



Universidad del Bío-Bío  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Gestión Empresarial

**TÍTULO:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TECNICA Y ECONOMICA  
PARA INSTALAR UN CAFÉ EN CHILLAN VIEJO”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**  
Técnico Universitario en Administración Empresas

**ALUMNA:**  
Cecilia Beatriz Morales Padilla

**PROFESOR GUIA:**  
Enzo Benjamín Cortez Bazo

Chillán – Chile 2014



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

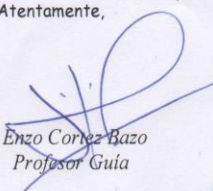
Chillán, agosto 18 de 2014.

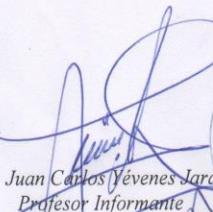
### Informe: Memoria de Título


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA INSTALAR UN CAFÉ EN CHILLÁN VIEJO" de la alumna Cecilia Beatriz Morales Padilla.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.5 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Enzo Cortez Bazo  
Profesor Guía

  
Juan Carlos Yévenes Jara  
Profesor Informante

  
Pedro Severino González  
Coordinador



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

## **AGRADECIMIENTOS**

En esta hora donde he terminado la primera parte de mis estudios superiores, agradezco a Dios por otorgarme la fuerza y entereza de poder culminar este momento tan anhelado en mi vida, y en forma especial a mi Madre Teresa, para ella también este logro, ya que es mi motor de motivación para seguir adelante y ser mejor cada día y sobre todo decirle que “la amo”.

Agradezco a mi familia, gracias por la confianza que depositaron en mí, por mi parte realizaré todo lo que esté a mi alcance para no defraudarlos, quizá estas no sean las palabras más hermosas pero son de todo corazón y nacen de lo más puro de mi alma para ofrendárselas a ustedes que son mi familia y mi razón de ser, los quiero mucho.

Agradezco a Hernán, Sin duda alguna, quien abrió esta ventana pendiente en mi vida, a él le debo todo, quien debió sacrificar su tiempo, en post de mi desarrollo personal y profesional, por su eterna comprensión, paciencia y apoyo moral, constancia y fe en mí, muchas gracias, decirte que te amo mucho.

En esta investigación hubo un esfuerzo no tan solo de mío, sino que también de mi profesor guía Enzo Cortez Bazo, quien tuvo la paciencia para orientarme, guiarme, corregirme y explicarme cada uno de los pasos para poder desarrollar esta memoria.

A todos GRACIAS.

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal es evaluar un proyecto para la instalar un café y su viabilidad económica, para ello aplicar los conocimientos adquiridos de la carrera. Esto me permite ganar experiencia para analizar futuros proyectos, fundamentado en alcanzar el estatus de microempresario.

Para ello se enfocara en la idea de un Café. Esta iniciativa a evaluar estaría ubicada en el sector comprendido entre O'Higgins, 20 de Agosto, Juan Martínez de Rosas y Ángel Parra, ello pues existe una gran afluencia de público e instituciones de educación y públicas de la zona.

En la actualidad Chillan Viejo es una de las ciudades que tiene uno de los crecimientos demográficos más importantes en la última década en el país. Chillán Viejo 28.775 mil habitantes. Ésta última, además, es la segunda comuna que más creció en la provincia con (31,8%) desde la medición anterior en 2002. A este crecimiento le acompaña también el de la actividad económica, comercial y académica.

Dado lo anterior se estudiaron los actuales oferentes de café en el sector céntrico de esta ciudad, que estén a dos cuadras a la redonda y a su vez se determinará la demanda del target apuntando de 15 a 45, años a través de una encuesta abierta.

Los productos que se evaluarán son el café expreso italiano en sus diferentes variedades, más productos secundarios como helados softy barquillo, sándwich sellados, tortas, jugos granizados y bebidas. Todos estos productos apuntan a satisfacer las necesidades de rapidez y calidad en atención.

La propuesta de atención será con estilo juvenil, rápido, higiénico y de grato ambiente. La idea está sustentada en que el sector antes citado no está presente un negocio de estas características y sólo encontré lugares de atención de comida rápida o restaurantes y cafeterías que apuntan a otro segmento. Todo ello amparado en los tipos de servicios de comida adyacentes a los barrios universitarios de Concepción y Temuco.

Para la evaluación del negocios se siguieron una serie de pasos consecutivos, que permitieron dar una secuencia al estudio de factibilidad económica de este proyecto.

Se realizó un análisis de mercado con una encuesta cerrada para obtener una información específica, esto me permitió tener una base de datos de los clientes objetivos, la oferta del servicio y los productos más idóneos a ofrecer.

Se realizó el estudio técnico, del sector industrial y se diseñó un plan de operaciones, con el respectivo estudio legal y organizacional. Posterior a esto se realizó la evaluación económica del proyecto, el estudio de factibilidad financiera y flujo de caja proyectado a cinco años.

Los resultados de este proyecto arrojaron como datos importantes, que los potenciales consumidores reconocen que su interés en estos tipos de servicios. Junto a ello indican que pagan más de lo esperado y que pese a que el mercado está siendo atendido, ellos valoran una propuesta de este tipo y queda un potencial nicho de mercado por ser atendido de mejor forma.

Respecto a los costos; los fijos son los más alto, junto con los de administración y ventas. El proceso no requiere mayor especialización, siendo lo prioritario la entrega del servicio orientada al cliente.

En cuanto a los estados financieros proyectados; la proyección mensual genera suficiente efectivo para capital de trabajo, la rentabilidad operación proyectada es del orden del 47% anual, dato congruente con la rentabilidad del sector industrial.

Respecto a la inversión total del proyecto, \$ 7.116.980, el 66% será aporte mío y la diferencia será financiada por deuda. La exigencia de la inversión es del 30% y la deuda es del orden del 24%.

El flujo de caja genera un VAN de \$ 12.997.961 positivo para el negocio y su TIR para el dueño es de 168,9%.

## **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.**

### **Objetivo General:**

Determinar la factibilidad económica y financiera de establecer un café en la ciudad de Chillán Viejo.

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar los competidores directos e indirectos.
- ✓ Identificar las barrera de entrada y salida del mercado
- ✓ Definir el mercado meta
- ✓ Estudiar el mercado al cual apunta el proyecto
- ✓ Conocer los gustos y preferencias de los potenciales clientes
- ✓ Establecer una adecuada estrategia de comercialización
- ✓ Determinar la localización óptima, las instalaciones adecuadas y la capacidad de negocio.
- ✓ Calcular la factibilidad económica y financiera para la puesta en marcha del negocio.

## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO.

Todos hemos sentido la necesidad de buscar un lugar para poder pasar un momento con nuestros amigos y poder conversar cómodamente en un ambiente agradable ya que en nuestro país este concepto no existe del todo.

Así que por medio, de este estudio podremos saber si nuestra idea de negocio es rentable o no y como cumplir con todas las exigencias que involucran la iniciación de un proyecto.

Por tal motivo, la justificación de este proyecto se puede traducir en términos de propósito y también en términos de aporte que pueda brindar, los cuales son:

- ✓ La importancia de este proyecto se puede ver en términos del propósito satisfacer la necesidad del público de poder salir a un lugar y disfrutar de una velada al aire libre en compañía de amistades, al mismo tiempo que en su interior tener la opción de un bar ambientalizado.

Por otra parte es importante no solo gustar al público sino llegar a ser la primera opción para ellos.

- ✓ Además, este proyecto se justifica en la manera que se convierte en un aporte, que lo deja como opción para empresarios que quieran llevar a cabo sus reuniones en el salón de este café a un precio más bajo con un servicio de calidad, donde la experiencia supere la expectativa del cliente.



## **METODOLOGÍA.**

Dentro del marco metodológico a utilizar para la elaboración del proyecto, se utilizarán distintos métodos para la obtención y recopilación de información.

Una de las herramientas a utilizar serán las entrevistas y encuestas tanto a clientes potenciales como público en general, todo esto con el objetivo de conocer el perfil de la segmentación mercado, identificando gustos, preferencias, cultura, etc.

En la aplicación de las herramientas no se demandará mucho tiempo ni dinero, dado a que las encuestas y entrevistas serán aplicadas en terreno y realizadas de manera presencial.

La tabulación de la información que las diversas herramientas arrojen, se realizarán a través de excel, estos resultados nos ayudarán a obtener una primera evaluación del proyecto.

Además, se buscará determinar los costos de construcción que se deberán de incurrir para la construcción del local comercial.

A través de la aplicación de los distintos métodos y herramientas se podrá identificar si resultará rentable la idea de negocio. En algunos casos, generalmente basta con la evaluación a nivel de perfil para tener elementos de juicio suficientes para tomar la decisión de invertir o no en la idea de negocio.

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	3
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	4
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	7
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	7
<b>JUSTIFICACION DEL PROYECTO</b>	8
<b>METODOLOGIA</b>	9
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL NEGOCIO</b>	13
1.1. Datos Económicos	15
<b>CAPITULO II: MERCADO META</b>	17
2.1. Análisis del Macro Entorno	17
2.2. Análisis del Micro Entorno	21
<b>CAPITULO III: ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL</b>	24
3.1. Barrera de Entrada	24
3.2. Rivalidad entre Competidores	24
3.3 Barrera de Salida	24
3.4 Poder de los Compradores	25
3.5 Poder de los Proveedores	25
3.6 Amenaza de productos sustitutos	25
3.7 Resumen	25
<b>CAPITULO IV: ANALISIS OA</b>	26
4.1. Oportunidades	26
4.2. Amenaza	27
<b>CAPITULO V: ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO</b>	28
5.1 Características del Mercado	28
5.2 Estimación y proyección de la Demanda	30

<b>CAPITULO VI: ESTUDIO TECNICO</b>	<b>33</b>
6.1 Localización	33
6.2 Tamaño del Proyecto	36
6.3 Definición de los Productos	37
6.4 Capacidad de Producción	43
6.5 Infraestructura	44
6.6 Manejo y Procesos	45
6.7 Costo de Producción	47
6.7.1. Costos Variables	47
6.7.2. Costos Fijos	49
6.8 Inversiones Iniciales	50
<b>CAPITULO VII: ESTUDIO LEGAL</b>	<b>56</b>
Tramite 1: Constitución de la Sociedad	56
Tramite 2: Iniciación de Actividades (Servicio de Impuesto Interno)	58
Tramite 3: Certificado de Información Previas (I. Municipalidad)	59
Tramite 4: Solicitud de autorización Sanitaria (Seremi de Salud)	59
Tramite 5: Patente Comercial (I. Municipalidad)	60
Tramite 6: Timbraje de Documentos Tributarios (Servicio de Impuesto Interno)	60
Interno)	49
Tramite 7: Inscripción de Mara	61
<b>CAPITULO VIII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>62</b>
8.1 Diseño Organizacional	62
8.2 Especificaciones de los puestos	63
8.3 Remuneración personal	66
8.4 Reclutamiento y selección del personal	67
8.5 Manual de cargo	68
8.6 Diagrama de entrega de servicio	69

<b>CAPITULO IX: EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO</b>	70
9.1 Tabla de depreciación	70
9.2 Estados financieros proyectados	71
<b>CAPITULO X: EVALUACION DE FACTIBILIDAD FINANCIERA</b>	73
10.1 Costo de Capital	73
10.2 Flujo de caja financiado	74
<b>CONCLUSIONES</b>	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	78
<b>ANEXOS</b>	79
Anexo 1: Matrices de análisis Porter del sector industrial	79
Anexo 2: Encuesta base del proyecto	85

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Chillan Viejo es una de las ciudades que tiene uno de los crecimientos demográficos más importantes en la última década en el país. La comuna posee 28.775 habitantes según datos preliminares del Censo de Población y Vivienda que se efectuó entre abril y junio de 2012 en todo el territorio nacional. De hecho se precisó que la capital provincial tuvo un crecimiento de 30.2% de su población respecto de 2012, cuando sumaba 162.746 habitantes.

El crecimiento, demográfico, ha ido acompañado de un importante desarrollo de la actividad comercial céntrica de Chillan, la que ha incentivado la participación laboral de habitantes de las localidades aledañas a la comuna. Además, el crecimiento en infraestructura y oferta académica serían otros de los tantos factores que estarían gatillando el aumento de la población.

Por lo anterior expuesto, se determina que existe un número importante de personas (ejecutivos, administrativos, técnicos y estudiantes) que eventualmente con tiempos breves de desayuno, colación o break de recreaciones, cerca de su lugar académico y laboral, apuntando a la idea de negocio en este segmento de mercado, pero particularmente al grupo etario de 15 a 35 años.

La idea surge básicamente de estudiar oferentes de café expreso en el sector céntrico de Chillán Viejo, que estén a dos cuadras a la redonda para determinar si existe demanda de café expreso

El local contará con producto principal que será el café expreso italiano en sus diferentes variaciones, más producto secundario como helados soft y barquillo, sándwiches sellados, tortas, jugo granizados y bebidas. Todos estos productos apuntan a satisfacer las necesidades de rapidez y calidad en atención. De esta forma, el valor agregado que entregará será la atención con estilo juvenil, rápido, higiénico y de grato ambiente. El público actual, sensible a estas características indica estar

saturado de las “comidas chatarra” alta en colesterol, con ambientes bulliciosos, olores imprégnate y filas de espera interminables.

En el sector, no está presente un negocio de estas características y sólo existen lugares de atención de comidas rápidas o restaurantes que apuntan a otros segmentos. Estos ocupan más tiempo en la atención, y poseen infraestructura elevada que repercute en el precio final. Por tanto, su ubicación en pleno centro es favorecida por un importante flujo de personas.

Creo que este tipo de edad necesita un lugar donde puedan ser atendidos rápidamente, con calidad de servicio con un estilo jovial y donde puedan adquirir los productos mencionados, sin pagar un elevado precio, sin demoras, sin atención parcas, olores de frituras y sin estar en ambiente aglomerado o con gente mayor.

El proyecto se posicionará como competidor directo de las comidas rápidas y restaurantes tradicionales del sector céntrico, situándose en medio de estos dos tipos de atención de servicios de café, como un nuevo target, con mix comercial innovador y sólo visto en Concepción, Temuco y las principales ciudades del país.

El objetivo principal de este trabajo es evaluar si el proyecto es viable, ello con la motivación de alcanzar el estatus de futuros microempresarios. Para ello me enfocaré en la idea consensuada de una Café. Esta iniciativa, a evaluar, estaría ubicada en el sector comprendido entre las calles O’Higgins, 20 de Agosto, Juan Martínez de Rosa y Ángel Parra, pues existe una gran afluencia de público y atractivos turísticos por el Parque Monumental Bernardo O’Higgins, más oficinas aledañas.

