



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CFT  
GASTRONÓMICO A NIVEL LATINOAMERICANO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**ALVARO JAVIER VENEGAS CÁRDENAS**

**PROFESOR GUIA:**  
PATRICIO MELLER BOCK

**MIEMBROS DE LA COMISION:**  
JORGE LARA BACCIGALUPPI  
ARTURO LETELIER LEÓN

SANTIAGO DE CHILE  
JUNIO 2010

## RESUMEN

Este trabajo tuvo como finalidad la realización de un plan de negocios para la formación de un Centro de Formación Técnica (CFT) que imparta carreras ligadas al área gastronómica, orientado a estudiantes de altos ingresos, con un componente de internacionalización consistente en la formación de alianzas con otros establecimientos similares en América Latina, con objeto de proporcionar a los alumnos prácticas internacionales conducentes a una doble titulación, y de esta manera obtener una especialización en cocina latinoamericana.

Como parte de la metodología para la realización del plan de negocios se realizó un análisis del mercado y de tendencias en gastronomía con objeto de justificar el proyecto. A partir de esta información se identificó la oportunidad de negocio, la cual está ligada al creciente interés del alumnado nacional por estudiar carreras ligadas a la gastronomía, junto con el aumento de restaurantes de diverso tipo en el país, y el renombre ganado por la gastronomía latinoamericana a nivel mundial, la cual avanza en sofisticación y reconocimiento.

Posteriormente se analizó el mercado chileno de la Educación Superior Técnica, describiendo el marco legal y el proceso de acreditación actual. Se identificó a la competencia directa a través de la herramienta llamada Strategic Group Map. A través del análisis de Porter y del análisis PEST se identificó características del mercado y barreras de entrada a nuevos competidores. Se concluye que nos encontramos frente a un mercado maduro donde es imprescindible diferenciarse de la competencia, apostando a posicionarse fuertemente en el segmento objetivo a través de marketing.

La siguiente etapa fue la descripción de la oferta de valor junto con el detalle de los productos y servicios ofrecidos, además de las descripciones correspondientes al plan de marketing, plan de operaciones y plan de recursos humanos. Se realiza posteriormente un análisis con objeto de identificar los mercados más interesantes donde buscar alianzas basado en la facilidad para realizar negocios y el arribo de turistas al país, este último indicador utilizado como referente para medir la popularidad e importancia de la gastronomía de cada país. A partir de estos resultados se obtiene una lista cinco países donde se priorizaron tres a través del análisis de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica. Se seleccionan tres mercados atractivos: Perú, Argentina y México. Así mismo, se identificaron potenciales instituciones con las cuales se podría forjar alianzas, basados en su trayectoria, prestigio, calidad, entre otros.

Finalmente, se realizó un análisis costo/beneficio consistente en el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), donde se concluye que es necesario cohortes anuales superiores a 30 alumnos, con una tasa de deserción anual menor a un 8% para que el proyecto dé resultados positivos.

A mi familia toda,  
por su incondicional apoyo y cariño.

## ÍNDICE

<b>1.Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1. Justificación .....	6
1.2. Marco Conceptual .....	8
1.3. Metodología de Trabajo.....	11
<b>2. Descripción de la Empresa.....</b>	<b>13</b>
2.1. Misión .....	14
2.2. Visión .....	15
<b>3.Problema y Oportunidad Detectada.....</b>	<b>16</b>
<b>4.Análisis del Mercado de los CFT .....</b>	<b>21</b>
4.1. Descripción del Mercado Objetivo.....	21
4.2. Características de la Oferta Educativa Superior Chilena... ..	23
4.3. Análisis de la Competencia.....	27
4.4.Marco Legal y Barreras de Entrada.....	34
4.4.1. Análisis del Entorno.....	34
4.4.1.1. Análisis de Porter.....	34
4.4.1.2. Análisis PEST.....	36
4.4.2. Marco Legal y Regulatorio.....	40
4.4.2.1. Licenciamiento.....	42
<b>5.Productos y Servicios.....</b>	<b>45</b>
5.1. Descripción de Productos y Servicios ofrecidos.....	45
5.2. Descripción de los productos ampliados.....	47
5.3. Ventajas competitivas de Productos y Servicios.....	48
<b>6.Marketing y Estrategia .....</b>	<b>50</b>
6.1. Modelo de Ingresos.....	50
6.2. Comercialización y Ventas.....	51
6.3. Promoción.....	53
6.4. Estrategia Competitiva.....	56

<b>7.Plan de Operaciones .....</b>	<b>57</b>
7.1. Clases.....	57
7.2. Número de clases y profesores .....	58
7.3. Layout .....	59
7.4. Abastecimiento.....	61
7.5. Tecnología .....	62
<b>8.Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>63</b>
8.1. Selección de Personal .....	63
8.2. Contratación .....	63
8.3. Evaluación .....	64
8.4. Remuneraciones .....	64
8.5. Prácticas Institucionales.....	64
<b>9.Internacionalización de la Empresa .....</b>	<b>65</b>
9.1.Selección de Países.....	65
9.2. Priorización de Mercados.....	68
9.3. Potenciales Alianzas .....	73
9.3.1. Catastro de Escuelas e Institutos de Alta Cocina, Lima .....	73
9.3.2 Catastro de Escuelas e Institutos de Alta Cocina, Buenos Aires.....	74
9.3.3 Catastro de Escuelas e Institutos de Alta Cocina, Ciudad de México.....	75
<b>10.Proyecciones Financieras .....</b>	<b>77</b>
10.1.Flujo de Caja .....	77
10.2.Financiamiento .....	79
<b>11.Conclusiones .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

## 1. Introducción.

### 1.1 Justificación.

El aumento de la oferta gastronómica en nuestro país es un fenómeno creciente en la última década, motivado tanto por el crecimiento del PIB per cápita, como por el aumento en la percepción por parte de los consumidores del valor del tiempo libre<sup>1</sup>. De acuerdo a Sernatur, existen en nuestro país 2.975 establecimientos gastronómicos, concentrados en la Región Metropolitana (22,2%), Valparaíso (20,9%), de Coquimbo (7,6%), y de Los Lagos (6,4%)<sup>2</sup>. No solo ha sido la aparición de nuevos restaurantes, sino que también su diversificación e innovación tanto en los sabores como en estética de los platos y locales, entregando a los clientes nuevos conceptos gastronómicos<sup>3</sup>. Este fenómeno ha abierto el camino para que nuevos actores ocupen o generen espacios donde desarrollar sus habilidades e ideas.

Una de las manifestaciones más vehementes de esta tendencia es la proliferación de escuelas de gastronomía en nuestro país<sup>4</sup>. La oferta de carreras es amplia, con presencia en todo el territorio nacional, y su orientación académica, arancel y calidad varía de una institución a otra, ofreciendo diferentes alternativas a las nuevas camadas de potenciales chefs<sup>5</sup>.

Esta explosión de centros gastronómicos de calidad y del interés por parte de personas de diversa edad por estudiar gastronomía no es únicamente un fenómeno local. Así, es posible observar un fenómeno similar en otras latitudes latinoamericanas, especialmente en países como Perú o Argentina, donde se han desarrollado proyectos gastronómicos de calidad<sup>6,7,8</sup>. América Latina es el núcleo de diversas raíces culturo-gastronómicas lo que da una autenticidad y riqueza particular a cada país, donde a

---

<sup>1</sup> [http://www.icare.cl/eveventos\\_antiguos\\_2008/entretenimiento/pdfs/Alejandra\\_Hinojosa.pdf](http://www.icare.cl/eveventos_antiguos_2008/entretenimiento/pdfs/Alejandra_Hinojosa.pdf) "Agregando valor al tiempo libre" Icare, 13 agosto 2008

<sup>2</sup> <http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/estadistica/anuarios/2008.pdf> Informe Anual Turismo 2008. 25 agosto 2009. Sernatur.

<sup>3</sup> : <http://www.santiagourmet.com/information.asp?mp=&View=yes&IDN=357>

<sup>4</sup> <http://chcportal.mineduc.cl/mlaboral/consultas.html>

<sup>5</sup> Un listado con las principales instituciones que imparten carreras relacionadas con la gastronomía en Chile se puede apreciar en el Anexo 1.

<sup>6</sup> <http://www.arteculinario.com.mx/escuelas/directorio.php?pais=ar>

<sup>7</sup> <http://www.arteculinario.com.mx/escuelas/directorio.php?pais=pe>

<sup>8</sup> [http://www.bue.gov.ar/faqs/?menu\\_id=124](http://www.bue.gov.ar/faqs/?menu_id=124)

pesar del influjo de la conquista Europea es posible disfrutar de elaboraciones indígenas. Se observa la tendencia hacia una cocina sofisticada, pensada y cuidada, donde el rol del cocinero y de los ingredientes originarios de Latinoamérica tienen una nueva apreciación<sup>9</sup>. En la actualidad, la tendencia en alta cocina a nivel mundial es a considerar no solo los sabores del plato sino que generar un goce a los sentidos con la variedad y calidad de los productos, incorporando la influencia de la gastronomía de otras latitudes y culturas. Dentro de estas tendencias se encuentra la cocina fusión<sup>10</sup>, la cocina de autor<sup>11</sup>, la cocina molecular<sup>12</sup> y la cocina étnica<sup>13</sup>. De la misma forma, existe el fenómeno latinoamericano de revalorizar ingredientes tradicionales como el amaranto o la quínoa al usarlos en platos de alta cocina.

A partir de esto surge la oportunidad de construir un concepto de negocio que logre captar parte del mercado de las escuelas de gastronomía a través de una oferta diferenciada de sus competidores. Esta diferenciación está dada por: primero, la creación de una red de centros de educación gastronómica a nivel latinoamericano a través de alianzas con otras instituciones educacionales similares; segundo, a través de infraestructura diseñada y construida ad-hoc para los requerimientos de enseñanza de los alumnos.

El modelo de negocios ofrece un servicio de educación gastronómica de excelencia, orientado a la cocina latinoamericana, permitiendo a los alumnos desarrollar prácticas profesionales en otros centros similares en Latinoamérica con opción de obtener una doble titulación que los acredite como especialistas en cocina latinoamericana.

Objetivos y alcance.

El objetivo de este trabajo es la creación de un servicio de educación gastronómica de alto nivel que opere a nivel latinoamericano a través de una red de alianzas de

---

<sup>9</sup>Borja, tendencias gastronómicas,

[http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso\\_restaurantes/Borja.pdf](http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso_restaurantes/Borja.pdf)

<sup>10</sup> Mezclas de estilos culinarios de diferentes culturas, tanto de ingredientes como condimentos, especias y prácticas culinarias.

<sup>11</sup> Interpretación personal de la tradición culinaria.

<sup>12</sup> Aplicación de la ciencia a las prácticas culinarias. Relacionado con las propiedades físico-químicas de los alimentos y los procesos tecnológicos a los que son sometidos.

<sup>13</sup> Comida o alimento que procede de un país o grupo cultural concreto y su consumo se realiza fuera de sus fronteras, tanto por nacionales como por personas de otras culturas.

instituciones de educación gastronómica donde los alumnos puedan experimentar un aprendizaje integral, contando con el contacto de profesores y alumnos procedentes de diferentes partes de Latinoamérica, ofreciendo un producto diferenciado de su competencia.

El alcance de esta tesis está dado por la creación de un modelo de negocios para el establecimiento de un CFT gastronómico en Chile, considerando un proceso de internacionalización a otros países latinoamericanos a través de alianzas. La elección de estos mercados se encuentra justificada en el capítulo correspondiente a Internacionalización de la empresa, donde se analizará el mercado y las condiciones propicias para iniciar el proceso de internacionalización. Se busca en este trabajo desarrollar un modelo de negocios para un exitoso establecimiento en Chile del CFT, y el establecimiento de una comunidad a nivel latinoamericano en los mercados que resulten más atractivos para el crecimiento de este proyecto.

## 1.2. Marco conceptual.

Durante las últimas décadas se ha producido una globalización tanto de los mercados como de la producción. Los diferentes mercados locales, antes separados, ahora se encuentran fusionándose en uno solo. Por otra parte, la globalización de la producción se refiere a que las firmas están basando su actividad productiva individual en óptimas ubicaciones en el mundo para actividades específicas<sup>14</sup>.

Los mercados globales han crecido rápidamente debido principalmente a la declinación en las barreras del comercio, los cuales operaban a través de aranceles, obligación de contenidos mínimos de producción local, etc. y a los avances en las áreas de información, comunicación y transporte. Todo esto ha llevado al aumento en la llamada inversión extranjera, tanto directa como indirecta. Dadas las diferencias naturales entre países, el manejo de una empresa a nivel local difiere del manejo a nivel internacional, dado las diferentes culturas, marcos legales y restricciones gubernamentales,

---

<sup>14</sup> Hill, Ch. 2007. International Business: Competing in Global Marketplace, McGraw-Hill, 7° Edición.



complejidad de desafíos y problemas, transacciones en diferentes monedas, etc. Uno de los factores más importantes son las diferencias culturales existentes entre los países, los cuales se dan no solo entre países distantes geográficamente, sino que también entre algunos que comparten ciertas similitudes culturales. Estos factores inciden en forma directa en los costos asociados a operar en ambientes internacionales. Las empresas que quieren internacionalizar sus operaciones requieren por tanto de estrategias acordes para alcanzar sus objetivos.

