

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CADENA DE CAMIONES DE COMIDA RÁPIDA  
“TASTY TRUCKS”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

KARINA ANDREA CATALÁN MELLADO  
CATALINA DANIELA ESPINOZA MARTINEZ  
DIEGO ARIEL IBACACHE SANTANA  
JEAN PABLO OLIVARES RIFFO  
TAMARA SCARLETTE SAA VERGARA

Profesores:

Sr. Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

Sr. Néstor Pérez Poll

Sr. Carlos Vásquez Vásquez

Srta. Gloria del Real Fernández

Sra. Tania Jakasovic Cisternas

Sra. Rosa Fernanda Rodríguez Valenzuela

Sr. Juan Olivares Márquez

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Descripción de la Idea del Negocio.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Justificación del Emprendimiento.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Definición de la Visión de la Empresa.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Definición de la Misión de la Empresa.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Factores analizados o que hayan sido considerados en la definición de la Visión y Misión</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Valores Corporativos.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Análisis Estratégico Externo.....</b>	<b>9</b>
2.5.1 Aspectos Ambientales.....	9
2.5.2 Aspectos Políticos y Legales.....	9
2.5.3 Aspectos Económicos.....	10
2.5.4 Aspectos Sociocultural.....	11
2.5.5 Aspectos Tecnológicos.....	12
<b>2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>12</b>
2.6.1 Amenaza de los nuevos entrantes.....	13
2.6.2 Rivalidad entre empresas existentes.....	13
2.6.3 Amenazas de productos o servicios sustitutos.....	13
2.6.4 Poder de negociación de los compradores.....	14
2.6.5 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.6.6 Consolidado de 5 fuerzas de Porter.....	14
<b>2.7 Diamante de porter.....</b>	<b>15</b>
2.7.1 Condición de los factores:.....	15
2.7.2 Condiciones de la demanda.....	15
2.7.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	15
2.7.4 Sectores conexos y de apoyo:.....	16
<b>2.8 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.9 Análisis Estratégico Interno.....</b>	<b>18</b>
2.9.1 Debilidades y Fortalezas.....	18
2.9.2 Matriz de estrategia según FODA.....	19
2.9.3 Factores Claves de Éxito.....	20
<b>2.10 Identificación de Ventajas Competitivas – Cadena de Valor Proyectada.....</b>	<b>21</b>
2.10.1 Ventajas competitivas Tasty Trucks.....	21
2.10.2 Cadena de Valor Tasty Trucks.....	24
2.10.3 Cadena de Valor Proyectada.....	25
<b>2.11 Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento.....</b>	<b>27</b>
2.11.1 Objetivos Estratégicos.....	27
2.11.2 Objetivos de crecimiento.....	28
2.11.3 Objetivos de Competitividad.....	28

<b>2.12 Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas.....</b>	<b>28</b>
2.12.1 Estrategia de crecimiento .....	28
2.12.2 Estrategia Genérica.....	28
2.12.3 Fuentes de Ventajas competitivas .....	28
<b>3. ESTRATEGIA DE MARKETING.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Aspectos Estratégicos.....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Propuesta de valor .....	30
3.1.1. Segmentación de mercado.....	31
3.1.2. Estimación de la demanda potencial .....	32
3.1.3. Objetivos .....	40
3.1.4. Posicionamiento .....	40
<b>3.2. Aspectos Operacionales .....</b>	<b>41</b>
3.2.1. Estrategia de Producto.....	41
3.2.2. Estrategia de Comunicación .....	44
3.2.3. Estrategia de Distribución .....	46
3.2.4. Estrategia de Precios .....	47
<b>3.3. Presupuesto de Marketing .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4. Proyección de ventas.....</b>	<b>49</b>
<b>4. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. Objetivos estratégicos de la Función de Dirección de Personas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. Cultura Organizacional .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3. Organigrama de la Organización.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4. Dotación del Personal .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal ..</b>	<b>53</b>
4.5.1. Reclutamiento.....	53
4.5.2. Selección .....	54
4.5.3. Contratación del Personal.....	54
<b>4.6. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>55</b>
4.6.1. Sociabilización .....	55
4.6.2. Evaluación del Desempeño .....	56
<b>4.7. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas.....</b>	<b>57</b>
4.7.1. Capacitación.....	57
4.7.2. Entrenamiento .....	57
<b>4.8. Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad .....</b>	<b>58</b>
<b>4.9. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal.....</b>	<b>59</b>
4.9.1. Motivación .....	59
4.9.2. Desarrollo .....	59
<b>4.10. Objetivos y Estrategia de Compensaciones .....</b>	<b>59</b>
4.10.1. Remuneraciones .....	59
<b>4.11. Costo de la Estrategia de Dirección de Personas.....</b>	<b>61</b>
<b>4.12. Modelo de Contrato y Liquidación de Compensaciones. ....</b>	<b>62</b>
4.12.1. Modelo de Contrato.....	62
4.12.2. Modelo de Liquidación de compensaciones .....	65

<b>5. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Objetivos de la Función de Operaciones .....</b>	<b>66</b>
5.1.1. La cuota o meta de producción.....	66
5.1.2. El nivel de inventarios de seguridad.....	66
5.1.3. El nivel de satisfacción del cliente .....	67
5.1.4. Los estándares de calidad.....	67
5.1.5. Los tiempos de entrega de los productos terminados o de atención de clientes.....	68
5.1.6. La reducción de los residuos (mermas).....	68
5.1.7. Capacidad Productiva.....	69
<b>5.2. Diseño y prueba del producto o servicio.....</b>	<b>70</b>
5.2.1. Análisis del Flujo .....	70
<b>5.3. Aspectos técnicos del producto o servicio.....</b>	<b>73</b>
5.3.1. Ficha Técnica de una hamburguesa.....	73
5.3.2. Ficha Técnica de los complementos, Jugo natural y papas fritas .....	74
5.3.3. Ficha Técnica de las Salsas .....	74
5.3.4. Características del envase.....	75
5.3.5. Lugar de fabricación.....	76
5.3.6. Centro de Distribución .....	76
5.3.7. Dirección, teléfono, registros .....	76
5.3.8. Permisos legales y certificados de calidad. ....	76
<b>5.4. Estrategia de Cadena de Suministro .....</b>	<b>78</b>
5.4.1. Estrategia de cadena de suministro en la organización .....	78
5.4.2. Cadena de suministros para servicios.....	78
5.4.3. Trastornos de la cadena de suministros .....	79
5.4.4. Comercio electrónico .....	80
5.4.5. Proceso de relación con los proveedores.....	81
5.4.6. Estrategia de la cadena de suministro.....	82
<b>5.5. Localización o Ubicación de las Operaciones de la Empresa .....</b>	<b>82</b>
<b>5.6. Diseño y Distribución de las Instalaciones.....</b>	<b>84</b>
<b>5.7. Administración de Inventarios.....</b>	<b>85</b>
5.7.1. Inventario físico necesario para el funcionamiento .....	86
<b>5.8. Control de Calidad y Servicio al Cliente .....</b>	<b>86</b>
<b>5.9. Presupuesto de las Operaciones .....</b>	<b>87</b>
<b>6. ESTRATEGIA DE FINANZAS .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1. Objetivos de la Función de Finanzas .....</b>	<b>89</b>
<b>6.2. Inversión Inicial .....</b>	<b>89</b>
6.2.1. Depreciación.....	91
<b>6.3. Inversión en Capital de Trabajo.....</b>	<b>93</b>
<b>6.4. Beneficios del Proyecto.....</b>	<b>94</b>
<b>6.5. Desembolsos por Costos de Operación .....</b>	<b>94</b>
6.5.1. Punto de Equilibrio.....	97
<b>6.6. Flujo de Caja.....</b>	<b>98</b>
<b>6.7. Evaluación Económica: .....</b>	<b>101</b>
<b>6.8. Fuentes de Financiamiento .....</b>	<b>101</b>

<b>6.9. Costo de Capital .....</b>	<b>102</b>
<b>6.10. Evaluación Financiera:.....</b>	<b>103</b>
<b>6.11. Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>104</b>
<b>6.12. Análisis de Riesgo .....</b>	<b>104</b>
<b>7. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>107</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## Índice de Tablas

TABLA 2. 1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	17
TABLA 2. 2. DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	18
TABLA 2. 3. MATRIZ DE ESTRATEGIA SEGÚN FODA.....	19
TABLA 2. 4. CLASIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA .....	21
TABLA 2. 5. PONDERACIÓN RELATIVA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PERCIBIDAS.....	21
TABLA 2. 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VISIÓN DE TASTY TRUCKS. ....	27
TABLA 2. 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MISIÓN DE TASTY TRUCKS.....	27
TABLA 3. 1. CANTIDAD DE HABITANTES POR COMUNA - REGIÓN METROPOLITANA.....	33
TABLA 3. 2. CÁLCULO PÚBLICO OBJETIVO – RESUMEN DE DATOS .....	35
TABLA 3. 3. CANTIDAD DE HABITANTES POR COMUNA – REGIÓN DE VALPARAÍSO .....	36
TABLA 3. 4. CÁLCULO PÚBLICO OBJETIVO – RESUMEN DE DATOS.....	37
TABLA 3. 5. DESCRIPCIÓN DE HAMBURGUESAS Y SALSAS.....	43
TABLA 3. 6. PRECIO PROMEDIO PRINCIPALES COMPETIDORES. ....	48
TABLA 3. 7. PRESUPUESTO ANUAL PLAN DE MARKETING.....	49
TABLA 3. 8. PARÁMETROS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	49
TABLA 3. 9. CÁLCULO DEMANDA INICIAL DE PRODUCTOS CON PROMOCIÓN.....	50
TABLA 3. 10. PROYECCIÓN DE VENTAS. ....	50
TABLA 4. 1. DOTACIÓN DE PERSONAL .....	53
TABLA 4. 2. REMUNERACIONES AJUSTADAS .....	60
TABLA 4. 3. COSTOS DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL MENSUAL.....	61
TABLA 4. 4. COSTOS DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL ANUAL.....	61
TABLA 4. 5. COSTOS DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAL PROYECTADA .....	61
TABLA 5. 1. CAPACIDAD PRODUCTIVA .....	69
TABLA 5. 2. INVENTARIO FÍSICO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO .....	86
TABLA 5. 3. INVERSIÓN ACTIVO FIJO TANGIBLE.....	87
TABLA 5. 4. INVERSIÓN ACTIVO FIJO INTANGIBLE .....	87
TABLA 5. 5. COSTOS FIJOS.....	88
TABLA 5. 6. COSTOSVARIABLES .....	88
TABLA 6. 1. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES .....	90
TABLA 6. 2. ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES .....	91
TABLA 6. 3. DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES .....	92
TABLA 6. 4. DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES .....	92

TABLA 6. 5. DEPRECIACIÓN TOTAL Y VALOR LIBRO .....	92
TABLA 6. 6. CAPITAL DE TRABAJO.....	93
TABLA 6. 7. FLUJOS DE CAJA Y VALOR ECONÓMICO.....	94
TABLA 6. 8. COSTOS DE PRODUCCIÓN VARIABLES .....	95
TABLA 6. 9. COSTO DE PRODUCCIÓN FIJOS .....	96
TABLA 6. 10. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN FIJOS Y VARIABLES .....	97
TABLA 6. 11. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN FIJOS Y VARIABLES .....	97
TABLA 6. 12. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	98
TABLA 6. 13.FLUJO DE CAJA.....	100
TABLA 6. 14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	101
TABLA 6. 15. DATOS NECESARIOS PARA CÁLCULO DE CAPM .....	102
TABLA 6. 16. AJUSTE ENTRE IPSA Y S&P.....	102
TABLA 6. 17. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	104
TABLA 6. 18. ESCENARIOS DE RIESGO.....	105
TABLA 6. 19. RESULTADOS DE ESCENARIOS DE RIESGO .....	106

## Índice de figuras

FIGURA 2. 1. MATRIZ DE FORTALEZAS. ....	22
FIGURA 2. 2. MATRIZ DE DEBILIDADES. ....	22
FIGURA 2. 3 MATRIZ DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	23
FIGURA 2. 4 CADENA DE VALOR.....	24
FIGURA 2. 5.CADENA DE VALOR PROYECTADA .....	26
FIGUERA 3. 1. PROPUESTA DE VALOR .....	30
FIGUERA 3. 2. TASA DE CONSUMO DE COMIDA RÁPIDA EN CHILE .....	32
FIGUERA 3. 3. ESQUEMA MÉTODO CASCADA.....	35
FIGUERA 3. 4. ESQUEMA MÉTODO CASCADA.....	38
FIGUERA 3. 5. LOGOTIPO OFICIAL TASTY TRUCKS.....	42
FIGUERA 3. 6. REFERENCIA ANUNCIO PUBLICITARIO. ....	45
FIGURA 4. 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	52
FIGURA 5. 1. DISEÑO DEL FLUJO DE PROCESOS.....	70
FIGURA 5. 2. FICHA TÉCNICA DE UNA HAMBURGUESA.....	73
FIGURA 5. 3.FICHA TÉCNICA COMPLEMENTOS.....	74
FIGURA 5. 4. FICHA TÉCNICA SALSAS. ....	74
FIGURA 5. 5. CADENA DE SUMINISTRO. ....	78
FIGURA 5. 6. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES.....	85

## **RESUMEN**

El presente informe describe un plan de negocios que evidencia el análisis de viabilidad de una nueva empresa llamada *Tasty Trucks* perteneciente al mercado de los Food Truck en Chile. Para llevar a cabo este proyecto, se realizaron exhaustivos análisis en la industria de la comida rápida, para así identificar un público objetivo, que se encontrara acorde a la propuesta de valor presentada por la empresa, con ello se establecieron estrategias que facilitarían el cumplimiento de los lineamientos planteados por ésta. Posteriormente se identificó la forma de organización más idónea para la empresa, considerando el tipo de personal apto para la ejecución del proyecto.

Por otra parte, este informe presenta una completa descripción de los diversos procesos operativos claves para el funcionamiento de *Tasty Trucks*, tales como el proceso de elaboración del producto y la gestión de suministros.

Finalmente, los resultados de los análisis permitieron realizar conclusiones cuantitativas respecto al rendimiento financiero del proyecto, y el nivel de inversión para su creación.

## **ABSTRACT**

This Project describes a business plan that demonstrates the feasibility analysis of a new company called Tasty Trucks which belongs to the Food Truck market in Chile. In order to carry out this project, we did exhaustive analyzes in the fast food industry, to identify a target public, which is in accordance with the value proposition presented by the company, after this we established strategies that would facilitate compliance with the guidelines proposed by it.

Subsequently, it was identified the most appropriate form of organization for the company, Considering the most suitable staff for the project execution.

Also, this report presents a complete description of the various key operational processes for the operation of Tasty Trucks, such as the process of product development and management of supplies.

Finally, the results of the analyzes allowed quantitative conclusions regarding the financial performance of the project and the level of investment for its creation.

# INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que se presentará a continuación analizará y demostrará la viabilidad del negocio de los Food Truck en Chile. Los Food Trucks son una nueva forma de producir y comercializar comida rápida que tiene su origen en Estados Unidos, más específicamente en el estado de Texas en 1866, cuando la necesidad de realizar grandes traslados, hizo que un granjero adaptara un vagón viejo de tren en una especie de cocina andante. Posteriormente en los años 50, también en Estados Unidos, el concepto volvió bastante más evolucionado, pero no fue hasta que la crisis Sub-prime explotó en 2007, que los Food Trucks se transformaron en lo que son hoy, carros de altísima tecnología que pueden entregar productos de gran calidad.

El presente plan de negocios analizará la creación de la empresa Tasty Trucks, que mediante el formato de comida gourmet, se intentará posicionar en el mercado chileno mediante la implementación de ocho camiones en tres comunas de Chile.

Para analizar la viabilidad de este proyecto de negocio el informe se ha redactado en seis capítulos, los cuales abordarán en detalle la descripción del emprendimiento, junto a las cinco áreas necesarias para el funcionamiento de Tasty Trucks

El capítulo I, denominado “Presentación del negocio” plantea y contextualiza brevemente las características del emprendimiento y las razones que motivaron su creación.

El capítulo II “Aspectos estratégicos”, define el propósito de Tasty Trucks al establecer la Misión y Visión de la empresa, además realiza un extenso análisis a nivel externo e interno con el objetivo de estudiar en detalle las ventajas y desventajas que pudiesen influir en la viabilidad de este proyecto, para posteriormente plantear objetivos y estrategias que aseguren el éxito de la empresa.

El capítulo III “Estrategia de marketing”, realiza un diagnóstico del tipo de público para el cual se enfocará este proyecto, definiendo al mismo tiempo los atributos que le proporcionarán valor. Por otro lado, determina los aspectos que permitirán posicionar la marca en el mercado y las estrategias necesarias para influenciar en la decisión de compra del público objetivo.

El capítulo IV “Estrategia de dirección de personas”, se plantea la organización interna de la empresa mediante la presentación del organigrama, que fue realizado para asegurar el buen funcionamiento de la Tasty Trucks. Además, se establecen objetivos y estrategias para el reclutamiento y selección de personal, factores críticos de éste proyecto, ya que se considera que sin las personas indicadas no hay probabilidades de éxito

El capítulo V “Estrategia de Dirección de Operaciones” es especialmente importante, ya que analizará todos los aspectos de la puesta en marcha de la empresa, desde cómo la empresa pretende conseguir los insumos necesarios para la producción de sus alimentos, hasta como es el proceso de preparación de cada uno de ellos, tomando en cuenta factores como los inventarios y el tiempo promedio de preparación de cada producto.

El capítulo VI “Estrategia de Finanzas” por su parte, se realizarán todos los análisis del aspecto financiero, tomando siempre como referencia los costos asociados a las demás áreas que contempla el proyecto. En este capítulo se podrá observar la viabilidad de la empresa en términos cuantitativos, especialmente en los flujos de caja que presenta el proyecto en cada uno de sus cinco años de su horizonte de evaluación, y en el resultado que arroja el valor actual neto. Estos resultados permiten realizar una evaluación global de lo que será el proyecto si éste se decide ejecutar.

# 1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

## 1.1 Descripción de la Idea del Negocio

“Tasty Trucks” es una cadena de comida rápida tipo gourmet que se comercializa en camiones adaptados con tecnología de última generación. Aparte de alimentos se venderán bebestibles, por lo que podemos dividir lo comercializado en dos áreas:

- Alimentos: los alimentos de comida rápida serán hamburguesas y papitas fritas con corte francés. Con respecto a las hamburguesas serán de tres tipos diferentes y las papitas tendrán la opción de untar en una variedad de salsas tipo gourmet.
- Bebestibles: en el caso de los bebestibles ofreceremos una gama de jugos de frutas naturales.

Cabe destacar que tanto la preparación como la presentación de todos los productos serán realizados por profesionales con experiencia, entregando así alimentos ricos, de calidad y con una presentación que reflejan el concepto gourmet que ha estado marcando tendencia en nuestro país. Esta idea innovadora refleja la disyuntiva de que la comida rápida sí puede ser gourmet, por variadas razones que serán explicadas más adelante.

Con respecto a la infraestructura de los camiones tendrán todos los instrumentos idóneos para la preparación de los productos, serán atendidos por tres colaboradores, un chef y dos ayudantes de cocina, después de preparado el producto y entregado a los clientes, estos tendrán la posibilidad de consumirlo en el mismo lugar, ya que habrán mesas disponibles para el consumo. Si el cliente no tiene mesas disponibles ya que por espacio solo se puede brindar algunas pocas, el producto será entregado en recipientes aptos para el movimiento, sin perder nuestro concepto “gourmet”.

Se tendrán todos los permisos al día para que los futuros clientes tengan la certeza de que consumen un producto de calidad sin miedo a tener problemas sanitarios.

## **1.2 Justificación del Emprendimiento**

“Tasty trucks” camiones de comida rápida gourmet, nace como idea de varias reuniones, el proyecto trae consigo un sin fin de beneficios y peculiaridades.

El factor principal que motivo este gran proyecto es la innovación, ya que aún no se masifica demasiado la idea de camiones adaptados entregando comida gourmet lo que genera un atractivo al público en general y la solución a problemas como el escaso tiempo que tienen muchas personas a la hora de comer, nos llamó la atención realizar un proyecto el cual nos presentara desafíos, ya que al no ser un negocio muy conocido sus procesos legales de funcionamiento serán un obstáculo a enfrentar.

Nuestro fin es estar en un mercado el cual no esté explotado, el objetivo principal es que se muestre al público como algo que pocas veces han visto, que les genere curiosidad y así mostrar una idea nueva y generadora de ingresos, esto, junto a nuestra motivación por hacer un proyecto íntegro y que muestre todos los detalles del concepto Food Trucks.

Según datos recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un 30% de los trabajadores chilenos no almuerzan por falta de tiempo, es por esto que surge Tasty Truck con una idea innovadora de un servicio de comida rápida ubicada en puntos claves cercanos a las principales afluencias de trabajadores con escaso tiempo que podrán gozar de una nueva propuesta de comida gourmet a minutos de sus sitios de trabajo.

Según el último informe elaborado por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), las ventas reales de comida de servicio rápido, considerando el total de locales, registraron un alza de 2,2% en el primer trimestre de 2016, un escenario positivo en cuanto a las ventas junto con una propuesta de negocios innovadora que pretende rápidamente abrirse camino dentro del mercado y consolidarse.

A pesar de tener una legislación no actualizada y poco clara la idea de negocio es potente y se presenta como alternativa para quienes quieren emprender. Según la asociación chilena de Food Trucks (Achift) el mercado crece a pasos agigantados, teniendo hoy en día más mil inscritos y en vías de comenzar.

Con los datos entregados se ve un panorama idóneo para la puesta en marcha de este tipo de negocios, por lo que en el presente plan de negocios se muestra la instauración de una

cadena de Food Trucks la cual constará con ocho camiones distribuidos a lo largo de dos importantes regiones del país.

## 2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

### 2.1 Definición de la Visión de la Empresa

Matriz 4: Propuesta de Visión del Negocio
<b>VISIÓN DEL NEGOCIO</b>
Consolidarse como una de las marcas más potente, siendo una de las 5 empresas más importantes del país en su rubro, donde opera de manera responsable, con respeto, calidad en sus producto y servicio al cliente.

Para ver desarrollo de Visión de Tasty Trucks Ver Anexo 1

### 2.2 Definición de la Misión de la Empresa

Matriz B: Propuesta de la Misión del Negocio
<b>MISIÓN DEL NEGOCIO</b>
Somos una cadena de Food Truck, ofrecemos rica comida rápida a quienes no posean tiempo de preparar y disfrutar las delicias de la cocina gourmet, tanto en horarios recreativos como de oficina, ubicados en el corazón de las regiones quinta y metropolitana, entregando seguridad, calidad, compromiso y una experiencia de vida única que le da valor a nuestro negocio.

Para ver desarrollo completo de Misión de Tasty Trucks ver Anexo 2

### **2.3 Factores analizados o que hayan sido considerados en la definición de la Visión y Misión**

TIEMPO que se destina a la preparación de comidas que contengan más preparación y a la vez sean deliciosas.

VALORES por los cuales nos destacaremos como empresa.

POSICIONAMIENTO FUTURO que queremos obtener.

EFICIENCIA en entregar un producto y servicio rápido a los clientes.

### **2.4 Valores Corporativos:**

**Calidad:** Con calidad nos referimos a la excelencia que caracterizarán los productos y el servicio que se entregará; esta calidad posteriormente será valorizada por los clientes, sintiendo que la marca representa lo que promociona y prefiriéndola por sobre el resto.

**Responsabilidad:** La responsabilidad como deber u obligación de realizar el trabajo satisfactoriamente, desde que llega el asistente de logística y distribución a revisar los camiones a las casas matrices, hasta cuando se completa la jornada de los camiones.

**Respeto:** El respeto es uno de los valores más importantes dentro de la organización ya que es mostrar aprecio por los valores de los demás sin pasarlos a llevar, esto no es solo de los colaboradores que trabajan directamente con el público, si no que dentro de la organización misma, ya sea de los altos cargos hacia los subordinados y entre las mismas áreas como compañeros.

**Laboriosidad:** Se quiere que los colaboradores se sientan cómodos con su trabajo y tengan gusto por trabajar, incentivando el trabajo como “colaborador del mes”.

**Compromiso:** Los colaboradores de “Tasty trucks” trabajarán con conciencia de la importancia que cumplen dentro de la organización y que su trabajo es fundamental para el desarrollo de cada tarea.

**Integridad:** Somos conscientes de que debemos cumplir con lo que dice nuestra Misión, es por esto que somos consecuentes con lo que decimos y haremos, esto se reflejará en el trato y productos.

## 2.5 Análisis Estratégico Externo

### 2.5.1 Aspectos Ambientales

Los aspectos ambientales del plan de negocios parten de la base en que los Food Trucks pertenecen al área gastronómica y son vehículos (camiones) adaptados como restaurantes móviles que van en búsqueda de sus clientes.

Los carritos de Food Trucks que partieron vendiendo helados y algodones de azúcar hoy en día se han transformado en verdaderos restaurantes en varias calles de distintos países, unos más populares que otros. En EE. UU ya son parte de la cultura de las personas y cada Estado regula de forma pertinente a los camiones de comida rápida, en Chile y gran parte de Latinoamérica no está del todo regulado, lo que en muchas ocasiones no permite circular libremente por las calles de las distintas regiones debido a las lagunas legales que se generan en torno a este tema, esto a pesar de que la comida de la calle genera alrededor de US\$127.000 millones al año en Sudamérica.<sup>1</sup>

### 2.5.2 Aspectos Políticos y Legales

En Chile, la única normativa sobre elaboración y expendio de alimentos en carros en la vía pública es **el Decreto N° 977 de 1996**, denominado Reglamento Sanitario de Alimentos. El decreto sólo autoriza la venta de alimentos y bebidas envasadas, excepto en casos en que pueden ser procesados, elaborados y vendidos en carros, como la fruta confitada, palomitas de maíz, algodón de azúcar, masas fritas sin relleno, vegetales procesados, empanadas de queso, té y café, sándwich fríos y calientes en base de cecinas cocidas y mote con huesillo; por lo que no existe autorización para platos más elaborados y tampoco para desplazarse como lo requieren los Food Trucks<sup>2</sup>.

Otro aspecto es la **patente comercial** que autoriza cada municipio en donde los camiones circularán. En este caso depende de cada municipio entregar el permiso debido a la escasa regulación en los carros de *food trucks*, que en muchas ocasiones no se le permitirían circular con libre albedrío por todas las calles de la comuna, si no las que el municipio estipule pertinente. Para esto ocurra se requiere una coordinación entre la Asociación de Municipalidades y Seremis correspondientes en el tema para que los carros puedan andar libremente en búsqueda de sus clientes.

---

<sup>1</sup> Estudio realizado el año 2012 por la empresa publicitaria McCann Worldgroup.

<sup>2</sup> (SERNAC, 2016).

Trámites antes de la patente comercial: Se trata de un conjunto de permisos y certificaciones para que un negocio se construya, instale y/o amplíe en un inmueble determinado. Aunque los requisitos para obtenerlos pueden variar dependiendo de la actividad comercial y las exigencias que disponga cada municipalidad, los documentos solicitados más comunes son:

- Certificado de informaciones previas
- Certificado municipal de zonificación
- Permiso de edificación
- Recepción definitiva de obras
- Permisos sanitarios: Es obligatorio contar con la autorización de la respectiva SEREMI de salud.
- Permisos para instalación de servicios básicos
- Permisos especiales.

### **2.5.3 Aspectos Económicos**

PIB en Chile creció 1,6% durante el tercer trimestre de 2016, acumulando así un alza de 1,8% en el año. Uno de los aspectos importante en el alza del PIB fueron la contribución de las actividades de comercio y transporte, tras aumentar 3,1% y 5,0%. El sector comercio creció 3,1%, tras anotar un alza de 5,1% el trimestre anterior (año 2015) <sup>3</sup>. Según un informe elaborado por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), La industria de comida rápida obtuvo un crecimiento del 2,2% obtenido el 2015. El estudio también hace referencia a que una persona promedio gasta \$4.184 en RM y \$4.122 en regiones, lo que marca un precedente a la hora de realizar el proyecto.

Otro punto importante es el ingreso de hogares en el segundo trimestre del 2016, que tuvo un alza de 7,1%, si bien fue menor que el año anterior, tuvo un alza con respecto al trimestre pasado<sup>4</sup>, lo que es relevante a la hora de destinar ingresos al consumo de comida rápida.

Los hogares destinados como futuros clientes, son los considerados ABC1 y C2.

---

<sup>3</sup> (Cuentas Nacionales Trimestre, 2016).

<sup>4</sup> (Institucional Cuentas Nacionales por Sector Industrial, 2016).

## Comida rápida en Santiago

La comida rápida en Santiago tuvo un crecimiento de 3,4% durante el año 2015. Esto es de gran importancia debido a que la mayoría de los camiones se ubicarán en la región metropolitana

### **2.5.4 Aspectos Sociocultural**

El país más largo y delgado del mundo se extiende entre la Cordillera de los Andes y el Océano Pacífico, alcanza un largo de 4270 km,<sup>29</sup> un ancho máximo de 445 km. La República de Chile se sitúa en el margen suroccidental de América del Sur, entre los 17° 30' y 56° 30' de latitud sur, la superficie es en conjunto 2.006.096,3 de Km<sup>2</sup>, sin contar el mar territorial y las 200 millas de mar patrimonial o Zona Económica Exclusiva.

Además de compartir fronteras con Argentina, Perú y Bolivia, Chile también posee territorio en la Polinesia y la Antártica, transformándose en una nación tricontinental,

Según el INE en el último censo, se registró un total de 17.600.000 personas viviendo en Chile.

“La importancia que Chile le ha dado a la seguridad como un pilar fundamental para el desarrollo, ha llevado a que el país sea hoy reconocido internacionalmente como una de las naciones con menores tasas de criminalidad en toda la región.

De acuerdo al Índice de Ciudades Seguras, elaborado recientemente por The Economist, Santiago es la ciudad más segura a nivel Latinoamericano. En tanto, un estudio mundial elaborado por la revista Newsweek califica a Chile como el mejor país para vivir en América Latina”<sup>5</sup>.

Con respecto a la vida cotidiana, Chile concentra en las regiones más urbanizadas la mayor cantidad de personas, esto se refiere en Santiago (Según INE la población proyectada al 2016 alcanzará a 7.399.042), Valparaíso (Según INE la población proyectada al 2016 alcanzará a 1.842.880 habitantes) y la región del Bio-bio (Según INE la población proyectada al 2016 alcanzará a 2.127.902 habitantes). Lo que para el proyecto de Food Trucks es de relevancia ya que los camiones se ubicarán en Santiago y Valparaíso.

Según el Censo de 2002, de los 15.116.435 habitantes, el 86,6% correspondía a población urbana y el 13,4% de población rural.

---

<sup>5</sup> (Travel Chile, 2016).

La variedad climática norte-sur comienza con la aridez extrema de la zona desértica, hasta los climas lluviosos fríos del extremo sur, pasando por los climas templados cálidos de la Zona Central del país.

### **2.5.5 Aspectos Tecnológicos:**

Según el Ranking Mundial del Global Information Technology Report Chile se ubica en el puesto 38 de 148 el cual califica los avances en adopción de las tecnologías de la información y comunicación mundial TIC, este reporte nos muestra que Chile se encuentra con un escenario favorable en términos tecnológicos, lo que facilitaría en términos de adaptación de los camiones, en la búsqueda de información o recursos que se necesitarán.

Un estudio hecho por Casen en el año 2013 arroja que existe un 52,6 % de los hogares con acceso a internet y un 57,8% de usuarios de internet, ya sea red privada (móvil) o en hogar, de este porcentaje un 61,6% es en sector urbano y un 32,8% en el sector rural<sup>6</sup>.

Cerca del 85% de la población en Chile, entre los 18 y 34 años, utiliza de manera frecuente las redes sociales, así lo determinó el estudio “BBVA Research: Contexto Digital Alianza del Pacífico (AdP)”

El estudio realizado por Big Data de Movistar analizando el comportamiento de 4 millones de usuarios de móviles del país muestra el ranking de uso de redes sociales, ubicando a Facebook en primer lugar con una participación del 88% de penetración, seguidos por Youtube con un 85%. Algo más abajo WhatsApp (83%), Google (82%) y Gmail (75%). Estos factores son de real importancia debido al uso de publicidad que se le dará al negocio y a donde atacaremos directamente, es por esto que debemos saber con exactitud cuáles son las redes que más visitan los chilenos.

## **2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el objetivo de analizar la industria y sus fuerzas competitivas, se procederá a continuación a descomponer el sector mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

---

<sup>6</sup> (CASEN, 2016).

### **2.6.1 Amenaza de los nuevos entrantes**

Se considera que la amenaza de nuevos entrantes a la industria es muy alta debido a la ausencia de barreras en el mercado. Los requerimientos de capital son relativamente bajos, ya que son poco especializados y fáciles de conseguir. Especialmente para entrar en el negocio de Food Trucks, cuya inversión es menor al de cadena de restaurantes de comida rápida. También cabe destacar que existen varios tipos de camiones, unos que requieren menor inversión que otros, pero igual de eficientes, por lo que hace muy factible la entrada al mercado, en ámbitos de inversión. La única barrera de entrada que existe para el mercado de Food Trucks es en el aspecto legal, ya que existen vacíos legales que no definen al mercado de los camiones.

### **2.6.2 Rivalidad entre empresas existentes**

Para este análisis debemos segmentar el mercado ya que los competidores de los camiones Food Trucks se encuentran en los restaurantes de comida rápida y los carritos de comida rápida. Hoy en día la industria se encuentra fragmentada y aunque existen muchos competidores ninguno se registra como líder en el mercado, pero sí destacan unos más que otros por tener un alto nivel de sucursales en el país, por ejemplo: McDonald's, Telepizza, Doggis, Papa Johns, Pizza Hut, Juan maestro; las tres primeras son las que lideran en cantidad de sucursales.<sup>7</sup>

Los carritos de comida callejera tienen una alta participación en Chile debido a que existen diferentes opciones que brindan las municipalidades para personas con escasos recursos y la posibilidad de formalizarse legalmente. Aunque no existe un número exacto registrado.

Se considera que la rivalidad de los competidores actuales es baja. Esto se debe a que el mercado está creciendo lo suficiente para que cada quien abarque una cuota de mercado.

### **2.6.3 Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Para contabilizar un alimento como sustituto se considerarán aquellos que logren satisfacer las mismas necesidades que los clientes de Food Trucks. Para esto consideraremos a los restaurantes y los alimentos fabricados en los hogares. Pero no se consideran perfectamente sustitutos debido a la experiencia vivida en cada localidad, ya que es muy diferente comer en el hogar, en un restaurant y en un camión de Food Trucks. Cabe destacar que no consideraremos los carritos de comida calleja ya que no cumple con los

---

<sup>7</sup> Según un estudio desarrollado por GeoResearch con ayuda de cartografías digitales que mapean la ubicación exacta de puntos de ventas.

estándares de calidad de los alimentos que apunta el plan de negocios, por lo que no se considera como amenaza de producto sustituto. Dejaremos como un nivel de amenaza media.

#### **2.6.4 Poder de negociación de los compradores**

El poder de los compradores es alto. El comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás en la cadena de valor preparando sus propios alimentos. Hoy en día, con el uso de la tecnología, cualquier persona con acceso puede buscar en internet o aplicaciones de celulares recetas y videos de cómo preparar cualquier platillo que se le ocurra. Por otro lado, existen numerosas ofertas gastronómicas en el mercado y el cliente puede elegir entre todas las opciones existentes la que le genere mayor satisfacción, lo cual le otorga poder de decisión.

