

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



**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, HACIA EL ÁREA DE  
RESTAURANTES, EN SECTOR DE VALPARAÍSO, PARA MICROEMPRESA  
DEL RUBRO GASTRONÓMICO”**

MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnos Tesistas  
**MARÍA JOSÉ CRUZAT SARMIENTO**  
**JORGE A. LAGOS SEPÚLVEDA**

Profesor Guía  
**OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA**

VIÑA DEL MAR, ENERO 2014

## **Agradecimientos**

*Agradezco a mi familia que ha sido un pilar fundamental en todo este proceso, en especial a mis padres, hermanos y mis tíos Pedro y Ángela. No puedo dejar de mencionar a mis gordas Mari y Jose, Vicente y amigos que de una u otra forma me apoyaron y acompañaron. Los quiero mucho.*

*A Juan Pablo por darme la fuerza para seguir adelante, por su comprensión, cariño y apoyo incondicional.*

*A Jorge, compañero de tesis y amigo, por emprender juntos este desafío, por la paciencia, consejos y motivación.*

Cote

***“Agradecemos a todos los profesores que colaboraron con esta memoria, en especial a nuestro profesor guía Oscar Fariña Hinojosa, profesor Marcelo Cuevas y Ernesto Fernández, por su apoyo y colaboración en este proceso. También agradecemos a Don Agustín Villarreal por su tiempo y colaboración en esta investigación”***

*Primero que todo quiero expresar un profundo agradecimiento a mis padres, Jorge y Wally, por apoyarme y guiarme en todo este proceso, ya que gracias a ello he logrado alcanzar una de mis metas más importantes. Gracias por los valores y enseñanzas que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, por ser un ejemplo de vida a seguir y por sobre todo por el cariño que me han expresado en el transcurso de mi vida.*

*A Natalia, por ser parte importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, por la paciencia en momentos difíciles y por su amor incondicional.*

*A María José, por ser una excelente compañera de tesis y amiga, por motivarme a seguir adelante en momentos de presión y por sobre todo por haberme tenido la paciencia necesaria.*

Jorge

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	4
1.2 NEGOCIO ACTUAL Y SISTEMA DE ALIMENTACIÓN EDUCACIONAL .....	5
1.3 CONCESIÓN DE CASINOS EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN .....	7
1.4 LEGISLACIÓN QUE RIGE EL PROCESO DE ENTREGA DE ALIMENTOS Y LICITACIÓN DE CASINOS.....	8
1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1.6 MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
1.7 RESTAURANTES Y SU CLASIFICACIÓN .....	18
<b>CAPITULO II ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ACTUAL Y SECTOR INDUSTRIAL .....</b>	<b>20</b>
2.1 INTRODUCCIÓN .....	21
2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	22
2.3 RESTAURANTES EN CHILE .....	24
2.4 ANÁLISIS DE SECTOR INDUSTRIAL.....	30

2.5 ANÁLISIS REGIÓN VALPARAÍSO .....	33
2.6 DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA.....	35
<b>CAPITULO III PROYECTO RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE VALPARAÍSO</b> .....	<b>40</b>
3.1 INTRODUCCIÓN .....	41
3.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.3 ESTRATEGIA: ESTUDIOS DE VIABILIDAD .....	44
CONCLUSIÓN.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	119

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 .....	74
CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL RESTAURANTES.....	74
ANEXO 2 .....	78
Gráfico 2.1: Distribución del empleo por Actividad económica (en %).....	78
ANEXO 3 .....	78
Gráfico 2.2: Empleo total de 2011 y 2010, tasa de crecimiento por Macrozona	78
ANEXO 4 .....	79
Gráfico 2.3: Composición Regional Proyectos Sector Turístico – Inmobiliario, Junio 2013 .....	79
ANEXO 5 .....	79
Gráfico 2.4: Permanencia promedio de turistas extranjeros en Valparaíso y Viña del Mar.....	79
ANEXO 6 .....	80
Gráfico 2.5: Motivación principal del viaje de turistas .....	80
ANEXO 7 .....	81
Gráfico 2.6: Alimentación preferida por turistas en el país.....	81

ANEXO 8 .....	82
TIPO DE SOCIEDAD .....	82
ANEXO 9 .....	83
INSCRIPCIÓN SOCIEDAD .....	83
ANEXO 10.....	84
MUNICIPALIDAD: CERTIFICADO DE INFORMACIONES PREVIAS .....	84
ANEXO 11.....	84
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN SANITARIA (SEREMI DE SALUD) .....	84
ANEXO 12.....	86
REGISTROS DE MARCA .....	86
ANEXO 13.....	86
REQUISITOS MÍNIMOS RESTAURANTES .....	86
ANEXO 14.....	91
Gráfico 3.1: Número de llegadas de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico del país, por región.....	91
ANEXO 15.....	92
Gráfico 3.2: Composición del turismo receptivo.....	92

ANEXO 16.....	93
RESTAURANTES COMIDA CHILENA EN VALPARAÍSO.....	93
ANEXO 17.....	94
COMPETENCIA DIRECTA PROYECTO RESTAURANTE.....	94
ANEXO 18.....	96
COSTO INSUMOS: ALIMENTOS Y BEBIDAS .....	96
ANEXO 19.....	98
PATENTES, CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD Y DERECHOS MUNICIPALES...98	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Producto interno bruto por clase de actividad económica, anual, precios corrientes (millones de pesos) .....	100
Tabla 2.2: Variación del producto interno bruto por clase de actividad económica, anual, volumen a precios del año anterior encadenado .....	101
Tabla 2.3: Producto interno bruto por clase de actividad económica y por región, anuales, volumen a precios del año anterior encadenado, 2008 .....	102
Tabla 2.4: Producto interno bruto por clase de actividad económica y por región, anuales, volumen a precios del año anterior encadenado, 2011 .....	103
Tabla 2.5: Número de restaurantes y otros servicios de alimentación .....	104
Tabla 2.6: Datos Región de Valparaíso .....	104
Tabla 2.7: PIB Per Cápita V Región .....	105
Tabla 2.8: Tasa de Cesantía V Región .....	105
Tabla 3.1: Inversión en obras de construcción .....	106
Tabla 3.2: Inversión en equipamiento: cocina y comedor .....	113
Tabla 3.3: Cálculo Depreciación .....	116
Tabla 3.4: Calculo Préstamo Bancario .....	117

## **RESUMEN**

La presente tesis corresponde al caso de una microempresa que actualmente posee la concesión del casino del colegio San Pedro Nolasco.

Ante el inminente riesgo de perder el negocio, al que se ve expuesta esta microempresaria, se estima que es oportuno experimentar un crecimiento hacia el área de restaurantes, mediante la realización de una estrategia de crecimiento, y de esta forma lograr diversificar el riesgo mencionado anteriormente.

A través de un análisis detallado de diversos factores, se establece instalar el restaurante en la ciudad de Valparaíso, con el propósito de captar clientes relacionados con el turismo de la ciudad.

De acuerdo a los escenarios previstos y analizados, se determina que el proyecto es viable, no en todos los casos, sólo de acuerdo a cierto número de clientes y precio establecido.

## **ABSTRACT**

This thesis addresses the case of a small business that presently has the concession of the cafeteria of the school San Pedro Nolasco. Facing the high probability that the concession will be lost, the business considers to pursue growth opportunities that may exist in the area of restaurants, implementing a strategy of growth, and in this manner diversify the risk mentioned earlier.

Through a detailed analysis of varied factors, it is decided to place the restaurant in the city of Valparaiso with the intention of attracting customers in the city doing tourism.

Following an analysis of potential scenarios, it is determined that the project is viable, not in every case, but with a certain number of patrons and established menu prices.

## **INTRODUCCIÓN**

El casino del colegio San Pedro Nolasco, es administrado actualmente por una microempresaria que posee años de experiencia en el rubro gastronómico, lo cual la ha llevado a ser muy reconocida en el colegio por la calidad de los productos que entrega y los precios ofrecidos.

El problema radica principalmente en que la concesión de este casino, puede ser adjudicado a otra empresa, ya que la duración del contrato es de dos años, y puede ser prorrogable sólo en casos que el rector del colegio lo estime necesario. Debido a que este negocio es el único que posee esta microempresaria, y además existe un alto riesgo de perderlo se estima que es oportuno experimentar un crecimiento de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, el objetivo principal planteado en esta memoria es diseñar una estrategia de crecimiento, hacia el área de restaurantes, en el sector de Valparaíso, desde un casino estudiantil. De esta forma, se espera aprovechar las oportunidades del entorno y fortalezas potenciales del restaurante. Cabe señalar que esta estrategia sólo contempla el crecimiento de la empresa hacia un área no explotada y no necesariamente implica dejar sus actuales actividades. Para efectos de este análisis, sólo se considerará este proyecto independiente de las actuales actividades que desempeña la empresa.

Los objetivos específicos son:

- Determinar las estrategias de crecimiento y modelos de administración estratégica.
- Analizar los factores internos y externos relevantes para el proyecto.
- Evaluar la viabilidad del restaurante.

El contenido de esta memoria se encuentra constituido de 3 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo “Marco Teórico” comienza con una descripción del negocio actual y el sistema de alimentación educacional; luego se hace referencia a la concesión de casinos en establecimientos de educación; por último, conceptos de planificación estratégica.

El segundo capítulo “Antecedentes de la empresa y sector industrial”, abarca datos de la empresa actual y sector industrial de restaurantes; se describen y clasifican los restaurantes en Chile, se realiza un análisis de la región de Valparaíso como sector turístico y finalmente se construye la matriz EFI/EFE como diagnóstico para el proyecto restaurante.

Por último el tercer capítulo “Proyecto Restaurante en la ciudad de Valparaíso” corresponde a implementar el modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland y realizar los estudios de viabilidad correspondientes.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEORICO**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El sistema educacional en Chile exige contar con un área de servicios, en la cual se considera la entrega de alimentación a los alumnos de los establecimientos educacionales. Es por esta razón que nace la microempresa en estudio, la cual está a cargo de entregar este servicio en el Colegio San Pedro Nolasco.

Sin embargo, es imprescindible para esta microempresa expandirse con el objetivo de aumentar sus ventas y diversificar su riesgo. Para esto es necesario implementar estrategias de crecimiento que ayuden a cumplir el objetivo propuesto por la empresa. Por tal razón, se describirán y analizarán las diversas estrategias existentes y se identificará la estrategia adecuada.

Otro aspecto importante a considerar dentro de este capítulo, es analizar Modelos de Administración Estratégica, guía que representa un enfoque para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

Una de las alternativas que se está evaluando para desarrollar las estrategias de crecimiento, es la inserción de un restaurante en la región de Valparaíso, a partir de sus actuales actividades comerciales y giro de negocio. Por ello, se analizará la clasificación de restaurantes y los factores actuales que influyen en la elección de un restaurante por parte de los clientes.

## **1.2 NEGOCIO ACTUAL Y SISTEMA DE ALIMENTACIÓN EDUCACIONAL**

### **1.2.1- Negocio Actual**

El negocio actual al que nos referimos en esta investigación, es una microempresa que está encargada de la administración del casino del Colegio San Pedro Nolasco. El objetivo de ella es la entrega de alimentos y almuerzos a alumnos, profesores, auxiliares y administrativos del colegio, en distintos horarios durante la jornada escolar.

El colegio cuenta con una dotación de 500 alumnos, distribuidos en 16 cursos, y 50 personas entre académicos, auxiliares y administrativos. El casino se encuentra ubicado en el primer piso del colegio, con una superficie de 500 metros cuadrados, distribuidos entre el comedor, el área de cocina, baños y camarines personales.

Este negocio cuenta con los siguientes recursos propios: 6 ollas industriales, 150 bandejas aproximadamente, todo tipo de utensilios de cocina, 2 refrigeradores, 1 cooler, platos, tenedores y cuchillos aptos para dar almuerzo aproximadamente a 150 alumnos. Sin embargo, de forma diaria se demandan aproximadamente 90 almuerzos, los cuales son vendidos al inicio de la jornada escolar entre las 8:00 A.M. y las 9:30 A.M., con el objetivo de planificar con anticipación la cantidad de almuerzos diarios.

## **1.2.2.- Sistema Alimenticio Educativo**

### **1.2.2.1.- Alimentación en Educación Escolar Municipal y Subvencionada**

El sistema de alimentación en educación escolar municipal y particular subvencionada, está basada en un programa de alimentación del gobierno, el cual tiene como objetivo entregar diariamente servicios de alimentación (desayunos, almuerzos, once y colaciones) a los alumnos en condición de vulnerabilidad durante el año lectivo, en los niveles de educación parvularia, básica y media.<sup>1</sup>

### **1.2.2.2.- Alimentación en Educación Superior**

El sistema de alimentación en establecimientos de educación superior, se encuentra subsidiado por el gobierno, mediante la beca BAES<sup>2</sup>, la cual consiste en una tarjeta electrónica de canje, que es utilizada en una red de locales especializados en la venta de productos alimenticios y supermercados.

---

<sup>1</sup> Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB. <http://junaeb.cl>

<sup>2</sup> BAES: Beca de Alimentación para la Educación Superior

## **1.3 CONCESIÓN DE CASINOS EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN**

### **1.3.1 Concesión de Casinos en Universidades**

Las universidades emiten las bases administrativas de la licitación de forma pública. En ella, se debe indicar todas las condiciones que deben tener y cumplir las empresas que postulan a esta concesión, y el responsable de decidir tal adjudicación. El contrato, entre la universidad y la empresa, por lo general, tiene una duración de tres años prorrogable. Además, se establece la supervisión de los trabajos por parte de una nutricionista.

### **1.3.2 Concesión de Casinos en Colegios Particulares**

La concesión de casinos en colegios, también se realiza de forma pública y se indican los aspectos que deben cumplir las empresas postulantes. Se diferencia de la anterior, ya que en muchas ocasiones, el contrato entre el colegio y la empresa tiene una duración de sólo 1 año, y las personas responsables de otorgar la concesión son, por lo general, el director y el centro de padres y apoderados.

### **1.3.3 Concesión de Casinos en Escuelas y Liceos Públicas**

Para otorgar la concesión del servicio de alimentación en casinos de escuelas y liceos públicos, los establecimientos se deben regir principalmente por la ley de compras públicas y reglamento de ley 19.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios (Art. 19 al 43).

## **1.4 LEGISLACIÓN QUE RIGE EL PROCESO DE ENTREGA DE ALIMENTOS Y LICITACIÓN DE CASINOS**

Dentro de las disposiciones legales que regulan el proceso de entrega de alimentos, podemos mencionar leyes y reglamentos importantes, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto Supremo 977.
- Ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.
- Ley de compras públicas y reglamento de ley 19.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.

### **1.4.1 Reglamento Sanitario de los Alimentos. Decreto Supremo 977**

Este reglamento establece las condiciones sanitarias que rigen para la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos. Este reglamento se aplica igualmente a todas las personas, naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SERNAC, Decreto Supremo N° 977.

#### **1.4.2 Ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad**

Esta ley tiene el objetivo de establecer un marco regulatorio para promover una alimentación saludable, prohibiendo la comercialización de la llamada "comida chatarra" en los establecimientos educacionales de todos los niveles y restringiendo su publicidad<sup>4</sup>.

#### **1.4.3 Ley de compras públicas y reglamento de ley 19.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios**

El objetivo de esta ley es uniformar los procedimientos administrativos de contratación de suministros de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la administración pública. Esta ley es necesaria para velar por la transparencia y eficiencia de las compras, preservar la igualdad de competencia y considerar el debido proceso. La ley contempló, a su vez, un reglamento con normas de procedimiento y transparencia en las etapas de licitaciones públicas y privadas.

---

<sup>4</sup> <http://leychile.cl>, Ley 20.606.

## **1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.5.1 Estrategia**

La estrategia para la empresa es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. De esta forma, la estrategia de una empresa se trata del “cómo”<sup>5</sup>.

Para Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas<sup>6</sup>.

### **1.5.2 Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es la primera etapa de la Administración Estratégica, si bien en algunos textos se utilizan como sinónimos, en esta investigación nos referiremos a la Planificación estratégica sólo como la formulación de la estrategia, mientras que la Administración Estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

---

<sup>5</sup> Administración estratégica, 15 edición 2008, Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble

<sup>6</sup> Dirección estratégica, 7 edición 2006, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas. También se debe decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones, si es recomendable entrar en nuevos mercados, etc<sup>7</sup>.

La Planificación Estratégica o llamada también Formulación de la Estrategia, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de un negocio. Ella debe comenzar con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas<sup>8</sup>.

La Dra. Marianela Armijo, establece que la planificación estratégica:

“Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado”.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008

<sup>8</sup> Administración estratégica y política de negocios, Thomas Wheelen y David Hunger, 2007

<sup>9</sup> Manual de planificación estratégica, Marianela Armijo, 2009

Para Henry Mintzberg, la formulación de la estrategia no es, por lo general, un proceso regular y continuo, sino un proceso irregular y discontinuo que se inicia y se detiene en forma repetida. Existen periodos de estabilidad en el desarrollo de la estrategia, pero también hay periodos de flujo, de dudas, de cambio gradual y de cambio global.

### **1.5.3 Tipos de Estrategias**

Las empresas disponen de tres alternativas de crecimiento:<sup>10</sup>

#### **1.5.3.1 Estrategias de crecimiento integrado**

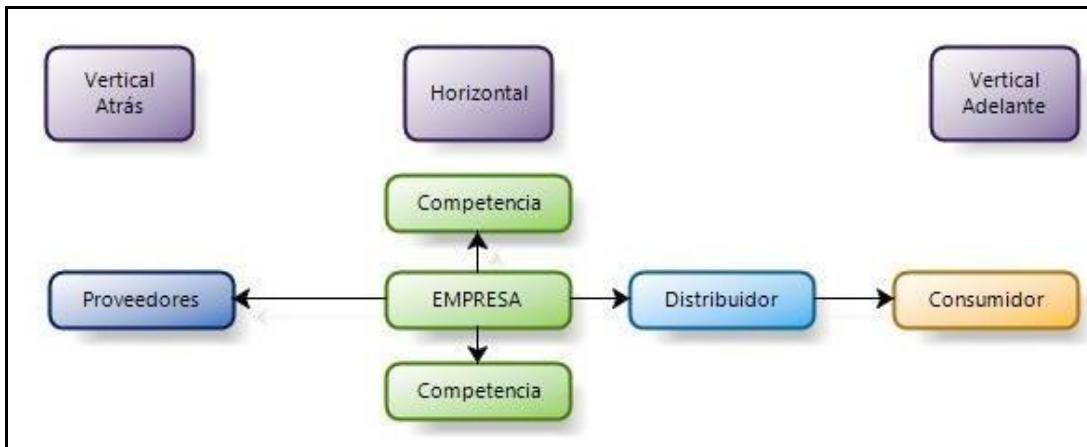
La empresa procura crecer entrando en mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo. Estas estrategias (integración directa o hacia adelante, hacia atrás y horizontal) algunas veces se les conoce en conjunto como estrategias de integración vertical.

- Integración directa o hacia adelante: Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
- Integración hacia atrás: Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
- Integración horizontal: Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.