Se puede definir estrategia como la acción tomada por la firma para alcanzar sus metas. Mediante la internacionalización de sus productos y/o servicios, las empresas pueden generar importantes retornos y ganancias al ofrecerlos en países donde existen carencias de las competencias y ventajas competitivas provistas por estas empresas. Además, este proceso permite a la empresa a crear valor a través de la identificación de habilidades en las operaciones extranjeras.

De acuerdo a Hill (2007), las empresas deben considerar dos tipos de presiones al internacionalizarse: reducción de costos y sensibilidad local. De acuerdo al autor, considerando estas presiones las empresas tienen cuatro estrategias a seguir: internacional, global, local o transnacional. En una estrategia internacional las empresas transfieren productos y servicios a los mercados extranjeros realizando una mínima customización de éstos. Las empresas que optan por la localización customizan sus productos y/o servicios, marketing y estrategias de negocios dependiendo de las condiciones locales existentes. Cuando una empresa decide tomar una estrategia de estandarización global persiguen una disminución de sus costos con que pueden moverse a través de la curva de experiencia y desarrollar economías de escala. La última estrategia es la transnacional, donde las empresas poseen focos simultáneos de reducción de costos mientras se preocupa de las sensibilidades locales.

Las empresas deben además decidir cuál será su estrategia de ingreso en los nuevos mercados extranjeros. Se debe realizar un análisis apropiado para tomar la decisión adecuada, las cuales van desde realizar exportaciones directas a la formación de alianzas estratégicas o joint ventures.

Uno de los aspectos importantes a la hora de diseñar un modelo de negocios es el análisis del mercado en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa. La población de un país no es uniforme, sino que consta de individuos. Sin embargo, es posible agrupar estos individuos dentro de ciertas categorías: género, edad, ocupación, tamaño familiar, etc. A estos diferentes grupos se les denomina segmentos. Cada uno de ellos posee ciertas características que lo hacen distintivo de los demás.

Una aproximación para poder detectarlos es pensar qué tipo de personas comprarían nuestro producto o servicio. Sin embargo, se hace necesario algunas metodologías más sistemáticas. Se puede segmentar según: variables socio-demográficas, ingreso familiar, estilos de vida, geográficas, motivación, lealtad a la marca, etc.

Las empresas buscan diferenciar sus productos para obtener algún tipo de nicho en el mercado. Algunas de las estrategias que las empresas pueden considerar son: estrategia de bajo costo sin diferenciación, concentrarse en un mercado nicho con un producto altamente diferenciado ofrecido a un segmento de consumidores específico, realizar un marketing diferenciado donde un producto base es dirigido a diferentes segmentos, o bien estrategias híbridas intermedias.

A continuación se presentan algunas de las herramientas a utilizar en el transcurso de este trabajo.

Strategic Group Map es una representación gráfica de las firmas rivales, usando dos dimensiones que reflejan aspectos importantes de su estrategia y seleccionar las firmas dentro de grupos. Ejemplos de dimensiones es calidad de producto, política de precios, canales de distribución, servicio al consumidor, cobertura geográfica, etc. Esto permite mostrar las firmas rivales en grupos cercanos o distantes, mostrar posiciones estratégicas, proveer una visualización de la posición en el mercado, mostrar el movimiento de las firmas a una nueva posición estratégica <sup>15</sup>.

Cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar la rentabilidad de una industria a través de la rivalidad competitiva de los competidores, la cual está dada por

---

<sup>15</sup> <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001276541>

el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, y la amenaza de sustitutos.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que afectarán a las empresas. Estos factores corresponden a factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

### 1.3. Metodología de trabajo.

La metodología a utilizar consiste en los siguientes pasos:

a) Justificación del proyecto en base al análisis del mercado y de tendencias. Definición de objetivos y el alcance de este plan de negocios, definición del marco conceptual en base a bibliografía.

b) Detección de la oportunidad: basado en estudio bibliográfico y de tendencias, definición de la propuesta de valor y elementos diferenciadores..

c) Análisis del mercado y de la industria: indicando clientes objetivo y su caracterización, características del mercado de la educación superior técnica chilena y análisis de la competencia existente; marco legal existente y presencia de barreras de entrada a nuevos competidores. Eso se realizará a través de fuentes de información primarias y secundarias, bibliografía existente, uso de Strategic Group Map, análisis de Porter y análisis PEST.

d) Descripción de productos ofrecidos y posibles futuros productos, indicando claramente las ventajas competitivas presentes.

e) Marketing, indicando el modelo de ingresos (esto es, identificar cuáles serán las fuentes de ingreso de la empresa), política y estrategia de comercialización y ventas, así como la estrategia de promoción de la empresa. Se señala la estrategia competitiva que desarrollará la empresa.

f) Plan de Operaciones: descripción de la malla curricular, definición del número de profesores, descripción del layout y ubicación tentativa del establecimiento, política de abastecimiento y recursos tecnológicos a utilizar.

g) Plan de Recursos Humanos: definición de las políticas de selección, contratación, evaluación y remuneraciones. Confección de organigrama y descripción de cargos.

h) Internacionalización: selección de los mercados más atractivos en América Latina, posteriormente priorización de estos mercados de acuerdo a criterios previamente establecidos. Identificación de instituciones con las cuales se podrían generar alianzas en esos países.

g) Análisis financiero: para realizar la evaluación financiera de la empresa se procederá a confeccionar flujos de caja proyectados y cálculo del VPN.

## **2. Descripción de la empresa.**

El objetivo de este plan de negocios es diseñar un modelo para la creación de una empresa cuyo objetivo sea el ofrecer servicios educativos en el área gastronómica tanto en Chile como en países latinoamericanos. A través de los servicios impartidos se pretende generar una oferta consistente en una alianza integrada de instituciones educativas y carreras de gastronomía a nivel latinoamericano donde los alumnos puedan acceder a pasantías y prácticas en Chile, Lima, Buenos Aires u otras ciudades, además de contar con reconocidos profesores de los países anteriormente señalados. Todo esto conducente a que los egresados tengan una mirada internacional en lo general, y latinoamericana en lo específico, creando profesionales de alto nivel capaces de trabajar en ambientes diversos.

Las carreras a ofrecer a los alumnos serán las de Gastronomía Internacional como de Administración Gastronómica Internacional. Se decide por estas carreras dado que son las más demandadas por el mercado en la actualidad, según se desprende del análisis de las carreras ofrecidas en la actualidad por los potenciales competidores. La empresa estará ubicada en la Región Metropolitana, considerando que esta región concentra una buena parte del estudiantado y del segmento al cual se quiere atacar, además de la concentración de restaurantes y hoteles así como profesionales del área<sup>16</sup>. Se dará énfasis no solo en la parte culinaria en sí, sino que también a competencias en el área de administración y emprendimiento. Los alumnos de ambas carreras pueden optar a una especialización en alguno de los institutos con los que se hará alianzas para especializarse en cocina de ese país.

La oferta a los consumidores es el de acceder a una educación gastronómica de alta calidad y exigencia donde el alumno pueda obtener tanto en forma teórica como práctica competencias avanzadas en cocina internacional y latinoamericana, además de una real experiencia internacional al acceder a profesores de diversos países latinoamericanos y realizar su especialización en alguno de los institutos donde desarrollarán su práctica internacional.

---

<sup>16</sup> Las características del perfil de los alumnos se encuentra en el apartado 4.1.

Existen en la actualidad en el mercado chileno instituciones educativas gastronómicas que ofrecen pasantías y/o prácticas en el extranjero. La diferencia es que este proyecto ofrece un énfasis en la cocina latinoamericana considerando las tendencias a revalorizar los ingredientes y preparaciones locales; y entregar un valor agregado al crear alianzas con instituciones educativas en otros países lo cual permitirá un intercambio de conocimientos y experiencias efectivos para los alumnos, a través de un período de práctica y la obtención de una doble titulación.

Además, la infraestructura propuesta considera un patio interior que puede ser utilizado para ofrecer servicio de banquetería y eventos privados, los cuales pueden ser usados durante los fines de semana por los alumnos con objeto de reforzar el trabajo práctico y para recolectar fondos para el financiamiento de su práctica internacional. De esta manera se fomenta el emprendimiento de los alumnos y el contacto desde el inicio con el mundo empresarial.

## 2.1. Misión.

Nuestra misión es formar profesionales de excelencia en la creación de experiencias gastronómicas a los consumidores, a través de alianzas con centros educativos en Latinoamérica, con el objetivo de transformarse en actores relevantes en la escena gastronómica a nivel nacional e internacional.

Valores asociados:

- Calidad.
- Enfoque en el servicio.
- Eficiencia.
- Vanguardia e innovación.
- Creatividad.
- Integración cultural.

## 2.2. Visión.

Ser una institución líder en la educación gastronómica nacional, y relevante a nivel latinoamericano en un plazo de diez años, generando profesionales que tengan un rol relevante en la escena gastronómica latinoamericana.

### 3. Problema y oportunidad de negocio detectada.

El área de la gastronomía se desenvuelve principalmente en restaurantes y hoteles, los cuales se encuentran en el negocio de la entretención. De acuerdo a cifras del INE las tasas de crecimiento de esta industria están por encima de la variación del PIB. En promedio, las familias del primer quintil de ingresos en Chile destinan \$25.797 pesos mensuales en servicios de recreación y esparcimiento, y \$57.253 en general en bienes y servicios de recreación, lo que corresponde a un 5,79% del total de gastos mensuales de una familia de altos ingresos<sup>17</sup>.

Existe en nuestro país un creciente interés por parte de los jóvenes en dedicar su vida profesional a la gastronomía. Esto se ha visto reflejado por dos vías. Primero, existe un aumento en la matrícula de alumnos que han elegido esta opción<sup>18</sup>. Segundo, la oferta de instituciones que imparten esta opción ha proliferado, ofreciendo una amplia gama de carreras<sup>19</sup>, entre las que se incluyen Artes Culinarias, Gastronomía Internacional y sus especializaciones, Administración Gastronómica Internacional, etc. Se estima que existe una demanda creciente por personal profesional gastronómico<sup>20</sup>, considerando que se están desarrollando varios proyectos ligados al área, como la construcción de 18 nuevos hoteles, en un medio donde el 60% de las personas que trabajan en el sector no tienen estudios<sup>21</sup>.

De acuerdo al estudio “Comparación Intertemporal de Ingresos y Probabilidad de Empleo por Carrera, al Primer Año de Titulación”<sup>22</sup>, Gastronomía es una de las carreras que presenta disminución de sus ingresos superior al 10%. Junto con lo anterior, la

---

<sup>17</sup> [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

<sup>18</sup> El año 2004 se contabilizó una matrícula total de 4309 alumnos en carreras relacionadas con gastronomía en la Región Metropolitana, aumentando a 4698 en año 2007, lo que significó un aumento del 8,9%. Fuente: Base de datos Índice, [www.consejo.cl](http://www.consejo.cl)

<sup>19</sup> [http://icarito.cl/medio/articulo/0,0,3255\\_5726\\_50433053,00.html](http://icarito.cl/medio/articulo/0,0,3255_5726_50433053,00.html)

<sup>20</sup> Tanto en DuocUC como en Inacap la carrera de Gastronomía se encuentra entre las más demandadas durante el año 2009. Fuente: <http://www.capitalregional.cl/content/view/456030/La-hora-de-las-carreras-tecnicas.html>

<sup>21</sup> <http://www.duoc.cl/info2/343/n-central5.html>

<sup>22</sup> Meller, P., Lara, B., Valdés, G. 2009. Comparación Intertemporal de Ingresos y Probabilidad de Empleo por Carrera, al Primer Año de Titulación”. Ministerio de Educación, Departamento Ingeniería Industrial Universidad de Chile.



probabilidad de encontrar empleo es de 0,43 para el período 2006/2007<sup>23</sup>, siendo una de las carreras técnicas con baja empleabilidad. De esta información se desprende la necesidad de crear un centro dedicado solo al área gastronómica, de excelencia académica, y que permita una alta empleabilidad de sus alumnos, lo cual puede lograrse a través de otorgarles experiencia internacional y una doble titulación, lo que les permitiría expandir sus horizontes laborales fuera de Chile y acceder a empleos de mejor calidad. Existen pocas instituciones especializadas en entregar una educación exclusivamente gastronómica en Chile. Estas instituciones tienen entre sus características que cuentan con altos aranceles y valores de matrícula dado que están orientados a captar alumnos de estratos socioeconómicos altos, con un número de alumnos por promoción bajo.