#### **2.6.5 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que la industria gastronómica puede elegir que proveedor comprar y cual le entrega la mayor cantidad de beneficios, entre productos estandarizados y de fácil acceso.

La posibilidad de los restaurantes de integrarse verticalmente hacia atrás no es compleja y por tanto los proveedores pierden poder. Si no se encuentra lo que se necesita, una opción es importar a otros países los productos por lo que no habría complejidad a la hora de acceder a los insumos mientras estos países permitan el libre comercio.

Como Chile es un país que ofrece innumerables proveedores en esta industria el poder de negociación es menor, si tuviésemos pocos proveedores el poder aumentaría, pero no es el caso.

#### **2.6.6 Consolidado de 5 fuerzas de Porter**

Como la industria de alimento está fragmentada, es muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

El poder de negociación de los compradores es bastante alto ya que tienen la posibilidad de hacer su propia comida, por lo que hay que distinguirse en otros aspectos y no solo entregar alimento que pueda ser preparado en cualquier hogar, así se crean factores como la fidelización al producto, reconocimiento a la marca y al servicio que se entregará, mostrando una experiencia de comer algo de buen paladar en un camión que ofrezca las variables de seguridad y calidad.

Para finalizar, el factor a nuestro favor es que el mercado está creciendo alrededor de un 2,2% anual, lo que generará entrada de nuevos participantes y que los actuales sigan creciendo.

## **2.7 Diamante de porter**

### **2.7.1 Condición de los factores:**

“Tasty Trucks” se compone de diversos factores que lo hacen diferenciar de la competencia existente, en el caso de la mano de obra, será especializada (colaboradores con experiencia en la industria de alimento y servicio). En el caso de la infraestructura, será adaptada para que los consumidores se sientan cómodos y tengan una experiencia única a la hora de comer, estos serán adaptados a las condiciones de lo que exige el mercado, todo lo que es capital será de inversión propia y con financiamiento bancario.

### **2.7.2 Condiciones de la demanda:**

Como se vio anteriormente el PIB de nuestro país aumentó un 1,6% en el último trimestre del 2016 y la industria de la comida rápida obtuvo un crecimiento del 2,2% el 2015, lo que genera una oportunidad de negocio para la cadena de Food Truck, por el contrario este aumento de posibilidades va de la mano con clientes mucho más exigentes a la hora de consumir sobre todo en el nuevo milenio, la globalización toma un poder muy importante en el área de la tecnología, donde un consumidor promedio toma la decisión de salir a comer o ver un video en Youtube sobre cómo preparar su comida favorita, es en este punto en que como empresa se tomará las acciones necesarias para poder confrontar las condiciones de la demanda y las exigencias que esto conlleva, destacándose en otros aspectos que los consumidores aprecien y valoren.

### **2.7.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:**

La idea de camiones Food Truck es relativamente nueva en Chile por lo que considerar una competencia directa resulta en este momento difícil de considerar, por lo que nos enfocamos en una competencia indirecta como son los carritos y restaurantes de comida rápida y con ellos buscar la forma de diferenciarse y destacarse. Hoy en día McDonald's es nuestro principal competidor, y su plan de acción a la hora de servir sus productos son las llamadas “promociones” en donde se entrega un combo de productos por un precio que hace ver al cliente “más económico” que llevar los productos por separado. Lo que hará diferenciar de McDonald's es la comida rápida tradicional, los chefs de Tasty Trucks son personas experimentadas a la hora de realizar un trabajo delicioso y con una presentación tipo

gourmet. Con respecto a los carros de comida callejera, la estructura de los camiones será totalmente diferente, con instrumentaria de alta tecnología y certificación sanitaria.

#### **2.7.4 Sectores conexos y de apoyo:**

Los sectores que serán de apoyo para la realización del proyecto están relacionados directamente con proveedores de materias primas de calidad que se diferencien del resto de la competencia, estos serán escogidos mediante varios factores tales como la calidad, precio y cercanía que se posea, cabe destacar que mientras más vaya creciendo el negocio más experiencia se poseerá y más fácil será para detectar a los buenos proveedores, generar lazos y poder con ellos, con respecto a la estructura será proporcionado con artículos de alta tecnología en el equipamiento de los camiones, esto irá de la mano con el Lay-out del cual se encargará el área de operaciones para facilitar el trabajo de los colaboradores.

## 2.8 Identificación de Oportunidades y Amenazas

Con el estudio realizado de la industria se identifican las siguientes oportunidades y amenazas que todo negocio debe considerar para la futura toma de decisiones.

**Tabla 2. 1.** Oportunidades y amenazas.

	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente político estable y propicio para generar un negocio.</li> <li>• La industria de comida rápida va en aumento.</li> <li>• La población es activa y económicamente estable.</li> <li>• Ambiente económico estable para generar ingresos.</li> <li>• La industria hoy en día se encuentra fragmentada, no hay un competidor líder.</li> <li>• La idea de Food Trucks no está explotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe legislación específica para el negocio de los Food Trucks.</li> <li>• Fácil acceso a nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada.</li> <li>• Debido a la poca legislación, pueden ocurrir problemas en el libre desplazamiento de los camiones por las calles de las distintas comunas.</li> <li>• El público puede confundir la idea de Food Trucks con los carritos de comida callejera y así mismo su disposición a pagar se base en ello.</li> <li>• Existencia de locales de comida rápida con más presencia y más económicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.9 Análisis Estratégico Interno

### 2.9.1 Debilidades y Fortalezas

Tabla 2. 2. Debilidades y Amenazas.

	Debilidades	Fortalezas
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marca desconocida para el cliente.</li><li>• Se desconoce reacción del mercado.</li><li>• No se ha hecho piloto.</li><li>• Falta de experiencia en diseño negocios de Food Truck(s).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto de calidad.</li><li>• Imagen llamativa e innovadora.</li><li>• Personal capacitado.</li><li>• Lay-out en los camiones para mejor eficiencia de los colaboradores.</li><li>• Conocimientos en las preferencias de los consumidores (encuestas)</li><li>• Tecnología de adaptación para todos los camiones.</li><li>• Servicio al cliente, la mejor atención para cautivar al público.</li><li>• Publicidad y promoción agresiva de entrada.</li><li>• Localización: los camiones irán a los distintos lugares en donde se encuentre el público dependiendo de la estacionalidad del año y los permisos comunales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.9.2 Matriz de estrategia según FODA

Tabla 2. 3. Matriz de Estrategia según FODA.

	<b>Fortaleza (FO)</b>	<b>Debilidades (DO)</b>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar capacidades para generar e innovar productos nuevos acordes al cambio en gustos y preferencias de los consumidores.</li> <li>• Ampliar la cobertura de clientes mediante el boca a boca.</li> <li>• Proteger y explotar la marca para atraer a nuevos clientes.</li> <li>• Potenciar la marca hasta convertirla en el número uno en Food Trucks Chile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar alianzas con empresas, colegios o universidades para ocupar sus instalaciones y promocionar Food Trucks y aumentar los canales de venta y potenciar la marca.</li> <li>• Aprovechar que es una idea relativamente nueva en el mercado para potenciar la cadena de Food truck mediante publicidad atractiva e innovadora que genere confianza en los posibles consumidores.</li> </ul>
	<b>Fortaleza (FA)</b>	<b>Debilidades (DA)</b>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar y poner en acción estrategias para posible entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Organizar comité de Food Truck Chile para presionar al legislativo a regularizar y actualizar leyes que facilite el funcionamiento de los camiones.</li> <li>• Promocionar Cadena “Tasty Trucks” potenciando la idea de negocio de comida rápida, pero gourmet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de menú, reformulación de estrategias e investigación de mercado para encontrar nuevos segmentos y generar oportunidad de negocio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.9.3 Factores Claves de Éxito**

Innovación: La idea de Food Trucks en Chile es relativamente nueva, muchas personas lo han visto de otros países como Estados Unidos, pero muy pocas en las calles de nuestro país. Traer Food Trucks a Chile y especialmente en una cadena lo hace algo innovador y atractivo para las personas, porque más allá de tener contacto con un camión y con comida gourmet, estarán reconociendo una marca. Tener un producto gourmet y entregado en un camión lo hace atractivo, entregar comida rápida con buen sabor y de calidad al paladar de los clientes le da un valor agregado.

Servicio al Cliente: Entregar un buen servicio que sea reconocido por los clientes, que estos más allá de generar un lazo con la marca, generen un lazo con el servicio, que sea rápido y eficiente, que el cliente se sienta admirado, que esté contento con su producto y con el servicio, sintiéndose bienvenido todo el tiempo.

Localización: Finalmente se encuentra la localización, Tasty Trucks viajará a los sectores con mayor afluencia de público, lo que genera una ventaja por sobre el resto de restaurant o los típicos carritos callejeros, irá en busca de sus clientes, esto dependerá de los permisos comunales y de las temporadas del año, debido a que en verano el público cambia de ruta a las costas de Chile.

## 2.10 Identificación de Ventajas Competitivas – Cadena de Valor Proyectada

### 2.10.1 Ventajas competitivas Tasty Trucks

Tabla 2. 4. Clasificación de las capacidades de la empresa.

Capacidades de la empresa	Fortaleza (F) o debilidad (D)	Percibida	No percibida
a. Estrategias de innovación en distribución para los camiones (lay-out)	F	FP	
b. Servicio al cliente	F	FP	
c. Estrategias de promoción y publicidad	F	FP	
d. Inversión inicial	D		DNP
e. Posicionamiento	D	DP	
f. Localización (estar en los lugares de mayor afluencia de público)	F	FP	
g. Tecnología (implementación de camiones)	F	FP	
h. Cadena de camiones	F	FP	
i. Experiencia de personal	F		FNP
j. Certificación de Calidad	D		DNP

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. 5. Ponderación relativa de Fortalezas y Debilidades percibidas.

Capacidades de la empresa	Fortaleza (F) o debilidad (D) Percibidas	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
a. Estrategias de innovación en distribución para los camiones (lay-out)	F	ALTA	MUY ALTA
b. Servicio al cliente	F	MUY ALTA	ALTA
c. Estrategias de promoción y publicidad	F	ALTA	BAJA
d. Posicionamiento	D	MUY ALTA	ALTA
e. Localización (estar en los lugares de mayor afluencia de público)	F	ALTA	MUY ALTA
f. Tecnología (implementación de camiones)	F	ALTA	ALTA
g. Cadena de camiones	F	BAJA	MUY ALTA

## Matriz de Fortalezas



Figura 2. 1. Matriz de Fortalezas.

## Matriz de Debilidades

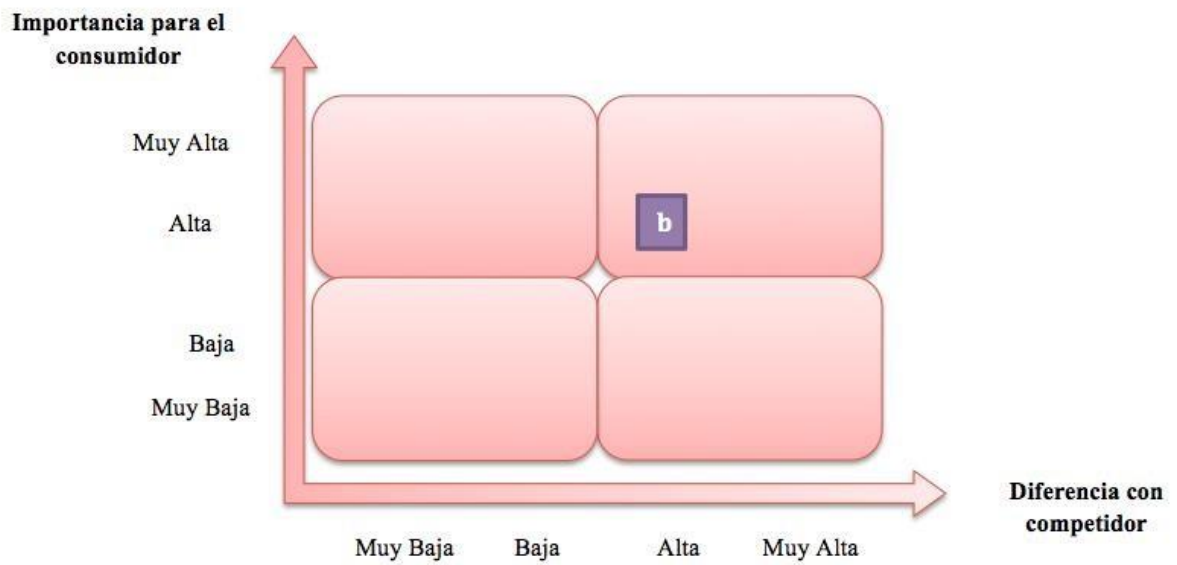


Figura 2. 2. Matriz de Debilidades.

## Matriz de Ventaja Competitiva

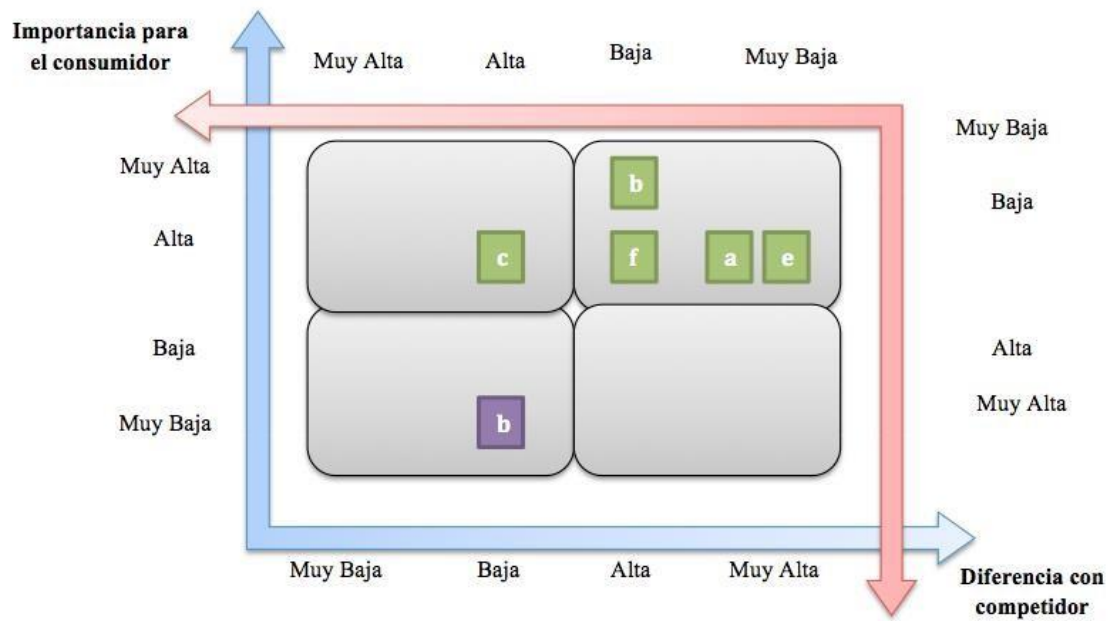


Figura 2. 3 Matriz de la Ventaja Competitiva

## 2.10.2 Cadena de Valor Tasty Trucks

**Dirección** → Manejo y administración correcta de las funciones de los todos los camiones, estrategias competitivas en todas las gerencias del negocio haciendo énfasis en nuestros valores y respetando la Misión de Tasty Trucks.

**Finanzas** → Control de financiamiento en adquisiciones en caso de inversión, estados de cuenta, contabilidad, pagos con proveedores.

**Recursos Humanos** → Incentivo al trabajo en equipo, apoyo a colaboradores para el buen desempeño en el trabajo, evaluaciones, liquidaciones de sueldo, selección personal comprometido con el negocio.

**Tecnología** → Adaptación de instrumentaria en camiones.

**Adquisiciones** → Compra inicial de camiones Food Trucks, adquisición de materiales para correcto funcionamiento del negocio, compra de insumos recurrentes, posible adquisición de nuevos camiones.

Logística de entrada	Operaciones	Marketing y ventas
<p>Recepción de insumos</p> <p>Control de calidad en insumos</p> <p>Manejo y revisión de todos los camiones</p>	<p>Servicio de comida rápida con estándares de calidad</p> <p>Servicio rápido y de excelencia al cliente</p> <p>Lay-out para eficiencia en desempeño de los colaboradores</p> <p>Buena relación con los colaboradores</p> <p>Movilidad de camiones</p>	<p>Investigación y desarrollo para generar publicidad y promoción</p> <p>Fijación Precios Competitivos</p> <p>Ventas</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. 4** Cadena de Valor.

### 2.10.3 Cadena de Valor Projectada

Fortalezas generadoras de ventajas competitivas:

a. Estrategias de innovación en distribución para los camiones (lay-out).
b. Servicio al cliente.
c. Localización (estar en los lugares de mayor afluencia de público).
d. Tecnología (implementación de camiones)

**Tecnología** → Adaptación de instrumentaria de última generación en camiones.

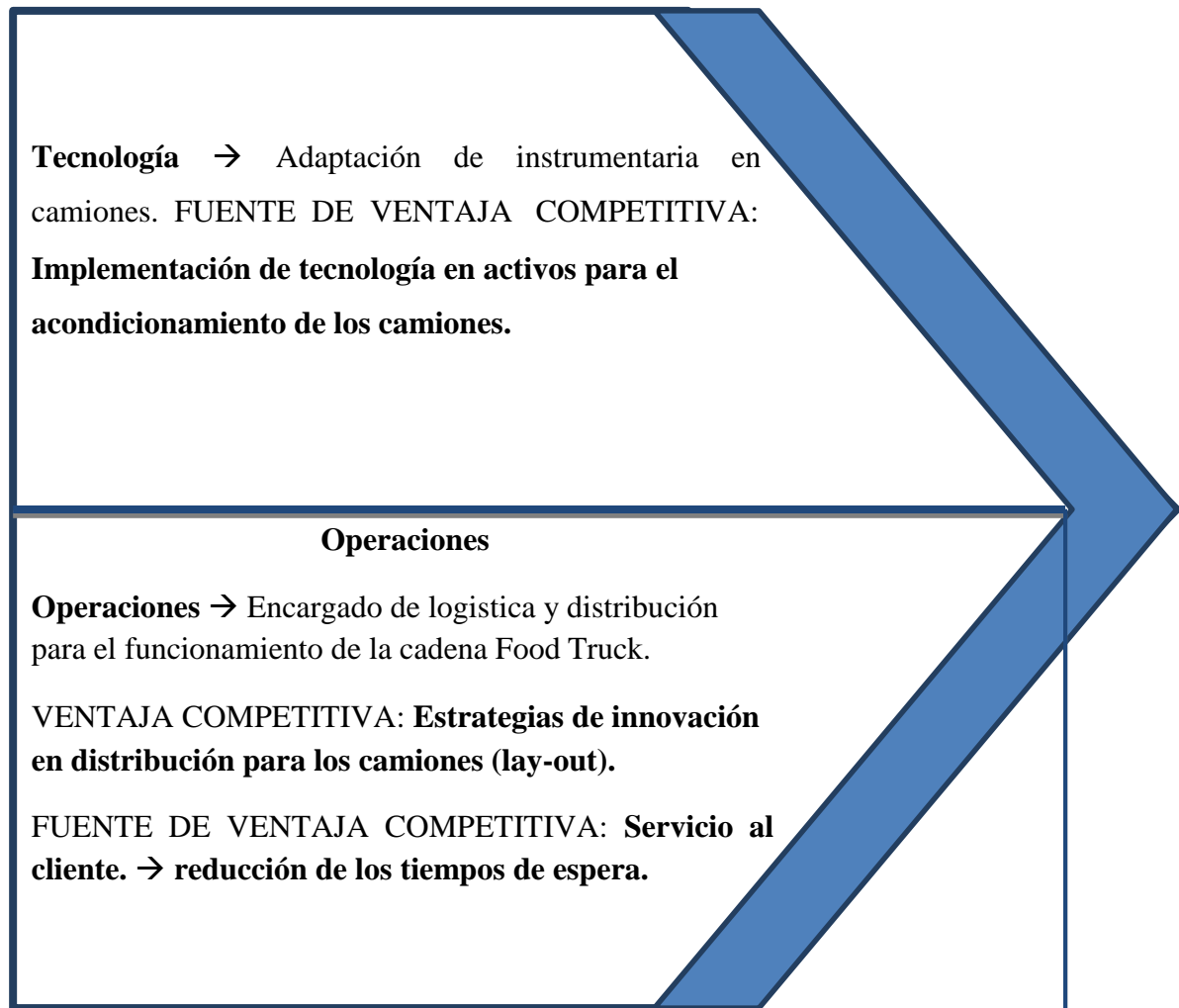
**FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: Implementación de tecnología en activos para el acondicionamiento de los camiones.**

**Operaciones** → Encargado de logística y distribución para el funcionamiento de la cadena Food Truck.

**VENTAJA COMPETITIVA: Estrategias de innovación en distribución para los camiones (lay-out).**

**FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: Servicio al cliente. → reducción de los tiempos de espera.**

## Cadena de Valor Proyectada Tasty Trucks



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. 5.**Cadena de valor Proyectada

## 2.11 Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento.

### 2.11.1 Objetivos Estratégicos

**Tabla 2. 6.** Objetivos Estratégicos Visión de Tasty Trucks.

Visión de Tasty Trucks		
Elementos		Objetivos
Valores	Responsabilidad, respeto, calidad en los producto, compromiso y servicio al cliente.	
Propósito	Cadena de Food Truck "Tasty Trucks"	
Futuro imaginado	"Tasty Trucks" será reconocida por sus clientes por ser una marca potente, productos de calidad y una experiencia novedosa a la hora de comer.	En el periodo de 5 años se recibirá un certificado que acredite la calidad de los productos. EJ: ISO

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. 7.** Objetivos Estratégicos Misión de Tasty Trucks.

Misión de Tasty Trucks		
Ámbitos		Objetivos
Producto	Cadena de Food Truck: Comida rápida Gourmet.	En un periodo de 6 meses agilizar los tiempos de entrega de 5 a 4 minutos para que el consumidor no tenga que esperar tanto tiempo por su comida.
Mercado	Personas que no posean tiempo de preparar comida gourmet.	
Geográfico	Región Metropolitana y Quinta región.	
Liderazgo Competitivo	Entrega seguridad, calidad, compromiso y una experiencia de vida única	En el periodo de 5 años se recibirá un certificado que acredite la calidad de los productos. EJ: ISO

Fuente: Elaboración propia.

### **2.11.2 Objetivos de crecimiento**

- Aumentar ventas en un 5% cada año.
- Planificar un nuevo mercado al quinto año.

### **2.11.3 Objetivos de Competitividad**

- Implementar tecnología georeferencial en al menos el 50% de los camiones al año 5.
- Generar alianza con los proveedores para aumentar en un 60% la negociación y discriminación de precio a fines del año 2.

## **2.12 Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas**

### **2.12.1 Estrategia de crecimiento**

Crecimiento intensivo → Penetración de Mercado: el mercado no está saturado por lo que es una oportunidad de negocio para atraer nuevos clientes, se pueden aumentar las ventas mediante estrategias básicas como valor agregado (marketing: publicidad; operaciones: logística, modernizar mesas o camiones para atraer más público; RR. HH, : generar convenios con Transbank, ticket empresa o Junaeb). Generar economías de escala para hacer más ágil el proceso de venta.

### **2.12.2 Estrategia Genérica**

Enfoque en diferenciación: Estrategia aplicada a un producto y experiencia de consumo, lo que genera valor al proyecto, nos diferenciaremos de los competidores por dar un enfoque distinto a lo que es el consumo del producto y la calidad del mismo, todo en un camión de Food Truck. El cliente quiere vivir una experiencia única a la hora de comer comida rápida, quiere calidad y buen servicio. Los camiones estarán equipados con la mejor tecnología en productos de cocina. Será orientado al sector ABC1 y C2 en la escala socioeconómica de nuestro país, con el compromiso de en un futuro abarcar otros mercados.

### **2.12.3 Fuentes de Ventajas competitivas**

- Procesos de control de calidad: El producto se diferencia de la competencia por ser gourmet, es por esto que debemos asegurarnos que el producto sea de calidad y distintivo, haciendo un seguimiento constante de lo que se está preparando.

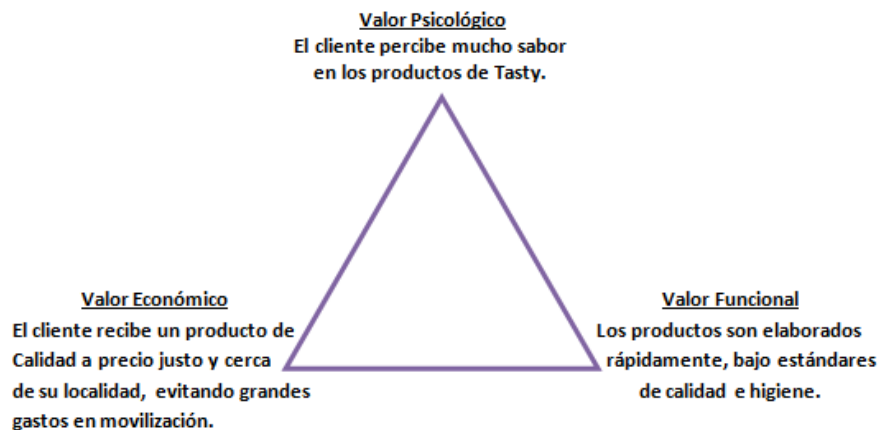
- Servicio al Cliente: los clientes serán atendidos de manera eficiente dando un margen de atención de 5 minutos como máximo, también vivirán una experiencia única y distinta.
- I+D de producción: para realizar productos de calidad es necesario que las herramientas que se utilicen en el proceso de producción sean de alta calidad, eso se refiere al equipamiento de los camiones.
- Insumos de calidad: Como el producto es distintivo hay que asegurarse que la preparación sea realizada con los insumos correspondientes para obtener un producto de calidad y que el cliente reconozca como tal.
- Habilidades y experiencia del personal: Para generar economías de escala debemos asegurarnos de tener un personal experimentado, a medida que pasa el tiempo nuestro personal irá ganando más experiencia, disminuyendo los tiempos de entrega y así poder abarcar a más consumidores en un tiempo determinando, el cliente sabrá que puede comer un producto de calidad, en un lugar confortable y con un tiempo de espera razonable, como resultado generamos un buen servicio al cliente, el cliente reconoce la marca y se genera un marketing boca a boca y aumento de ventas futuras.
- Ventas y marketing: el marketing está estrechamente ligado a lo que serán las futuras ventas, y a que este proporcionará las herramientas para obtener clientes que reconozcan nuestra marca como la proyectamos, es necesario que a la hora de entregar una idea de lo que es nuestro proyecto en la promoción este sea coherente con lo que se muestre en la realidad, así el cliente sentirá un apego a la marca y a la hora de ir a comer en futuras ocasiones tendrá en su mente Tasty Trucks como parte de sus primeras alternativas.

### 3. ESTRATEGIA DE MARKETING

#### 3.1. Aspectos Estratégicos

##### 3.1.1. Propuesta de valor

Un aspecto fundamental para introducir la marca en el mercado, se basa en la elaboración de una propuesta de valor para el cliente, para lo cual se analizaron tres aspectos (Ver figura 3.1) en los que el cliente debe percibir un valor: Psicológico, económico y funcional.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. 1.** Propuesta de Valor.

**Valor Psicológico:** Se caracteriza porque está relacionado con los estímulos emocionales que incitan al cliente a realizar una compra. En este caso, dichos estímulos no se vinculan directamente con los atributos físicos de la marca, sino que nacen una vez que el cliente prueba el producto, comprobando así su distinguido sabor.

**Valor Económico:** Hace referencia a los atributos que diferencian el producto ofrecido de los productos ofrecidos por la competencia. En este caso, se ofrecen productos de mejor calidad a precios competitivos, considerando también los gastos evitados para el consumidor como los de movilización.

**Valor Funcional:** Se genera gracias a los procesos de producción apropiados, ya que éstos permiten que se cumpla, en su mayoría, con los atributos que crean un valor para el cliente, como higiene, calidad y rapidez.

### **3.1.1. Segmentación de mercado**

De acuerdo al rubro que toma la empresa, se ha decidido segmentar según variables geográficas, demográficas y psicográficas.

En primera instancia, el mercado es segmentado de manera geográfica considerando las Regiones de Valparaíso y Metropolitana por su ubicación central, tamaño y clima generalmente mediterráneo.

En el ámbito demográfico, el segmento de mercado se encuentra compuesto por Hombres y Mujeres en un rango etario que supere la mayoría de edad, debido al tipo de ocupación que generalmente desarrollan en dicho rango (Estudiantes, Trabajadores, Practicantes, etc.). Además, el mercado será segmentado considerando sus estratos sociales.

Respecto a la segmentación psicográfica, el estilo de vida es un factor fundamental para diferenciar el mercado objetivo del mercado total. En este caso, el estilo de vida que predomina en el público objetivo de las regiones de Valparaíso y Metropolitana se define “Acelerado” u “Ocupado” ya que gran parte de los encuestados aclara no tener suficiente tiempo dentro de la semana, razón por la que éstos consumen comida rápida.

#### **3.1.1.1. Definición Público objetivo**

Considerando el mercado ya segmentado, se ha decidido que el público al cual se dirigirá la Cadena de Food Truck, estará conformado por personas que se encuentren en un rango etario de 24 a 40 años, los cuales corresponden al 95,5% de la población total para la Región de Valparaíso mientras que en la Región Metropolitana conforman un 98%<sup>8</sup>. Además, quienes trabajen, generalmente sin flexibilidad horaria, ya que estas personas habitualmente cuentan con un tiempo limitado a la hora de alimentarse. Por lo tanto, son más propensas a realizar compras de comida rápida. Cabe destacar que, en dichas regiones la afluencia de oficinistas es mucho mayor, por lo que existe la facilidad de acceder a un gran público objetivo.

Por otro lado, el público objetivo también se ha definido en base al nivel socioeconómico, que en este caso el producto ofrecido apuntará a los estratos sociales ABC1 y C2, debido al poder adquisitivo que poseen quienes pertenecen a estos segmentos.

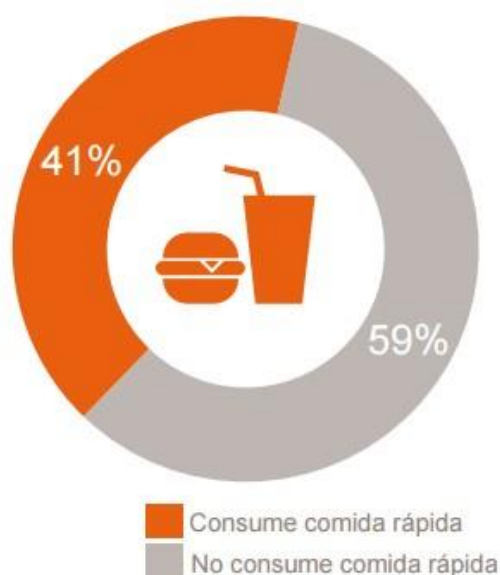
---

<sup>8</sup>Datos calculados en base a Proyección demográfica por Región 2002-2020 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

### 3.1.2. Estimación de la demanda potencial

#### 3.1.2.1. Tasa de consumo

De acuerdo al estudio realizado por Adimark (Ver Anexo 3), se indica que el 41% (R) de los chilenos consume este tipo de comida por lo menos una vez a la semana (Ver figura 3.2). Se asume que el consumo por persona es de una unidad de producto (Combo promocional compuesto por un producto principal + acompañamiento + bebestible) por cada vez que éstos consumen comida rápida (F).



Fuente: ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos? - Gfk Adimark, Febrero 2015.

**Figura 3. 2.** Tasa de consumo de comida rápida en Chile.

#### 3.1.2.2. Región Metropolitana

La Región Metropolitana es la más pequeña de todas las regiones, no obstante, es la más habitada. Según las proyecciones demográficas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en la Región Metropolitana se estima una población de 7.314.176 habitantes para el año 2015<sup>9</sup>. Dicha región se conforma actualmente por 52 comunas, para las cuales, según el estudio mencionado inicialmente, se estima una cantidad de habitantes como lo indica la tabla 3.1.

<sup>9</sup> Datos calculados en base a Proyección demográfica por Región 2002-2020 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

**Tabla 3. 1.** Cantidad de habitantes por comuna - Región Metropolitana.

<b>Comuna</b>	<b>N° Habitantes</b>	<b>Comuna</b>	<b>N° Habitantes</b>
Alhué	5.728	María Pinto	12.901
Buín	83.211	Melipilla	116.680
Calera de Tango	24.577	Ñuñoa	220.779
Cerrillos	85.349	Padre Hurtado	55.909
Cerro Navia	158.299	Paine	66.855
Colina	121.233	Pedro Aguirre Cerda	122.304
Conchalí	141.089	Peñaflor	89.892
Curacaví	29.641	Peñalolén	242.766
El Bosque	193.915	Pirque	21.998
El Monte	35.673	Providencia	147.533
Estación Central	144.982	Pudahuel	233.252
Huechuraba	95.912	Puente Alto	610.118
Independencia	83.059	Quilicura	209.417
Isla de Maipo	35.298	Quinta Normal	114.958
La Cisterna	92.580	Recoleta	168.342
La Florida	388.805	Renca	151.500
La Granja	143.237	San Bernardo	297.262
La Pintana	212.656	San Joaquín	104.327
La Reina	101.548	San José de Maipo	15.003
Lampa	86.975	San Miguel	110.237
Las Condes	283.417	San Pedro	9.621
Lo Barnechea	103.919	San Ramón	99.749
Lo Espejo	120.014	Santiago	358.332
Lo Prado	112.879	Talagante	70.720
Macul	124.015	Tiltil	17.599
Maipú	549.788	Vitacura	88.323

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, debido a la calidad y característica “Gourmet” del producto, es muy poco probable que la totalidad de la población pueda adquirirlo, ya que no se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos a los que se dirige la marca (ABC1 y C2). Las comunas en las que residen habitualmente las personas pertenecientes a éstos niveles socioeconómicos son las siguientes:

- ABC1: Las Condes, Vitacura, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa, Providencia y San Miguel.
- C2: Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, Santiago, Estación Central, Providencia, Independencia, San Miguel, Recoleta, Maipú, La Cisterna y San Bernardo.

En este caso, el punto de localización de los Food Trucks será la comuna de Providencia, para la cual se estima una población de 147.533 habitantes para el año 2015, tal como se indica anteriormente en la tabla 3.1.

De acuerdo a un estudio realizado el año 2008 por la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile<sup>10</sup> (Ver Anexo 4), en la comuna de Providencia los habitantes que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 ascienden a un 38,9%, mientras que un 40,2% pertenece al grupo C2.

Por otro lado, el rango etario al cual se dirige el producto fluctúa entre los 24 y 40 años de edad, y es fundamental que estas personas perciban un ingreso. De acuerdo al cruce de datos realizado en el portal web del Instituto Nacional de Estadísticas, un 71,55% de la población total de Providencia, trabaja por un ingreso y tiene entre 24 y 40 años de edad (Ver Anexo 5), sin embargo, no es posible conocer en detalle a qué clase social pertenecen estas personas, por lo que se asume el mismo comportamiento a nivel socioeconómico.

Finalmente, en la Tabla 3.2 se señala un resumen de la información relevante, la cual permite obtener la cantidad de habitantes que corresponden al público objetivo.