## 1.1 Datos Económicos

Poco a poco los chilenos están apreciando la cultura cafetera. Es por eso, y según lo demuestra un estudio de *Euromonitor Internacional*, el consumo de café en nuestro país ha tenido un incremento del 15,1%, llegando a un promedio de 202 tazas per cápita.

Según expertos, esta cifra en aumento, va de la mano con el desarrollo de Chile. De hecho, el valor de la renta per cápita anual alcanza un promedio de US\$19.000, suceso que a generado un incremento del consumo de parte de los individuos.

Por otro lado, actualmente el valor de venta en retail del café ha mostrado mejoras impresionantes. Sus alzas apuntan a un 82%, crecimiento correspondiente a 5 años. Por lo cual, se evalúa como un producto muy bien recibido en el mercado.

La cultura cafetera se está introduciendo cada vez más en Chile, tanto así que en los últimos cinco años este mercado creció un 78%, alcanzando en 2010 ventas por US\$167 millones (Consultora Euromonitor). Esto ha significado un crecimiento de un 10% en valor y volumen, incluso al primer trimestre de 2011, (Empresa Nielsen)

No obstante, aún estamos lejos de alcanzar los niveles de países como: Suecia y Noruega, en los cuales la industria del café sumó US\$646 millones y US\$400 millones, respectivamente.

Menos aún se puede comparar el mercado chileno con el de países productores de café como Brasil y Colombia, los que con US\$4.976 millones y US\$675 millones, respectivamente, lideran en tamaño según cifras del año pasado.

Los niveles de gastos por habitante en Chile también están por debajo del resto de los países. Mientras los chilenos desembolsaron US\$9,7 per cápita en café el 2010, noruegos y suecos gastaron US\$85 y US\$82, en cada caso. Los brasileros, en tanto, pagaron US\$25 por habitante y los colombianos US\$14 en igual periodo.

Pero el mercado chileno posee particularidades que lo distinguen de los demás países a nivel mundial. Una de ellas es la alta penetración del café soluble que supera el 93% del total de tazas que toman los chilenos, dejando el resto del porcentaje al café tostado y molido, según indico Juan Pablo Cañas, marketing manager de Necafé Chile, marca que cuenta con el 71% de participación de mercado. Según cañas, la tendencia más relevante de este mercado es que se está incrementando el consumo, el cual, está llegando a más de 180 tazas per cápita al año, cifra que en 2009 fue de 166 tazas (consultora Nielsen)

Los café saborizados o lacteados han sorprendido y son una de las principales razones del desarrollo de la categoría gourmet, logrando participaciones como segmento de hasta un 10% a nivel nacional, señaló.

El consumo de café especial, categoría que incluye a los que se comercializan en formato de cargas para cafeteras de diseños especiales de uso doméstico que entraron fuerte al mercado en 2010, ha aumentado un 41% en volumen y un 43% en valor durante los últimos 12 meses, según los datos de Nielsen a marzo del 2011. Esto ha restado puntos al café instantáneo tradicional, el cual registro una leve caída de un 0,1% en volumen y un 2,4% en valor.

Asimismo, el café en grano disminuyo sus ventas en un 24% en volumen y 1,4% en valor, durante el mismo lapso.

Cabe destacar que en Chile el 45% del volumen total de café se comercializa en supermercados grandes (más de 2.500m<sup>3</sup>); 43% en pequeños, y un 12% en canales tradicionales, señala Nielsen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Fuente *americaeconomia.com* y *euromonitor.com/chile*. Publicado el 23 de Mayo, 2013

<sup>2</sup>Fuente: *Diario la Estrategia Chile*, 02 de Noviembre de 2013



## CAPÍTULO 2

### 2. MERCADO META

#### 2.1. Análisis del Macro Entorno

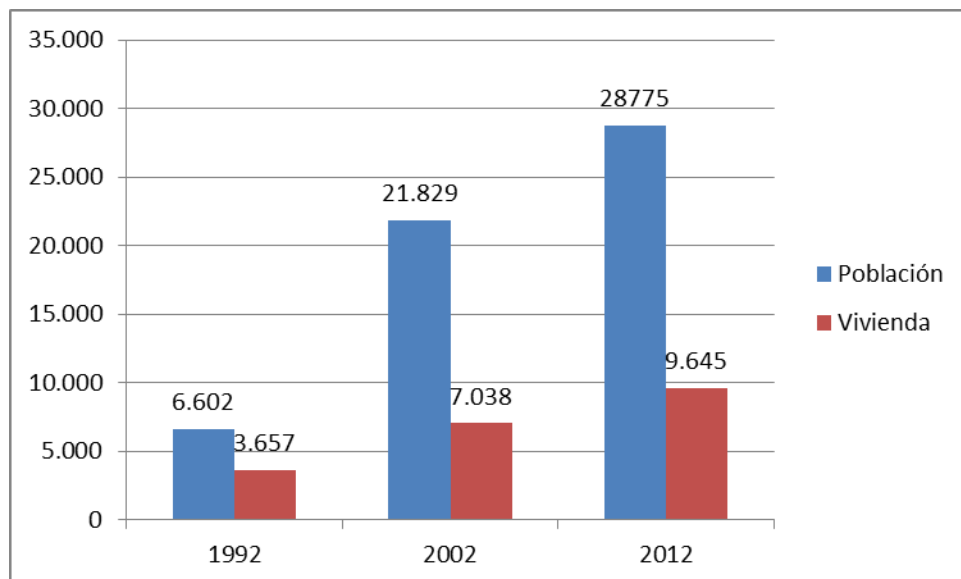
El análisis del Marco entorno considera aquellos factores que afectan a la empresa pero sobre los cuales difícilmente puede actuar, por lo que tiene que adaptarse a ellos.

Se puede destacar lo siguientes:

##### a) Análisis Socio Cultural y Demográfico

El proyecto está diseñado para implementarse en la comuna de Chillan Viejo, según el último censo del 2012 la comuna aumento su población en un 31,8% en los últimos 20 años, lo que la ubica como la segunda comuna más poblada de la región del Biobío una de las ciudades no capitales regionales con mayor población del país. También hay que mencionar que la construcción de viviendas tuvo un aumento de un 37% con respecto al censo 1992 lo que confirma el alto crecimiento demográfico de la comuna y la buena oportunidad para proyectos y planes de negocios.

#### EVALUACION DE LA POBLACION DE CHILLAN VIEJO



## **b) Análisis Económico**

De acuerdo al Censo del año 2002, la población económicamente activa mayor de 15 años en un 70,7% corresponden a trabajadores asalariados, esto quiere decir que son trabajadores dependientes. Un 18,5% se declararon en el censo como trabajadores por cuenta propia, lo que quiere decir que en esta categoría se encuentran las personas que emprenden actividades de todo tipo de manera independiente, por ejemplo: almacenes, comercio de detalle, actividad agrícola y ganadera, entre otras.

Respecto de las ramas de actividad económica, en la siguiente tabla se observa que la población económicamente activa se desempeña principalmente en la rama “Comercio al por Mayor y Menor”, representando un 23,4% de la población económicamente activa, le sigue la rama “Industria Manufacturera” con un 13,6% y “Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura” que representa con un 10,6%. Destaca también la rama de “Trasportes, almacenamiento y comunicaciones” con un 8,6%.

Hay que tomar en consideración la evolución de las actividades económicas a partir del año 2002, en donde la tendencia ha sido el fortalecimiento y la instalación en la comuna y en torno a la ruta 5 norte, de actividades manufactureras, lo cual supone un aumento de la población económicamente activa trabajando en esta rama. De igual forma, el comercio se ha visto favorecido por un aumento de la población, dado fundamentalmente por la llegada de migrantes desde otras comunas de la región.

Destaca el posicionamiento del comercio de detalle tipo almacén, verdulería, botillería y comercio en general, que se ha ido desarrollando en torno a la Av. Libertador Bernardo O’Higgins. Importante es la instalación del Supermercado Unimar, que provee de productos a los habitantes de Chillán Viejo y que genera empleos.

En el acceso sur a Chillán Viejo, en torno a la Av. Libertador Bernardo O’Higgins, se emplazan actividades que demandan mayor uso de suelo, como bodegajes, maestranzas y otras empresas de manufacturas. Por ejemplo, en este sector se ubican 2 distribuidoras de gas licuado y otras empresas, que generan empleos.

Desde el punto de vista de los trabajadores independientes, en la trama urbana de Chillán Viejo se observa una cantidad importante de almacenes y panaderías que abastecen el mercado local.

En torno a la Plaza Mayor Isabel Riquelme, se está desarrollando poco a poco, un comercio y gastronomía, que puede, siempre y cuando, exista un mejoramiento en la calidad de estos establecimientos, generar un polo de servicios gastronómico, comercio, venta de productos locales y artesanía vinculada a las actividades de turismo histórico que se desarrolla en el Parque Monumental Bernardo O'Higgins. Interesante sería ofrecer un producto turístico completo, incorporando gastronomía, artesanía y productos locales. Para ello evidentemente se tienen que posicionar algunos productos locales y realizar acciones tendientes al mejoramiento de la oferta gastronómica.

Como ya fue mencionado, y según datos aportados por el Censo de Vivienda y Población del año 2002, las principales actividades económicas de la comuna son: el comercio, la industria manufacturera y la agricultura, por tanto estas tres áreas económicas son el principal sustento de la economía local. En esta perspectiva, todas las acciones tendientes al fomento productivo debieran ir en esta línea; esto quiere decir que se deben fortalecer estas actividades, mediante la generación de condiciones adecuadas que permitan potenciar estas áreas. Por ejemplo: en materia de industria, el Plan Regulador Comunal establece un área definida para la instalación de actividades industriales, lo cual sin duda incentivará la instalación de empresas manufactureras y bodegaje en esta zona, ubicada en torno a la ruta 5 sur, ya que además el sector cuenta con excelentes condiciones de conectividad vial. También, respecto de la actividad agrícola y comercial, ambas se pueden seguir fortaleciendo a través del trabajo que desarrolla el PRODESAL, en el caso de la Agricultura Familiar Campesina y en general por el trabajo llevado cabo por el Centro de Desarrollo Productivo (CEDEP), ya sea en materia de intermediación laboral (OMIL) o respecto del fomento del emprendimiento. Obviamente, el comercio y la actividad agropecuaria, pueden potenciarse aún más en la medida que también se fortalezca el trabajo en materia de turismo rural e histórico, ya que la figura de Bernardo O'Higgins, es un elemento fundamental de la historia de Chile, lo cual puede sustentar el desarrollo de circuitos turísticos basados en la historia, cultura, ruralidad y productos locales.

En esta misma línea, el año 2009, la municipalidad creó el Centro de Desarrollo Productivo (CEDEP), el cual reúne los departamentos y programas que tiene que ver directamente con el desarrollo económico de la comuna. El CEDEP agrupa las Unidades de Fomento Productivo, La Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), El Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) y el Programa Jefas de Hogar (PJH) El objetivo del CEDEP es “fomentar el desarrollo productivo y económico a nivel local, esto es, micro, pequeñas y medianas empresas así como de la habilitación, capacitación, perfeccionamiento de la fuerza laboral comunal de acuerdo a las necesidades expresas de los oferentes de empleo (empresas) a nivel urbano y rural. Para ello desarrolla proyectos, planes y programas con financiamiento municipal, estatal y privado. El Centro de Desarrollo Productivo comienza su trabajo asesorando a los diferentes microempresarios de la comuna con postulaciones a los fondos de apoyo existentes, tales como, capital semilla de SERCOTEC y FOSIS con sus programas de apoyo a actividades económicas y microempresa”(Antecedentes preliminares Cuenta Pública, 2010).

El CEDEP, en materia de fomento productivo realiza un trabajo de apoyo a la Asociación de Artesanos del Parque y también asesora a distintos artesanos y productores que no se encuentran asociados. Al respecto, el CEDEP realiza la Feria Nacional e Internacional del 20 de Agosto, con la participación habitual de expositores nacionales e internacionales.

Uno de los roles fundamentales del CEDEP tiene que ver con canalizar recursos externos en materia de fomento productivo. En efecto, gran parte de las iniciativas en esta línea son financiadas con recursos externo, como el Programa de Apoyo al Microemprendimiento (PAME), Programa de Apoyo a la Actividad Económica (PAAE), fondos concursables del SERCOTEC, entre otros.

En Chillán Viejo existen alrededor de 60 microempresas que se agrupan en 3 organizaciones: la Feria de Productores y Artesanos Bernardo O’Higgins, de Emprendedores de Chillan Viejo y de Artesanos del El Parque.

## **2.2. Análisis del Micro Entorno**

Delimitación del sector Industrial. La empresa que se estudia cabe en la industria de los restaurantes y se identifican los siguientes elementos del micro entorno:

### **a) Grupos de clientes:**

Todas las personas de entre 15 y 45 años que estudian, trabajan en Chillan Viejo y tienen la necesidad de un lugar alternativo, con una atención rápida, entretenida, agradable.

### **b) Proveedores:**

La empresa brindará servicios de calidad y productos higiénicamente procesados, además, de precios accesibles a cualquier bolsillo. Por esta razón, se deberá investigar y realizar cotizaciones para elegir a los mejores proveedores que estén en un margen óptimo de confiabilidad, higiene, responsabilidad y buen precio. Entre los posibles proveedores podemos mencionar:

- Supermercado Jumbo
- Supermercado Líder
- Supermercado Unimar
- Pastelería la Abuelita
- Pastelería Fuente Alemana

### **c) Competencia:**

El sector industrial dentro de los límites establecidos, que va desde Avenía Libertador Bernardo O'Higgins por el norte y Humberto Rodríguez por el sur, calle Erasmo Escala oriente y calle Juna Martínez de Rosas poniente, se componen de 12 competencias indirectas. Estos se dedican al rubro de alimentación y en mayor o menor grado compiten indirectamente con este proyecto.