Se debe considerar además el aumento, tanto en número como en diversidad, de restaurantes y centros de eventos, asociados a cambios en los patrones de consumo, donde el ir a almorzar o cenar afuera se realiza varias veces a la semana. De acuerdo a cifras de la Cámara Nacional de Comercio, en el año 2005 hubo un aumento de un 3,5% de las ventas en restaurantes, mientras que para el año 2006 se experimentó un aumento del 1,2%<sup>24</sup>. Durante el año 2008 se observó una contracción del 2,7% de las ventas, según el Índice de Ventas de Restaurantes de la Región Metropolitana, y para el segundo trimestre del 2009 se observó una caída de las ventas de un 12,2%, respecto del mismo período 2008. Esta baja está asociada a los impactos de la crisis económica internacional y al alto precio de los alimentos observado durante el período. La crisis afectó el consumo, disminuyendo el consumo promedio por persona. Las perspectivas a futuro son optimistas considerando la recuperación de la economía internacional y los positivos indicadores externos que muestran una reactivación de la economía nacional<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> La probabilidad de encontrar empleo ha sido calculada como el número de trabajadores que estaban ocupados (con un nivel de remuneraciones superior al salario mínimo del respectivo año) y el total de egresados de una carrera determinada

<sup>24</sup> Consejo Superior de Turismo: Índice de Ventas de Restaurantes.

[http://www.cnc.cl/comite\\_consetur\\_bf.asp?opcion=1000](http://www.cnc.cl/comite_consetur_bf.asp?opcion=1000). Cámara Nacional de Comercio

<sup>25</sup> Índice Restaurantes. Cámara Nacional de Comercio, Asociación Chilena de Gastronomía. [www.achiga.cl](http://www.achiga.cl)

En el año 2008 Sernatur registró en el país 2.975 establecimientos de restaurantes ligados al área turística, concentrados en la Región Metropolitana (22,2%), de Valparaíso (20,9%), del Biobío (7,9%), de Coquimbo (7,6%), y de Los Lagos (6,4%). Además, existirían al año 2009 unos 943 hoteles, 125 hosterías y 12 resorts<sup>26</sup>. Estos datos nos ayudan a inferir el número de establecimientos donde se ofrece una oferta gastronómica.

A continuación se mostrarán estadísticas del número de empresas gastronómicas de la Región Metropolitana. Se considera esta región por concentrar la mayor densidad poblacional y la de mayor ingreso, por lo que es en esta región donde la oferta de este tipo de establecimiento se concentra. De acuerdo a la página [SantiaGourmet.cl](http://SantiaGourmet.cl)<sup>27</sup> existen en la provincia de Santiago unas 3.502 empresas relacionadas con el área gastronómica (restaurantes, cafeterías, pubs, pastelerías, etc.). Dentro de la Región Metropolitana la oferta de este tipo de empresas se concentra en las comunas de Providencia (19,53%), Santiago Centro (15,88%), y Las Condes (14,33%)<sup>28</sup>.

Sin embargo, estas cifras difieren con lo señalado por el sitio [mundotenedores.cl](http://mundotenedores.cl), el cual indica que en la región existirían unos 882 restaurantes al año 2007, concentrándose en la provincia de Santiago<sup>29</sup>. Considerando la distribución por comuna, nuevamente aparece Providencia como la comuna que concentra el mayor porcentaje de restaurantes, con un 25,96%<sup>30</sup>. Esto se debe a la existencia de varios polos gastronómicos y a una mayor concentración de hoteles, muchos de los cuales cuentan con sus propios restaurantes.

Si se considera los tipos de establecimientos gastronómicos en la Región Metropolitana<sup>31</sup>, un 66,67% corresponden a restaurantes tipificados como “comidas de especialidad”<sup>32</sup>, y un 23,36% como “comida internacional”<sup>33</sup>.

---

<sup>26</sup> Informe Anual de Turismo, 2008. Sernatur.

<sup>27</sup> [www.santiagourmet.cl](http://www.santiagourmet.cl)

<sup>28</sup> Anexo 2: Número de restaurantes en la Región Metropolitana, según [santiagourmet.cl](http://santiagourmet.cl)

<sup>29</sup> Anexo 3: Número de restaurantes en la Región Metropolitana, por provincia, según [mundotenedores.cl](http://mundotenedores.cl)

<sup>30</sup> Anexo 4: Número de restaurantes en la Región Metropolitana, por comuna, según [mundotenedores.cl](http://mundotenedores.cl).

<sup>31</sup> De acuerdo a clasificación realizada por Celis, C. 2007. Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago. Universidad de Chile.

<sup>32</sup> Especialidad específica en sus preparaciones, ya sea por país, región o ciudad. Por ejemplo: comida china, comida mexicana.

Este crecimiento en la actividad gastronómica se ha visto aparejada con un alza en la calidad y reconocimiento internacional, situación que se ve reflejada al ser Chile el anfitrión del 34° Congreso de la WACS (World Association of Chef Societies), organización que reúne a más de 10 millones de profesionales gastronómicos , agrupados en 70 asociaciones en los cinco continentes<sup>34</sup>. Existe además una revalorización del concepto de cocina chilena y de sus ingredientes, visto como un eje importante dentro del plan de transformar a Chile en Potencia Agroalimentaria, ya que es visto como un vehículo para exportar la imagen de nuestro país en el exterior, dado la búsqueda por parte de los consumidores de productos con historia y experiencias culinarias únicas<sup>35</sup>.

Este crecimiento de la actividad gastronómica no se observa solamente en nuestro país, sino que es un fenómeno que se observa en otras latitudes<sup>36</sup>. Chefs de reconocimiento mundial, como Ferrán Adrià reconocen el valor de la cocina originaria de América Latina señalando que “el futuro de la gastronomía está en América Latina”<sup>37</sup>.

Se observa por tanto tres fenómenos: primero, el aumento del interés por parte de los estudiantes por ingresar a carreras relacionadas con la gastronomía, a pesar de los problemas de empleabilidad detectados. Segundo, una tendencia al alza de la actividad ligada a restaurantes y hoteles, a pesar de la disminución en las ventas debido a la coyuntura económica mundial. Y tercero, existe una importante tendencia a la sofisticación y diversidad de la oferta gastronómica en Chile, y del reconocimiento de su cocina a nivel internacional.

---

<sup>33</sup> Restaurantes con ambiente sofisticado y preparaciones refinadas, lo que se reflejado en el precio de su carta.

<sup>34</sup> [www.wacs2010.cl](http://www.wacs2010.cl)

<sup>35</sup> Para este efecto se estableció el año 2006 el Comité Agrogastronómico. Más información en [www.fia.gob.cl](http://www.fia.gob.cl)

<sup>36</sup> Camarena, D., Sanjuán, A. 2007. El mercado de la comida étnica en España. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. España.

<sup>37</sup> <http://www.gastronomiaycia.com/2008/04/22/ferran-adria-el-futuro-de-la-gastronomia-esta-en-america-latina/>

La oportunidad de negocios detectada se refiere a que existe espacio para la creación de un centro educacional especializado en gastronomía, orientado a generar profesionales de alta calidad, con una cantidad limitada de alumnos, y con el valor agregado de establecer alianzas con otros centros de educación gastronómicos en América Latina para que los alumnos puedan especializarse en comida Latinoamericana y obtener una doble titulación. Esto permite a los alumnos contar pasantías o prácticas en estos centros y realizar intercambios de alumnos, etc., para lograr una real integración y experiencia internacional de los alumnos. Además, el centro educacional cuenta con una fuerte vocación en la cocina latinoamericana, sin dejar de lado la influencia de otras cocinas.

## 4. Análisis del Mercado de los CFT.

### 4.1. Descripción del mercado objetivo.

Es posible distinguir cuatro diferentes tipos de clientes a los que se puede considerar como target: a) recién egresados de liceos técnico-profesionales, b) alumnos recién egresados de liceos científico-humanista, c) alumnos de estos establecimientos egresados en años anteriores que deciden cambiar de carrera y d) particulares que buscan capacitación.

Se describirá a continuación los clientes objetivo del centro educacional, para lo cual se analizará a los futuros alumnos de acuerdo a factores socio-culturales, y psicológico/personales. Para una segmentación detallada, especialmente en el ámbito sicográfico, se hace necesario estudios más profundos, los cuales se encuentran fuera del alcance de este trabajo:

Factores socioculturales: dadas las características de las carreras impartidas, las cuales contarán con pocos alumnos por cursos, sumado a una infraestructura creada ad-hoc (salas especialmente diseñadas para impartir las clases prácticas, implementos de cocina, etc.) y a la contratación de reconocidos profesionales del área como profesores, es que se busca un perfil de alumno proveniente de hogares que corresponde al segmento de mayores ingresos familiares considerando el alto valor del arancel anual y matrícula, el cual tendrá un valor similar al de sus competidores directos<sup>38</sup>. Se apunta también a estudiantes egresados de la educación media desde establecimientos particulares y particulares subvencionados científico-humanista, así como jóvenes que, habiendo ingresado a alguna carrera considerada “tradicional” quieren seguir su vocación e ingresan a estudiar gastronomía<sup>39</sup>. Estos estudiantes deben contar con una amplia cultura general y acceso a información respecto a perspectivas laborales.

---

<sup>38</sup> Detalle de valores de matrícula y aranceles en apartado 6.1. Modelo de Ingresos.

<sup>39</sup> En el caso de Culinary, del total de alumnos que se matricularon durante los últimos tres años, el 40% proviene de carreras tradicionales. Un cuarto proviene de ingenierías y un tercio de la arquitectura y diseño. Fuente: El Mercurio, 25 de agosto del 2008.

En el proceso de toma de decisión del alumno respecto a qué carrera elegirá, se deben considerar cuatro dimensiones:

- Personales: el alumno considera tanto sus intereses y aptitudes como también su estilo personal y sus experiencias de vida.
- Familia y relaciones significativas: el alumno recibe de ella expectativas, temores, ansiedades y valores asociados a lo laboral o profesional.
- Medio social cercano: entrega el marco de referencia donde el alumno se espera que se mueva.
- Sociedad en general: influye las valoraciones profesionales, estilos de vida y ofertas concretas de carreras.

Se considera que las dos primeras son las variables prioritarias en la toma de decisión del alumno. Se observa a partir del análisis de la competencia<sup>40</sup> que existen familias dispuestas a pagar un alto arancel por acceder a este tipo de servicios, ya que la valoración social de la gastronomía a cambiado en el último tiempo.

El target estará enfocado en alumnos de cuarto medio o recién egresados de educación media, con rangos de edad entre 18-20 años, tanto hombres como mujeres.

Con respecto a variables geográficas, al apuntar a un target de clientes de estrato socioeconómico ABC1<sup>41</sup>, la promoción y publicidad estará enfocada en las comunas donde este segmento de la población habita preferentemente (comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura).

Factores psicológicos / personales: se apunta a estudiantes que se apasionen por la gastronomía y todo lo asociado a ella, con interés claro en el área. Se quiere alumnos que sean creativos e innovadores, tomadores de riesgos; vanguardistas, que sepan fusionar tradición y modernidad sin complejos; abiertos al mundo, con una mentalidad global que les permita adaptarse a diferentes ambientes laborales y sociales; tolerantes frente a la diversidad. Se quiere evitar alumnos que elijan las carreras ofrecidas “por

---

<sup>40</sup> Ver apartado 4.3. Análisis de la Competencia.

<sup>41</sup> Detalle de clasificación socioeconómica chilena en Anexo 5.

descarte” o porque piensen que es una carrera corta y fácil, sino que aquellos que sientan que la gastronomía es un motivador de sus vidas, a la cual quieren dedicarse en el largo plazo, con el objetivo de generar un ambiente de estudios de alto nivel.

Para este efecto será necesaria la confección de un proceso de examen y entrevista previo para seleccionar aquellos alumnos que cuenten con las características psicológicas y vocacionales necesarias, labor que se apoyará con una empresa especializada en selección.

#### 4.2. Características de la oferta educacional superior chilena.

La oferta de educación superior chilena se divide en cuatro estamentos: a) Centros de Formación Técnica, los cuales entregan títulos de Técnicos de Nivel Superior (TNS); b) Institutos Profesionales (IP), los cuales entregan títulos tanto de TNS como títulos profesionales sin licenciatura; c) Universidades, que pueden entregar los grados anteriores además de títulos profesionales con licenciatura (carreras de 6 años); d) Academias y Escuelas Militares.

De acuerdo a Mineduc <sup>42</sup> en la actualidad existen 16 universidades consideradas estatales, 9 particulares con aporte estatal, 35 universidades privadas, 45 institutos profesionales, y 89 centros de formación técnica, al año 2008. El total de matriculados en instituciones de educación superior corresponde, al año 2008, a 804.891 estudiantes, tanto de pregrado, postgrado y postítulo. De éstos, 546.208 están matriculados en universidades, 162.870 en IP, y 95.891 en CFTs. Considerando género, la matrícula femenina es levemente mayor en Universidades y CFTs <sup>43</sup>.

En cuanto al rango de edad de los matriculados, el promedio de edad de los alumnos de CFT es de 23,5 años; lo cual es ligeramente inferior al promedio de edad de los alumnos de IP y Universidades, como se puede observar en el Anexo 7.

---

<sup>42</sup> [www.divesup.cl](http://www.divesup.cl)

<sup>43</sup> Anexo N°6: Número de matriculados en la Educación Superior.