---

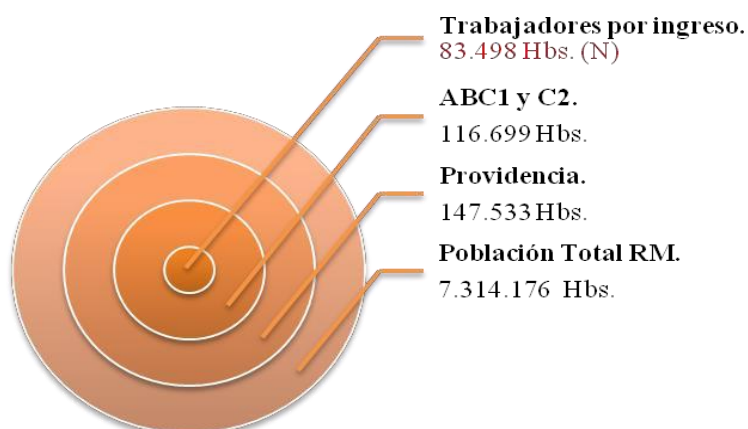
<sup>10</sup> Estudio realizado en base a Censo 2002.

Tabla 3. 2. Cálculo público objetivo – Resumen de datos.

Comuna	Habitantes (Hbs.)	ABC1 y C2 (%)	Hbs. ABC1 y C2	Trabajadores por ingreso (%)	Público Objetivo
<b>Providencia</b>	147.533	79,10%	116.699	71,55%	<b>83.498</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aclarado lo anterior, se presenta el esquema (Ver Figura 3.3.) referente al método cascada utilizado en el presente análisis.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. 3. Esquema método cascada.

### **Demanda Potencial Actual – Región Metropolitana.**

- **Providencia.**

Número de personas que requieren el producto (N): 83.498

Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R): 41%

Tasa de consumo del producto: una vez a la semana, 1 uni. por vez. (0,14 unidades por día)

$$\text{Demanda potencial actual diaria} = 83.498 \times 0,41 \times 0,14$$

$$= 4.793 \text{ Unidades.}$$

$$\text{Demanda potencial actual anual} = 4.793 \times 260$$

$$= 1.246.180 \text{ Unidades}$$

$$\text{Demanda potencial actual (\$)} = \$ 4.598.404.200$$

### 3.1.2.3. Región de Valparaíso

En la Región de Valparaíso, se estima una cantidad de 1.825.757 habitantes para el año 2015<sup>11</sup>, los que se distribuyen entre las 38 comunas que conforman la región. En la tabla 3.3 se enseña la cantidad estimada de habitantes por comuna.

**Tabla 3. 3.** Cantidad de habitantes por comuna – Región de Valparaíso.

<b>Comuna</b>	<b>N° Habitantes</b>	<b>Comuna</b>	<b>N° Habitantes</b>
Algarrobo	10.474	Los Andes	68.041
Cabildo	20.117	Nogales	23.783
Calle Larga	14.405	Olmué	15.987
Cartagena	20.213	Panquehue	7.333
Casablanca	28.831	Papudo	5.263
Catemu	13.960	Petorca	10.323
Concón	48.778	Puchuncaví	17.762
El Quisco	13.093	Putendo	16.391
El Tabo	10.116	Quillota	93.633
Hijuela	18.050	Quilpué	168.070
Isla de Pascua	6.370	Quintero	27.667
Juan Fernández	857	Rinconada	10.396
La Calera	55.121	San Antonio	96.764
La Cruz	19.145	San Esteban	18.480
La Ligua	33.878	San Felipe	73.842
Limache	45.398	Santa María	15.665
Llaillay	24.680	Santo Domingo	9.299
Los Andes	68.041	Valparaíso	295.489
Nogales	23.783	Villa Alemana	138.348
Olmué	15.987	Viña del Mar	323.530
Panquehue	7.333	Zapallar	6.205

Fuente: Elaboración propia.

<sup>11</sup> Cantidad de Habitantes para el año 2015, según proyección demográfica del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Sin embargo, bajo el mismo criterio utilizado en la Región Metropolitana, se han seleccionado como puntos de localización las comunas más pobladas y con mayor poder adquisitivo. Es decir, Valparaíso y Viña del Mar.

Según el mismo estudio utilizado en el análisis de la Región Metropolitana, respecto a los grupos socioeconómicos, en la comuna de Valparaíso un 4,8% corresponde al nivel ABC1, mientras que un 17% corresponde al grupo C2. Por otro lado, en Viña del Mar los habitantes de nivel ABC1 conciernen a un 13,7%, mientras que los del nivel C2 ascienden a un 22,1% (Ver Anexo 6).

Cabe destacar que, al igual que en la Región Metropolitana, se asume el mismo comportamiento en la cantidad de trabajadores por ingreso, ya que, según el cruce de datos realizado en el portal web del Instituto Nacional de Estadísticas, en la comuna de Valparaíso un 55,69% de la población total tiene entre 24 y 40 años de edad y trabaja por un ingreso (Ver Anexo 7), mientras que en Viña del Mar la cifra asciende a un 58,02% (Ver Anexo 8).

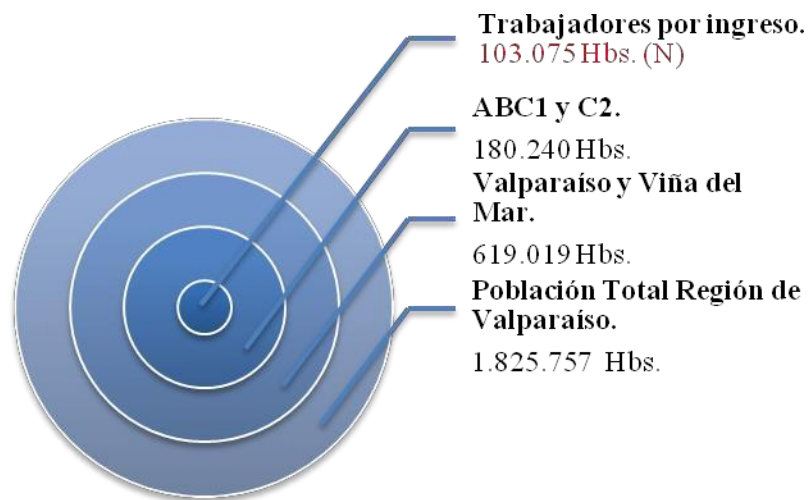
Considerando el análisis realizado en el punto anterior, se resume la información correspondiente a las comunas de Valparaíso y Viña del Mar en la tabla 3.4.

**Tabla 3. 4.** Cálculo público objetivo – Resumen de datos.

<b>Comuna</b>	<b>Habitantes (Hbs.)</b>	<b>ABC1 y C2 (%)</b>	<b>Hbs. ABC1 y C2</b>	<b>Trabajadores por ingreso (%)</b>	<b>Público Objetivo</b>
<b>Valparaíso</b>	295.489	21,80%	64.417	55,69%	35.874
<b>Viña del Mar</b>	323.530	35,80%	115.824	58,02%	67.201
<b>Total</b>	<b>619.019</b>		<b>180.240</b>		<b>103.075</b>

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se presenta el esquema (Ver Figura 3.4.) referente al método cascada, utilizado para el presente análisis.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. 4.** Esquema método cascada.

**Demanda Potencial Actual – Región de Valparaíso.**

• **Valparaíso**

Número de personas que requieren el producto (N): 35.874

Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R): 41%

Tasa de consumo del producto: una vez a la semana, 1 uni. por vez. (0,14 unidades por día)

$$\begin{aligned} \text{Demanda potencial actual diaria} &= 35.874 \times 0,41 \times 0,14 \\ &= \mathbf{2.059 \text{ Unidades.}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Demanda potencial actual anual} &= 2.059 \times 260 \\ &= \mathbf{535.340 \text{ Unidades.}} \end{aligned}$$

$$\text{Demanda potencial actual (\$)} = \mathbf{\$ 1.975.404.600}$$

- **Viña del Mar**

Número de personas que requieren el producto (N): 67.201

Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R): 41%

Tasa de consumo del producto: una vez a la semana, 1 uni. por vez. (0,14 unidades por día)

$$\text{Demanda potencial actual diaria} = 67.201 \times 0,41 \times 0,14$$

$$= \mathbf{3.858 \text{ Unidades.}}$$

$$\text{Demanda potencial actual anual} = 3.858 \times 260$$

$$= \mathbf{1.003.080 \text{ Unidades}}$$

$$\text{Demanda potencial actual (\$)} = \mathbf{\$3.701.365.200}$$

- **Ambas Comunas**

Número de personas que requieren el producto (N): 103.075

Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R): 41%

Tasa de consumo del producto: una vez a la semana, 1 uni. por vez. (0,14 unidades por día)

$$\text{Demanda potencial actual diaria} = 103.075 \times 0,41 \times 0,14$$

$$= \mathbf{5.917 \text{ Unidades.}}$$

$$\text{Demanda potencial actual anual} = 5.917 \times 260$$

$$= \mathbf{1.538.420 \text{ Unidades}}$$

$$\text{Demanda potencial actual (\$)} = \mathbf{\$ 5.676.769.800}$$

**Demanda Potencial Actual Total (Ambas Regiones).**

$$\text{Demanda potencial actual diaria} = \mathbf{10.710 \text{ Unidades.}}$$

$$\text{Demanda potencial actual anual} = \mathbf{2.784.600 \text{ Unidades.}}$$

$$\text{Demanda Potencial actual (\$)} = \mathbf{\$10.275.174.000}$$

### **3.1.3. Objetivos**

- Aumentar la participación de mercado en un 1% hasta el 4 año.
- Aumentar el volumen de ventas un sobre un 7% cada año.

Para conseguir los objetivos principales se debe llevar a cabo ciertos objetivos específicos como los siguientes:

- Fidelizar al 70% de los clientes durante el primer año.
- Aumentar el reconocimiento de marca en un 20% cada año.

Para lograr los objetivos propuestos se recurrirá primordialmente a las redes sociales, ya que en éstas se informan e interesan principalmente los consumidores y son fundamentales para participar activamente del Marketing boca a boca, además se tendrán en cuenta las opiniones de los consumidores, las cuales serán recibidas directamente en la Fan page oficial de Tasty Trucks.

La idea principal es abarcar un mayor número de seguidores, lo que se traduce en consumidores potenciales, para esto se crearán anuncios publicitarios que despierten el interés del público, se animen a conocer más de la marca y se genere el deseo de probar los productos. Por otro lado, se trabajará constantemente en ofrecer siempre un excelente servicio y asegurar la buena calidad de los productos, de manera que los clientes consideren Tasty Trucks como su primera opción a la hora de alimentarse.

### **3.1.4. Posicionamiento**

Tomando en cuenta los atributos que los encuestados consideran relevantes a la hora de elegir un local de comida rápida, se pretende generar un concepto del negocio en base a dichos atributos, como higiene, calidad y sabor de los productos y que éstos sean preparados en el momento (Ver Anexo 32).

Lo que se quiere lograr es que las personas con poco tiempo, que buscan alternativas de comida rápida en el mercado, vean el producto como su principal alternativa a la hora de alimentarse, percibiendo la propuesta confiable, sabrosa y rápida que ofrece esta cadena de Food Trucks, a diferencia de la competencia existente.

## **3.2. Aspectos Operacionales**

### **3.2.1. Estrategia de Producto**

#### **3.2.1.1. Marca**

Para la creación de la marca se consideró que esta cumpliera con los siguientes atributos:

- Amigable.
- Fácil de recordar, pronunciar y escribir.
- Llamativa.

Tasty Trucks, el nombre asignado a la marca, en su traducción al español significa “Camiones sabrosos” lo cual hace referencia al rubro de este negocio, y su principal objetivo es que ésta sea capaz de comunicar de manera simple qué es lo que se hace, despertando a la vez las emociones de los consumidores, incitándolos a conocer más sobre ésta.

Respecto a la decisión anterior, ésta se basa en la experiencia y el éxito que han tenido otras marcas, razón por la cual se hace uso del idioma inglés ya que éste tiene mayor aceptación en el mercado y es mucho más llamativo.

### 3.2.1.2. Logotipo

En relación al logo, para su elaboración se consideraron elementos que en pocas palabras pudieran demostrar de qué se trata la marca, además de los aspectos psicológicos de los consumidores en cuanto a la percepción de los colores.

Según los resultados obtenidos por la encuesta, en la figura 3.5 se presenta el logotipo con mayor aceptación y definitivo para la representación de la marca (Ver Anexo 43).



Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. 5.** Logotipo oficial Tasty Trucks.

Respecto a los tonos utilizados, se decidió el color naranja ya que éste sirve como captador de atención, estimula el apetito y no es un color agresivo. Por otro lado, para combinar y contrastar se eligieron los colores azul y blanco, que en pocas palabras representan la eficacia, productividad y limpieza con la que son elaborados los productos.

### 3.2.1.3. Elaboración del producto

Una vez definida la propuesta de valor que debe tener el producto, se consideran los aspectos más específicos, como son los atributos que los clientes consideran importantes a la hora de comprar, los que de acuerdo a la encuesta preliminar corresponden a: Higiene, Calidad y sabor, Que la comida sea hecha en el momento, Tiempo de entrega y Servicio (Atención y rapidez) (Ver Anexo 32).

Una vez conocidos los atributos de mayor importancia, se considera otro factor en la elaboración del producto, como es el caso de las preferencias manifestadas por los

encuestados, las que se orientan mayormente a las papas fritas, hamburguesas y pizzas (Ver Anexo 31).

Dentro de las preferencias mencionadas anteriormente, se seleccionaron aquellos alimentos que requieren un menor tiempo de producción, como es el caso de las hamburguesas y papas fritas, y así cumplir más fácilmente con unos de los propósitos del negocio, una rápida atención y servicio.

El modelo de elaboración de los productos será de confección inmediata, mediante las opciones estandarizadas que ofrecerá el menú. En la Tabla 3.5 se muestra en detalle los ingredientes que forman parte de los productos principales.

**Tabla 3. 5.** Descripción de hamburguesas y salsas.

Producto	Proteína	Ingredientes	Salsas tradicionales	Salsas Tasty
Hamburguesa	Vacuno	Queso cheddar Cebolla morada Tomate Pimentón	Mayonesa Barbecue Mostaza Ketchup	Salsa de ajo
Hamburguesa	Pollo	Lechuga Tomate Cebolla morada Palta		Salsa de champiñones
Hamburguesa	Vacuno	Queso cheddar Cebolla morada Pimentón Tomate		Salsa Tártara

Fuente: Elaboración propia.

Además de los productos principales, el menú ofrecerá el siguiente agregado:

- Papas fritas con salsas Tasty: Papas fritas con corte francés con una de las salsas especiales de Tasty Trucks.
- Jugos elaborados con pulpa de fruta.

Cabe destacar que el producto principal corresponde a un “combo”, conformado por una hamburguesa, papas fritas y Jugos.

#### **3.2.1.4. Packaging**

El empaque en el cual se entregará el producto consiste en una bandeja de cartón de color negro con un diseño muy similar al de los food trucks, además encima de ésta irá un papel de seda color blanco. Cabe destacar que ambas cosas (bandeja y papel de seda) llevarán impresas el logotipo, de manera que la presentación del producto sea llamativa para el consumidor y también sea utilizado como estrategia para posicionarlo en la mente del mismo.

En caso de que algún cliente desee el producto para llevar, se usará un empaque del mismo material y con el mismo diseño que el utilizado para servir en el lugar, a diferencia que éste incluirá una tapa, cuyo objetivo será el de cubrir en su totalidad el producto.

Más adelante, en el plan de operaciones se indican las características técnicas del tipo de packaging.

### **3.2.2. Estrategia de Comunicación**

Las estrategias de comunicación se basan en crear respuesta al modelo comunicativo “AIDA”<sup>12</sup>, el cual consta de cuatro pasos (Attention, Interest, Desire and Action), Atención, Interés, Deseo y Acción, cuyos impactos esperados en este caso son:

**Atención:** Llamar la atención por sobre la competencia.

**Interés:** Despertar un interés.

**Deseo:** Provocar deseo de conocer más sobre él.

**Acción:** Estimular la acción de visitar y comprar el producto.

Para estos 4 elementos se han considerado las siguientes formas de comunicación de la marca, de acuerdo a las preferencias de los consumidores manifestadas en la encuesta inicial.

---

<sup>12</sup> Modelo enunciado por Elías St. Elmo Lewis en 1898.

### 3.2.2.1. Publicidad

Se utilizará publicidad con el objetivo de persuadir a los consumidores, resaltando a grandes rasgos los productos que ofrece la marca, apelando directamente a la necesidad que se quiere satisfacer. Además, se pretende dejar en claro aquello que lo diferencia de su competencia y así construir una imagen de marca en la mente de los potenciales consumidores. El tipo de mensaje publicitario será positivo, atractivo y simplificado, basado en los beneficios que la marca le proporcionará al consumidor, ya que éste dará énfasis a la calidad y rapidez con la que son elaborados los productos, también se indicará y destacará la ubicación central de cada Food Truck.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, la mayoría de los potenciales consumidores se enteran de nuevos restaurantes de comida mediante recomendaciones y a través de las redes sociales (Ver Anexo 39), por lo tanto, Facebook será el medio publicitario más potente.

Para lograr la difusión de la marca se ha establecido un presupuesto de \$150.000 mensuales, los que corresponden a impresiones (vistas del anuncio) en la sección de noticias de los usuarios de Facebook. En la figura 3.6 se muestra una imagen referencial al tipo de publicidad que se realizará vía Facebook, la cual no corresponde al afiche promocional oficial.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. 6.** Referencia anuncio publicitario.

Cabe destacar que las impresiones se pueden personalizar de acuerdo al público objetivo, de manera que el anuncio sea visto por potenciales clientes y no por cualquier usuario (Ver anexo 44), así como también existe la posibilidad de programar el horario que la empresa estime conveniente para el lanzamiento de los anuncios (Ver Anexo 45).

### **3.2.2.2. Relaciones públicas**

Se practicará Publicity mediante las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, ya que dichas redes proporcionan un espacio gratuito para ser parte de éstas. El objetivo de crear una cuenta asociada a la marca e invitar a los potenciales clientes a conocer la historia detrás de Tasty Truck, presentándoles la nueva tendencia de comida rápida con el fin de crear una imagen positiva hacia la marca y así persuadir a público. Además, se exhibirán los productos y ofertas mediante publicaciones (sin costo).

### **3.2.2.3. Promoción de ventas**

Respecto a las características de consumo de comida rápida, éstas generalmente se efectúan mediante la compra de “combos”, lo que es muy similar a un pack de oferta. Es decir, se venderá principalmente un conjunto de productos conformado por una hamburguesa, una bebida y una porción de papas fritas (individual), con el fin de fomentar una compra por un precio mayor, ya que para los clientes suele ser más conveniente comprar un “combo” que cada producto individualmente.

### **3.2.3. Estrategia de Distribución**

Debido a las características del negocio, en lo que respecta a la llegada con el público objetivo, ésta se llevará a cabo mediante distribución directa. De acuerdo en cómo se abordó la segmentación del público objetivo, los puntos de localización serán aquellos en donde haya mayor aglomeración de personas con poder adquisitivo de clase media- alta y alta. Por lo tanto, se ubicarán 8 camiones en dos regiones centrales, en las cuales existen comunas que cumplen con dichas características.

Los puntos de localización se encontrarán en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso. En el caso de la primera, ésta contará con 4 camiones distribuidos en la comuna de Providencia, por otro lado, la siguiente región contará con 2 camiones localizados en Viña del Mar, mientras que la comuna de Valparaíso contará con un punto de localización.

### **Región Metropolitana – Providencia**

- Parque Bustamante.
- Avda. Pedro de Valdivia 963, frente municipalidad.
- Frente costanera center, plaza contigua.
- Frente plaza Italia, fuera de estación de metro.
- Avenida Providencia 2198, frente portal Lyon.

### **Región de Valparaíso – Viña del Mar**

- Calle Valparaíso con Viana, frente Supermercado Santa Isabel.
- 15 norte, cercano a Torre Coraceros.

### **Región de Valparaíso – Valparaíso**

- Valparaíso, frente Intendencia.

Además, en cada región existirá una oficina, bodega y estacionamiento, ubicándose la casa matriz en la Región Metropolitana. Para más detalle, en el plan de operaciones se trata el tema de localización, especificándose las ubicaciones antes mencionadas.

#### **3.2.4. Estrategia de Precios**

Para determinar la estrategia de precios, se tomaron en consideración los siguientes tres criterios:

- Costos de producción y Margen de ganancia.
- Valor que la demanda está dispuesta a pagar.
- Competencia.

La fijación de precios, se determinó de manera que los criterios antes mencionados tuvieran relación entre sí, considerándose principalmente los costos de producción y el margen de ganancia (el cual varía entre un 15,3% y 29,3%), de manera que se puedan financiar los costos de la empresa y así generar utilidades. Cabe destacar que, dicho margen se estableció para asignar un valor que la demanda estuviera dispuesta a pagar, ya que cuyo valor según revela la encuesta preliminar varía entre \$3.500 y \$4.500. Por otro lado, para poder competir en el mercado se tomó en cuenta el precio promedio de los

productos ofertados por los cinco competidores más fuertes, los cuales fueron seleccionados según los resultados obtenidos en la encuesta.

Para este análisis se consideraron los precios de los productos ofertados por cada competidor, obtenidos mediante cotizaciones realizadas personalmente y vía internet. Una vez obtenidos dichos valores se realizó el cálculo de un promedio simple, determinando así el precio promedio asignado a cada competidor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a analizar el precio promedio de la competencia en la tabla 3.6.

**Tabla 3. 6.** Precio promedio principales competidores.

<b>Empresa</b>	<b>Precio Promedio</b>	
<b>Mc Donalds</b>	\$	3.807
<b>Tarragona</b>	\$	3.770
<b>Pedro Juan &amp; Diego</b>	\$	3.090
<b>Subway</b>	\$	3.993
<b>Papa John's</b>	\$	4.230
<b>Promedio</b>	\$	<b>3.778</b>

Fuente: Elaboración propia

El precio máximo que puede tener el producto es de \$4.230, ya que si se supera este valor se perdería competitividad, por otro lado, el promedio de precio de los competidores es de \$3.778, por lo tanto, el precio fijado para los productos de Tasty Truck no debe mantenerse tan distante de dicho valor.

En contraste, el precio mínimo debe ser superior a los costos fijos y variables, que en este caso ascienden a \$2.398, de manera que se generen utilidades y así establecer un precio que aumente la rentabilidad del negocio.

Finalmente, después de tomar en consideración los criterios anteriormente expuestos y con el fin de llamar la atención de los clientes, se ha decidido establecer un precio menor al promedio, por lo que, el precio asignado es de \$3.690, lo cual es competitivo y rentable.

### 3.3. Presupuesto de Marketing

**Tabla 3. 7.** Presupuesto anual Plan de Marketing.

<b>Etapas/Actividad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Antes de puesta en marcha</b>			
Inscripción dominio	1	\$ 8.901	\$ 8.901
Plan Hosting + Diseño web	1	\$ 199.990	\$ 199.990
<b>Durante la puesta en marcha</b>			
Anuncios Fan Page	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Promoción de ventas (11% dscto.)	34.835	\$ 400	\$ 13.934.000
<b>Total Presupuesto de Marketing</b>			<b>\$ 15.942.891</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha realizado en base a los objetivos propuestos, utilizando como referencia el punto de equilibrio (Participación de mercado mínima) y la capacidad productiva (Participación de mercado máxima).

En el primer año se espera abarcar un 9% de la demanda potencial, calculada anteriormente en el punto 3.1.3. Dicha participación, se ha estimado en base a los parámetros establecidos por el punto de equilibrio y la capacidad productiva, formando un rango de participación de mercado entre un 5,6% y 11,5%, tal como indica la tabla 3.7.

**Tabla 3. 8.** Parámetros de participación de mercado.

<b>DPA Total</b>	<b>P. Equilibrio</b>	<b>PM mínima</b>	<b>Cap. Productiva</b>	<b>PM máxima</b>	<b>PM Esperada</b>	<b>Dda. Inicial</b>
2.784.600	155.322	5,6%	319.488	11,5%	9%	250.614

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se consideró el efecto que tendrá la promoción en la proyección de ventas, ya que se ha decidido realizar un 11% de descuento en los horarios con menor demanda (Ver anexo 37). Para llevar a cabo el cálculo de unidades que se venderán con descuento, se tomó como referencia el porcentaje de encuestados que consume comida rápida en los horarios de menor demanda, utilizando éste dato como demanda inicial para la venta de productos con promoción (c/p). En la tabla 3.8. se indica el cálculo efectuado.

**Tabla 3. 9.** Cálculo demanda inicial de productos con promoción.

<b>Demanda inicial</b>	<b>250.614</b>	
<b>Horarios con poca demanda</b>	<b>%</b>	
Entre 10 am y 12 pm	1%	2.506
Entre 16 pm y 18 pm	12,9%	32.329
	13,9%	34.835

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se realiza la proyección de ventas basándose en que el 13,9% de la demanda potencial acudirá a los Food Trucks en horarios con baja demanda, adquiriendo el producto a \$3.290 (IVA incluido), mientras que la diferencia (86,1%) comprará el producto a precio normal. En la tabla 3.9 se indica la proyección de ventas a 5 años, tomando en cuenta los criterios previamente explicados.

**Tabla 3. 10.** Proyección de Ventas.

	Unidades	\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
s/p	215.779	\$3.101	\$669.095.154	\$743.439.060	\$817.782.966	\$892.126.872	\$959.598.652
c/p	34.835	\$2.765	\$96.309.486	\$107.010.540	\$117.711.594	\$128.412.648	\$138.124.529
			<b>\$765.404.640</b>	<b>\$850.449.600</b>	<b>\$935.494.560</b>	<b>\$1.020.539.520</b>	<b>\$1.097.723.181</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

### 4.1. Objetivos estratégicos de la Función de Dirección de Personas

- Desarrollar e implementar un plan de reclutamiento y selección que nos permita tener personal especializado y capacitado en el área de alimentos, velando por la marca Food Trucks.
- Promover un clima organizacional agradable y de compañerismo.
- Impulsar y mejorar los procesos de formación de nuestros trabajadores.
- Velar por la Higiene y seguridad tanto de la comida como del personal.
- Diseñar una política de remuneraciones que le brinde a nuestro personal la seguridad y bienestar en nuestra organización

## **4.2. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar este proyecto en su intento de lograr competitividad, hay que tener en cuenta que nuestra cultura es la expresión de nuestra realidad como compañía, refleja nuestras acciones y lo que intentamos llegar ser, nuestra cultura organizacional les otorga a nuestros colaboradores un marco de referencia a los miembros de la organización y entrega pautas acerca de cómo deben comportarse si se desempeña en nuestra empresa.

Nuestra organización describe en su visión los valores que rigen el actuar de nuestra organización:

➔ **Responsabilidad**

Trabajamos y actuamos responsablemente para con nuestros clientes, entregándoles lo que desean.

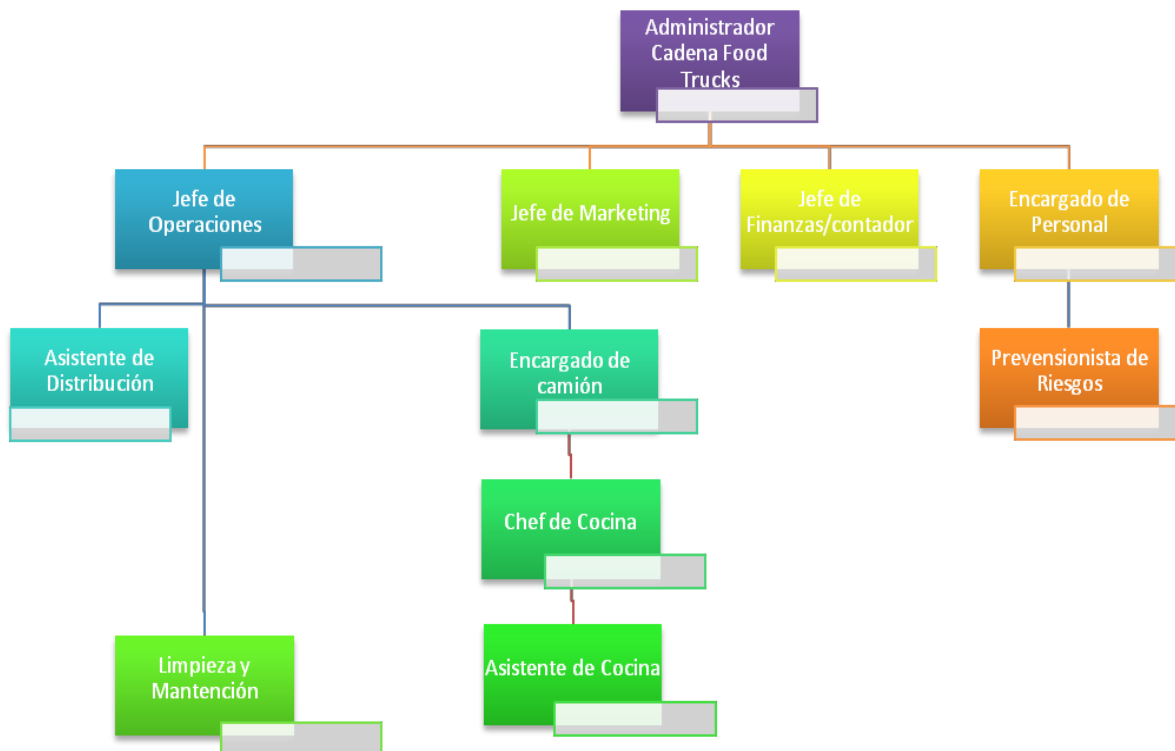
➔ **Respeto**

Fomentamos el respeto hacia nuestros clientes, brindándoles un servicio completo e innovador.

➔ **Calidad en sus productos**

Buscamos la excelencia en la realización de nuestros productos, velando por la higiene y seguridad de ellos.

### 4.3. Organigrama de la Organización



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. 1.** Organigrama de la Empresa.

(Para ver Descripción y Análisis de Cargos, Ver Anexo 46)

#### 4.4. Dotación del Personal

La Empresa de Food Trucks estará dotada del mismo personal, sin variación durante los primeros cinco años, contando con un total de 33 personas operando durante los cinco años.

**Tabla 4. 1.** Dotación de Personal

CARGOS	N° DE CARGOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe Administrativo	1	1	1	1	1
Jefe de Finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Encargado de Personal	1	1	1	1	1
Prevencionista de riesgos	1	1	1	1	1
Cajero/ Conductor	8	8	8	8	8
Encargado de Cocina	8	8	8	8	8
Asistente de Logística y distribución	2	2	2	2	2
Asistente de Cocina	8	8	8	8	8
Funcionario limpieza y mantención	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

##### 4.5.1. Reclutamiento

**Objetivos:** Encontrar personal adecuado que cumpla con las exigencias y el perfil que nuestra cadena Tasty Trucks requiere.

**Estrategia:** Reclutamiento externo considerando que la cadena esta recién iniciando sus actividades.

Con respecto a los medios mantendremos contacto con escuelas y universidades que formen estudiantes en el área de la cocina, así como también anuncios en los diarios más populares

##### **Implementación:**

La implementación de esta estrategia de reclutamiento pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

Como la cadena de Food trucks comenzará su primer año, se realizará un reclutamiento externo, con avisos en los Diarios más importantes de las Regiones y Difusión en Prestigiosas Universidades acreditadas que contengan en su malla curricular la Carrera de Ingeniería en Marketing y Publicidad.

#### **4.5.2. Selección**

**Objetivo:** Encontrar personal altamente competente y talentoso.

**Estrategia:** Para el proceso de selección se implementará el **Modelo de Valor agregado**, con este modelo seleccionamos con certeza a personal con las competencias que nuestra empresa requiere.

**Implementación:**

Para el proceso de Selección la empresa empleará el Método del Valor agregado, en donde cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Para ello el proceso de selección requerirá a los candidatos de cada área los conocimientos propios del área que demuestre competencias o su valor agregado para desenvolverse y aportar a la compañía.

#### **4.5.3. Contratación del Personal**

**Objetivos:** Integrar formalmente mediante un escrito al personal seleccionado.

**Estrategia:** Desarrollar un plan de contratación que integre de manera completa al trabajador.

**Implementación:** Al tratarse de un nuevo empleado se debe comunicar la fecha de inicio de sus labores. Si el seleccionado presenta problemas para asistir, se le exige una fecha que no exceda los cinco días hábiles.

El día indicado para la inicialización de sus labores se recibe al empleado e inicia la primera parte del manual de inducción y se elaboran los documentos de la nueva contratación.

Los documentos que se deben elaborar para la nueva contratación son:

- Contrato Individual de Trabajo. Original y dos copias.
- Solicitud de Seguro de Vida Colectivo.
- Instrucciones para anotarse en el libro de asistencia al entrar y salir de turno.
- Firma los documentos y pide al nuevo empleado que firme los mismos.
- **Distribuye los documentos de la siguiente manera:**

Contrato Individual de Trabajo

Original (Expediente)

Copia (Ministerio de Trabajo)

Solicitud de Seguro Colectivo de Vida

Original (Compañía de Seguros)

Al finalizar la charla de inducción envía al nuevo empleado con el Jefe inmediato para que continúe la charla de inducción.

#### **4.6. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño**

##### **4.6.1. Sociabilización**

**Objetivo:** Como departamento lograr que nuestros trabajadores sientan que son parte importante de la organización

**Estrategia:** Para el proceso de socialización o inducción será **formal**, presentando al nuevo trabajador las partes y funciones importantes de la empresa.

##### **Implementación:**

Para el proceso de sociabilización o inducción se utilizará el método formal, como es primer año que la empresa operará, las primeras inducciones deben ser realizadas por el Jefe Administrativo. El jefe debe demostrar conocimiento acerca del negocio, debe mostrarle todas las funciones a su colaborador y hacer que se sienta como dentro de la organización.

Las inducciones de los jefes de cada área deben ser inducidos por el jefe administrativo, el deberá tener completo conocimiento de los siguientes puntos:

- Manual de bienvenida
- Reglamento interno de trabajo
- Aspectos generales de la empresa
- Adiestramiento en el puesto
- Estructura orgánica de la empresa
- Productos que vendemos y como los vendemos.

Cabe señalar que esta inducción deberá realizarse antes de poner el negocio en marcha.

Una vez integrados los jefes de cada sección, la responsabilidad de inducir a los integrantes de cada sección, recaerá en el jefe de dicha sección, siguiendo los mismos puntos descritos anteriormente.

#### **4.6.2. Evaluación del Desempeño**

**Objetivos:** Evaluar el desempeño de los trabajadores de nuestro negocio.

**Estrategia:** Como estrategia de evaluación de desempeño se utilizará en primera instancia el Método de **Listas de Verificación**, siendo este un método tradicional de evaluación de desempeño que se elabora a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, recibiendo cada uno de estos una evaluación cuantitativa. Se espera solo en el primer año implementar este sistema de evaluación de desempeño, para luego aplicar métodos más modernos que incluyan la opinión del colaborador.

#### **Implementación:**

Como estrategia de evaluación de desempeño se utilizará en primera instancia el Método de **Listas de Verificación**, siendo este un método tradicional de evaluación de desempeño que se elabora a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, recibiendo cada uno de estos una evaluación cuantitativa. Para los departamentos, este será aplicado por el mismo jefe del departamento a los colaboradores del mismo. La evaluación los primeros dos años se realizará anualmente y

luego de manera semestral. Los factores de evaluación irán de lo más general en el ámbito organizacional hasta lo más específico que exige cumplir su área de evaluación.

#### **4.7. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas**

##### **4.7.1. Capacitación**

**Objetivo:** Mantener personal capacitado y apto para operar en nuestra organización.

**Estrategias:** La **capacitación en el puesto** es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.

La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo.

