5

ITEM	Monto en UF
4) Gastos asociados a la legalización de la empresa	12,94
Inscripción en conservador de bienes raíces	5,61
Registro de marca	7,33

1.5. Publicidad y promoción

Dadas las características específicas del servicio, se consideran exhibición y degustación de ciertos productos en espacios con mayor concentración de oficinas; Publi-reportajes, o pieza

publicitaria que presenta el mensaje desde un punto de vista editorial, en el que se pretende dar la apariencia de primar la noticia"; Estar presente en la revista VAMOS de circulación gratuita desarrollada por LATAM; y redes sociales.

Tabla VII-6

ITEM	Monto en UF
5) Publicidad y promoción	401,78
Exhibición y degustación	107,74
Publi-reportajes	78,56
Sistema de intercambio, con algún canal de televisión	215,48
Redes sociales, <i>Facebook Twiteer</i>	-

1.6. Gastos de Puesta en Marcha

Para poder iniciar la actividad comercial se hace necesario cubrir las instancias relevantes para iniciar el proyecto, tales como remuneraciones para el personal que debe comenzar a operar, el arriendo, gastos de oficina, telefonía, servicios de aseo, entre otros. El cálculo, considera 6 meses de operatividad inicial, estimando iniciar las actividades a mediados de año.

Tabla VII-7

ITEM	Monto en UF
6) Gastos de Puesta en Marcha	1.476,34
Remuneraciones	955,61
Arriendo	371,28
Gastos de materia primas e Insumos (10% costo del Primer Año)	116,12
Mermas en primeras producciones (5% de primera adquisición)	5,81
Servicios Contables	5,99
Gastos de Oficinas y Otros	4,49
Telefonía	1,87
Petróleo	9,20
Insumos de Aseo	2,24
Agua Para Estanque	3,74

1.7. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se determinó en base al método de desfase (Costo de Ventas + Costos Operacionales – Depreciación), con un supuesto de 20 días entre el desembolso de efectivo y el retorno del mismo.

Tabla VII-8

Capital de Trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Var. K Trabajo		9,86	14,52	15,93	12,92	9,32	1,36	1,00	10,09	1,11	3,02

2. Financiamiento

El financiamiento para el proyecto será a través de 100% capital propio, aportado por sus socios fundadores.

3. Ingresos por venta²²

La proyección de ingresos por venta viene dados por la venta de de los productos en *los Food Trucks*, uno como punto fijo y otro itinerante.

Para el proyecto se tiene 3 productos distintos, los cuales además tienen posibilidad de ser adquiridos como “combos”. Esto hace que los ingresos puedan variar dependiendo de qué productos se venden más. Para hacerse cargo de esta situación, se asumirá el precio de todos los menús y obtendrá un precio promedio entre el menú normal y el menú en combo, y el 80% del valor de una bebida considerando que este mismo porcentaje son los casos con bebida incluida.

La afirmación anterior implica que el ingreso que se tendrá por unidad de menú vendido será CLP 4.666,67, y en el caso de ser un “combo”, será de CLP 5.400,00 agregando la proporción con bebida incluida CLP 800,00, obtenemos el precio promedio de CLP 5.833,33.

Luego, considerando la cantidad de *sandwich*, que viene dado por la cantidad según demanda o la cantidad según oferta (capacidad de producción), para la proyección de la cantidad de *sandwich* se consideró que en caso que la cantidad de la demanda fuera mayor que la cantidad de oferta o producción se tomará la cantidad de oferta y viceversa; con lo anterior se obtiene la cantidad que será multiplicada por el precio promedio de venta.

²² Los detalles del cálculo de Ingresos por venta pueden ver con detalle en el flujo del anexo 2

Tabla VII-9

P= Precio Sandwich:		
Precios referenciales Noviembre 2017		
Pollo	CLP	4.500,00
Mechada	CLP	5.500,00
Longaniza Sureña	CLP	4.000,00
Precio promedio 1	CLP	4.666,67
Combo Pollo	CLP	5.200,00
Combo Mechada	CLP	6.200,00
Combo Longaniza Sureña	CLP	4.800,00
Precio promedio 2	CLP	5.400,00
Bebidas*	CLP	800,00
Precio promedio Total	CLP	5.833,33

* 80% considerando que en este porcentaje el cliente la agrega al menú.

Fuente propia

La cantidad según demanda se obtiene del resultado de un porcentaje de participación de mercado, mercado que se conforma por la cantidad de habitantes por comuna con edades entre los 30 y 64 años; este porcentaje de participación fue fijado en 0,20% de acuerdo a lo establecido en el Capítulo IV ESTUDIO DE MERCADO, Tabla IV-2, y se definió como *target* 0,20% complementado con una consulta directa a un profesional de mercadeo de la empresa Siemens²³, luego se considera un crecimiento de participación de mercado de un 1,50% para los 10 años, lo anterior basados en el crecimiento de la economía chilena y al informe económico 2016 del Banco Central (<http://si3.bcentral.cl/setgraficos/#>), relacionado al crecimiento del PIB.

La demanda según oferta o producción se estimó considerando la producción indicada en el Capítulo IV ESTUDIO DE MERCADO, Productividad de la empresa, Tabla IV-2

Con todo anterior la cantidad de *sándwich* nos da como resultado:

Tabla VII-10

²³ Sr. Gary Gutierrez (Gerente de Mercadeo)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total UF.	1.022,36	1.022,36	1.093,92	1.093,92	1.170,50	1.170,50	1.252,43	1.252,43	1.340,10	1.340,10

4.2. Costos Materia Prima

El costo de las materias primas está compuesto por; Productos necesarios para la elaboración del Sándwich (carne, pollo, longanizas, pan, verduras, aderezos, etc.) costo no alimenticio (servilletas, bombillas, cubiertos, etc.) correspondiente a un 2% sobre el costo de materia prima (fuente: profesional experto del rubro Sr. Ignacio Lozano Gerente de operaciones Central Restaurant), gas y mermas de producción que se estiman en torno de un 5% para el primer año, un 4% para el segundo, tercer y cuarto año, un 2% para el quinto, sexto y séptimo año, y un 1% para el octavo, noveno y décimo año, lo anterior, considerando que a medida que transcurren los años, se adquiere más experiencia en torno al negocio y un mejor manejo de las materias primas.

En la siguiente tabla se puede apreciar los costos y proyecciones para 10 años.

Tabla VII-13

Materias Primas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pan	82,64	83,87	85,17	86,54	87,90	89,33	90,83	92,26	93,69	95,12
Tomates deshid.	38,83	39,42	40,03	40,67	41,31	41,98	42,68	43,36	44,03	44,70
Tomates	16,09	16,33	16,58	16,85	17,11	17,39	17,68	17,96	18,24	18,52
Cebollas	37,11	37,66	38,25	38,86	39,47	40,12	40,79	41,43	42,07	42,71
Aceite	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28
Bebidas	428,88	435,29	442,04	449,13	456,21	463,63	471,40	478,82	486,24	493,67
Carne	162,25	164,68	167,23	169,91	172,59	175,40	178,33	181,14	183,95	186,76
Pollo	86,75	88,04	89,41	90,84	92,28	93,78	95,35	96,85	98,35	99,85
Longaniza	123,41	125,25	127,19	129,23	131,27	133,41	135,64	137,78	139,91	142,05
Aderezos	83,34	84,58	85,89	87,27	88,65	90,09	91,60	93,04	94,48	95,92
Champiñones	21,78	22,11	22,45	22,81	23,17	23,55	23,94	24,32	24,70	25,07
Berenjenas	12,45	12,63	12,83	13,04	13,24	13,46	13,68	13,90	14,11	14,33
Zapallo Italiano	10,80	10,96	11,13	11,31	11,49	11,68	11,87	12,06	12,25	12,43
Zanahoria	14,46	14,68	14,91	15,14	15,38	15,63	15,90	16,15	16,40	16,65
Papas	14,12	14,33	14,55	14,79	15,02	15,27	15,52	15,77	16,01	16,25
Sub Total UF MP										

	1.161,19	1.178,12	1.195,95	1.214,67	1.233,39	1.253,00	1.273,50	1.293,11	1.312,72	1.332,33
Sub T. UF Cto no alim.	23,22	23,56	23,92	24,29	24,67	25,06	25,47	25,86	26,25	26,65
Sub Total UF Gas	17,37	17,37	17,37	23,16	23,16	23,16	23,16	28,96	28,96	28,96
Sub Total UF Mermas	58,06	47,12	47,84	48,59	24,67	25,06	25,47	12,93	13,13	13,32
Costo Total MP UF	1.259,84	1.266,17	1.285,08	1.310,71	1.305,89	1.326,28	1.347,60	1.360,86	1.381,05	1.401,26

5. Costos operacionales

5.1. Remuneraciones indirectas

El cálculo de las remuneraciones indirectas considera 1 Administrador General + 2 Ayudantes Administración. La proyección considera que al año 3 se aplica un reajuste del 7% y sí cada 2 años en forma sucesiva como se aprecia en el siguiente cuadro en UF:

Tabla VII-14

		1.07		1.07		1.07		1.07	
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
888,85	888,85	951,07	951,07	1.017,65	1.017,65	1.088,88	1.088,88	1.165,10	1.165,10

5.2. Promoción o publicidad

Para lograr una penetración de mercado, se plantea desarrollar las siguientes estrategias de promoción para el primer año: degustación en espacios concurridos; Publi-reportajes en revista VAMOS de circulación línea aérea LATAM; *Bartering* y redes sociales.