---

<sup>10</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008

### Estrategias de crecimiento integrado



Fuente: Elaboración propia en base a material D.E, Docente Ernesto Fernández. H. Igor Ansoff

### **1.5.3.2 Estrategias de crecimiento intensivo**

La empresa no ha explotado completamente las oportunidades con los productos que dispone en los mercados que cubre actualmente. Estas estrategias (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) requieren de esfuerzos intensivos para que la empresa mejore la posición competitiva de sus productos:

- Penetración de mercado: Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
- Desarrollo de mercado: Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de productos: Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.

### Estrategias de crecimiento intensivo



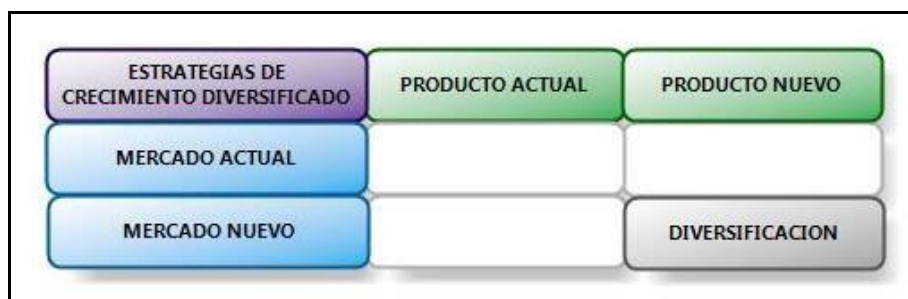
Fuente: Elaboración propia en base a material D.E, Docente Ernesto Fernández. H. Igor Ansoff

### **1.5.3.3 Estrategias de crecimiento diversificado**

La empresa puede añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Estas estrategias (diversificación relacionada y no relacionada) son cada día menos populares o menos apreciadas, ya que las empresas tienen dificultades en manejar diferentes negocios.

- Diversificación relacionada: Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
- Diversificación no relacionada: Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.

### Estrategias de crecimiento diversificado



Fuente: Elaboración propia en base a material D.E, Docente Ernesto Fernández. H. Igor Ansoff

#### **1.5.3.4 Estrategias Genéricas**

Para Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, llamadas estrategias genéricas<sup>11</sup>. Se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocio, sin importar su tamaño o tipo e incluso organizaciones sin fines de lucro.

- Liderazgo en costo: Hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.
- Diferenciación: Es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.
- Enfoque: Significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores.

---

<sup>11</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008

## **1.6 MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Los modelos de Administración Estratégica, representan la idea general de cómo debe hacerse la estructura del proceso de planeación y lograr un enfoque claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. Los modelos que a continuación se presentan son los siguientes:

### **1.6.1 Modelo de Thompson y Strickland**

Para estos autores el proceso de creación de la estrategia y la puesta en marcha de ésta, se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas: desarrollar la visión estratégica y una misión del negocio, determinar objetivos, crear estrategias para el logro de los objetivos, poner en práctica y ejecutar la estrategia, y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos de la estrategia.

### **1.6.2 Modelo de Fred R. David**

Este modelo está enfocado a las medianas y grandes empresas, por lo complejo y costoso que resulta su ejecución. El autor define el modelo de administración estratégica como “Un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación” y divide el proceso en tres fases: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, los cuales a su vez se subdividen en distintas etapas y actividades, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales, mediante las ventajas competitivas.

### **1.6.3 Modelo de Hill y Jones**

Es un modelo enfocado a medianas y grandes empresas que compiten en una sola industria o en varias de ellas. Para estos autores, son los gerentes estratégicos los encargados de identificar las estrategias, así como también de crearlas. Este modelo se basa en cinco pasos principales: selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas, analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades, selección de estrategias y poner estrategias en práctica.

## **1.7 RESTAURANTES Y SU CLASIFICACIÓN**

Los restaurantes son aquellos establecimientos o empresas que preparan y sirven alimentos a personas o instituciones que los solicitan, para ser consumidos en el lugar o para su consumo inmediato, y siempre que la base de su negocio sea los alimentos y no las bebidas.

### **1.7.1 Clasificación de Restaurantes**

De acuerdo a la gran de cantidad gustos y preferencias de los clientes, los restaurantes se diferencian en muchos aspectos unos de otros. Por esta razón, se pueden clasificar de acuerdo a la especialidad que cada negocio posee, ya sea:

- Restaurantes de especialidad
- Restaurantes grill o parrilladas
- Drive-in y autoservicio
- Restaurantes de comida internacional
- Restaurantes de comida rápida

Existe otra forma de establecer la clasificación de los restaurantes, tomando en cuenta aspectos como la infraestructura, servicio, menú, entre otros. De acuerdo a estos parámetros se clasifican según:

- Especialidad
- Calidad de la comida

- Estilo del restaurant y Tipo de operación

En Chile la clasificación más conocida es la que entrega el portal de Restaurantes EMOL de El Mercurio e internacionalmente la clasificación más utilizada es de 1 a 5 tenedores<sup>12</sup> (para más detalles ver capítulo 2: clasificación de los restaurantes).

### **1.7.2 Factores de elección de restaurantes**

Para los restaurantes es fundamental que la comida sea de buena calidad, sin embargo existen muchos otros factores, que influyen en el éxito de estos negocios. Lo anterior, nos ayuda a entender por qué existen restaurantes a los que no va nadie, teniendo buena comida.

Una de las fórmulas que actualmente le da mejores resultados a los restaurantes, es lo que se llama sistema de Show Cooking o la cocina en vivo o a la vista, que consiste en la preparación de los diferentes platos de un restaurante delante de los comensales, lo cual se puede calificar como espectáculo, siempre y cuando el cocinero sea un profesional en la materia. Esto a los clientes les genera mucha confianza.

Se debe considerar una excelente atención a los clientes por medio de los garzones, la cual debe ser una atención rápida y respetuosa hacia el cliente.

Otro factor importante al momento de escoger un restaurante, es el precio de los menú y fundamentalmente la higiene e imagen que proyecta el negocio.

---

<sup>12</sup> Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987). Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes.

**CAPITULO II**

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**ACTUAL Y SECTOR INDUSTRIAL**

## 2.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describirán datos de la empresa, que permiten determinar una alternativa para lograr la estrategia de crecimiento de la empresa, a partir de sus actuales actividades comerciales y giro de negocio. La alternativa que se evalúa es la de establecer un restaurante (estrategia de crecimiento desarrollo de producto), es por esta razón que se realizará una clasificación general de este tipo de negocio.

Posteriormente, se analizará el sector industrial, en donde la empresa planea establecer su nuevo negocio acorde a la estrategia de crecimiento planteada anteriormente.

Se realizará una recopilación de datos y aspectos más relevantes a tener en cuenta de la región de Valparaíso, lugar requerido por la dueña de la empresa para localizar el nuevo negocio.

De acuerdo a los análisis anteriores, se identificarán las fortalezas y debilidades potenciales del restaurante, por medio de la matriz de evaluación de factores internos. De forma similar, se identificarán las oportunidades y amenazas más importantes que se ve enfrentada actualmente la empresa, mediante el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

### 2.2.1 Historia de la microempresa

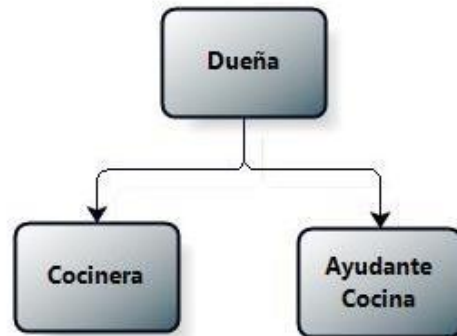
La empresa se inicia en el año 2009 debido a un llamado a licitación por parte del Colegio San Pedro Nolasco para adjudicar el casino del establecimiento, la cual fue otorgada a esta empresa por un periodo de un año.



Al año siguiente no pudo mantener los servicios en el casino, ya que la concesión fue adjudicada a otra empresa. Sin embargo, al finalizar el año la empresa en estudio vuelve a obtener la concesión del casino, manteniéndola por tres años, contrato que tiene que ser renovado a final del año 2013.

La dueña, Paulina Smok, encargada de la administración del casino, posee un amplio conocimiento y años de experiencia en el rubro gastronómico. Esto la ha llevado a ser muy reconocida en el colegio por la calidad de los productos que entrega y los precios ofrecidos de tales productos.

## 2.2.2 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.3 Desafío Estratégico de la empresa

Debido a que la concesión de este casino, puede ser adjudicado a otra empresa, ya que tanto el rector de este establecimiento como la concesión del casino tienen una duración máxima de dos años, existe un alto riesgo de perderla.

Por esta razón, la empresaria estima que es oportuno experimentar un crecimiento y expansión hacia el área de restaurantes.

## **2.3 RESTAURANTES EN CHILE**

En Chile existe una amplia cantidad de restaurantes distribuidos en distintas ciudades o barrios del país. También existe una gran cantidad de hoteles que ha abierto restaurantes para el público en general, aumentando así la oferta gastronómica.

### **2.3.1 Tipos de especialidades en los restaurantes<sup>13</sup>**

Los tipos de establecimientos que se diferencian por sus especialidades son:

- Restaurantes de especialidad: Pueden contar con una especialidad determinada en sus preparaciones según una región, ciudad o país. Por ejemplo, comida chilena, china, mexicana, etc.
- Restaurantes grill o parrilladas: Se caracterizan por tener carnes grilladas.
- Drive-in y autoservicio: El primero consiste en un tipo de local que generalmente es de comida rápida. En este caso, la orden o pedido puede ser realizada sin la necesidad de salir del automóvil. En el segundo tipo, es el mismo cliente quien se sirve la comida, mientras el mesero sólo interviene en lo referente a la cuenta y en algunos casos en la orden de bebidas.

---

<sup>13</sup> Informe Final Estudio FIA-CAG: Diagnóstico de la Cadena Agro-gastronómica Chilena. Elaborado por: Departamento de Industrias, Economía & Negocios; Centro de Ingeniería de Mercados, CIMER; Centro avanzado de gestión, innovación y tecnología para la agricultura, CATA; Universidad Técnica Federico Santa María.

- Restaurantes de comida internacional: Este tipo de restaurante se diferencia en su infraestructura, servicio, alimentos y preparaciones. Todo lo anterior influye directamente en los precios de la carta. Entrega un ambiente más exclusivo y sus platos son más refinados. Cuenta con personal idóneo y especializado para la atención del cliente.
- Restaurantes de comida rápida: Se caracterizan por proveer la comida después de pagar, incluyendo un servicio mínimo. Por lo general, ofrecen alimentos de preparación rápida. Además de que muchos de estos restaurantes pertenecen a cadenas comerciales, su gran característica es que la comida se consume sin cubiertos. Algunos ejemplos son las pizzas, hamburguesas, pollo frito, tacos, papas fritas, etc.

### **2.3.2 Clasificación de los restaurantes<sup>14</sup>**

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, a continuación señalaremos un resumen de los requisitos básicos tomados como parámetros para clasificar los restaurantes a nivel internacional. Se entiende clasificación como la tipificación de los restaurantes, basada en conceptos como: instalaciones, servicios, menú, entre otros.

---

<sup>14</sup> Informe Final Estudio FIA-CAG: Diagnóstico de la Cadena Agro-gastronómica Chilena. Elaborado por: Departamento de Industrias, Economía & Negocios; Centro de Ingeniería de Mercados, CIMER; Centro avanzado de gestión, innovación y tecnología para la agricultura, CATA; Universidad Técnica Federico Santa María.

Las clasificaciones más utilizadas son las siguientes:

- **Especialidad:** Se clasifica a los restaurantes según la especialidad de su cocina, que puede distinguirse por región o comida típica de algún país. Este tipo de clasificación se utiliza en Chile, por ejemplo: comida china, peruana, chilena, etc.
- **Calidad de la comida:** Se determina según un ranking que identifica la calidad del establecimiento; dicho ranking maneja varias notaciones, tales como “Estrellas”, en el caso de la Guía Michelin<sup>15</sup>; “Tenedores”, como lo hace la revista Wikén del diario nacional El Mercurio, u otro símbolo. Por lo general, esta catalogación la realizan los críticos y expertos gastronómicos.
- **Estilo del restaurante:** El estilo es el que hace la diferencia entre un restaurante y otro, por ejemplo, en cuanto al precio de la cocina que entregan. Se distinguen los siguientes estilos:
  - **Lujoso, Formal o Upscale:** Reconocidos por tener un comedor formal, generalmente decorado con manteles y servilletas de tela. Sus precios suelen ser elevados y su cocina de alta calidad.
  - **Informal o casual:** Se caracterizan por ofrecer comida a un precio medio.

---

<sup>15</sup> Guía turística publicada anualmente por la editora francesa Michelin Éditions du Voyage y sus filiales en otros territorios para más de una docena de países diferentes. Famosa por asignar de una a tres "estrellas de la buena mesa" a los establecimientos que, en referencia a distintos parámetros fijados por sus propios jueces, destacan en calidad, creatividad y esmero de sus platos. Es la más antigua de las guías europeas de hoteles y restaurantes.

- Familiar: Son restaurantes con un menú y precios fijos. Usualmente sus clientes pueden sentarse en mesas comunes, que por lo general poseen individuales de papel con diseños atractivos para los niños.
- Tipo de operación: En un restaurante se involucran distintas operaciones, que pueden hacer diferencias entre un local y otro, además de su estructura, línea de productos y estilo del servicio. Estas diferencias pueden dar como resultado contrastes en las condiciones financieras y desarrollo de un restaurante. Tomando en cuenta esto, existen 4 grupos:
  - Full service en restaurantes de lujo: Su actividad económica, exclusiva o principal, consiste en la venta y servicio a la mesa de alimentos preparados. Se denominan “de lujo”, porque además de presentar una exclusiva decoración, sus camareros utilizan un estilo formal de alta profesionalidad.
  - Full service en restaurantes familiares: Su actividad económica, exclusiva o principal, consiste en la venta y servicio a la mesa de alimentos preparados, acompañados o no de bebidas alcohólicas. En este tipo de establecimiento se puede ofrecer al público un espectáculo, que en general posee un carácter secundario respecto de la actividad principal. Su denominación “familiar” tiene que ver con su imagen informal en términos de decoración y de su personal.

- Tenedores libres: Este tipo de restaurantes ofrece la posibilidad de pagar un monto fijo para degustar, en la cantidad que el comensal desee, diferentes tipos de platos servidos en un estilo buffet.
- Cadena de comida rápida: Son los establecimientos gastronómicos cuya actividad económica consiste en la venta con o sin servicio a la mesa de alimentos preparados, para su consumo dentro de los mismos.

En Chile la clasificación más conocida es la que entrega el portal de “Restaurantes EMOL” de El Mercurio, sin mayor validez ya que no es una clasificación oficial. Ésta clasifica a los restaurantes según precio y además entrega información sobre chef, platos destacados y horario de atención. Internacionalmente la clasificación más utilizada es de 1 a 5 tenedores<sup>16</sup> ([Ver Anexo 1](#)).

### **2.3.3 Rentabilidad de restaurante**

Para aquellas personas que quieren abrir un nuevo negocio, pero desean evitar en la medida de lo posible los riesgos iniciales y obtener buena rentabilidad, las franquicias pueden ser muy útiles. Una de las franquicias rentables en nuestro país suele resultar de restaurantes o cafeterías conocidas, ya que normalmente

---

<sup>16</sup> Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987). Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes.

suelen obtener precios mucho más ventajosos al hacerse las compras en cantidades mayores, y disminuir los costos de promoción y publicidad.<sup>17</sup>

Un servicio de calidad (independiente de la calidad en la comida) comprende también aspectos referentes a la infraestructura del establecimiento en las distintas áreas, criterios de higiene en especial en la evaluación de los baños y la cocina, ambientación del lugar, presentación del producto, confección de menús, generación de productos novedosos, entre otros. Todos estos aspectos definirán la satisfacción y fidelidad por parte del cliente hacia el producto o servicio prestado, lo que se traducirá en un aumento de la rentabilidad.

Pueden existir varias opciones de restaurantes rentables, pero ello debe ir acompañado de una eficiente gestión de la empresa. No es suficiente con tener un buen producto, debe tenerse en cuenta una serie de aspectos que pasan desde el marketing, la calidad del servicio, precio, hasta la ubicación del local. Es por ello que se debe administrar esta actividad de manera eficiente, para lograr ser rentables y permanecer en el mercado.

---

<sup>17</sup> <http://ideatrabajo.com/chile>

## 2.4 ANÁLISIS DE SECTOR INDUSTRIAL

### 2.4.1 Sector industrial de Restaurantes

Según lo publicado por la Cámara Nacional de Comercio en las “Cuentas Nacionales” a final del año 2012, el sector industrial de restaurantes y hoteles, en los últimos cuatro años, ha incrementado su aporte al producto interno bruto en precios corrientes, desde \$1.402.018 (millones de pesos) en el año 2009 a \$2.159.742 (millones de pesos) en el año 2012 ([Ver Tabla 2.1](#)).

Con respecto a la variación porcentual del aporte al producto interno bruto, este sector en el año 2009 tenía una participación de sólo un 0,2% del PIB, mientras que en el año 2012 este aporte ha aumentado en un 4,1% ([Ver Tabla 2.2](#)).

A nivel regional, este sector también ha incrementado su aporte al producto interno bruto en la región de Valparaíso. En el año 2008, el sector de restaurantes y hoteles participó en el PIB con \$505.649 (millones de pesos), mientras que en el año 2011 alcanzó a \$587.658 (millones de pesos, [Ver Tabla 2.3 y Tabla 2.4](#)).

El sector de restaurantes y similares es parte de las actividades características del turismo, siendo considerada la más importante dentro de ellas, aportando el mayor porcentaje de empleo (47%, [Ver Anexo 2](#)), siendo Valparaíso la zona que presenta un mayor crecimiento con un 10,7% ([Ver Anexo 3](#)). Esta información es relevante, ya que según la Cámara Nacional de Comercio, la región de Valparaíso y

Metropolitana, concentran la mayor inversión turística a finales del mes de junio de 2013, con un 34,4% y un 28,8% respectivamente. ([Ver Anexo 4](#))

SERNATUR<sup>18</sup> clasifica dentro del servicio de alimentación: restaurantes y similares, haciendo referencia a que son establecimientos que prestan servicios de expendio de comidas y bebidas a la mesa y/o mostrador, para consumo en el mismo. Dentro de esta clasificación de restaurantes y similares, destacan los siguientes servicios:

**Restaurantes y similares**



Fuente: Elaboración propia en base a SERNATUR

Durante el año 2012, SERNATUR registró 3.789 establecimientos dedicados al servicio de alimentación en el país (todos ellos vinculados a la actividad turística), concentrados en mayor número en las regiones de Valparaíso (22,6%),

---

<sup>18</sup> SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo. Organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile.

Metropolitana (15,7%), Los Lagos (10,3%), Bío Bío (9,2%) y de Coquimbo (6,4%).<sup>19</sup> ([Ver Tabla 2.5](#)).