### La competencia Indirecta:

- **Restaurante Los Adobes:** Restaurante de Parrilladas, ubicado en 20 de Agosto con Libertad Bernardo O'Higgins, frente a la Plaza, ofrece Parrilladas, colaciones, bebidas alcohólicas, café, sándwich, orientado al segmento medio bajo y un público adulto y turistas.
- **Restaurant Hospedaje 80 & Mas:** Restaurante de comida típica, ubicado en calle 20 de Agosto, frente a la Plaza, ofrece bebidas alcohólicas, café, papa pizza, helados y todo tipo de sándwich en gran variedad, orientado a segmento medio bajo y público adultos y turistas.
- **Restaurant Chocolate Pimienta:** Restaurante comida rápida, ubicado en 20 de Agosto, ofrece colaciones, sándwich, completos, pizzas, bebidas, jugos, papas fritas, está orientado a un segmento medio, personas jóvenes y adultos.
- **Restaurante y Hostal Parrita:** Restaurante de comida típica, ubicado en Avenida Libertad O'Higgins, ofrece parrilladas, comida típica, bebidas alcohólicas, café, sándwich, orientado al segmento medio y un público adulto y turistas.
- **Restaurante Delicia del Mar Ruiz de Gamboa:** Restaurante comida de marisco y pescado, parrilladas, colación, café, sándwich, bebidas alcohólicas, jugos, orientado al segmento medio, personas adultas y turistas.
- **Restaurante Pena la Tranquera:** Restaurante de comida típica, Ubicada en Avenida Libertador Bernardo O'Higgins, ofrece parrillas, bebidas alcohólicas, sándwich, colaciones, jugos, café, orientado al segmento medio y personas adultas y turistas.

- **Cafetería Terpel:** Cafetería ubicada en Avenida Libertador Bernardo O'Higgins con Luis Araneda, ofrece café en variedad, sándwich, helados, jugos, bebidas, papas fritas, completos, orientado al segmento medio y un público adultos y jóvenes con carácter de ejecutivos.
- **Las Terraza:** Ubicado en 20 de Agosto frente a la Plaza, ofrece principalmente comida chatarra, jugos, bebidas, colación, sándwich, café, helados, está orientado a un segmento medio enfocado principalmente en los niños y adolescentes.
- **Café Plaza:** Cafetería ubicada frente a la plaza en 20 agosto, entre Juan Martínez de Rosas, ofrece café en variedad, sándwich, helados, jugos, bebidas, papa fritas, colación, orientado a un segmento medio y enfocado principalmente a niños y jóvenes.
- **El Suave:** Ubicado en Ángel Para frente a la plaza, ofrece comida rápidas, completos, sándwich, papas fritas, pollos asados, bebidas, está orientado a un segmento principalmente a satisfacer la demanda de comida para personas que trabajan en la cercanía de la plaza de la comuna, que no puedan salir de puesto de trabajo.
- **Rincón de Contulmo:** comida rápida, ubicada en Avenía Libertador Bernardo O'Higgins y Cabildo, ofrece comida rápida, papas fritas, completos, papa pizza, colación, bebidas sándwich, orientado a segmento medio y personas jóvenes y adolescentes.
- **El Goloso:** Comida rápida, ubicada en Avenía Libertador Bernardo O'Higgins con Mariano Egaña, ofrece comida rápida, papas fritas, completos, papa pizza, colación, bebidas sándwich, orientado a segmento medio y personas jóvenes y adolescentes.

## **CAPITULO 3**

### **3 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

#### **3.1. Barreras de Entradas**

Representa una amenaza media para los locales existente, siendo la única limitante el tamaño del mercado. Como principales amenazas tenemos las economías de escala, y un acceso amplio a la materia prima y como amenaza media la poca diferenciación de los productos que se ofrecen, la baja lealtad a la marca que lleva a la alta rotación de clientes. No se requiere de una alta inversión de capital para acceder a un nuevo negocio, no se requiere tecnología avanzada, el efecto experiencia no es relevante por no ser un servicio especializado y no requiere un costo de cambio para el cliente.

#### **3.2. Rivalidad entre Competidores**

Es una oportunidad media por que esta diversificado el mercado y no existen competidores fuertes o posicionados de tal forma que hayan generado lealtades. El crecimiento del sector es medio alto, los costos fijos son relativamente similares para todos, los tipos de productos son medianamente especializados por la variedad de café expresos. Las posiciones estratégicas son neutrales porque no existe una guerra de ofertas o promociones para quitar clientes que tengan efectos significativos.

#### **3.3. Barreras de Salida**

Son media baja por que la inversión para estos tipos de negocios son relativamente bajas, no tienen restricciones sociales, emocionales, ni gubernamentales para cerrar el negocio, ni especialización de activos, porque las maquinas son vendibles en el mercado.



### **3.4. Poder de los Compradores**

Es bajo, lo que se transforman en una oportunidad para el negocio, los consumidores son muchos y los sustitutos son medios, ya que cuando el cliente desea un café no se puede reemplazar por una bebida. El costo de cambio para el comprador es medio, por lo que es una amenaza si no se logra fidelizar a los clientes. El tipo de servicio impide su integración hacia atrás del cliente o consumidor final.

### **3.5. Poder de los proveedores**

Es bajo, porque existen varios proveedores y son productos genéricos al alcance de todos, existe bastantes productos sustitutos, la diferencia y costos de cambios de proveedor son comparativamente bajos y, además no es atractivo para ellos el integrarse hacia adelante, excepto los supermercados.

### **3.6. Amenaza de Productos Sustitutos**

Representa una amenaza media porque la comida chatarra está masificadamente posicionada en la mente del consumidor, además posee menores precios. El café bien diferenciado y solicitado por el cliente no estará en estos tipos de locales de comida rápida y sólo será sustituto como alimento genérico.

### **3.7. Resumen**

*Como conclusión de este análisis, podemos determinar que existe una oportunidad media en este sector industrial, debido a los proveedores y mayores sustitutos. La amenaza de nuevos competidores es media, no existen rivales fuertes y el sector está en mediano crecimiento. (Ver anexo n° 1).*

## CAPITULO 4

### 4. ANÁLISIS OA

#### 4.1. Oportunidades

Las oportunidades de este Plan de Negocio, se concentran en los siguientes puntos:

- ✓ Aumento de la población de la ciudad: Chillan Viejo es la segunda ciudad con mayor crecimientos a nivel país, se ha convertido en una ciudad donde convergen los habitantes de comunas tales como: Rucapequen, Los Colihues, El Quillay, Nebuco, Larqui, etc.
- ✓ Aumento del poder adquisitivo: A nivel país estos últimos años, el poder adquisitivo de las personas ha aumentado considerablemente, según el FMI, en los últimos 10 años el PIB per cápita de cada chileno aumento en un 75%.
- ✓ Apoyo alimenticio de Gobierno: Se pretende a optar a la tarjeta de alimentación de Gobierno a través de un convenio con la JUNAEB.
- ✓ Segmento no identificado y no atendido: Según datos de la encuesta, un alto porcentaje dice de disfrutar un buen café, pero no ha encontrado un lugar adecuado para su comodidad.
- ✓ Aumento en el parque académico: Como consumidores , están los estudiantes del sector académico, personas que transitan y trabajan en los alrededores.....

## 4.2. Amenazas

Las amenazas de este proyecto de café, se concentra en los siguientes puntos:

- ✓ Mercado Pequeño: A pesar que la ciudad va en crecimiento, el grupo de consumidores es limitado para aumentar el tamaño del local y si llega a expandirse, será quitándole clientes a la competencia indirecta.
- ✓ Fácil de imitar: Los productos que se ofrecerán son pocos diferenciados por lo tanto son fácil de imitar, enfocado la diferenciación en el mix comercial.
- ✓ Productos sustitutos de menor valor y calidad: Si bien es cierto los productos de este proyecto tendrán precios menores que las cafeterías tradicionales, siempre serán más altos que los locales de comida rápidas.

## CAPITULO 5

### 5. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

#### 5.1. Características del Mercado

Para el análisis del mercado, objetivo, se realizó una encuesta piloto cuyos resultados se sustentan en un nivel de confianza de 95% y un error de muestra de 5 por ciento. Bajo estas condiciones se estimó una muestra mínima de 92 personas (96 en términos efectivos). El cuadro siguiente resume las principales observaciones del estudio de mercado practicado en la zona céntrica de Chillán Viejo.

ÍTEM	NIVEL
Hombres (mujeres) (%)	63% (37%)
Vive en Chillán Viejo	92.5%
Renta promedio (pesos)	428.523
Trabaja cerca	49%
Estudia cerca	68%
Considera el negocio como necesario	90%
Sería cliente del negocio	95%

Del total de encuestados, más de la mitad declaró trabajar o estudiar cerca de la ubicación específica del negocio, lo que implica una importante afluencia de público en el sector. Aunque el dato más relevante es la necesidad que los encuestados señalan respecto de este tipo de negocios. No hay que perder de vista que, si bien se trata de negocios muy similares, pueden darse algunos aspectos diferenciadores que podrían generar esta opinión.

Ítem	Nivel (%)
Rápida atención	29%
Calidad del producto	27%
Cercanía al lugar de estudio o trabajo	9%
Precios atractivos	19%
Variedad de productos	9%
Promociones	7%

El cuadro anterior revela esta intuición. Cuando se le consulta al individuo acerca de los factores críticos que debiera poseer el negocio y que a su juicio no poseen los demás locales de la potencial competencia (indirecta), percibí inmediatamente que las mayores opiniones se concentraron en la rápida atención, calidad del producto y los precios atractivos. Factores sobre los cuales basamos los objetivos estratégicos de este plan de negocios. Incluso, se le consultó si, de cumplir con estos atributos, cuántas veces visitarían el local para efectos de consumo. Los resultados concentraron el 92% entre visitar el local entre 1 a 3 días.

Ítem	Nivel
Todos los días	6%
2 ó 3 días	70%
1 solo día	22%
Nunca	2%

Financieramente hablando a través de la encuesta se indagó entre la disponibilidad de pago y el gasto efectivo por distintos tipos de productos característicos de estos locales de comida. Los resultados se muestran a continuación:

Producto	Disponibilidad de pago promedio		Gasto efectivo promedio	
	Precio (\$)	Unidades (Cantidad)	Precio (\$)	Unidades (cantidad) 2
Café o Té	723.33	1.30	947.86	1.38
Pasteles	1029.69	1.22	1161.97	1.23
Sándwiches	1254.27	1.25	1754.06	1.30
Helados	908.64	0.81	980.52	0.85

En promedio, las personas estarían dispuestas a pagar o gastar \$3.725 en nuestro local, pensando que tienen una relación de buena calidad y bajo precio. Incluso observamos que su gasto total promedio bordea los \$3.862.

## 5.2. ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

A partir de los datos extraídos en la encuesta se estimó la siguiente función de la demanda por el método de mínimos cuadrados ordinarios:

$$Cantidad_i = B_0 + B_1 DAP_i + B_2 Renta + B_3 GFamiliar + B_4 Comuna$$

Dónde:

- $B_0$  es una constante,
- $DAP_i$  es la disponibilidad a pagar por el producto,
- $i$ =café, pasteles, *sándwiches* y *helados*,
- $GFamiliar$  es el número de personas que componen el grupo familiar del encuestado y
- $Comuna$  es una variable dicotómica que toma el valor 1 si el individuo vive en Chillan Viejo y 0 en otro caso.
- La variable dependiente es la cantidad dispuesto a adquirir del producto  $i$ .

Los resultados se muestran a continuación:

	Café/té	Pasteles	Sándwiches	Helados
Constante	0.6214 <sup>b</sup>	1.0437 <sup>a</sup>	1.1174 <sup>a</sup>	1.2915 <sup>a</sup>
Disponibilidad a pagar	0.0001	0.0004 <sup>a</sup>	-0.0002 <sup>c</sup>	0.0002
Renta	0.00027 <sup>c</sup>	0.0037 <sup>b</sup>	0.0045	0.0005 <sup>c</sup>
Grupo Familiar	0.0353	-0.1119 <sup>b</sup>	-0.0111	-0.0253
Comuna	0.6417 <sup>b</sup>	-0.0372	0.4573	-0.3626

(a) Significativo a 1%,(b) Significativo al 5%, (c) Significativo al 10%

Los resultados preliminares muestran que la renta de la persona es una variable que incidiría positivamente en las ventas físicas de cada producto. No obstante, para el caso de los pasteles, éstas podrían ser mermadas por el mayor número del grupo familiar. Con estas regresiones se estimó las siguientes proyecciones de ventas anuales en pesos para los siguientes 5 años.

Es importante mencionar que la proyección de ingresos por ventas y costos contempla un flujo anual promedio de 8.000 personas, cifra estimada a partir de la información extraída de la encuesta piloto. Tal estimación se considera conservadora pues se asume que el flujo de personas podría ser mayor en condiciones normales.

Año	Ventas (\$)				
	Producto	Precio	Cantidad	Total	Total Proyectado
2014	Café/Té	980	1,36	1.293,45	\$ 45.582.793
	Pasteles	1.162	1,22	1.417,60	
	Sándwiches	1.754	1,25	2.192,58	
	Helados	981	0,81	794,22	
2015	Café/Té	976	1,38	1.345,58	\$ 47.782.702
	Pasteles	1.197	1,24	1.489,33	
	Sándwiches	1.807	1,28	2.303,52	
	Helados	1.010	0,83	834,41	
2016	Café/Té	1.006	1,39	1.399,80	\$ 50.089.632
	Pasteles	1.233	1,27	1.564,69	
	Sándwiches	1.861	1,3	2.420,08	
	Helados	1.040	0,84	876,63	
2017	Café/Té	1.036	1,41	1.456,21	\$ 52.508.823
	Pasteles	1.270	1,29	1.643,87	
	Sándwiches	1.917	1,33	2.542,53	
	Helados	1.071	0,86	920,99	
2018	Café/Té	1.067	1,42	1.514,90	\$ 55.045.778
	Pasteles	1.308	1,32	1.727,05	
	Sándwiches	1.974	1,35	2.671,19	
	Helados	1.104	0,88	967,59	

Por otra parte, la proyección de costo señala lo siguientes niveles para el horizonte de planificación del proyecto. El detalle de costos de cada producto se analizará en secciones posteriores. No obstante, dada la gama de productos objeto de costo, se estimó un promedio a partir de los costos individuales de cada tipo de producto y se categorizó en estas clases de producto.