A partir del año 2, se espera proyectar *Bartering* en TV que permita estar presente durante todo el periodo hasta el año 10. Esta estrategia, se mantendrá en forma permanente, 4 meses por año, en todos los años, debido a su alto impacto y menor costo.

El año 3, se agrega al *Bartering*, los Publi-reportajes en revista VAMOS de circulación línea aérea LATAM.

En el año 4 se agrega el convenio con Club de lectores de El Mercurio, que permita ofrecer atractivos descuentos.

Año 6, se mantiene *Bartering* en TV + Publi-reportajes en revista LATAM y desde el año 7 en adelante se mantiene *Bartering* en TV.

Durante todo el periodo se mantiene la publicidad y difusión en redes sociales.

Tabla VII-15

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
401,78	215,48	327,71	589,57	215,48	365,12	215,48	215,48	215,48	215,48

5.3. Gastos Generales

Los gastos generales consideran un incremento del 2% a contar del cuarto año y se mantienen constantes hasta el séptimo, a contar del octavo año, tiene un nuevo incremento del 3% manteniéndose constante hasta el décimo año.

Respecto ítem impuesto y derechos municipales, como se había señalado en la inversión inicial (punto 1.2), esto se refiere al pago por permiso municipal para asistencia a ferias.

Los ítems considerados como gastos generales, se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla VII-16

Gtos. Generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicios Contables	35,91	35,91	35,91	36,63	36,63	36,63	36,63	37,73	37,73	37,73
Gtos. Oficinas y Otros	26,93	26,93	26,93	27,47	27,47	27,47	27,47	28,30	28,30	28,30
Telefonía	11,22	11,22	11,22	11,45	11,45	11,45	11,45	11,79	11,79	11,79
Petróleo	55,21	55,21	55,21	56,31	56,31	56,31	56,31	58,00	58,00	58,00
Insumos de Aseo	13,47	13,47	13,47	13,74	13,74	13,74	13,74	14,15	14,15	14,15
Agua Para Estanque	22,45	22,45	22,45	22,89	22,89	22,89	22,89	23,58	23,58	23,58
Derechos Municipales	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80	104,80
Total, en UF,	270,00	270,00	270,00	273,30	273,30	273,30	273,30	278,35	278,35	278,35

5.4. Gastos Seguridad

No se tiene considerado gastos de seguridad para el proyecto, considerando que los vehículos estarán en ubicaciones las cuales cuentan con dicho servicio.

5.5. Seguros

Se considera seguro para los dos vehículos, con un costo anual de 31,42 UF y un deducible en caso de siniestro de 5 UF. No se consideró para efectos del proyecto siniestros, ni aumentos en la prima. En la siguiente tabla se aprecia el escenario para 10 años.

Tabla VII-17

Seguros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42	31.42

5.6. Gastos Mantención

Los gastos de mantención tienen relación a los vehículos y su equipamiento, considerando partidas como mantención de fachada y lavado de vehículos, mantenimiento de equipos de cocinas (lavamanos, cocina refrigerador, etc.), mantención y revisión mecánica, así también considera permiso de circulación y revisiones técnicas. En la siguiente tabla se aprecia el escenario para 10 años.

Tabla VII-18

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total en UF.	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67	342,67

5.7. Arriendo

El arriendo está considerado para el carro fijo y tiene un valor de 61,88 UF mes. Este valor considera un espacio de 12 mts² con derecho a terraza. En la siguiente tabla se aprecia el escenario para los 10 años.

Tabla VII-19

Arriendos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56	742,56

5.8. Capacitación

No está considerado invertir en capacitación. Dada la naturaleza del proyecto, no requiere de una alta especialización salvo los conocimientos y habilidades requeridos al momento del reclutamiento y selección.

5.9. Gastos Distribución (Plaza)

El proyecto no considera gastos de distribución dado que producto está diseñado para ser entregado, en forma directa en el punto de venta.

5.10. Depreciación

Para efectos de la depreciación de los activos, se consideró el método lineal. La vida útil de los bienes se obtuvo de la tabla (vida útil) publicada en la página del SII.

Respecto a la adquisición de los vehículos, por su condición de usados y año de fabricación, se encuentran totalmente depreciados, sin embargo, para el proyecto se estimó depreciar con una vida útil de 2 años para el primer vehículo y 4 años para el segundo. En relación a los otros bienes se utilizó lo señalado en tabla SII, según su clasificación.

Tabla VII-20

Bien	Vida Útil años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Vehículo 1	2	59,86	59,86								
Vehículo 2	4	56,11	56,11	56,11	56,11						
Computador	6	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11	3,11				
Generador eléctrico	15	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
Equipamiento de cocina	9	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	
Monto en UF		135,85	135,85	75,99	75,99	19,88	19,88	16,77	16,77	16,77	1,06

6. Amortización Gastos Puesta en Marcha

Los gastos de puesta en marcha, fueron amortizados en un periodo de cinco años, según se evidencia en flujo de caja escenario real, en UF, sin deuda, sin IVA. Considera ítems de remuneraciones, arriendos, gastos de materias primas y sus respectivas mermas, servicios contables, gastos de oficinas, telefonía, petróleo, insumos de aseo y agua para estanque.

7. Gastos Financieros y Amortización Crédito

El proyecto no considera gastos financieros ni amortización de crédito, dado que no fue financiado con deuda.

8. Impuesto a la Renta

Según la legislación vigente, el impuesto a la renta para el presente proyecto, tiene una tasa de 27%. En la tabla siguiente se puede apreciar el monto determinado para los próximos 10 años.

Tabla VII-21

Impto. Determinado	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	27%	373,20	446,42	416,98	365,68	471,71	352,90	376,84	400,42	379,23	406,54

9. Variación del Capital de Trabajo

Respecto de la variación del K de trabajo, se puede apreciar que existe una tendencia a requerir capital para el funcionamiento de la operación en los 5 primeros años, donde el año 3 representa la mayor necesidad, posteriormente hay una tendencia a la baja, en el año 6 y 7, para el año 8 nuevamente se aprecia un alza, pero de menor magnitud que la representada en el año 3, finalmente para los años 9 y 10 la necesidad de capital baja considerablemente, como se puede apreciar en la siguiente tabla. Finalmente podemos concluir que la variación de capital está dada por el aumento de los costos, específicamente en el ítem de remuneraciones, debido a la política de aumento de remuneraciones.

Tabla VII-22

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capital de Trabajo	271,75	261,89	276,41	292,34	279,42	288,74	290,10	291,10	301,19	302,30	305,32
Var. Capital de Trabajo		9,86	14,52	15,93	12,92	9,32	1,36	1,00	10,09	1,11	3,02

10. Tasa de Descuento

En un horizonte de evaluación del proyecto para 10 años, la TIR del proyecto es de 61,01% y el VAN para cada escenario determinado por la tasa aplicada, se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla VII-23

	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
TASA	7,24%	8,51%	7,75%
VAN UF	16.760,98	15.,220,50	16.123,93

La fórmula utilizada y fuentes de información para determinar las tasas, anteriormente señaladas se detalla a continuación.

Tabla VII-24

Estimaciones del calculo BETA CAPM, según profesionales

Betas	Criterios	Valor
B1	Orlando Rojas	0,63
B2	Nicole Stuckrath	0,78
B3	Estimación Standard & Poorts	0,69
Promedio		0,70
Activo libre de riesgo		1,88%
Premio por Riesgo		8,50%
CAPM		
CAPM 1	7,24%	$R_f + (E(R_m) - R_f) * B_i$
CAPM 2	8,51%	
CAPM 3	7,75%	
Promedio	7,83%	

Para el porcentaje de la tasa de libre riesgo y premio por riesgo, según la ABIF, tasa BCU a 10 años al 10/10/2017. $R_f = 1,88\%$ y $(E(R_m) - R_f) = 8,5\%$.

11. Valor de Venta de la Empresa

Debido a que el VAN es mayor que cero, se toma la decisión de vender la empresa, por lo cual, se considera el flujo operacional del año 10, multiplicado el factor 0,8, entre la tasa promedio de CAPM.