Destaca la predominancia de clientes nacionales en empresas del rubro turístico para todas las actividades, en especial para el sector restaurantes, en la cual el 87% de las empresas declaran que la mayoría de sus clientes son personas nacionales.<sup>20</sup>

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que el negocio de restaurante se mantiene a lo largo del tiempo de forma exitosa, ya que además de satisfacer una demanda turística, satisface una necesidad básica de alimentación.

---

<sup>19</sup> Informe anual turismo INE, 2012.

<sup>20</sup> Estudio: Medición y características del empleo en las actividades características del turismo (ACT), año 2011", SERNATUR.

## **2.5 ANÁLISIS REGIÓN VALPARAÍSO**

### **2.5.1 Región de Valparaíso**

La Región de Valparaíso tiene una superficie de 16.396 km<sup>2</sup>, representando el 2,16% de la superficie del país. La región está dividida administrativamente en 8 provincias y 38 comunas.

Según las cifras preliminares del Censo de 2012, publicadas por el INE<sup>21</sup>, la población residente en la región es de 1.723.547 habitantes. Es la tercera región más poblada del país, luego de la R. Metropolitana y la del Bío Bío, aunque con tasas de crecimiento superiores a ellas. En este Censo se registraron 894 mil mujeres que representan aproximadamente el 51,9% del total y 828 mil hombres que representan el 48,1% restante. ([Ver Tabla 2.6](#))

### **2.5.2 PIB per cápita**

Según datos publicados el año 2012 por el INE, en su compendio estadístico, el ingreso promedio per cápita en la región de Valparaíso es de \$203.500 y el ingreso promedio por hogar es de \$665.000. Estas cifras se encuentran por debajo del promedio nacional, ya que el ingreso promedio per cápita es de \$216.200 y \$729.700 el ingreso promedio por hogar a nivel país.<sup>22</sup> ([Ver Tabla 2.7](#))

---

<sup>21</sup> INE: Instituto Nacional de Estadísticas.

<sup>22</sup> [http://ine/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2012](http://ine/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012)

### **2.5.3 Tasa de Cesantía**

La tasa de desocupación en la región, del trimestre junio - agosto 2013, se estimó en 6,8%, registrando una disminución de 0,9 punto porcentual, respecto a igual trimestre del año anterior ([Ver Tabla 2.8](#)).

### **2.5.4 Importancia del Turismo**

El puerto de Valparaíso, con sectores declarados Patrimonio de la Humanidad por UNESCO, es uno de los destinos preferidos por turistas extranjeros y nacionales. Viña del Mar y sus numerosos balnearios ha sido coronada como una de las ciudades más turísticas del país. Ambas ciudades ofrecen una variada gama de servicios turísticos.

De acuerdo a los resultados del “Informe Anual Turismo 2012”, el 21,4% de los turistas extranjeros que visitan Chile, visitan la zona de Valparaíso y Viña del Mar, lo cual representa un total de 570.971 turistas. Del total de tiempo que estos turistas están de viaje en Chile, utilizan el 42% para quedarse en Valparaíso/Viña del Mar ([Ver Anexo 5](#)).

El principal motivo de los turistas extranjeros para visitar Valparaíso y Viña del Mar es por ocio - vacaciones, superando el 70% del total ([Ver Anexo 6](#)).

Los medios de alojamiento formales como hotel o residencial, son utilizados preferentemente por quienes visitan Valparaíso/Viña del Mar, y el sistema de alimentación formal como restaurant y comida rápida es utilizado preferentemente por ellos, alcanzando un 89% ([Ver Anexo 7](#)).

## **2.6 DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA**

### **2.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa para la formulación de la estrategia.<sup>23</sup>

Para la confección de esta matriz, se identificarán las fortalezas y debilidades más importantes que podría tener la empresa en el caso de emprender el proyecto del restaurante. Estas han sido determinadas mediante un proceso de auditoría interna y entrevista personal con la dueña. Se asignará a cada factor una ponderación que varía entre 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), las ponderaciones de cada factor indican la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. A cada uno de los factores, se debe asignar una calificación de uno a cuatro, el cual indica si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza mayor (calificación=4). Se multiplica esta calificación con las ponderaciones de cada factor y se obtiene el valor ponderado. Se suman los valores ponderados y de esa forma se obtiene el total ponderado de la empresa, el cual puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el valor promedio de un 2,5. Los totales ponderados muy por debajo del promedio, indican que la empresa es débil en lo interno, mientras que los valores por encima

---

<sup>23</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008

de 2,5 indican una posición interna sólida. A continuación se mencionan las fortalezas y debilidades:

Matriz EFI Proyectada

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia en el rubro gastronómica	0,05	3	0,15
Experiencia en el cargo de administración	0,06	3	0,18
Capacidad para trabajar bajo presión	0,07	4	0,28
Calidad en la preparación de los alimentos	0,14	4	0,56
Calidad en la atención al cliente	0,11	4	0,44
Relación y conocimiento de proveedores	0,07	3	0,21
Estar registrado en SERNATUR como establecimiento dedicado al servicio de alimentación	0,06	3	0,18
Adecuada infraestructura y ambiente agradable	0,03	3	0,09
<b>Debilidades</b>			
Escaso manejo de tecnología	0,03	2	0,06
No es chef titulada	0,05	2	0,1
Empresa nueva en el mercado con competidores posicionados en el mercado	0,07	1	0,07
Escaso posicionamiento en la mente de los consumidores	0,07	1	0,07
No se contará con estacionamiento propio del restaurante	0,06	1	0,06
Endeudamiento financiero con banco para adquirir parte de la inversión del restaurante	0,05	2	0,1
El local no es propiedad de la dueña del restaurante	0,04	2	0,08
Incertidumbre sobre si los RRHH responderán a las expectativas	0,04	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>

De acuerdo a la matriz, podemos concluir que la empresa tendría una posición interna sólida.

### **2.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información, económica, social, demográfica, cultural, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva con el objetivo de anticipar las oportunidades y amenazas del negocio.<sup>24</sup>

Para la confección de la matriz de evaluación de factores externos, se analizará a la empresa del casino del colegio San Pedro Nolasco, con el objetivo de determinar si está aprovechando las oportunidades existentes y evitando las amenazas del entorno. Para ello se elaborará una lista de oportunidades y amenazas, que podrían afectar o favorecer a esta empresa y al sector gastronómico. Posteriormente, se asignará a cada factor una ponderación que varía entre 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), las ponderaciones de cada factor indican la importancia relativa para tener éxito. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe sumar 1,0. Luego, se debe asignar una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias actuales de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. La calificación 1 indica que la respuesta de la empresa es deficiente, 2 indica que la respuesta es de nivel promedio, 3 indica

---

<sup>24</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008

que la respuesta se encuentra por encima del promedio y 4 indica que la respuesta es excelente. Posteriormente, se multiplica la ponderación de cada factor por la clasificación y se obtiene el valor ponderado. La suma de todos los valores ponderados determina el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un valor por sobre 2,5 indica que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un valor por debajo del promedio indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación, se mencionan las oportunidades y amenazas que se han podido identificar para la empresa del casino del Colegio San Pedro Nolasco:

### Matriz EFE

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Sector industrial de Restaurantes en crecimiento.	0,1	1	0,1
Diversificar las fuentes de ingreso	0,05	1	0,05
Aumento en inversión turística en la Región de Valparaíso.	0,08	1	0,08
Turismo que deja de ser estacional (todo el año).	0,05	1	0,05
Opciones de postular a crédito.	0,03	2	0,06
La región es un lugar preferido por turistas extranjeros y nacionales.	0,12	1	0,12
El sistema de alimentación formal como restaurantes y comida rápida es utilizado preferentemente por los turistas.	0,14	1	0,14
<b>Amenazas</b>			
Potencial pérdida de concesión de casino del colegio que se vive año a año.	0,15	2	0,3
Alta competitividad en la región.	0,08	1	0,08
Aumento en regulación, limitación y restricciones de venta de alimentos en el casino escolar.	0,1	3	0,3
PIB per cápita en la región por debajo de las cifras nacionales.	0,05	3	0,15
Competencia con institutos profesionales o escuelas de cocina.	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,48</b>

De acuerdo a la matriz, ella nos indica que las estrategias actuales de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Es por esta razón, que se hace necesario realizar el proyecto del restaurante con el objetivo de aprovechar las oportunidades del entorno y evitar posibles amenazas.

**CAPITULO III**

**PROYECTO RESTAURANTE EN LA**

**CIUDAD DE VALPARAÍSO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a lo analizado en los capítulos precedentes, esta investigación se guiará por el modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland, y a través de ello, establecer las tareas administrativas que se deben seguir. Estas tareas corresponden a desarrollar la visión estratégica y misión del negocio, determinar objetivos, crear estrategias para el logro de tales objetivos, poner en práctica y ejecutar la estrategia. La última tarea administrativa, corresponde a evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos de la estrategia, la cual se realizará una vez que empiece a funcionar el negocio.

Para determinar de forma objetiva si el proyecto es rentable, se deben realizar estudios de viabilidad, los cuales contemplan estudios de mercado, legales, técnicos y económicos financieros. Basándose en los estudios anteriores se puede construir el flujo de caja del proyecto y determinar el VAN y TIR del mismo. Para el proyecto en estudio, es fundamental determinar sus flujos de caja, ya que constituyen un estado de cuenta que resume las entradas y salidas de efectivo a lo largo de su vida útil, lo que permite determinar si el proyecto será aceptado o rechazado. Se construirán diversos escenarios para realizar los flujos de caja, que permitirán analizar la factibilidad del negocio.

## **3.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.2.1 Descripción del Proyecto Restaurante**

El proyecto que se pretende emprender, es la instalación de un restaurante en las cercanías del Cerro Alegre, Cerro Concepción o Plaza Sotomayor en la localidad de Valparaíso.

Para ello se desea buscar un inmueble, el cual se reparará y remodelará de acuerdo a lo establecido por la legislación vigente y de acuerdo a los requisitos establecidos por la encargada del restaurante.

La intervención planificada consiste en habilitar un restaurante con adecuada infraestructura operacional, con una capacidad máxima de 40 personas, para atender los requerimientos de un mercado comercial y turístico en sostenido crecimiento. El mercado objetivo de los clientes del restaurante está formado por turistas locales y extranjeros, y ejecutivos que trabajan en las cercanías.

### **3.2.2 Visión Estratégica**

La visión que se ha diseñado para el nuevo restaurante es la siguiente: “Ser el mejor restaurante de comida típica chilena de Valparaíso, reconocido por su servicio y excelencia en la calidad”.

### **3.2.3 Misión**

La misión del restaurante es: “Ofrecer y entregar a turistas y ejecutivos, una variedad de platos de comida típica chilena en Valparaíso, mediante productos de calidad y un excelente servicio”.

### **3.2.4 Definición de Objetivos Estratégicos**

#### **3.2.4.1 Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos son los siguientes:

- Posicionarse en los próximos cinco años, como el mejor restaurante de comida típica chilena en la ciudad de Valparaíso.
- Crecer como organización a nuevos mercados en un periodo de cinco años.

#### **3.2.4.2 Objetivos a Corto Plazo**

Los objetivos son los siguientes:

- Incrementar en un 10% el número de clientes anualmente.
- Obtener ganancias de un 70% por sobre los costos variables.

### **3.3 ESTRATEGIA: ESTUDIOS DE VIABILIDAD**

#### **3.3.1 Estudio Legal**

##### **3.3.1.1 Procedimientos para poner en marcha el Restaurante**

Los trámites necesarios para formalizar la empresa en estudio, consta de dos etapas:

###### **3.3.1.1.1 Etapa de Tramitación del Proyecto<sup>25</sup>**

Una de las primeras decisiones que debe tomar la microempresaria que desea instalar el restaurante, es qué figura legal usará para constituir su empresa. En esta etapa se debe definir el tipo de sociedad ([Ver Anexo 8](#)), ya sea:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)
- Sociedad Anónima (S.A)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).

De acuerdo a lo establecido en la presente investigación y en base a los requisitos de las sociedades precedentes, se recomienda que el tipo de sociedad para constituir el restaurante sea una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

Luego, se debe realizar la inscripción de la sociedad ([Ver Anexo 9](#)) que consta de las siguientes etapas:

---

<sup>25</sup> Portal Restaurantes Chile. <http://porech.cl>

- Escritura de Constitución de Sociedad (Redactar escritura y extracto)
- Legalización escritura y extracto (Notaría)
- Inscripción de la Sociedad en Registro de Comercio (Conservador de Bienes Raíces)
- Publicación en el diario oficial

#### **3.3.1.1.2 Etapa de Ejecución del Proyecto<sup>26</sup>**

En esta etapa se debe acudir al Servicio de Impuestos Internos (SII) para obtener el rol único tributario (RUT), número único chileno establecido como identificación tributaria para personas naturales y jurídicas; además de la declaración de inicio de actividades.

- Iniciación de actividades (Formulario 4415): La iniciación de actividades es requisito para la instalación de cualquier giro comercial o profesional y se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - Especificaciones del giro: En el 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.

---

<sup>26</sup> Portal Restaurantes Chile. <http://porech.cl>

- Tramitación: El trámite de iniciación de actividades se puede realizar “online” en el sitio web del SII o presencialmente en las oficinas correspondientes a su comuna y se debe solicitar el formulario disponible para ese efecto.
  
- Verificación de domicilio: Dado que cualquier actividad que tenga relación con la recaudación y pago de IVA se enmarca dentro de las actividades llamadas “de primera categoría” y por ende requiere de verificación de domicilio, ésta se efectúa generalmente dentro de los 10 días hábiles siguientes a la recepción del Formulario. Para esto último es fundamental contar con algún documento que acredite la calidad del domicilio bajo el cual operará el giro, es decir, si es arrendado, propio, cedido, etc. La iniciación de actividades, no tiene costo en dinero y el tiempo que demore dependerá principalmente de la correcta presentación de los antecedentes y de la verificación de domicilio.

Luego en la municipalidad se debe pedir el “certificado de informaciones previas” ([Ver Anexo 10](#)). La correcta elección del inmueble, donde operará el restaurante, es fundamental para el éxito de un negocio. Se sugiere considerar:

- Análisis de factibilidad.
  
- Obtención de Certificado de Informaciones Previas.

Una vez definido el local, se debe acudir a las oficinas del Seremi de Salud correspondiente a la comuna y solicitar el formulario “solicitud de autorización sanitaria” para local de “elaboración y expendio de alimentos”. Para el caso de un restaurante, se deben adjuntar una serie de antecedentes ([Ver Anexo 11](#)).

Otro aspecto importante, es la patente comercial, otorgada por la municipalidad correspondiente a la comuna donde se encuentra ubicado el local comercial.

- **Requisitos:** Para su solicitud deben presentarse los antecedentes que indica el municipio, además de la resolución sanitaria favorable emitida por el Seremi de Salud.
- **Duración del Trámite y Valores:** El tiempo que tarda la aprobación varía entre 3 y 20 días hábiles contados desde la recepción del formulario y la entrega de todos los antecedentes. Durante este tiempo, inspectores municipales verifican en terreno que las instalaciones cumplan todos los requerimientos. Hay que considerar que junto con la patente, se cancelan los derechos de aseo y publicidad. Estos últimos, varían y dependen, de las dimensiones y características de los letreros. En caso de que se requiera solicitar patente de alcoholes, se deben presentar también los antecedentes para este efecto, teniendo en cuenta que la aprobación de la solicitud depende del Concejo Municipal, que se reúne una vez al mes y evalúa el otorgamiento de estos permisos.

Por último, se debe realizar el trámite de “timbraje de documentos tributarios”. Para ello, el representante legal del restaurante o quien actúa como apoderado (a) debe concurrir a las oficinas del SII, correspondientes al domicilio del local y solicitar el formulario pertinente (3230), el cual debe ser llenado y entregado junto con el material que se desea timbrar (boletas, facturas, etc.).

Otras actividades, que son recomendables pero no obligatorias, son los “registros de marca” ([Ver Anexo 12](#)), pueden ser realizadas en cualquier momento, en especial cuando se estima adecuado proteger la respectiva marca del negocio:

- Registro de Marca INAP.
- Inscripción de Dominio.

### **3.3.1.2 Condiciones Sanitarias para el Restaurante**

De acuerdo a lo establecido en el D.S.594 sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, y del D.S. 977 reglamento sanitario de los alimentos, se deben considerar algunos aspectos importantes a tener en cuenta, lo cual tendrá una relación directa con el total de la inversión en obras de construcción y por ende en el flujo de caja del proyecto mencionado.

Es importante saber la cantidad necesaria de servicios higiénicos para el personal y baños para los clientes, así como también guardarropías y lavamos que se deberán instalar en el restaurante para el cumplimiento legal ([Ver Anexo 13](#)).

### **3.3.2 Estudio de Mercado**

#### **3.3.2.1 Oferta y Demanda Actual**

De acuerdo al análisis del sector industrial de restaurante, publicado por la Cámara Nacional de Comercio en las “Cuentas Nacionales” a final del año 2012, se puede determinar que la oferta gastronómica de Valparaíso y la demanda ha ido en un aumento constante, especialmente por ser esta ciudad declarada como Patrimonio de la Humanidad y por el constante aumento en inversión al turismo. Debido al aumento en la cantidad de participantes y la diversidad de la oferta gastronómica, es posible determinar que el sector es altamente competitivo.

El estudio de mercado se concentró en determinar las características de la oferta relevante, que pueden ser una potencial competencia para el restaurante en estudio. La oferta localizada en sectores de interés turístico, apunta al segmento turista y ejecutivo, donde se ofrece un servicio de excelencia y adecuada infraestructura. Dentro de este segmento se destacan restaurantes como: restaurante El Almacén Nacional, La Stampa de la Negra y Utopía. Este grupo de restaurantes maneja un consumo promedio por persona entre \$12.000 - \$15.000. El aumento considerable de turistas a la región de Valparaíso ha sido un factor determinante para el aumento en la demanda del sector gastronómico.

### 3.3.2.2 Segmento Objetivo

Con respecto al análisis del capítulo precedente, se ha determinado como segmento objetivo los siguientes grupos: turistas nacionales, turistas extranjeros y trabajadores ejecutivos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

3.3.2.2.1 Turistas Nacionales: Durante el año 2012 se registró un total de 579.881 llegadas de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico en Valparaíso, siendo el segundo destino principal escogido por los turistas<sup>27</sup> ([Ver Anexo 14](#)).

3.3.2.2.2 Turistas Extranjeros: Durante el año 2012 se registró un total de 570.971 turistas extranjeros que visitaron la región de Valparaíso, siendo el segundo destino preferido por los turistas. Respecto de la procedencia, el 61,1% de los turistas son de países limítrofes, 17,1% del resto de América (compuesto principalmente por brasileños en un 10,7% y el resto por otros países de América en un 6,4%), 11,1% de Europa, 7,3% de Norteamérica, 1,2% de Asia y 2,2% resto del mundo<sup>28</sup> ([Ver Anexo 15](#)).

3.3.2.2.3 Trabajadores ejecutivos: Constituyen una parte del segmento objetivo, debido a que se aprecia a simple vista una gran cantidad de trabajadores bancarios y de otras empresas financieras, así como

---

<sup>27</sup> Informe Anual Turismo, 2012.