La Región Metropolitana concentra la mayor proporción de estudiantes de educación superior (47,7%), seguido por la Región del Bio-Bio (12,8%), y la Región de Valparaíso (12,5%), como se puede observar en el Anexo 8.

Así mismo, la Región Metropolitana concentra el mayor porcentaje de matriculados tanto de IPs como de CFTs a nivel nacional, seguido por la VIII y V Regiones, como se observa en los Anexos 9 y 10. La Región Metropolitana concentra la demanda de servicios educacionales tanto de IP y CFT a nivel nacional, convirtiéndose en el mercado más grande en esta industria.

De los 45 IP existentes, 32 poseen la categoría de autónomos<sup>44</sup>, 9 en proceso de examinación, y 4 en proceso de licenciamiento. En el caso de los CFT, 31 son considerados autónomos, 19 en supervisión, y 25 en proceso de licenciamiento<sup>4546</sup>. Solo dos IP y/o CFT se encuentran acreditados por más de cinco años, que corresponden a INACAP y DUOC. Existe en totalidad 8 CFT acreditados. De acuerdo a cifras del Ministerio de Educación, hay 95.903 estudiantes matriculados en CFTs durante el 2008, de los cuales solo el 1% (916 alumnos) estudian en carreras o programas acreditados<sup>47</sup>.

Mientras el número de Universidades ha aumentado, el número de IP y CFT han disminuido desde la década de los 90s a la fecha. En cuanto al número de alumnos matriculados en CFT se observó especialmente en la década de los 90s una sostenida disminución, con un fuerte repunte desde al año 2006 a la fecha, tendencias que son observables en los Anexos 11 y 12. Se observa una progresiva disminución de las instituciones que ofrecen educación técnica superior a nivel nacional, a pesar del repunte en el número de matriculados en el mismo período de tiempo, lo cual nos señala un proceso de concentración del mercado.

A nivel nacional, los CFT que concentran la mayor cantidad de alumnos son Santo Tomás (29.240 alumnos matriculados), Duoc UC (18.375 alumnos), y Simón Bolívar (4.694). Estos tres centros concentran el 55% de los alumnos a nivel nacional, como se puede observar en el Anexo 13.

---

<sup>44</sup> Los diferentes términos serán definidos en la sección "Marco Regulatorio"

<sup>45</sup> <http://www.mineduc.cl> Estadísticas Institucionales

<sup>46</sup> [http://directorioduc.mineduc.cl/b\\_institucion.php](http://directorioduc.mineduc.cl/b_institucion.php)

<sup>47</sup> [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) matrícula de pregrado 2008 de educación superior, Ministerio de Educación, 2009.



Tres instituciones concentran la mayoría de los estudiantes a nivel nacional, repartiéndose el restante 45% de los alumnos entre 87 CFTs diferentes. La oferta de este tipo de instituciones está bastante fragmentada, existiendo fuerte heterogeneidad en cuanto a su presencia a nivel nacional como en el número de alumnos. Al analizarlo junto con la evolución del número de CFTs, es posible observar una disminución y concentración progresiva de este tipo de instituciones. Esto puede deberse al hecho de que durante la década de los noventa se crearon y desaparecieron varias instituciones, las cuales ofrecían en algunos casos carreras de baja empleabilidad, lo que supuso una disminución en la confianza de los estudiantes por este tipo de centros de estudios. Gracias a los programas de acreditación y medición de la calidad esta situación se ha visto en cierta medida revertida.

Es importante señalar que los dos más grandes Centros de Formación Técnica poseen presencia a nivel nacional a través de sus diferentes sedes regionales, y una gran oferta de carreras que abarcan diferentes áreas de conocimiento, además de contar con el respaldo de dos instituciones universitarias, como son la Universidad Santo Tomás y la Pontificia Universidad Católica de Chile. De esta manera estos centros ganan confianza y prestigio entre los postulantes, concentrando por ende la demanda de los alumnos.

Con respecto a las carreras impartidas por los CFT clasificadas de acuerdo al área de conocimiento, sobresalen las relacionadas con Administración y Comercio, en donde se encuentran las carreras del área gastronómica, las cuales representan el 31% de los matriculados, seguido de cerca por Tecnología y Salud, con un 30%, según la clasificación tradicional realizada por Mineduc<sup>48</sup>. De acuerdo a la clasificación realizada por área de conocimiento de la OCDE<sup>49</sup>, la mayor parte de los matriculados se encuentra en las áreas de Ciencias Sociales, Comercial y Derecho (27%); Salud (21%); Ingeniería (18%) y Servicios (18%)<sup>50</sup>. Las carreras relacionadas con la gastronomía y administración gastronómicas se consideran dentro del área de servicios. Las carreras impartidas por estos centros, a pesar de contar con los mismos nombres y conducir al mismo título, difieren tanto en su calidad como en el precio de sus aranceles. Esto

---

<sup>48</sup> Anexo 14: Porcentaje de matriculados según área de conocimiento Mineduc, año 2008.

<sup>49</sup> Anexo 15: Porcentaje de Matriculados según área de conocimiento OCDE, año 2008.

<sup>50</sup> Matrícula 2008, Mineduc.

provoca que la oferta actual no sea homogénea, existiendo instituciones que están enfocadas a los niveles socioeconómicos más altos, ofreciendo el mismo producto, pero obteniendo un mayor beneficio económico<sup>51</sup>.

Existe una tendencia al alza en las carreras del área de Administración y Comercio, donde están incluidas las carreras de gastronomía. En el caso de los CFT, el alza en el período comprendido entre los años 2002 y 2008 fue de un 26,4%<sup>52</sup>. Para el caso de los IP el alza en este mismo período fue de un 53,7%<sup>53</sup>.

Si utilizamos el sistema de clasificación de carreras utilizado por la OCDE, las carreras del área de gastronomía se encuentran en el área de servicios, el cual representa un 14% de los matriculados en los IP y un 18% en los CFT durante el año 2008 a nivel nacional, lo que significa que hay 22.801 alumnos matriculados en IP y 17.262 en CFT, con un total nacional de 40.063 alumnos, lo que representa el 15,4% del total de alumnos de IP y CFT nacional. Si consideramos que la Región Metropolitana tiene un 44,8% de los alumnos de CFT y un 54,9% de los alumnos de IP, se podría estimar un universo de 20.250 alumnos matriculados en el área de servicios en esta región.

De acuerdo al Mineduc, existen en la Región Metropolitana 5 Institutos Profesionales y 8 Centros de Formación Técnica que tienen, al año 2008, un total de 5713 alumnos matriculados en carreras relacionadas con gastronomía, lo que representa un 28,2% del total de alumnos matriculados en el área Servicios. Estas instituciones ofrecen una amplia gama de carreras dictadas en horario diurno y vespertino, con una duración que varía entre 4 a 10 semestres. La institución que posee la mayor cantidad de alumnos dentro de los IP es Inacap, con 1.087 alumnos. En cuanto a los CFT, Diego Portales es la institución con mayor matrícula, con 633 alumnos, como puede apreciarse en los Anexos N° 18 y 19.

Tenemos por lo tanto 2739 alumnos matriculados en carreras gastronómicas en IP en la Región Metropolitana, y 2971 en CFT, lo que nos da un universo de 5710 alumnos

---

<sup>51</sup> Muñoz, P., Ortiga, J., Salazar, X. 2004. Plan de Negocios: Creación de un CFT. DII, Universidad de Chile.

<sup>52</sup> Anexo 16: Evolución de la Matrícula de los CFT en el período 2001-2008, según área de conocimiento clasificación Mineduc.

<sup>53</sup> Anexo 17: Evolución de la Matrícula de los IP en el período 2001-2008, según área de conocimiento clasificación Mineduc.

estudiando estas carreras. Como se observa en la evolución de las matrículas por área de conocimiento, y considerando que las carreras ofrecidas por el centro están consideradas dentro del área de Administración y Comercio, la tendencia hacia este tipo de carreras es al alza, existiendo una variación de un 26,4% entre los años 2001 y 2008 para los CFT y 53,7% para los IP en el mismo período de tiempo<sup>54</sup>.

Hay que considerar el porcentaje de retención de matrículas. Para el caso de la educación técnica ésta es mayor que en las universidades y en los institutos profesionales. Los CFT presentan un porcentaje de retención de matrícula de un 62,5%, versus el 55,1% de las carreras técnicas en IP y el 57,8% de las carreras técnicas universitarias.<sup>55</sup>

#### 4.3. Análisis de la competencia.

A continuación, se analizarán las instituciones que entregan carreras relacionadas con el área gastronómica en la Región Metropolitana, que será el lugar geográfico donde se ubicará la empresa en Chile:

a) Instituto Profesional Instituto de Artes Culinarias y Servicios: este Instituto Nacional nace hace 10 años, el año 1999, de la mano de Sergio Silva Alcalde, quien inició el proyecto de crear una escuela destinada exclusivamente a la enseñanza culinaria. En la actualidad imparte cuatro carreras: Administración de Artes Culinarias y Servicios, Administración de Empresas Hoteleras y Servicios, Dirección y Producción de Eventos, y Administración de Negocios de la Industria del Vino. En la actualidad cuenta con más de 300 alumnos y dos sedes (Santiago y Viña del Mar). En Santiago hay matriculados 238 alumnos en sus 4 carreras, y 69 en Viña del Mar para el año 2009. Los alumnos de todas las carreras realizan el primer año una práctica en el país, y el segundo y tercer año una práctica en el extranjero.

---

<sup>54</sup> La diferencia entre un IP y un CFT está dada por la duración de las carreras que imparten. Los CFT sólo pueden impartir carreras de hasta 6 semestres y otorgan el título de Técnico de Nivel Superior. Los IP imparten carreras de hasta 8 semestres y otorgan tanto Títulos Profesionales como los de Técnico en Nivel Superior.

<sup>55</sup> Informe sobre retención de primer año de las carreras Cohorte de Ingreso 2007. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

La carrera de Artes Culinarias y Servicios tiene una duración de 8 semestres. Su matrícula anual, al año 2009, es de \$417.500. El costo anual de esta carrera asciende a \$3.425.600. Por sus características este centro educacional está enfocado a estudiantes de estrato socioeconómico ABC1, cuenta con un énfasis en cocina internacional con un equilibrio entre horas prácticas y teóricas, así como en el área administración.

Para el año 2009 se encuentran matriculados en primer año 103 alumnos en cuatro carreras, los cuales en un 87,5% provienen de colegios particulares pagados, 5,5% de otras instituciones de educación superior, 2,5% de particular subvencionado, 1,2% de colegios municipales, 1,8% extranjeros y 1,2% sin especificar. En su sede Viña del Mar hay 40 alumnos matriculados en primer año, de los cuales un 82,5% proviene de colegios particulares, 15% desde otras instituciones de educación superior, y un 2,5% de colegios subvencionados.<sup>56</sup>

Ni las carreras ofrecidas ni la institución cuentan con la acreditación respectiva del Ministerio de Educación ni del Consejo Superior de Educación.

b) Inacap: se define a sí mismo como un “sistema educacional”, ya que cuenta tanto con CFT como con IP y Universidad. Posee 43 años de trayectoria y más de 80 mil alumnos en sus 25 sedes. En el área gastronómica imparte las carreras de Administración Gastronómica Internacional, Gastronomía Internacional, Administración de Hoteles y Restaurantes, y Administración en Producción Gastronómica. El valor de la matrícula y del arancel semestral varía de acuerdo a la sede, pero rondan entre \$100.000 y los \$750.000 respectivamente. Al año 2008 contaba con 472 alumnos matriculados en el CFT y 1087 en el IP.

La Institución se encuentra acreditada, mas las carreras ofrecidas en el área gastronómica no lo están.

c) Duoc UC: nace en el año 1968 al alero de la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Católica de Chile, llamándose originalmente Departamento Universitario Obrero Campesino, para transformarse en el año 1973 en la Fundación

---

<sup>56</sup> Comparador de Instituciones, [www.consejo.cl](http://www.consejo.cl)

Duoc. Con los cambios en la estructura educacional realizados con la LOCE se forman tanto el IP como el CFT, siendo reconocidos por el estado los años 1982 y 1983 respectivamente.

El IP Duoc ofrece la carrera de Gastronomía Internacional, la cual cuenta según el Mineduc, con una matrícula anual de \$160.000 y un costo anual de la carrera de \$1.960.000. Por otra parte, el CFT Duoc imparte la carrera de Gastronomía, la cual posee una matrícula anual de \$110.000 y un costo anual de carrera de \$1.410.000. Existen 821 alumnos matriculados en el CFT y 648 alumnos matriculados en el IP, al año 2008.

Duoc como institución se encuentra acreditada ante los organismos correspondientes, sin embargo las carreras anteriormente señaladas no lo están.

d) Instituto Profesional de Chile: nace el año 2003 a partir del Grupo Educacional Cepech, quienes fusionaron los IP Cepech y el IP San Bartolomé de La Serena. En la actualidad ofrece la carrera de Técnico en Gastronomía en su sede Santiago, la cual posee 736 matriculados y un costo anual de \$995.542. No posee costo de matrícula. Al año 2008 el número de alumnos matriculados ascendía a 736.