Tabla VII-25

CALCULO VENTA DE LA EMPRESA	
Flujo Operacional año 10	1.505,70
Tasa de Descuento	7,83%
Multiplicado Por	0,8
Resultado (Aplicando Formula)	15.383,96

VIII. FLUJO DE CAJA

1. Supuestos de variación ingresos y egresos o factores de sensibilización

Considerando las diferentes tasas aplicadas 7,24% (A); 8,51% (B) y 7,75% (C) exigidas al proyecto, se aprecia al comparar las dos primeras A v/s B (7,24% - 8,51%) existe una disminución en los ingresos en UF (2.592,99), con una variación del -5,75%, esto producto a una mayor tasa exigida, en consecuencia el VAN entregado por el proyecto al cambiar de tasa

(de 7,24% a 8,51%), sería de UF 15.220,50 es decir UF (1,540,49) menos, lo que presenta una variación negativa del -9,19%. Un segundo análisis comparativo tomando las tasas 8,51% y 7,75% podemos apreciar que existe un aumento en los ingresos en UF 1.527,65 (3,59% de variación), con un incremento del VAN en UF 903,43 y una variación positiva del mismo del 5,94%.

Tabla VIII-1

Factores de sensibilización	CAPMA	CAPMB	CAPMC
TASA	7,24%	8,51%	7,75%
INGRESO ACTUALIZADO	45.115,16	42.522,17	44.049,81
VAN UF	16.760,98	15.220,50	16.123,93

Variaciones	CAPMA	CAPMB	CAPMC
TASA	7,24%	8,51%	7,75%
INGRESO ACTUALIZADO		(2.592,99)	1.527,65
Variación %		-5,75%	3,59%
VAN UF		(1.540,49)	903,43
Variación %		-9,19%	5,94%

Como conclusión podemos determinar que la tasa mas favorable para aplicar al proyecto es del 7,24% considerando el VAN que esta entrega.

2. Flujo de caja Escenario Normal (No aplica para este estudio)

3. Flujo de caja Escenario Normal - Puro (sin deuda) en UF sin IVA

Tabla VIII-2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por venta	-	6.101,94	6.193,16	6.289,17	6.389,99	6.490,81	6.596,43	6.706,85	6.812,47	6.918,09	7.023,71
(Costo de venta)	-	(2.282,20)	(2.288,54)	(2.379,00)	(2.404,64)	(2.476,38)	(2.496,78)	(2.600,03)	(2.613,29)	(2.721,16)	(2.741,35)
MARGEN BRUTO	-	3.819,74	3.904,61	3.910,17	3.985,36	4.014,43	4.099,65	4.106,82	4.199,18	4.196,94	4.282,36
(Remuneraciones)	-	(888,85)	(888,85)	(951,07)	(951,07)	(1.017,65)	(1.017,65)	(1.088,88)	(1.088,88)	(1.165,10)	(1.165,10)
(Promoción o publicidad)	-	(401,78)	(215,48)	(327,71)	(589,57)	(215,48)	(365,12)	(215,48)	(215,48)	(215,48)	(215,48)
(Gastos generales)	-	(270,00)	(270,00)	(270,00)	(273,30)	(273,30)	(273,30)	(273,30)	(278,35)	(278,35)	(278,35)
(Gastos de Seguridad)/ Desfase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Seguros)	-	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)	(31,42)
(Mantenimiento)	-	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)	(342,67)
(Arriendo)	-	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)	(742,56)
(Capacitación)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Gastos Distribución)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Depreciación)	-	(135,85)	(135,85)	(75,99)	(75,99)	(19,88)	(19,88)	(16,77)	(16,77)	(16,77)	(1,06)
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-	(2.813,13)	(2.626,83)	(2.741,42)	(3.006,59)	(2.642,96)	(2.792,60)	(2.711,08)	(2.716,14)	(2.792,36)	(2.776,65)
FLUJO OPERACIONAL	-	1.006,61	1.277,78	1.168,75	978,76	1.371,47	1.307,06	1.395,73	1.483,05	1.404,58	1.505,70
(Amort Gastos Puesta en Marcha)	-	375,62	375,62	375,62	375,62	375,62	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	-	1.382,23	1.653,41	1.544,37	1.354,39	1.747,09	1.307,06	1.395,73	1.483,05	1.404,58	1.505,70
(Impuesto a la Renta)	-	373,20	446,42	416,98	365,68	471,71	352,91	376,85	400,42	379,24	406,54
Valor de Venta de la Empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.383,96
UTILIDAD NETA	-	1.755,43	2.099,83	1.961,35	1.720,07	2.218,81	1.659,96	1.772,58	1.883,47	1.783,81	17.296,20
Depreciación	-	135,85	135,85	75,99	75,99	19,88	19,88	16,77	16,77	16,77	1,06
Amort. Gastos Puesta en Marcha	-	(375,62)	(375,62)	(375,62)	(375,62)	(375,62)	-	-	-	-	-
(Variación Capital de Trabajo)	-	(9,86)	(14,52)	(15,93)	(12,92)	(9,32)	(1,36)	(1,00)	(10,09)	(1,11)	(3,02)
(Inversión Inicial)	(2.796,33)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Reinversión) No Aplica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	(2.796,33)	1.505,80	1.845,54	1.645,79	1.407,52	1.853,75	1.678,48	1.788,35	1.890,15	1.799,47	17.294,24
		PR	2 años			CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3		TIR	61,01%
						TASA	7,24%	8,51%	7,75%		
						VAN UF	16.760,98	15.220,50	16.123,93		

IX. MEGATENDENCIAS

Hasta el siglo XVIII aprendíamos mirando el pasado; hasta mediados de este siglo, estudiando el presente; de ahora en adelante, intuyendo el futuro", *Naisbitt*,

Los avances de la tecnología moderna han permitido transitar desde la centralización del comercio, la información y la operación de procesos productivos a una "desurbanización" o abandono de las grandes ciudades, dando paso al renacimiento de las culturas regionales.

Los tres factores tecnológicos que impulsan las megatendencias son: el acelerado y difícil manejo de cambio tecnológico; el desarrollo de la informática, que ha permitido mayor eficiencia y mejor calidad de equipos; La miniaturización de los equipos informáticos, que ponen al alcance del consumidor, tecnología que les facilita la vida tanto personal como profesional.

Este desarrollo de las telecomunicaciones a gran escala ha facilitado el contacto con otros, acercando a las personas aunque estén a grandes kilómetros de distancia y a pesar las diferencias raciales, culturales y políticas.

Las nuevas tendencias surgen todo el tiempo en el mundo, impulsadas principalmente por la globalización de los mercados, la existencia de Internet, el mayor acceso a la información y la mayor velocidad de las comunicaciones, han contribuido a tener consumidores cada vez más informados y exigentes.

En la actualidad, las personas cuentan con mayor poder adquisitivo y tienen por tanto, la posibilidad de viajar y conocer diferentes lugares, relacionarse con otras culturas y ampliar sus horizontes en conocimientos y expectativas.

Esta "desurbanización a la que hace referencia Naisbitt, va develando un estilos de comportamiento de los consumidores, quienes actualmente demuestran mayor conciencia por la vida sana; buscar una mejor calidad de vida, bienestar, "ser feliz".

Así mismo, muestra una mayor conciencia por la protección y cuidado del medio ambiente.

En conclusión, las variables relevantes identificadas en las megatendencias actuales, refuerzan que el aporte del emprendimiento planteado en este proyecto puede resultar atractivo y de gran valor para los clientes a los cuales está orientado.

X. CONCLUSIONES

El estudio de este proyecto, tuvo como fin la evaluación de un proyecto consistente en camión de comida gourmet, en un ambiente ochentero, dentro de los objetivos que se plantearon fue Identificar y analizar variables determinantes, para evaluar si la idea de negocio "*Food Truck*" Ochentero, puede ser atractiva para un inversionista.

Para el cumplimiento del objetivo establecido, se desarrolló el análisis de factores determinantes: se observaron las variables circundantes generales y específicas, se revisaron los competidores actuales, potenciales y sustitutos, se realizó un análisis de la demanda con su respectiva investigación de mercados.

Dicho análisis permitió observar que este tipo de formato ha registrado un aumento sostenido durante los últimos años y que los comportamientos o tendencias sociales, manifiestan el gusto por reunirse con amigos disfrutar de una rica comida y pasar un momento agradable.

Así mismo, los indicadores económicos, permiten concluir que están dadas las condiciones económicas y conductuales en la población favorables para la inversión en esta industria.

La idea inicial de tener un carro itinerante que estuviera circulando por las calles de la capital, debió ser re enfocada, debido a la existencia de dificultades regulatorias para la instalación en la vía pública. Esto ocurre porque la normativa vigente es poco clara, desactualizada y restringe fuertemente la oferta de menús que se pueden ofrecer hoy. Por ello, el modelo de negocio inicialmente concebido fue adaptado, desarrollando la adquisición de 2 carros, uno fijo instalado por concesión en un lugar preestablecido y otro móvil a cargo de atender la demanda de eventos privados, ya sea de personas y empresas, por un lado y visita en ferias específicas por otro.