<sup>28</sup> Informe Anual Turismo, 2012.

también de ejecutivos de empresas de telecomunicaciones y portuarias en las cercanías donde se pretende establecer el restaurante.

### **3.3.2.3 Posicionamiento**

De acuerdo a esta investigación, se definirá posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente del consumidor la imagen del restaurante, en relación a los lugares y servicios que ofrece la competencia gastronómica.

Se distinguen dos tipos de posicionamiento: el posicionamiento actual o establecido y el posicionamiento deseado. El primero se refiere a la idea que tienen los consumidores de un producto o servicio, mientras que el segundo se refiere a la idea que se intenta imponer en la mente de los probables clientes acerca de una marca, producto o servicio.

Debido a que esta investigación se enfoca en la posibilidad de establecer un restaurante, se debe aspirar a un posicionamiento deseado. Para establecer este posicionamiento y tener éxito con los futuros clientes se deben realizar actividades en el área publicitaria. Para que el restaurante en estudio, sea elegido frente al resto del mercado gastronómico se necesita crear un aspecto diferencial en la mente del consumidor. Por ello, se realizará una estrategia de posicionamiento basada en los atributos del restaurante, como el lugar, la ambientación, el servicio y principalmente los platos que conforman el menú. También es importante realizar una estrategia de posicionamiento basado en precio/calidad, ya que la

calidad que se ofrecerá en el restaurante será el pilar fundamental y el precio será adecuado a esta calidad.

### **3.3.2.4 Marketing Operativo (Desarrollo del Marketing MIX)**

#### **3.3.2.4.1 Producto**

El servicio proporcionado y la calidad de su comida serán los aspectos claves del restaurant. La propietaria del restaurant será la encargada de la administración y de tener contacto directo con los clientes para obtener retroalimentación y de esa forma realizar mejoras continuas de los productos que ofrece.

Se ofrecerá comida típica chilena con una versión propia de la dueña mediante nuevas preparaciones y/o ingredientes. Entre ellas destacan: Pastel de papas, Cazuela, Lomo a lo pobre, Congrio a la plancha con salsa margarita, entre otros.

La carta no será muy extensa y estará disponible en otros idiomas.

#### **3.3.2.4.2 Precio**

Con respecto a la carta de comida típica chilena este tendrá un precio adecuado a su originalidad y calidad de los alimentos. Sin embargo, se debe ser cuidadoso y no sobreestimar este valor, pues se corre el riesgo de que los precios impidan captar la clientela deseada. Por esta razón, el valor de estos platos será asequible a su público objetivo. El precio promedio estimado de consumo se detallará más adelante en el “Estudio Económico Financiero”.

### **3.3.2.4.3 Plaza**

Debido a que muchas personas, nacionales y extranjeras, eligen a Valparaíso como destino turístico, y en conjunto con Viña del Mar son el segundo destino más visitado por turistas nacionales e internacionales, se ha determinado establecer el negocio en la ciudad de Valparaíso, en lugares turísticos como Cerro Alegre, Cerro Concepción o en los alrededores de la Plaza Sotomayor, ya que en esos lugares se puede apreciar a simple vista una cantidad relevante de turistas, trabajadores ejecutivos y familias en general.

### **3.3.2.4.4 Promoción**

Para que los clientes conozcan del restaurant, se utilizarán los siguientes instrumentos para promocionar el producto y/o servicio, como:

- Redes sociales (Facebook, Twitter).
- Registrarse en el buscador de servicios turísticos de Sernatur.
- Creación página web propia del restaurante.
- Marca del restaurante (debe potenciar el producto a ofrecer).

### **3.3.2.5 Proyección de la Demanda**

La determinación de la demanda actual y futura se encuentra en relación directa con el tamaño de mercado, el cual debería estar compuesto principalmente por el grupo de turistas extranjeros y nacionales que visitan regularmente la ciudad de Valparaíso, además de residentes y empresarios que trabajan en Valparaíso.

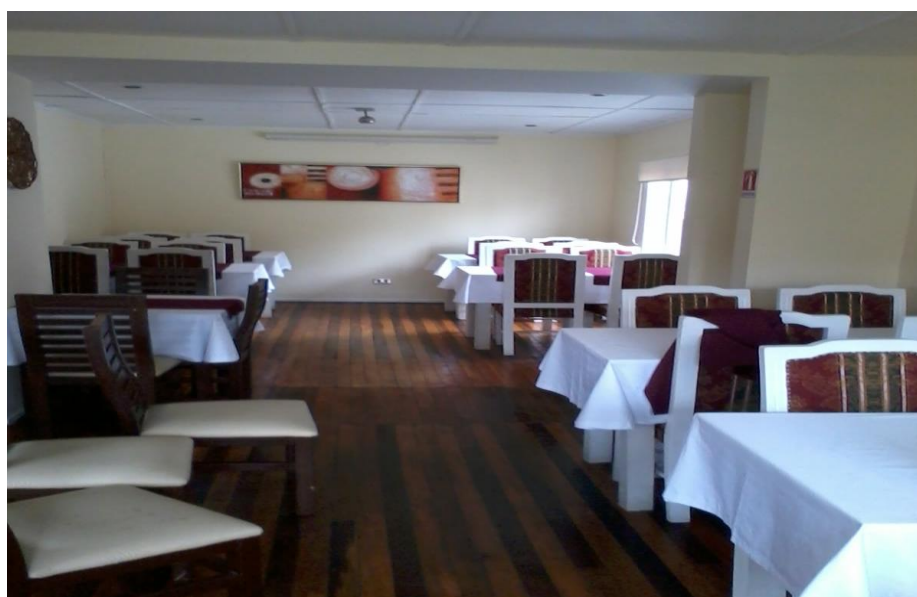
Los parámetros utilizados para proyectar la demanda del restaurante son conservadores, ya que, basados en la investigación de mercado realizada, se estima alcanzar un consumo promedio de \$ 10.000, consumo que se ubica por debajo del promedio del sector en los Cerros Alegre y Concepción, consumo que supera los \$ 12.000, y por debajo de los restaurantes de buena calidad localizados en Valparaíso. Para el proyecto se estima una demanda de 42 clientes diarios, demanda absolutamente posible de alcanzar si se estima que en los alrededores en donde se pretende instalar el restaurante trabaja una cantidad relevante de personas y llegan aproximadamente 570 mil turistas extranjeros al año y 580 mil turistas nacionales que se alojan en Valparaíso.

### **3.3.3 Estudio Técnico**

Corresponde a definir técnicamente el proyecto en cuanto a localización, terreno e infraestructura requerida, equipamiento y costos de inversión, con el objeto de conocer el monto total de inversión requerida. De acuerdo a lo mencionado en párrafos precedentes, el proyecto se ubicará en lugares turísticos como Cerro

Alegre, Cerro Concepción o en los alrededores de la Plaza Sotomayor, ya que esos lugares son los más visitados por nuestros potenciales clientes. Por ende, se habilitará y/o reconstruirá, mediante asesoría de un arquitecto, un inmueble para ambientarlo y darle el aspecto al restaurante que se desea obtener.

#### Comedor Modelo



La imagen anterior corresponde a un restaurante de Viña del Mar y se habilitará en forma similar dependiendo del bien raíz que se arriende. En base a este restaurante se realizó el estudio técnico y toda la estimación de costos en inversión de obras de construcción y equipamiento del inmueble.

### 3.3.3.1 Estimación de Costos de Inversión

En el siguiente cuadro se mencionan los costos de inversión, en la cual se detalla el valor de las obras de construcción y equipamiento involucrados para llevar a cabo este proyecto.

INVERSIONES * valores en miles	
DETALLE	VALOR
Obras de construcción	\$ 14.470,7
Equipamiento	\$ 8.151
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 22.621,7</b>

(Detalle [Tabla 3.1](#) y [Tabla 3.2](#))

Conforme al cuadro anterior, la suma total a invertir en el proyecto debiera aproximarse a \$23 millones, los cuales serán financiados con préstamos del sistema financiero. El capital de trabajo, financiamiento necesario para apoyar los activos corrientes de la empresa, se determinó respecto al 15% de los ingresos por venta, el cual será detallado en el flujo de caja. Los valores de obras de construcción y equipamiento fueron determinados por un arquitecto experto en construcción y habilitación de inmuebles. A continuación se detallan los valores de cada uno de ellos.

#### 3.3.3.1.1 Costos de Inversión en Obras de Construcción

Los costos de inversión en obras de construcción se dividen en cinco etapas, las cuales constan de las siguientes: obras de demolición, desarme y desalojo; obra

gruesa; terminaciones; instalaciones y artefactos; aseo y entrega final. Los valores en obras de construcción se mencionan a continuación:

<b>Inversión en Obras de Construcción</b> * valores en \$ miles	
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>
Obras de demolición, desarme y desalojo	\$ 1.237,04
Obra gruesa	\$ 2.803,24
Terminaciones	\$ 3.436,2
Instalaciones y artefactos	\$ 6.630,2
Aseo y entrega final	\$ 364
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 14.470,7</b>

(Detalle [Tabla 3.1](#))

### 3.3.3.1.2 Costos Equipamiento de Restaurante

Los costos de equipamiento del restaurante se dividen en costos de equipamiento de cocina y los que se incurrirán en el sector comedor. Los valores se establecen en el cuadro siguiente:

<b>Inversión en Equipamiento</b> * valores en \$ miles	
<b>DETALLE: COMEDOR</b>	<b>AÑO 0</b>
Cocina	\$ 3.771
Comedor	\$ 4.380
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 8.151</b>

(Detalle [Tabla 3.2](#))

Por lo analizado anteriormente, para el proyecto se debe considerar una inversión en equipamiento del restaurante de aproximadamente \$ 8.151 (valor en miles)

Como conclusión, se debe tener en cuenta una inversión de aproximadamente \$23 millones, a este valor debe adicionarse el capital de trabajo estimado para el proyecto, el cual, como se mencionó anteriormente, se determinará respecto al 15% de los ingresos por venta estimados.

La decisión sobre el total de la inversión es muy importante, por cuanto es fundamental para la estimación de la rentabilidad del proyecto. Aumentos o disminuciones en el monto total invertido, determinan modificaciones relevantes en la evaluación financiera.

#### **3.3.4 Estudio Económico Financiero**

Esta etapa de la investigación se centrará en la evaluación financiera, cuya ejecución y análisis se basa en el conjunto de información recopilada, procesada y analizada en los segmentos anteriores, especialmente en el Estudio de Mercado y en el Estudio Técnico.

En efecto, sobre la base de estimaciones conservadoras en los cálculos de las variables relevantes para el proyecto, como la industria del turismo, consumo promedio en restaurantes y número de clientes potenciales, se proyectaron ingresos y gastos, construyendo flujos de caja.

### **3.3.4.1 Estimación de Ingresos y Costos**

Para tener una idea de precios de mercado, se realizó una investigación en terreno y se identificó que los restaurantes de buena calidad, cuyos clientes son preferentemente turistas nacionales y extranjeros, localizados en Cerro Bellavista, Florida, Alegre y Concepción alcanzan consumos promedios que fluctúan entre \$15.000 y \$20.000 ([Ver Anexo 16](#)).

En relación a la estimación de ingresos para el primer año del proyecto, se establece que la variables relevante, como consumo promedio, es relativamente baja considerando el párrafo precedente. La carta planificada, se asocia a un consumo promedio de \$ 10.000, este valor se determinó en base al costo de los insumos por plato, ya que este costo es de \$3.000 promedio y corresponderá al 30% del precio del plato que se ofrecerá. La calidad será similar a la de su competencia directa pero con un costo menor, restaurante “Almacén Nacional”, “La Stampa de la Negra” y “Utopía”, cuyo consumo promedio fluctúa entre \$12.000 y \$15.000 ([Ver Anexo 17](#)).

Se espera tener un promedio de clientes de forma diaria de 42 personas, y se considerará que el restaurante abrirá de martes a domingo, por lo tanto, se estima un promedio de 26 días trabajados en el mes. Cabe destacar, que las estimaciones de ingresos y gastos, primó el criterio conservador por sobre el optimista, lo que genera confianza, ya que en la práctica los resultados pueden superar las estimaciones conservadoras realizadas.

A continuación se detalla la proyección de ingresos y costos directos por insumos del restaurante. Los costos directos se calcularon en base al costo en mercadería e insumo que se encuentra incorporado en el consumo promedio, el cual se estima en \$3.000, que corresponde al 30% del precio por consumo promedio ([Ver Anexo 18](#)).

Estimación Normal de Ingresos y Costos Directos Restaurante													* valores en \$ miles
Detalle Ingresos Operacionales	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
<b>INGRESO POR VENTA *</b>	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	131.040
CONSUMO PROMEDIO	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
N° DE CLIENTES POR MES	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	13.104
<b>TOTAL INGRESOS *</b>	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	10.920	131.040
<b>Costo de Insumos del Consumo Promedio</b>	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
<b>Total Costo Operacional Directo (Insumos Directos) *</b>	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	39.312

**Nota explicativa de tabla “Estimación Normal de Ingresos y Costos Directos Restaurante”:**

- Cálculo del N° de Clientes por Mes: Días de trabajo en el mes multiplicado por la cantidad de clientes esperados de forma diaria ( $26 \times 42 = 1.092$ ). La cantidad de clientes al año es de 13.104 ( $1.092 \times 12$ ).
- Consumo Promedio: Corresponde al valor promedio de alimentos y bebidas consumidas por los clientes (\$ 10.000).
- Cálculo del Ingreso por Venta: Consumo promedio multiplicado por el n° de clientes por mes ( $\$ 10.000 \times 1.092 = \$ 10.920$  en miles).
- Cálculo del Total Costo Directo: Costo de insumos del consumo promedio multiplicado por el n° de clientes por mes ( $\$ 3.000 \times 1.092$ ).

### 3.3.4.2 Estimación de Gastos en Recursos Humanos

Los sueldos de los trabajadores se han estimado de acuerdo al promedio de sueldos de estos cargos en la ciudad de Valparaíso, además se estima un 10% adicional de la suma de los sueldos de los trabajadores, en caso de existir alguna contingencia por parte del personal.

Detalle Sueldos Personal valores en \$ miles				
CARGO	N° DE PERSONAS	SUELDO LIQUIDO	SUELDO IMPONIBLE	TOTAL COSTO
CHEF	1	450	560	560
AYUDANTE COCINA	1	230	285,7	285,7
GARZONES	2	230	285,7	571,4
CAJERA	1	280	347,8	347,8
CONTINGENCIA	1	142	176,5	176,5
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>			<b>1.941,4</b>

#### Nota explicativa de tabla “Detalle Sueldos Personal”:

- Sueldo Líquido: Se estimó de acuerdo a sueldos de mercado.
- Sueldo Imponible: Se calculó realizando una regla de tres simple considerando al sueldo líquido como el 80,5% y al sueldo imponible como el 100% ( $\text{Sueldo Imponible} = \text{Sueldo líquido} \times 100\% \div 80,5\%$ ), esto debido a que se deben considerar los descuentos de previsión y salud (12,5% y 7% respectivamente).

Recursos Humanos, Gastos de Administración													* valores en \$ miles
CARGO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
<b>Chef</b>	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	<b>6.720</b>
<b>Ayudante Cocina</b>	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	285,7	<b>3.429</b>
<b>Garzones (2)</b>	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	571,4	<b>6.857</b>
<b>Cajera</b>	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	347,8	<b>4.174</b>
<b>Contingencia</b>	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	176,5	<b>2.118</b>
<b>TOTAL MES</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>1.941,4</b>	<b>23.298</b>

**Nota explicativa de tabla “Recursos Humanos, Gastos de Administración”:**

- Total Mes: Se calculó sumando el sueldo mensual de todos los cargos.
- Total Año 1: Se calculó sumando el total del mes 1 hasta el mes 12.
- Los valores del “Total Año 1” se aproximan al entero.

Por lo tanto, para el proyecto se estima necesario gastar en recursos humanos alrededor de \$ 23 millones el primer año de funcionamiento del restaurante.

### 3.3.4.3 Estimación de Gastos Operacionales

A continuación se indica la estructura de gastos operacionales proyectados para la empresa:

Estimación Gastos Operacionales													valores en \$ miles	
DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1	
Patentes y licencias	98												98	
Constitución sociedad y Derechos municipales	2.575												2.575	
Servicios Básicos de comunicación: internet, cable, telefonía	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	
Servicios Básicos de electricidad, agua y gas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	
Gastos Generales (detergentes, aseo)	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	
Otros gastos no operacionales (arriendos, seguros)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	
Gastos Publicitarios	193					28							221	
Costo Operacional Directo (Insumos Directos)	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	3.276	39.312	
Otros gastos varios (mantención)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	
<b>TOTAL</b>	<b>8.522</b>	<b>5.656</b>	<b>5.656</b>	<b>5.656</b>	<b>5.656</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>5.684</b>	<b>70.766</b>	

#### Nota explicativa de tabla “Estimación Gastos Operacionales”:

- Patentes y licencias: Se calculó sumando la patente comercial y la patente de alcoholes (\$ 50 y \$ 48 = \$ 98 en miles).
- Constitución de sociedad y Derechos municipales: El valor es de \$ 2.575 en miles, [Ver Anexo 19](#).
- Servicios básicos de comunicación, electricidad, agua, gas, gastos generales, arriendos y mantención: Los cálculos se basaron en el gasto actual que incurre el restaurante “modelo”, información disponible en la red y ofertas publicadas por empresas de telecomunicaciones.

- Gastos publicitarios: Se calculó sumando el pago al creador de la página web con el gasto de mantención de la misma, y el gasto del letrero publicitario del restaurante ( $\$ 100 + \$ 65 + \$ 28 = \$ 193$  en miles). El gasto del letrero publicitario se realiza dos veces al año, por ende se considera el segundo pago en el mes 6 por un valor de  $\$ 28$  mil. Esto da un total de  $\$ 221$  mil al año ( $\$ 100 + \$ 65 + \$ 28 + \$ 28$ ).
- Costo Operacional Directo: Valor detallado en “Nota explicativa de tabla Estimación Normal de Ingresos y Costos Directos Restaurante” (pág.60).

Cabe destacar, que estos gastos fueron detallados de forma independiente de los de recursos humanos, con el objetivo de indicar de forma más precisa la estructura de tales gastos. De acuerdo a la investigación realizada, se estiman gastos de patentes y licencias que corresponde principalmente al gasto de patente comercial y de alcoholes, este pago se debe realizar sólo una vez al año. Los gastos de constitución de sociedad y derechos municipales se encuentran basados en los requisitos que se determinaron en el estudio legal. Para la publicidad de este nuevo proyecto se creará una página web, cuyo gasto se estima en  $\$ 165$  mil, además se instalará un letrero publicitario, con un gasto de  $\$ 28$  mil. En el gasto de la creación de la página web se debe considerar el gasto al creador de la página y la mantención de ella ( $\$ 100$  mil y  $\$ 65$  mil respectivamente) sólo el primer año, ya que posteriormente solo se incurre en gastos de mantención. El gasto del letrero publicitario se debe considerar 2 veces al año. Por último, los gastos de mantención fueron estimados de acuerdo a apreciación propia de los investigadores, basados en consultas a especialistas, lo que se traduce en un gasto de  $\$ 50$  mil mensuales. Para concluir, se debe estimar un gasto operacional de aproximadamente  $\$ 71$  millones.