Año	Costo (\$)				
	Producto	Costo unitario	Cantidad	Total	Total Proyectado
2014	Café/Té	\$ 360	1,36	\$ 491,26	\$ 15.186.047
	Pasteles	\$ 490	1,22	\$ 597,80	
	Sándwich	\$ 470	1,25	\$ 587,50	
	Helados	\$ 320	0,81	\$ 259,20	
2015	Café/Té	\$ 371	1,38	\$ 511,05	\$ 15.913.982
	Pasteles	\$ 505	1,24	\$ 628,05	
	Sándwich	\$ 484	1,28	\$ 617,23	
	Helados	\$ 330	0,83	\$ 272,32	
2016	Café/Té	\$ 382	1,39	\$ 531,65	\$ 16.677.119
	Pasteles	\$ 520	1,27	\$ 659,83	
	Sándwich	\$ 499	1,3	\$ 648,46	
	Helados	\$ 339	0,84	\$ 286,09	
2017	Café/Té	\$ 397	1,41	\$ 553,07	\$ 17.477.173
	Pasteles	\$ 535	1,29	\$ 693,22	
	Sándwich	\$ 514	1,33	\$ 681,27	
	Helados	\$ 350	0,86	\$ 300,57	
2018	Café/Té	\$ 450	1,42	\$ 575,36	\$ 18.315.945
	Pasteles	\$ 551	1,32	\$ 728,29	
	Sándwich	\$ 529	1,35	\$ 715,74	
	Helados	\$ 360	0,88	\$ 315,78	



## CAPITULO 6

### 6. ESTUDIO TECNICO

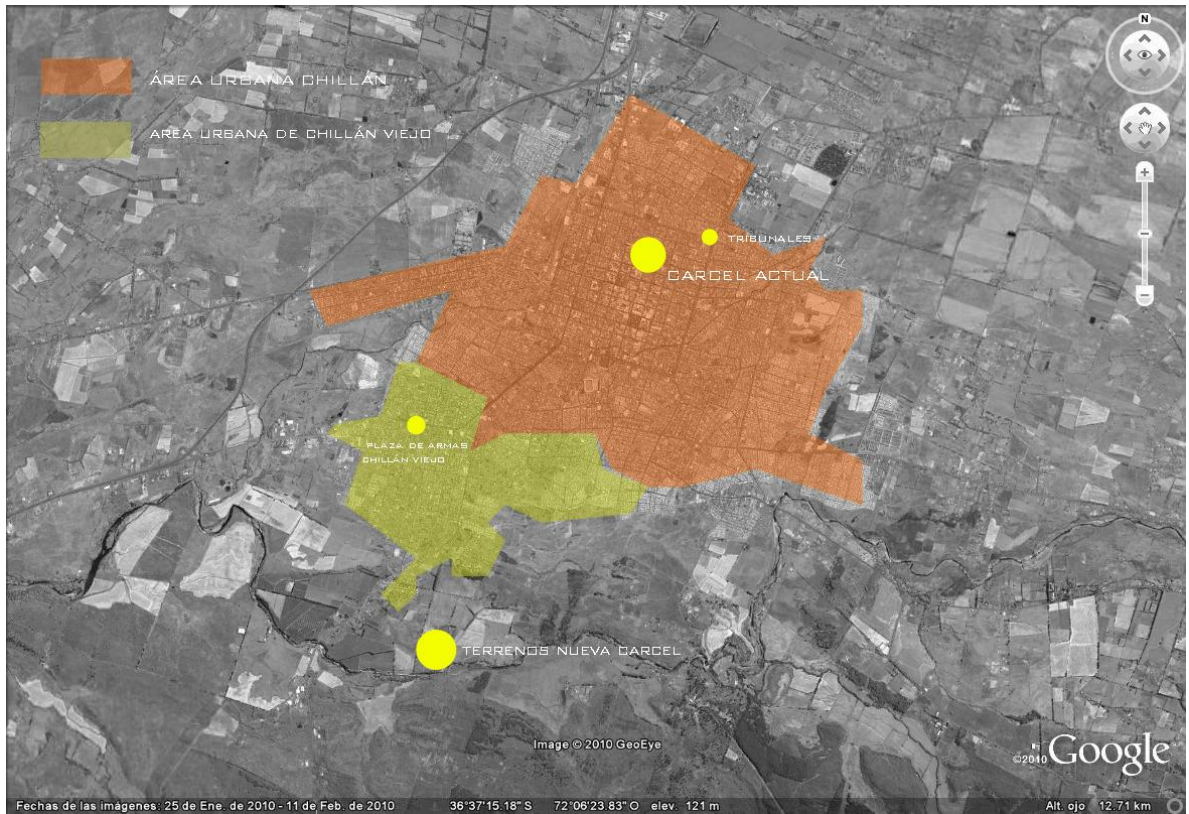
#### 6.1. Localización

##### a) Marco localización

La ciudad de Chillan Viejo se encuentra ubicada en la parte sur de la República de Chile, Chillán Viejo es una de las comunas que conforman la Provincia del Ñuble, en la Región del Bío Bío. Tiene una superficie de 191,8 km<sup>2</sup> y se caracteriza por tener una topografía llana, con la excepción de los faldeos de la Cordillera de la Costa, ubicados al Oeste del llano central. Esta topografía tiene su origen en la depositación aluvial realizada por los conos fluviales, principalmente del río Chillán y Ñuble. La comuna presenta una muy buena posición respecto de la región y del país. Se desplaza en el valle, a los “pies” de la Ruta 5 Sur y cuenta además con la Ruta del Itata, que le permite un acceso expedito a la Metrópolis de Concepción



En términos de distribución de la población, un 85% habita en la zona urbana (localidad de Chillán Viejo), mientras un 15% reside en el área rural. Los principales asentamientos humanos de la comuna son: Chillán Viejo (parte de la ciudad de Chillán), Rucapequén, Quilmo, Quilmo Sur Oriente, Llollinco, Los Colihues, El Quillay, Nebuco, Maule – Larqui y Las Raíces.



b) Micro localización

El café se encuentra ubicado entre las calles:



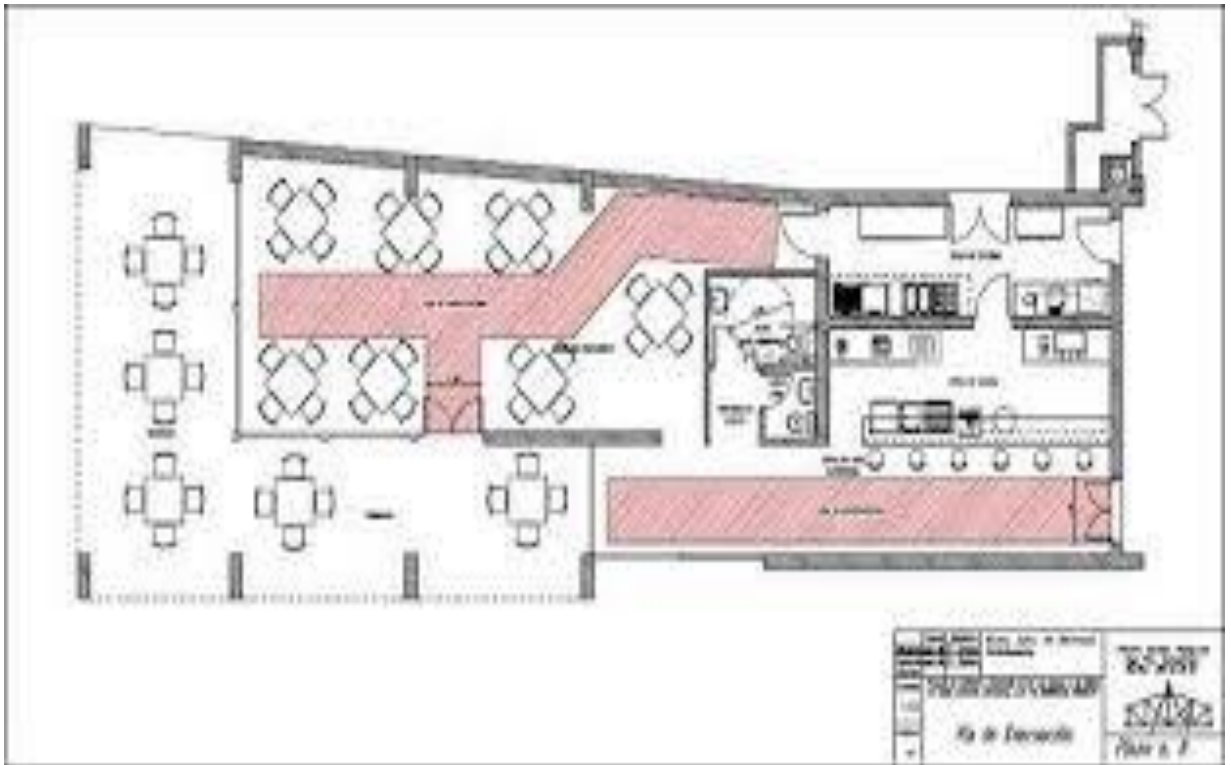
Este café se proyecta ubicar entre las calles 20 de Agosto, Juan Martínez de Rosas y Ángel Parra, La ubicación es estratégica por el flujo de potenciales clientes del segmento que se quiere atender. Estos son jóvenes de 15 a 45 años de edad. Además, luego de haber efectuado los respectivos estudios, en éste sector de la ciudad se ha visto una notable inversión privada en diferentes actividades como locales de comercio y recreación destacando los supermercados, bencineras, centros de servicio y restaurantes, lo que podría ampliar el mercado de consumidores de nuestras potenciales ventas.



## 6.2. Tamaño del Proyecto

Se define en base al tamaño proyectado a explotar y con personal estable de 3 personas. Tendrá aproximadamente un tamaño de 60 mts<sup>2</sup>. De los cuales 40 mts<sup>2</sup> serán las mesas y barras, lo restante será para el espacio de atención y de preparación y un baño de 5 mts<sup>2</sup>. No contará con estacionamiento ni bodegas internas, más que las propias despensas y refrigeradores. El local será arrendado con la infraestructura acorde a la café.

Se adjunta plano tentativo.



### 6.3. Definición de los Productos

#### a) **Café expreso:**

Es un tipo de preparación del café originada en Italia. Debe su término a la obtención de esta bebida a través de una cafetera expreso. Se caracteriza por su rápida preparación y por su sabor más concentrado.

#### Proceso y maquinaria

Para la obtención de un café expreso, se hace pasar agua de alta presión a través del café. Para que el agua atraviese el café extrayendo todo su sabor y aroma, es necesario que el molino se haga muy fino.

Técnicamente, el proceso de obtención de café expreso entra dentro de la operación de lixiviación.

#### Elementos necesarios

Cafetera expreso, cuyo componente más característico es la bomba de presión. A diferencia de las cafeteras de goteo, donde el agua cae por gravedad, este tipo de máquinas expulsan el agua a gran presión. Estas cafeteras suelen llevar un vaporizador que extrae vapor de agua muy caliente que permitirá calentar la leche obteniendo una espuma densa que proporciona un sabor especial para este tipo de café. Esta espuma es utilizada para crear llamativas figuras que dan lugar al denominado arte del latte.

#### Molinillo de muelas o molinillo de café

Los molinillos habitualmente utilizados en el hogar muelen el grano de café mediante aspas. Sin embargo, el molino así obtenido sería demasiado grueso para una máquina expreso y el agua a presión pasaría demasiado rápido entre el café, sin llegar a obtener el sabor característico. Por otro lado, dado que en estos molinillos se gradúa el molino de acuerdo al tiempo de trabajo, un polvo fino implica mucho tiempo en

contacto con aspas a gran velocidad, lo que incrementa la temperatura localmente e inevitablemente cambia el punto de tostado. Los molinillos de muelas aplastan el café entre dos discos dentados obteniendo un molino cercano a un polvillo. De esta forma, prensando un poco el café, se ofrece una resistencia adecuada al paso del agua a presión.



**b) Torta, pastel o kuchen:**

La torta o pastel es un tipo de alimento generalmente dulce y que es a menudo cocido al horno y después relleno con capas de algún tipo de dulce cremoso o untuoso o frutas. Las tartas combinan normalmente un cierto tipo de subproducto del trigo, un agente edulcorante (comúnmente azúcar), un agente astringente (generalmente huevo, aunque el gluten o el almidón es utilizado a menudo por los vegetarianos), grasa (generalmente mantequilla o margarina, aunque se puede substituir por un puré de fruta para evitar usar grasa), un líquido (leche, agua o zumo de fruta), sabores y de una forma de levadura química.

**El Kuchen** es una denominación de origen alemana de un pastel de la repostería centro. Existen múltiples variedades de kuchen. Generalmente se diferencia de la torta por no tener rellenos ni coberturas. Predominan variedades dulces, aunque también hay kuchen salado.



### c) Sándwich sellado:

Un **tostado** es un sándwich de miga que se tuesta hasta que sus tapas de miga queden doradas y crocantes. Generalmente son simples (o sea, solo dos tapas de miga, a diferencia de los triples, que tienen tres) y tienen casi invariablemente queso entre sus ingredientes ya que el mismo facilita una mayor adherencia. El más común es el jamón y queso.



d) **Helado Soft:**

Es un tipo de helado más suave de lo normal. Suele tener un contenido graso inferior (del 3 al 6%) al del helado normal (10 al 18%) y se produce a una temperatura de unos 4° C, mientras el helado normal se almacena a 15° C. Una temperatura más alta permite que las papilas gustativas perciban más sabor. El helado suave contiene aire, introducido en el momento de la congelación.

Todos los helados, incluyendo los suaves, deben congelarse rápidamente para evitar la cristalización. Con el helado suave, deben congelarse rápidamente para evitar la cristalización. Con el helado suave, esto se logra gracias a una máquina especial en el punto de venta. El producto premezclado se introduce en la cámara de almacenaje de la máquina, donde se mantiene a 3° C. Cuando el producto se sirve, la mezcla fresca se combina con la cantidad deseada de aire por gravedad o con la ayuda de una bomba. Entonces bate y se congela rápidamente, almacenándose hasta que se necesita.





**e) Helado barquillo:**

Un cono de helado (cucurucho) es una pasta seca con forma cónica, hecha normalmente de barquillo, que permite tomar helado sin necesidad de un cuenco y una cuchara.

El helado en si es crema helada, helado de crema, helado cremoso, un postre congelado con diversos porcentajes de materia grasa láctea o vegetal. Este porcentaje de materia grasa puede variar, según las regulaciones de cada país. Y entre los diferentes helados tenemos la natilla congelada, el sorbete, helado al agua y pop granizado.

El aire es uno de sus principales ingredientes. Sin el aire, el helado sería una nieve de leche, pero con el aire se convierte en un sistema coloidal de alta complejidad. Consiste en una espuma semisólida de celdas de aire rodeadas por grasa emulsificada junto con una red de diminutos cristales de hielo que están rodeados por un líquido acuoso en forma de sol. Esto es lo que hace efectivamente la diferencia entre una nieve y un helado, el aire combinado con una baja temperatura 40 centígrados y grasa hidrogenada se transforma de un líquido a un espumoso sólido agregándole sus saborizantes y estabilizadores, obtenemos un delicioso helado.



**f) Bebidas y jugos**

Estos son los habituales del comercio ofrecidos por C.C.U. Y Coca Cola Company en sus envases de vidrio o lata.