El IP de Chile se encuentra acreditado como institución, no así la carrera de Técnico en Gastronomía.

e) CFT Diego Portales: la Organización Educacional Diego Portales es fundada el año 1970. El IP Diego Portales es fundado el año 1988, obteniendo su completa autonomía el año 2001. El año 2002 la Organización inicia un proceso de expansión, abriendo sedes en las ciudades de Viña del Mar, Santiago y Chillán, contando con más de 5.000 alumnos.

Ofrece las carreras de Técnico en Gastronomía, pudiendo optar los alumnos por la especialidad de Mención en Gastronomía Internacional y Mención Pastelería Internacional mediante dos semestres adicionales. Los alumnos de esta institución pueden acceder a un Diplomado en Inglés en forma adicional. El costo de la matrícula asciende a \$65.000 y el costo anual de la carrera es de \$931.765. Al año 2008 cuenta con 633 alumnos matriculados.

El CFT Diego Portales no cuenta con acreditación ni como institución ni de las carreras ofrecidas.

f) CFT ICEL: formado el año 1989, cuenta con tres sedes en Santiago Centro, donde se imparten 10 carreras. Cuenta con certificación ISO 9001:2000 y obtuvo su calidad de autónomo en el año 2008. En el área gastronómica imparte la carrera de Cocina Nacional e Internacional, la cual posee un costo de matrícula de \$29.900 y un costo anual de \$729.000 (diurno) y \$699.000 (vespertino). Cuenta, al año 2008, con 546 alumnos matriculados en esta carrera.

Esta institución posee un convenio con la Universidad Alas Peruanas para la obtención de doble título mediante sistema e-learning en la carrera de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía.

No posee acreditación ni institucional ni de la carrera impartida.

g) CFT Santo Tomás: la Corporación Santo Tomás fue fundada en 1975 y abarca tanto Universidad como IP y CFT, con más de 80 carreras. El CFT cuenta con más de 20 mil alumnos en todo el país y 21 sedes con cerca de 30 carreras, ofreciendo la posibilidad de realizar continuidad de estudios tanto en el IP como en la Universidad. La institución fue acreditada por parte del Consejo Nacional de Acreditación de Pregrado en las áreas de Gestión Institucional y Docencia Conducente a Título desde el 2005 al 2008; y posteriormente reacreditada en estas áreas desde 2008 al 2009. Posee como beneficio a los alumnos tanto becas internas como externas, además de acceso a instrumentos crediticios como el crédito Corfo.

En el área gastronómica la institución imparte en su sede de Santiago las carreras de Técnico en Cocina Internacional y Tradicional Chilena, con una duración de 5 semestres. El valor anual de la carrera es de \$1.100.000. La institución se encuentra acreditada, pero la carrera anteriormente señalada no lo está.

h) CFT Fontanar: este CFT está dirigido solo a mujeres para capacitarlas en el área técnica. Imparte la carrera de Técnico Superior en Servicios Gastronómicos, con la opción de estudiar un semestre más y optar al título de Técnico en Hotelería y Restaurantes. Cuenta con una matrícula de 158 alumnas en esta carrera. Su

matrícula es de \$48.000 (diurno) y \$36.00 (vespertino), con un valor anual de carrera de \$880.000 (diurno) y \$ 650.000 (vespertino).

Ni la institución ni la carrera se encuentran acreditadas.

i) CFT ICCE: el Instituto Central de Capacitación Educacional ICCE fue fundado el año 1968, obteniendo su reconocimiento como CFT por parte del Mineduc el año 1982, concediéndole el carácter de autónomo el año 1988. Imparte la carrera de Técnico en Gastronomía y Gestión en Negocios Gastronómicos, tanto en forma diurna como vespertina. La primera de las carreras cuenta con 27 alumnos en total, mientras que la segunda cuenta con 3 alumnos, al año 2008. Para ambas carreras la matrícula es de \$20.000 y el arancel anual es de \$712.800. Ni la institución ni las carreras se encuentran acreditadas.

j) Escuela Culinaria Francesa: Funciona bajo el concepto de escuela-restaurant y es patrocinada por la asociación de chefs “Maîtres Cuisiniers de France”. Entrega el título de Diplôme Supérieur Ecole Culinaire Française, con una duración de cuatro semestres. Ofrece la alternativa de especialización y obtención del título de Grand Diplôme E.C.F. lo que incluye una pasantía de un semestre en el extranjero a costa del alumno, y la especialización en pastelería o gastronomía.

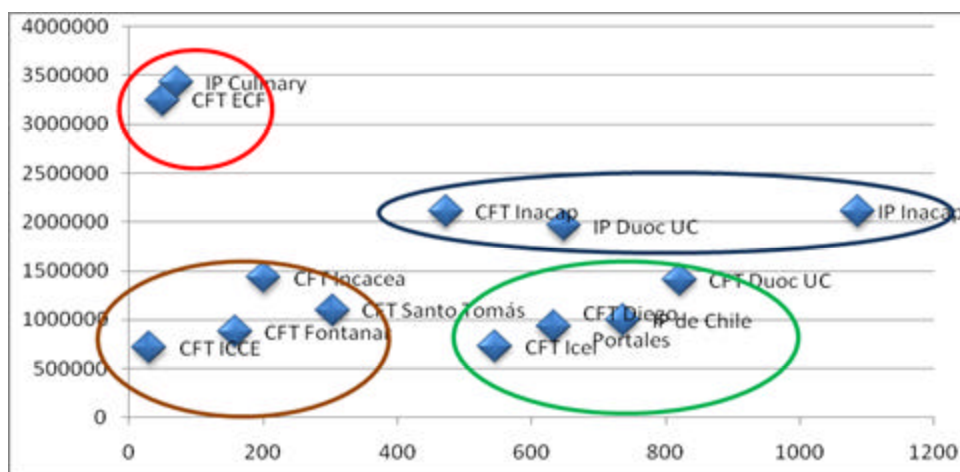
La carrera tiene una matrícula anual de \$330.000 y un arancel anual de \$3.250.000. Además, se debe pagar un test de admisión por \$25.000 y \$50.000 por concepto de uniforme y herramientas. Al segundo año se debe dar un examen de competencia, que tiene un costo de \$140.000.

El CFT Escuela Culinaria Francesa, Ecole, se encuentra, de acuerdo al Mineduc, en proceso de formación. El Consejo Superior de Educación acordó, a través del Acuerdo N° 031/2009 del 4 de Julio del 2009, según las disposiciones de la Ley 18.962, aprobar su proyecto institucional, pero no obtener su reconocimiento oficial, teniendo la institución un plazo de 6 meses para acreditar que cuenta con los recursos comprometidos en su proyecto institucional. Así mismo, según el Acuerdo N° 032/2009 el CSE aprueba su plan y programas de estudio, pero no certifica que la institución cuenta con los recursos necesarios para impartirla. Al no estar oficialmente reconocido no se cuenta con estadísticas o información oficial.

Un cuadro resumen con las características de las carreras ofrecidas en la Región Metropolitana se puede encontrar en el Anexo N°20.

A continuación, se identificará a la competencia inmediata de la empresa a través de la utilización de la herramienta conocida como Strategic Group Map, para de esta manera identificar aquellas empresas que poseen una posición estratégica similar. Como se pretende crear una CFT “boutique”, se utilizará la variable “precio”, entendida como el valor anual de la carrera en el eje Y, y la variable “número de matriculados total”, o sea, el número total de matriculados en las respectivas carreras gastronómicas por institución, en el eje X.

Gráfico 1: Mapeo estratégico CFT e IP con carreras gastronómicas, Región Metropolitana.



Como se puede observar en la gráfica, y tomando en consideración el nicho de alumnos a los que se quiere abordar y las características de centro “boutique” de la empresa, es que se observa como los dos principales competidores al IP Culinary, junto con el CFT “Escuela de Cocina Francesa”, ya que ambos están atacando a similar nicho de estudiantes (con altos ingresos familiares, dado el alto valor de la matrícula), y apostando a un bajo número de alumnos, con objeto de proporcionar una educación más personalizada, enfocada en el desarrollo de competencias, para generar profesionales de excelencia.



A continuación se analizarán competitivamente los dos competidores directos identificados en el análisis anterior:

Tabla N°1: Análisis FODA de los competidores.

	<b>Culinary</b>	<b>ECF</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>Posee un nombre conocido en el mercado gracias a su trayectoria.</p> <p>Posee red de egresados trabajando en diferentes restaurantes.</p> <p>Fuerte inversión en infraestructura.</p> <p>Prácticas en el extranjero.</p>	<p>Apoyados por la asociación “Maitres Cuisiniers de France”.</p> <p>Alianzas con restaurantes y hoteles en Chile.</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Duración de las carreras de 8 semestres, la más larga a nivel nacional.</p> <p>Prácticas conseguidas y financiadas por los propios alumnos en el extranjero.</p>	<p>Sin reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación, por lo que no es posible certificar en forma oficial calidad educacional.</p> <p>Se desconoce si tiene sustentabilidad económica.</p> <p>Orientado solo a cocina francesa.</p> <p>Práctica en el extranjero solo si se realiza la especialidad, que consiste en una práctica de 6 meses en Francia, con costo para el alumno.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>Seguir aumentando su red de egresados y su presencia en el mercado local.</p>	<p>Mejorar su presencia e imagen a través de su red de egresados, consolidando su prestigio.</p>

	Fortalecimiento de su sede Viña del Mar. Fortalecer sus alianzas con restaurantes y hoteles, mejorando la empleabilidad de sus egresados.	Fortalecer sus alianzas con hoteles y restaurantes.
<b>Amenazas</b>	Aumento de la competencia, especialmente por parte de Inacap o Duoc.	Falta de acreditación impide acceder a créditos Corfo o Mecesusup. Peligro de cierre por no acreditar solvencia económica.

#### 4.4. Marco Legal y Barreras de Entrada.

##### 4.4.1. Análisis del entorno.

A continuación, se procederá a realizar un análisis del entorno de los CFT que ofrecen carreras ligadas al área gastronómica en la Región Metropolitana mediante el análisis de Porter, en primer lugar; y el análisis PEST a continuación.

##### 4.4.1.1. Análisis de Porter.

Poder de los compradores: considerando la existencia de diversas instituciones que ofrecen una amplia gama de carreras ligadas a la gastronomía, los compradores (personas que pagan por acceder al servicio educacional) buscan elementos que maximicen la rentabilidad de su inversión. Debido a que una vez ingresado el alumno a un CFT se quiere que éste continúe en la institución hasta el fin de la carrera dado el costo de deserción, es que su poder de negociación es alto.

Poder de los sustitutos: los sustitutos son las carreras con características similares impartidas por los CFTs detectados anteriormente. Se pueden considerar como sustitutos también a aquellas carreras relacionadas con el turismo y hotelería impartidas por diversos CFTs e IPs. Por lo tanto, el poder de los sustitutos es alto.

Poder de los proveedores: en el caso de la educación se puede considerar como proveedores a los profesores. Considerando que uno de los elementos diferenciadores con la competencia es la calidad del profesorado, es que éstos poseen un alto poder. El conseguir como profesores a chefs reconocidos, exitosos y con trayectoria es un elemento clave ya que atraería a los mejores alumnos, favoreciendo al posicionamiento del establecimiento como un centro de excelencia.

Nuevos competidores: considerando que los CFTs existen desde la década de los 80s, y al analizar su evolución tanto en número de instituciones como en número de alumnos, se puede concluir que nos encontramos frente a un mercado maduro. Por lo tanto, una de las barreras de entrada al mercado es la diferenciación y el prestigio que tenga el centro educacional, lo cual está relacionado con el posicionamiento que tenga en los consumidores. Además, hay que considerar la fuerte inversión inicial que se requiere, especialmente si se considera construir infraestructura ad-hoc para la enseñanza gastronómica. La presión de nuevos competidores se puede considerar como baja.

Rivalidad Competitiva: a pesar de no existir una gran cantidad de competidores en la Región Metropolitana, se observa una concentración de alumnos en algunas de las instituciones anteriormente señaladas, por lo que existiría una fuerte rivalidad competitiva. Se debe considerar además la existencia de Universidades que han realizado una integración hacia atrás, específicamente lo realizado por la PUCCh a través de Duoc UC y la Universidad Santo Tomás, tanto a nivel de IP como de CFT.

A partir de este análisis se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Para contrapesar el fuerte poder de los compradores es necesario fortalecer la diferenciación, tanto en su oferta académica como en la calidad de ésta. Por esto es crítico obtener el reconocimiento del Ministerio de Educación y acreditarse

institucionalmente de forma independiente con el fin de obtener su autonomía. De esta forma la institución certifica calidad de su oferta académica.