**Implementación:** Debido a que la empresa recién se pondrá en marcha, es necesario implementar capacitaciones desde un principio, al personal que fue contratado sin tener una considerable experiencia y conocimientos básicos, que son los colaboradores que participaran activamente del proceso de venta de nuestros productos en los camiones.

Se enviarán a los operarios de los camiones a un curso de manejo de seguridad y calidad de la comida, curso que consiste en que el empleado (desde el cajero hasta el que entrega) reciba e internalice los procesos adecuados de preparación de alimentos y de atención al cliente.

Este curso se realizará antes de poner en marcha la empresa (año 0) y más adelante se realizará una capacitación más avanzada al año 3.

##### **4.7.2. Entrenamiento**

**Objetivo:** Implementar un entrenamiento en marcha.

**Estrategia:** Se le brindará al trabajador material para el entrenamiento. Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente, en donde los conocimientos adquiridos deberán ser puestos en marcha cada vez que el colaborador realice sus labores.

**Implementación:** Como los trabajadores que operarán el camión serán nuestra cara visible hacia los clientes, el plan de entrenamiento será fuertemente dirigidos a ellos. Se les facilitará a todos por igual, manuales de procedimientos y ejecución que incluirán conceptos de manejo de seguridad y calidad de la comida, procedimientos para armar los productos e instrucciones para un manejo efectivo de clientes.

Los colaboradores deben ser capaz de aplicar esos conocimientos en el día a día, los resultados se verán reflejados en las visitas que realice el prevencionista de riesgo.

#### **4.8. Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad**

**Objetivo:** Asegurar la calidad y seguridad de nuestra comida junto con la de nuestros colaboradores.

**Estrategia:** Implementar un plan integrado de evaluación en prevención de accidentes laborales e incidentes alimenticios.

**Implementación:** El plan integrado será implementado únicamente por el/la Prevencionista de riesgos de la empresa, que actuará como un ente representante del SEREMI de salud dentro de nuestra empresa.

El plan constará de las visitas no programadas a cada camión que opera en las regiones de Santiago y Viña del Mar. La ficha de evaluación del prevencionista de riesgos debe contemplar y evaluar Ítems como infraestructura del camión en que operan los empleados, temas de seguridad en caso de emergencia, (Ej.: Extintor en buen estado), seguridad personal de los trabajadores (Ej.: si cuenta con sus zapatos de seguridad para trabajar), hasta los factores ideales en que deberían estar los alimentos, como por ejemplo: Temperatura adecuada para la conservación de la lechuga, temperatura correcta de las parrillas, aceite apto para su utilización, etc.

Implementar planes de evaluación así, nos avala como empresa de que los procedimientos realizados por los operarios, son los correctos, y se comprueba la veracidad de la calidad de lo que ofrecemos.

## **4.9. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal**

### **4.9.1. Motivación**

**Objetivo:** Mantener al personal motivado en la realización de sus labores.

**Estrategia:** Desarrollar un plan de motivación en base a incentivos por rendimiento.

**Implementación:** La implementación del plan de motivación en base a incentivos por rendimiento, será aplicada exclusivamente a los trabajadores que operan los camiones de comida rápida de nuestra cadena. Su rendimiento será evaluado en base a los resultados que revele la visita del prevencionista de riesgos en base al manejo de la seguridad de la comida, su constante asistencia y destacado comportamiento, se le otorgará el premio de Empleado del Mes, que tendrá un premio monetario al beneficiario del premio.

### **4.9.2. Desarrollo**

**Objetivos:** Brindar apoyo en su desarrollo personal.

**Estrategias:** Se desarrollarán planes de entrenamientos enfocados en los puestos de bajo cargo que aspiran a ascender a cargos mejor remunerados, por ejemplo: El asistente de Cocina, el cual conoce el funcionamiento interno del camión, puede aspirar a aprender cómo funciona la logística fuera del camión.

**Implementación:** La implementación de la estrategia comenzará si se llegara a realizar reclutamiento externo. Existen guías de ejecución que dan las instrucciones para cada puesto, estas serán entregadas a cada trabajador para que tenga conocimiento del funcionamiento de cómo funcionan los puestos de mas arriba.

## **4.10. Objetivos y Estrategia de Compensaciones**

### **4.10.1. Remuneraciones**

**Objetivos:** Definir un rango de salario que sea representativo para el cargo que desempeña cada trabajador, dependiendo del grado de importancia de sus labores desempeñadas.

**Estrategia:** Para la administración de los salarios, el departamento de recursos humanos recurrirá a la evaluación y clasificación por puntos, se distribuirán los salarios dentro de la empresa. Esto definirá su nivel salarial dependiendo del cargo que desempeña.

**Implementación:** El método se implementará evaluando y asignando grados de importancia a los requerimientos y habilidades que exige cada puesto según su nivel de importancia para la empresa, este método se aplicará cada vez que se reclute gente y se analice su posible contratación. Como, por ejemplo, en la tabla 4.2 se puede apreciar la aplicación de este método para definir las remuneraciones de cada trabajador.

**Tabla 4. 2.** Remuneraciones Ajustadas

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>
<b>Jefe Administrativo</b>	594,7	\$ 1.502.346
<b>Jefe de Finanzas</b>	466,2	\$ 989.567
<b>Jefe de Operaciones</b>	403,1	\$ 967.456
<b>Encargado de Personal</b>	289,5	\$ 518.214
<b>Prevencionista de riesgos</b>	282,4	\$ 493.636
<b>Encargado de Camión</b>	273,6	\$ 463.174
<b>Encargado de Cocina</b>	260,4	\$ 417.423
<b>Asistente de Logística y distribución</b>	241,2	\$ 350.952
<b>Asistente de Cocina</b>	235,7	\$ 331.817
<b>Funcionario limpieza y mantención</b>	216,9	\$ 266.747

Fuente: Elaboración Propia

(Para ver calculo completo, Ver Anexo 47)

#### 4.11. Costo de la Estrategia de Dirección de Personas.

##### Mensual

**Tabla 4. 3.** Costos de la Estrategia de Dirección de Personal Mensual.

	0	1	2	3	4	5
<b>Remuneraciones</b>		\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888
<b>Reclutamiento</b>	\$ 7.000.000					
<b>Selección</b>	\$ 400.000					
<b>Capacitaciones</b>	\$ 479.840			\$ 479.840		
<b>Motivación</b>		\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>Total</b>	\$ 7.879.840	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	\$ 19.623.728	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888

6	7	8	9	10	11	12
\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888	\$ 19.118.888
\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	\$ 19.143.888	<b>\$ 19.143.888</b>

Fuente: Elaboración Propia

##### Anual

**Tabla 4. 4.** Costos de la Estrategia de Dirección de Personal Anual

	0	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Remuneraciones</b>		\$ 229.426.650	\$ 229.426.650	\$ 229.426.650	\$ 229.426.650	\$ 229.426.650	\$ 1.147.133.252
<b>Reclutamiento</b>	\$ 7.000.000						\$ 7.000.000
<b>Selección</b>	\$ 400.000						\$ 400.000
<b>Capacitaciones</b>	\$ 479.840			\$ 479.840			\$ 479.840
<b>Motivación</b>		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	\$ 7.879.840	\$ 229.726.650	\$ 229.726.650	\$ 230.206.490	\$ 229.726.650	\$ 229.726.650	<b>\$ 1.156.513.092</b>

Fuente: Elaboración Propia

##### Proyectada

**Tabla 4. 5.** Costos de la Estrategia de Dirección de Personal Proyectada

	Proyectado a 5 años
<b>Remuneraciones</b>	\$ 1.147.133.252
<b>Reclutamiento</b>	\$ 7.000.000
<b>Selección</b>	\$ 400.000
<b>Capacitaciones</b>	\$ 479.840
<b>Motivación</b>	\$ 1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.156.513.092</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4.12. Modelo de Contrato y Liquidación de Compensaciones.

### 4.12.1. Modelo de Contrato



## CONTRATO DE TRABAJO

### ENCARGADO DE COCINA

En \_\_\_\_\_ a la fecha \_\_\_\_\_, entre la Cadena de Camiones de comida Rápida “Tasty Trucks” con su casa matriz ubicada en \_\_\_\_\_, en adelante también, “La empresa” o “el Empleador”, y don(ña) \_\_\_\_\_ de Nacionalidad Chilena, cedula Nacional de Identidad N° \_\_\_\_\_ - \_ nacido(a) el día \_\_\_\_\_ domiciliado(a) en \_\_\_\_\_ procedente de la ciudad de \_\_\_\_\_, en adelante “el Trabajador”, se ha convencido en celebrar el siguiente Contrato de Trabajo.

**PRIMERO:** El trabajador se obliga a prestar sus servicios como **Encargado de Cocina** en la Cadena de camiones de Comida rápida “Tasty Trucks”. El trabajador desempeñara habitualmente sus funciones en las dependencias del empleador, ubicadas en \_\_\_\_\_, así como también en aquellos otros lugares determinados que se asigne, o a los cuales, deba desplazarse por naturaleza de su trabajo para dar cumplimientos a las gestiones profesionales que se encomiendan, todo conforme a la legislación vigente. El trabajador se compromete a cumplir las órdenes que le imparta la dirección de la empresa, sus superiores correspondientes, como asimismo las que establezcan los reglamentos de la compañía.

**SEGUNDO:** El trabajador desarrollara sus funciones sobre la base de turnos de cinco días laborales con dos días de descanso a la semana, y también en aquellos días y horas que se requiera para la debida y oportuna atención del trabajo encomendado y necesidades de la empresa. En atención a la naturaleza propia de sus funciones y de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 22 inciso 2° del Código del trabajo, el Trabajador se encuentra excluido de la limitación de jornada de trabajo y del control de ella. Con todo Don(ña) \_\_\_\_\_ se obliga a entregar todo su esfuerzo laboral al cumplimiento de sus funciones y a asistir diariamente a sus labores. Sed deja constancia que las labores que desarrollara el trabajador excluye días festivos calendario.

**TERCERO:** Por la ejecución de sus labores, el Trabajador percibirá como sueldo base mensual la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ por periodos vencidos, que se pagará dentro de los cinco últimos días de cada mes calendario, en dinero en efectivo, cheque o vale vista bancaria a su nombre.

La empresa, además, además, pagara anualmente una gratificación de un 25% de lo pagado o devengado en el respectivo ejercicio comercial por concepto de remuneraciones mensuales. Mensualmente se anticipará y

liquidará la proporción devengada de este beneficio, entendiéndose que la empresa se acoge y cumple así con el Art. 50 del Código del Trabajo, en el que se establece el tope legal respectivo. Se acuerda expresamente que los aumentos de remuneraciones que se pacten se imputaran siempre a los reajustes legales obligatorios que se establezcan.

**CUARTO:** Queda prohibido al trabajador ejercer cualquier actividad permanente, transitorio, remunerada o no, para otras entidades o empresa del área de Restaurantes o Alimenticias, hotelería y turismo en general. Así mismo, el Trabajador no podrá realizar por cuenta propia o de terceros, cualquier gestión o actividad relacionada, directa o indirectamente con el giro de la sociedad, ni con la naturaleza de los negocios del Empleador. El Trabajador que tenga facultades para contratar por la Empresa podrá hacerlo con entidades o personas con las que él tenga interés o sus familiares, conyugue o amigos, solo cuando la Empresa consienta expresamente en ello. De lo contrario, se entiende que, sin la autorización previa del representante legal de la **empresa queda estrictamente prohibida tal acción.**

**QUINTO:** Se conviene expresamente con el trabajador que, en consideración a su trabajo en la empresa, se obliga a no revelar, informar y divulgar a otros, durante la duración de su empleo, y aun habiéndose extinguido este, la información confidencial y/o secreta y cualquier otro antecedente referido a los productos como a negocio, métodos o sistemas de servicio y trabajo de la empresa y sus clientes. Se entiende por información secreta la relacionada con los productos y servicios, desarrollo de tecnología de métodos, sistemas, planes de trabajo y negocios, estrategia de mercado, costos u otra información confidencial o privativa de la empresa. Esta obligación se extiende también a la información secreta y privativa de sus clientes y proveedores.

La inobservancia de esta cláusula, además de las sanciones laborales que procedan, da lugar a las acciones civiles y penales que fueren pertinentes de acuerdo a la legislación vigente.

**SEXTO:** Son obligaciones de trabajador, sin perjuicios de las inherentes al ejercicio de su cargo y lo dispuesto a los reglamentos y/o instrucciones dela empresa, las siguientes:

- a) Someterse a los estatutos y reglamentos internos de la empresa, instrucciones y demás directrices, verbales o escritas que imparta la compañía.
- b) Mantener una conducta laboral y privada acorde con los estándares y políticas de la compañía.
- c) Cumplir los estándares éticos en el ejercicio de sus funciones y evitar situaciones de conflicto e intereses.

**SÉPTIMO:** La duración de su contrato será \_\_\_\_\_, y reemplaza a cualquier suscrito con anterioridad.

**OCTAVO:** Las partes dejan constancia que para todos los efectos legales y de conformidad a lo señalado en el art. 4 inciso 2° del Código del Trabajo, la fecha de inicio de la relación laboral es el \_\_\_\_\_.

**NOVENO:** El trabajador estará obligado a cumplir con todas las disposiciones de orden, higiene y seguridad establecidas en el reglamento de la empresa, que, en este acto, declara recibir, así como observar las normas que se le fijan para la prestación material del servicio de este contrato.

**DÉCIMO:** El presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en el poder del trabajador y los otros en poder del Empleador.

**DÉCIMO PRIMERO:** Se deja constancia que Don(ña)\_\_\_\_\_no puede negociar colectivamente de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 305 N°2 y N°4 del Código del Trabajador.

---

**TRABAJADOR**

---

**EMPLEADOR**

#### 4.12.2. Modelo de Liquidación de compensaciones

CADENA TASTY TRUCKS  
RUT:  
DIRECCION

Periodo: Remuneración mes  
De: Mes X

Nombre: N° de empleado:  
Cargo: RUT:  
Días trabajados: Fecha de Ingreso:

#### LIQUIDACIÓN DE REMUNERACIONES

Detalle	v.o	Haberes	Deducciones	Saldo
<b>HABERES AFECTOS</b>				
Sueldo Base	\$ 331.817	\$ 331.817		\$ 331.817
Gratificación Legal		\$ 82.954		
<b>OTROS HABERES</b>				
Movilización		\$ 20.000		\$ 434.771
<b>DEDUCCIONES LEGALES</b>				
0,6% Cesantía	0,60%		\$ 2.609	\$ 432.163
7.00% Salud	7%		\$ 30.434	\$ 401.729
10.77% AFP Modelo	10,77%		\$ 46.825	\$ 354.904
0.00% Exento de Impuesto	0%		\$ -	\$ 354.904
<b>DEDUCCIONES</b>				
Seguro de Vida y salud	0,90%		\$ 3.913	\$ 350.991
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 434.771</b>	<b>\$ 83.780</b>	
<b>LIQUIDO A PAGAR</b>			<b>\$ 350.991</b>	

\_\_\_\_\_  
Firma Empleador

Fecha de Pago:  
Banco:  
Cuenta:  
Forma de Pago: Servipag

\_\_\_\_\_  
Firma Empleado

## **5. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

### **5.1 Objetivos de la Función de Operaciones**

#### **5.1.1. La cuota o meta de producción**

La meta de producción se hace en base a la proyección de ventas anuales del negocio estimadas anteriormente en el plan de marketing, la demanda diaria por camión será:

Año 1: 121 Combos<sup>13</sup>.

Año 2: 134 Combos.

Año 3: 147 Combos.

Año 4: 161 Combos.

Año 5: 173 Combos

El aumento continuo del nivel de ventas se explica por la tasa de crecimiento anual del negocio que es de un 2.2%.

Con esta meta de producción se estima satisfacer en su totalidad la demanda diaria del negocio, esta cuota puede modificarse día a día según las variaciones diarias de la demanda. La forma de verificar que se cumpla la meta de producción es ir comprobando continuamente si se logra producir la cantidad demandada, en caso que no se cumpla aumentar la cantidad del insumo necesario para completar el objetivo.

#### **5.1.2. El nivel de inventarios de seguridad.**

Desde el punto de vista del Food Trucks:

El nivel de inventarios es un tema crítico dentro del negocio ya que se realizan pedidos en el momento y el no contar con los insumos significa perder un cliente, se estima utilizar un nivel de inventario de seguridad sobre el 10% de las ventas pronosticada por períodos, la falta de espacio para el almacenaje es un punto crítico por lo que los Food Truck funcionarán con un sistema de abastecimiento en el cual en la mitad del turno será abastecido por un camión suplementario el cual llevará los insumos necesarios para trabajar el resto del turno, teniendo en cuenta un 10% sobre la demanda esperada para compensar cualquier tipo de problema.

---

<sup>13</sup> Combos: Conjunto de productos que incluye Hamburguesa, Papas Fritas y Jugo natural o Bebida.

Desde el punto de vista de la casa matriz:

La casa matriz es donde se almacenarán todos los insumos para abastecer la flota de camiones, se comprarán los insumos cada cuatro días, al igual que en los camiones se utilizará un inventario sobre el 10%, se busca mantener inventarios relativamente bajos para evitar incurrir en costos de merma por deterioros, ya que principalmente se cuenta con verduras que tienen un tiempo de duración bastante reducido.

Para asegurarse que se cumpla con el inventario de seguridad se irá analizando fluctuaciones en la demanda semanalmente para comprobar si se debe aumentar, disminuir o mantener el lote de insumos enviado a cada Food Truck.

### **5.1.3. El nivel de satisfacción del cliente**

Se busca cumplir con las expectativas de nuestros clientes de manera consistente, es decir al consumir alguno de nuestros productos no haya sorpresas, siempre se mantenga los estándares de calidad con productos que mantengan su sabor y frescura característicos, para esto se supervisará regularmente cada uno de los carros, el resultado de esto se ve reflejado en la cantidad de reclamos por número de ventas, se espera que esto esté en torno al 1%, es decir se espera que una persona de cada 100 reclame. Los métodos de supervisión se explican en el punto siguiente, estándares de calidad.

### **5.1.4. Los estándares de calidad**

Debido a que se apunta a la venta de productos gourmet a personas con escaso tiempo, el público objetivo valora mucho la calidad del producto. Para cumplir con la estrategia de posicionamiento planteada, donde se estipula que el cliente debe recibir productos confiables, sabrosos y nutritivos se planea desarrollar un sistema de control de calidad para el negocio.

Para lograr productos confiables el negocio contará con un sistema de calidad basado en dos partes. Primeramente, existirá un control de calidad mediante revisiones internas que se realizaran a cada camión previo a la salida de su turno. La persona encargada de realizar esta labor será el asistente de logística y distribución, quien garantizará que los camiones salgan con su debida limpieza, nivel de insumos correcto, personal equipado y buenas condiciones generales del funcionamiento del camión. Para ello hará uso de check list y autorizará la salida de cada camión tras el debido cumplimiento.

Otra manera de lograr los estándares, dos veces al mes se hará uso de la estrategia del cliente oculto, quien será una persona de confianza, seleccionado por la dirección del negocio. Tendrá la misión de hacerse pasar por un cliente común, solicitará un pedido en uno de los camiones elegido previamente de manera aleatoria, medirá el tiempo de atención y la calidad del servicio y del producto.

#### **5.1.5. Los tiempos de entrega de los productos terminados o de atención de clientes.**

Según el flujo de proceso de atención al cliente, se estima que en total se requieren aproximadamente 300 segundos (5 minutos) para atender al cliente, desde que llega a caja a hacer su pedido y retira su orden. Esto quiere decir que en términos de una hora 2 cocineros pueden atender de manera continua a 24 clientes, más adelante en capacidad productiva se puede ver la tabla completa de atención al cliente.

Cabe mencionar que este tiempo no considera el tiempo que el cliente pasa en la fila. Por tanto, el tiempo del cliente en el sistema sin duda es mayor a los 5 minutos, aunque el tiempo efectivo de atención es de 5 minutos.

En las revisiones que realizará el cliente oculto para verificar los estándares de calidad, una de sus tareas será asegurar que se están cumpliendo los tiempos de entrega de los productos.

#### **5.1.6. La reducción de los residuos (mermas)**

En el rubro de los alimentos en general el poder reducir mermas y mantener un control estricto de los inventarios es un factor clave del éxito, ya que es considerada una de las principales razones de fracaso del negocio, una mala gestión provoca pérdidas por robo, deterioro de los productos, uso excesivo de insumos en la producción, etc.

Es por esto que se tendrá un sistema de inventario de tipo POS (Point of Sale) o Punto de Venta, es un sistema similar al de una caja registradora pero además de poseer las funciones de esta cuenta con un libro de mantenimiento, con el cual cada vez que se realice un pedido el cajero ingresa los datos y el sistema descontará de su base de datos del inventario inicial del día la cantidad de insumo requerido en cada operación, es decir se tiene un inventario en tiempo real y con esto un control mucho más estricto que permite mejorar las gestiones y reducir las mermas, este sistema además cuenta con una serie de funciones que ayudan a mantener el control, ya que también registra el número de clientes

atendidos por día, hora en la cual se realizó el pedido, trabajador que realizó la atención, entre otros (Ver anexo 48)

Se espera tener pérdidas de materiales en la producción de no más de un 2% de insumos, se entiende que es imposible reducir a 0% ya que siempre existirá un porcentaje de mermas en la producción por errores de los cocineros, cambio de idea de los clientes, entre otros. Este porcentaje será cubierto con el excedente que genera el inventario de seguridad con el fin de no afectar la producción total.

### 5.1.7. Capacidad Productiva

El tiempo óptimo de atención de un cliente junto con la preparación del producto es de cinco minutos por cocinero, es decir, desde que el cliente llega a caja hasta que recibe su pedido. En una hora de trabajo, se puede atender un máximo de 24 personas, por lo tanto, en una jornada laboral de 8 horas 192 clientes podrán ser atendidos de manera óptima. El cálculo descrito anteriormente corresponde a la capacidad productiva de cada Food Truck, ya que el proceso de producción no puede tardar menos de 5 minutos. Teniendo en cuenta dicho procedimiento, la capacidad productiva anual corresponde a 49.920 unidades por camión.

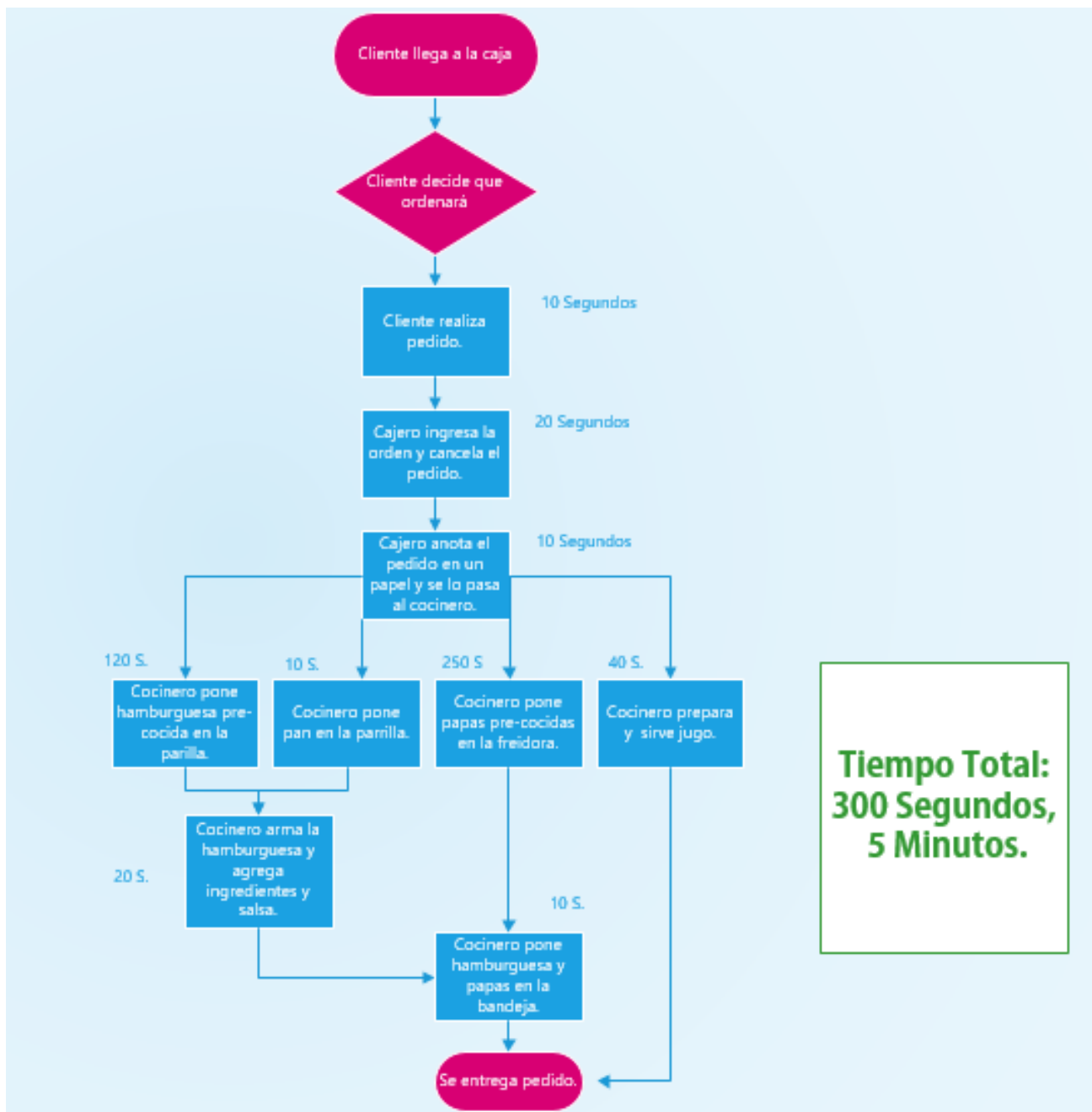
En relación al análisis anterior, se debe considerar que es necesario dejar espacios para posibles inconvenientes como ausencias, permisos, etc. Por lo tanto, en la tabla 5.1 se enseña la capacidad real, ya que se asume que se trabajará con el 80% de la capacidad total debido a dichos inconvenientes.

**Tabla 5. 1.** Capacidad productiva.

<b>Capacidad Productiva</b>			
<b>Periodo</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>
Por hora	19	21,6	24
Por día	154	173	192
Por mes	3.328	3.744	4.160
Por año	39.936	44.928	49.920
<b>Total 8 camiones</b>	<b>319.488</b>	<b>359.424</b>	<b>399.360</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Diseño y prueba del producto o servicio



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 1.** Diseño del flujo de procesos.

### 5.2.1. Análisis del Flujo

Dentro del proceso, donde más se gasta tiempo es en la cocción de las papas, se espera tener siempre friendo papas para poder reducir el tiempo de preparación, sin embargo, en las horas punta es imposible tener constantemente papas listas, por lo que ahí el cliente deberá esperar el tiempo total del flujo.

Por su parte las hamburguesas también se cocinarán previamente y se mantendrán en agua, cuando realicen el pedido se terminarán de freír, esto para reducir su tiempo de cocción, en la parrilla caben varias hamburguesas a la vez por lo que se tendrá siempre un stock de hamburguesas pre-cocidas.

#### **5.2.1.1. Proceso de elaboración de cada insumo del combo**

A continuación, se hará un breve análisis del proceso de elaboración de los principales insumos necesarios para la producción de nuestros productos.

##### **- Hamburguesa:**

Se ponen las hamburguesas y la carne en la parrilla, a la carne se le añade sal, pimienta y se continúa con su cocción una vez lista la carne se pone dentro del pan y se agrega la cebolla, el tomate y Queso.

##### **- Papas Fritas:**

Para elaborar las papas, estas vendrán listas para freír de la casa matriz (Son papas pre-cocidas las cuales vienen cortadas) se echan a freír en aceite por un periodo aproximado de 4 minutos, una vez lista se cuelean se les agrega sal y orégano. Cabe destacar que son papas con corte francés, las cuales son pedidas exclusivamente a los proveedores y cada bolsa pesa 1 Kg.

##### **- Jugo Natural:**

Se compra Pulpa de Jugo natural (1kg.) la cual se debe mezclar con agua y rinde 4 litros por bolsa de pulpa, una vez mezclada con el agua se le agrega azúcar, estas se irán preparando a medida que se vaya necesitando dentro de cada camión.

##### **- Salsas:**

Vienen preparadas desde la casa matriz, cada cliente puede elegir una de las salsas para acompañar su pedido, en caso de querer más de una se vende como salsa extra.

- Salsa de champiñones:

Se vierten en un sartén los Champiñones cortados en láminas y deja que se cocine a fuego lento, se agrega la crema y se continúan cocinando por cinco minutos, finalmente se le agrega sal y pimienta.

- Salsa de Ciboulette y Queso crema:

Al queso crema se vierte crema de leche y se revuelve hasta obtener una masa uniforme luego se le agrega Ciboulette, limón y sal.

- Salsa Tártara:







En una base de mayonesa, se agregan alcaparras, pepinillos y perejil todo molido y se revuelve hasta obtener una masa uniforme, finalmente se le agrega sal y pimienta.

- Verduras:

Vienen cortadas desde la casa matriz, simplemente se agregan a la hamburguesa como se muestra en el proceso al igual que el queso.

### 5.3. Aspectos técnicos del producto o servicio

#### 5.3.1. Ficha Técnica de una hamburguesa.

	<b>Carne de Res:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Carbohidratos: 3 gr</li><li>• Proteínas: 25 gr</li><li>• Grasa: 7%</li><li>• Gramaje: 150-180 gr</li></ul>
	<b>Cebolla morada</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agua: 92%</li><li>• Hidratos de carbono: 5%</li><li>• Proteínas: 1.4%</li><li>• Lípidos: 0,2%</li></ul>
	<b>Pan con Semillas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Calorías: 289%</li><li>• Proteínas: 38,32 Gr.</li><li>• Grasa: 14,6%</li></ul>
	<b>Tomate:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Agua: 94%</li><li>Hidratos de Carbono: 3%</li><li>Fibra: 1%</li><li>Potasio: 258 Mg.</li></ul>
	<b>Queso Cheddar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Calorías 402</li><li>Grasas totales 33 g</li><li>Hidratos de Carbono: 1,5%</li><li>Colesterol: 105 Mg</li></ul>
	<b>Pimentón</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Agua: 90%</li><li>proteína: 1%</li><li>Fibra: 1%</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 2.** Ficha Técnica de una hamburguesa

### 5.3.2. Ficha Técnica de los complementos, Jugo natural y papas fritas



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 3.**Ficha Técnica Complementos

### 5.3.3. Ficha Técnica de las Salsas



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 5. 4.** Ficha Técnica Salsas.

#### 5.3.4. Características del envase

**Hamburguesa y/o papas:** Se usarán barquetas de cartoncillo cubierta con un papel de seda, la bandeja tendrá como diseño el logo de la marca Tasty Trucks además de conservar sus colores (Ver anexo 49).

Descripción:

- Material: Cartón Folding
- Capacidad Total: 250 ml
- Altura: 4,2 cm
- Ancho: 6,5 cm
- Largo: 9,6 cm

**Refresco:** En caso que el cliente compre un Jugo natural este se venderá en un vaso plástico tradicional de 250cc (Ver anexo 50).

Descripción:

- Material: PET Producto Frío
- Aplicación: Bebidas Frías
- Capacidad Total: 265 ml
- Diámetro Superior: 7,5 cm
- Diámetro Inferior: 4,7 cm
- Altura: 10 cm

**Hamburguesa para llevar:** Adicionalmente se contará con bandejas cerradas con la cual nuestros clientes pueden hacer pedidos para llevarlos a sus casas, trabajos o donde el cliente prefiera. (Ver anexo 51).

Descripción:

- Material: Cartoncillo Folding
- Medidas:
- Longitud: 14,0 cm
- Ancho: 13,0 cm
- Altura: 7,0 cm.

### **5.3.5. Lugar de fabricación**

El lugar de fabricación de los productos será dentro de cada Food truck, si bien se enviarán los productos cortados y listos para cocinar desde la casa matriz, el proceso de cocción y armado del pedido se realizará en el carro.

### **5.3.6. Centro de Distribución**

El modelo de negocios se basa en un centro de suministros desde la casa matriz hacia los Food Trucks, como se mencionó anteriormente en esta se prepararán los ingredientes para distribuirlos tanto salsas, agregados y carnes con el objetivo de reducir el tiempo de preparación del pedido y así entregar un mejor servicio potenciando nuestra propuesta de valor, se arrendará un espacio para este fin, en donde además se usará de oficina, la distribución de equipos del centro no son significativas para el funcionamiento, ya que se ve como actividad complementaria.

### **5.3.7. Dirección, teléfono, registros**

Si bien existen 8 puntos en donde se ubicarán los Food Trucks, el domicilio legal con el que estos trabajarán serán los de las casas Matrices

Quinta Región: 6 poniente 342, Viña del Mar, Teléfono 322-895416

Región Metropolitana: Mall Plaza Norte / Vespucio, Providencia, Teléfono: 022-265231

### **5.3.8. Permisos legales y certificados de calidad.**

Permisos legales:

Actualmente no cualquier carro de comida puede funcionar en la calle. El ministerio de salud autoriza a aquellos que vendan (emparedados fríos o calientes a base de cecinas cocidas), sopaipillas y mote con huesillos. Además de contar con la autorización de la municipalidad correspondiente.

Para todo el resto, la ley permitirá tener “Resolución sanitaria definitiva” a carros, camiones y similares, está siendo diseñada hace casi 2 años, y se espera tener una respuesta definitiva para este 2016.

Como bien se explica los permisos legales para el funcionamiento de un Food Truck no están bien definidos en Chile, las leyes son muy antiguas y no tienen una ley particular referida al Food Truck propiamente tal, sin embargo, los permisos necesarios para la

puesta en marcha del negocio son la Patente Comercial y la Resolución sanitaria, además de los aspectos básicos para poner una empresa en marcha como Razón social, Rut, Iniciación de actividades.

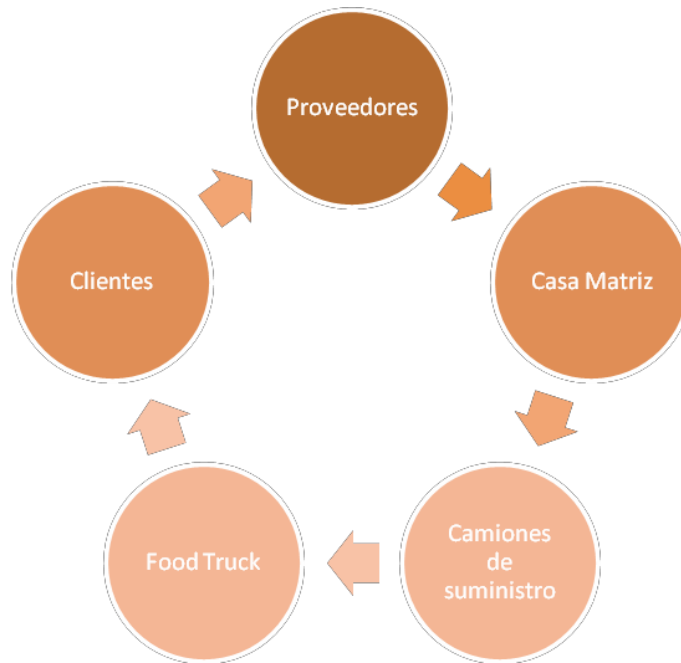
Certificados de calidad:

ISO 9001: Se busca obtener esta certificación ya que permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad, además de generar una imagen más confiable en los clientes, así mismo generando beneficios en la rentabilidad del negocio.