Finalmente todos los análisis develan que el proyecto resulta rentable y altamente atractivo para cualquier inversionista que busque desarrollar nuevas tendencias, con TIR de 61,01%.

También los flujos de caja permitieron comprobar que, tal como se supuso en un principio, el formato del restaurante móvil presenta bajos costos fijos e inversión, lo cual disminuye el monto de capital en riesgo ante un eventual escenario de resultados futuros adversos en la operación.

Los análisis de sensibilidad también permitieron apreciar que las variaciones de precio de venta pueden afectar fuertemente el resultado operacional del negocio, debido a que las modificaciones del margen tienen un efecto muy significativo en el beneficio neto.

En definitiva, se logró construir un documento de Plan de Negocio para un proyecto de empresa que se presenta y justifica como atractiva para inversión.

Recomendaciones

En caso de decidir finalmente invertir en el negocio, se recomienda el diseño de un Plan de Implementación que considere comenzar con un período de marcha blanca, principalmente para el aprendizaje de las actividades operativas por parte del personal. Para esta marcha blanca se podría gestionar la asistencia y operación en eventos de menor escala, con asistencia de público, no masiva, y sin pago de permiso o cuota de incorporación a evento, lo que permite operar a bajas tasas de demanda y costos reducidos.

También se recomienda considerar la flexibilidad en los menús y posibilidad del rediseño de los mismos desde un principio. Esto se mencionó como una actividad clave del negocio, pues permite adaptar la propuesta gastronómica a las preferencias reales del cliente.

XI. BIBLIOGRAFIA

1. Libros:

- Galofré, Estanislao “La Administración en las Organizaciones”, Quinta edición corregida (2012) Texto Docente, Departamento de Economía y Administración, Ediciones Universidad Gabriela Mistral (658GALadm 5ª. Edición 2012).
- Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Tercera edición (1995). Ediciones McGraw-Hill (658.404SAPpre 3ª. Edición).
- Brealey R. y S. Myers, “Fundamentos de Financiación Empresarial”, McGraw-Hill, 1993(658.15BREfun 4ª.Edición).

2. Recursos electrónicos:

- www.abif.cl
- <http://si3.bcentral.cl>
- www.bbc.com
- www.bancomundial.org/es/country/chile/overview
- <https://es.wikipedia.org>
- www.ine.cl
- <http://www.cnc.cl/>
- www.bibliotecadelcongreso.cl
- www.asech.cl
- www.gratien.cl
- www.combeatlesFoodTruck.cl
- <http://www.abogadosdelmaule.cl/>
- <http://www.idenbiz.com>

3. Consultas:

- Consultas a Prof. Nicole Stuckrath.
- Consultas a Prof. Carolina Vita.
- Consultas a Prof. Pierluigi Valdatta.
- Consultas a Prof. Orlando Rojas.

4. Entrevistas:

- Srta. Elisa Errázuriz, Depto. Dirección y Desarrollo Comunitario, Municipalidad Las Condes.
- Sr. Enrique Ramírez, Dueño y socio fundador del Rincón Sureño.

5. Visitas:

- Ferias gastronómicas en comuna los condos Feria del Sanguche
- Parque Bicentenario Vitacura El Mastique.
- *Wicked Food Truck*, Sr. Christopher Jadue.
- *Vida Parque en Parque Araucano*.

XII. ANEXOS

Anexo 1

EXTRACTO

EXTRACTO

WLADIMIR ALEJANDR SCHRAMM LOPEZ, Suplente Titular Francisco Javier Leiva Carvajal, 2° Notaria de Santiago, Agustinas 1173, CERTIFICA: que por escritura pública de hoy, ante mí, don **XX**, con domicilio en XX n° XX, Comuna de Providencia, Ciudad de Santiago, y don **XX**, con domicilio en XX n° XX, Comuna de Providencia, Ciudad de Santiago, constituye SpA al monto de su respectivo aporte, **Razón Social: “Food Truck Free SpA”** y podrá usar como nombre de fantasía indistintamente el de “**Free**”.

DOMICILIO: ciudad de Santiago, Región Metropolitana, sin perjuicios sucursales, agencias, representaciones o delegaciones, tanto en el país como en el extranjero. **DURACIÓN:** 10 años de esta fecha, plazo prorrogable, tácita y sucesivamente, por períodos de 10 años cada uno, salvo voluntad en contrario por algún socio en la forma que indica en escritura extractada.

OBJETO: (i) Preparación y comercialización de productos alimenticios (ii) Venta al por menor de bebidas alcohólicas (iii) Participación en Ferias y Eventos, (iv) Comercialización de marca e intangible. **ADMINISTRACIÓN Y USO RAZÓN SOCIAL:** socios conjunta e indistintamente con amplias facultades. **CAPITAL:** El capital de la sociedad será la suma de \$2.000.000.-, que los socios aportan de la siguiente manera: A) Don **XX**, aporta la suma de \$1.000.000.- en dinero en efectivo equivalentes al 50%, en este acto e ingresados a la caja social, y; B) Don **XX**, aporta la suma de \$1.000.000.- en dinero en efectivo equivalentes al 50%, en este acto e ingresados a la caja social. En consecuencia, el capital se encuentra íntegramente pagado. Demás estipulaciones en escritura extractada. Santiago XX de Noviembre de 2017.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Declaración de Principios

Accionistas			Clientes			Proveedores			Trabajadores			Comunidad		
Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo	Objetivo	Indicador	Cualitativo
Largo plazo (+5 años hasta 10 años)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 30%	Alcanzar presencia a nivel país	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 90%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Clientes leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Otorgar exclusividad y publicidad de sus productos.	Exhibición de imagen de marca	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 90%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Alcanzar un alto grado de Sentido de pertenencia	Integración con pequeños comerciantes comunales.	Integración con pequeños comerciantes comunales.	No ser visto como competencia sino como un aliado estratégico	
Mediano plazo (+1 año hasta 5 años)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 20%	Ser una empresa con alta reputación y referente en el rubro	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 85%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Clientes leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Otorgar exclusividad y publicidad de sus productos.	Exhibición de imagen de marca	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 85%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Alto desarrollo y especialización	Ser fuente de trabajo temporal en comunas de punto de ubicación (Municipalidad)	Ser fuente de trabajo temporal en comunas de punto de ubicación (Municipalidad)	Otorgar a la sociedad un valor agregado	
Corto Plazo (menos 1 año)	Lograr utilidad neta sobre las ventas de 10%	No causar daño a la competencia	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 80%	Nº de Clientes que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de encuestas de satisfacción	Clientes leales y que nos prefieren por sobre la competencia	Cumplir contratos y compromisos, respetando acuerdos definidos	Mantenernos informados acerca de los requerimientos de clientes y vendedores para mejorar la calidad de los productos.	Tener un alto grado de satisfacción con la empresa 80%	Nº de colaboradores que afirman estar contentos y muy contentos con la empresa, a través de termómetro de Clima	Impacto positivo en la Calidad de Vida de los trabajadores	Ser respetuoso con el medio ambiente	0% basura y residuos al salir de la estación. De acuerdo a medición propia cada estación	Preocupación y cuidado del ambiente que nos rodea en cada estación	

Anexo 3

Encuestas de Investigación de Mercado

Objetivo: El objetivo principal es medir la satisfacción de clientes del grupo objetivo. Conocer si están dispuestos a consumir o contratar un servicio con las características previamente descritas, para amenizar una celebración o reunión social.

Estimar el valor de los productos a ofrecer, entendiendo cuánto están dispuestos a pagar por este servicio.

Metodología: Medición cuantitativa, a través de encuestas realizadas vía on line, a través de la plataforma Survey Monkey, aplicando preguntas cerradas, para una mayor precisión en las respuestas y abiertas para poder profundizar respecto a preferencias o recomendaciones más específicas.

Selección de la muestra: Base de Datos de 300 personas nacidas entre los años 1965 - 1980 y que viven en la Región Metropolitana, específicamente en las siguientes comunas : Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, La Dehesa, Providencia y Ñuñoa.

Población 720.000 eventuales clientes.

Número de entrevistas: 100 encuestas.

Error Muestral Máximo estimado: Estimación del error bajo supuestos de muestreo probabilístico de 3.95% para el total de la muestra, considerando varianza máxima ($p \times q$) 0.5×0.5 , con un nivel de confianza del 95%

PRINCIPALES RESULTADOS

En general se observa que un 48% de las personas encuestadas, no han consumido en un camión de comidas, por tanto, no tienen experiencia en esa modalidad de servicio.