- Para enfrentar el poder de los sustitutos es necesario fortalecer la imagen y posicionamiento del CFT en el segmento de mercado previamente identificado por la empresa, enfocándose la estrategia de marketing a este grupo.
- Para contrarrestar el poder de los proveedores, en este caso el cuerpo académico, es importante crear e implementar políticas que permitan la retención de profesores. Esta política debe ir más allá de tener sueldos de mercado, se debe crear un ambiente donde los académicos puedan desarrollarse personal y profesionalmente, encontrándose con un espacio donde emprender diferentes iniciativas ligadas al mundo gastronómico.
- Dada la existencia de barreras de entrada la institución debe posicionarse fuertemente en el segmento de mercado, haciéndose de un nombre en el segmento identificado en la sección 4.1.
- Para enfrentar la rivalidad competitiva existente en este sector, la institución debe adoptar una estrategia de diferenciación dinámica, estando en permanente proceso de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, innovando y mejorando sus procesos para hacerlos eficientes, adecuando su oferta académica a las demandas existentes. Al contar con pocos alumnos y una organización que permite una efectiva integración con las demás instituciones en Latinoamérica se pretende poseer flexibilidad para adaptarse en forma continua a las nuevas exigencias del mercado.

A continuación se presentará un análisis del entorno basado en la metodología PEST:

#### 4.4.1.2. Análisis Pest.

Política: la población chilena valora a la educación como una vía segura hacia la prosperidad y están dispuestos a realizar sacrificios y esfuerzos para alcanzar una educación de calidad. El número de jóvenes que continúan sus estudios en la

educación superior ha crecido en las últimas cuatro décadas, y se estima que seguirá creciendo. Debido a este fenómeno el tema educacional ha estado presente en la agenda de las políticas públicas y sucesivos gobiernos han realizado reformas en búsqueda de una mayor cobertura y calidad. Dentro de estas políticas los CFT e IP han sido de fundamental importancia, enfrentándose a desafíos como lograr la acreditación, mejorar la calidad, y posibilitar la continuidad de estudios de sus alumnos. Una de las formas por las cuales se estimula el ingreso de alumnos a este tipo de educación es a través de becas y ayudas económicas en forma de crédito<sup>57</sup>.

Como una forma de revertir el proceso de declinación de las matrículas en la educación superior técnica se estableció la denominada Beca Nuevo Milenio, la cual está destinada a egresados de Educación Media que se matriculen en primer año de una carrera conducente al título de Técnico de Nivel Superior en las Instituciones elegibles por el Ministerio de Educación. Junto a esto existen otras opciones de becas y créditos, ofrecidas tanto por organismos estatales como por entidades privadas.

Otra herramienta dispuesta por el Estado para facilitar el acceso a educación superior ha sido la franquicia tributaria Sence que es utilizada por las empresas para mejorar el nivel de desempeño de sus empleados a nivel técnico a través de módulos especialmente diseñados<sup>58</sup>.

Económicos: según la OCDE Chile tiene la economía más exitosa de Latinoamérica, con un fuerte crecimiento durante la década de los 90. El PIB per cápita creció un 6% anual durante el período 1988-1997. Posteriormente el crecimiento se hizo más lento, aunque repuntando nuevamente desde 2004. Para el año 2008 el PIB de Chile fue de USD 169,4 billones, con un PIB per cápita (PPA) de USD 14.529, con una inflación promedio al mismo año del 8,7%, un crecimiento de un 3,5% de su economía, y un nivel de desempleo de un 7,9%<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Informetecnico.doc <http://avina.net/ImagesAvina/InformeTécnico.doc>

<sup>58</sup> Muñoz, P., Ortega, J., Salazar, X. 2004. Plan de Negocios: Creación de un CFT. DII, Universidad de Chile.

<sup>59</sup> <http://www.divesup.cl/images/archivos/la-es-en-chile.pdf> La Educación Superior en Chile, OCDE, World Bank, 2009

Durante el año 2006 las exportaciones representaron un 39,8% del PIB, siendo el cobre, salmón, fruta, vinos y otros minerales los principales productos de exportación.

La dramática caída de la pobreza durante el período 1990-1996 ha sido explicada gracias al crecimiento vivido durante ese período de tiempo. Sin embargo, persisten problemas de desigualdad entre la población. El Banco Mundial ubicó a Chile como el 9° país más desigual del mundo, aunque se ha observado ciertos progresos para revertir este problema. A pesar de encontrarse alto en los rankings de competitividad a nivel mundial, falla en las áreas de educación primaria, secundaria, superior e innovación. Según el Fondo Económico Mundial (WEF), uno de los mayores problemas para hacer negocios en Chile es una fuerza laboral educacionalmente inadecuada. Tanto la cobertura como la calidad de la educación son consideradas “desventajas competitivas”, sólo destacándose las escuelas de administración<sup>60</sup>.

Los países de América Latina y el Caribe tuvieron en 2008 un crecimiento del PIB estimado significativamente inferior al observado en 2007 (1,9% y 5,8%, respectivamente). Se observó un incremento de la inflación en la región, con un promedio de un 8,9%, influyendo fuertemente el precio de los alimentos y de los derivados del petróleo. Hacia fines del 2008 se observó una tendencia a la caída de la inflación. A nivel regional se observó un proceso de caída del desempleo urbano y un aumento de la oferta laboral.

Sociales: como se señaló anteriormente, la desigualdad existente en la sociedad chilena es señalada como un punto débil dentro de su desarrollo social y económico. Se observa difícil de cambiar esta situación a corto plazo, ya que existe la costumbre de pagar por los servicios básicos, mientras que en otros países de la OCDE éstos son de acceso gratuito. La población relaciona el acceso gratis de un servicio como de baja calidad, como es el caso de la educación. El Estado de Chile se ha comprometido a mejorar el sistema educacional aprendiendo de la experiencia internacional, participando en el programa PISA y siendo apoyado por el Banco Mundial y otras organizaciones internacionales en proyectos de mejoramiento de la calidad de la educación.

---

<sup>60</sup> Oficina Internacional del Trabajo. 2009. Panorama Laboral 2008. <http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama08.pdf>

A la par del avance económico se ha observado un crecimiento en el desarrollo de capital humano. Sin embargo, existe una falta de técnicos capacitados en el país, déficit que promueve entre los egresados de secundaria el incorporarse a este tipo de educación.

Se observa que muchas carreras profesionales, incluso técnicas, ofrecen el mismo campo ocupacional una vez egresados, lo que se traduce como un exceso de oferta en el mercado laboral, perjudicando la empleabilidad de los recién egresados y obligándolos a una capacitación permanente para mantenerse valorados en el mercado laboral.

Tecnológicos: el impacto global de los avances en la información y comunicaciones tecnológicas ha hecho que la sociedad chilena valore cada día más la conexión con el resto del mundo. Por ende, las instituciones de educación superior han puesto énfasis en el uso de tecnologías de la información (TI) ya que en la actualidad éstas forman parte de las denominadas “habilidades básicas” que cualquier profesional necesita para insertarse exitosamente en el mercado laboral. Así mismo, las exigencias laborales actuales exigen el manejo de determinados software y tecnologías que permiten el trabajo eficiente en organismos públicos y privados. Toda institución que quiere asegurar que sus alumnos tengan una alta empleabilidad una vez egresados deben entregar las competencias necesarias en el área de TI.

Del mismo modo, estas tecnologías ayudan a las organizaciones a realizar sus procesos internos más eficientes, disminuyendo costos y rentabilizándose, permitiendo su sustentabilidad financiera.

A partir del análisis PEST se pueden concluir lo siguiente:

- Se requiere de un proyecto atractivo para atraer inversionistas, que contenga una oferta de valor que los atraiga y mantenga.
- La educación impartida del CFT debe estar basada en entregar competencias, considerando los rápidos avances tecnológicos y cambios en tendencias de consumo producto del modo de vida globalizado. Esto entrega herramientas a los alumnos para desempeñarse de forma más flexible en el mercado laboral, así

como entregar las herramientas necesarias para permitir la capacidad de emprendimiento, estimulando el autoempleo. Para este efecto, se debe incorporar a la malla de las carreras a ofertar temas de TI y de emprendimiento, junto con énfasis en el aprender-haciendo y en el manejo de un segundo idioma. Con esto se permite una mejor empleabilidad y movilidad de los estudiantes.

- Se debería aprovechar los incentivos entregados por el Estado, en forma de becas y créditos, para permitir el ingreso de alumnos con capacidades que aporten con puntos de vista y diversidad. Además, esto permite entregar el mensaje a la comunidad de que no es un centro de educación de élite solo por sus aranceles, sino que por su calidad.
- El mercado de los CFT es un mercado maduro. Para lograr un exitoso ingreso se debe ingresar con claras y fuertes estrategias de marketing, captación y retención de clientes.
- Con respecto a las barreras de entrada, a pesar de la existencia de una fuerte presión de sustitutos, la existencia de un marco legal claro favorece el ingreso de nuevos actores al mercado. Para contrarrestar esta presión es necesario diferenciarse a través de una oferta de valor atractiva.

#### 4.4.2. Marco Legal y Regulatorio.

El régimen jurídico de la educación superior chilena está basado, de acuerdo a la Constitución de 1980, en el derecho a la educación, a la libertad de enseñanza, la libertad de trabajo y autonomía de los cuerpos intermedios de la sociedad. La ley orgánica constitucional de enseñanza (Ley N°18.962 de 1990) ha regulado la educación superior dentro de la Constitución, estableciendo normas para la creación y el mantenimiento de instituciones de educación superior, así como las normas que regulan el otorgamiento de títulos profesionales y técnicos. Varias leyes adicionales regulan aspectos como los estatutos de las universidades públicas, el financiamiento de la educación superior, el crédito estudiantil universitario, las funciones del Consejo de



Rectores de las Universidades Chilenas<sup>61</sup>. Este marco legal es modificado al ser sustituido por la Ley General de Enseñanza, promulgada el 17 de agosto del 2009, cambiando la función del estado desde “subsidiario” a “garante” de la educación. Esta ley estipula la formación de dos entidades encargadas de velar por la calidad de la educación: la Superintendencia de Educación, y la Agencia de Calidad<sup>62</sup>.

Los CFT fueron creados el año 1981 de acuerdo al Decreto con fuerza de Ley N°24 como una alternativa de formación técnico-profesional y permiten, entre otros objetivos, que los trabajadores puedan estudiar y mejorar sus condiciones laborales. Los instrumentos constitutivos de las personas jurídicas organizadoras de un CFT deben contener todos los requisitos establecidos en el artículo 64° de la LOCE, relacionado con lo dispuesto en el artículo 30° del mismo cuerpo legal. Los que no son considerados autónomos se encuentran bajo la supervisión y verificación del Ministerio de Educación. Éstos solo pueden ofrecer carreras de carácter técnico que normalmente requieren entre 2 a 2,5 años de estudio. Estas instituciones solo pueden ser creadas por ley. Los CFT e IP de carácter privado pueden ser creados por cualquier persona natural o jurídica en conformidad de la ley, debiéndose organizarse como personas jurídicas de derecho privado para el efecto de tener reconocimiento oficial. Estas entidades solo pueden tener como objetivo el organizar y mantener un CFT o IP, aunque están facultadas para hacer otras actividades que persigan o ayuden a la consecución del objetivo.

Los CFT entregan el título de técnico de nivel superior al egresado que ha aprobado un programa de estudio de una duración mínima de mil seiscientas clases, que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional<sup>63</sup>.

Cuando una institución se establece por primera vez, solicita permiso para funcionar al Consejo Superior de Educación, el cual es concedido bajo ciertas condiciones. El Consejo supervisa a la nueva institución y se hace responsable por los grados que

---

<sup>61</sup> Bernasconi, A. Rojas, F. 2003. Informe sobre la Educación Superior en Chile, 1980-2002 <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131596s.pdf>.

<sup>62</sup> <http://www.mineduc.cl/biblio/resumen/200806021703380.EJES%20CLAVES%20LGE.pdf> Ejes claves del proyecto de ley general de educación. Mineduc. 2008.

<sup>63</sup> [http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento\\_marco\\_regulatorio.aspx](http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento_marco_regulatorio.aspx)

otorgue durante un período entre seis y once años. Posterior a esto el Consejo otorga la autonomía, o si no, la institución es cerrada. En la actualidad este Consejo ha sido reemplazado por el denominado Consejo Nacional de Educación, de acuerdo a la Ley 20.370 Ley General de Educación, asumiendo las mismas funciones que el organismo anterior además de otras de acuerdo al nuevo ordenamiento jurídico.

Las diferentes instituciones de educación superior difieren entre sí de acuerdo al grado de autonomía que tienen, lo que significa que tienen la potestad de crear o no nuevas carreras. Las carreras están reguladas por la Ley de Acreditación, que reglamenta y estandariza las carreras ofrecidas a través de una Comisión Nacional de Acreditación. Esta Comisión es la responsable de acreditar institucionalmente a Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica, acreditar carreras y programas de pregrado, entre otros. Los organismos autónomos que quieran acreditarse deberán ser evaluados por la Comisión tanto el cumplimiento de su proyecto institucional como la existencia de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad al interior de las instituciones. Este proceso es de carácter voluntario<sup>64</sup>.