#### 6.4. Capacidad de Producción

La capacidad de producción se estima en base a los procesos productivos que se detallan. Es importante recordar que se contará con 3 personas para atender desde el pedido la entrega de producto servido en la mesa o barra.

Se estima el máximo de producción en 10 horas diarias.

Producto	Tomar de pedido (Cajera)	Tiempo Preparación	Tiempo de atención	Total tiempo meseras	Total tiempo	Con demanda tentativa	Tiempo estimado Horas
Café expreso	2	2	2	4	6	80	5.33
Torta o kuchen	2	1	2	3	5	45	2.25
Sándwich	2	2	2	4	6	35	2.33
Helado Soft	2	2	2	4	6	50	3.33
Helado Barquillo	2	4	2	6	8	30	3.00
Jugo granizado	2	2	2	4	6	50	3.33
Bebida o néctar	2	1	2	3	5	90	4.50
<b>Totales</b>						380	24.08

También es válido indicar que la capacidad de producción puede aumentar cuando se toman pedidos múltiples generando un menor tiempo de atención por sub tareas iguales.

## 6.5. Infraestructura

El establecimiento estará equipado con todos los implementos necesarios para la manipulación y elaboración de los alimentos.

En cuanto a la caja y recepción de llamados, se contará con un espacio que estará al lado del sector de la cocina, a modo de facilitar el trabajo y el despacho a pedidos.

Contará además con un baño y sala de preparación y sala de mesas. (Ver plano de tamaño del proyecto).

Es importante mencionar, que dadas las exigencias sanitarias para la puesta en marcha del proyecto, éste contará con los suministros básicos para su funcionamiento los cuales son:

- ✓ Agua Potable
- ✓ Luz eléctrica domiciliaria
- ✓ Gas
- ✓ Línea telefónica e internet

En cuanto al terreno éste contará con 60m<sup>2</sup> de construidos. La ubicación en sí estará emplazada en un sector comercial de fácil acceso y en las inmediaciones de centros comerciales y locomoción.

Este local será adquirido en arriendo de inmueble sin muebles, cuyo valor será de \$488.103.

## 6.6. Manejo y Procesos

En la evaluación se han considerado los requerimientos de higiene con que debe contar el local en la elaboración de alimentos y manipulación.

### a) Elaboración y envasado de alimentos

Es importante que todo el proceso de elaboración, incluido el envasado, se realice sin demoras, o sea que todas las etapas se suceden sin interrupción; si esto no pudiera hacerse así, el producto semi-elaborado deberá conservarse refrigerado.

La materia prima debe inspeccionarse, analizarse y clasificarse es su recepción antes de que se incorpore a la línea de producción. No debe contener parásitos, microorganismos ni sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas en cantidad superior a las aceptables.

En caso de resultar no apta, se debe retirar el lote correspondiente debidamente identificado como no apto y luego proceder a su descarte. Debe estar aprobada antes de ingresar a la línea de producción.

Se debe evitar la contaminación cruzada, por lo que no se deben poner en contacto materias primas con productos elaborados o viceversa, en cámaras, líneas de producción o en el almacenamiento.

El agua potable que se emplee para la elaboración del producto debe llegar por una caería independiente del resto de las cañerías para evitar todo tipo de contaminación y asegurar inocuidad en el alimento.

El personal a cargo de los procesos debe ser técnicamente calificado, preparado para realizar las tareas en forma eficiente, evitando problemas y demoras en la producción y asegurando esta mediante la aplicación de técnicas de manejo de la sanidad.

Deben utilizarse recipientes adecuados para el envasado y materiales descritos en el estudio, de modo que se adecuen a los productos que se elaboran. El cumplimiento de estos requisitos asegurará que los alimentos elaborados se mantengan libres de contaminación.

b) Almacenamiento

Los productos terminados deben almacenarse en condiciones seguras que impidan la contaminación, la proliferación de microorganismos o la alteración del producto.

Para ello se contará con refrigeradores, despensas y congeladoras y las máquinas propiamente tal que producen los productos, que estarán siempre conectadas a la red eléctrica.

## 6.7. Costos de Producción

### 6.7.1. Costos Variables

Se ha estimado que los costos variables de producción serán determinados de la siguiente forma, para cada tipo de producto.

Producto	Café	Leche	Crema	Azúcar	Agua	Endulzante	Servilletas	Total
Café Expreso	\$ 150	\$ 50	\$ 70	\$ 50	\$ 5	\$ 20	\$ 15	\$ 360

Producto	Terminado	Servilletas	Total
Torta o Kuchen	\$ 480	\$ 10	\$ 490

Producto	Pan de molde	Jamón	Queso	Servilletas	Total
Sándwich	\$ 150	\$ 145	\$ 160	\$ 15	\$ 470

Producto	Leche	Crema	Batido	Azúcar	Cono o vaso plástico	Servilletas	Total
Helado Soft	\$ 60	\$ 50	\$ 60	\$ 20	\$ 30	\$ 10	\$ 230

Producto	Cassata	Cono	Servilletas	Total
Helado Barquillo Doble	\$ 380	\$ 50	\$ 10	\$ 440

Producto	Jugo Pulpa	Agua	Hielo	Vaso	Bombilla	Total
Jugo granizado	\$ 105	\$ 5	\$ 30	\$ 30	\$ 5	\$ 175

Producto	Terminado	Total
Bebida o Néctar Express	\$ 150	\$ 150



### 6.7.2.- Costos Fijos

En cuanto a los costos fijos, éstos se han determinado en base a los gastos en suministros en arriendos, sueldos y gastos básicos mensuales, como agua, luz eléctrica, gas, teléfono e internet, además de las mantenciones realizadas a las maquinarias y se representan de la siguiente forma:

<b>Costos Fijos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Arriendo local	\$ 488.103	\$ 5.857.236
Luz	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Agua	\$ 45.000	\$ 540.000
Gas	\$ 45.000	\$ 540.000
Teléfono e Internet	\$ 30.000	\$ 360.000
Seguro de cocinería	\$ 33.290	\$ 399.480
Útiles de Aseo	\$ 25.000	\$ 300.000
Renovación de Utensilios	\$ 20.000	\$ 240.000
Mantención máquina café y helado soft	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total</b>	<b>\$ 826.393</b>	<b>\$ 9.916.716</b>

## 6.8. Inversiones Iniciales

A continuación se detallan los ítems correspondientes a la inversión necesaria en los distintos elementos para la puesta en marcha del proyecto, especificando las características técnicas que se deben contener, para su óptimo funcionamiento.

La cafetería utilizará tecnología de línea blanca como se da a conocer a continuación:

<b>Infraestructura</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Sandwichera Oster	2	\$ 39.980	\$ 79.960
Oster Licuadora Modelo 4172	2	\$ 55.980	\$ 111.960
Cafetera eléctrica Express EA8025	1	\$ 599.990	\$ 599.990
Lavaplatos	1	\$ 249.000	\$ 249.000
Microondas	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Refrigerador industrial	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Hervidor de agua industrial	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Utensilios e implementos	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Computador	1	\$ 499.990	\$ 499.990
Juego de loza	1	\$ 150.0000	\$ 150.000
Servicio	1	\$ 55.000	\$ 55.000
LED Samsung 55" UN55F6400	1	\$ 599.990	\$ 599.990

Smart TV 3 D WIFI			
Home Theater Blu-ray HT-F-4500 3 D Samsung	1	\$ 89.990	\$ 89.990
Impresora	1	\$54.990	\$ 54.990
		<b>Total</b>	<b>\$ 3.935.870</b>

Cafetería de planta

Instalación eléctrica que permita la conexión de los equipos que demande energía eléctrica, esta tendrá la capacidad de trabajar a 220 Volts. 20Amp directa de la toma de corriente. Incluyendo conectores y todo lo necesario para su correcta instalación.

Equipamiento incluye:

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Mesa redonda 60 cm	6	\$ 40.000	\$ 240.000
Mesón barra 5 mts. 45 cm	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Sillas	24	\$ 11.990	\$ 287.760
Bancos fijos	10	\$ 12.990	\$ 129.900
Soporte TV	1	\$ 9.90	\$ 9.990
Copero de fierro	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Mesa de trabajo de acero	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Mesón de trabajo	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Juego de muebles de cocina	1	\$ 419.990	\$ 419.990
Artículos de baño	1	\$ 42.990	\$ 42.990
Dispensa con estantería	1	\$ 59.990	\$ 59.990
Cuadros de adorno	5	\$ 12.000	\$ 60.000
Logo letrero	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Iluminación	1	\$ 249.000	\$ 249.000
Útiles de Aseo	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Aire Acondicionado	1	\$ 455.000	\$ 455.000
		<b>Total</b>	<b>\$ 2.524.620</b>

Por lo general, la cocina de una cafetería donde a diario se atiende a muchos clientes, se integra las diferentes áreas o departamentos que son los siguientes:

a) Cocina de producción

Está situada al final de local y debe reunir los siguientes requisitos: amplitud, buena iluminación y ventilación, instalaciones prácticas de fácil limpieza para mantenerlas libres de insectos y adecuada distribución de todos los aparatos para elaborar los alimentos. Es muy importante que haya mucha luz, preferentemente del exterior (luz de día); por lo que es recomendable que tanto el azulejo de las paredes como de la pintura sean de color claro.

b) Zona de lavado

Esta zona se utiliza para lavar loza, vajillas, vasos, cristalería y cubiertos. Debe situarse a la entrada de la cocina, por una de las puertas que comunican al comedor, para depositar los platos sucios y surtirse de platos limpios y cristalería.

c) Almacén de alimentos y bebidas

Debe ubicarse junto al ocal de la cocina y al de la entrada de recepción de mercaderías; cerca del almacén se encontrarán los locales para guardar mercaderías voluminosas: cajas de mercaderías, etc. Una vez que se ha recibido la mercadería, esta debe almacenar y colocar de acuerdo con el tipo de conservación que se requiera.

d) Manipulación e Higiene de alimentos

Para minimizar el peligro de la contaminación cruzada dentro del área de elaboración, es necesario que los trabajadores del establecimiento realicen un correcto lavado de manos entre la manipulación de alimentos crudos y cocidos o listos para consumir, y cada vez que hayan tomado contacto con elementos no higiénicos, (depósitos de

basura, trapos, rejillas, etc). Deberán utilizar guantes desechables. Lavar y desinfectar las superficies y utensilios entre la manipulación de alimentos crudos y alimentos cocidos o listos para consumir.

<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 6.460.490</b>
------------------------	---------------------

**Tabla de SII de la vida útil de los activos**

NOMINA DE BIENES SEGÚN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA UTIL NORMA	DEPRECIACIÓN ACELERADA
ACTIVOS GENÉRICOS		
Instalaciones en general	10	3
Maquinarias y equipos en general.	15	5
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, lavadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
Herramientas liviana	3	1
Letreros camineros y luminosos	10	3
Útiles de oficina	3	1
Muebles y enseres	7	2
Sistemas computacionales	6	2
Envases en general	6	2
Equipo de audio y video	6	2
Material de audio y video	5	1

## **CAPITULO 7**

### **7. ESTUDIO LEGAL**

#### **Trámite 1: Constitución de la Sociedad**

Una vez decidido el tipo de Empresa que se formará, ya sea ésta una Sociedad en cualquiera de sus formas o bien una E.I.R.L., es necesario inscribirla como Persona Jurídica.

Para este efecto, lo primero que se debe realizar es:

#### **1. Escritura de Constitución de Sociedad**

Se establece el tipo de Sociedad, el Giro del negocio, Socios que la conformarán, sus respectivos aportes de capital, porcentaje sobre las utilidades y responsabilidades en caso de pérdidas, entre otras cosas.

El Aporte de capital de los socios será de \$ 1.500.000 cada uno, siendo el total de \$ 4.500.000

Para sociedades más simples, bastaría con la asesoría de una Notaría, quien posee documentos “tipo” que pueden servir como base para Escriturar la Sociedad. El arancel en este caso tiene un costo de a lo menos \$ 70.000 aproximadamente, incluye la posterior legalización del documento.

#### **2. Legalización y extracto de la Escritura**

Este procedimiento se realiza en la Notaría y deberán concurrir la totalidad de los Socios y presentar su Cédula de Identidad y un borrador de la Escritura de Sociedad.



Una vez aprobado el documento en todas sus cláusulas, se procede a la firma y legalización del mismo. Luego de esto se hará entrega de una copia de la Escritura y del Extracto a cada uno de los socios. Es recomendable solicitar 1 ó 2 copias más que servirán de respaldo en caso de trámites, pérdida, etc. Si la Escritura fue redactada por la Notaría, el costo de la legalización se encuentra incluido en el arancel. Si no se realizan modificaciones, el tiempo que demora este trámite es de aproximadamente 2 horas, de lo contrario tomaría 2 o 3 días más. Una vez legalizada la Escritura y Extracto de la Sociedad, se tiene un plazo de 60 días corridos para publicar en el Diario Oficial EN EL Registro de Comercio.

### **3. Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio**

Una vez legalizada la Escritura se procede a la Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio. Se debe realizar directamente en el Conservador de BIENES raíces, donde los Socios o el Representante Legal deberán solicitar el Formulario N° 2 y adjuntar 2 Extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad. Si no se realizan modificaciones, la inscripción demora entre 3 y 7 días hábiles y su costo está sujeto a la tasación de la Sociedad, basándose entre otras cosas, en el capital inicial declarado. El valor de la inscripción asciende a \$ 300.000. Transcurridos los 7 días, se deberá concurrir nuevamente a las oficinas del Conservador de BIENES Raíces para retirar la “Protocolización” de la Sociedad (Fojas, Número de Inscripción y Año), la cual tiene un costo de \$ 3.000.

### **4. Publicación en Diario Oficial**

El Representante Legal, o bien uno de los socios, deberán concurrir a las oficinas del diario La Nación con el Extracto protocolizado de la escritura. La publicación puede tardar entre 3 y 10 días hábiles y tiene un costo aproximado de \$ 80.000 (se cobra por carácter o letra). Una vez que se haya publicado el Extracto, se recomienda comprar 2 ó 3 copias como respaldo legal.

## **Trámite 2: Iniciación de Actividades (Servicio de Impuestos Internos)**

La iniciación de Actividades es el primer requisito para la instalación de cualquier giro comercial o profesional. En este caso de un Restaurante, se debe tener claro cuáles serán las especificaciones del giro, es decir, el tipo de local que se quiere instalar ya que de esto depende el código tributario bajo el cual operará en el futuro. El trámite de Iniciación de Actividades se puede realizar online ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)) o presencial en las oficinas de Impuestos Internos (SII) correspondientes a su comuna y se debe solicitar el Formulario F-4415.