### 3.3.4.4 Proyección Anual de Costos de Administración y Operacionales

Costos de Administración y Operacionales						* valores en UF
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Recursos Humanos	1.001,9	1.001,9	1.001,9	1.001,9	1.001,9	5.010
Patentes y licencias	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	21
Constitución sociedad y Derechos municipales	110,7					111
Servicios Básicos de comunicación: internet, cable y teléfono.	31,0	31,0	31,0	31,0	31,0	155
Servicios Básicos de electricidad, agua y gas	103,2	103,2	103,2	103,2	103,2	516
Gastos Generales (insumos, detergentes, aseo)	36,1	36,1	36,1	36,1	36,1	181
Otros gastos no operacionales (arriendos, seguros)	1.032,2	1.032,2	1.032,2	1.032,2	1.032,2	5.161
Gastos Publicitarios	9,5	5,2	5,2	5,2	5,2	30
Costo Operacional Directo (Insumos Directos)	1.690,7	1.859,8	2.045,7	2.250,3	2.475,3	10.322
Otros gastos varios (mantención)	25,8	25,8	25,8	25,8	25,8	129
<b>TOTAL</b>	<b>4.045</b>	<b>4.099</b>	<b>4.285</b>	<b>4.490</b>	<b>4.715</b>	<b>21.635</b>

#### Nota explicativa de tabla “Costos de Administración y Operacionales”:

- Valores en UF: Los valores del cuadro se obtienen de la conversión de pesos a UF y se proyectan de forma anual durante 5 periodos. Las cifras en pesos fueron detalladas en tablas “Recursos Humanos, Gastos de Administración” y “Estimación Gastos Operacionales” (pág.62 y 63) y se determina una UF equivalente a \$ 23.252,6 (12-12-2013) para realizar la conversión.
- Constitución de sociedad y Derechos municipales: El pago se realiza sólo una vez, los años posteriores este gasto no se considera.
- Gastos Publicitarios: El primer año se considera un gasto mayor, ya que se considera el pago al creador de la página, gasto que no se incurrirá en años posteriores. Esto se detalla en “Nota explicativa de tabla Estimación Gastos Operacionales” (pág. 64).

- Costo Operacional Directo: La proyección del año 2 se calculó sumando el total del costo directo del año anterior en UF con el 10% de este valor y así sucesivamente para los próximos años. Esto debido a que se pretende aumentar en un 10% el número de clientes, lo cual aumentará a su vez el costo directo.
- Los valores del “Total” se aproximan al entero.

Se realiza la conversión de los costos de administración y operacionales de pesos a UF, con el objetivo de determinar los valores de años posteriores, ya que es una unidad reajutable de acuerdo con la inflación en Chile.

Los costos operacionales directos se estima que aumentarán de forma continua en un 10%, ya que se desea obtener un aumento en el número de clientes correspondiente a este porcentaje y por ende aumentará la cantidad de insumos directos necesarios para satisfacer la demanda.

Para el proyecto se debe considerar en el primer año de funcionamiento, un gasto de administración y operacionales aproximadamente de 4.045 UF equivalente a \$ 94,06 millones. Cabe destacar, que el costo operacional directo y de recursos humanos, representan aproximadamente el 67% del total de los costos.

### **3.3.4.5 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO**

Para este proyecto se realizan 3 flujos, en donde se estima un escenario probable, pesimista y optimista en un horizonte de evaluación de 5 años.

La construcción del flujo de caja en su estimación “probable”, conjuga todos los valores calculados anteriormente, como son los ingresos por venta, costos fijos, costos variables, costos de administración, a los cuales se les adiciona depreciaciones e impuesto a la renta. Se incorpora también los valores por concepto de interés y amortización, ya que la empresa ha decidido financiar el proyecto mediante un préstamo bancario y recursos propios.

Para este flujo de caja se estima un costo directo de los insumos del plato de \$3.000, el cual corresponderá a un 30% del precio del consumo promedio que se ofrecerá, por lo tanto si aumenta el valor de los insumos aumentará a su vez el precio del plato. El precio del consumo promedio será de \$10.000.

La cantidad de clientes que se espera tener diariamente es de 42 personas y se atenderá durante 26 días en el mes.

Se estima una proyección de un aumento de los clientes del restaurante en un 10%, lo cual a su vez genera un aumento en los ingresos por venta y en los costos variables en igual porcentaje.

Como se mencionó anteriormente, se determina el capital de trabajo en base a los ingresos por ventas que corresponde al 15% de ellos.

A continuación se construye el flujo de caja probable:

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PROBABLE							* Valores en UF
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingreso por venta</b>		5.635	6.199	6.819	7.501	8.251	
Costo Variable		- 1.691	- 1.860	- 2.046	- 2.250	- 2.475	
Costo Fijo		- 1.353	- 1.238	- 1.238	- 1.238	- 1.238	
Gastos de Administración		- 1.002	- 1.002	- 1.002	- 1.002	- 1.002	
<b>Costo total</b>		- 4.045	- 4.099	- 4.285	- 4.490	- 4.715	
Depreciación		- 160	- 142	- 48	0	0	
Interés préstamo		- 299	- 255	- 201	- 134	- 52	
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		1.132	1.702	2.284	2.876	3.484	
Impuesto (20%)		- 226	- 340	- 457	- 575	- 697	
<b>Utilidad después impuesto</b>		905	1.362	1.827	2.301	2.787	
Depreciación		160	142	48	0	0	
Amortización préstamo		- 182	- 226	- 279	- 346	- 429	
Inversión	-989						
Capital de trabajo	-845	-85	-93	-102	-113	-113	
<b>Flujo de caja neto</b>	-1.834	799	1.186	1.494	1.842	2.246	
<b>Flujo de caja acumulado</b>	-1.834	-1.036	150	1.644	3.486	5.732	
<b>Inversión Inicial</b>	-1.834						
<b>Valor Actual Neto</b>	2.142						
<b>Tasa Interna Retorno</b>	60%						

**Nota explicativa de tabla “Flujo de Caja Escenario Probable”:**

- Valor Actual Neto: Se calculó utilizando una tasa de 21,6% anual, los flujos de caja neto del año 1 al año 5 y sumada la inversión inicial, el cual da un valor de 2.142 UF, lo cual nos indica que el proyecto es atractivo y financieramente viable.
- Tasa Interna de Retorno: Se calculó utilizando los flujos de caja neto desde el año 0 al año 5, el cual da un valor de 60%.
- Capital de Trabajo: Para el año 0 el capital de trabajo se determina con el 15% de los ingresos por venta, del año 1 al año 4 de la misma forma, sin embargo se le resta el capital de trabajo del año anterior, y el último año se repite el valor del año 4 ya que no hay proyección de ingresos por venta para el año 6.
- Depreciación: El cálculo se detalla en [Tabla 3.3](#).
- Préstamo Bancario: De acuerdo a la inversión inicial que se necesita, 1.834 UF equivalente a \$ 42.656 en miles, se solicitará un préstamo por la cantidad de 34 millones con el Banco BBVA. La dueña aportará 10 millones de pesos de su propio capital ([Ver Tabla 3.4](#)).

Luego se analiza un escenario pesimista basado solo en una disminución de los clientes esperados, debido a este cambio disminuye los ingresos por venta y por ende el capital de trabajo y los costos variables.

A continuación se construye el flujo de caja pesimista:

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA * Valores en UF						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingreso por venta</b>		4.025	4.428	4.871	5.358	5.894
Costo Variable		- 1.208	- 1.328	- 1.461	- 1.607	- 1.768
Costo Fijo		- 1.353	- 1.238	- 1.238	- 1238	- 1.238
Gastos de Administración		- 1.002	- 1.002	- 1.002	- 1.002	- 1.002
<b>Costo total</b>		- 3.562	- 3.568	- 3.701	- 3.847	- 4.008
Depreciación		- 160	- 142	- 48	0	0
Interés préstamo		- 299	- 255	- 201	- 134	- 52
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		5	462	920	1.376	1.834
Impuesto (20%)		- 1	- 92	- 184	- 275	- 367
<b>Utilidad después impuesto</b>		4	370	736	1.101	1.467
Depreciación		160	142	48	0	0
Amortización préstamo		- 182	- 226	- 279	- 346	- 429
Inversión	-989					
Capital de trabajo	-604	-60	-66	-73	-80	-80
<b>Flujo de caja neto</b>	- 1.593	- 79	220	432	675	958
<b>Flujo de caja acumulado</b>	- 1.593	- 1.672	- 1.451	- 1.019	- 345	613
<b>Inversión Inicial</b>	- 1.593					
<b>Valor Actual Neto</b>	- 600					
<b>Tasa Interna Retorno</b>	8,2%					

**Nota explicativa de tabla “Flujo de Caja Escenario Pesimista”:**

- Evaluación Financiera bajo un escenario pesimista: se realizaron los cálculos utilizando 30 clientes diarios, lo cual nos indica que el proyecto no es atractivo ni financieramente viable, ya que el VAN es negativo.

Por último se analiza un escenario optimista, el cual, al contrario que el escenario anterior se basa en un aumento de los clientes esperados, debido a este cambio aumenta considerablemente los ingresos por venta y por ende también el capital de trabajo y los costos variables.

<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA * Valores en UF</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso por venta</b>		7.246	7.970	8.767	9.644	10.608
CV		- 2.174	- 2.391	- 2.630	- 2.893	- 3.183
CF		- 1.353	- 1.238	- 1.238	- 1.238	- 1.238
Gastos de Administración		- 1.438	- 1.438	- 1.438	- 1.438	- 1.438
<b>Costo total</b>		- 4.965	- 5.067	- 5.306	- 5.569	- 5.859
Depreciación		- 160	- 142	- 48	0	0
Interés préstamo		- 299	- 255	- 201	- 134	- 52
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		1.822	2.506	3.212	3.940	4.698
Impuesto (20%)		- 364	- 501	- 642	- 788	- 940
<b>Utilidad después impuesto</b>		1.458	2.004	2.569	3.152	3.758
Depreciación		160	142	48	0	0
Amortización préstamo		- 182	- 226	- 279	- 346	- 429
Inversión	-989					
Capital de trabajo	-1.087	-109	-120	-132	-145	-145
<b>Flujo de caja neto</b>	-2.076	1.327	1.802	2.207	2.661	3.185
<b>Flujo de caja acumulada</b>	-2.076	-749	1.053	3.259	5.921	9.105
<b>Inversión Inicial</b>	-2.076					
<b>Valor Actual Neto</b>	3.876					
<b>Tasa Interna Retorno</b>	80,7%					

**Nota explicativa de tabla “Flujo de Caja Escenario Optimista”:**

- Evaluación Financiera bajo un escenario optimista: se realizaron los cálculos utilizando 54 clientes diarios, lo cual nos indica que el proyecto es atractivo y financieramente viable, ya que el VAN es de 3.876 UF.

Debido a los escenarios previstos anteriormente, se concluye que la empresa debe enfocarse en hacer esfuerzos de marketing para captar clientes, ya que los flujos de caja nos demuestran que dependiendo de la cantidad de ellos se encuentra el éxito o fracaso del restaurante. Por ello es imprescindible una excelente atención y una buena calidad en los alimentos que se preparan, con el objetivo de satisfacer completamente los requerimientos de los clientes.

Por lo descrito en el párrafo precedente, es fundamental determinar la cantidad mínima de clientes necesaria para que el proyecto comience a generar utilidades. Para determinar este cálculo se utilizó el programa Excel, realizando la secuencia de ir a “datos”, “Análisis Y si”, “Buscar objetivo”, en definir la celda se debe marcar aquella en la cual se encuentra el valor del VAN, con el valor “0”, luego en “para cambiar la celda” se debe marcar la celda del número de clientes establecida en el escenario probable. Utilizando toda esta secuencia, Excel nos entrega el valor mínimo de clientes necesarios para que el proyecto comience a generar utilidades, el cual es de 32,62 clientes diarios.

De acuerdo a los datos obtenidos, podemos asegurar que el proyecto captando más de 32 clientes diarios tendrá como resultado una rentabilidad positiva.

## **CONCLUSIÓN**

Al evaluar globalmente los resultados de los estudios realizados para este proyecto, podemos concluir que el restaurante de comida típica chilena tiene posibilidades de ser aceptado dentro del segmento objetivo y de lograr una participación relevante en el mercado, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas que se obtuvo.

Sin embargo debemos considerar que aunque el proyecto se muestre rentable, se deben tener en cuenta variables como la fuerte competencia en el mercado, la misma que viene determinada por marcas bien posicionadas en la mente del consumidor, quienes fácilmente pueden lanzar un producto como el nuestro o mejorarlo.

De acuerdo a esta investigación, la empresa puede emprender este desafío, ya que los estudios analizados permiten recomendar llevar a cabo este proyecto bajo algunas restricciones, ya sea como una carta especializada que le permita destacarse en la amplia competencia existente y con un precio adecuado, el cual le permitirá captar los clientes necesarios para que el proyecto sea rentable.

En resumen, podemos decir que el objetivo principal planteado en esta memoria de “diseñar una estrategia de crecimiento, hacia el área de restaurantes, en el sector de Valparaíso, desde un casino estudiantil”, se cumplió cabalmente en el capítulo 3 de esta memoria, entregándonos información valiosa en cuanto a los distintos escenarios que podrían presentarse.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL RESTAURANTES (TORRUCO Y RAMÍREZ)

#### 1. Restaurantes de lujo (cinco tenedores):

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas, procedimientos y debe contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.

- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubre fuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.

## **2. Restaurantes de primera (cuatro tenedores):**

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Sala de espera.
- Guardarropa (en países fríos).
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.

- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

### **3. Restaurantes de segunda (tres tenedores):**

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

### **4. Restaurantes de tercera (dos tenedores):**

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Mobiliario adecuado.

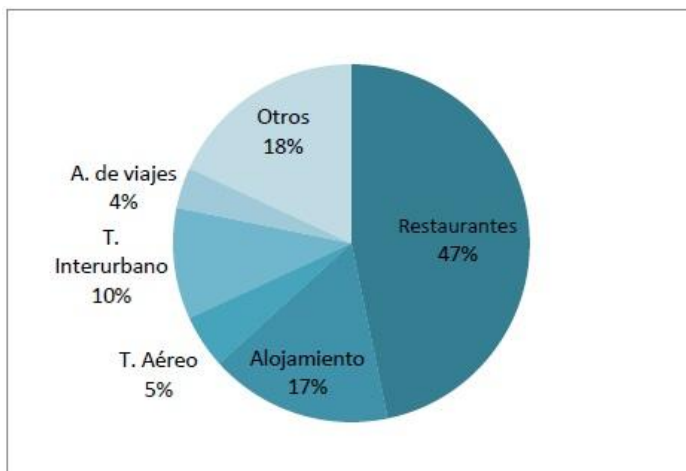
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos.
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

**5. Restaurantes de cuarta (un tenedor):**

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

## ANEXO 2

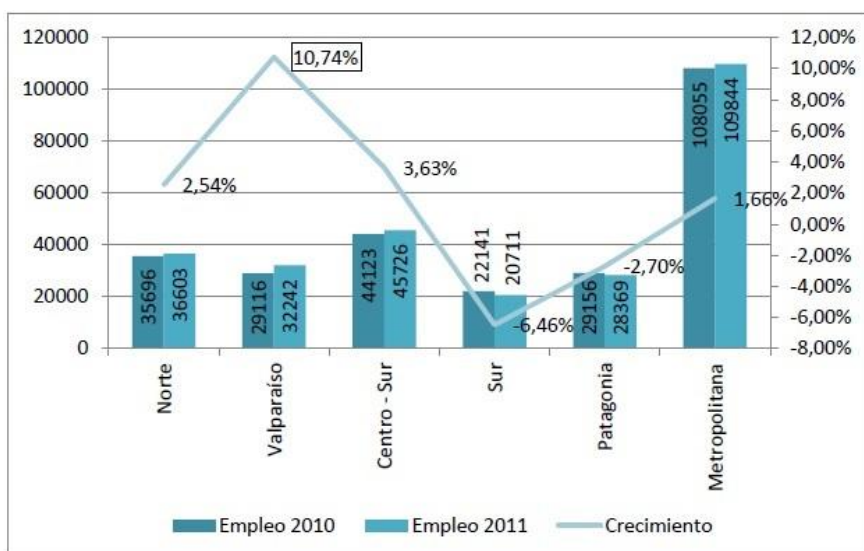
**Gráfico 2.1: Distribución del empleo por Actividad económica (en %)**



Fuente: Estudio Medición y Características del Empleo en las Actividades Características del Turismo (ACT), SERNATUR, 2011

## ANEXO 3

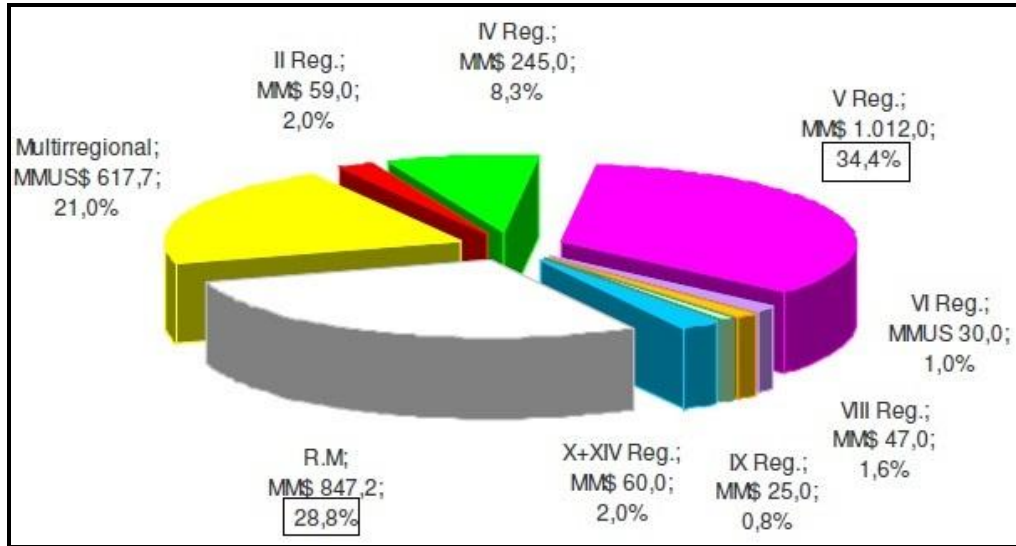
**Gráfico 2.2: Empleo total de 2011 y 2010, y tasa de crecimiento por Macrozona**



Fuente: Estudio: Medición y Características del Empleo en las Actividades Características del Turismo (ACT), SERNATUR, 2011.