Entre quienes sí lo han experimentado, se manifiestan entre muy satisfechos y satisfechos con la propuesta, en un 74%, lo que indica una alta valoración con la iniciativa.

Por su parte, al buscar comportamientos o tendencias sociales, se observa que un 97% manifiestan el gusto por reunirse con amigos. De ellos un 45% considera que probablemente estaría dispuesto a invitar a sus amigos a su casa o a algún lugar que permita celebrar masivamente (más de 40 personas), y otro 26% lo considera altamente probable. En contraposición, está, sin embargo, un 29% que no lo considera como una opción factible.

Ante la pregunta ¿Cuánto está dispuesto a gastar para celebrar su cumpleaños?, el 38% indica que entre \$101.000 a \$200.000 para 40 personas, es decir sitúa el costo unitario en torno a los \$5.000 pesos. Otro 29% entre 50.000 y 100.000, cuyo costo unitario se sitúa bajo los \$2.500. Un escaso 20%, indica estar dispuesto a pagar entre \$201.000 a \$300.000, es decir \$7.500 de valor unitario.

CONCLUSION GENERAL

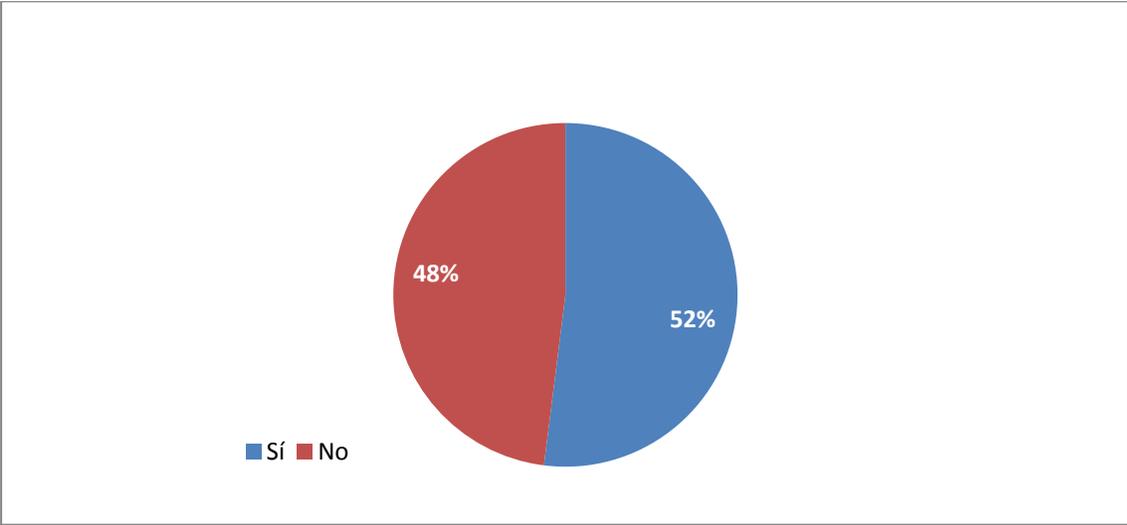
Las personas del segmento ABC1 entrevistadas, se manifiestan , en un 70% dispuestos a contratar un servicio "con una carta inspirada en grupos musicales de los años ochenta, que permitan crear un ambiente de celebración de la época", demostrando una alta valoración de la iniciativa.

Como recomendaciones adicionales, se observaron propuestas como "Más que ochentera, debería estar adaptada según como yo quisiera solicitarla acompañada de comida gourmet"; "la ambientación la cambiaría según a quien vendo un servicio, ya sea ochentero, rockero, new age, etc.. hasta infantil", "la diferenciación está en la combinación de buena comida, la música y el ambiente".

Finalmente, más de la mitad se manifiestan dispuestos a recomendarlo a familiares y amigos. (58%)

GRAFICOS Y RESULTADOS GENERALES

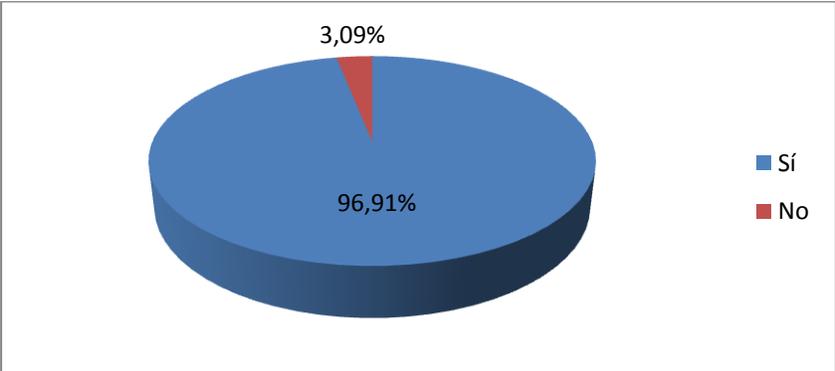
1. En los últimos 6 meses, usted ha consumido productos, en la modalidad Camión de Comida?



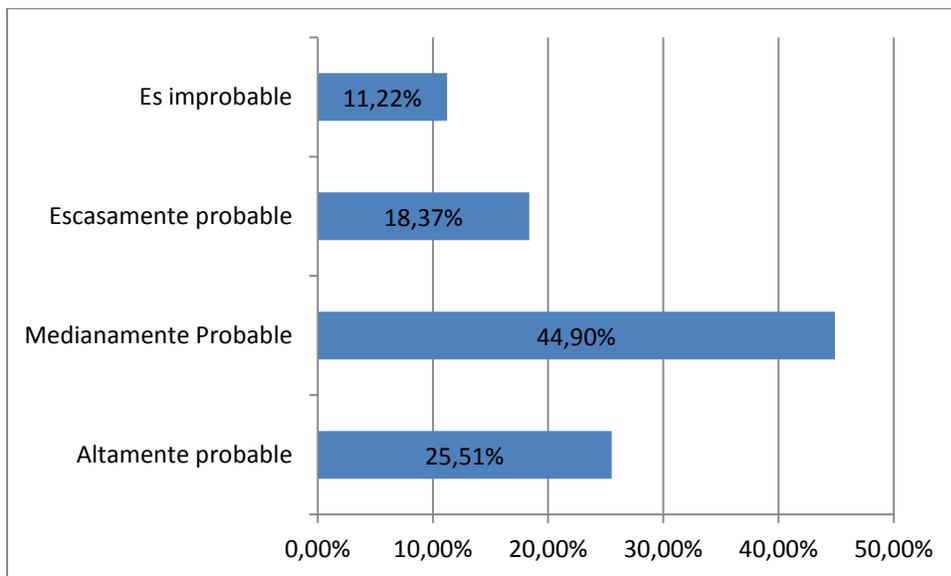
2. Según su experiencia, ¿cómo califica el servicio recibido en esa oportunidad?

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
%	1,39%	1,39%	23,61%	48,61%	25,00%
N	1	1	17	35	18

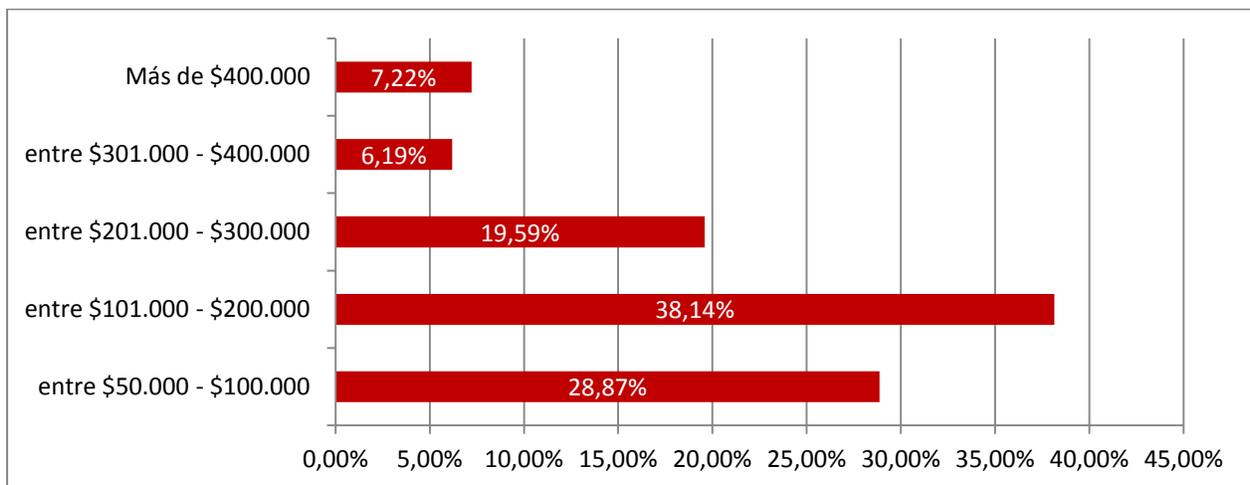
3. ¿Le gusta reunirse con amigos en forma frecuente?