En ambos casos los datos solicitados serán:

1. Información de la Sociedad (Personas Jurídicas y E.I.R.L.)
2. Actividades Económicas a desarrollar

El SII establece la actividad económica bajo Rubros, Sub- Rubros y Códigos. De estos últimos, es importante inscribir todos los códigos posibles que vaya a requerir el giro de la Empresa para evitar problemas posteriores. No hay límites en la inscripción de Rubros y Códigos y esto no implica costo alguno ni mayor tiempo en el trámite. Para el caso de un Restaurant, algunos de los códigos que se desprenden del Rubro y Sub – Rubros correspondientes son:

- ✓ Domicilios
- ✓ Socios o Comuneros
- ✓ Representante Legal o Administrador

### **Trámite 3: Certificado de Informaciones Previas (I. Municipalidad)**

Luego de la Iniciación de Actividades, se deberá elegir el inmueble donde operará la actividad comercial. Si éste ya operaba bajo el giro lo más probable es que no se tengan problemas, sin embargo, si el inmueble escogido no tenía antecedentes de uso comercial es importante verificar su factibilidad y especificaciones técnicas, las que dependerán del Plan Regulador de cada Municipio, esto previo al arrendamiento o compra del inmueble. El certificado Informaciones Previas, entregado por la Dirección de Obras Municipales, especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo, exigencias de construcción, utilidad, etc., permitiendo verificar cuán apto está un inmueble para operar bajo la actividad comercial deseada. Este Certificado es requisito para la obtención de Permiso Sanitario y Patente Comercial. El tiempo que demore la entrega ( 7 a 15 días hábiles) dependerá de cada Municipio, condición que aplicará también a su costo el cual fluctúa entre \$ 3.000 y \$ 5.000 aproximadamente.

### **Trámite 4: Solicitud de Autorización Sanitaria (Seremi de Salud)**

Una vez escogido el local, el Representante Legal de la Empresa deberá presentarse ante las oficinas del Seremi de Salud de su comuna y solicitar el Instructivo y Formulario de solicitud de Autorización Sanitaria para local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”. Para el caso específico de un Restaurant, se deberán adjuntar los siguientes antecedentes.

- ✓ Plano o croquis de Planta y sus Instalaciones Sanitarias
- ✓ Croquis de los Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de frío
- ✓ Sistema de Eliminación de Desechos
- ✓ Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público
- ✓ Certificado de Zonificación

### **Trámite 5: Patente Comercial ( I . Municipalidad)**

Para su solicitud deberán presentarse los antecedentes habituales para el trámite además de, en el caso de un Restaurant, presentar Resolución Sanitaria Favorable emitida por el Seremi de Salud. El tiempo que tarda la aprobación del trámite puede variar entre 3 y 20 días hábiles contados desde la recepción del formulario y la correcta entrega de todos los antecedentes necesarios. Durante este tiempo, Inspectores Municipales verificarán en terreno que las instalaciones cumplan todos los requerimientos del rubro.

Los valores asociados a la obtención de Patente dependerán de cada Municipio y pueden fluctuar entre 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la Empresa. Otro elemento importante que considerar es que se deberá cancelar, junto con la Patente, los derechos de aseo y publicidad, cuyos valores son variables en cada Municipio. En el caso específico de estos últimos, los valores dependerán, además, de las dimensiones y materialidad de los letreros y afiches. En el caso que se requiera solicitar Patente de Alcoholes, se deberán presentar, además, los antecedentes específicos para este efecto, teniendo en cuenta que la aprobación de la solicitud dependerá del Concejo Municipal, el cual se reúne una vez al mes y evalúa, caso a caso, el otorgamiento del permiso.

### **Trámite 6: Timbraje de Documentos Tributarios (Ser vicio de Impuestos Internos)**

Este trámite se puede realizar en forma paralela a la obtención de la Patente. El Representante legal de la Empresa deberá concurrir a las oficinas del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al domicilio de la Empresa y solicitar el Formulario F-3230, el cual deberá ser llenado y entregado junto con el material que se desea timbrar. Se recomienda que en ese momento se timbren Boletas de Compra y Venta y Libros Contables, los cuales pueden adquirirse en Imprentas Y Librerías respectivamente. Para el timbraje de facturas, es necesario que el servicio de Impuestos Internos verifique el correcto desempeño del giro y luego dé la autorización. En algunos casos podrá requerir algunos meses de Declaración de IVA previos antes de la aprobación para emitir factura.

### Trámite 7: Inscripción de Marca

Esta actividad no es obligatoria, pero sí recomendable y puede ser realizada en cualquier momento de la creación de una empresa. Una vez escogido y verificado el nombre de fantasía, marca o logotipo que utilizará el negocio en las oficinas del DPI o bien de manera online en [www.dpi.cl](http://www.dpi.cl). La inscripción de Marca tiene un costo aproximado de \$ 1.000 más 0,5 UTM por cada formulario tipo que dependen de las categorías que se quieran inscribir y se demora cerca de 145 días. Para la Inscripción y Registro de Marca como dominio.cl, el trámite se puede realizar en línea directamente en [www.nic.cl](http://www.nic.cl) y tiene un costo inicial de \$ 20.000 y \$ 84.000, cubriendo desde 2 a 10 años respectivamente.

#### Se detalla el monto de los costos hundidos

<b>Costos Hundidos legales</b>	<b>Columna 1</b>
Escritura de Constitución de Sociedad y Legalización y Extracto de la Escritura	\$ 70.000
Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio \$ 5.500 más un 0,2% del capital declarado	\$ 14.500
Publicación en Diario Oficial	\$ 80.000
Iniciación de Actividades	\$ 0
El Certificado Informaciones Previas	\$ 5.000
Solicitud de autorización sanitaria	\$ 75.000
Patente Comercial	\$ 25.000
Timbraje de documentos tributarios	\$ 0
Inscripción de marca	\$ 21.000
Inscripción de marca con domino.cl	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 310.500</b>

## CAPITULO 8

### 8. ESTRUCTRA ORGANIZACIONAL

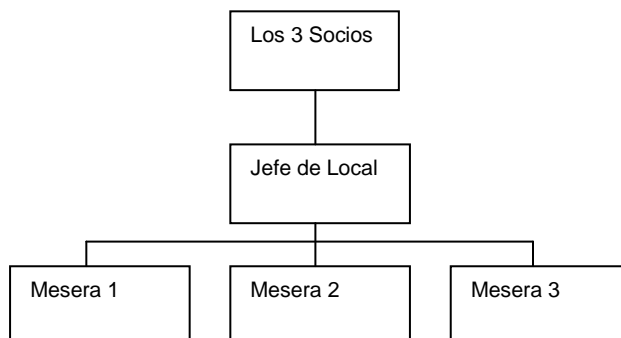
#### 8.1. Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa será la de una Estructura Lineal, o también conocida como Estructura Simple. A definición de esta estructura se debe al tamaño de la organización, sus procesos y actividades por lo que este tipo de estructura es la que más se adapta a la empresa.

Dicha estructura contará con un total de 4 empleados distribuidos en tres turnos, que varía sólo por 1 hora, donde a su vez incluye la media hora de colación legal.

Empleado	Tipo Contrato	Turno	Entrada	Salida	Observación
Jefe de Local	Artículo 22	Sin horario	10:00 AM	20:30 PM	Horario flexible
Mesera 1	Horario fijo	Turno A	10.00 AM	18:30 PM	Horario fijo
Mesera 2	Horario fijo	Turno B	11:00 AM	19:30 PM	Horario fijo
Mesera 3	Horario fijo	Turno C	12:00 AM	20:30 PM	Horario fijo

Debido a su forma simple, es rápida, flexible, de bajo mantenimiento de costo y su contabilidad es clara: además la relación entre jefe de local y sus tres subordinadas es cercana por lo que la toma de decisiones y control se hace ágil.



## 8.2. Especificaciones de los puestos

Descripción del puesto	Chef Administrador	Mesera
Número de puestos	1	3
Personal a cargo	Meseras	Ninguno
Supervisor Directo	Socios	Chef Administrador
Habilidades intelectuales	Estudios afin (chef)	Experiencia previa comprobable
	Experiencia previa comprobable. TÍTULO incap	Capacidad de afrontar situaciones imprevistas
	Capacidad de afrontar situaciones imprevistas	
Habilidades físicas	Salud física y mental	Salud física y mental
	Visión apta	Visión apta
	Condiciones de motricidad	Condiciones de motricidad
	Buena dicción	Capacidad de innovación
		Proactivo
		Historial Previsional de bajas o nulas licencias médicas
Condición del cargo	25 a 45 años	18 a 40 años
	Residencia en la comuna	Residencia en la comuna

	de Chillán Viejo	de Chillán Viejo
	Sexo femenino o masculino	Sexo femenino o masculino
	Estado civil no es relevante	Estado civil no es relevante
Detalles de tareas	Recepción de llamados	Control de Mercaderías y faltantes
	Recepción de dinero y emisión de boletas	Realización de los distintos menús
	Arqueo de caja al final del día	Control de higiene de la cocina maximización de materia prima
	Preparación de libros contables	Atención especializada de clientes
	Pedidos de mercadería	Limpieza y aseo del local
	Control de inventario	Limpieza y lavado de cuchillería y loza
Criterios a desempeñar	Respetar los horarios de trabajo	Respetar los horarios de trabajo
	Eficiencia y eficacia	Eficiencia y eficacia
	Minuciosidad y honestidad en sus labores	Cuidado de los bienes de uso
		Uso adecuado de las mercaderías
Responsabilidad y deberes	Cuidado de los bienes y entorno para el	



	desempeño de su trabajo	
	Buena atención de los llamados	
	Puntualidad en el manejo de libros y cuentas	
	Responsabilidad del dinero manejado	
	Puntualidad en los pedidos de mercadería	
Condiciones de Trabajo y Ambiente:	Sector Administración	El ambiente de trabajo es la cocina

### 8.3. Remuneración del personal

A continuación se presenta la tabla de los sueldos por unidad de trabajador con sus salarios anuales que devengaran cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional en la empresa para el primer año de operaciones:

<b>Sueldos Administrativos Fijos</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Gratificación</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Jefe de local (Chef y administrador)</b>	\$ 345.000	\$ 86.250	\$ 431.250	\$ 5.175.000
<b>Mesera 1</b>	\$ 225.000	\$ 56.250	\$ 281.250	\$ 3.375.000
<b>Mesera 2</b>	\$ 225.000	\$ 56.250	\$ 281.250	\$ 3.375.000
<b>Mesera 3</b>	\$ 225.000	\$ 56.250	\$ 281.250	\$ 3.375.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.275.000</b>	<b>\$ 15.300.000</b>

Los montos de los salarios fueron establecidos en base al promedio de salario pagado en el mercado para cada uno de estos puestos.

#### 8.4. Reclutamiento y Selección de Personal

Es el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de conformación mediante el cual divulgamos y ofrecemos al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretendemos llenar. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. De lo anterior, existen tres tipos de reclutamiento: **Interno, Externo y Mixto**. En nuestro caso solo utilizaremos el sistema externo.

**Ventajas:** Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias en la organización, la entrada e recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

**Desventajas:** Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período; es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

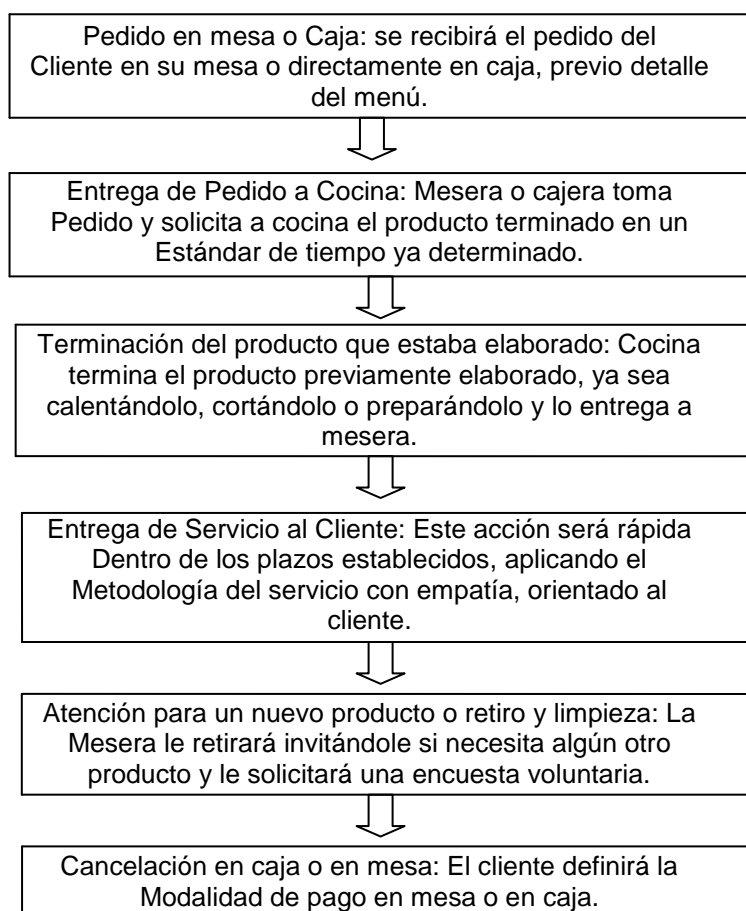
Luego del reclutamiento del personal, la selección se hará luego de haber realizado una entrevista formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El administrador se fijará como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

### 8.5. Manual de cargos

Requisitos	Chef Administrador	Mesera
Descripción Genérica del puesto	Recepción de llamadas telefónicas	Preparar productos y servirlos con atención personalizada a los clientes que consumen. Además de tareas propias de producción de cocina.
	Arqueo diario de caja, confección de libros contables	
	Pedido de mercaderías	
Actividades rutinarias	Recepción de pedidos, recibir, pagos, solicitar las mercaderías a los proveedores, además al a final de mes final de cada día deberá presentar el arqueo de la caja y a final de mes deberá preparar los libros contables.	Elaborar día a día los distintos quehaceres para la realización de los productos de comida.
Actividades eventuales	Las que le sean encomendadas por sus superiores	Organización del servicio gastronómico para eventos extraordinarios
Responsabilidad de Bienes	Computador	Equipo de cocina
	Impresora	Bienes de uso Instalaciones
	Teléfono/ Fax	Otros
	Maquinaria de cocina	
	Red Bank	
	Celular	
	Otros	
Género	Indistinto	Indistinto
Características físicas	Condición física apropiada	Condición física apropiada
Características personales	Responsabilidad Rigurosidad	Capacidad de Innovación y creatividad
		Proactividad
Experiencia previa laboral requerida	Debe tener por lo menos dos años, periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades que el cargo exige y que	Debe tener por lo menos dos años, periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades que el cargo exige.

	completa la familiarización con su campo de actividad.	
Preparación Académica	Instituto que valide título de Chef de Cocina	Enseñanza superior completa de gastronomía, experiencia laboral de dos años y realización de pasantías laborales mínimas de un año.