Para obtener esta certificación es necesario centrarse en 8 principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

## 5.4. Estrategia de Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 5.** Cadena de Suministro.

### 5.4.1. Estrategia de cadena de suministro en la organización

La cadena de suministros inicia con la compra de los insumos necesarios para producir los productos, el proveedor es Axis Logística, el cual nos envía dichos insumos a la casa matriz, en donde se cortan los productos y se dejan listas las carnes para llegar y asar, además se preparan las salsas. Todos los materiales son enviados a través de los camiones de suministros a los Food Trucks en donde se cocinan los insumos y se arman los productos (Hamburguesas, Jugos Naturales, papas, etc.) y este es entregado a los clientes una vez listos.

### 5.4.2. Cadena de suministros para servicios

#### Instalaciones de apoyo:

Food Trucks: Los 8 carros repartidos por las dos regiones que serán los puntos de venta.

Casa Matriz: El centro de distribución, encargados del suministro a los Food trucks.

Camiones de reparto: Encargados de llevar los productos desde la casa matriz hacia los camiones.

**Instalaciones Anexas:**

Computadoras en la casa matriz, sistema POS en cada camión, mesones para cortar los productos en la casa matriz, etc.

**Bienes facilitadores:**

Todos los materiales recibidos de el proveedor, Axis Logística ellos reciben órdenes personalizadas, serán los encargados de abastecer el negocio con los envases, tanto para las hamburguesas como bebestibles (personalizados con el logo de la marca), carnes, verduras y todo lo necesario para el funcionamiento.

**Servicios explícitos:**

Modificar nuestro producto según el cliente lo requiera, ya sea quitar o agregar algún producto a su hamburguesa.

**Servicios Implícitos:**

Puntos de venta centrales, al alcance de los clientes, tiempos de espera reducidos, acceso al menú en nuestra página web, etc.

**5.4.3. Trastornos de la cadena de suministros**

Los principales problemas en la cadena de suministros se deberían a causas externas, las entregas tardías de los proveedores harían que el negocio no funcionara ya que se cuenta con un proveedor único el cual abastece en su totalidad el negocio, además de contar con niveles de inventarios relativamente bajos, en esa línea las entregas tardías afectarían toda la cadena de suministro y el funcionamiento del negocio, ya que los pedidos alcanzan para cubrir la demanda de una semana es decir es un punto crítico, para solucionar este problema se tuvo sumo cuidado en elegir a los proveedores como veremos más adelante.

Otro factor que puede alterar la cadena de suministros son los cambios en el volumen, es decir las cantidades demandadas de nuestros clientes, para solucionar estos problemas se utilizan los inventarios de seguridad, sin embargo, si la demanda variara excesivamente se recurre a los camiones de abastecimiento para generar stock de manera rápida y no afectar la producción.

#### **5.4.4. Comercio electrónico:**

Página Web:

Se creará una página web de la línea de camiones con el fin de que los clientes cuenten con una serie de facilidades para poder comprar.

- Se publicará la carta, con todos nuestros platos, acompañados con imágenes ilustrativas que hacen referencia a cada producto.
- Se dará a conocer las promociones.
- Ubicaciones de todos los carros.
- Opción para realizar reclamos.
- Contactos.

En Chile el costo de crear una página web con estas características es aproximadamente \$210.000 pesos y el tiempo de entrega de esta misma va entre una a dos semanas.

Respecto al nombre de la Web, será [www.Tastytrucks.cl](http://www.Tastytrucks.cl)

Según estudios realizados a distintos restaurantes o servicios de comida rápida, el tener una página web genera una serie de beneficios, entre ellos relacionados al aumento de las ventas por el simple hecho que un mayor número de personas puedan acceder de manera gratuita a conocer tus servicios, existen casos donde empresas han aumentado sobre el 10% sus ventas, sin embargo, se estima como promedio el poder mejorar en un rango de un 3% tu nivel de ventas al añadir una página web a tu negocio.

Redes Sociales:

Se creará una cuenta de la línea de productos entre las redes sociales más características con el fin de poder dar a conocer la marca de manera masiva dentro de los potenciales clientes. Dentro de las que se consideran gravitantes se encuentran Facebook e Instagram.

Facebook:

Será nuestra principal red social en la cual se creará un perfil con contenidos similares al de la página web, donde diariamente se estarán publicando los productos, promociones y

también una sección para reclamos ya que se considera de suma importancia poder tener retroalimentación y mejorar los procesos día a día. El nombre de la página será Tasty Trucks.

Además de la creación del perfil se pagará a Facebook para la opción de realizar publicidad dentro de esta red, ya que es una de las maneras más rápidas y efectivas para captar nuevos clientes y dar a conocer la marca.

Respecto al costo de esta publicidad, El precio de los anuncios de Facebook se basa en un sistema de subasta por el cual éstos compiten por las impresiones en función de la puja y el rendimiento. Por lo tanto, los anuncios de Facebook no tienen un coste establecido. Cuando pongas el anuncio en circulación, sólo se cobra por el número de clics que se reciben o por el número de impresiones del anuncio que se muestren. Como bien se explica en la red social uno debe asignar un presupuesto y distribuirlo de la mejor manera para lograr la mayor cantidad de visitas y me gusta dentro de la Página, por tanto, se ha estimado un gasto mensual de \$150.000 pesos para publicidad dentro de esta red.

Instagram:

Como bien se sabe esta red se utiliza para subir imágenes, con el uso de esta red se busca compartir la experiencia de uso que tendrán los clientes al comer en un Food Trucks que viene siendo un sistema diferente al convencional, además se subirán imágenes alusivas a los productos como también a las ofertas semanales. Se estima pertinente subir 2 fotos diarias. El nombre de usuario de la cuenta será Tasty Trucks.

No se incurrirá en ningún costo al tener la cuenta dentro de esta red social.

#### **5.4.5. Proceso de relación con los proveedores**

Como se explicaba anteriormente, uno de los factores principales de interrupción de la cadena de suministro son las entregas tardías, es por esto que se seleccionó un proveedor reconocido (Axis Logística) que trabaja con grandes líneas de comida rápida a lo largo del país como McDonald's, Subway, Grido entre otros, Cabe destacar que es una empresa internacional con más de 9000 puntos de entrega reconocida por su calidad de servicio y en los tiempos esperados.

Con ellos se trabajará conjuntamente y se tendrá conexión activa todo el tiempo, ya que ante cualquier imprevisto se espera que ellos respondan de manera oportuna, generando

procesos de compra fluidos en donde lo más importante sea mantener la cadena de suministro, además se generará un intercambio continuo de información, especialmente pronósticos de ventas y niveles de inventarios para que ellos estén preparados y cuenten en el debido tiempo con los insumos necesarios para ser repartidos.

#### **5.4.6. Estrategia de la cadena de suministro**

El generar un enfoque estratégico en la cadena de suministro y definir bien el ambiente en el cual se está trabajando ayuda a generar estrategias de cadena de suministro generadores de ventajas competitivas, en el caso de este negocio se debe generar una cadena de suministro eficiente en donde la entrega a tiempo y la calidad consistente son prioridades competitivas claves, con una rotación de inventario alta debido a la poca durabilidad de este, y enfocada en productos estandarizados, a pesar que se hacen cambios según las necesidades de los clientes la gran mayoría de pedidos serán en los formatos estipulados.

#### **5.5. Localización o Ubicación de las Operaciones de la Empresa**

La ubicación se realiza en base a ciertos factores que tienen incidencia directa en el desempeño de nuestro negocio, además se realiza el desglose completo de la ubicación de dos de nuestros carros uno en Santiago y otro en Viña del Mar para explicar los factores determinantes.

**Factor principal:** Proximidad a los clientes:

Son muchos los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de determinar la localización, sin embargo, en este caso al ser una línea de Food Truck, la principal necesidad es la cercanía con el cliente, ya que éstos deben estar ubicados en puntos clave donde este considere de fácil y rápido acceso para consumir los productos, para esto se ha considerado la demanda de los principales lugares de la Quinta Región y Santiago, calculada anteriormente en punto 3.1.3 del Plan de marketing.

Se ha considerado que son tres comunas con una alta afluencia del público objetivo por lo tanto el ubicar carros en estas regiones ayudaría a conseguir un alto nivel de demanda, es por esto que se han elegido los siguientes lugares para ubicar la flota de Food Truck:

### **Quinta Región:**

- Calle Valparaíso con Viana, frente al Santa Isabel.
- Valparaíso, frente a la intendencia.
- 15 norte, cercano a la torre coraceros.

### **Providencia:**

- Parque Bustamante
- Avenida Pedro de Valdivia 963, Santiago frente a la municipalidad.
- Frente al costanera center en la plaza contigua.
- Frente a la plaza Italia, fuera de la estación de metro.
- Avenida Providencia, 2198, Santiago frente al portal Lyon.

A continuación, se realizará un breve análisis de dos de las ubicaciones que se eligieron para entender por qué se consideran estos puntos como los más idóneos para posicionar los Food Trucks.

### **Quinta Región:**

Calle Valparaíso con Viana, frente al Santa Isabel, se genera un espacio en donde perfectamente se puede ubicar un Food Trucks, dentro de la calle Valparaíso se concentra una gran cantidad de trabajadores y personas que transitan durante el día (Ver anexo 52).

### **Región Metropolitana:**

Parque Bustamante, Providencia, se puede ubicar el Food Truck en cualquier parte del parque, sin embargo, lo óptimo es ubicarlo cerca de Francisco Bilbao ya que es una calle altamente concurrida durante las horas punta, además el parque tiene una serie de establecimientos que pueden servir como potenciales clientes. Por ejemplo, el museo Benjamín Vicuña Mackenna, Hospital del trabajador, liceo Carmela Carvajal, etc. (Ver anexo 53)

**Factor secundario:** Localización de los competidores.

Al vender comida rápida, se considera relevante ubicarse en ciertos puntos donde existan varios lugares ya establecidos, ya que se generan masas críticas y es ahí donde se podría obtener una gran cantidad de clientes, con nuestra diferenciación de una atención más rápida en los Food Trucks, que el resto de locales establecidos.

Respecto a los lugares seleccionados en el punto anterior:

### **Quinta Región:**

Calle Valparaíso es conocido por su gran cantidad de locales de comida rápida que presenta entre sus calles, quienes serían los principales competidores entre los cuales se pueden nombrar: El guatón, Sevasco, bocado, África, mi Casa, Alí Kebab, Telepizza, Patio de comidas santa Isabel, entre otros.

### **Región Metropolitana:**

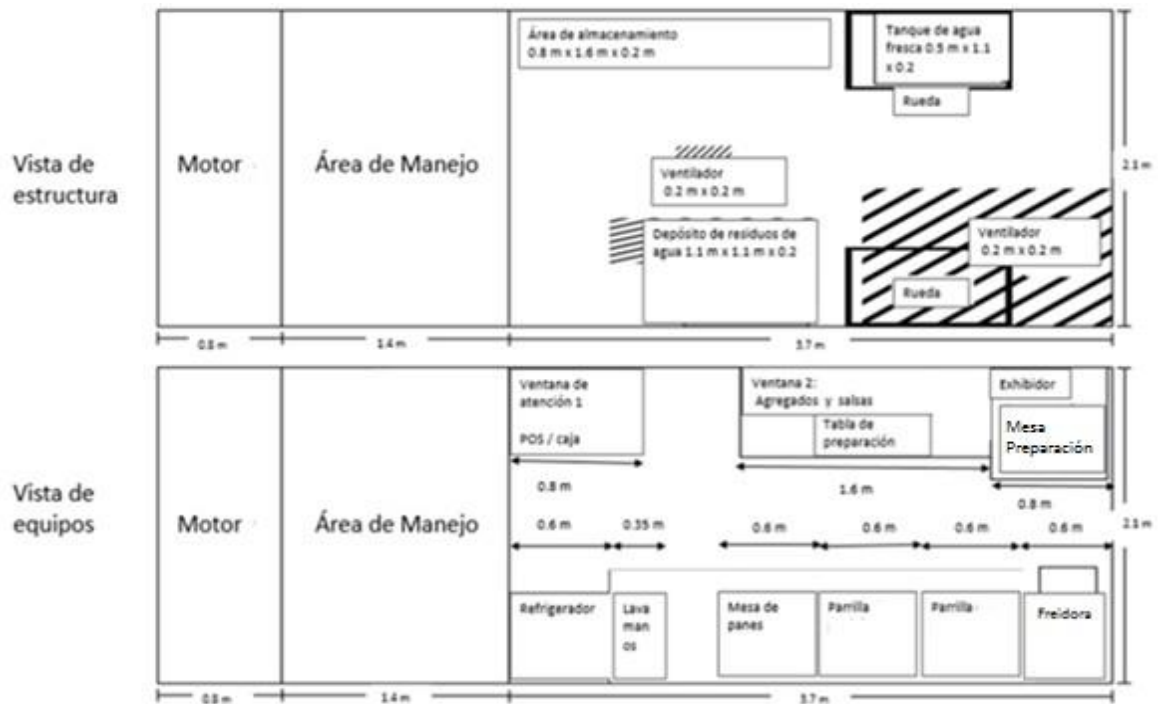
Parque Bustamante, Providencia, respecto a los competidores en esta localización se encuentran: La casa del chef, Estación Terminal, Doggis, La Uruguaya, Ruca Bar, Dalai lomo, Ciudadanos, McDonald's entre otros.

## **5.6. Diseño y Distribución de las Instalaciones**

Método de Distribución: Distribución por producto.

Se agrupan a los trabajadores y al equipo de acuerdo a una secuencia de operaciones realizada sobre el producto, debido a que se trabaja mediante órdenes específicas por lo que la secuencia realizada para la consecución del pedido estará sujeta a la orden de cada cliente es decir si quiere una hamburguesa, papas, ambas, sólo un jugo natural Etc.

Por lo tanto, se posee la capacidad de elaborar productos “individualizados” dependiendo de las necesidades de cada cliente, los procesos de producción se tornan flexibles dependiendo de cada orden.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 6.** Distribución de Instalaciones

Se dispone de un extintor y botín de primeros auxilios en el área de manejo, no fueron incluidas en la distribución ya que no se consideran estructuras ni equipos relacionados al funcionamiento del Food Truck.

### 5.7. Administración de Inventarios

Se utilizará un inventario de ciclo, en el cual la porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote, y el tamaño del lote será según la demanda que se estime para cada período, como se explica en los objetivos del departamento de operaciones “Nivel de inventarios de seguridad” se trabajará por periodos de abastecimiento generalmente se realizará una vez al día en la mitad del turno en donde se abastecerán los camiones, es decir el tamaño del lote será la cantidad necesaria para poder trabajar media jornada, además se trabajará con un inventario de seguridad del 10% sobre la Q estimada al periodo para cubrir variaciones en la demanda, se busca tener inventarios bajos, sólo los necesarios para cubrir la demanda esperada, esto debido a que se quiere evitar incurrir en costos de merma por deterioros, ya que principalmente se cuenta con verduras que tienen un tiempo de duración bastante reducido.

### 5.7.1. Inventario físico necesario para el funcionamiento

**Tabla 5. 2.**Inventario Físico necesario para el funcionamiento.

Insumo	cantidad unitaria	Demanda anual (Combos)	suministro diario	Suministro+inv. Seguridad
Hamburguesa (Unidades)	1	121	121	133
Totamate (Unidades)	1/3	121	40	44
Queso (Láminas)	1	121	121	133
Pan (Unidades)	1	121	121	133
Papas (Bolsas Kg.)	1/10	121	12,1	13
Vaso (Unidades)	1	121	121	133
Bandeja (Unidades)	1	121	121	133
Papel (Unidades)	1	121	121	133
Bombilla (Unidades)	1	121	121	133
Cebolla (Unidades)	1/4	121	30	33
Pimentón (Unidades)	1/6	121	20	22
Pulpa Jugo (Bolsas Kg.)	1/16	121	8	8

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla, esas serán las cantidades que se repartirá a cada Food Truck la mitad de insumos saldrán en camión en la mañana y en resto en la mitad del turno, además se contará con ciertos insumos básicos que no será necesario ser repartido, que se abastecerán en la mañana como lo son los guantes de cocina, el aceite para freír, condimentos para las hamburguesas, salsas, etc.

### 5.8. Control de Calidad y Servicio al Cliente

El control de calidad se aplica en el producto terminado como en el proceso previo la producción. Al ser un servicio de comida rápida es muy difícil realizar controles de calidad en cada etapa, incluso contraproducente ya que demoraría más los procesos e iría en contra de la ventaja competitiva, es por esto que el control de calidad se aplica al producto final como se explica en los objetivos de departamento específicamente en el punto “Estándares de calidad” se realizarán revisiones periódicas mediante la modalidad del cliente oculto para asegurar que se estén cumpliendo los niveles exigidos con la empresa, el cliente oculto tiene tres aspectos claves a analizar, que se cumpla con el tiempo de atención esperado, que el producto se encuentre dentro de los niveles exigidos y en la calidad de servicio.

Además, existe un control previo por parte del jefe de flota quien asegura que cada camión salga con los insumos necesarios y en perfectas condiciones para atender al público, este control se realiza a diario lo que asegura un abastecimiento del camión además de la



Costos Fijos:

**Tabla 5. 5. Costos fijos.**

Costos Fijos				
Tipo	Descripción Costo	Mensual	Anual	5 años
SB Asociados a Camiones	Agua	\$ 400.000	\$ 336.134	\$ 1.680.672
	Luz	\$ 160.000	\$ 134.454	\$ 672.269
	Gas	\$ 240.000	\$ 201.681	\$ 1.008.403
	Combustible	\$ 540.000	\$ 453.782	\$ 2.268.908
Arriendos y mantenciones	Mantencion Flota Camiones	\$ 233.333	\$ 196.078	\$ 980.392
	Mantencion Furgonetas	\$ 29.167	\$ 24.510	\$ 122.549
	Arriendo Estacionamiento VM	\$ 120.000	\$ 100.840	\$ 504.202
	Arriendo Estacionamiento Stgo	\$ 250.000	\$ 210.084	\$ 1.050.420
	Arriendo Casa Matriz Y bodega VM	\$ 600.000	\$ 504.202	\$ 2.521.008
	Arriendo Bodega Sant	\$ 450.000	\$ 378.151	\$ 1.890.756
	Seguro y Permisos	Seguros Furgonetas	\$ 44.000	\$ 36.975
	Seguros Camiones	\$ 480.000	\$ 403.361	\$ 2.016.807
	Permiso Circulación Camiones	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 1.400.000
	Permiso Circulación Furgonetas	\$ 27.614	\$ 27.614	\$ 138.068
	Resolución Sanitaria	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000
insumos para camiones	Gorro	\$ 5.307	\$ 4.459	\$ 22.297
	Guantes	\$ 96.000	\$ 80.672	\$ 403.361
	Poleras e Identificación	\$ 9.320	\$ 7.832	\$ 39.160
	Tablas cortar	\$ 6.640	\$ 5.580	\$ 27.899
	Delantal Cocina	\$ 5.980	\$ 5.025	\$ 25.126
	Paños de cocina	\$ 1.998	\$ 1.679	\$ 8.395
insumo bodegas	Tablas cortar	\$ 14.940	\$ 12.555	\$ 62.773
	Delantal Cocina	\$ 11.960	\$ 10.050	\$ 50.252
	Paños de cocina	\$ 5.940	\$ 4.992	\$ 24.958
	Delantal	\$ 26.400	\$ 22.185	\$ 110.924
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.518.598</b>	<b>\$ 3.922.895</b>	<b>\$ 17.933.801</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. 6. Costos Variables**

Cv Unitario	Ventas Año 1	Ventas Años 5	Total cv Año 1	Total cv Año 5
\$ 1.490	\$ 250.614	\$ 359.424	\$ 373.414.860	\$ 535.541.760

1.- Costos Producción		
Tipo	Descripción Costo	Costo Unitario
<b>Variables</b>		
Envases	Bebida y Bombillas	\$ 40,00
	Hamburguesa y Papas	\$ 35,00
	Papel, bolsas y Servilletas	\$ 20,00
Insumos	Hamburguesa	\$ 620,00
	Tomate	\$ 35,00
	Cebolla	\$ 30,00
	Queso	\$ 60,00
	Pimenton	\$ 10,00
	Pan	\$ 140,00
	Papas Fritas	\$ 230,00
	Salsas	\$ 60,00
	Jugo	\$ 175,00
	Aceite	\$ 35,00
	<b>TOTAL</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **6. ESTRATEGIA DE FINANZAS**

### **6.1. Objetivos de la Función de Finanzas**

El principal objetivo de la gerencia de finanzas es crear valor para los accionistas de la empresa. Lo anterior se hará mediante un cuidadoso uso de los recursos de la empresa, que permitan, por ejemplo, conseguir acuerdos con los proveedores logrando el mejor precio posible para la compra de los insumos, gestionar préstamos con instituciones bancarias a las tasas más convenientes del mercado, entre otras.

### **6.2. Inversión Inicial**

La inversión inicial se divide entre activos fijos tangibles e intangibles, y ambas en total llegan a un valor de \$ 318.103.963 bruto. Entre ellos destacan la compra de los ocho Food Trucks que serán importados de Miami, éste sin duda el activo más importante de Tasty Trucks.

Además, antes del cuarto año, será necesario reinvertir la suma de \$ 41.546 para remplazar los activos con una vida útil de tres años. La vida útil podrá ser vista en la tabla 6.3 que indican las depreciaciones.

**Tabla 6. 1. Activos Fijos Tangibles**

Inversión en Activo Fijo Tangible					
Tipo	Utensilio	Precio Unitario	Unidades Requeridas	Total Bruto	Total Neto
Acondicionamiento Oficina Casa Matriz	Computadores	\$ 229.990	6	\$ 1.379.940	\$ 1.159.613
	Impresoras	\$ 21.990	2	\$ 43.980	\$ 36.958
	Mouse	\$ 4.690	6	\$ 28.140	\$ 23.647
	Escritorios	\$ 199.900	6	\$ 1.199.400	\$ 1.007.899
	Sillas Oficina	\$ 52.590	6	\$ 315.540	\$ 265.160
	Teléfono Oficinas	\$ 16.990	3	\$ 50.970	\$ 42.832
	Router	\$ 39.990	1	\$ 39.990	\$ 33.605
Acondicionamiento Sala Estar Casa Matriz	Sillas visitas	\$ 25.466	2	\$ 50.932	\$ 42.800
	Muebles	\$ 59.990	1	\$ 59.990	\$ 50.412
	Adornos	\$ 3.990	1	\$ 3.990	\$ 3.353
Acondicionamiento cafetería Casa Matriz	Hervidor	\$ 6.990	1	\$ 6.990	\$ 5.874
	Tazas	\$ 4.990	1	\$ 4.990	\$ 4.193
	Set Cubiertos	\$ 3.490	1	\$ 3.490	\$ 2.933
	Mueble Cafetería	\$ 59.990	1	\$ 59.990	\$ 50.412
Acondicionamiento Bodegas	Sillas Cafetería	\$ 14.990	6	\$ 89.940	\$ 75.580
	Refrigeradores Industriales	\$ 1.100.000	6	\$ 6.600.000	\$ 5.546.218
	Muebles	\$ 59.990	4	\$ 239.960	\$ 201.647
	Sillas	\$ 14.990	6	\$ 89.940	\$ 75.580
	Set Cuchillos y Cubiertos	\$ 14.990	2	\$ 29.980	\$ 25.193
	Refrigeradores furgonetas (90lts)	\$ 100.990	2	\$ 201.980	\$ 169.731
Activos Para Camiones	Furgoneta	\$ 12.007.100	2	\$ 24.014.200	\$ 20.180.000
	Camiones	\$ 34.000.000	8	\$ 272.000.000	\$ 228.571.429
	Mesas	\$ 34.990	4	\$ 139.960	\$ 117.613
	Sillas	\$ 9.900	10	\$ 99.000	\$ 83.193
	Pantallas	\$ 94.990	8	\$ 759.920	\$ 638.588
	Caja Registradora	\$ 285.600	8	\$ 2.284.800	\$ 1.920.000
	Cuchillos	\$ 14.990	8	\$ 119.920	\$ 100.773
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 309.917.932</b>	<b>\$ 260.435.237</b>

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los activos intangibles, estarán todos los costos asociados a las gestiones necesarias para poner en marcha el proyecto, como son la publicación en el diario oficial y la escritura pública. Además, se contempla el costo ciertas actividades que se deben realizar antes de comenzar la empresa, como el pago a la empresa que asesorará el reclutamiento del personal clave y la publicidad que se hará antes de la inauguración de los Food Trucks.

**Tabla 6. 2. Activos Fijos Intangibles**

Inversión en Activo Intangible					
Tipo	Utensilio	Precio Unitario	Unidades Requeridas	Total Bruto	Total Neto
Necesarios para Creación de Empresa	Publicación Diario Oficial	\$ 8.900	1	\$ 8.900	\$ 8.900
	Registro Comercial	\$ 46.183	1	\$ 46.183	\$ 46.183
	Escritura Pública	\$ 70.000	1	\$ 70.000	\$ 70.000
	Gastos Notariales	\$ 5.900	1	\$ 5.900	\$ 4.958
	Libro de Asistencia	\$ 3.900	2	\$ 7.800	\$ 6.555
	Otros	Publicidad	\$ 167.408	1	\$ 167.408
	Asesoría en Reclutamiento	\$ 7.000.000	1	\$ 7.000.000	\$ 5.882.353
	Capacitaciones	\$ 479.840	1	\$ 479.840	\$ 403.227
	Remuneración Proceso Selección	\$ 400.000	1	\$ 400.000	\$ 400.000
	<b>TOTAL</b>			\$ 8.186.031	\$ 6.962.854
				<b>Total Bruto</b>	<b>Total Neto</b>
				\$ 318.103.963	\$ 267.398.091

Fuente: Elaboración Propia

### 6.2.1. Depreciación

Las depreciaciones se realizaron tomando siempre como dato la vida útil según el servicio de impuestos internos de Chile, además se estimó un valor residual según el valor de mercado de activos de una vida útil similar a la vida útil que tendrán cada uno los activos al final de su ciclo de vida en la empresa, los activos en los cuales era difícil encontrar alguna referencia, simplemente se le dio un valor de cero, para hacer el proyecto más exigente.

La depreciación cada año llegó a la cifra de \$ 16.141.231 como se puede observar en la tabla 6.5.

**Tabla 6. 3. Depreciación Activos Fijos Tangibles**

Utensilio		Unidades	Vida Útil SII	Valor Residual	Depreciación Anual	Valor Libro Al 5to
<b>Inversión en Activo Fijo Tangible</b>						
Acondicionamiento Oficina Casa Matriz	Computadores	6	6	\$ 25.000	\$ 168.269	\$ 318.269
	Impresoras	2	6	\$ -	\$ 6.160	\$ 6.160
	Mouse	6	6	\$ -	\$ 3.941	\$ 3.941
	Escritorios	6	7	\$ 30.000	\$ 118.271	\$ 416.543
	Sillas oficina	6	7	\$ 12.000	\$ 27.594	\$ 127.188
	Teléfono oficinas	3	6	\$ -	\$ 7.139	\$ 7.139
	Router	1	6	\$ -	\$ 5.601	\$ 5.601
Acondicionamiento Sala estar casa matriz	Sillas visitas	2	7	\$ 5.000	\$ 4.686	\$ 19.371
	Muebles	1	7	\$ 12.000	\$ 5.487	\$ 22.975
	Adornos	1	3	\$ -	\$ 1.118	\$ 1.118
Acondicionamiento cafetería Casa Matriz	Hervidor	1	3	\$ -	\$ 1.958	\$ 1.958
	Tazas	1	3	\$ -	\$ 1.398	\$ 1.398
	Set Cubiertos	1	3	\$ -	\$ 978	\$ 978
	Mueble cafetería	1	10	\$ 12.000	\$ 3.841	\$ 31.206
	Sillas cafetería	6	10	\$ 5.000	\$ 4.558	\$ 52.790
Acondicionamiento Bodegas	Refrigeradores industriales	6	9	\$ -	\$ 616.246	\$ 2.464.986
	Muebles	4	10	\$ 12.000	\$ 15.365	\$ 124.824
	Sillas	6	10	\$ 5.000	\$ 4.558	\$ 52.790
	Set Cuchillos y cubiertos	2	3	\$ -	\$ 8.398	\$ 8.398
	Refrigeradores furgonetas (90lts)	2	8	\$ -	\$ 21.216	\$ 63.649
	Furgoneta	2	7	\$ 3.000.000	\$ 2.025.714	\$ 10.051.429
Activos Para Camiones	Camiones	8	15	\$ 5.000.000	\$ 12.571.429	\$ 165.714.286
	Mesas	4	7	\$ 7.000	\$ 12.802	\$ 53.604
	Sillas	10	7	\$ 2.000	\$ 9.028	\$ 38.055
	Pantallas	8	6	\$ 15.000	\$ 86.431	\$ 206.431
	Caja Registradora	8	6	\$ -	\$ 320.000	\$ 320.000
	Cuchillos	8	3	\$ -	\$ 33.591	\$ 33.591
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 46.712.000</b>	<b>\$ 16.085.776</b>	<b>\$ 180.006.356</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. 4. Depreciación Activos Fijos Intangibles**

Utensilio	Unidades	Vida Útil SII	Valor Residual	Depreciación Anual	Valor Libro Al 5to
<b>Inversión en Activo Intangible</b>					
Publicación Diario Oficial	1	5	\$ -	\$ 1.780	\$ -
Registro Comercial	1	5	\$ -	\$ 9.237	\$ -
Escritura Pública	1	5	\$ -	\$ 14.000	\$ -
Libro de Asistencia	2	5	\$ -	\$ 1.311	\$ -
Publicidad	1	5	\$ -	\$ 28.136	\$ -
Gastos Notariales	1	5	\$ -	\$ 992	\$ -
Asesoría en Reclutamiento	1	5	\$ -	\$ 1.176.471	\$ -
Capacitaciones	1	5	\$ -	\$ 80.645	\$ -
Remuneración Proceso Selección	1	5	\$ -	\$ 80.000	\$ -
<b>TOTALES</b>			<b>0</b>	<b>\$ 55.455</b>	<b>0</b>

**Tabla 6. 5. Depreciación Total y Valor Libro**

	Depreciación Anual	Valor Libro al 5to Año
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.141.231</b>	<b>\$ 180.006.356</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo se realizó contemplando todos los ingresos y egresos del primer año, en los respectivos meses en que se incurrirán.

Cabe destacar que el ingreso por venta se calculó considerando que el 86,10% del total de las ventas serán realizadas con un precio normal de \$3690 y el 13,90% restante con el precio en promoción de \$3290.

Respecto a los egresos, éstos se pueden encontrar en detalle en el anexo 54, en donde se puede apreciar que los únicos egresos estacionales son los gastos extraordinarios de enero que contienen el pago de la resolución sanitaria y la patente municipal, aunque la última también se puede pagar en cuotas al final de cada semestre si se estima conveniente.

Como queda en evidencia en cada uno de los saldos acumulados de los doce meses el valor siempre fue positivo, por lo tanto, no se hace necesario contar con capital de trabajo, esto se debe a que los ingresos por venta se producen de inmediato una vez producida la venta, y aun que se asumió que el pago a los proveedores también se realizaba al instante, los ingresos siempre superaron a los egresos debido a la rentabilidad del proyecto. En la tabla 6.6 se puede apreciar el detalle del capital de trabajo.

**Tabla 6. 6.** Capital de Trabajo

Unidades Venidas	20885	20885	20885	20885	20885	20885
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Ingresos Mensual	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332
Egreso Mensual	-\$ 68.638.492	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817
Saldo Mensual	\$ 6.973.841	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515
Saldo Acumulado	\$ 6.973.841	\$ 15.019.356	\$ 23.064.871	\$ 31.110.385	\$ 39.155.900	\$ 47.201.415
Unidades Venidas	\$ 20.885	\$ 20.885	\$ 20.885	\$ 20.885	\$ 20.885	\$ 20.885

Mes	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos Mensual	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332	\$ 75.612.332
Egreso Mensual	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 67.566.817	-\$ 70.716.817
Saldo Mensual	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 8.045.515	\$ 4.895.515
Saldo Acumulado	\$ 55.246.930	\$ 63.292.445	\$ 71.337.960	\$ 79.383.475	\$ 87.428.990	\$ 92.324.505

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4. Beneficios del Proyecto

Para calcular los beneficios del proyecto, se tomó el flujo de caja neto del año cinco del flujo de caja que se puede ver en detalle en la tabla 6.13, a ese flujo de caja se le descontó la depreciación del año cinco, que como se puede observar en la tabla 6.5 fue de \$ 16.141.231, este valor fue dividido en la tasa de descuento de 9,287% dando un valor económico de \$1.327.352 como se puede observar en la tabla 6.7.

**Tabla 6. 7.** Flujos de Caja y Valor Económico

Detalle\Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto	-\$ 267.398.091	\$ 85.372.989	\$ 61.473.983	\$ 88.051.008	\$ 115.046.166	\$ 139.416.631

VAN	\$ 99.720.573
TIR	21,35%
Kd	9,287%
Valor Económico al 5to Año	\$ 1.327.352.297

Fuente: Elaboración Propia

La metodología anterior refleja la valorización de los flujos netos del proyecto más allá del horizonte de evaluación de cinco años contemplado en este proyecto, es decir el valor económico al año cinco nos indica cuánto vale el proyecto al año de la estimación.

#### 6.5. Desembolsos por Costos de Operación:

Los costos fueron separados según su naturaleza de estar asociados a la producción, a la comercialización o a la administración, además de hacer la subdivisión entre fijos y variables.

En la tabla 6.8 se pueden observar el costo variable del combo más costoso que se venderá, aunque es importante destacar que la variación del costo unitario de los distintos combos es mínima, por eso se tomó uno como referencia sólo el combo que se presenta a continuación.

**Tabla 6. 8.** Costos de Producción Variables

1.- Costos Producción				
Variables				
Tipo	Descripción Costo	Bruto	Neto	
Envases	Bebida y Bombillas	\$ 40	\$ 34	
	Hamguesa y Papas	\$ 35	\$ 29	
	Papel, bolsas y Servilletas	\$ 20	\$ 17	
Insumos	Hamburguesa	\$ 620	\$ 521	
	Tomate	\$ 35	\$ 29	
	Cebolla	\$ 30	\$ 25	
	Queso	\$ 60	\$ 50	
	Pimenton	\$ 10	\$ 8	
	Pan	\$ 140	\$ 118	
	Papas Fritas	\$ 230	\$ 193	
	Salsas	\$ 60	\$ 50	
	Jugo	\$ 175	\$ 147	
	Aceite	\$ 35	\$ 29	
	TOTAL		\$ 1.490	\$ 1.252

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6.9 se pueden observar los costos de producción fijos de cada mes en las distintas áreas del proyecto, algunos costos son anuales, es decir se desembolsa sólo una vez al año, pero para dar uniformidad al costo fijo mensual, fueron prorrateados en los doce meses del año para dar un costo fijo de producción mensual más realista.

Cabe destacar que al tercer año se desembolsará la cifra de \$479.840 brutos más de la cifra final, esta cifra se explica por la necesidad de realizar capacitaciones nuevamente al tercer año de funcionamiento de Tasty Truck.