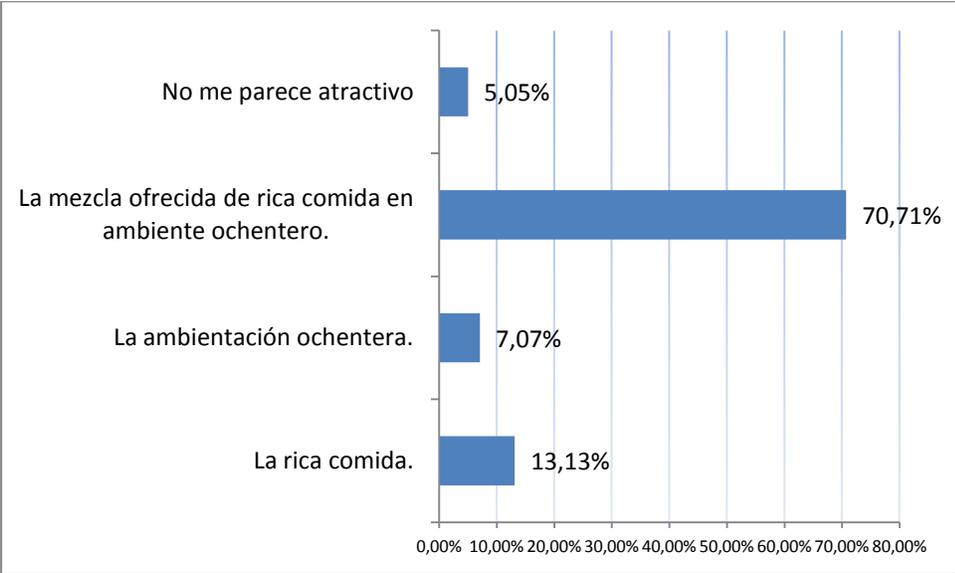
4. ¿Qué tan probable es que festeje su cumpleaños, invitando a amigos a su casa o a algún lugar que permita celebrar masivamente (más de 40 personas)



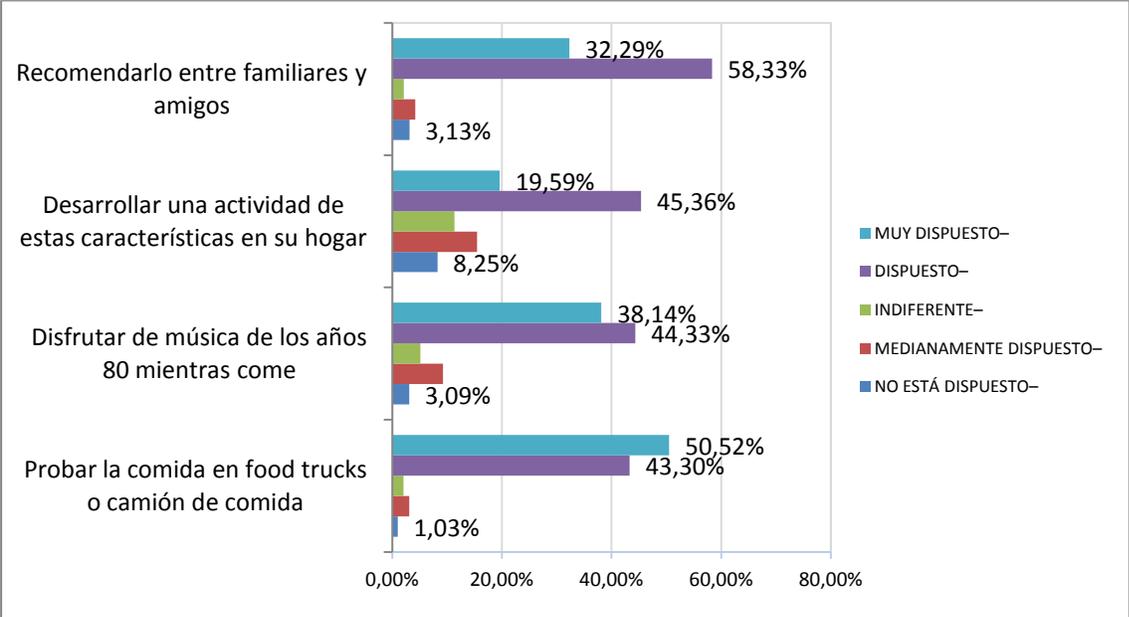
5. ¿Cuánto está dispuesto a gastar para celebrar su cumpleaños?



6. Si le ofrecieran la visita de un camión de comida gourmet, con una carta inspirada en grupos musicales de los años ochenta, que permitan crear un ambiente de celebración de la época. ¿Qué es lo que más te gusta de esta propuesta?



7. Finalmente, ¿Qué tan dispuesto está a :



Anexo 4

Calculo de Ingresos por Venta Valores expresados en Unidades de Fomento al 30.11.17

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por venta	UF 0,00	UF 6.101,94	UF 6.193,16	UF 6.289,17	UF 6.389,99	UF 6.490,81	UF 6.596,43	UF 6.706,85	UF 6.812,47	UF 6.918,09	UF 7.023,71

Valor de la UF 30.11.17 : 26.731,12

Proyección de Ingresos= P * Q

P= Precio Sandwich:

Precios referenciales Noviembre 2017

Pollo	CLP	4.500,00
Mechada	CLP	5.500,00
Longaniza Sureña	CLP	4.000,00
Precio promedio 1	CLP	4.666,67
Combo Pollo	CLP	5.200,00
Combo Mechada	CLP	6.200,00
Combo Longaniza Sureña	CLP	4.800,00
Precio promedio 2	CLP	5.400,00
Bebidas*	CLP	800,00
Precio promedio Total	CLP	5.833,33

* 80% considerando que en este porcentaje el cliente la agrega al menú.

Q= Cantidad de Sandwich:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad según Demanda	-	27.962	28.380	28.820	29.282	29.744	30.228	30.734	31.218	31.702	32.186
Cantidad según Oferta - producción	-	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552
Demanda mayor o menor a la Oferta		<	<	<	<	<	<	<	<	<	<

Calculo Cantidad Demanda:

Habitantes por comuna entre 30 y 64 años

comuna	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Colina	39.378	40.921	42.508	44.133	45.843	47.646	49.536	51.490	53.502	55.580	57.729
La Florida	174.614	176.273	177.884	179.440	181.034	182.727	184.458	186.143	187.765	189.325	190.810
La Reina	46.057	46.404	46.742	47.062	47.386	47.733	48.085	48.421	48.740	49.036	49.306
Las Condes	123.387	124.906	126.385	127.847	129.360	130.954	132.584	134.194	135.761	137.287	138.740
Lo Barnechea	38.627	39.826	41.044	42.272	43.543	44.863	46.223	47.612	49.027	50.462	51.915
Nuñoa	85.725	87.848	89.969	92.102	94.296	96.571	98.900	101.251	103.607	105.966	108.317
Pirque	8.356	8.579	8.800	9.031	9.261	9.504	9.751	9.999	10.251	10.503	10.757
Providencia	59.743	60.634	61.490	62.359	63.270	64.228	65.220	66.207	67.181	68.141	69.078
Vitacura	40.073	40.453	40.818	41.169	41.533	41.925	42.326	42.716	43.094	43.456	43.790
Total general	615.960	625.844	635.640	645.415	655.526	666.151	677.083	688.033	698.928	709.756	720.442

Años evaluación 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente datos INE.cl

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Participación en el Mercado	0,00%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Cantidad demanda según participación de mercado	-	1.252	1.271	1.291	1.311	1.332	1.354	1.376	1.398	1.420	1.441
% crecimiento en participación de mercado	0,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Cantidad Demanda atendida	-	1.271	1.290	1.310	1.331	1.352	1.374	1.397	1.419	1.441	1.463
Estimación de cantidad de Sandwich x persona		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Demanda Sandwich	-	27.962	28.380	28.820	29.282	29.744	30.228	30.734	31.218	31.702	32.186

Calculo Cantidad Oferta - producción

Carro Fijo	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496	50.496
Carro Móvil Feria	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912	6.912
Carro Móvil VIP	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144	6.144
Capacidad de Producción	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552	63.552