### 8.6. Diagrama de entrega del servicio



## CAPITULO 9

### 9. EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

En esta etapa elaboraremos el flujo de caja del proyecto. Sin embargo, de acuerdo a la normativa chilena vigente, debemos establecer los montos de depreciación y la estimación del valor residual los activos según su modalidad de depreciación.

#### 9.1. Tabla de depreciación

Activos	Valor	Vida útil	Depreciación anual	Acumulada al 5to año	Valor Libro	Valor desecho
Sandwichera Oster	\$ 79.960	10	\$ 7.996	\$ 39.980	\$ 39.980	\$ 39.300
Oster Licuadora Modelo 4172	\$ 111.960	10	\$ 11.196	\$ 55.980	\$ 55.980	\$ 55.028
rupus Eléctrica Express EA8025	\$ 599.990	15	\$ 39.999	\$ 199.997	\$ 399.993	\$ 196.597
Lavaplatos	\$ 249.000	7	\$ 35.571	\$ 177.857	\$ 71.143	\$ 174.834
Microondas	\$ 35.000	9	\$ 3.889	\$ 19.444	\$ 15.556	\$ 19.114
Refrigerador industrial	\$ 1.100.000	9	\$ 122.222	\$ 611.111	\$ 488.889	\$ 600.722
Hervidor de agua industrial	\$ 160.000	9	\$ 17.778	\$ 88.889	\$ 71.111	\$ 87.378
Utensilios e implementos	\$ 150.000	3	\$ 50.000	\$ 250.000		
Computador	\$ 499.990	6	\$ 83.332	\$ 416.658	\$ 83.332	\$ 409.575
Jugo de loza	\$ 150.000	7	\$ 21.429	\$ 107.143	\$ 42.857	\$ 105.321
Servicio	\$ 55.000	7	\$ 7.857	\$ 39.286	\$ 15.714	\$ 38.618
LED Samsung 55" UN55F6400 Smart TV 3D WIFI	\$ 599.990	10	\$ 59.999	\$ 299.995	\$ 299.995	\$ 294.895
Home Theater Blu-ray HT-F4500 3D Samsung	\$ 89.990	10	\$ 8.999	\$ 44.995	\$ 44.995	\$ 44.230
Impresora	\$ 54.990	6	\$ 9.165	\$ 45.825	\$ 9.165	\$ 45.046
Mesa redonda 60cm	\$ 240.000	7	\$ 34.286	\$ 171.429	\$ 68.571	\$ 168.514
Meson barra 5 mts. 45cm	\$ 120.000	7	\$ 17.143	\$ 85.714	\$ 34.286	\$ 84.257
Sillas	\$ 287.760	7	\$ 41.109	\$ 205.543	\$ 82.217	\$ 202.049
bancos fijos	\$ 129.900	7	\$ 18.558	\$ 92.786	\$ 37.114	\$ 91.208
Soporte TV	\$ 9.900	7	\$ 1.414	\$ 7.071	\$ 2.829	\$ 6.951
Copero de fierro	\$ 15.000	7	\$ 2.143	\$ 10.714	\$ 4.286	\$ 10.532
Mesa de trabajo de acero	\$ 60.000	7	\$ 8.571	\$ 42.857	\$ 17.143	\$ 42.129
Mesón de trabajo	\$ 25.000	7	\$ 3.571	\$ 17.857	\$ 7.143	\$ 17.554
Juego de muebles de cocina	\$ 419.990	7	\$ 59.999	\$ 299.993	\$ 119.997	\$ 294.893
Artículo de baño	\$ 42.990	7	\$ 6.141	\$ 30.707	\$ 12.283	\$ 30.184
Despensa con estantería	\$ 59.990	7	\$ 8.570	\$ 42.850	\$ 17.140	\$ 42.122
Cuadro de Adorno	\$ 60.000	7	\$ 8.571	\$ 42.857	\$ 17.143	\$ 42.129
Logo letrero	\$ 250.000	7	\$ 35.714	\$ 178.571	\$ 71.429	\$ 175.536
Iluminación	\$ 249.000	10	\$ 24.900	\$ 124.500	\$ 127.500	\$ 122.384
Útiles de aseo	\$ 100.000	7	\$ 14.286	\$ 71.429	\$ 28.571	\$ 70.214
Aire acondicionado	\$ 455.000	10	\$ 45.500	\$ 227.500	\$ 227.500	\$ 223.633
			<b>\$ 809.908</b>			<b>\$ 3.734.947</b>

El monto de \$ 809.908 representa la cantidad de depreciación por cada uno de los años del proyecto. No obstante, todos los activos estudiados (excepto uno) se deprecian por un periodo mayor a la vida útil del proyecto.

Por lo anterior, el valor residual estimado, representa cerca del 50% del total invertido, pues a la fecha de finalización, los activos habrán perdido casi la mitad de su valor. Para efectos comerciales, los activos se liquidarán con una ganancia de 10%, sobre la

cual se deduce el impuesto. Todo ello se computo sobre el valor de venta, entendido como la diferencia entre el valor actual y el valor del libre activo.

## 9.2. Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros se proyectaron en base a las actividades operacionales del proyecto. Se consideran aspectos relevantes como la recaudación al contado de las ventas, pago a proveedores en un plazo medio de 30 días, la modalidad de pago de IVA, compras por un 10 por ciento más alto de las ventas proyectadas. El detalle de cada cuenta operacional se muestra a continuación.

Detalle cuentas por cobrar											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Ventas mensuales	\$ 4.520.294	\$ 4.538.048	\$ 4.555.873	\$ 4.573.767	\$ 4.591.732	\$ 4.609.767	\$ 4.627.874	\$ 4.646.051	\$ 4.664.300	\$ 4.682.620	\$ 4.701.012
Saldo anterior	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recaudación contado	\$ 4.520.294	\$ 4.538.048	\$ 4.555.873	\$ 4.573.767	\$ 4.591.732	\$ 4.609.767	\$ 4.627.874	\$ 4.646.051	\$ 4.664.300	\$ 4.682.620	\$ 4.701.012
Saldo cuenta por cobrar	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Detalle cuentas por pagar											
		\$ 1.073.333									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Compras mensuales	\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447	\$ 1.461.164
Saldo anterior		\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447
Pago proveedores	\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447	\$ 1.461.164
Saldo cuenta por pagar	\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447	\$ 1.461.164
Detalle de IVA											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
IVA Débito	\$ 721.728	\$ 724.562	\$ 727.408	\$ 730.255	\$ 733.134	\$ 736.013	\$ 738.904	\$ 741.806	\$ 744.720	\$ 747.645	\$ 750.582
IVA Crédito	\$ 224.327	\$ 25.208	\$ 226.092	\$ 226.980	\$ 27.872	\$ 228.767	\$ 229.665	\$ 230.568	\$ 231.473	\$ 232.382	\$ 233.295
IVA a pagar	\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.275	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263	\$ 517.287
Pago de IVA		\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.275	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263
Saldo anterior	\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.275	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263	\$ 517.287
IVA por pagar	\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.275	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263	\$ 517.287
Detalle de inventario											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Compras netas	\$ 1.180.667	\$ 1.185.804	\$ 1.189.960	\$ 1.194.634	\$ 1.199.806	\$ 1.204.087	\$ 1.208.766	\$ 1.213.514	\$ 1.218.280	\$ 1.223.065	\$ 1.227.869
Saldo anterior		\$ 107.333	\$ 215.088	\$ 323.266	\$ 431.859	\$ 540.899	\$ 650.357	\$ 760.245	\$ 870.564	\$ 981.317	\$ 1.092.505
Costo de ventas	\$ 1.073.333	\$ 1.078.471	\$ 1.081.782	\$ 1.086.031	\$ 1.090.296	\$ 1.094.579	\$ 1.098.878	\$ 1.103.194	\$ 1.107.527	\$ 1.111.877	\$ 1.116.245
Saldo existencias	\$ 107.333	\$ 215.088	\$ 323.266	\$ 431.859	\$ 540.899	\$ 650.357	\$ 760.245	\$ 870.564	\$ 981.317	\$ 1.092.505	\$ 1.204.129
Pago de remuneraciones y honorarios											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Remuneraciones	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000
Pago	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000
Saldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Pago de servicios básicos											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Servicios básicos	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393

De acuerdo a lo anterior, y considerando que los gastos del período se constituyen por las remuneraciones no directas sobre la actividad y los gastos de servicios básicos, los estados financieros proyectados son:

Proyección del flujo de efectivo operacional												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recaudación	\$ 4.520.294	\$ 4.538.048	\$ 4.555.873	\$ 4.573.767	\$ 4.591.732	\$ 4.609.767	\$ 4.627.874	\$ 4.646.051	\$ 4.664.300	\$ 4.682.620	\$ 4.701.012	\$ 4.719.477
Pago Proveedores	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393	\$ 826.393
Pago serv. Basicos	\$ 497.401	\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.285	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263	\$ 517.287
Pago IVA	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000	\$ 1.275.000
Pago Remuneraciones	\$ 2.438.893	\$ 4.341.287	\$ 4.348.759	\$ 4.356.261	\$ 4.363.792	\$ 4.371.353	\$ 4.378.943	\$ 4.386.563	\$ 4.394.213	\$ 4.401.893	\$ 4.409.603	\$ 4.417.344
Egresos	\$ 2.081.401	\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447	\$ 1.461.164
Saldo neto	\$ 2.081.401	\$ 196.761	\$ 207.113	\$ 217.506	\$ 227.940	\$ 238.415	\$ 248.931	\$ 259.488	\$ 270.087	\$ 280.727	\$ 291.409	\$ 302.133
Saldo anterior	\$ 2.081.401	\$ 2.081.401	\$ 278.162	\$ 2.485.275	\$ 2.702.782	\$ 2.930.722	\$ 3.169.137	\$ 3.418.068	\$ 3.677.555	\$ 3.947.642	\$ 4.228.369	\$ 4.519.778
Flujo de efectivo	\$ 2.081.401	\$ 2.278.162	\$ 2.485.275	\$ 2.702.782	\$ 2.930.722	\$ 3.169.137	\$ 3.418.068	\$ 3.677.555	\$ 3.947.642	\$ 4.228.369	\$ 4.519.778	\$ 4.821.911
<b>Estado de resultados proyectados</b>												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas netas	\$ 3.798.566	\$ 3.813.486	\$ 3.828.465	\$ 3.843.502	\$ 3.858.598	\$ 3.873.754	\$ 3.888.969	\$ 3.904.244	\$ 3.919.579	\$ 3.934.975	\$ 3.950.430	\$ 3.965.947
Costo de ventas	\$ 1.073.333	\$ 1.077.549	\$ 1.081.782	\$ 1.086.031	\$ 1.090.296	\$ 1.094.579	\$ 1.098.878	\$ 1.103.194	\$ 1.107.527	\$ 1.111.877	\$ 1.116.245	\$ 1.120.629
Margen bruto	\$ 2.725.233	\$ 2.735.937	\$ 2.746.683	\$ 2.757.471	\$ 2.768.302	\$ 2.779.175	\$ 2.790.091	\$ 2.801.050	\$ 2.812.052	\$ 2.823.097	\$ 2.834.186	\$ 2.845.316
Gasto del periodo	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893	\$ 2.438.893
Resultado Operacional	\$ 286.340	\$ 297.044	\$ 307.790	\$ 318.578	\$ 329.409	\$ 340.282	\$ 351.198	\$ 362.157	\$ 373.159	\$ 384.204	\$ 395.293	\$ 406.425
<b>Capital de Trabajo Promedio \$ 345.990</b>												
<b>Balance General (Operacional)</b>												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Electivo	\$ 2.081.401	\$ 2.278.162	\$ 2.485.275	\$ 2.702.782	\$ 2.930.722	\$ 3.169.137	\$ 3.418.068	\$ 3.677.555	\$ 3.947.642	\$ 4.228.369	\$ 4.519.778	\$ 4.821.911
Cuentas por cobrar												
Inventarios	\$ 107.333	\$ 215.088	\$ 323.266	\$ 431.869	\$ 540.899	\$ 650.357	\$ 760.245	\$ 870.564	\$ 981.317	\$ 1.092.505	\$ 1.204.129	\$ 1.316.192
Total activos	\$ 2.188.734	\$ 2.493.250	\$ 2.808.541	\$ 3.134.651	\$ 3.471.621	\$ 3.819.494	\$ 4.178.313	\$ 4.548.119	\$ 4.928.959	\$ 5.320.874	\$ 5.723.907	\$ 6.138.103
Cuentas por pagar	\$ 1.404.993	\$ 1.410.512	\$ 1.416.052	\$ 1.421.614	\$ 1.427.198	\$ 1.432.803	\$ 1.438.431	\$ 1.444.081	\$ 1.449.753	\$ 1.455.447	\$ 1.461.164	\$ 1.466.903
IVA por pagar	\$ 497.401	\$ 499.355	\$ 501.316	\$ 503.285	\$ 505.262	\$ 507.246	\$ 509.239	\$ 511.239	\$ 513.247	\$ 515.263	\$ 517.287	\$ 519.318
Utilidad mensual	\$ 286.340	\$ 297.044	\$ 307.790	\$ 318.578	\$ 329.409	\$ 340.282	\$ 351.198	\$ 362.157	\$ 373.159	\$ 384.204	\$ 395.293	\$ 406.425
Utilidad acumulada	\$ 286.340	\$ 286.340	\$ 583.384	\$ 891.174	\$ 1.209.752	\$ 1.539.161	\$ 1.879.444	\$ 2.230.642	\$ 2.592.800	\$ 2.965.959	\$ 3.350.163	\$ 3.745.456
Total pasivos	\$ 2.188.734	\$ 2.493.250	\$ 2.808.542	\$ 3.134.651	\$ 3.471.621	\$ 3.819.494	\$ 4.178.312	\$ 4.548.120	\$ 4.928.959	\$ 5.320.874	\$ 5.723.907	\$ 6.138.103

La proyección mensual de los estados financieros del proyecto, y en particular de los flujos, señala que el proyecto en sí genera suficiente efectivo para capital de trabajo, por un monto mensual promedio de \$ 345.990. La rentabilidad operacional proyecta (ROI) es del orden de 47% anual. Dato que aparentemente es acorde con el promedio del sector.