#### 4.4.2.1. Licenciamiento<sup>65</sup>.

En el sistema de educación superior chileno los centros de formación técnica nuevos son autorizados a funcionar y son supervisados por el Consejo Nacional de Educación (CNE). El proceso de aprobación de centros educativos y de evaluación de ellos por parte del CNE se ha denominado licenciamiento dentro de la nueva ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Este licenciamiento es un proceso de supervisión integral que es obligatorio para las instituciones nuevas y tiene una duración determinada. Se inicia con la aprobación del proyecto institucional del CFT y de las carreras que se desea impartir, para dar paso a un proceso de

---

<sup>64</sup> Ley de Acreditación, Ley 20129 , 2006 Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.

<sup>65</sup> El detalle del proceso de Licenciamiento, así como de los requisitos necesarios para establecer un nuevo centro de estudios están detallados en el documento “Guía para la presentación de nuevos proyectos institucionales y certificación de recursos de nuevas instituciones” del año 2007, disponible en [http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento\\_guias\\_01.aspx](http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento_guias_01.aspx)

verificación y concluir con una evaluación del CNE acerca de la capacidad de autonomía que se ha logrado desarrollar<sup>66</sup>.

El licenciamiento se extiende por un lapso mínimo de seis años, desde el inicio de las actividades académicas, y puede ser ampliado por el CNE por cinco años más. Transcurrido el período inicial de seis años el CNE puede certificar la autonomía de la institución o bien prorrogar su verificación. Si el plazo de cinco años de prórroga se vence, el CNE puede certificar la plena autonomía de la institución, o solicitar al Ministerio de Educación que se revoque el reconocimiento oficial de la institución, lo que implica su cierre.

El licenciamiento tiene tres etapas:

- Aprobación del proyecto institucional: se analiza el proyecto, que incluye una descripción de su misión y propósitos, su plan general de desarrollo institucional, los programas que se desea ofrecer y los recursos acometidos para ello. Si se aprueba la institución puede iniciar sus actividades. Esta etapa dura entre 3 y 7 meses aproximadamente.
- Verificación: el nivel de concreción del proyecto institucional es evaluado periódicamente en base a criterios de evaluación definidos por el CNE. Esta etapa se extiende por un plazo mínimo de seis años, y un plazo máximo de once años.
- Autonomía: una vez cumplido el período de verificación el CNE decide si certifica la autonomía de la institución o si solicita su cierre al Ministerio de Educación.

Los criterios de evaluación establecen el nivel de desempeño que una institución de educación superior debe alcanzar en sus distintas áreas y funciones y la capacidad de autorregulación que ha podido lograr, para que el desarrollo de su proyecto institucional sea considerado satisfactorio por el Consejo. En el caso de los CFT, los criterios están referidos a: integridad institucional, propósitos institucionales, administración

---

<sup>66</sup> Los criterios de evaluación para Centros de Formación Técnica se encuentran disponible en [http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento\\_informacion\\_general.aspx#criterios](http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento_informacion_general.aspx#criterios)

institucional, progresión y logros estudiantiles, servicios para estudiantes, proceso de enseñanza, carreras y programas académicos, vinculación con la comunidad, recursos educativos, administración financiera y recursos, infraestructura.

## **5. Productos y Servicios.**

### 5.1. Descripción de Productos y Servicios Ofrecidos.

El Centro de Formación Técnica ofrecerá servicios educacionales especializados en el área gastronómica a través de las carreras de Gastronomía Internacional y Administración Gastronómica Internacional, los cuales tendrán una duración de 4 semestres para optar al título correspondiente, pudiendo posteriormente acceder a una pasantía de especialización en el extranjero mediante la alianza con centros similares en América Latina durante un semestre, pudiendo optar a una doble titulación. Durante los dos primeros semestres los alumnos ingresarán a un Plan Común donde estudiarán los conocimientos básicos respecto a gastronomía, para realizar una práctica nacional. Durante los semestres 3° y 4° los alumnos deberán escoger entre seguir el plan conducente al título de Gastronomía Internacional, o bien seguir el plan conducente a Administración Gastronómica Internacional. Durante el 5° semestre los alumnos deben realizar una práctica, ya sea en Chile o en alguno de los centros internacionales con los que se formarán alianzas los cuales se encontrarán en importantes centros gastronómicos latinoamericanos. A continuación, un esquema del plan de estudios propuesto:

Gráfico 2: Esquema de Plan de Estudios CFT .



El énfasis de los cursos estará dado hacia la adquisición de competencias tanto en conocimientos en cocina latinoamericana como en el área de la administración y el emprendimiento, ya que se desea que los alumnos puedan a futuro desarrollar sus propios proyectos gastronómicos. El centro le entrega al alumno todas las herramientas necesarias para realizar sus clases prácticas (ingredientes, utensilios, mesones metálicos, hornos, etc.) junto con material escrito y audiovisual que apoyen el proceso de aprendizaje, sin costo adicional para el alumno.

Al optar el alumno por realizar su especialización en alguna de las instituciones gastronómicas en el extranjero en forma de pasantía durante un semestre podrá obtener un segundo título que lo acreditará como especialista en un área de la cocina latinoamericana (por ejemplo, especialista en gastronomía y/o repostería peruana) a través de los convenios suscritos por la institución, con lo mejora su empleabilidad y su red de contactos al no estar solo circunscrito a Chile. Del mismo modo, alumnos de los centros similares pueden realizar sus especialidades o pasantías en Chile y acceder a una doble titulación, con lo cual se crea una red de alianzas que facilita la movilidad estudiantil y la creación de redes de contacto y capital social entre los alumnos de diversas nacionalidades.

El CFT se encontrará en un inmueble construido ad-hoc de acuerdo a los requerimientos exigidos tanto por el Ministerio de Educación, como los necesarios para ofrecer un servicio educacional de alto nivel. Este inmueble contará con 2 salas completamente equipadas con el instrumental y herramientas necesarias para la realización de clases prácticas (mesones de acero inoxidable, hornos de convección, refrigeradores, cámaras de frío, batidoras, etc.) más dos salas para clases teóricas equipadas con mesones y sillas, pizarrón, pantalla de plasma, etc. Estas salas tendrán un diseño de auditorio para que los alumnos puedan observar claramente el proceder de sus profesores especialmente durante las sesiones prácticas<sup>67</sup>.

Además, el diseño del centro contempla la construcción de un patio para ser usado como lugar de eventos para que así los alumnos puedan realizar actividades prácticas durante todo el año. Se apoyará la realización de actividades por parte de los alumnos en las instalaciones del centro, como son recepciones, lanzamientos, etc.

## 5.2. Descripción de Productos Ampliados.

Dentro de los productos y servicios ampliados que podría ofrecer la empresa a futuro una vez se encuentre consolidado en el mercado, y sujeto a futuras evaluaciones financieras y técnicas, son:

- Eventos: utilizar la infraestructura existente para su uso en lanzamientos de productos, catas de vino, etc.
- Venta de accesorios: se dispondrá de una sala de ventas de artículos especializados de cocina (cuchillos, batidoras, ollas a presión o a vapor, bandejas, tijeras, boles, rebanadores, etc.) de reconocidas y exclusivas marcas, como son Kitchenaid, Le Creuset, Joseph Joseph y otros. Se puede explorar a futuro la representación de alguna marca en particular o asociarse con alguna tienda especializada del rubro para la instalación de una sucursal en el centro. Estos artículos estarán disponibles tanto para los alumnos como para sus familias y público en general.

---

<sup>67</sup> El detalle del layout se encuentra en el apartado 7.3. Layout del Plan de Operaciones y en el Anexo 24.

- Cursos especializados: profesores y alumnos pueden hacer uso del centro para la realización de cursos cortos de cocina en alguna especialidad, como son chocolatería o cocina étnica. Al tener un fuerte componente latinoamericano se pueden ofrecer cursos en uso de recetas e ingredientes nativos, lo que potenciaría el centro como marca.
- e-Learning: posibilidad de utilizar una plataforma tecnológica para realizar cursos a distancia mediante video-conferencia a terceros, lo que haría accesible ciertos contenidos a clientes que por razones geográficas o de tiempo no pueden realizarlo en forma presencial. Este tipo de cursos puede ser accesible tanto por nacionales como por extranjeros mediante la descarga de los materiales.

### 5.3. Ventajas Competitivas de Productos y Servicios.

La proposición de valor que la empresa ofrece es la siguiente:

Ofrecer un nuevo concepto en servicios de educación gastronómica orientado a satisfacer las necesidades de alumnos egresados de educación media provenientes de familias de altos ingresos que buscan una educación de alta calidad a través de un centro dedicado exclusivamente a la gastronomía con una infraestructura especialmente diseñada para ello, y que cuenta con alianzas con diferentes centros de características similares en América Latina. Se ofrece la oportunidad de especializarse en el extranjero y obtener una doble titulación que favorezca la empleabilidad, la integración cultural y la generación de redes.

A partir de la descripción de la empresa y los productos y servicios ofrecidos, el análisis del mercado y de la competencia, se pueden definir las siguientes ventajas competitivas:

- El ofrecer a los clientes un servicio educacional gastronómico de calidad con la opción de obtener una doble titulación internacional mediante un semestre de estudio y trabajo en el extranjero. No existe en Chile ninguna otra institución que ofrezca este servicio. La ECF ofrece un título adicional por un período de pasantía en el extranjero, pero no una doble titulación. La alternativa dada por



ICEL, quien da una doble titulación en alianza con la Universidad Alas Peruanas, sólo se remite al sistema e-learning, sin clases presenciales en otro país. Además, esta doble titulación no es exclusivamente gastronómica, sino que en el área de turismo, hotelería y gastronomía.

- La formación de alianzas con varios centros de educación gastronómicos permite la creación de una comunidad que facilita la movilidad de los estudiantes y su especialización en cocina latinoamericana. Esto enriquece el proceso educativo y la adquisición de competencias, así como mejorar la salida laboral de los estudiantes tanto por el doble título como por la creación de redes durante su período en el extranjero.
- Al estar enfocado en América Latina las alianzas establecidas, el costo del período en el extranjero se hace menor para el alumno (costos de transporte, estadía, matrícula, etc.) siendo abordable por un mayor número de ellos. En el caso de ECF, el período en el extranjero se realiza en Europa (Francia) y es en su totalidad costado por el alumno, no siendo abordable por todos.
- El plan de negocios contempla la construcción de un edificio ad-hoc a los requerimientos de una educación de alta calidad, con una infraestructura diseñada especialmente para el área gastronómica que permite un proceso de aprendizaje dinámico, de aprender-haciendo. Las demás instituciones presentes en Chile o son parte de un complejo mayor, como es el caso de Inacap o Duoc, o son edificaciones modificadas, como es el caso de Culinary o ECF. No existe, por tanto, un centro con una infraestructura diseñada especialmente para este tipo de carreras.
- El diseño contempla un número reducido de alumnos, no más de 50 por cohorte, para ofrecer una educación personalizada. Esta situación es similar a la observada en ECF y Culinary, detectados como la competencia directa.
- Se trabajará para lograr el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación y obtener el licenciamiento en los plazos establecidos por éste, para de esta manera estar a la par con el resto de la competencia. Esto permite el reconocimiento del proyecto institucional y la certificación de la calidad de la enseñanza ofrecida en forma oficial, reduciendo el riesgo de cierre de la institución, además de permitir el acceso a créditos.

## 6. Marketing y Estrategia.

### 6.1. Modelo de Ingresos.

Los ingresos provendrán desde dos fuentes directas durante la primera fase, ya que no se consideran los posibles servicios anexos en esta evaluación:

- Pago de matrícula: ésta se hará de una sola vez a inicios de año.
- Pago de arancel: a través de 10 letras de pago mensuales.

Los ingresos provendrán tanto de la matrícula anual por cada alumno, la cual es cancelada a inicios del año académico, como por el pago del arancel mensual. Este último está dividido en 10 letras de pago como forma de evitar la deserción.<sup>68</sup>

El costo de matrícula y arancel será parejo para ambas carreras, ya que los estudiantes ingresan a un plan común, y si existiese un arancel diferenciado para cada carrera podría ocurrir que los estudiantes privilegiaran una por sobre la otra. Cuando los alumnos realicen su práctica internacional se les cobrará solo la matrícula correspondiente a un semestre.

### Estructura de Ingresos

El esquema de la estructura de ingresos se puede apreciar en el Anexo N°21.

Los ingresos por cohorte en cada una de las carreras, incluyendo el primer año de plan común, están dados tanto por el pago de la matrícula anual como por el arancel mensual según el número de alumnos por cohorte.

Los valores serán los siguientes<sup>69</sup>:

---

<sup>68</sup> Ver Apartado 6.2. Comercialización y Ventas.

<sup>69</sup> Incluye el valor de indumentaria, herramientas y materiales de cocina, no excluyendo que para actividades especiales sean los alumnos los que tengan que costear ingredientes y otros, según los requerimientos del curso.