## ANEXO 4

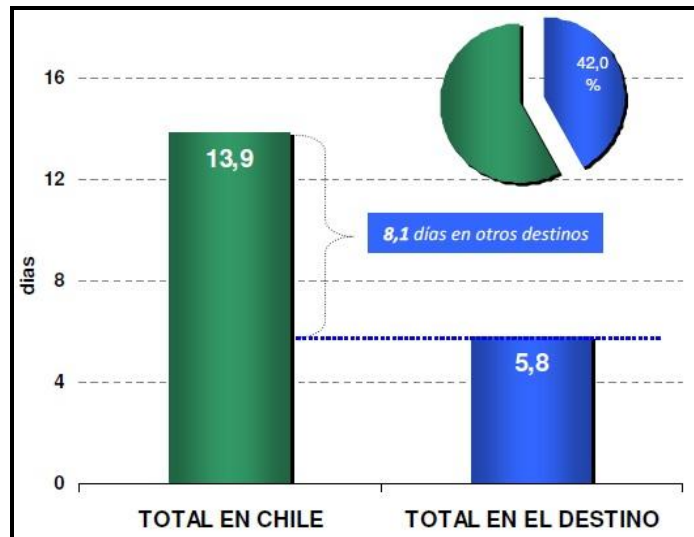
**Gráfico 2.3: Composición Regional Proyectos Sector Turístico – Inmobiliario, Junio 2013**



Fuente: Departamento de Estudios, CNC.

## ANEXO 5

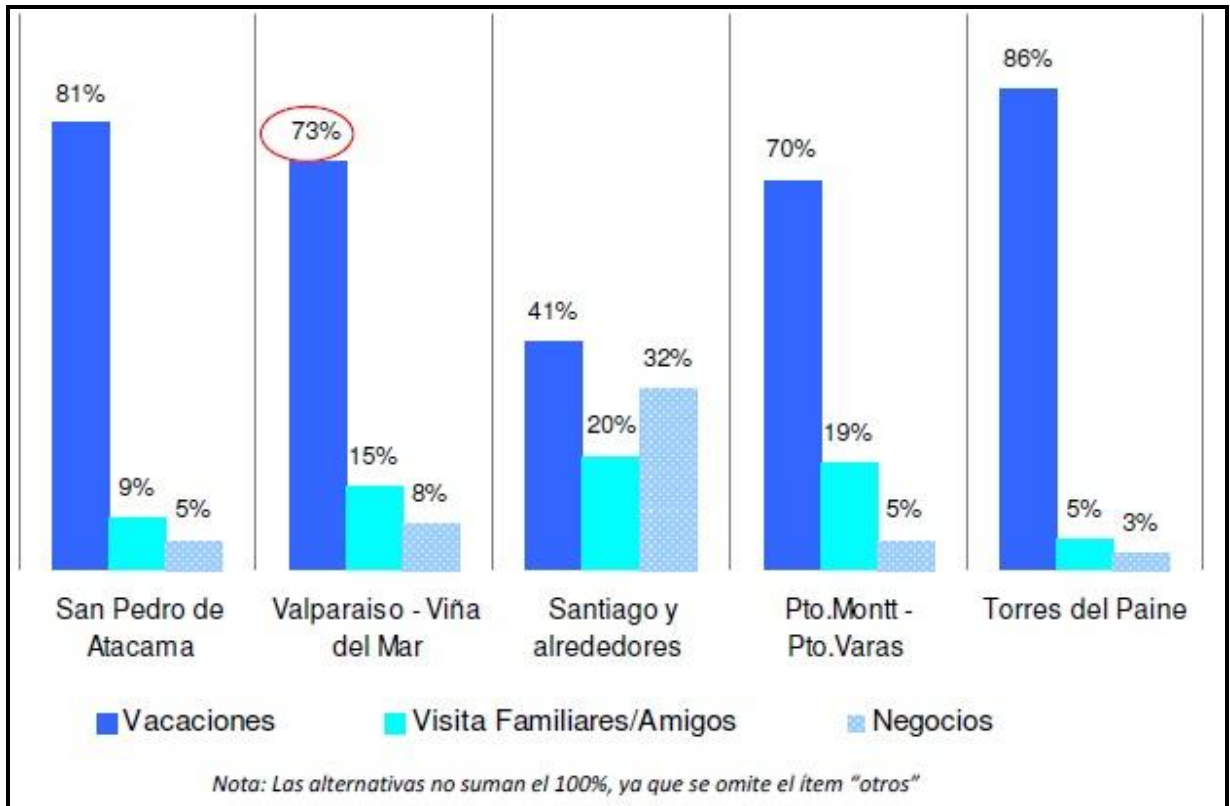
**Gráfico 2.4: Permanencia promedio de turistas extranjeros en Valparaíso y Viña del Mar**



Fuente: Estudio Turismo Receptivo, SERNATUR, 2012.

## ANEXO 6

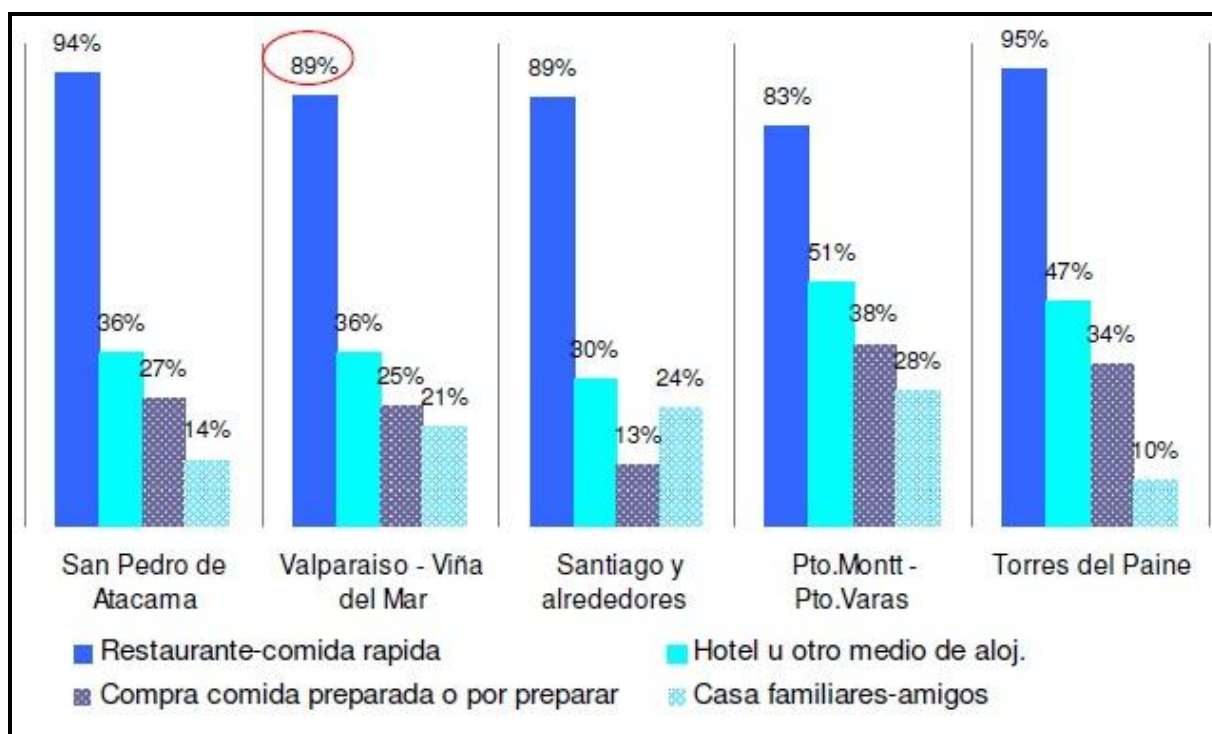
**Gráfico 2.5: Motivación principal del viaje de turistas**



Fuente: Estudio Turismo Receptivo, SERNATUR, 2012.

## ANEXO 7

**Gráfico 2.6: Alimentación preferida por turistas en el país**



Fuente: Estudio Turismo Receptivo, SERNATUR, 2012.

## ANEXO 8

### TIPO DE SOCIEDAD

1. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L): Persona jurídica con patrimonio propio y con carácter comercial. Opera con un R.U.T. específico (diferente al de la persona natural que la conforma) y la responsabilidad se limita al aporte de capital efectuado.
2. Sociedad Anónima (S.A): Persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, suministrado por accionistas responsables de sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros revocables. Las sociedades anónimas pueden ser abiertas o cerradas. Las primeras ofrecen sus acciones, tienen 500 o más accionistas o al menos el 10% de su capital pertenece a un mínimo de cien accionistas. Éstas son fiscalizadas por la superintendencia de valores y seguros y deben inscribirse en el "Registro Nacional de Valores. Cerradas, son las que no caben en la definición anterior pero que voluntariamente adoptan las normas que rigen a las abiertas.
3. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L): Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas naturales o jurídicas, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta. No se exige un mínimo de capital, hay una responsabilidad limitada de los socios a sus respectivos aportes, pero las cuotas no corresponden a acciones que se transan libremente en el mercado.

## ANEXO 9

### INSCRIPCIÓN SOCIEDAD

1. Escritura de constitución de sociedad (Redactar escritura y extracto): En ésta se debe establecer el tipo de sociedad, el giro del negocio, los socios, sus aportes de capital, entre otras cosas. Es aconsejable asesorarse por un abogado para redactar la escritura y el extracto correspondiente y se debe elegir una notaría para la legalización. Los costos y tiempo son variables, según la complejidad y el capital.
2. Legalización escritura y extracto (Notaría): Este procedimiento se realiza en notaría y deben ir los integrantes de la sociedad, presentar su carnet, la escritura y el extracto. Allí se procede a firmar y legalizar, luego de lo cual se debe publicar el extracto en el diario oficial e inscribir en el registro de comercio. Actualmente, está disponible la alternativa de formar con gran rapidez una sociedad usando el sistema de firma electrónica avanzada.
3. Inscripción de la sociedad en registro de comercio (Conservador de Bienes Raíces): Una vez legalizada la escritura se debe inscribir en el registro de comercio (Conservador de Bienes Raíces) lo que tiene un costo según el capital inicial declarado. Luego se obtiene la protocolización con los datos de registro: fojas, número de inscripción y año.
4. Publicación en el diario oficial: La solicitud de publicación se realiza en las oficinas del diario “La Nación” con el extracto protocolizado de la escritura. La publicación puede tardar entre 3 y 10 días hábiles y el que tenga costo o no depende del capital declarado. Una vez publicado el extracto, se recomienda comprarlo como respaldo legal.

## **ANEXO 10**

### **MUNICIPALIDAD: CERTIFICADO DE INFORMACIONES PREVIAS**

1. Análisis de factibilidad: Si el inmueble escogido ya operaba bajo el giro, lo más probable es que no se tengan problemas; sin embargo, si éste no tenía antecedentes de uso comercial es importante verificar su factibilidad, la que dependerá del plan regulador de cada municipio. Ello debe analizarse previamente al arrendamiento o compra del inmueble con el objeto de asegurarse si servirá para los fines requeridos.
2. Obtención de Certificado de Informaciones Previas: El certificado informaciones previas se solicita en la “Dirección de Obras Municipales” y especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo, exigencias de construcción, utilidad, etc., permitiendo verificar su aptitud para operar bajo la actividad comercial deseada. Este certificado es requisito para la posterior obtención de permiso sanitario y patente comercial. El tiempo que demore la entrega, al igual que el costo depende de cada municipio.

## **ANEXO 11**

### **SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN SANITARIA (SEREMI DE SALUD), ANTECEDENTES A ADJUNTAR:**

1. Plano o croquis de la planta y sus instalaciones sanitarias: Debe ser solicitado a un arquitecto en escala 1:50 ó 1:100 y contener entre otras cosas la ubicación de los muebles del local y las instalaciones sanitarias (baños, cocina, hornos, refrigeradores, máquinas, vitrinas, etc.). Se debe especificar también, los lugares de mantenimiento o bodegaje de alimentos y materias primas.

2. Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor, y sistema de frío: Este croquis debe especificar la ubicación, materialidad y tipo de los sistemas de ventilación de baños, cocina, bodegas de almacenaje, etc.
3. Sistema de eliminación de desechos: Se debe tener en cuenta que los desechos deben mantenerse aislados, en botes de basura con tapa y en una bodega específica para tal efecto, por tanto debe detallarse en el croquis o plano de planta local.
4. Certificado o comprobante de agua potable y alcantarillado público: Este certificado es emitido por la empresa sanitaria correspondiente a la comuna donde se encuentra el local comercial. En el caso que requiera construir, se deberá pedir al “Seremi de Salud” una autorización de las obras de agua potable y alcantarillado. Los certificados simples, emitidos por la empresa sanitaria no tienen costo, pero la entrega del documento puede tardar varios días.
5. Certificado de Zonificación: Este documento es entregado por la “Dirección de Obras” de la municipalidad correspondiente y es requisito para la obtención de autorización sanitaria y patente comercial. Especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo y exigencias para las construcciones en una determinada zona. Para su obtención, se debe presentar ante la D.O.M., el formulario de autorización sanitaria junto con los documentos indicados anteriormente.
6. Costos y Plazos: En cuanto al costo de la solicitud de autorización sanitaria se sugiere verificarlo en las oficinas correspondientes. Respecto al tiempo que demoran estos trámites, la resolución oscila entre 25 y 30 días hábiles, pero durante este período el personal del Seremi de Salud realiza visitas y fiscaliza en terreno que todo concuerde con lo declarado en los planos y en ese procedimiento el fiscalizador puede sugerir ciertas modificaciones que

suelen demorar la autorización. Por ello, es recomendable, antes de entregar los antecedentes, realizar todas las consultas previas.

## ANEXO 12

### REGISTROS DE MARCA

1. Registro de Marca INAPI: Una vez escogido y verificado el nombre de fantasía, marca y/o logotipo que utilizará el negocio, este trámite se realiza en las oficinas del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) o bien de manera online en el sitio web de INAPI. El costo del proceso de registro depende de la cantidad de categorías en que se desee proteger la marca y puede demorarse un mínimo de 120 días hábiles, de no mediar oposiciones u observaciones en el proceso de registro.<sup>29</sup>
2. Inscripción de Dominio: Para la inscripción y registro de marca como dominio.cl, el trámite se puede realizar en línea directamente en el sitio web de NIC Chile (organismo dependiente de la Universidad de Chile) y tiene un costo inicial bastante económico.<sup>30</sup>

## ANEXO 13

### REQUISITOS MÍNIMOS RESTAURANTES

**Ubicación:** Alejado de focos de insalubridad, en zonificación permitida por la municipalidad correspondiente, separado de viviendas y protegido del medio exterior.

---

<sup>29</sup> <http://inapi.cl/portal/institucional/600/w3-channel.html>

<sup>30</sup> <http://nic.cl>

**Servicios higiénicos para el personal:** Independientes para cada sexo. Con duchas y lavamanos, con agua caliente y fría, en buen estado de funcionamiento y cantidad de acuerdo al número de trabajadores, bien iluminados y ventilados, y sin comunicación directa a la zona donde se manipulan alimentos. Las ventanas y otras aberturas deberán estar provistas de mallas protectoras contra vectores.

La dotación de artefacto será de la siguiente manera:

#### NÚMERO DE ARTEFACTOS SANITARIOS USO DE TRABAJADORES

N° DE PERSONAS QUE LABORAN POR TURNO	EXCUSADOS	LAVATORIOS	DUCHAS
1-10	1	1	1
11-20	2	2	2
21-30	2	2	3
31-40	3	3	4
41-50	3	3	5
51-60	4	3	6
61-70	4	3	7
71-80	5	5	8
81-90	5	5	9
91-100	6	6	10
Más de 100	1 por 15 trabaj.	1 por 15 trabaj.	1 por 15 trabaj.

En los servicios higiénicos para hombres, se podrá reemplazar el 50 % de los excusados por urinarios individuales o colectivos y en este último caso, la equivalencia es de 60 centímetros de longitud por urinario.

**Baños para el público:** Si hay consumo dentro del local, deben ser independientes para cada sexo. Como orientación, se recomienda la siguiente dotación de artefactos:

PROMEDIO ESTIMADO DE VARONES	EXCUSADOS (WC)	URINARIOS	LAVATORIOS
1 - 20	1	1	1
21 - 40	2	2	2
41 - 60	3	3	3
61 y más	1 por cada 15	1 por cada 15	1 por cada 15

PROMEDIO ESTIMADO DE DAMAS	EXCUSADOS (WC)	LAVAMANOS
1 - 20	1	1
21 - 40	2	2
41 - 60	3	3
61 Y más	1 por cada 15	1 por cada 15

**Sala de guardarropía:** Independiente para cada sexo, con casilleros individuales y en número igual a la cantidad de trabajadores.

**Instalación de gas:** Fuera de las áreas de elaboración, expendio, servicios higiénicos, cocina y comedores, cuya instalación y construcción esté de acuerdo a la normativa vigente.

**Bodega:** De insumos, materias primas, productos terminados, dotada de los equipos necesarios para evitar la contaminación y alteración de éstos.

**Lavamanos:** En las secciones donde se manipulen alimentos, con sus útiles de aseo, independientes de lavaderos o lavaplatos.

Deberá proveerse una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor de agua y acumulación de polvo y para eliminar el aire

contaminado. La dirección de la corriente de aire no deberá desplazarse de una zona sucia a una zona limpia. Las aberturas de ventilación deberán estar provistas de rejillas u otras protecciones de material anticorrosivo y que puedan retirarse fácilmente para su limpieza.

Deberá disponerse de abundante abastecimiento de agua potable que se ajustará a lo dispuesto en la reglamentación vigente, a presión y temperatura conveniente, así como de las instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y con protección contra la contaminación.

**Protección y conservación de alimentos:** Deberá contar con cámaras frigoríficas, refrigeradores y conservadoras según corresponda, con un sistema de registro de temperatura o termómetro.

**Pisos:** De material resistente a la corrosión, al desgaste físico, impermeables, antideslizante y de fácil lavado. Según el caso se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües o canaletas.

**Paredes:** Se construirán de materiales impermeables, con pintura lavable de tono claro, atóxicos, de material sólido, lisas, no absorbentes, lavables, resistentes a la corrosión y con una altura apropiada para las operaciones como mínimo de 1,80 mts.

**Cielos:** Rasos y deberán proyectarse, construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de vapor de agua y la formación de mohos y deberán ser fáciles de limpiar.

**Puertas y ventanas:** Deben ajustar perfectamente a sus marcos. Las puertas deberán ser de superficie lisa y no absorbente y, cuando así proceda deberán tener cierre automático. Las ventanas que comuniquen al exterior con rejillas contra insectos. Los alféizares de las ventanas, deberán estar contruidos con pendientes para evitar que se utilicen como estantes.

**Iluminación:** Natural o artificial adecuada, que no altere los colores y que permita la apropiada manipulación y control de los alimentos. Las lámparas que estén suspendidas sobre el material alimentario en cualquiera de las fases de producción, deben ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

**Depósito para la disposición de basuras:** De material lavable con tapa en número y ubicación adecuada. Estos deben estar dispuestos en un área especialmente acondicionada para el posterior retiro de las basuras.