**Tabla 6. 9.** Costo de Producción Fijos

1.- Costos Producción			
Fijos Mensual			
Tipo	Descripción Costo	Bruto	Neto
SB Asociados a Camiones	Agua	\$ 400.000	\$ 336.134
	Luz	\$ 160.000	\$ 134.454
	Gas	\$ 240.000	\$ 201.681
	Combustible	\$ 540.000	\$ 453.782
Arriendos y Mantenciones	Mantencion Flota Camiones	\$ 233.333	\$ 196.078
	Mantencion Furgonetas	\$ 29.167	\$ 24.510
	Arriendo Estacionamiento VM	\$ 120.000	\$ 100.840
	Arriendo Estacionamiento Stgo	\$ 250.000	\$ 210.084
	Arriendo Casa Matriz Y bodega VM	\$ 600.000	\$ 504.202
	Arriendo Bodega Stgo	\$ 450.000	\$ 378.151
Seguro y Permisos	Seguros Furgonetas	\$ 44.000	\$ 36.975
	Seguros Camiones	\$ 480.000	\$ 403.361
	Permiso Circulación Camiones	\$ 280.000	\$ 280.000
	Permiso Circulación Furgonetas	\$ 27.614	\$ 27.614
	Resolución Sanitaria	\$ 480.000	\$ 480.000
Remuneraciones	Jefe de Operaciones	\$ 1.069.383	\$ 1.069.383
	Encargado de Cocina	\$ 4.314.800	\$ 4.314.800
	Asistente de Logistica y Distribución	\$ 917.380	\$ 917.380
	Asistente de Cocina	\$ 3.478.176	\$ 3.478.176
Insumos Camiones	Gorro	\$ 5.307	\$ 4.459
	Guantes	\$ 96.000	\$ 80.672
	Poleras e Identificación	\$ 9.320	\$ 7.832
	Tablas Cortar	\$ 6.640	\$ 5.580
	Delantal Cocina	\$ 5.980	\$ 5.025
	Paños de Cocina	\$ 1.998	\$ 1.679
Insumo Bodegas	Tablas Cortar	\$ 14.940	\$ 12.555
	Delantal Cocina	\$ 11.960	\$ 10.050
	Paños de Cocina	\$ 5.940	\$ 4.992
	Delantal	\$ 26.400	\$ 22.185
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 14.298.337</b>	<b>\$ 13.702.634</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los costos de comercialización, destacan las remuneraciones del vendedor, los costos asociados al departamento de marketing y la patente comercial, que es necesaria para comercializar en las comunas elegidas. Como se mencionó anteriormente la patente comercial que se paga una vez al año, o a través de dos cuotas semestrales, se prorrateó en los doce meses.

**Tabla 6. 10.** Costos de Comercialización Fijos y Variables

2.-Costos Comercialización			
Fijos Mensual			
Tipo	Descripción Costo	Bruto	Neto
Remuneraciones	Cajero/Conductor	\$ 4.680.808	\$ 4.680.808
Publicidad	Publicidad	\$ 167.408	\$ 140.679
Permisos	Patente Comercial	\$ 591.674	\$ 591.674
TOTAL		\$ 5.439.890	\$ 5.413.161

2.-Costos Comercialización		
Variable Mensual		
Tipo	Descripción Costo	Comisión
Transbank	Ventas Tarjetas de Débito	1,49%
	Ventas Tarjetas de Crédito	2,95%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6. 11.** Costos de Administración Fijos y Variables

3.-Costos Administración Mensual				
Fijos Mensual				
Tipo	Descripción Costo	Bruto	Neto	
Remuneraciones	Jefe Administrativo	\$ 1.604.273	\$ 1.604.273	
	Jefe de Finanzas	\$ 1.091.494	\$ 1.091.494	
	Encargado de Personal	\$ 640.141	\$ 640.141	
	Prevencionista de riesgos	\$ 615.563	\$ 615.563	
	Funcionario Limpieza y Mantención	\$ 706.868	\$ 706.868	
Serv. Básicos Casa Matriz	Agua	\$ 30.000	\$ 25.210	
	Luz	\$ 50.000	\$ 42.017	
	Telefonia	\$ 14.990	\$ 12.597	
	internet	\$ 10.990	\$ 9.235	
	Articulos Sanitarios Limpieza	\$ 689	\$ 579	
	Software Varios	\$ 4.749	\$ 3.991	
	Articulos Oficina	\$ 43.360	\$ 36.437	
	Gift Card Empleado del Mes	\$ 25.000	\$ 25.000	
	TOTAL		\$ 4.838.117	\$ 4.813.405

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.1. Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, se tomaron los costos fijos netos anuales que se pueden encontrar en el anexo 57 y los costos variables netos por combo que también se pueden ver en el mismo anexo y se detallan la tabla 6.8.

Posteriormente se tomó el precio normal neto, ya que es el que concentrará el porcentaje mayoritario de las ventas. Una vez teniendo los datos que se resumen en la tabla 6.12, se tomaron los costos fijos y se dividieron por la diferencia entre el precio y el costo variable, esto dio un valor de 155.322, lo que significa que la empresa deberá vender esa cantidad para costearse al año considerando sus ocho camiones. Al dividir la cifra anual por 260,

que serán los días en que funcionará la empresa y volver a dividir en ocho, se obtendrá el punto de equilibrio diario por cada uno de los ocho carros.

Es decir, si la empresa, en cada uno de sus Food Trucks, vende 76 o más combos, tendrá una ganancia que hará viable este proyecto, aunque esta será mínima.

**Tabla 6. 12.** Punto de Equilibrio

<b>Costo Fijo</b>	\$ 287.150.394
<b>Precio</b>	\$ 3.101
<b>Costo Variable</b>	\$ 1.252
<b>Punto Equilibrio Anual Total</b>	155.322
<b>Punto Equilibrio Diario/Carro</b>	75
<b>Punto Equilibrio Mensual/Carro</b>	1618

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6. Flujo de Caja

El flujo de caja se construyó en su estado puro, asumiendo que será financiado con recursos propios, esta decisión está fundamentada en la idea de apreciar el negocio en su estado más integro, sin importar quien lo realice.

En la tabla 6.13 se puede apreciar el detalle de cada uno de los ingresos y egresos del proyecto, en la primera sección de las ventas del producto, es importante recordar que las ventas anuales en unidades están en el Anexo 55 y que un porcentaje de ellas corresponde a ventas con el precio normal y otras a un precio en promoción, como se explica en el mismo anexo.

Respecto al costo variable, este se detalla en la tabla 6.8 y en la tabla 6.10 en la cual se reflejan las comisiones por el uso del sistema Transbank por porcentaje de ventas, el valor en dinero que se deberá para a Transbank está explicado en el Anexo 56

Los costos fijos se explican en detalle en el anexo 57 que utiliza como bases los costos de producción, de comercialización y administración fijos que se detallan en las tablas 6.9, 6.10 y 6.11 respectivamente, en el tercer año, el costo fijo aumenta producto de las capacitaciones realizada en aquel periodo.

La depreciación por su parte se encuentra en la tabla 6.5, las inversiones por su parte lo hacen en la tabla 6.1 y 6.2.

Como vemos los flujos de caja en los cinco años arrojan valores positivos, esto se debe al buen margen de ganancia del proyecto, que se explica por el buen precio que están dispuestos a pagar los consumidores por los productos que comercializará Tasty Truck, lo que se potencia con el buen precio de compra que tendrá la empresa con sus proveedores al comprar insumos en una cantidad relativamente alta.

**Tabla 6. 13.**Flujo de Caja

Detalle\Año	0	1	2	3	4	5
Ventas Productos		\$ 765.404.640	\$ 850.449.600	\$ 935.494.560	\$ 1.020.539.520	\$ 1.097.723.181
Costos Operación						
Variables		-\$ 317.018.255	-\$ 352.242.506	-\$ 387.466.756	-\$ 422.691.007	-\$ 454.659.234
Fijos		-\$ 287.150.394	-\$ 287.150.394	-\$ 287.553.621	-\$ 287.150.394	-\$ 287.150.394
Depreciación		-\$ 16.141.231	-\$ 16.141.231	-\$ 16.141.231	-\$ 16.141.231	-\$ 16.141.231
Resultado Antes Impuesto		\$ 145.094.760	\$ 194.915.470	\$ 244.332.952	\$ 294.556.889	\$ 339.772.322
Impuesto (24%)		-\$ 34.822.742	-\$ 46.779.713	-\$ 58.639.909	-\$ 70.693.653	-\$ 81.545.357
Resultado Después Impuesto		\$ 110.272.018	\$ 148.135.757	\$ 185.693.044	\$ 223.863.235	\$ 258.226.965
Depreciación		\$ 16.141.231	\$ 16.141.231	\$ 16.141.231	\$ 16.141.231	\$ 16.141.231
PPM		-\$ 11.481.070	-\$ 12.756.744	-\$ 14.032.418	-\$ 15.308.093	-\$ 16.465.848
IVA a Pagar		-\$ 29.559.190	-\$ 90.046.261	-\$ 99.750.848	-\$ 109.608.661	-\$ 118.485.717
Inversiones						
Fija Tangible	-\$ 260.435.237				-\$ 41.546	
Fijo Intangible	-\$ 6.962.854					
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	-\$ 267.398.091	\$ 85.372.989	\$ 61.473.983	\$ 88.051.008	\$ 115.046.166	\$ 139.416.631

Fuente:

Elaboración Propia

### 6.7. Evaluación Económica:

La tasa interna de retorno del proyecto puro fue de un 21,35% considerando los flujos de caja neto de los cinco años más la inversión, como queda claro en el flujo de caja de la tabla 6.13.

Esto significa que el proyecto resistirá una rentabilidad exigida por parte de un inversionista de hasta 21,35%, sólo teniendo un inversionista que exija más que ese valor, el proyecto dejará de ser una alternativa de inversión.

El resultado de la tasa interna de retorno es sumamente positivo, ya que en general la rentabilidad que exigen los financistas está en torno al 12%, por lo tanto, el proyecto no debería tener problemas en conseguir algún inversionista.

### 6.8. Fuentes de Financiamiento:

La inversión total deberá necesariamente financiarse con un porcentaje mayoritario que será recolectado por algún inversionista que se espera conseguir presentando la idea de negocio y esperando captar el interés de algún capitalista ángel. El porcentaje estimado para el aporte de éste inversionista es de 70,24% de la inversión total, equivalente a 221.877.852. El 29,76% restante deberá ser financiado mediante préstamos de alguna institución financiera, para tener una tasa de interés realista, se simuló un crédito hipotecario de diez años de plazo en el banco Santander, el cual arrojó una tasa de interés de un 3,48% anual como se puede observar en el anexo 58.

En la tabla 6.14 se pueden observar los montos y porcentajes equivalentes a la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto.

**Tabla 6. 14.** Fuentes de Financiamiento

<b>Inversión Total</b>	\$	315.877.852,00
70,24%	\$	221.877.852
29,76%	\$	94.000.000

Fuente: Elaboración Propia

## 6.9. Costo de Capital:

Respecto al costo de capital, dado que no hay empresas de comida rápida en el mercado bursátil chileno, se tomó como referencia la empresa estadounidense McDonald's, de esta forma se calculó cuanto sería la rentabilidad que exigiría un inversionista estadounidense en la industria de la cadena rápida en Estados Unidos, ese valor fue de 9,591%, usando el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), Los resultados se presenta a continuación.

**Tabla 6. 15.** Datos Necesarios Para Cálculo de CAPM

Concepto	Valor	Observaciones
Beta MCD's	0,74	Se obtuvo de la Finance Yahoo
Promedio Rentabilidad Anual S&P	12,061%	Se descargó sus precios y se calculó su rentabilidad
Bono Tesoro EEUU 10 años	2,56%	Se obtuvo de la Finance Yahoo
Promedio Rentabilidad Anual IPSA	15,22%	Se descargó sus precios y se calculó su rentabilidad
BCP10	4,48	Se obtuvo de la página del Banco Central

CAPM:

$$K_{\text{accionistas}} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f)$$

- $R_f$ : Rentabilidad libre de riesgo
- $R_m$ : Rentabilidad Mercado
- Beta: Variación de la empresa elegida, respecto al índice

$$K_{\text{accionistas}} = 2,56\% + 0,74 * (12,061\% - 2,56\%)$$

$$K_{\text{accionistas}} = 9,591\%$$

Sin embargo, el resultado debía ser ajustado a la realidad del IPSA, que es un 26.18% más rentable que el mercado estadounidense, por lo tanto, se aumentó la rentabilidad exigida del inversionista en un 26,18%, dando un valor final del 12,10%.

**Tabla 6. 16.** Ajuste entre IPSA y S&P

	R_Mdo	K_Acc
Rentabilidad IPSA	15,22%	12,101%
Rentabilidad S&P	12,06%	9,591%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez teniendo la rentabilidad que exigiría un accionista para el negocio de los Food Trucks, se simuló un préstamo de 94 millones a 10 años en el Banco Santander, que exige un interés de 3,48% anual, como se puede observar en el anexo 58.

Con estos datos y mediante el Modelo WACC, se calculó el costo de capital.

$$\text{WACC} = (\text{deu\_banco}/\text{deuda} + \text{Pat}) * \text{K\_Banco} * (1 - \text{Tax}) + \text{Pat} / (\text{Deu} + \text{Pat}) * \text{K\_Accionistas}$$

Donde:

- WACC: Promedio Ponderado del Costo del Capital
- K\_Accionistas: Es lo a la empresa le cuesta financiar sus recursos propios provenientes de accionistas
- Pat: Capital aportado por los accionistas
- K\_Banco: Costo de Deuda financiera
- Tax: Tasa de impuesto a las ganancias.

$$\text{WACC} = (29,758\% * 3,480\% * 76,000\%) + (70,242\% * 12,101\%)$$

$$\text{WACC} = 9,287\%$$

Por lo tanto, promedio ponderado del costo del capital es de un 9,287% esta cifra expresa el costo en términos porcentuales de las dos fuentes de financiamiento que se usarán, tanto el costo que exigiría algún accionista, como el costo que exigirá el banco al realizar el préstamo para financiar el proyecto.

#### **6.10. Evaluación Financiera:**

La evaluación financiera del proyecto contempló los flujos de caja de los cinco años, que se pueden apreciar en la tabla 6.13 correspondiente al flujo de caja, esos flujos se descontaron a la tasa del costo de capital, calculada en el punto 6.9. Una vez obtenido el resultado se restó la inversión para así tener el valor actual neto. Este resultado arrojó un VAN de \$ 99.720.573, lo que significa que, al quinto año, no sólo se habrá recuperado la inversión sino, se logrará un valor mayor a lo que exigen los accionistas, es decir el proyecto ya es rentable para algún inversionista que exija, por ejemplo, un 9,287% de rentabilidad como se simuló en este informe.

## 6.11. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se escogieron dos variables consideradas como críticas para el proyecto, estas fueron el precio, considerando su valor normal y en promoción y los costos fijos que no tiene impacto en el pago de IVA, es decir las remuneraciones. Se realizó un análisis de sensibilidad multidimensional, para ello se utilizó como base el flujo de caja que se puede observar en la tabla 6.13, y se modificó el costo fijo de las remuneraciones y/o el precio según correspondía y se anotaba el resultado que arrojaba el VAN en la tabla 6.17.

Como se puede observar en la tabla 6.17 el proyecto en general presenta un auspicioso futuro ya que, por ejemplo, al aumentar los costos fijos de las remuneraciones, que representan un 79,90% de los costos fijos totales, y manteniendo los precios tanto de promoción como normales, el VAN aun así presenta un valor positivo de casi 29 millones. Las distintas combinaciones se presentan a continuación en la tabla 6.17

**Tabla 6. 17.** Análisis de Sensibilidad

		Precios						
		Variación %	-10,84%	-5,42%	Precio Inicial	5,42%	10,84%	
		Variación \$	-400	-200	0	200	400	
		CF\Precio Promo	2890	3090	3290	3490	3690	
Costos Fijos	Variación %	Variación \$	CF\Precio Normal	3290	3490	3690	3890	4090
	-16,80%	-\$ 48.237.772	-\$ 238.912.622	\$ 25.759.902	\$ 133.510.550	\$ 241.261.198	\$ 349.011.846	\$ 456.762.494
	-8,40%	-\$ 24.118.886	-\$ 263.031.508	-\$ 45.010.411	\$ 62.740.237	\$ 170.490.885	\$ 278.241.533	\$ 385.992.181
	0,00%	0	-\$ 287.150.394	-\$ 115.780.723	-\$ 8.030.075	\$ 99.720.573	\$ 207.471.221	\$ 315.221.869
	8,40%	\$ 24.118.886	-\$ 311.269.280	-\$ 186.551.036	-\$ 78.800.388	\$ 28.950.260	\$ 136.700.908	\$ 244.451.556
	16,80%	\$ 48.237.772	-\$ 335.388.166	-\$ 257.321.348	-\$ 149.570.700	-\$ 41.820.052	\$ 65.930.596	\$ 173.681.244

Fuente: Elaboración Propia

## 6.12. Análisis de Riesgo

Para el análisis de riesgo se consideraron tres escenarios, uno optimista, otro normal y finalmente uno pesimista. En el escenario optimista se consideraron precios \$200 más caros tanto para el precio normal como para el precio en promoción, además de una disminución en los costos fijos que no involucran IVA en una 8,40%, lo que arrojó un VAN de \$278.241.533 millones. Para el escenario normal, se consideraron las condiciones actuales y por lo mismo el VAN fue de 99.720.573 mismo resultado que se puede encontrar en el flujo de caja del proyecto.

Finalmente, el escenario pesimista, disminuyó los precios de venta en \$200 y aumentó los costos fijos que no contemplan IVA en un 8,4%, dando como resultado del VAN -78.800.387, los tres escenarios se pueden analizar en la tabla 6.17 de análisis de sensibilidad.

Las probabilidades asignadas fueron un 50% a las condiciones normales, ya que el proyecto se realizó bajo condiciones muy realistas y siendo muy minucioso en los aspectos claves. A los escenarios pesimistas y optimista se les aplicó un 25% de probabilidades respectivamente.

Una vez teniendo las condiciones de los escenarios, se siguió la metodología del árbol de decisión considerando como VAN promedio, el promedio de los tres escenarios, que naturalmente arrojó la cifra del VAN en condiciones normales. Los cálculos se resumen en la Tabla 6.18.

**Tabla 6. 18.** Escenarios de Riesgo

Escenarios	Probabilidad	Posibles VAN	VAN*Prob	$(VAN-VAN_{PROM})^2*Prob$
<b>Optimista</b>	25%	\$ 278.241.533,41	\$ 69.560.383	7.967.433.336.409.200
<b>Normal</b>	50%	\$ 99.720.572,89	\$ 49.860.286	0
<b>Pesimista</b>	25%	-\$ 78.800.387,64	-\$ 19.700.097	7.967.433.336.409.240

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se sumaron los tres resultados de la diferencia del VAN y el VAN promedio elevado a dos y multiplicado por su probabilidad, ese resultado nos dio la varianza, que al sacarle la raíz nos da la desviación estándar como se aprecia en la Tabla 6.19.

Una vez teniendo la desviación estándar podemos calcular las posibilidades de que el VAN sea positivo en cada uno de los tres escenarios utilizando una distribución normal.

Como se aprecia Tabla 6.19, las probabilidades de que el VAN sea positivo en un escenario optimista son de un 92%, mientras que las probabilidades de que el VAN sea positivo en un escenario pesimista son de 7,86.

**Tabla 6. 19.** Resultados de Escenarios de Riesgo

Varianza	15.934.866.672.818.400
Desv. Est	126233382
VAN Promedio	99.720.573
Optimista	92,14%
Normal	50,00%
Pesimista	7,86%

Fuente: Elaboración Propia

## **7. CONCLUSIÓN**

En el presente proyecto quedó en evidencia la viabilidad de una cadena de Food Trucks en el mercado chileno, razones para fundamentar esta afirmación se pueden encontrar reiteradamente en este informe. Por ejemplo, el hecho de que, la empresa viene a solucionar la problemática de trabajadores con poco tiempo para almorzar o que se encuentra en una industria con una tendencia al alza.

Es importante mencionar también, que Chile cuenta con varios aspectos que hacen que este proyecto sea particularmente viable. Lo anterior se explica por una buena disponibilidad de insumos y proveedores competitivos que permitirán fabricar un producto de calidad a un costo de producción conveniente, el hecho de contar con proveedores confiables y comprometidos es un factor crítico, ya que una empresa de este tipo debe necesariamente trabajar con inventarios bajos y estar desabastecidos provocaría un impacto negativo en la imagen de la empresa.

Además, el país cuenta con trabajadores en general capacitados, por lo que no habría problemas en encontrar un personal que pueda cumplir con las exigencias de la empresa. Respecto al producto que entregará Tasty Trucks los resultados obtenidos por la encuesta indican que el producto debería tener aceptación por el público objetivo, ya que gran parte de los encuestados aclaró estar dispuesto a adquirir productos elaborados en un Food Truck, definiendo éstos como una propuesta gourmet, sabrosa e innovadora.

Lo anterior explica que el proyecto presente muy buenas perspectivas desde el punto de vista financiero, el margen de ganancia que entregará cada producto vendido, sumado a un punto de equilibrio poco exigente, hacen que la empresa pueda obtener un rendimiento financiero muy conveniente entregando un VAN positivo ya desde el quinto año, y soportando una tasa interna de retorno de un 21,35%, lo hará que conseguir financiamiento para el proyecto sea relativamente sencillo, producto de la buena rentabilidad de la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, Tasty Trucks debería ser una empresa exitosa en el mercado chileno, por ser una propuesta innovadora que más allá de su rentabilidad, acrecienta constantemente el valor entregado a sus trabajadores y clientes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- SERNAC. (2016, Noviembre). *Servicio Nacional del Consumidor*. Reglamento Sanitario de los Alimentos. Decreto Supremo N°977/96 From: [http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds\\_977-96\\_reglamento\\_alimentos.pdf](http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds_977-96_reglamento_alimentos.pdf)
- Trimestre, Cuentas. Nacionales. (2016, Noviembre). *El mostrador* . From [http://www.elmostrador.cl/media/2016/11/CuentasNacionales\\_tercer\\_trimestre2016.pdf](http://www.elmostrador.cl/media/2016/11/CuentasNacionales_tercer_trimestre2016.pdf)
- Institucional, Cuentas Nacionales. (n.d.). *Banco Central*. From Evolución del ahorro, la inversión y el financiamiento sectorial en el segundo trimestre del 2016.: [http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/CInstitucionales;jsessionid=2U-D5UkuVCKp1Ofk3S-HRUICntoYNV6TI3HpU7nW7V4uN5SJ0K0e!328951181!-777045838?\\_adf.ctrl-state=xcoofhxbs\\_153&\\_afLoop=1692356982430456&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=null#!%40%](http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/CInstitucionales;jsessionid=2U-D5UkuVCKp1Ofk3S-HRUICntoYNV6TI3HpU7nW7V4uN5SJ0K0e!328951181!-777045838?_adf.ctrl-state=xcoofhxbs_153&_afLoop=1692356982430456&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%)
- Travel, Chile. (2016, Noviembre). *Acerca de Chile..* From: <http://chile.travel/acerca-de-chile/#seguridad>
- CASEN, E. (2016, Noviembre). *País Digital*. Estudio Sobre la Brecha Digital From <http://paisdigital.org/wp-content/uploads/2015/07/Brecha-Digital-Internet-Estudio-Pa%C3%ADs-Digital-CASEN.pdf>
- David A. Whetten, Kim S. Cameron. *Desarrollo de Habilidades Directivas*, Octava Edicion.
- I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano*, Tercera Edicion
- Krajewsky, Lee J.(2008), *Administracion de Operaciones*, Octava Edición
- N, Sapag (2011). *Proyectos De Inversión Formulación y Evaluación*, Chile: Pearson.

- AIM, Chile (2008, Mayo). Grupos socioeconómicos. From [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos\\_Socioeconomicos\\_AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)
- N, Sapag y R Sapag (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Colombia McGraw-Hill
- CNC, Chile. (Mayo, 2016). Informe Comida Servicio Rápido. From <http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2014/12/Informe-Comida-S-R%C3%A1pido-I-Trimestre-2016.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas (2002). Trabajadores por ingreso\_data\_base\_cepal. From:<http://espino.ine.cl/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPCHL2KCOM&MAIN=WebServerMain.inl>
- Adimark, Chile. (2015, Febrero). Los chilenos y la comida rápida. From <http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/los%20chilenos%20y%20la%20comida%20r%C3%A1pida.pdf>

## 9. ANEXOS

**Anexo 1.** Definición de la visión a nivel del negocio.

### Matriz 1: Respuesta acerca del Futuro del Negocio

**GERENTE DE RR.HH:** ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones como empresa?

Queremos posicionarnos como marca reconocida a lo largo de todo Chile, siendo un referente para nuestros clientes.

**GERENTE DE FINANZAS:** ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones como Empresa?

Estar presente a lo largo de Chile y posicionarse como la marca líder del mercado de la comida rápida.

**GERENTE DE MARKETING:** ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

Ser una de las 5 empresas más importantes del país en cuanto a la elaboración y venta de productos gourmet mediante el formato de Food Trucks.

**GERENTE DE OPERACIONES:** ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra Empresa?

Buscamos ser una marca potente que el cliente reconozca de inmediato por su velocidad de entrega, productos de alta calidad y una experiencia novedosa a la hora de comer

Imagine la siguiente situación: Estamos en el año 2026 (siempre 10 años más del actual) y usted está leyendo la revista de negocios más importante de su país. En la portada de ella, aparece un titular que se refiere al éxito alcanzado por su empresa y, en el artículo desarrollado en las páginas interiores, hay tres subtítulos destacados (infografías).

#### Gerente De RR.HH

¿Qué dice el titular de la revista acerca de nuestra empresa?

A pesar de la Fuerte competencia, la cadena de Food Truck (Tasty Trucks) mantiene su excelente posicionamiento y prestigio

¿Qué dicen los tres subtítulos del artículo de nuestra empresa?

- Conozca sus nuevos productos.
- Sepa los nuevos sectores que abarcará esta cadena.
- Gerente general habla sobre cómo han sabido realzar la marca.

#### Gerente de Finanzas

¿Qué dice el titular de la revista acerca de nuestra empresa?

título: “Tasty Trucks” revoluciona la comida rápida en Chile

¿Qué dicen los tres subtítulos del artículo de nuestra empresa?

- “Tasty Trucks”, el mayor crecimiento en la industria
- La nueva propuesta de “Tasty Trucks” ha encantado a los chilenos
- Se espera que a fines de año se expanda a más países de Latinoamérica

#### Gerente de Operaciones

¿Qué dice el titular de la revista acerca de nuestra empresa?

Reconocida Línea de food truck “Tasty Trucks” logra posicionarse como la más exitosa a nivel nacional dentro del rubro.

¿Qué dicen los tres subtítulos del artículo de nuestra empresa?

- Sus clientes la prefieren por su oportuno servicio.
- Se ha expandido a lo largo de todas las regiones.
- La compañía es reconocida por el trato a sus empleados y el compromiso de estos mismos.

### Gerente de Marketing

¿Qué dice el titular de la revista acerca de nuestra empresa?

Título: “Tasty Trucks”: La tendencia culinaria que revoluciona el Mercado.

¿Qué dicen los tres subtítulos del artículo de nuestra empresa?

- “Tasty Truck”: Sabor, calidad y servicio en todo Chile.
- A 10 años de su comienzo, la famosa cadena de FoodTruck, hoy se posiciona como una de las empresas más importantes en su industria.
- Gerente General, aclara que debido al éxito obtenido en Chile planean su expansión al extranjero.

### Gerente General

¿Qué dice el titular de la revista acerca de nuestra empresa?

Cadena de Food Truck “Tasty Trucks” nos comenta como llegó a posicionarse como una de las 5 mejores empresas de la comida rápida gourmet en la industria nacional.

¿Qué dicen los tres subtítulos del artículo de nuestra empresa?

- Orden, dedicación y compromiso con sus clientes a la hora de entregar un producto y servicio integrado.
- Gerente General de la cadena “Tasty Truck” explica por qué el público los prefiere.
- A 10 años de haber comenzado su rubro y debido al éxito, “Tasty Trucks” mira hacia el extranjero.

Matriz 3: Identificación y clasificación de los elementos de la visión del negocio	
ELEMENTOS DE LA VISIÓN DEL NEGOCIO	
Valores	Calidad, responsabilidad, respeto, laboriosidad, compromiso e integridad.
Futuro imaginado	Consolidarse como una de las marcas más potente, siendo una de las 5 empresas más importantes del país en su rubro
Propósito o razón de ser	Cadena food truck “Tasty Trucks”.

**Anexo 2.** Definición de la misión a nivel del negocio.

Matriz A: Matriz de Clasificación: Gerente RR.HH	
¿Qué hacemos?	Somos una cadena de Food Truck que ofrece comida de calidad a precios razonables, brindando un servicio innovador desde el punto de vista de la comida.
¿Para quién lo hacemos?	Nuestro público objetivo apunta a trabajadores de oficina que disponen de un tiempo limitado a la hora de alimentarse
¿Dónde lo hacemos?	Operamos en sectores con mucha afluencia de trabajadores con escaso tiempo, en las regiones de Valparaíso y Metropolitana.
¿Cómo lo hacemos y con qué valores?	Ofrecemos un servicio innovador desde el punto de vista del rubro de la comida, brindando así una experiencia extraordinaria a nuestros clientes, ofreciendo comida segura y de calidad.

Matriz A: Matriz de Clasificación: Gerente de Finanzas

¿Qué hacemos?	Vendemos sándwich gourmet.
¿Para quién lo hacemos?	Para personas de tienen poco tiempo para acudir a un restaurant, pero que desean un producto de calidad.
¿Dónde lo hacemos?	Santiago y la V región, siempre en zonas con mucha afluencia de público, cercano a barrios universitarios y comerciales.
¿Cómo lo hacemos y con qué valores?	<p><b>Excelencia:</b> Procuramos realizar el mejor trabajo, para tener el mejor producto.</p> <p><b>Confianza en el ámbito de higiene:</b> En cada uno de nuestros protocolos de preparación de alimentos.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.</p>

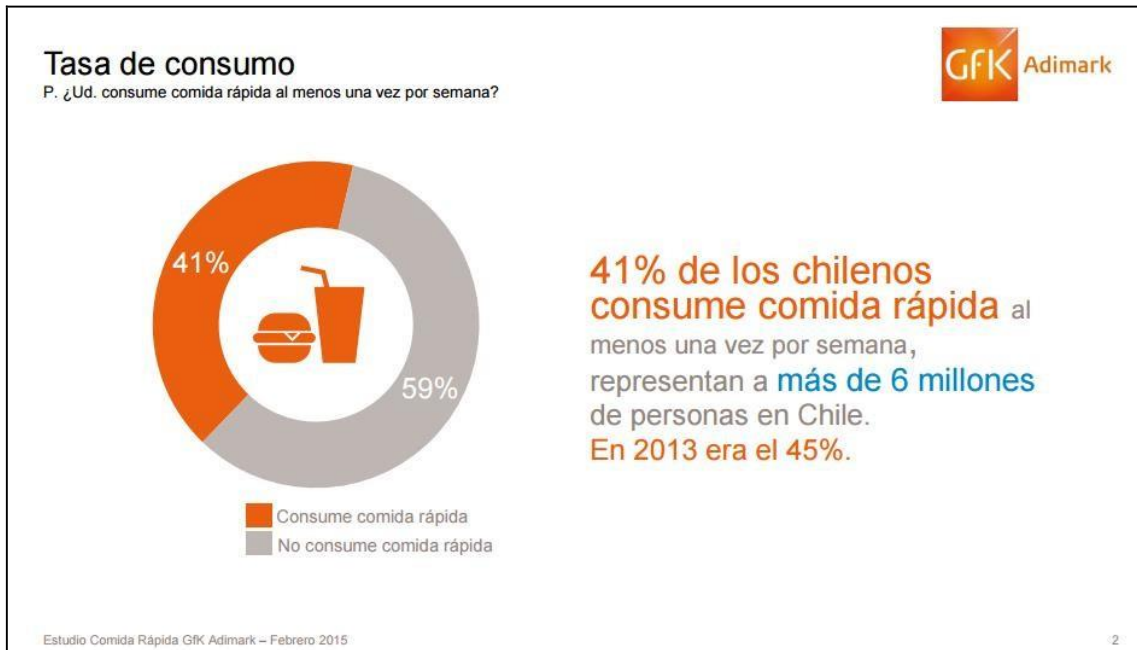
Matriz A: Matriz de Clasificación: Gerente de Marketing

¿Qué hacemos?	Ofrecemos un servicio único en cuanto a comida rápida gourmet, para lo cual elaboramos nuestros productos bajo los mejores estándares de higiene, rapidez y calidad.
¿Para quién lo hacemos?	Nos enfocamos en quienes cuentan con poco tiempo para alimentarse y gusten de la cocina gourmet.
¿Dónde lo hacemos?	Abarcamos de manera momentánea las regiones centrales con mayor afluencia de trabajadores, como lo son la Región Metropolitana y de Valparaíso.
¿Cómo lo hacemos y con qué valores?	<p>Actuamos y trabajamos bajo los siguientes valores:</p> <p><b>Compromiso:</b> Nos comprometemos a la necesidad latente de nuestros clientes, por un servicio rápido y un producto de excelencia.</p> <p><b>Innovación y excelencia:</b> Nuestro desafío es agregar valor al cliente de manera innovadora, mediante la excelencia en el servicio y la calidad de nuestros productos.</p> <p><b>Seguridad:</b> Garantizamos la seguridad y el bienestar de nuestros trabajadores y consumidores.</p> <p><b>Calidad:</b> Operamos bajo los mejores estándares de higiene y calidad.</p> <p><b>Respeto:</b> Creamos un ambiente de seguridad y cordialidad, mediante una buena disposición y un trato amable y cortés.</p>

Matriz A: Matriz de Clasificación: Gerente de Operaciones	
¿Qué hacemos?	Somos una cadena de food track, basados en una potente imagen de marca.
¿Para quién lo hacemos?	Para quien trabajamos: trabajadores sin tiempo que buscan una comida rápida y de calidad.
¿Dónde lo hacemos?	Nuestros camiones abarcan tanto la quinta región y metropolitana, ubicados en puntos estratégicos con gran afluencia de trabajadores.
¿Cómo lo hacemos y con qué valores?	Vendemos productos gourmet, sometidos a altos estándares de calidad en pocos minutos.

Matriz A: Matriz de Clasificación: Gerente General consolidado	
¿Qué hacemos?	Cadena de Food Truck, ofrecemos comida gourmet.
¿Para quién lo hacemos?	Nuestro público objetivo se centra en trabajadores con poco tiempo para almorzar.
¿Dónde lo hacemos?	Nuestro negocio se centrará en las regiones quinta y metropolitana, apuntando a los espacios con más afluencia de público.
¿Cómo lo hacemos y con qué valores?	Nuestros productos serán realizados por profesionales en el área de la comida gourmet, entregando seguridad, calidad, compromiso y una experiencia de vida única.