Anexo 5

Calculo Costo de Venta

Valores expresados en Unidades de Fomento al 30.11.17

Valor de la UF 30.11.17 : **26.731,12**

Materias Primas	Costos \$	Unid. Medida	0,00%	1,50%	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
			año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Pan	790,00	Kg	-	82,64	83,87	85,17	86,54	87,90	89,33	90,83	92,26	93,69	95,12
Tomates deshidratado	1.800,00	Kg	-	38,83	39,42	40,03	40,67	41,31	41,98	42,68	43,36	44,03	44,70
Tomates	950,00	Kg	-	16,09	16,33	16,58	16,85	17,11	17,39	17,68	17,96	18,24	18,52
Cebollas	860,00	Kg	-	37,11	37,66	38,25	38,86	39,47	40,12	40,79	41,43	42,07	42,71
Aceite	1.750,00	Lts.	-	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28	28,28
Bebidas	410,00	Unidad x mayor	-	428,88	435,29	442,04	449,13	456,21	463,63	471,40	478,82	486,24	493,67
Carne	4.562,00	Kg	-	162,25	164,68	167,23	169,91	172,59	175,40	178,33	181,14	183,95	186,76
Pollo	2.513,00	Kg	-	86,75	88,04	89,41	90,84	92,28	93,78	95,35	96,85	98,35	99,85
Longaniza	2.145,00	Kg	-	123,41	125,25	127,19	129,23	131,27	133,41	135,64	137,78	139,91	142,05
Aderezos	797,00	Costo Promedio	-	83,34	84,58	85,89	87,27	88,65	90,09	91,60	93,04	94,48	95,92
Champiñones	1.190,00	100 Grs.	-	21,78	22,11	22,45	22,81	23,17	23,55	23,94	24,32	24,70	25,07
Berenjenas	680,00	Unidad	-	12,45	12,63	12,83	13,04	13,24	13,46	13,68	13,90	14,11	14,33
Zapallo Italiano	590,00	Unidad	-	10,80	10,96	11,13	11,31	11,49	11,68	11,87	12,06	12,25	12,43
Zanahoria	790,00	Kg	-	14,46	14,68	14,91	15,14	15,38	15,63	15,90	16,15	16,40	16,65
Papas	450,00	Kg	-	14,12	14,33	14,55	14,79	15,02	15,27	15,52	15,77	16,01	16,25
Costo en UF			-	1.161,19	1.178,12	1.195,95	1.214,67	1.233,39	1.253,00	1.273,50	1.293,11	1.312,72	1.332,33

Mano de obra Directa	Año 0	Año 1	Año 2	1,07	1,07	1,07	1,07	Año 8	Año 9	Año 10	
				Año 3	Año 4	Año 5	Año 6				Año 7
Cheff y Maestros Cocina	-	1.022,36	1.022,36	1.093,92	1.093,92	1.170,50	1.170,50	1.252,43	1.252,43	1.340,10	1.340,10

Insumos	Costos \$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo no alimenticio	2%	0,00	23,22	23,56	23,92	24,29	24,67	25,06	25,47	25,86	26,25	26,65
Servilletas												
Bombillas												
Cubierto												
Guantes												
Gas	12.900	3 balon x mes	0,00	17,37	17,37	17,37	23,16	23,16	23,16	28,96	28,96	28,96
Costo en UF		-	40,60	40,94	41,29	47,46	47,83	48,22	48,63	54,82	55,21	55,60

Mermas	5%	5%	4%	4%	4%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
	-	58,06	47,12	47,84	48,59	24,67	25,06	25,47	12,93	13,13	13,32

Total Costo	-	2.282,20	2.288,54	2.379,00	2.404,64	2.476,38	2.496,78	2.600,03	2.613,29	2.721,16	2.741,35
--------------------	---	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

DETALLE DE COSTOS

Materias Primas	Costos \$	Unid. Medida
Pan	790,00	Kg
Tomates deshidratado	1.800,00	Kg
Tomates	950,00	Kg
Cebollas	860,00	Kg
Aceite	1.750,00	Lts.
Bebidas	410,00	Unidad x mayor
Carne	4.562,00	Kg
Pollo	2.513,00	Kg
Longaniza	2.145,00	Kg
Mayonesa	1.750,00	930 Grs.
Ketchup	1.530,00	Kg
Mostaza	670,00	250 Grs.
Cilantro	560,00	120 Grs.
Ciboulette	600,00	120 Grs.
Ajo	1.230,00	150 Grs.
Champiñones	1.190,00	100 Grs.
Berenjenas	680,00	Unidad
Zapallo Italiano	590,00	Unidad
Zanahoria	790,00	Kg
Papas	450,00	Kg

Valor de la UF 30.11.17 : **26.731,12**

Precio Prom. Verd
812,50

Se asume la distribución de Venta

Años	Cant. Sandwich	Se asume la distribución de Venta			gramos	gramos	Por Kilo
		34% Mechada	33% Pollo	33% Longaniza	0,1 Mechada	0,1 Pollo	6 Longaniza
año 0	-	-	-	-	-	-	-
año 1	27.962	9.507	9.227	9.227	951	923	1.538
año 2	28.380	9.649	9.365	9.365	965	937	1.561
año 3	28.820	9.799	9.511	9.511	980	951	1.585
año 4	29.282	9.956	9.663	9.663	996	966	1.611
año 5	29.744	10.113	9.816	9.816	1.011	982	1.636
año 6	30.228	10.278	9.975	9.975	1.028	998	1.663
año 7	30.734	10.450	10.142	10.142	1.045	1.014	1.690
año 8	31.218	10.614	10.302	10.302	1.061	1.030	1.717
año 9	31.702	10.779	10.462	10.462	1.078	1.046	1.744
año 10	32.186	10.943	10.621	10.621	1.094	1.062	1.770

Costo Anual UF		
Mechada	Pollo	Longaniza
-	-	-
162,25	86,75	123,41
164,68	88,04	125,25
167,23	89,41	127,19
169,91	90,84	129,23
172,59	92,28	131,27
175,40	93,78	133,41
178,33	95,35	135,64
181,14	96,85	137,78
183,95	98,35	139,91
186,76	99,85	142,05
1.742,24	931,50	1.325,15

Cantidad Aprox. de panes por Kilo	
Pan	Cto. Anual UF
-	-
2.796	82,64
2.838	83,87
2.882	85,17
2.928	86,54
2.974	87,90
3.023	89,33
3.073	90,83
3.122	92,26
3.170	93,69
3.219	95,12
887,36	

Cto Anual Bebidas UF
-
428,88
435,29
442,04
449,13
456,21
463,63
471,40
478,82
486,24
493,67
4.605,30

Gramos											
30%	70%	0,1	0,025	0,025	0,025	0,025	Cto Anual UF				
Papas	Verduras	Papas	Champiñones	Berenjenas	Zapallo Italiano	Zanahoria	Champiñones	Berenjenas	Zapallo Italiano	Zanahoria	Papas
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.389	19.573	839	489,34	489,34	489,34	489,34	21,78	12,45	10,80	14,46	14,12
8.514	19.866	851	496,65	496,65	496,65	496,65	22,11	12,63	10,96	14,68	14,33
8.646	20.174	865	504,35	504,35	504,35	504,35	22,45	12,83	11,13	14,91	14,55
8.785	20.497	878	512,44	512,44	512,44	512,44	22,81	13,04	11,31	15,14	14,79
8.923	20.821	892	520,52	520,52	520,52	520,52	23,17	13,24	11,49	15,38	15,02
9.068	21.160	907	528,99	528,99	528,99	528,99	23,55	13,46	11,68	15,63	15,27
9.220	21.514	922	537,85	537,85	537,85	537,85	23,94	13,68	11,87	15,90	15,52
9.365	21.853	937	546,32	546,32	546,32	546,32	24,32	13,90	12,06	16,15	15,77
9.511	22.191	951	554,79	554,79	554,79	554,79	24,70	14,11	12,25	16,40	16,01
9.656	22.530	966	563,26	563,26	563,26	563,26	25,07	14,33	12,43	16,65	16,25
							233,92	133,67	115,98	155,29	151,64

Anexo 6

TABLA DE REMUNERACIONES

Valor de la UF 30.11.17 :

26.731,12

12 meses

FIJO	Administrador General	Ayudantes Administración	Chef Jefe	Ayudante de Cocina	Total
Sueldo bruto mensual en \$	900.000,00	540.000,00	752.700,00	386.000,00	2.578.700,00
Sueldo bruto anual en \$	10.800.000,00	6.480.000,00	9.032.400,00	4.632.000,00	30.944.400,00
Sueldo bruto anual en UF	404,02	242,41	337,90	173,28	1.157,62

12 meses

ITINERANTE	Administrador General	Ayudantes Administración	Chef Jefe	Ayudante de Cocina	Total
Sueldo bruto mensual en \$	900.000,00	540.000,00	752.700,00	386.000,00	2.578.700,00
Sueldo bruto anual en \$	10.800.000,00	6.480.000,00	9.032.400,00	4.632.000,00	30.944.400,00
Sueldo bruto anual en UF	404,02	242,41	337,90	173,28	1.157,62

Mano de obra Directa
2 Chef de Cocina y 2 Ayudantes de Cocina

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
511,18	1.022,36	1.022,36	1.093,92	1.093,92	1.170,50	1.170,50	1.252,43	1.252,43	1.340,10	1.340,10