**Botiquín:** De primeros auxilios, en lugar de fácil acceso e implementado con elementos de primera necesidad.

**Extintor:** Uno por cada 150 m<sup>2</sup> de superficie y en lugares de fácil acceso. Todo el personal que se desempeñe en el establecimiento deberá ser instruido y entrenado sobre la manera de usar los extintores en caso de emergencia.

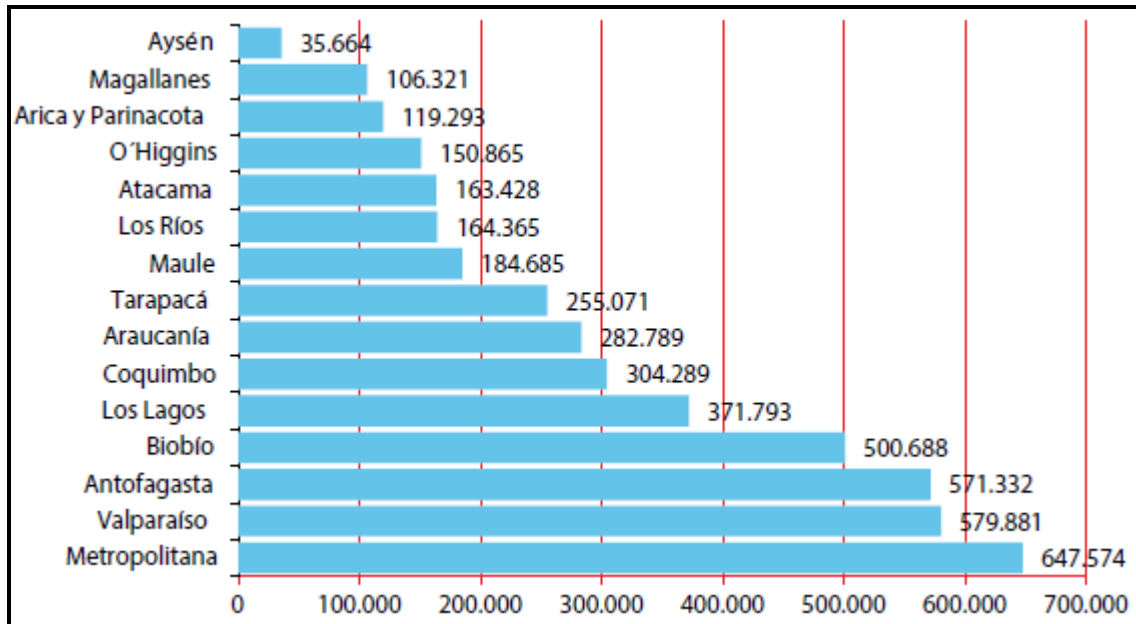
Los extintores deberán ser sometidos a mantención por lo menos una vez al año. Deberán ubicarse a una altura máxima de 1.30 metros, medido desde el suelo a la base del extintor y estarán debidamente señalados. La capacidad mínima de cada tipo de extintor será la siguiente:

<b>Agente extintor</b>	<b>Capacidad mínima</b>
Agua	10 litros
Espuma	10 litros
Polvo químico	5 kilos
Anhídrido carbónico	5 kilos

**Sistema de lavado:** Y desinfección de maquinarias y utensilios.

## ANEXO 14

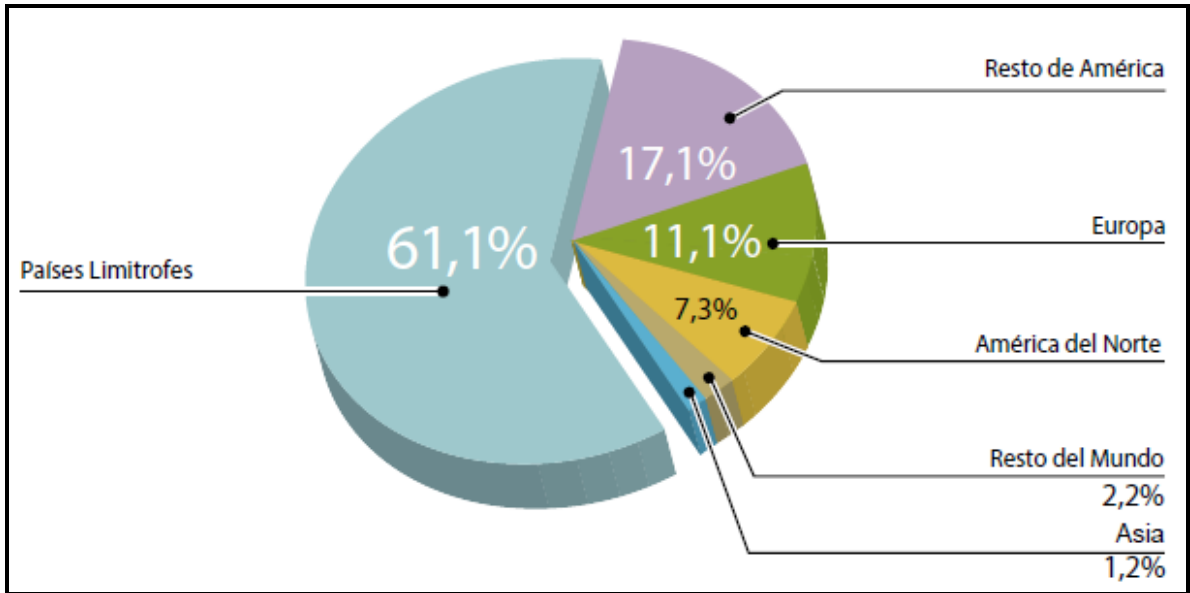
**Gráfico 3.1: Número de llegadas de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico del país, por región**



Fuente: Encuesta mensual a establecimientos alojamiento turístico INE, 2012

## ANEXO 15

**Gráfico 3.2: Composición del turismo receptivo**



Fuente: Estudio del Turismo Receptivo 2012, Sernatur

## ANEXO 16

### RESTAURANTES COMIDA CHILENA EN VALPARAÍSO

Todos restaurantes de comida típica chilena, ubicados en la Ciudad de Valparaíso, con un consumo promedio por sobre los 15 mil pesos (Fuente: Investigación propia).

<b>NOMBRE RESTAURANTE: CONFIESO QUE HE COMIDO</b>	
	
Ubicación	Rudolph 254, Cerro Bellavista, Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$ 20 mil

<b>NOMBRE RESTAURANTE: LA CONCEPCION RESTAURANT</b>	
	
Ubicación	Papudo 541, Cerro Concepción Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$ 15 mil

**NOMBRE RESTAURANTE: JAIBA Y CORDERO**



Ubicación	Almirante Montt 328, Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$ 20 mil

**ANEXO 17**

**COMPETENCIA DIRECTA PROYECTO RESTAURANTE**

Todos restaurantes de comida típica chilena, ubicados en la Ciudad de Valparaíso, con un consumo promedio entre 12 mil y 15 mil pesos (Fuente: Investigación propia).

**NOMBRE RESTAURANTE: ALMACEN NACIONAL**



Ubicación	Almirante Montt 402, Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$12.000 y \$ 15.000

**NOMBRE RESTAURANTE: LA STAMPA DE LA NEGRA**



Ubicación	Salvador Donoso 1498, Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$ 12.000 - \$ 15.000

**NOMBRE RESTAURANTE: UTOPIA**



Ubicación	Blanco 456, Valparaíso
Comida	Chilena
Precio Promedio	\$ 12.000 - \$ 15.000

## ANEXO 18

### COSTO INSUMOS: ALIMENTOS Y BEBIDAS (Fuente: Investigación propia).

<b>CAZUELA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
1 papa	\$ 150
200 grs zapallo	\$ 280
½ choclo	\$ 50
250 grs osobuco de vacuno	\$ 850
30 grs porotos verdes	\$ 60
<b>TOTAL COSTO PLATO</b> (por persona)	<b>\$ 1.390</b>

<b>LOMO A LO POBRE</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
300 grs lomo liso	\$ 1.950
3 ½ picadas	\$ 280
60 grs cebolla picada en pluma	\$ 300
2 huevos	\$ 160
<b>TOTAL COSTO PLATO</b> (por persona)	<b>\$ 2.690</b>

<b>CONGRIO A LA PLANCHA CON SALSAS MARGARITA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
200 grs filete de congrio dorado	\$ 1.100
Bechamel base (150 grs)	\$ 230
Salsa:	\$ 1.820
6 aros de calamar	\$ 400
5 un. choritos	\$ 120
5 un. machas	\$ 400
5 un. camarones	\$ 300
4 un. ostiones	\$ 600
<b>TOTAL COSTO PLATO</b> (por persona)	<b>\$ 3.150</b>

<b>PASTEL DE PAPAS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
300 grs puré de papa	\$ 260
170 grs carne molida	\$ 750
30 grs cebolla	\$ 150
15 grs zanahoria	\$ 10
10 grs pimentón rojo	\$ 50
½ huevo	\$ 40
<b>TOTAL COSTO PLATO</b> (por persona)	<b>\$ 1.260</b>

<b>BEBIDAS, JUGOS Y CERVEZAS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Bebida 355 cc	\$ 350
Jugo 355 cc	\$ 400
Escudo 355cc	\$ 300
Cristal 355cc	\$ 300
Lemon stones 355cc	\$ 310
Arsenalnoye 500cc	\$ 459
Negra Modelo 355cc	\$ 675
Del puerto 330cc	\$ 749
Erdinger 500cc	\$ 1.009
Kunstmann 330cc	\$ 1.029
Cusqueña 330cc	\$ 460
Heineken 330cc	\$ 465
Mestra 330cc	\$ 459
Corona 355cc	\$ 449
Miller 355cc	\$ 585
Austral 330cc	\$ 699
<b>TOTAL COSTO PROMEDIO (por persona)</b>	<b>\$ 550</b>

Las materias primas tanto vegetales como animales provienen de proveedores certificados que minuciosamente seleccionan sus productos, cumplen con las normativas de sanidad vigentes, y cuentan con los mejores precios del mercado para la gastronomía en masa, entregando así la seguridad necesaria para una manipulación fuera de riesgos y ayudando a proveer un servicio de primera calidad.

## ANEXO 19

### PATENTES, CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD Y DERECHOS MUNICIPALES (Fuente: Investigación propia).

<b>Patentes * valores en \$ miles</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>Valor</b>
Patente Restaurante	\$ 50
Patente Alcohol	\$ 48
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 98</b>

<b>Costo Constitución Sociedad y Derechos Municipales * valores en \$ miles</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>Valor</b>
Escritura, Legalización, Inscripción, Publicación sociedad	\$ 315
Pago derechos municipales por la regularización vivienda	\$ 300
Pago derecho municipal por cambio destino	\$ 1.350
Pago trámite en el SEC de las instalaciones eléctricas certificado TE-1	\$ 150
Pago certificado bomberos	\$ 130
Pago juntas vecinos certificado	\$ 20
Gastos tramitador salud del ambiente	\$ 250
Resolución sanitaria	\$ 60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.575</b>

# TABLAS

**TABLA 2.1**

**Tabla 2.1: Producto interno bruto por clase de actividad económica, anual, precios corrientes (millones de pesos)**

	2009	2010	2011	2012
Agropecuario-silvícola	2.738.801	3.029.808	3.590.715	3.752.790
Pesca	427.991	509.379	573.548	588.009
Minería	12.670.391	17.743.114	18.086.469	16.947.648
Minería del cobre	11.649.569	16.360.236	16.131.774	15.143.851
Otras actividades mineras	1.020.821	1.382.879	1.954.695	1.803.797
Industria manufacturera	10.892.426	12.005.186	13.004.432	13.324.622
Alimentos	2.720.168	2.851.907	2.963.967	2.968.891
Bebidas y tabaco	1.599.232	1.620.057	1.747.318	1.823.177
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	277.052	343.837	308.761	293.211
Maderas y muebles	448.309	518.765	539.202	560.884
Celulosa, papel e imprentas	1.253.284	1.568.500	1.616.681	1.349.677
Refinación de petróleo	649.591	745.683	723.754	654.538
Química, caucho y plástico	1.582.585	1.623.256	1.844.023	2.046.301
Minerales no metálicos y metálica básica	627.481	774.881	982.512	1.069.184
Productos met., maq. y eq. y otros n.c.p.	1.734.724	1.958.299	2.278.214	2.558.759
Electricidad, gas y agua	3.006.976	3.109.504	3.337.125	2.815.988
Construcción	7.197.372	7.555.645	8.420.605	9.883.132
Comercio	7.438.493	8.851.913	10.221.861	11.850.396
Restaurantes y hoteles	1.402.018	1.550.709	1.840.944	2.159.742
Transporte	4.162.644	4.825.394	4.771.368	5.331.328
Comunicaciones	1.980.734	2.205.581	2.409.966	2.599.459
Servicios financieros	5.088.370	5.374.095	5.859.970	6.722.271
Servicios empresariales	12.077.895	13.368.262	15.449.314	17.321.570
Servicios de vivienda	4.750.010	5.302.290	5.699.939	5.910.400
Servicios personales (2)	10.562.648	11.874.326	13.043.908	14.345.384
Administración pública	4.410.047	4.863.870	5.184.059	5.947.392
PIB a costo de factores	88.806.618	102.169.076	111.494.220	119.500.129
Impuesto al valor agregado	7.173.512	8.194.360	9.347.631	10.333.930
Derechos de importación	463.631	644.450	650.846	692.835
PIB	96.443.761	111.007.886	121.492.697	130.526.894

Fuente: Banco Central de Chile, Cuentas Nacionales de Chile, 2012.

**TABLA 2.2**

**Tabla 2.2: Variación del producto interno bruto por clase de actividad económica, anual, volumen a precios del año anterior encadenado (variación porcentual respecto de igual periodo del año anterior)**

	2009	2010	2011	2012
Agropecuario-silvícola	-4,3	0,3	12,1	-0,6
Pesca	-14,2	-0,2	10,3	1,7
Minería	-1,0	1,5	-4,4	4,3
Minería del cobre	-0,4	0,4	-5,6	4,9
Otras actividades mineras	-8,1	14,0	9,9	-0,7
Industria manufacturera	-4,2	2,6	7,6	2,6
Alimentos	-4,8	-1,7	4,7	3,4
Bebidas y tabaco	-1,0	-1,4	5,6	10,7
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	1,1	17,8	8,3	4,2
Maderas y muebles	-23,6	4,9	12,6	-3,4
Celulosa, papel e imprentas	1,0	-8,1	10,4	1,8
Refinación de petróleo	4,6	-5,2	9,5	-5,8
Química, caucho y plástico	-8,0	10,1	1,7	-0,3
Minerales no metálicos y metálica básica	-3,9	4,8	23,7	-2,1
Productos metálicos, maq y eq. y otros	-4,8	11,4	7,9	4,0
Electricidad, gas y agua	13,8	8,7	11,4	6,6
Construcción	-5,3	1,8	7,8	8,1
Comercio	-6,7	16,6	11,6	8,4
Restaurantes y hoteles	0,2	5,0	10,5	4,1
Transporte	-9,6	7,9	7,3	4,2
Comunicaciones	5,4	10,7	6,4	6,9
Servicios financieros	3,8	7,1	10,3	10,0
Servicios empresariales	0,5	6,5	8,3	6,6
Servicios de vivienda	3,6	0,7	2,5	3,0
Servicios personales (2)	3,0	5,1	5,8	5,9
Administración pública	6,6	2,7	0,7	5,1
PIB a costo de factores	-0,8	5,1	5,6	5,5
Impuesto al valor agregado	-2,2	12,1	9,6	6,2
Derecho de importación	-21,1	30,0	4,0	8,3
PIB	-1,0	5,8	5,9	5,6

Fuente: Banco Central de Chile, Cuentas Nacionales de Chile, 2012.

**TABLA 2.3**

**Tabla 2.3: Producto interno bruto por clase de actividad económica y por región, anuales, volumen a precios del año anterior encadenado, 2008 (millones de pesos)**

	Agropecuaria silvícola	Pesca	Minería	Industria manufac- turera	Electrici- dad, gas y agua	Construc- ción	Comercio, restau- rantes y hoteles	Transporte y comuni- caciones	Servicios financieros y empre- sariales(3)	Servicios de vivienda	Servicios perso- nales (4)	Adminis- tración pública (5)	PIB (6)
<b>Región</b>													
XV	20.445	9.018	47.045	113.374	13.143	24.963	83.011	51.870	17.574	41.789	94.523	86.236	602.991
I	1.834	29.856	1.496.354	71.369	63.311	244.675	372.227	165.409	80.085	69.281	154.616	100.984	2.850.002
II	4.343	12.946	6.725.385	438.852	256.759	916.614	316.333	480.241	210.519	182.249	341.398	114.195	9.999.835
III	49.010	11.437	1.184.256	13.928	59.499	142.738	106.102	97.788	54.142	51.424	102.657	69.294	1.942.275
IV	138.502	22.871	928.373	100.620	34.178	308.719	219.241	167.305	121.656	131.018	293.183	129.702	2.595.369
V	213.257	9.656	1.263.324	1.186.561	749	833.060	505.649	1.061.847	486.236	538.823	826.601	418.482	7.344.245
RMS	329.210	607	241.306	4.767.740	587.576	2.734.716	5.950.612	2.666.335	13.854.239	2.566.878	5.221.733	1.505.278	40.416.228
VI	511.885	674	1.068.685	529.168	114.288	262.071	225.844	226.134	311.957	153.098	317.229	133.783	3.854.817
VII	386.405	3.696	28.460	505.917	513.355	216.365	213.491	254.947	147.505	132.950	347.370	171.721	2.922.182
VIII	496.132	111.512	6.044	1.823.924	690.487	629.058	507.352	515.238	503.001	347.694	844.470	382.328	6.857.241
IX	230.924	4.133	23	188.448	32.343	190.303	202.272	215.890	170.817	144.213	360.520	161.447	1.901.331
XIV	132.144	12.030	0	225.722	35.179	31.552	134.806	90.530	66.827	56.880	149.987	81.183	1.016.840
X	174.342	117.176	0	407.523	95.220	233.432	221.968	242.480	236.915	122.906	331.011	165.923	2.348.896
XI	7.877	48.047	21.158	20.143	2.797	63.871	31.386	26.408	10.489	20.301	49.368	90.602	392.447
XII	15.581	11.434	154.180	112.883	112	59.349	75.992	57.285	39.793	51.112	68.007	109.651	755.361
<b>Total</b>	<b>2.711.891</b>	<b>405.094</b>	<b>13.164.592</b>	<b>10.506.172</b>	<b>2.498.997</b>	<b>6.891.486</b>	<b>9.166.284</b>	<b>6.319.708</b>	<b>16.311.758</b>	<b>4.600.617</b>	<b>9.502.672</b>	<b>3.808.922</b>	<b>93.847.936</b>

Fuente: Banco Central de Chile, Cuentas Nacionales de Chile, 2012.