## CAPITULO 10

### 10. EVALUACIÓN FACTIBILIDAD FINANCIERA

#### 10.1. Costo de capital

El costo de capital es la rentabilidad promedio del activo y que representa la existencia mínima de los financiadores del proyecto. La forma más común de estimar el costo de capital, denotado por *WACC* es:

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

**WACC:** Promedio Ponderado del Costo de Capital

**Ke:** Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método del CAPM

**CAA:** Capital aportado por los accionistas

**D:** Deuda financiera contraída

**Kd:** Costo de la deuda financiera

**T:** Tasa de Impuestos

La diferencia **1-T** se conoce como escudo fiscal o, en inglés, tax shield.

En este caso, la inversión total asciende a \$ 7.116.980, la que incluye los costos de puesta en marcha, capital de trabajo y en activo fijo. De ella, el 66% se financiera mediante fondos propios a un costo de 30% y la diferencia por deuda al 24.09% anual. Si el impuesto es 17% se tiene que el costo de capital es:

$$WACC = 0,3 * \left( \frac{4.697.207}{4.697.207 + 2.419.773} \right) + 0,2409 * (1 - 0,17) * \left( \frac{2.419.773}{4.697.207 + 2.419.773} \right) = 26,6\%$$

Esta es la menor rentabilidad que espera el banco y los socios por financiar el proyecto.

## 10.2. Flujo caja

Los flujos de caja se detallan a continuación:

Flujo de caja del proyecto						
		1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		\$ 45.582.793	\$ 47.782.702	\$ 50.089.632	\$ 50.508.823	\$ 55.045.778
Costos variables		-\$ 15.186.047	-\$ 15.913.982	-\$ 16.677.119	-\$ 17.477.173	-\$ 18.315.945
Costo fijos		-\$ 9.916.716	-\$ 9.916.716	-\$ 9.916.716	-\$ 9.916.716	-\$ 9.916.716
Depreciación		-\$ 809.908	-\$ 809.908	-\$ 809.908	-\$ 809.908	-\$ 809.908
Margen Bruto		\$ 19.670.122	\$ 21.142.097	\$ 22.685.889	\$ 24.305.027	\$ 26.003.209
Gastos del Periodo		-\$ 15.300.000	-\$ 15.300.000	-\$ 15.300.000	-\$ 15.300.000	-\$ 15.300.000
Resultado Operacional		\$ 4.370.122	\$ 5.842.097	\$ 7.385.889	\$ 9.005.027	\$ 10.703.209
Gastos financieros		-\$ 630.430	-\$ 552.238	-\$ 455.210	-\$ 334.807	-\$ 185.400
Resultado ante impuesto		\$ 3.739.692	\$ 5.289.859	\$ 6.930.679	\$ 8.670.220	\$ 10.517.809
Impuesto 17%		-\$ 635.748	-\$ 899.276	-\$ 1.178.215	-\$ 1.473.937	-\$ 1.788.028
Resultado Neto		\$ 3.103.944	\$ 4.390.583	\$ 5.752.464	\$ 7.196.283	\$ 8.729.781
Dpreciación		\$ 809.908	\$ 809.908	\$ 809.908	\$ 809.908	\$ 809.908
Armotizacion deuda		-\$ 324.583	-\$ 402.775	-\$ 499.803	-\$ 620.206	-\$ 769.613
Valor desecho						\$ 3.734.947
Gasto de puesta en march	-\$ 310.500					
Capital de trabajo	-\$ 345.990					
Inversión propia	-\$ 4.500.000					
Préstamo	\$ 2.616.980					
Flujo de Caja	-\$ 2.539.510	\$ 3.589.269	\$ 4.797.716	\$ 6.062.569	\$ 7.385.985	\$ 12.505.023
	Costo fondo propios		30%	66%		
	Costo deuda		24%	34%		
	Costo capital		26,6%			
	VAN		\$ 12.997.961			
	TIR		168,9%			

Como se aprecia, el proyecto es rentable puesto que su VAN es positivo. Nótese que el proyecto ofrece una rentabilidad de 168.9% en relación al costo de 26.6%. En general estos negocios son rentables toda vez que gocen de una ubicación estratégica que les dé acceso a su mercado de manera más fluida.

Además, detallamos la tabla de amortización de la deuda que financia en parte esta iniciativa:

Tabla de Financiamiento

Cuota	Intereses	Amortización	Capital
0			\$ 2.616.980
1	\$ 955.013	\$ 630.430	\$ 324.583
2	\$ 955.013	\$ 552.238	\$ 402.775
3	\$ 955.013	\$ 455.210	\$ 499.803
4	\$ 955.013	\$ 334.807	\$ 620.206
5	\$ 955.013	\$ 185.400	\$ 769.613
			\$ 0

*(Datos procesados por STATA)*

## CONCLUSIONES

**Respecto al análisis del Proyecto**, podemos determinar que existen innumerables variables, unas más sensibles que otras, para determinar la viabilidad de un proyecto; es más, aún existen emprendimientos sin racionamientos ni sustentos teóricos que filtren las posibilidades de éxito.

Además se observa que muchos negocios que parecen atractivos, sólo lo son por sus infraestructuras heredadas en el tiempo, como es el caso de los helados artesanales, cuya idea fue la primera en analizarse.

Queda de manifiesto que en Chillán Viejo, no existe una rivalidad tan fuerte como en Santiago, Concepción y Temuco, que genere una guerra de estrategias. Prácticamente cada manzana de la zona céntrica de la ciudad tiene un tipo de negocio definido y el que ingresa al mercado sólo ocupa la misma idea y su fuerte estratégico es la ubicación.

Hoy en día la mirada de ofrecer un producto ha pasado a un segundo plano y la necesidad que se busca es satisfacer *un buen servicio esperado*. Más aun, el poder adquisitivo le da la razón al consumidor, de exigir mayor calidad en la entrega del servicio o de bienes, superando sus expectativas.

Los conocimientos aprendidos en la universidad permiten visualizar el mercado objetivo y su sector industrial, nos permiten llevar a cabo análisis sensibles de estudios técnicos, organizacionales, de estrategia, financieros y económicos; herramientas aun no bien valoradas por los microempresarios.

El analizar y gestionar un proyecto de esta forma, nos asegura el éxito, porque minimiza los riesgos o fracasos y entregan un respaldo metodológico y teórico.

**Respecto al proyecto**, puedo mencionar que Chillán Viejo es una buena plaza para emprender nuevos planes de negocios, esto ratificado por el análisis del sector industrial y la encuesta realizada. Los datos demográficos indican que esta comuna está creciendo. Además es aventurero y riesgoso crear un negocio de estas características sin un buen estudio de mercado que posea una encuesta objetiva de

bajo margen de error. Más aun para afinar los datos, se prefirió en esta ocasión una encuesta cerrada.

Respecto a los requisitos legales, los cambios en la política gubernamental han potenciado el emprendimiento y agilizado sus trámites.

Por otro lado, la mano de obra es cada vez más calificada y genera mayores costos, comparado con años atrás. Respecto a esto último no es recomendable tener buen servicio con malas remuneraciones del personal.

Al hacer una evaluación global de los resultados de los estudios realizados en este proyecto, podemos concluir que el café tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado y de lograr una participación relevante, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo VAN que se obtuvo.

Se puede concluir que el proyecto es rentable. No obstante, es necesario mantener siempre estándares superiores de calidad, higiene y seguridad alimenticia, tener personal especializado en la cocina y en la atención a los clientes, innovar constantemente el servicio que ofrece el café y, sobretodo, preocuparse por satisfacer las necesidades variantes de los consumidores.

Luego de realizar en el estudio económico a través del flujo de caja y los estados financieros, se determinó que este proyecto es viable y tiene flujos positivos en los 5 años de manera creciente.

Con todo lo anterior, como evaluador, recomiendo la ejecución de este proyecto, al generar valor y retornos positivos a través del VAN y TIR, al entregar una rentabilidad mayor a cero y por sobre lo esperado de los dueños.

## BIBLIOGRAFIA

Libro de Sapag Chainn Nassir (Proyectos de inversión Formulación y evaluación)

Leland blank, P.E., Anthony Tarquín P.E., Ingeniería económica McGraw-Hill Sexta edición 2006

Rodriguez M. Darío, Opazo, María Pilar Comunicaciones de la organización Ediciones Universidad Católica de Chile. Primera edición 2007

Sapag Puelma, José Manuel, Evaluación de proyectos: Guía de ejercicios problemas y soluciones McGraw-Hill. Tercera 2007

americaeconomia.com

euromonitor.com/chile,

Diario la estrategia de chile

Servicio de Salud de Ñuble, [www.serviciodesaludnuble.cl](http://www.serviciodesaludnuble.cl)

lustre Municipalidad de Chillán Viejo, [www.chillanviejo.cl](http://www.chillanviejo.cl)

Instituto Nacional de Estadísticas, [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

Estudio técnico, [www.chilegastronomia.cl](http://www.chilegastronomia.cl)

Análisis Económico, [www.chilegastronomia.cl](http://www.chilegastronomia.cl)

Servicio Puesto Interno, [www.siiil.cl](http://www.siiil.cl)

## ANEXOS

### ANEXO1: MATRICES PORTER DEL ANÁLISIS SECTOR INDUSTRIAL

Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras para entrar

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economía de escala	Pequeñas	X					Grandes
Diferenciación de productos	Pocas		X				Muchas
Identificación de marca	Bajas		X				Alta
Acceso canal de distribución	Amplio			X			Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X				Altas
Acceso de nueva tecnología	Amplio		X				Restringido
Acceso de materias primas	Amplio	X					Restringido
Protección gubernamental	No existen			X			Alta
Efecto de experiencia	No existen		X				Muy importantes
Costo de cambio para clientes	Bajas		X				Altos
<b>Conclusión Barreras de Entrada</b>	Bajas		X				Alta

### Rivalidad entre Competidores

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de competidores igualmente equilibrados	Grande		X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Costos fijos	Altos		X				Bajos
Tipos de productos	Comodita				X		Especializado
Manera de incrementar capacidad	Grandes				X		Continuos
Diversidad de competidores	Grandes				X		Pocas
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes						Débiles
Barreras para salir	Altas				X		Bajas
<b>Conclusión Rivalidad Competitiva</b>	Alta				X		Baja



**Barrera para salir**

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Especialización de Activos	Altas				X		Baja
Costo de salida	Altos					X	Bajo
Interrelación con otras U.E.N.	Altas					X	Bajas
Barreras emocionales	Altas					X	Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas					X	Bajas
Restricciones sociales	Altas					X	Bajas
<b>Conclusión de barreras de salida</b>	Altas					X	Bajas

**Poder de los compradores**

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de compradores importantes	Pocos					X	Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Muchos		X				Pocos
Costos de cambio para el comprador	Bajos		X				Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta					X	Baja
Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja					X	Alta
Contribución del sector a la calidad del	Pequeña					X	Grande

producto del comprador							
Contribución del sector a los costos del producto del comprador	Grande					X	Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja					X	Alta
<b>Conclusión Poder de los Compradores</b>	Alto					X	Bajo



### Poder negociador de los Proveedores

		Amenazas			oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de Proveedores importantes	Pocos					X	Muchos
Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los proveedores	Baja					X	Altas
Diferenciación o costos de cambios	Altos					X	Bajos
Amenaza de integración hacia adelante del proveedor	Alta					X	Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja					X	Altas
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande					X	Pequeña

Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña					X	Grande
<b>Conclusión Poder de los Proveedores</b>	Alto					X	Bajo

**Amenaza de los Productos sustitutos**

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande		X				Baja
Costo del cambio para el usuario	Bajos				X		Altos
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Altos		X				Bajos
Ratio: precio/Valor sustituto	Alta		X				Baja
<b>Conclusión poder de los sustitutos</b>	Alto		X				Bajo

**Matriz resumen**

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Amenaza de nuevos entrantes	Alta		<b>x</b>				Baja
Rivalidad de competitiva	Intensa				<b>x</b>		Débil
Poder negociador de los Proveedores	Alto					<b>x</b>	Bajo
Poder negociador de los Consumidores	Alto					<b>x</b>	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alta		<b>x</b>				Baja
<b>Conclusión atractivo del sector industrial</b>	Bajo				<b>x</b>		Alto

**ANEXO 2: ENCUESTA BASE DEL PROYECTO**

La siguiente encuesta ha sido construida como herramienta de recolección de datos para determinar el potencial del mercado para el proyecto de Café y heladería.

1- Género

Masculino	Femenino

2- ¿En qué comuna vive?

Chillán Viejo	Otra (Mencione)

3- ¿Cuál es la renta mensual promedio de tu grupo familiar? -----  
----

4- ¿Cuántas personas componen tu grupo familiar? -----  
----

5- Trabajas en Chillán Viejo o en las cercanías del sector de nuestra empresa?

SI	NO

6- ¿Estudias en Chillán Viejo o en las cercanías del sector de nuestra empresa?

SI	NO

7-¿Crees que es necesario un negocio como el que busca establecer este proyecto?

SI	NO

8- Si este negocio estuviera establecido, ¿Serías cliente?

SI	NO

9- ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar en él como promedio por visita?

-----(pesos)

10- ¿Cuánto pagarías en promedio por cada uno de los siguientes productos?

Café/Té	
Pasteles	
Sándwich	
Helados	

11- 1-¿Cuánto consumirías en cantidad promedio por cada uno de los siguientes productos?

Café/Té	
Pasteles	
Sándwich	
Helados	

12-¿Cuánto gastas en otros locales o negocios que consideras similares a nuestra iniciativa? -----(pesos)

13-¿Cuánto pagas (en promedio) por cada uno de los siguientes productos en otros locales?

Café/Té	
Pasteles	
Sándwich	
Helados	

14¿Cuánto consumes en cantidad promedio por cada uno de los siguientes productos en otros locales?

Café/Té	
Pasteles	
Sándwich	
Helados	

15-¿Cuántas veces visitarías nuestro local?

Todos los días y al menos una vez
Dos o tres días y al menos una vez
Sólo un día y al menos una vez
Nunca

16-¿Qué factores serían relevantes para que tú elijas visitar nuestro local?

Selecciona 3 alternativas, marcando con un 1 la menos preferida y 3 a la más preferida de las opciones elegidas.

Rapidez en la atención	
Calidad del producto	
Cercanía respecto del lugar de trabajo o estudio	
Precios atractivos de los productos	
Variedad de los productos	
Existencia de promociones	