Mano de obra Indirecta
1 Administrador General + 2 Ayudantes Administración

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
444	888,85	888,85	951,07	951,07	1.017,65	1.017,65	1.088,88	1.088,88	1.165,10	1.165,10

Anexo 7

Calculo de Promoción

Valores expresados en Unidades de Fomento al 30.11.17

Valor de la UF 30.11.17 :

26.731,12

5. Promoción	Valor Unitario	Nº de		Total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		periodos	Meses												
Exhibición y degustación de ciertos productos en espacios con mayor concentración de oficinas.	60.000	4	12	2.880.000	2.880.000	2.880.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publi-reportajes, El objetivo es estar presente en forma cuatrimestral, por el primer año de funcionamiento, en la revista VAMOS de circulación gratuita desarrollada por LATAM	700.000	3	1	2.100.000	2.100.000	2.100.000	-	3.000.000	-	-	4.000.000	-	-	-	-
"Bartering", donde a través de un sistema de intercambio, con algún canal de televisión, se entregará el servicio en forma gratuita acompañando por ejemplo un matinal, que permita ser exhibido y comentado por rostros televisivos.	120.000	4	12	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000
Club de lectores de El Mercurio, que ofrezcan a sus clientes la opción de atractivos descuentos por el servicio.	10.000.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-	-	-	-	-
Redes sociales, Facebook Tw teer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total				10.740.000	10.740.000	10.740.000	5.760.000	8.760.000	15.760.000	5.760.000	9.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000
Total en UF				401,78	401,78	401,78	215,48	327,71	589,57	215,48	365,12	215,48	215,48	215,48	215,48

Anexo 8

INVERSIÓN INICIAL

Valor de la UF30.11.17 :	26.731,12
Valor de UTM a Noviembre 2017	46.692,00

	Monto en CLP	Monto en UF
	74.749.039,55	2.796,33
1) Inversión en Activo Fijo:	13.903.000,00	520,11
Camión 1	3.200.000,00	
Camión 2	6.000.000,00	
Computador	499.000,00	
Generador eléctrico	425.000,00	
Equipamiento de Cocina	3.779.000,00	
2) Impuestos y derechos municipales	2.801.520,00	104,80
2,5 UTM (por ferias, dos Veces al mes, 12 meses)	2.801.520,00	
3) Honorarios abogado, arquitecto y constructor *	230.000,00	8,60
Redacción de escritura, borrador y extracto	150.000,00	
Otorgamiento de escritura y legalización de extracto	80.000,00	
4) Gastos asociados a la legalización de la empresa*	346.000,00	12,94
Publicación en diario oficial	-	
Inscripción en coservador de bienes raíces	150.000,00	
Registro de marca**	196.000,00	
* http://www.abogadosdelmaule.cl/		
** http://www.idenbiz.com		
5) Publicidad y promoción	10.740.000,00	401,78
6) Gastos de Puesta en Marcha	39.464.270,71	1.476,34
Remuneraciones *	25.544.400,00	
Arriendo *	9.924.730,23	
Gastos de materia primas e Insumos (10% costo del Primer Año)	3.103.981,40	
Mermas en primeras producciones (5% de primera adquisición)	155.199,07	
Servicios Contables *	160.000,00	
Gastos de Oficinas y Otros *	120.000,00	
Telefonía *	50.000,00	
Petroleo *	245.960,00	
Insumos de Aseo *	60.000,00	
Agua Para Estanque *	100.000,00	
* Considera 6 meses de operatividad inicial		
7) Capital de Trabajo		
b) Método Período de Desfase	7.264.248,85	271,75

		12		1,50%	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Gastos Generales	Por Mes	Annual	Costo Anual UF	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Servicios Contables	80.000	960.000	35,91	35,91	35,91	35,91	36,63	36,63	36,63	36,63	37,73	37,73	37,73
Gastos de Oficinas y Otros	60.000	720.000	26,93	26,93	26,93	26,93	27,47	27,47	27,47	27,47	28,30	28,30	28,30
Telefonía	25.000	300.000	11,22	11,22	11,22	11,22	11,45	11,45	11,45	11,45	11,79	11,79	11,79
Petroleo	122.980	1.475.760	55,21	55,21	55,21	55,21	56,31	56,31	56,31	56,31	58,00	58,00	58,00
Insumos de Aseo	30.000	360.000	13,47	13,47	13,47	13,47	13,74	13,74	13,74	13,74	14,15	14,15	14,15
Agua Para Estanque	50.000	600.000	22,45	22,45	22,45	22,45	22,89	22,89	22,89	22,89	23,58	23,58	23,58
			Sub Total Anual UF	165,19	165,19	165,19	168,50	168,50	168,50	168,50	173,55	173,55	173,55
				270,00	270,00	270,00	273,30	273,30	273,30	273,30	278,35	278,35	278,35

Anexo 9

PARA EL PROYECTO NO SE CONSIDERA GASTOS DE SEGURIDAD

Anexo 10

SEGUROS

	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Mes \$	Costo Anual \$	Costo en UF Anual
Seguro Carro	2	35.000,00	70.000,00	840.000,00	31,42
Valor de la UF 30.11.17 :		26.731,12			

Anexo 11

MANTENCIÓN	Periodicidad	\$ Costo Unitario	Cantidad Camiones	UF Costo Anual
Exterior				
Pintura y Fachada	1 vez año	500.000,00	2	37,41
Lavados	2 veces mes	40.000,00	2	71,83
Interior				
Lavados (desengrasados)	Mensual	45.000,00	2	40,40
Equipamiento de cocina (planchas, lavamanos, refrigeradores)	1 veces x mes	50.000,00	2	44,89
Mecánica				
Chequeo y mant.gral programada (frenos, pastillas, embrague, rodamiento, neumáticos. Etc.)	2 veces x año	350.000,00	2	52,37
Motor (aceite, filtro, correas, niveles)	4 veces por año	320.000,00	2	95,77

Total

342,67

Valor de la UF 30.11.17 :

26.731,12

Anexo 12

ARRIENDOS

	Costo Mes UF	Costo Anual UF
Arriendo corresponde a 12 Mt2 y con espacio a terrazas (52 UF mas IVA)	61,88	742,56

Valor de la UF 30.11.17 :

26.731,12

Anexo 13

PARA EL PROYECTO NO SE CONSIDERA
GASTOS DE CAPACITACION

Anexo 14

PARA EL PROYECTO NO SE CONSIDERA
GASTOS DE DISTRIBUCION

Anexo 16

Calculo Depreciación

Valores expresados en Unidades de Fomento al 30.11.17

Valor de la UF 30.11.17 : 26.731,12

Activo Fijo (Total)	Valor	Años Vida Util
Camión 1 *	3.200.000	7
Camión 2 **	6.000.000	7
Computador	499.000	6
Generador eléctrico	425.000	15
Equipamiento de Cocina	3.779.000	9
Lava Platos	120.000	
Equipo de refrigeración	289.000	
Estufa o cocina	245.000	
Estanque de Agua	100.000	
Microondas	75.000	
Churrasquera + freidora	450.000	
Acondicionamiento camiones	2.500.000	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Monto en CLP	3.631.389	3.631.389	2.031.389	2.031.389	531.389	531.389	448.222	448.222	448.222	28.333
Monto en UF	135,85	135,85	75,99	75,99	19,88	19,88	16,77	16,77	16,77	1,06

Observación

* Año del Camión 1989, si bien el SII establece una vida útil de 7 años, esta camioneta estaría depreciada en su totalidad, pero para nuestro proyecto y considerando el costo de inversión lo depreciaremos en 2 años

** Año del Camión 1994, Si bien el SII establece una vida útil de 7 años, esta camioneta estaría depreciada en su totalidad, pero para nuestro proyecto y considerando el costo de inversión lo depreciaremos en 4 años



Anexo 17

CALCULO VENTA DE LA EMPRESA	
Flujo Operacional año 10	1.505,70
Tasa de Descuento	7,83%
Multiplicado Por	0,8
Resultado (Aplicando Formula)	15.383,96

Anexo 18

Capital de Trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo Venta	2.282,20	2.288,54	2.379,00	2.404,64	2.476,38	2.496,78	2.600,03	2.613,29	2.721,16	2.741,35	2.768,77
Costo Operacional	2.813,13	2.626,83	2.741,42	3.006,59	2.642,96	2.792,60	2.711,08	2.716,14	2.792,36	2.776,65	2.804,42
Depreciación	135,85	135,85	75,99	75,99	19,88	19,88	16,77	16,77	16,77	1,06	1,06
Capital de Trabajo	271,75	261,89	276,41	292,34	279,42	288,74	290,10	291,10	301,19	302,30	305,32
Var. Capital de Trabajo		9,86	14,52	15,93	12,92	9,32	1,36	1,00	10,09	1,11	3,02