**TABLA 2.4**

**Tabla 2.4: Producto interno bruto por clase de actividad económica y por región, anuales, volumen a precios del año anterior encadenado, 2011 (millones de pesos)**

	Agropecuario silvícola	Pesca	Minería	Industria manufac- turera	Electrici- dad, gas y agua	Construc- ción	Comercio, restau- rantes y hoteles	Transporte y comuni- caciones	Servicios financieros y empre- sariales(3)	Servicios de vivienda	Servicios perso- nales (4)	Adminis- tración pública (5)	PIB (6)
<b>Región</b>													
XV	20.591	2.514	58.340	85.655	18.210	31.911	86.958	58.379	21.138	45.553	105.957	96.988	628.744
I	1.640	21.844	1.278.709	80.159	82.557	281.097	408.858	161.512	89.580	75.883	182.580	114.216	2.739.549
II	4.636	10.781	6.050.221	526.217	312.167	1.003.935	406.019	490.931	227.578	199.971	380.023	127.106	9.648.018
III	52.388	7.129	1.168.221	13.859	93.818	553.961	134.397	110.180	67.582	56.187	117.035	77.526	2.450.381
IV	139.254	15.556	1.264.102	106.577	52.088	245.188	278.804	205.483	154.390	144.066	351.061	146.379	3.091.790
V	254.255	8.658	1.272.209	1.209.303	2.695	640.704	587.658	1.068.712	589.082	554.182	951.027	467.358	7.655.918
RMS	351.268	716	234.523	5.353.076	813.091	2.076.334	7.233.961	3.153.976	16.249.768	2.785.309	5.940.103	1.650.605	45.658.256
VI	554.985	467	1.079.557	554.817	174.504	478.146	266.456	247.324	373.892	153.595	353.220	152.272	4.360.619
VII	423.916	2.650	33.797	540.787	663.772	285.385	274.202	276.691	188.253	123.743	413.309	189.689	3.416.170
VIII	491.766	76.153	5.545	1.795.141	1.030.288	859.582	614.974	534.267	627.073	347.101	990.165	424.792	7.793.649
IX	259.676	6.194	24	206.053	51.091	236.147	235.812	230.946	208.392	159.200	413.988	180.830	2.180.831
XIV	150.359	12.568	0	255.856	43.324	52.353	146.825	101.592	78.766	62.458	175.769	90.428	1.167.624
X	192.887	149.129	0	259.510	101.596	242.285	249.561	258.262	294.447	136.419	381.576	183.856	2.426.612
XI	7.567	58.003	26.345	10.971	3.917	92.449	34.545	28.438	12.815	22.796	52.629	98.491	446.368
XII	13.223	10.043	167.435	106.287	102	66.365	91.628	57.375	46.088	56.382	73.579	120.192	805.496
<b>Total</b>	<b>2.918.411</b>	<b>382.405</b>	<b>12.639.027</b>	<b>11.104.266</b>	<b>3.443.219</b>	<b>7.145.840</b>	<b>12.062.804</b>	<b>6.974.066</b>	<b>19.228.806</b>	<b>4.922.844</b>	<b>10.882.021</b>	<b>4.199.178</b>	<b>103.974.620</b>

Fuente: Banco Central de Chile, Cuentas Nacionales de Chile, 2012.

**TABLA 2.5**

**Tabla 2.5: Número de restaurantes y otros servicios de alimentación, según región, 2012**

<b>REGIÓN</b>	<b>Establecimientos (Número)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.789</b>
ARICA Y PARINACOTA	103
TARAPACÁ	74
ANTOFAGASTA	213
ATACAMA	120
COQUIMBO	244
VALPARAÍSO	<b>855</b>
O'HIGGINS	162
MAULE	210
BIOBÍO	347
LA ARAUCANÍA	164
LOS RÍOS	131
LOS LAGOS	390
AYSÉN	90
MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA	93
METROPOLITANA	593

Fuente: INE, Estadísticas generales de actividad turística, 2012.

**TABLA 2.6**

**Tabla 2.6: Datos Región de Valparaíso**

<b>REGIÓN DE VALPARAÍSO</b>		
<b>Superficie</b>	16.396 km <sup>2</sup> (2,16% del país)	
<b>División Administrativa</b>	8 provincias, 38 comunas	
<b>Población (Censo 2012)</b>	1.723.547 habitantes	
	Mujeres:	Hombres:
	51,9%	48,1%
	894.000	828.000

Fuente: Elaboración propia en base a INE, 2012.

## TABLA 2.7

Tabla 2.7: PIB Per Cápita V Región

PIB PER CÁPITA V REGIÓN	
Ingreso Promedio Per Cápita	\$ 203.500
Ingreso Promedio Por Hogar	\$ 665.000
Ingreso Promedio Per Cápita Nacional	\$ 216.200
Ingreso Promedio Por Hogar Nacional	\$729.700

Fuente: Elaboración propia en base a INE, 2012.

## TABLA 2.8

Tabla 2.8: Tasa de Cesantía V Región

TASA DE CESANTÍA V REGIÓN	
Tasa De Desocupación Jun-Ago 2013	6,8% (0,9% menos respecto al año anterior)

Fuente: Elaboración propia en base a INE, 2013.

## TABLA 3.1

### Tabla 3.1: Inversión en obras de construcción

ESTIMACIÓN DE VALORES REALIZADO POR ARQUITECTO LUIS CRUZAT

#### **ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y PRESUPUESTO**

#### **HABILITACIÓN LOCAL PARA RESTAURANT (Valores en miles)**

Los trabajos de habilitación de la casa seleccionada para el funcionamiento del restaurant se dividen en:

#### **1. DESARMES, DEMOLICIONES Y DESALOJO**

##### 1.1. RETIRO PIEZAS SANITARIAS BAÑOS Y COCINA

Valor global	\$	236
--------------	----	-----

##### 1.2. DEMOLICIÓN MUROS SECTOR 2° PISO DORMITORIOS

Se considera desalojo fuera de la obra a botadero autorizado

Valor global	\$	156,2
--------------	----	-------

##### 1.3. DESARME MUROS REMODELACIÓN BAÑOS Y COCINA

Valor Global	\$	210
--------------	----	-----

##### 1.4. RETIRO PISO BALDOSAS ÁREA SERVICIO Y BAÑOS

Valor global	\$	113,5
--------------	----	-------

##### 1.5. RETIRO PALMETAS AZULEJOS BAÑO Y COCINA

Valor global	\$	80,04
--------------	----	-------

1.6. RETIRO PUERTAS Y VENTANAS PARA REPARACIÓN

Se retiran todas las puertas y ventanas con problemas de apertura, caídas, hinchadas, apretadas con dificultades de cierre

Valor global \$ 74,2

1.7. DESARME DE JARDÍN Y PISO ENTRADA ESTACIONAMIENTO

Valor global \$ 84,7

1.8. DESARME CLOSET DOMITORIOS 2° PISO

Valor unitario \$ 75

1.9. DESARME GENERAL INSTALACIÓN ELÉCTRICA

Retiro de lámparas antiguas de la casa habitación. Retiro de toda los cables conductores. Retiro de tablero antiguo. Retiro de instalaciones y extensiones a la vista.

Valor global \$ 123,4

1.10. DESARME RED DE GAS PARTICULAR Y ARTEFACTOS A GAS

Retiro artefactos a gas de la cocina y calefont. Retiro de red antigua y sello parte instalación empotrada.

Valor global \$ 84

**SUB TOTAL DESARME, DEMOLICIONES Y DESALOJO \$1.237,04**

<b>Inversión en Obras de Construcción * valores en \$ miles</b>	
<b>DETALLE: DESARMES, DEMOLICIONES Y DESALOJO</b>	<b>Año 0</b>
Retiro piezas sanitarias baños y cocina	\$ 236
Demolición muros sector 2° Piso Dormitorios	\$ 156,2
Desarme muros remodelación baños y cocina	\$ 210
Retiro piso baldosas área servicio y baños	\$ 113,5
Retiro palmetas azulejos baños y cocina	\$ 80,04
Retiro puertas y ventanas para reparación	\$ 74,2
Desarme de jardín y piso entrada estacionamiento	\$ 84,7
Desarme closet dormitorio 2° piso	\$ 75
Desarme general instalación eléctrica	\$ 123,4
Desarme red de gas particular y artefactos a gas	\$ 84
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 1.237,04</b>

## **2. OBRA GRUESA**

### **2.1. NUEVOS TABIQUES LIVIANOS EN METALCÓN**

Divisiones funcionales no estructurales serán ejecutadas en tabiques livianos con el sistema Metalcón estructural de 90 mm espesor.

Sello de algunos vanos de puertas y ventanas y nuevas divisiones para baños y cocina.

Aislación termo acústica de lana mineral en su interior.

Revestimientos exteriores en planchas de yeso cartón de 10 mm espesor y revestimiento con planchas de yeso cartón RH para zonas húmedas: cocina o baños con un espesor de 15 mm.

Valor global \$ 560,4

### **2.2. PAVIMENTO ANTEJARDÍN Y ESTACIONAMIENTO**

Preparación base pavimento con estabilizado compactado. Hormigonado de una losa de hormigón simple de 8 cm de espesor. Dosificación de 250 Kg/cem. Terminación alisada con mortero fino y aditivo de tierra de color.

Valor Global \$ 2.242,84

**SUB TOTAL OBRA GRUESA                      \$        2.803,24**

<b>Inversión en Obras de Construcción * valores en \$ miles</b>	
<b>DETALLE: OBRA GRUESA</b>	<b>Año 0</b>
Nuevos tabiques livianos en metalcon	\$ 560,4
Pavimento antejardín y estacionamiento	\$ 2.242,84
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 2.803,24</b>

### **3. TERMINACIONES**

#### **3.1. INSTALACIÓN DE PUERTAS Y VENTANAS REACONDICIONADAS**

Instalación puertas y ventanas recorridas con dificultad de cierre, cambio de bisagras bronceadas de 3 ½" x 3 ½" y cerraduras tipo Poli.

Valor global    \$                      313,2

#### **3.2. REPARACIONES CIELO FALSO**

Instalación parcial de cielos en plancha de yeso cartón de 10 mm en áreas que presentaban más deterioro. Terminaciones con molduras cornisas de poliestireno.

Valor global    \$                      283

#### **3.3. TRABAJOS DE PINTURA GENERAL**

Preparación muros con doble empaste con Pasta Tajamar F – 15 para interiores. Lijado de las superficies.

- Preparación muros con empaste y lijado de superficies
- Volcanitas uniones invisibles y empastadas
- Maderas vistas y puertas con terminación con barniz natural
- Pintura látex 2 manos para muros y cielos interiores.

Valor global sub contrato pintura                      \$                      2.840

**SUB TOTAL TERMINACIONES    \$        3.436,2**



Se considera la construcción y habilitación de una cámara desgrasadora de hormigón con dimensiones de norma incorporada a los artefactos de desagües de la cocina

Valor global sub contrato                   \$       1.320

#### 4.3. PIEZAS SANITARIAS BAÑOS Y COCINA

Provisión e instalación de nuevos lavamanos, excusados en línea Fanaloza blancos para baños; lavacopas, lavaplatos, lavaollas en acero inoxidable para cocina. Grifería cuello de cisne, mezcladoras, monomando, fitting, sifones, fijaciones.

Valor global   \$       2.390,2

#### 4.4 GAS NATURAL

Se ejecuta una red para gas natural en tuberías de cobre de acuerdo a la norma vigente. El proyecto de gas confeccionado por un instalador autorizado debe ser visado y recepcionado por el SEC. Esta instalación de gas de acuerdo a la nueva normativa debe ir a la vista, pintada de color amarillo. Todos los artefactos a gas (calentadores de agua, cocina, etc.) deben tener una llave de corte rápido y fuera de la cubierta de cocción. Tampoco puede haber enchufes a menos de 50 cm de una llave de corte.

Valor global   \$       1.450

**SUB TOTAL ARTEFACTOS E INSTALACIONES                   \$       6.630,2**

Inversión en Obras de Construcción * valores en \$ miles	
DETALLE: INSTALACIONES Y PIEZAS SANITARIAS	Año 0
Instalaciones eléctrica	\$ 1.470
Instalaciones alcantarillado y agua potable	\$ 1.320
Piezas sanitarias baños y cocina	\$ 2.390,2
Gas natural	\$ 1.450
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 6.630,2</b>



## TABLA 3.2

### Tabla 3.2: Inversión en equipamiento: cocina y comedor (Valores en miles)

(Fuente: Investigación propia)

#### Cocina

- Mesones acero inoxidable	(2) \$ 68	\$ 136
- Estanterías cromadas	(2) \$ 95	\$ 190
- Refrigerador		\$ 280
- Freezer	(2) \$ 180	\$ 360
- Hervidor de agua 35 lts		\$ 280
- 1 Módulo ensaladera 3 Dptos		\$ 480
- 1 módulo salsero		\$ 280
- Cocina industrial 5 platos catre A.I.		\$ 520
- Campana extractor industrial		\$ 540
- Lavaplatos A.I. 2 pozos		\$ 270
- Lavaollas		\$ 250
- Juego ollas, sartén, teteras, utensilios		\$ 185

---

**Total** \$ **3.771**





**TABLA 3.3**

**Tabla 3.3: Cálculo Depreciación**

**VALOR ACTIVOS A DEPRECIAR: 8.151 (en \$ miles)**

DEPRECIACIÓN	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
<b><u>OTRAS</u></b>		
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	3	1
<b><u>ACTIVOS GENÉRICOS</u></b>		
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
Muebles y enseres.	7	2

Fuente: SII, nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado.

Activos depreciables	Activos depreciables (en \$ miles)	Vida Útil	Depreciación anual (en \$ miles)
Muebles y enseres	4.380	2	2.190
Balanzas, hornos, etc.	3.363	3	1.121
Enseres, artículos porcelana, etc.	408	1	408
<b>TOTAL</b>	<b>8.151</b>		<b>3.719</b>

Depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación (en \$ miles)		3.719	3.311	1.121	0	0
Valor libro (en \$ miles)	8.151	4.432	1.121	0	0	0
Valor en UF		160	142	48	0	0

**TABLA 3.4**

**Tabla 3.4: Cálculo Préstamo Bancario**

La simulación del crédito se realizó con el Banco BBVA.

<b>Inversión (UF)</b>	989	<b>Aporte dueña</b>	10 millones
<b>Capital de trabajo (UF)</b>	845	<b>Diferencia a financiar (en \$ miles)</b>	32.656
<b>Inversión total (en \$ miles)</b>	42.656	<b>Préstamo Banco BBVA</b>	34 millones

<b>Préstamo</b>	<b>34 millones</b>
<b>Tasa</b>	1,80%
<b>Periodos</b>	60

Periodos	Pago	Intereses	Amortización	34.000.000	Interés anual	Amortización anual
1	931.327	612.000	319.327	33.680.673	6.940.929	4.234.993
2	931.327	606.252	325.075	33.355.598		
3	931.327	600.401	330.926	33.024.672		
4	931.327	594.444	336.883	32.687.790		
5	931.327	588.380	342.947	32.344.843		
6	931.327	582.207	349.120	31.995.723		
7	931.327	575.923	355.404	31.640.319		
8	931.327	569.526	361.801	31.278.518		
9	931.327	563.013	368.314	30.910.205		
10	931.327	556.384	374.943	30.535.262		
11	931.327	549.635	381.692	30.153.569		
12	931.327	542.764	388.563	29.765.007		
13	931.327	535.770	395.557	29.369.450		
14	931.327	528.650	402.677	28.966.773	5.929.949	5.245.973
15	931.327	521.402	409.925	28.556.848		
16	931.327	514.023	417.304	28.139.545		
17	931.327	506.512	424.815	27.714.730		
18	931.327	498.865	432.462	27.282.268		
19	931.327	491.081	440.246	26.842.022		
20	931.327	483.156	448.170	26.393.852		
21	931.327	475.089	456.238	25.937.614		
22	931.327	466.877	464.450	25.473.164		
23	931.327	458.517	472.810	25.000.354		
24	931.327	450.006	481.320	24.519.034		
25	931.327	441.343	489.984	24.029.050	4.677.628	6.498.294
26	931.327	432.523	498.804	23.530.246		

27	931.327	423.544	507.782	23.022.463		
28	931.327	414.404	516.923	22.505.541		
29	931.327	405.100	526.227	21.979.314		
30	931.327	395.628	535.699	21.443.614		
31	931.327	385.985	545.342	20.898.273		
32	931.327	376.169	555.158	20.343.115		
33	931.327	366.176	565.151	19.777.964		
34	931.327	356.003	575.324	19.202.640		
35	931.327	345.648	585.679	18.616.961		
36	931.327	335.105	596.222	18.020.739		
37	931.327	324.373	606.954	17.413.786	3.126.352	8.049.571
38	931.327	313.448	617.879	16.795.907		
39	931.327	302.326	629.001	16.166.907		
40	931.327	291.004	640.323	15.526.584		
41	931.327	279.479	651.848	14.874.736		
42	931.327	267.745	663.582	14.211.154		
43	931.327	255.801	675.526	13.535.628		
44	931.327	243.641	687.686	12.847.942		
45	931.327	231.263	700.064	12.147.879		
46	931.327	218.662	712.665	11.435.213		
47	931.327	205.834	725.493	10.709.720	1.204.754	9.971.169
48	931.327	192.775	738.552	9.971.169		
49	931.327	179.481	751.846	9.219.323		
50	931.327	165.948	765.379	8.453.944		
51	931.327	152.171	779.156	7.674.788		
52	931.327	138.146	793.181	6.881.607		
53	931.327	123.869	807.458	6.074.149		
54	931.327	109.335	821.992	5.252.157		
55	931.327	94.539	836.788	4.415.369		
56	931.327	79.477	851.850	3.563.519		
57	931.327	64.143	867.184	2.696.335		
58	931.327	48.534	882.793	1.813.542		
59	931.327	32.644	898.683	914.859		
60	931.327	16.467	914.859	0		

VALOR EN UF	1	2	3	4	5
INTERESES	299	255	201	134	52
AMORTIZACIÓN	182	226	279	346	429
Valor UF	23.252,6				

## BIBLIOGRAFÍA

- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB.  
<http://junaeb.cl>
- Ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.  
<http://leychile.cl>, Ley 20.606
- Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto Supremo 977.  
SERNAC, Decreto Supremo N° 977
- Administración estratégica, 15 edición 2008, Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble.
- Dirección estratégica, 7 edición 2006, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington.
- Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Décimoprimer Edición, Pearson – Prentice Hall, 2008.
- Administración estratégica y política de negocios, Thomas Wheelen y David Hunger, 2007.
- Manual de planificación estratégica, Marianela Armijo, 2009.
- Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987). Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes.
- Cámara Nacional de Comercio, “Cuentas Nacionales”.
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas, “Informe anual turismo”.
- CNC, Departamento de Estudios.
- SERNATUR, “Estudio Turismo Receptivo”.

- Informe Final Estudio FIA-CAG: Diagnóstico de la Cadena Agro-gastronómica Chilena. Elaborado por: Departamento de Industrias, Economía & Negocios; Centro de Ingeniería de Mercados, CIMER; Centro avanzado de gestión, innovación y tecnología para la agricultura, CATA; Universidad Técnica Federico Santa María.
- Portal Restaurantes Chile.  
<http://porech.cl>
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas.  
[http://ine/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2012](http://ine/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012)
- Banco Central de Chile, “Cuentas Nacionales de Chile”.