### Anexo 3. Estudio Adimark – Tasa de consumo.



### Anexo 4. Porcentaje de población ABC1 y C2 de Providencia.

HABITANTES REGION METROPOLITANA											
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural											
Comunas de 10.000 + hogares											
%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total
PORCENTAJES					HABITANTES						
Cerrillos	4.1	16.8	26.0	42.1	11.0	2.936	12.081	18.706	30.273	7.910	71.906
Cerro Navia	0.5	6.3	22.4	53.5	17.2	814	9.309	33.287	79.430	25.472	148.312
Conchalí	2.5	14.7	27.4	44.1	11.3	3.392	19.563	36.479	58.760	15.062	133.256
El Bosque	2.4	12.3	25.4	47.1	12.7	4.200	21.679	44.682	82.742	22.290	175.594
Est. Central	5.3	19.3	28.3	38.1	9.0	6.963	25.143	36.870	49.637	11.781	130.394
Huechuraba	9.7	11.3	20.1	45.0	13.9	7.150	8.396	14.918	33.322	10.284	74.070
Independencia	6.7	22.8	30.6	33.8	6.1	4.395	14.923	20.036	22.142	3.983	65.479
La Cisterna	8.7	25.0	28.4	31.3	6.6	7.368	21.285	24.201	26.637	5.626	85.118
La Florida	10.7	25.7	26.2	30.7	6.7	39.189	94.123	95.678	112.203	24.481	365.674
La Granja	1.5	10.7	27.0	47.6	13.1	2.045	14.239	35.741	63.081	17.414	132.520
La Pintana	0.4	4.6	19.7	56.2	19.1	773	8.669	37.498	106.826	36.319	190.085
La Reina	42.2	27.4	15.0	12.7	2.6	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762
Las Condes	53.5	30.0	9.6	6.1	0.9	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.893
La Barmecia	49.7	14.4	11.7	19.6	4.7	37.116	10.783	8.747	14.624	3.479	74.749
Lo Espejo	0.6	7.2	23.0	52.3	16.9	704	8.068	25.994	58.954	19.080	112.800
Lo Prado	2.2	13.1	27.2	46.4	11.2	2.268	13.616	28.403	48.355	11.673	104.316
Maipú	11.2	26.4	25.2	29.9	7.3	12.654	29.666	28.392	33.648	8.176	112.535
Maipú	7.4	26.6	32.5	28.9	4.7	34.446	124.751	152.084	135.276	21.833	468.390
Ñuñoa	28.9	36.3	19.0	13.5	2.4	47.187	59.300	31.031	22.057	3.937	163.511
P.A. Cerda	2.4	13.1	26.8	45.3	12.4	2.761	14.973	30.754	51.841	14.231	114.560
Peñalolén	10.9	14.6	20.8	41.6	12.1	23.521	31.495	45.034	89.825	26.185	216.060
Providencia	38.9	40.2	14.7	5.7	0.4	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874

**Anexo 5.** Trabajadores por ingreso – Providencia.

AREA # 13123	Providencia	
Situación Laboral		
Categorías	%	Acumulado %
Trabajando por ingreso	71.55	71.55
Sin trabajar, pero tiene empleo	2.44	73.99
Buscando trabajo, habiendo trabajado antes	5.57	79.56
Trabajando para un familiar sin pago en dinero	0.44	80.00
Buscando trabajo por primera vez	1.36	81.36
En quehaceres de su hogar	5.31	86.67
Estudiando	9.98	96.65
Jubilado o Rentista	0.18	96.83
Incapacitado permanente para trabajar	0.25	97.08
Otra situación	2.92	100.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Anexo 6.** Porcentaje de población ABC1 y C2 de Valparaíso y Viña del Mar.

HABITANTES REGIONES												
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural												
Censos de 10.000 + hogares												
	%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total
<b>NORTE</b>	PORCENTAJES					HABITANTES						
<b>1. Región</b>												
Arica	4.6	17.3	27.2	40.8	10.1	8.487	32.031	50.384	75.665	18.701		185.268
Iquique	9.4	25.5	28.2	31.4	5.4	15.674	42.423	46.944	52.126	9.037		166.204
<b>Total</b>	5.8	18.7	26.7	38.9	9.9	24.650	79.936	114.522	166.880	42.605		428.594
<b>2. Región</b>												
Antofagasta	9.2	21.6	27.0	35.5	6.7	27.230	64.150	80.150	105.335	20.040		296.905
Calama	8.3	23.8	26.4	34.1	7.4	11.435	33.003	36.572	47.195	10.197		138.402
<b>Total</b>	8.1	20.9	26.4	36.6	8.0	39.850	103.417	130.538	180.725	39.454		493.934
<b>3. Región</b>												
Copiapó	5.7	15.6	23.2	41.4	14.1	7.352	20.151	29.941	53.505	18.143		129.091
Vallenar	2.9	10.0	19.3	43.1	24.7	1.382	4.795	9.290	20.704	11.868		48.040
<b>Total</b>	4.2	12.9	21.5	42.9	18.6	10.580	32.746	54.559	109.192	47.259		254.336
<b>4. Región</b>												
Coquimbo	4.0	14.2	23.5	42.8	15.5	6.461	23.223	38.278	69.832	25.242		163.036
La Serena	7.4	18.5	23.9	36.8	13.4	11.875	29.631	38.243	58.900	21.500		160.148
<b>Total</b>	3.5	11.4	18.8	40.9	25.4	21.295	69.039	113.234	246.479	153.168		603.210
<b>5. Región</b>												
Valparaíso	4.8	17.0	28.2	40.7	9.3	13.248	46.997	77.906	112.277	25.553		275.982
Viña del Mar	13.7	22.1	24.8	31.9	7.5	39.319	63.512	71.185	91.491	21.423		286.931
<b>Total</b>	6.2	16.3	24.2	39.6	13.7	95.569	250.334	372.572	610.421	210.956		1.539.852
<b>6. Región</b>												
Rancagua	6.5	18.8	25.5	36.7	12.5	14.036	40.272	54.644	78.704	26.689		214.344
San Fernando	3.5	12.7	21.1	41.3	21.4	2.220	8.099	13.440	26.313	13.660		63.732
<b>Total</b>	3.3	10.5	17.7	41.4	27.0	25.774	82.242	138.203	323.518	210.891		780.627
<b>Total Norte</b>	5.3	15.1	22.5	39.9	17.2	217.718	617.713	923.629	1.637.215	704.328		4.100.603

**Anexo 7.** Trabajadores por ingreso – Valparaíso.

<b>AREA # 05101</b>	<b>Valparaíso</b>	
<b>Situación Laboral</b>		
<b>Categorías</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Trabajando por ingreso	55.69	55.69
Sin trabajar, pero tiene empleo	2.36	58.06
Buscando trabajo, habiendo trabajado antes	9.04	67.10
Trabajando para un familiar sin pago en dinero	0.50	67.59
Buscando trabajo por primera vez	1.04	68.64
En quehaceres de su hogar	19.78	88.42
Estudiando	5.48	93.90
Jubilado o Rentista	0.32	94.22
Incapacitado permanente para trabajar	0.58	94.80
Otra situación	5.20	100.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Anexo 8.** Trabajadores por ingreso – Viña del Mar.

<b>AREA # 05109</b>	<b>Viña del Mar</b>	
<b>Situación Laboral</b>		
<b>Categorías</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Trabajando por ingreso	58.02	58.02
Sin trabajar, pero tiene empleo	2.32	60.34
Buscando trabajo, habiendo trabajado antes	8.73	69.07
Trabajando para un familiar sin pago en dinero	0.50	69.57
Buscando trabajo por primera vez	1.20	70.78
En quehaceres de su hogar	18.43	89.21
Estudiando	6.80	96.01
Jubilado o Rentista	0.30	96.31
Incapacitado permanente para trabajar	0.50	96.81
Otra situación	3.19	100.00
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

## **Anexo 9.** Cálculo de muestra - Encuesta preliminar.

Debido a la poca información disponible en fuentes secundarias, se decidió hacer una encuesta respecto a los gustos y preferencias de los consumidores de comida rápida, con el objetivo de obtener información de primera fuente en cuanto a las tendencias de consumo en esta industria.

En este caso, el número de la población es desconocido, por lo tanto, el cálculo de la muestra se basa en el método probabilístico para una población infinita, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{i^2}$$

### **Donde:**

**n:** Número de elementos de la muestra.

**P:** Probabilidad de éxito o proporción esperada.

**Q:** Probabilidad de Fracaso (1-P).

**Z:** Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, siempre se opera con valor sigma 2.

**i:** Margen de Error.

### **Cálculo de la muestra.**

$$n = \frac{2^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 400$$

Dada la siguiente fórmula, se obtiene una muestra de 400 personas, lo que implica la realización de 400 encuestas.

**Anexo 10.** Encuesta preliminar – Edad de la muestra.

## Comida rápida gourmet en Santiago y Valparaíso

La siguiente encuesta servirá para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de comida rápida gourmet en las Regiones Metropolitana y de Valparaíso. Responderla tomará menos de 10 minutos. Agradecemos desde ya su participación.

\*Obligatorio

Edad \*

Elige ▼

**Anexo 11.** Encuesta preliminar – Ubicación de la muestra.

## Ubicación \*

Indique el lugar en el que frecuenta.

Elige ▼

**Anexo 12.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°1.

## 1. ¿Consume usted comida rápida? \*

Si su respuesta es sí, continúe con las preguntas, en caso contrario salte a la pregunta 11.

Sí

No

**Anexo 13.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°2.

## 2. ¿Con qué frecuencia consume comida rápida?

Diariamente

Una vez a la semana

2 veces a la semana

3 o más veces a la semana

Cada 2 semanas

Una vez al mes

**Anexo 14.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°3

**3. ¿Cuáles son las causas por las que consume comida rápida?**  
Seleccione máximo 3.

- No me gusta cocinar
- Precio accesible
- Servicio rápido
- Falta de tiempo
- Para socializar (Salir con amigos)
- Otro: \_\_\_\_\_

**Anexo 15.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°4.

**4. ¿Qué comida rápida prefiere consumir regularmente?**  
Seleccione máximo 3.

- Hot dogs
- Papas Fritas
- Hamburguesas
- Pizza
- Shawarma
- Sandwiches
- Burritos o Wraps
- Otro: \_\_\_\_\_

**Anexo 16.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°5.

5. ¿Cuál de los siguientes atributos considera usted al elegir comprar en un local de comida rápida?

	Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
Variedad del menú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la comida sea hecha en el momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio (Atención y rapidez)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que ofrezca postres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretención extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo 17.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°6.

6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por consumir comida rápida?

- Menos de \$2.500
- Entre \$2.500 y \$3.500
- Más de \$3.500 pero menos de \$4.500
- \$4.500 o más

**Anexo 18.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°7.

7. ¿Cuánto tiempo considera adecuado esperar por un servicio de comida rápida?

- Menos de 5 minutos
- 5 a 10 minutos
- 11 a 15 minutos
- 16 a 20 minutos
- más de 20 minutos

**Anexo 19.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°8.

8. ¿En qué horarios comúnmente consume comida rápida?

Seleccione máximo 2.

- Antes de las 10 am
- Entre 10 am y 12 pm
- Entre 12 pm y 14 pm
- Entre 14 pm y 16 pm
- Entre 16 pm y 18 pm
- Entre 18 pm y 20 pm
- Después de las 20 pm

**Anexo 20.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°9.

9. ¿Cuáles de los siguientes restaurantes de comida rápida son sus opciones a la hora de comer?  
Seleccione máximo 3.

- McDonalds
- Burguer King
- Telepizza
- Papa John's
- Pizza Hut
- Pedro Juan & Diego
- Subway
- Tarragona
- KFC
- Otro:

**Anexo 21.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°10.

10. ¿Cómo se informa mayormente de nuevos lugares para comer?

- Recomendaciones
- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Revistas o periódicos
- Otro: \_\_\_\_\_

**Anexo 22.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°11.

11. ¿Ha oído hablar de los Food Trucks (Camiones de comida gourmet)? \*

- Sí
- No

**Anexo 23.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°12.

12. ¿Estaría dispuesto a comprar comida en Food Trucks? \*

- Sí
- No

**Anexo 24.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°13.

13. Explique el por qué de su respuesta anterior. \*

Tu respuesta

**Anexo 25.** Encuesta Preliminar – Pregunta N°14.

14. ¿Cuál de los los siguientes logotipos considera más representativo y llamativo?

Se debe considerar que el nombre de marca es "Tasty Truck"



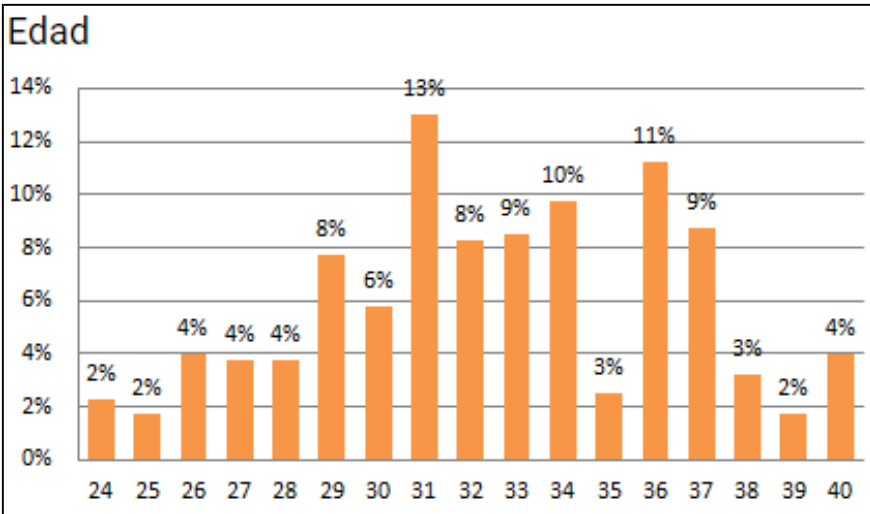
Opción 1



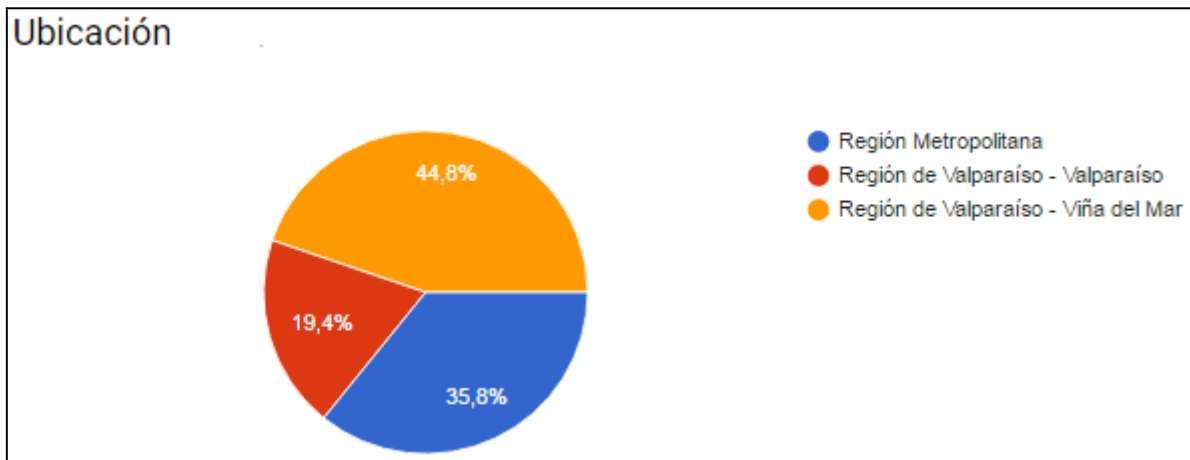
Opción 2



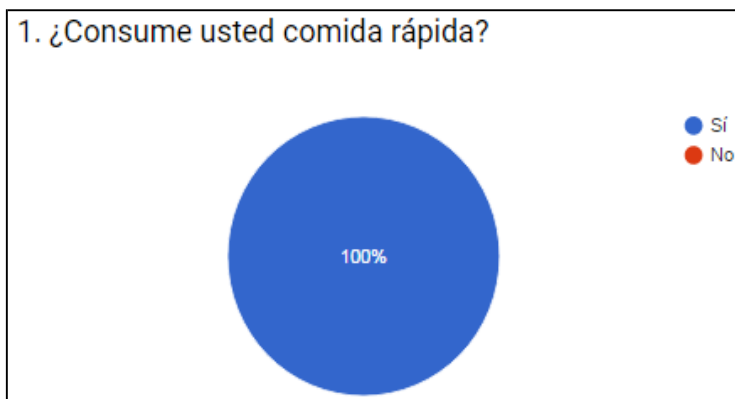
**Anexo 26.** Respuesta – Edad de la muestra.



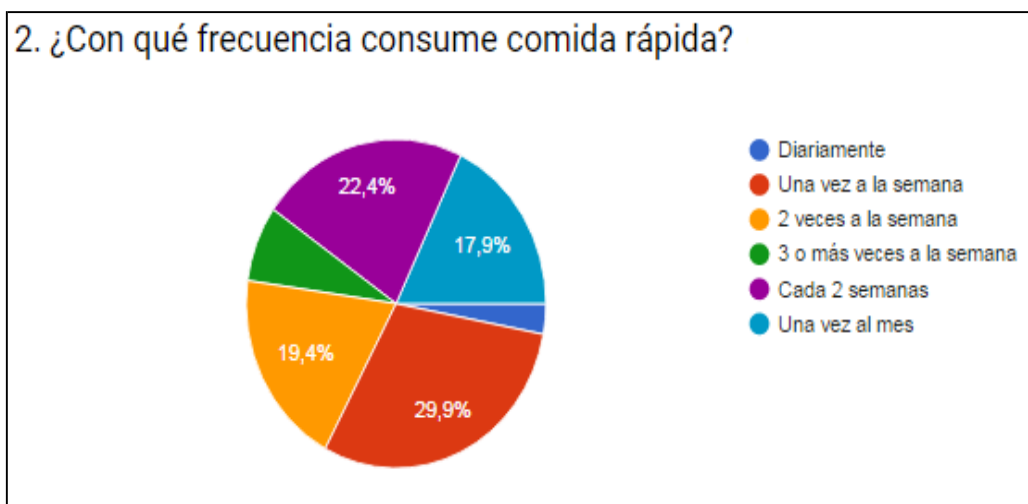
**Anexo 27.** Respuesta – Ubicación de la muestra.



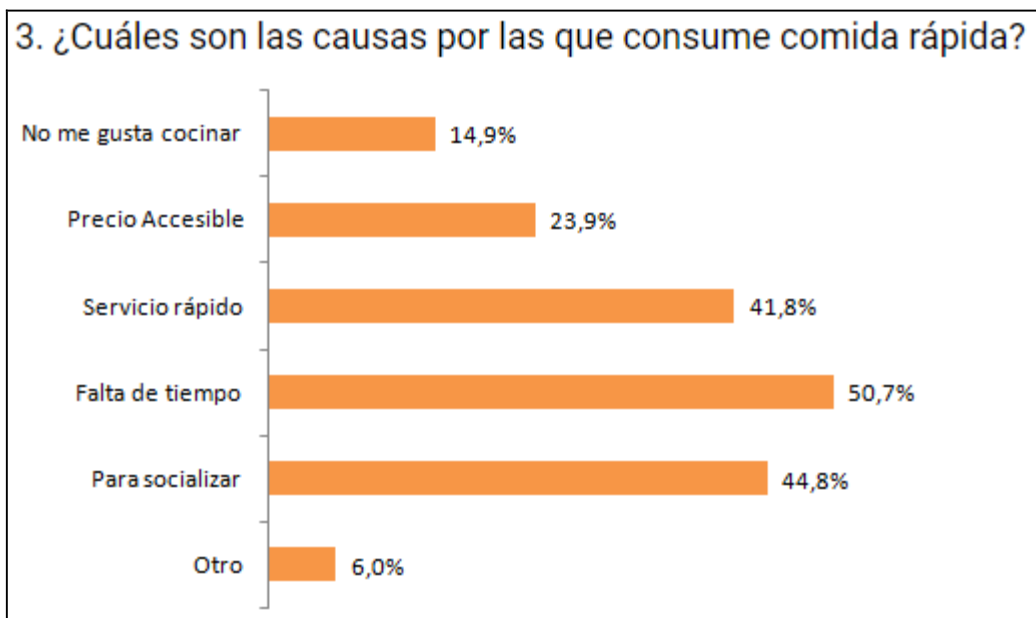
**Anexo 28.** Respuesta N°1 – Encuesta preliminar.



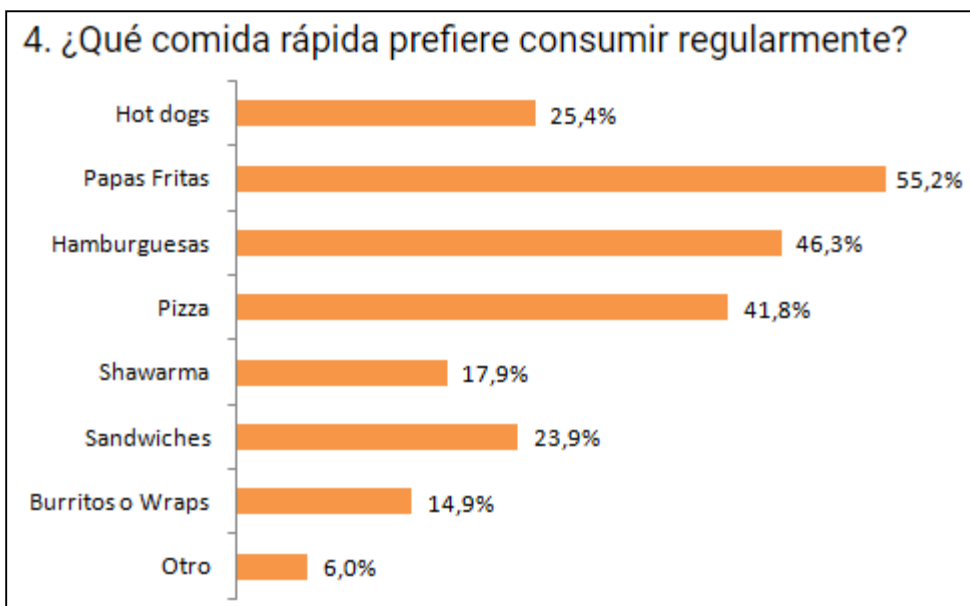
**Anexo 29.** Respuesta N°2 – Encuesta preliminar.



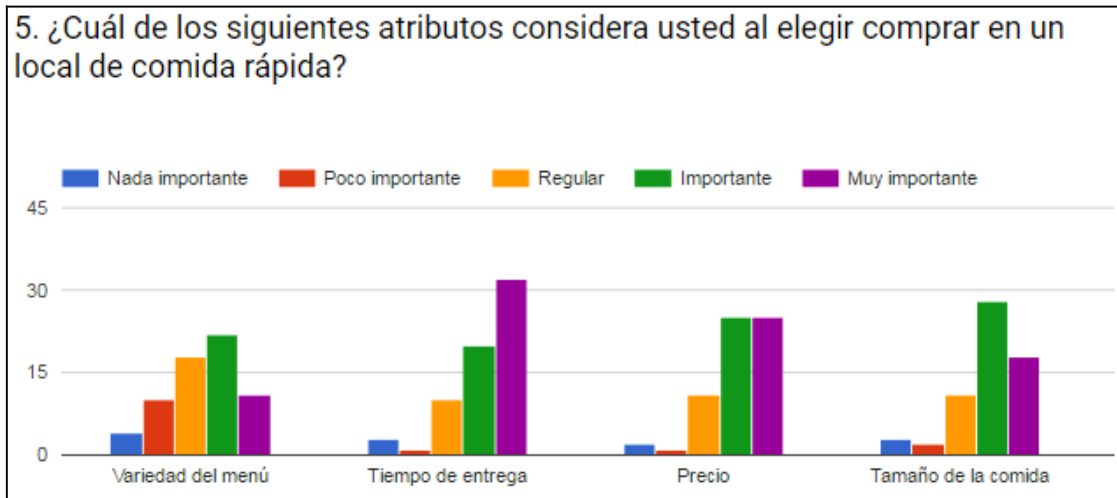
**Anexo 30.** Respuesta N°3 – Encuesta preliminar.



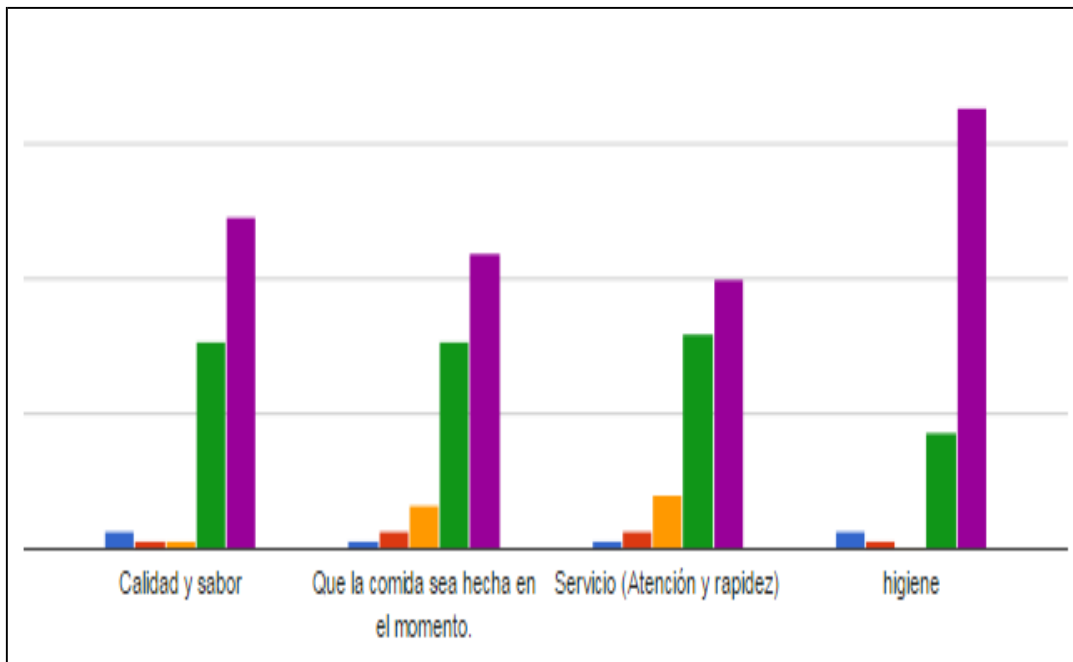
**Anexo 31.** Respuesta N°4 – Encuesta preliminar.



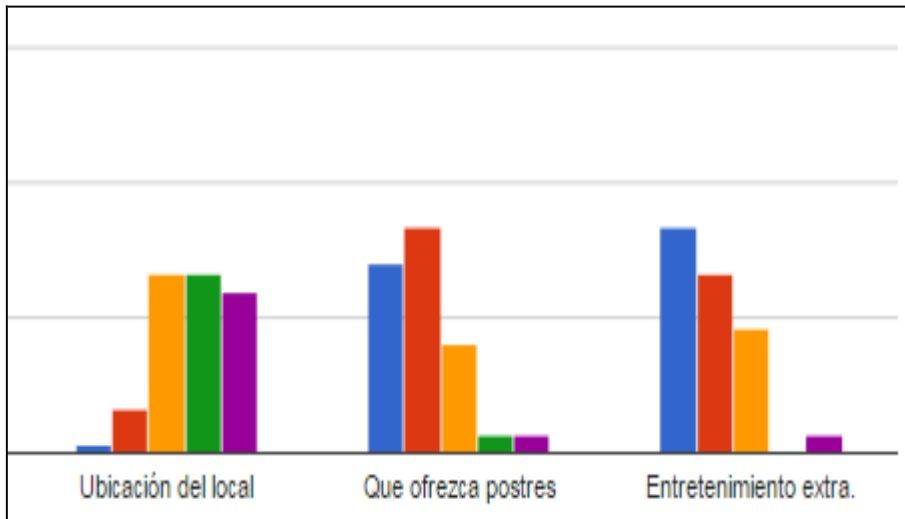
**Anexo 32.** Respuesta N°5 – Encuesta preliminar.



**Anexo 33.** Respuesta N°5 – Encuesta preliminar.



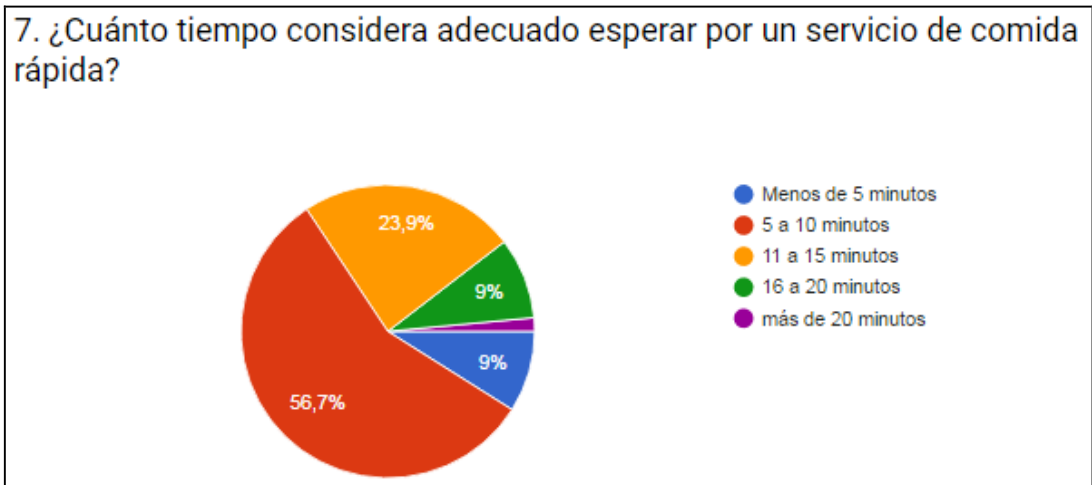
**Anexo 34.** Respuesta N°5 – Encuesta preliminar.



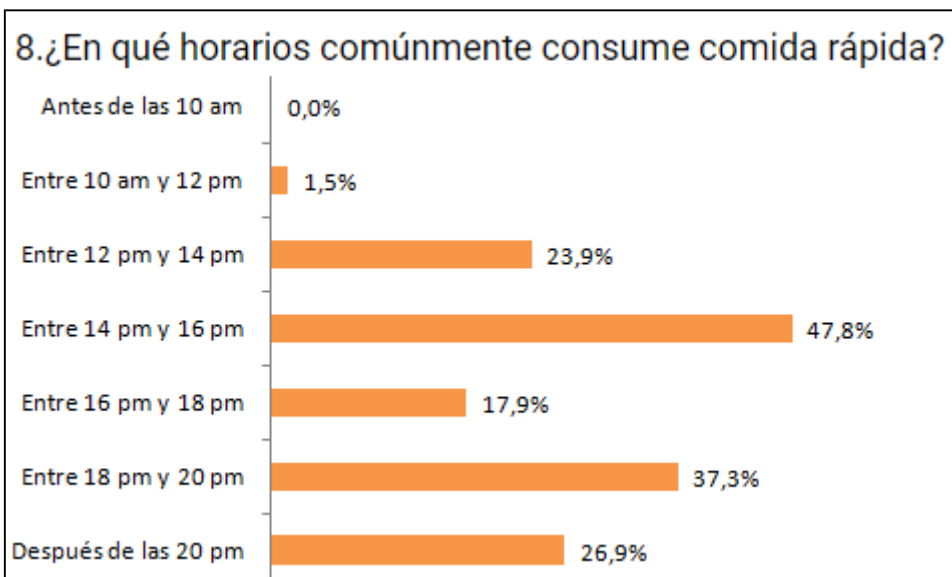
**Anexo 35.** Respuesta N°6 – Encuesta preliminar.



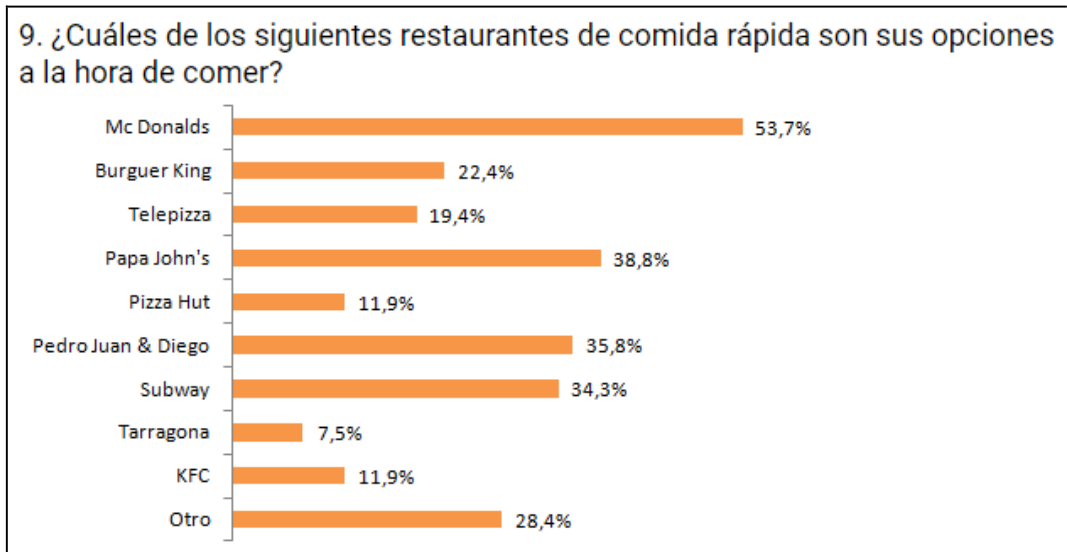
**Anexo 36.** Respuesta N°7 – Encuesta preliminar.



**Anexo 37.** Respuesta N°8 – Encuesta preliminar.



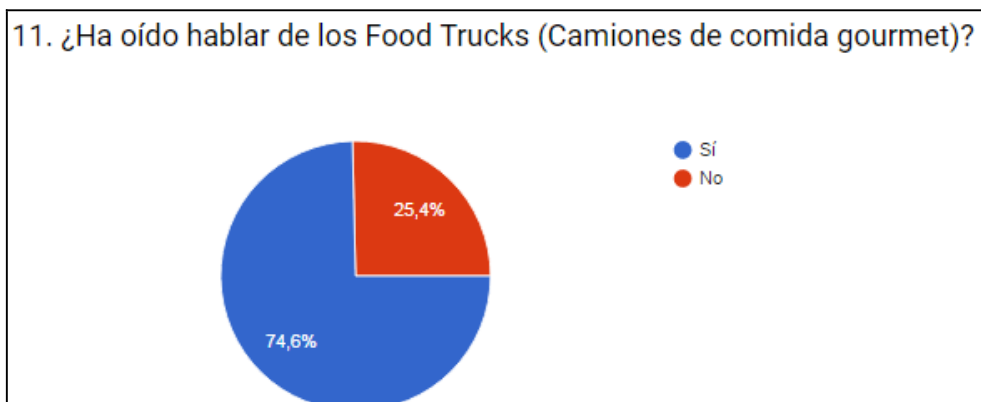
**Anexo 38.** Respuesta N°9 – Encuesta preliminar.



**Anexo 39.** Respuesta N°10 – Encuesta preliminar.



**Anexo 40.** Respuesta N°11 – Encuesta preliminar.



**Anexo 41.** Respuesta N°12 – Encuesta preliminar.



**Anexo 42.** Respuesta N°13 – Encuesta preliminar.

13. Explique el por qué de su respuesta anterior.

Estaría dispuesto si la comida es rica y contundente , tambien si el local cuenta con todo lo necesario en cuanto al higiene y si el costo accesible

Innovación en la forma de presentar lo culinario

porque podría estar ubicado cerca de donde me encuentro y que no haya lugar de comida rapida cerca

Conocer nuevas opciones de sabores y conocer comidas diferentes.

Porque generalmente es comida novedosa.

porque me parece que la atencion es mas rapida

estaría dispuesto a comprar en un Food Trucks porque la mayoría ofrece un buen servicio y calidad en los productos que venden, y esto creo, se debe a que en su mayoría son atendidos por sus propios dueños y obviamente el dueño del "Food Trucks" entregará un muy buen servicio y también una oferta llamativa para resguardar y encantar a su clientela

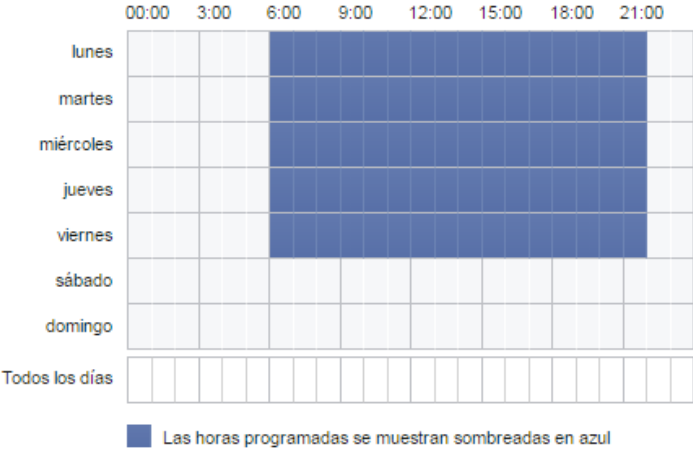
**Anexo 43.** Respuesta N°14 – Encuesta preliminar.



**Anexo 44.** Detalles personalización anuncio publicitario.

CONJUNTO DE ANUNCIOS	
Nombre del conjunto de anuncios	CL - 18+
Segmentación	Lugar: Chile: Valparaíso (+40 km), Viña del Mar (+40 km) Región de Valparaíso; Providencia (+40 km) Región Metropolitana de Santiago Edad: 24 - 40 Personas que coinciden con: Intereses: Comida o Comida y bebidas <a href="#">Menos ▾</a>
Ubicación del anuncio	Facebook Noticias y Facebook Columna derecha
Presupuesto y calendario	\$1800000 Conjunto de anuncios   1 de marzo de 2017 - 28 de febrero de 2018
Optimizar para	Me gusta de la página
Puja	Automática
Pagar	Impresión

**Anexo 45.** Cronograma semanal de publicidad vía Facebook.



**Anexo 46.** Descripción y Análisis de puestos

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Administrador General</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	-
<b>Resumen del Cargo</b>	Las principales funciones de este cargo son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de nuestra cadena de Food Trucks, analizando situaciones adversas en conjunto con sus departamentos supervisados, velando por realzar la marca Tasty Trucks.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>• Desarrollar estrategias de Marketing.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>• Decidir respecto de contratar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>• Realizar seguimiento a la contabilidad de la cadena y evitar desviaciones.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título Profesional en el área de administración de empresas.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Se solicita una experiencia mínima de 3 años en el área de administración de pequeñas y/o medianas empresas.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> El cargo no requiere de mayores</li> </ul>

	<p>requisitos físicos. El ocupante debe ser capaz de permanecer en ambiente de oficina la mayor parte del tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> El cargo requiere una alta capacidad de análisis y resolución de problemas para su desempeño, incluye alta concentración mental y visual.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere un alto nivel de liderazgo para su desempeño.</li> <li>- Debe poseer habilidades de comunicación con las personas.</li> <li>- Capacidad para la rápida toma de decisiones</li> <li>- Se requiere que maneje conceptos involucrados a su negocio, desde procedimientos de alimentos, hasta niveles administrativos del negocio.</li> </ul>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cargo requiere que el ocupante desempeñe sus labores 45 horas a la semana, horario laboral normal.</li> </ul>

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Jefe de Finanzas</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	Administrador General
<b>Resumen del Cargo</b>	<p>El ocupante de este cargo debe realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de nuestra cadena y verificar su adecuada contabilización.</p> <p>Tener un control y una correcta elaboración de los balances financieros, e inversiones que maneje la empresa, así como de los registros financieros, documentos contables, reportes, estadísticas e informes de las cuentas asignadas.</p>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar al día, de manera correcta y adecuada la contabilidad de la cadena de Food Trucks.</li> <li>• Analizar la realidad económica y productiva de la compañía, un análisis que le ayude a nuestra cadena a diseñar excelentes estrategias para ampliar nuestra cobertura a lo largo de todo Chile.</li> <li>• Realizara las correctas proyecciones a futuro de la empresa, lo cual le ayudaran a aumentar y ampliar nuestras inversiones a corto y largo plazo.</li> <li>• Rendir mensualmente los Balances y estados Financieros de nuestra Cadena Food trucks.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título Profesional mención en Finanzas, Contador, Contador Auditor.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Se requiere como mínimo 2 años de experiencias en asesorías financieras a medianas y grandes empresas.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> En general el cargo requiere de un bajo esfuerzo físico, estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Debe tener un alto nivel de atención auditiva y visual.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	El cargo exige una alta capacidad de análisis ante circunstancias empresariales y problemas financiero-contables a los que está sometido la empresa. Debe ser capaz de planear, controlar, dirigir, organizar y analizar.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura. El cargo no está expuesto a riesgos en accidentes laborales.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Jefe de Operaciones</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	Administrador General
<b>Resumen del Cargo</b>	Garantizar la calidad y seguridad de los procesos de producción alimenticios, controlando y coordinando de manera efectiva el personal que será requerido en dicho proceso.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Negociar con los proveedores y velar por una buena relación.</li> <li>b) Elaboración del manual de procedimientos y manejo de alimentos de la cadena Food trucks.</li> <li>c) Gestionar con el personal a cargo reuniones semanales, fijar vacaciones del personal</li> <li>d) Administrar Inventarios y gestionar pedidos.</li> <li>e) Velar por el buen funcionamiento de todos los procesos operativos.</li> <li>f) Realizar constante seguimiento a los procesos de producción en cada camión de comida.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título en el área de Administración de procesos.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> El cargo requiere que el ocupante posea mínimo un año de experiencia en administración de operaciones de una mediana empresa.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> El cargo requiere leves esfuerzos físicos en su desempeño.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Se requiere una concentración mental y visual de nivel medio-alta para el desempeño del cargo.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere una capacidad de análisis de nivel Medio-Alta.</li> <li>- Manejar buena comunicación entre su superior y su</li> </ul>

	personal a cargo.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	El cargo se desempeña tanto en ambiente de oficina como ambiente externo a la oficina, el gerente de operaciones debe visitar y hacer seguimiento constantemente a los procedimientos que están realizando, es por esto que el factor riesgo a accidentes casuales se ve incrementado.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Asistente de Logística y Distribución</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	Jefe de Operaciones
<b>Resumen del Cargo</b>	Garantizar la calidad y seguridad de los procesos de producción alimenticios, controlando y coordinando de manera efectiva el personal que será requerido en dicho proceso. Administrar el recurso humano y material para que el desarrollo del proceso sea de acuerdo a lo establecido.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, controlar, dirigir y organizar el departamento de producción y distribución.</li> <li>• Elaboración del manual de funciones y procedimientos de toda la empresa.</li> <li>• Gestión con el personal a cargo (reuniones semanales, fijar metas de ventas, revisar cuadros de rentabilidad, programar vacaciones del personal, medir niveles de satisfacción, etc.).</li> <li>• Supervisión del trabajo de los encargados de camiones.</li> <li>• Realizar Proceso de inducción los dos primeros años de operación de nuestra cadena.</li> <li>• Encargado del buen funcionamiento de todas las operaciones.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título Profesional en administración de operaciones.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> El cargo exige una experiencia necesaria mínima de Dos años de experiencia administrando la logística de medianas y grandes empresas.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> El cargo está expuesto a situaciones de fuerza corporal que podrían estar expuestas a leves accidentes laborales.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Debe poseer un alto nivel de</li> </ul>

	concentración mental y visual.
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<p>El cargo exige una mediana capacidad de análisis ante circunstancias empresariales en el ámbito operacional.</p> <p>Capacidad para negociar con proveedores.</p> <p>Debe ser capaz de manejar herramientas de comunicación tanto con sus colaboradores como proveedores.</p> <p>Responsabilidad, empatía, amabilidad, comprensión y buen trato.</p>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El trabajo se realiza fuera y dentro de la oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.</p>

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Encargado de Personal</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	Administrador General
<b>Resumen del Cargo</b>	<p>El cargo se desenvuelve como departamento de Recursos Humanos, debe garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.</p>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.</li> <li>• Facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de nuestra cadena y de su puesto de trabajo.</li> <li>• Colaborar en la adaptación del trabajador y su participación activa en la organización.</li> <li>• Elaborar planes de motivación y bienestar para lograr un clima organizacional óptimo.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título profesional en Administración de los Recursos Humanos.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Mínimo un Año de experiencia en la Administración de personal en medianas y grandes empresas.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> Debe tener atención auditiva y visual,</li> </ul>

	<p>en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.</p> <p>- <b>Requisitos Mentales:</b> Debe poseer un alto nivel de concentración mental y visual.</p>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	El cargo exige una mediana capacidad de análisis ante circunstancias empresariales. Debe ser capaz de planear, controlar, dirigir, organizar y analizar.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.</p> <p>El cargo no está expuesto a situaciones de riesgos o accidentes laborales.</p>

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Prevencionista de Riesgos</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	1
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado de Personal
<b>Resumen del Cargo</b>	Apoyar y desarrollar las actividades encomendadas por el departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Food Trucks y la unidad de prevención de riesgos, elaborando un plan de acción que garantice la seguridad de nuestros trabajadores diariamente, sin descuidar procedimientos y protocolos alimenticios.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el referente operativo, a nivel local, de los temas de Prevención de Riesgos y Salud en nuestra organización.</li> <li>• Colaborar en la administración y organización de los temas de Prevención de Riesgos, Salud Ocupacional y de la Gestión Ambiental de nuestra cadena Food Trucks.</li> <li>• Fijar metas con respecto a índices de calidad y seguridad de la comida y cuidado personal. (Índices de accidentes laborales)</li> <li>• Colaborar y propiciar en el mejoramiento continuo de los resultados e indicadores de riesgo del personal y seguridad de la comida.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Título Profesional Ingeniero en Prevención de Riesgos.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Mínimo dos años de experiencia.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Debe poseer un alto nivel de</li> </ul>

	concentración mental y visual.
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	El cargo exige una alta capacidad de análisis ante circunstancias empresariales. Debe ser capaz de planear, controlar, dirigir, organizar y analizar.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura. El cargo no está expuesto a situaciones de riesgos o accidentes laborales, por la misma Naturaleza de su cargo.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Encargado de Camión</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	8
<b>Supervisor Directo</b>	Jefe de Operaciones
<b>Resumen del Cargo</b>	Administra, supervisa, controla y gestiona el buen funcionamiento de nuestros camiones de comida. Es el encargado de conducir, manejar el camión y a la vez operar la caja registradora.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir el Camión de Comida en la ruta asignada.</li> <li>• Informar acerca de fallas y problemas con el traslado.</li> <li>• Velar por la seguridad de las personas que traslada, verificando el buen estado del camión.</li> <li>• Manejar el dinero de la caja registradora.</li> <li>• Rendir cuentas de lo Recaudado en el día.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Licencia de Conducir al día. Tener un título técnico en contabilidad.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Tres meses de experiencia conduciendo.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> Esfuerzo físico moderado, se requiere su esfuerzo solo al conducir, pudiendo variar según las horas del día, Posturas requeridas la mayor parte del tiempo son de pie.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Alto nivel de concentración mental y visual.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<p>Debe ser Responsable y consciente del cargo que tiene.</p> <p>Debe ser Organizado, limpio y ordenado.</p>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El entorno físico en que se desempeña el cargo son instalaciones de los camiones de cocina, expuesto a variaciones de temperaturas entre frías y calientes.</p> <p>Posee un alto riesgo a accidentes laborales si las precauciones no son las correctas, debido a su constante movimiento.</p>



<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Encargado de Cocina</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	8
<b>Supervisor Directo</b>	Jefe de Operaciones
<b>Resumen del Cargo</b>	Administra, supervisa, controla y gestiona el buen funcionamiento de nuestros camiones de comida. Es el encargado de confeccionar los menús, hacer los pedidos necesarios a su supervisor directo, vigila el consumo racional de las materias primas para obtener el máximo rendimiento y durante el servicio controla que los platos solicitados salgan en las condiciones exigidas, además de esto propone para ascensos y despidos, marca los horarios de llegada y de salida de sus colaboradores, Organizar el trabajo en la jornada laboral y vela por la óptima utilización de las materias primas.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y supervisar los procedimientos de su camión de producción a cargo.</li> <li>• Informar acerca de su stock faltante a su supervisor directo.</li> <li>• Realizar inducciones a partir del tercer año de funcionamiento del Negocio.</li> <li>• Velar por la higiene, seguridad y calidad de la comida en proceso.</li> <li>• Revisar la minuta y las cartas de trabajo del día, establecidas para su camión de cocina, con el fin de estipular una pauta de cocina y asignar tareas específicas a sus subordinados en la producción.</li> <li>• Dirigir y supervisar el cumplimiento de funciones de sus subordinados, para que éstos colaboren con los objetivos antes mencionados</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del</b>	- <b>Nivel de Educación:</b> Título Profesional de Chef y/o Gastronomía Internacional.

<b>cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> 1 Año de experiencia profesional.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> Esfuerzo físico intenso, especialmente durante las horas previas al servicio. Ritmo de trabajo moderado a alto, pudiendo variar según las horas del día, Posturas requeridas la mayor parte del tiempo son de pie.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Alto nivel de concentración mental y visual.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<p>Debe ser una persona con Iniciativa y Liderazgo innato.</p> <p>Debe ser Responsable y consciente del cargo que tiene.</p> <p>Debe ser Organizado, limpio y ordenado.</p>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El entorno físico en que se desempeña el cargo son instalaciones de los camiones de cocina, expuesto a variaciones de temperaturas entre frías y calientes.</p> <p>Posee un alto riesgo a accidentes laborales si las precauciones no son las correctas, debido a su constante movimiento.</p>

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Asistente de Cocina</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	8
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado de Cocina
<b>Resumen del Cargo</b>	<p>El ocupante del cargo es el que, en la línea jerárquica, se encuentra bajo la supervisión del encargado/Jefe de cocina.</p> <p>Su labor principal es apoyar las tareas de cocina, limpieza e higiene dentro del camión de comida.</p> <p>Es responsable de preparar y distribuir los alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio alimenticio en nuestra cadena.</p>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas tales como, paletas, cubiertos, colador, bandejas, fuentes de comida, cocina, entre otros.</li> <li>• Lava, seca, esteriliza y organiza en estantes los utensilios e implementos de cocina.</li> <li>• Recopila y elimina desperdicios de alimentos en la cocina.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos de calidad y seguridad de la comida.</li> <li>• Cocina platos de acuerdo al menú solicitado.</li> <li>• Asea las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas en perfecto estado de limpieza.</li> <li>• Mantener una constante comunicación con su supervisor</li> </ul>

	directo.
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> Poseer Título o certificación en el área de Gastronomía.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> Experiencia mínima de 3 meses en el rubro.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> Debe tener atención auditiva y visual, el cargo requiere de una constante actividad física en su jornada diaria.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> Concentración mental y visual de nivel medio-alto.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<p>El ocupante del cargo debe ser una persona Proactivo/a, responsable y consciente del entorno en que desenvuelve sus labores.</p> <p>Debe manejar situaciones de alta presión y ser capaz de sobrellevarlas de manera rápida. Debe ser dueño de una comunicación efectiva.</p>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El cargo requiere su desempeño en un ambiente con variaciones de temperaturas frías y calientes. Está expuesto a accidentes laborales debido a su constante actividad en el desempeño del cargo.</p>

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Encargado de limpieza y mantención</b>
<b>N° de Ocupantes</b>	2
<b>Supervisor Directo</b>	Jefe de Operaciones
<b>Resumen del Cargo</b>	El ocupante de este cargo debe realizar actividades de limpieza rutinaria en las dependencias de nuestras oficinas y centros de atención.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza diariamente de oficinas, baños, azulejos, vidrios y muebles de la casa matriz.</li> <li>• Mantener la higiene de baños en las dependencias</li> <li>• Realizar limpiezas específicas semanalmente.</li> <li>• Reponer los utensilios de escritorio de las oficinas.</li> <li>• Velar por el cuidado, mantención y duración de los implementos para labores de limpieza.</li> </ul>
<b>Requisitos y Especificaciones del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel de Educación:</b> No requiere ningún título profesional.</li> <li>- <b>Experiencia Necesaria:</b> El cargo no requiere un rango de experiencia. El cargo requiere aprender haciendo.</li> <li>- <b>Requisitos Físicos:</b> En general el cargo requiere de un constante esfuerzo físico, estar parado y en movimiento.</li> <li>- <b>Requisitos Mentales:</b> No requiere Mayores requisitos.</li> </ul>
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	Actitud de servicio, Facilidad de expresión verbal y escrita, disponibilidad de tiempo, Orden y limpieza en el trabajo.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<p>El trabajo se realiza dentro de la casa matriz, con temperatura ambiente, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.</p> <p>El cargo no está expuesto a riesgos en accidentes laborales.</p>

**Anexo 47.** Calculo de remuneraciones mediante el método de valuación por puntos.

Factores de Valuación	Ponderación (%)
Requisitos Mentales	40%
Requisitos Físicos	10%
Responsabilidades	35%
Condiciones de Trabajo	15%

Tabla puntaje de factores	Base puntual	800			
Factores de Valuación	Ponderación (%)	Peso (%)	Ptje. del factor	Ptje. G° máx.	Ptje min.
<b>Requisitos Mentales</b>		<b>40%</b>			
Capacidad de análisis	50%	20%	160	160	32
Experiencia Necesaria	50%	20%	160	160	32
<b>Requisitos Físicos</b>		<b>10%</b>			
Esfuerzo Físico Necesario	40%	4%	32	32	1,28
Concentración Mental y Visual	60%	6%	48	48	2,88
<b>Responsabilidades</b>		<b>35%</b>			
Supervisión del Personal	30%	11%	84	84	8,82
Información Confidencial	30%	11%	84	84	8,82
Material o Equipo	20%	7%	56	56	3,92
Métodos y Procesos	20%	7%	56	56	3,92
<b>Condiciones de Trabajo</b>		<b>15%</b>			
Riesgos	50%	8%	60	60	4,5

N° de puestos de Trabajo a valorar	Factores	Base Puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

FACTOR: REQUISITOS MENTALES

<b>Subfactor: Capacidad de análisis</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A</b>	32	El cargo no requiere de tanta capacidad de análisis
<b>B</b>	64	Requiere manejo de conceptos importantes
<b>C</b>	96	Posee una capacidad de análisis media
<b>D</b>	128	Requiere una mediana capacidad de análisis
<b>E</b>	160	Requiere una Alta capacidad de análisis

<b>Subfactor: Experiencia necesaria</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A</b>	4	El puesto no requiere ninguna experiencia previa
<b>B</b>	13	El puesto requiere mínimo 3 meses de experiencia
<b>C</b>	53	El puesto requiere que el ocupante posea un año
<b>D</b>	106	experiencia mínima de dos años
<b>E</b>	160	Experiencia mínima de tres años

FACTOR: REQUISITOS FISICOS

<b>Subfactor: Esfuerzo físico Necesario</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A</b>	6,40	El cargo no requiere de esfuerzos físicos
<b>B</b>	12,80	El cargo requiere leves esfuerzos físicos
<b>C</b>	19,2	El cargo involucra ciertos esfuerzos físicos
<b>D</b>	25,6	El cargo requiere muchos esfuerzos físicos
<b>E</b>	32	El cargo requiere constante esfuerzo Físico

<b>Subfactor: Concentración Visual y mental</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>A</b>	9,6	El cargo requiere una baja concentración
<b>B</b>	19,2	El cargo requiere de una concentración media
<b>C</b>	28,8	El cargo requiere de un medio-alto nivel de concentración
<b>D</b>	38,4	El cargo Requiere de constante concentración
<b>E</b>	48	El cargo requiere de una completa concentración

FACTOR: RESPONSABILIDAD

<b>Subfactor: Supervisión del personal</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
A	8,82	Es responsable solo de su trabajo
B	27,62	dirige el trabajo de 1 persona
C	46,41	Dirige el trabajo de dos personas
D	65,21	Dirige el trabajo de más de 3 personas
E	84	Dirige Jefes de Sección

<b>Subfactor: Información Confidencial</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
A	8,82	No maneja suficiente información confidencial
B	13,84	Maneja información de leve importancia
C	21,73	Maneja información de Medio-Baja importancia
D	34,10	Maneja información de Medio-Alta importancia
E	53,52	Maneja Información de mucha importancia.

<b>Subfactor: Material y Equipo</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
A	3,92	Maneja bajos niveles de materiales y equipos de alto valor
B	7,62	Maneja Algunos Materiales y equipos de alto valor
C	14,82	Maneja regularmente materiales y equipos de alto valor
D	28,80	Maneja constantemente materiales y equipos de alto valor.
E	56,00	Maneja todos los días materiales y equipos de alto valor.

<b>Subfactor: Métodos y Procesos</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
A	3,9	No necesita coordinación con otra área de trabajo.
B	7,6	Necesita coordinación con otras áreas solo a veces.
C	14,8	La coordinación con otras áreas es indispensable.
D	28,8	La coordinación con otras áreas es frecuente.
E	56	La coordinación con otras áreas es absolutamente necesaria.

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

Subfactor: Riesgos		
GRADO	PUNTOS	DESCRIPCION
A	12	El puesto no está expuesto a riesgos de accidentes.
B	24	El puesto está expuesto a riesgo solo a veces.
C	36	El puesto está expuesto a riesgo con frecuencia.
D	48	El puesto está expuesto a riesgo constantemente.
E	60	El puesto está expuesto a riesgo todos los días.

FACTORES	PESO	SUBFACTORES DE EVALUACION	GRADOS				
			A	B	C	D	E
<b>R. Mentales</b>	<b>40%</b>	Capacidad de análisis	32	64	96	128	160
		Experiencia Necesaria	4,4	13,3	53,3	106,6	160
<b>R. Físicos</b>	<b>10%</b>	Esfuerzo Físico Necesario	6,4	12,8	19,2	25,6	32
		Concentración Mental y Visual	9,6	19,2	28,8	38,4	48
<b>Responsabilidades</b>	<b>30%</b>	Supervisión del Personal	8,8	27,6	46,4	65,2	84
		Información Confidencial	8,8	13,8	21,7	34,1	53,5
		Material o Equipo	3,9	7,6	14,8	28,8	56
		Métodos y Procesos	3,9	7,6	14,8	28,8	56
<b>Cond. de trabajo</b>	<b>20%</b>	Riesgos	12	24	36	48	60

Capacidad de Analisis  
 Experiencia Necesaria  
 Esfuerzo Físico Necesario  
 Concentracion Mental y Visual  
 Supervision del Persona  
 Informacion Confidencia  
 Material o Equipo  
 Metodos y Procesos  
 Riesgos  
 Puntos

	40%		10%		35%			15%	100%	
Jefe Administrativo	160	160	6,40	48,0	84,00	53,52	14,82	56,00	12	594,7
Jefe de Finanzas	160	106,67	6,40	48,0	8,8	53,52	14,82	56,00	12	466,2
Jefe de Operaciones	128	53,33	12,80	38,4	27,6	34,10	28,80	56,00	24	403,1
Encargado de Personal	96	53,33	6,40	28,8	27,6	21,73	14,82	28,80	12	289,5
Prevencionista de riesgos	96	13,33	12,80	28,8	8,8	13,84	56,00	28,80	24	282,4
Encargado de Camión	64	13,33	19,20	28,8	27,6	13,84	56,00	14,82	36	273,6
Encargado de Cocina	64	13,33	19,20	28,8	27,6	13,84	28,80	28,80	36	260,4
Asistente de Logística y distribución	32	13,33	25,60	28,8	8,8	13,84	56,00	14,82	48	241,2
Asistente de Cocina	32	4,44	32,00	28,8	8,8	8,82	56,00	28,80	36	235,7
Funcionario limpieza y mantención	32	4,44	32,00	19,200	8,8	8,82	56,00	7,62	48	216,9

CARGOS	PUNTOS (	Salario Promedio (Y	X * Y	X^2	Salario Ajustado
Jefe Administrativo	594,7	\$ 1.502.346			\$ 1.502.346
Jefe de Finanzas	466,2	\$ 989.567	461.358.898	217.364	\$ 989.567
Jefe de Operaciones	403,1	\$ 967.456	389.936.070	162.452	\$ 967.456
Encargado de Personal	289,50	\$ 521.567	150.991.477	83.808	\$ 518.214
Prevencionista de riesgos	282,40	\$ 499.632	141.096.574	79.750	\$ 493.636
Cajero/ Conductor	273,6	\$ 435.897	119.264.713	74.861	\$ 463.174
Encargado de Cocina	260,4	\$ 421.456	109.747.412	67.808	\$ 417.423
Asistente de Logística y distribucio	241,2	\$ 405.345	97.774.304	58.183	\$ 350.952
Asistente de Cocina	235,7	\$ 300.567	70.840.363	55.549	\$ 331.818
Funcionario limpieza y mantencion	216,9	\$ 257.500	55.853.150	47.048	\$ 266.748

	Jeje Administrador	Jeje de Finanzas	Jeje de Operaciones	Encargado de Personal	Procesamiento de Viajes	Cajero/ Conductor	Encargado de Cocina	Asistente de Limpieza y distribución	Asistente de Cocina	Funcionario II
<b>Sueldo Base</b>	\$ 1.502.346	\$ 989.567	\$ 967.456	\$ 518.213	\$ 493.636	\$ 463.174	\$ 417.422	\$ 350.951	\$ 331.817	\$ 266.747
<b>Haberes Afectos</b>										
Gratificación Legal	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 87.738	\$ 82.954	\$ 66.687
<b>Otros Haberes</b>										
Asignación Movilización				\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>Total Imponible</b>	<b>\$ 1.604.273</b>	<b>\$ 1.091.494</b>	<b>\$ 1.069.383</b>	<b>\$ 640.140</b>	<b>\$ 615.563</b>	<b>\$ 585.101</b>	<b>\$ 539.349</b>	<b>\$ 458.689</b>	<b>\$ 434.771</b>	<b>\$ 353.434</b>
<b>Deducciones Legales</b>										
Descuento AFP	-\$ 172.780	-\$ 117.554	-\$ 115.173	-\$ 68.943	-\$ 66.296	-\$ 63.015	-\$ 58.088	-\$ 49.401	-\$ 46.825	-\$ 38.065
Seguro de Cesantía	-\$ 9.626	-\$ 6.549	-\$ 6.416	-\$ 3.841	-\$ 3.693	-\$ 3.511	-\$ 3.236	-\$ 2.752	-\$ 2.609	-\$ 2.121
Descuento Fonasa	-\$ 112.299	-\$ 76.405	-\$ 74.857	-\$ 44.810	-\$ 43.089	-\$ 40.957	-\$ 37.754	-\$ 32.108	-\$ 30.434	-\$ 24.740
<b>Base imponible</b>	<b>\$ 1.309.568</b>	<b>\$ 890.987</b>	<b>\$ 872.937</b>	<b>\$ 522.546</b>	<b>\$ 502.484</b>	<b>\$ 477.618</b>	<b>\$ 440.271</b>	<b>\$ 374.428</b>	<b>\$ 354.904</b>	<b>\$ 288.508</b>
Impuesto Único de 2ª Categoría	-\$ 59.192	-\$ 19.602	-\$ 19.205	-	-	-	-	-	-	-
Tramo	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Factor	0,08	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imp. Determinado	4,52%	2,20%	2,20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Deducciones Legales</b>										
Seguro de Vida y salud	\$ 20.953	\$ 12.474	\$ 12.221	\$ 6.793	\$ 5.025	\$ 4.299	\$ 3.962	\$ 3.370	\$ 3.194	\$ 2.597
	1,60%	1,40%	1,40%	1,30%	1,00%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%
<b>SUELDO LÍQUIDO</b>	<b>\$ 1.229.423</b>	<b>\$ 858.911</b>	<b>\$ 841.512</b>	<b>\$ 515.753</b>	<b>\$ 497.459</b>	<b>\$ 473.319</b>	<b>\$ 436.308</b>	<b>\$ 371.058</b>	<b>\$ 351.710</b>	<b>\$ 285.911</b>
<b>Cantidad de personal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1.229.423</b>	<b>\$ 858.911</b>	<b>\$ 841.512</b>	<b>\$ 515.753</b>	<b>\$ 497.459</b>	<b>\$ 3.786.556</b>	<b>\$ 3.490.466</b>	<b>\$ 742.116</b>	<b>\$ 2.813.677</b>	<b>\$ 571.823</b>

$$F(x) = 3464,181798 * X - 484652,2801$$



**Anexo 48.** Sistema POS (Point of Sale).



**Anexo 49.** Envase de Cartón cubierto con papel de seda.



**Anexo 50.** Envase de Jugos Naturales, vasos plásticos.



**Anexo 51.** Empaque para llevar.



**Anexo 52.**



Fuente: Google Maps.

### Anexo 53.



Fuente: Google Maps.

### Anexo 54. Proyección de Egresos para Capital de Trabajo

Proyeccion de Egresos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Material Directo	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905
Remuneraciones	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886
Servicio Basicos	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980
Arriendos	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000
Mantenciones	-	-	-	-	-	-
Seguros y Permisos	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614
Costos Indirectos	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485
Gastos Extraordinarios	\$ 1.071.674	-	-	-	-	-
Gastos Varios	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206
Pago PPM	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185
Pago IVA	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557
<b>Egreso Mensual</b>	<b>\$ 68.638.492</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>

Proyeccion de Egresos	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Material Directo	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905	\$ 31.117.905
Remuneraciones	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886	\$ 19.118.886
Servicio Basicos	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980	\$ 1.445.980
Arriendos	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000
Mantenciones	-	-	-	-	-	\$ 3.150.000
Seguros y Permisos	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614	\$ 831.614
Costos Indirectos	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485	\$ 184.485
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-	-
Gastos Varios	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206	\$ 241.206
Pago PPM	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185	\$ 1.134.185
Pago IVA	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557	\$ 12.072.557
<b>Egreso Mensual</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 67.566.817</b>	<b>\$ 70.716.817</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 55. Proyección de Ventas

Ventas Precio Normal y Promoción		
Precio Neto	3101	2765
Porcentaje de Ventas	86,10%	13,90%
Año 1	215.779	34.835,35
Año 2	239.754	38.705,94
Año 3	263.729	42.576,53
Año 4	287.705	46.447,13
Año 5	309.464	49.959,94

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 56. Desembolso de Costo Variable por Pago a Transbank

Según el informe de la Asociación de Banco e Instituciones Financieras, ABIF, un 24% del estrato más alto del país utiliza a diario sus tarjetas de débito, por su parte el estrato medio las utiliza en un 17% de forma diaria.

Respecto a las tarjetas de crédito el estrato alto las usa constantemente en un 5% mientras que el estrato medio lo hace en un 1%.

Es decir, en promedio el 20,5% del total de las ventas se realizan con tarjeta de débito, lo que significará el desembolso del 1,49% del total de las compras a la empresa Transbank, y el 3% del total de las ventas se realizarán con tarjeta de crédito, costándole a la empresa el 2,95% de las ventas realizadas bajo esta modalidad. La información se resume en la tabla 56.1.

Tabla 56.1. Porcentaje de venta en Tarjeta de Débito y Crédito.

	Alto	Medio	Promedio	Comisión
Tarjeta Débito	24%	17%	20,50%	1,49%
Tarjeta Crédito	5%	1%	3,00%	2,95%

Con la información de la tabla 56.1, sumada a la proyección de ventas del anexo 55, además de la información que nos indica que el 86,10% de las ventas se realizarán a precio normal, se puede estimar el dinero a desembolsar cada año por el uso del servicio que ofrece Transbank, para eso se tomó las ventas de cada año a precio normal que como se ve en la tabla 56.2,

equivale a 215.779 personas y se obtuvo el equivalente al 20,50% que usará las tarjetas de débito, este valor se multiplicó por el precio neto del combo a precio normal, y luego se multiplico por la comisión, dando en dinero a pagar por las personas que compraron a los combos a precios normales, posteriormente se realizó la misma operación, pero con precios en promoción, es decir se tomaron las 34835,35 personas que compraron a un precio de 2764,71 y los 34835,35 se multiplicaron por el 20,5% de personas que usan las tarjetas de débito y forman parte de nuestro público objetivo. El resultado se multiplicó por los 2764,71 del precio en promoción y por la comisión de 1,49% dando la cifra final a pagar por personas que compraron con tarjeta de débito sumando ambos resultados.

En resumen:

$$215.779 * 20,5\% * \$3100,84 * 1,49\% + 34.835,35 * 20,5\% * \$2.764,71 * 1,49\% = 2.337.928,47$$

Tabla 56.2. Cantidad de Ventas a Precio Normal y en Promoción

<b>Año/Precio Neto</b>	<b>3.100,84</b>	<b>2.764,71</b>
<b>%</b>	86,10%	13,90%
<b>1</b>	215.779	34.835,35
<b>2</b>	239.754	38.705,94
<b>3</b>	263.729	42.576,53
<b>4</b>	287.705	46.447,13
<b>5</b>	309.464	49.959,94

Los resultados finales se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 56.3 Costo Variable Por Uso de Servicio Transbank

<b>Costo Variable por Ventas con Tarjetas</b>			
<b>Año</b>	<b>Débito</b>	<b>Crédito</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	2.337.928	886.327	3.224.255
<b>2</b>	2.597.698	984.807	3.582.506
<b>3</b>	2.857.468	1.083.288	3.940.756
<b>4</b>	3.117.238	1.181.769	4.299.007
<b>5</b>	3.352.995	1.271.146	4.624.142

## **Anexo 57. Costo Fijo Anual e IVA Anual**

Costo Fijo	
Remuneracion Mensual	\$ 19.118.886
Costo Fijo Mensual Bruto	\$ 24.576.344
Costo Fijo Mensual Neto	\$ 23.929.199
Iva Mensual	\$ 647.145
Costo Fijo Anual Con IVA	\$ 294.916.132
Costo Fijo Anual Sin IVA	\$ 287.150.394
Iva Anual	\$ 7.765.739

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 58. Simulación Crédito Hipotecario a 10 Años

### Datos de Contacto

RUT	18.037.824-3	E-mail	jeanpablo.or@gmail.com
Nombre	jean pablo olivares rifo	Teléfono	09-90915874

### Datos de tu Simulación

Valor Propiedad	UF 11.992	(Pesos: \$315.869.280)	Tasa Fija (%)	3,33 %
Aporte Contado o Pie (UF)	UF 3.568	(Pesos: \$93.981.120)	Tipo de Propiedad	Casa
Total Crédito	UF 8.424	(Pesos: \$221.888.160)	Estado de Propiedad	Nueva
Plazo	5 años		Región	V Región De Valparaiso
Porcentaje de Financiamiento	70%			

### Cuadro de Dividendos

Dividendos	Años	Tasa Fija (%)	Seguros		Total Dividendo	
			Desgravamen	Incendio / Sismo		
Simulación	5	3,33%	-	-	\$4.024.140	UF 152,7748
Opción 1	10	3,48%	-	-	\$2.197.158	UF 83,4142
Opción 2	15	3,58%	-	-	\$1.600.531	UF 60,7635

### Gastos Operacionales

Tasación de la Propiedad	\$87.976
Estudios de Títulos	\$92.190
Gastos Notariales	\$92.190
Borrador Escritura	\$72.435
Impuesto al Mutuo	\$1.775.128

### Indicadores de la Simulación

Carga Anual Equivalente (CAE)	3,37%
Costo Final del Crédito (CFC)	\$241.448.411

Fuente: Página Web Banco Santander