Tabla N°2: Valores de Matrícula Anual y Arancel Mensual

<b>Item</b>	<b>Valor</b>
<b>Matrícula Anual</b>	\$ 400.000
<b>Arancel Mensual</b>	\$ 300.000

Para determinar la participación de mercado, al ser este un CFT que aspira a contar con un número reducido de alumnos y sólo en la Región Metropolitana, se consultó con profesionales del sector, los cuales indicaron que un número apropiado de alumnos considerando las características del proyecto es disponer de 250 vacantes en su máxima capacidad<sup>70</sup>, lo cual significa tener una participación de mercado del 4,4% considerando el total de matriculados en carreras del área gastronómica en la RM durante el 2008. Durante el primer año se espera un ingreso máximo de 30 alumnos en el plan común.

## 6.2. Comercialización y Ventas.

Las ventas constituyen un factor crítico de éxito en un cualquier negocio. El número de ventas (en este caso el número de estudiantes que se matriculen) es un indicador acerca del comportamiento futuro de éste.

Se deberá contar con una fuerza de venta que apoye las labores de marketing. Esta fuerza deberán ser promotores que realicen publicidad directa en los colegios de las comunas establecidas como mercado anteriormente. Se considera que para realizar promoción directa el ratio de éxito es de 1 a 100, por lo que si se quiere llegar a 50 nuevos alumnos los promotores deben abordar 5000 alumnos. además, se debe considerar que sólo 3 de cada 10 personas toman en cuenta la publicidad directa<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Magdalena Vial, Administradora de Empresas Universidad de los Andes, banquetera. Andrea Cima, Chef Internacional Inacap.

<sup>71</sup> Muñoz, P., Ortiga, J., Salazar, X. 2004.

Es importante contar con una política de retención de clientes con objeto de disminuir al máximo la deserción y disminución del número de alumnos por cohorte. Con este objeto se aplican una serie de medidas:

- El pago de matrícula se realiza a principios del año académico, y el pago del arancel anual es a través de letras con objeto de que si el alumno se retira a mediados de año debe cancelar la totalidad anual.
- Infraestructura: no solo se requiere de una infraestructura adecuada para el correcto funcionamiento administrativo y académico, sino que también debe proporcionar un ambiente donde el alumno se sienta cómodo por lo que el diseño y la mantención son fundamentales. Espacios amplios, bien iluminados, zonas de descanso y presencia de jardines son necesarios.
- Establecer mecanismos de mejora continuas con objeto de ir año a año revisando políticas y procedimientos internos, revisiones destinadas a mejorar el servicio educacional prestado.
- La calidad del alumnado es considerado un activo importante, por lo que su opinión respecto a profesores, contenido de los cursos, actividades prácticas, procedimientos y requerimientos de infraestructura debe ser recogida a fin del semestre académico.
- Otro activo importante es la calidad del profesorado. Se debe crear espacios para que los profesores se sientan cómodos y tengan el espacio para desarrollar proyectos en conjunto con el CFT y los alumnos.
- Búsqueda constante de nuevas alianzas con el mundo privado, tanto a nivel nacional como internacional, para aumentar la oferta de prácticas y pasantías para los alumnos.
- Modificar las mallas curriculares según los requerimientos de mercado.

Se debe contar con una política de cobranza, la cual considera que el atraso en el pago de la matrícula o en el pago de más de dos cuotas del arancel se sanciona con las siguientes medidas:

- Cancelación de matrícula para el año siguiente.
- Cancelación de la toma de exámenes y actividades del semestre para el alumno.
- Repactación de deuda con las instituciones bancarias correspondientes.
- El CFT se reserva el derecho a tomar las medidas legales pertinentes.

Junto con lo anterior, es de suma importancia desarrollar sistemas de satisfacción al cliente. Para conocer el grado de satisfacción a los servicios ofrecidos se debe contar con herramientas como encuestas y focus group para evaluar diferentes dimensiones como son: docencia (medir nivel de percepción de la calidad de los cursos y del profesorado, así como de las diferentes actividades académicas desarrolladas), servicios (infraestructura, administración, flujo de información), etc.

### 6.3. Promoción.

La promoción estará centrada en el consumidor final del servicio educacional: jóvenes recién egresados de Educación Media, promoviendo la misión del establecimiento:

*“Nuestra misión es formar profesionales de excelencia en la creación de experiencias gastronómicas a los consumidores, a través de alianzas con centros educacionales en Latinoamérica, con el objetivo de transformarse en actores relevantes en la escena gastronómica a nivel nacional e internacional.”*

El mensaje de la promoción estará enfocado en los elementos diferenciadores, como son:

- El tener alianzas con otros centros a nivel latinoamericano, con una experiencia de aprendizaje internacional accesible con opción de obtener una doble titulación.
- La presencia de infraestructura que potencial el aprendizaje y permite expresar el emprendimiento y creatividad de los alumnos.
- El potenciar sabores, ingredientes y preparaciones locales y latinoamericanas.
- Ambiente de estudio exclusivo y de alto nivel, con profesores “ancla” de renombre.

El objetivo de la publicidad es, en primer lugar, dar a conocer el nombre del CFT dado que es nuevo y posicionarlo como un referente de institución de calidad, serio y con elementos diferenciadores atractivos entre los alumnos egresados de educación media de liceos particulares y particular subvencionado de las comunas objetivo. En segundo

lugar es persuadir a los interesados a optar por el servicio ofrecido, despertando el deseo de estudiar gastronomía y matricularse en la institución.

Para que los objetivos de la publicidad se cumplan a cabalidad se hace necesario encargar esta área a una agencia especializada para que diseñe y gestione la campaña publicitaria, la cual debería empezar a lo menos tres meses antes de que el CFT abra sus puertas a los estudiantes.

Los medios por los cuales se publicitará el CFT serán revistas especializadas de cocina, como Platos y Copas, Gourmand, Wain o La Cav<sup>72</sup>, mediante anuncios o inserciones pagadas. Además de presencia de links y generación de noticias que aparezcan en páginas web especializadas como elgourmet.cl y otras de corte juvenil, como son saborizante.cl, lamalla.cl, o joia.cl, páginas éstas dedicadas a las tendencias de vanguardia, el diseño, etc. Esta publicidad estará concentrada en los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo que son los meses en que los estudiantes que egresan de su educación media toman la decisión de qué estudiar. Además de este tipo de publicidad se concentrará la publicidad directa en los meses de noviembre, diciembre, y marzo a través de volantes, trípticos, paletas publicitarias, etc. El objetivo de esto es generar “ruido” e impacto para hacer notar el nombre de la institución. Una vía efectiva de realizar esto es realizar una alianza con algún “rostro” del mundo gastronómico para que se incorpore al proyecto y de esta forma los potenciales clientes asocien el nombre del CFT con el nombre y prestigio del rostro en cuestión.

La página web del CFT resulta importante, por lo que debe poseer un diseño atractivo, navegación intuitiva y resaltar los elementos diferenciadores anteriormente señalados.

Los costos asociados por concepto de publicidad serán:

- Marketing directo: \$3.000.000 mensuales.
- Internet: \$ 400.000 mensuales.

La inauguración del CFT debe ser aprovechada como una oportunidad de promoción, para lo cual se debe realizar un evento que convoque prensa y personalidades.

---

<sup>72</sup> Páginas web disponibles: [www.platosycopas.cl](http://www.platosycopas.cl), [www.wain.cl](http://www.wain.cl), [www.lacav.cl](http://www.lacav.cl)

Diferentes chefs invitados realizarán preparaciones en las instalaciones del centro para luego ser degustadas por un panel de jueces. Se ofrecerá un cóctel donde estarán reunidos cuerpo académico y administrativo, chefs invitados, críticos de prensa especializada, etc.

El presupuesto estimativo de esta inauguración será:

Tabla N°3: Presupuesto Inauguración CFT.

<b>Detalle</b>	<b>Valor (pesos)</b>
<b>Cóctel</b>	1.500.000
<b>Sueldo Chefs</b>	1.000.000
<b>Invitaciones</b>	250.000
<b>Promotoras</b>	300.000
<b>Movilización</b>	300.000
<b>Remuneración Personal Planta</b>	250.000
<b>Total</b>	3.600.000

Para promocionar ventas también se ofrecerá becas que cubran el arancel del semestre siguiente al mejor alumno de la cohorte por semestre. No se contempla una política específica en cuanto a becas considerando el cliente target, aunque una vez el centro se encuentre reconocido los alumnos que lo deseen puedan optar a becas estatales como las Becas Milenio o créditos con aval del Estado.

Se considera a partir del segundo año la realización de un concurso gastronómico a nivel latinoamericano con alumnos del CFT, de los centros con los cuales se tendrá alianzas internacionales y de otras instituciones chilenas. Con esto se dará realce al centro, mejorará la integración con las otras instituciones en alianza, y servirá de vitrina para el trabajo de los alumnos. A continuación un resumen del plan de Marketing Mix a utilizar:

Tabla N°4: Resumen Marketing Mix de la empresa.

<b>Producto</b>	<b>Descrito en el punto 5.1. Carreras de Gastronomía Internacional y Administración Gastronómica Internacional, con énfasis en cocina latinoamericana y emprendimiento, en alianza con otros centros en Latinoamérica.</b>
<b>Precio</b>	Descrito en el punto 6.1. Matrícula de \$ 400.000 y arancel mensual de \$300.000
<b>Distribución</b>	Descrito en el punto 6.4.
<b>Promoción</b>	Descrito en el punto 6.4. Marketing directo, promoción en revistas y web, inauguración y concurso gastronómico.

#### 6.4. Estrategia competitiva.

La estrategia competitiva está fundada en la diferenciación de la competencia respecto al servicio ofrecido. Esta diferenciación está fundada en el acceso a experiencia internacional mediante alianzas con otros centros de educación gastronómica a nivel Latinoamericano lo cual hace que los alumnos puedan optar a un período de práctica en el extranjero a menor costo que otros centros (y por lo tanto más accesible a todos los alumnos) y a la obtención de una doble titulación, opción no presente en estos momentos en el mercado chileno.

Al forjar alianzas con otros centros en exclusividad se crean barreras de entrada a otras instituciones que quieran competir en el nicho al cual esta empresa está enfocada, que es la del segmento ABC1 que quiere un establecimiento de alta calidad. Por lo tanto, el detectar en qué países se iniciará la búsqueda de centros de características similares se transforma en un punto crítico.

Estas alianzas deben ir aparejadas con una infraestructura y materiales de trabajo de alta calidad diseñados para ofrecer una experiencia educativa que permita a los alumnos ser competitivos en el mercado laboral.



## 7. Plan de Operaciones.

A continuación se muestra un plan de operaciones diarias del CFT:

- 08:00 : apertura del CFT. Llegada de los dos auxiliares de turno, encargados de ordenar salas, preparar implementos y materiales según los requerimientos realizados por los profesores con anterioridad, ordenar y limpiar salas de cocina, patio y oficinas.
- 08:30 : llegada secretaria e inicio de labores administrativas.
- 09:00 : inicio jornada académica (primer bloque de clases y actividades).
- 10:30 : recreo. Auxiliares hacen aseo de las salas para prepararlas a la siguiente jornada.
- 11:00 : segundo bloque de clases.
- 12:30 : horario de almuerzo alumnos.
- 13:00 - 14:00 : horario de almuerzo secretaria.
- 14:30 : tercer bloque de clases y actividades.
- 15:00 : cambio de turno de auxiliares.
- 16:00 : recreo (similar actividad a los recreos anteriores).
- 16:30 : cuarto bloque de clases y actividades.
- 18:00 : fin de actividades administrativas, retiro de secretaria y otro personal administrativo.
- 18:30 : quinto bloque de clases y actividades.
- 20:00 : término de bloques de clases. Auxiliar limpia y ordena patio, salas y talleres.
- 21:00 : cierre del CFT, retiro de auxiliar.

En la eventualidad de clases o actividades los días sábados los auxiliares se turnarían.

### 7.1. Clases.

Existirán cinco bloques de clases, como ha sido señalado, con objeto de que los profesores cuenten con disponibilidad de horarios para desarrollar sus clases, considerando que en el caso de los chefs ellos cuentan con demandantes jornadas de

trabajo. Estos cinco bloques están considerados de lunes a viernes, pudiendo existir algún bloque los días sábados medio día (bloques 1 y 2) si es que fuese estrictamente necesario.

Cada bloque dura 1,5 horas y está compuesto por dos horas pedagógicas (de 45 minutos cada una). Los recreos son de 30 minutos para proporcionar descanso a los alumnos, tiempo para realizar trámites administrativos, y tiempo para preparar las salas y talleres para las actividades siguientes. En la mañana habrá dos bloques y en la tarde tres, separados por un período de almuerzo de dos horas para los alumnos y una hora para personal administrativo.

Tabla N°5: Horario de clases lunes a viernes.

<b>Bloque</b>	<b>Horario</b>
<b>Bloque 1</b>	09:00-10:30
<b>Bloque 2</b>	11:00 – 12:30
<b>Bloque 3</b>	14:30 – 16:00
<b>Bloque 4</b>	16:30 – 18:00
<b>Bloque 5</b>	18:30 – 20:00

En el caso de que fuese necesario clases los días sábados se realizarían en los bloques 1 y/o 2.

## 7.2. Número de clases y profesores.

Con objeto de definir número de clases y su organización se plantea un horario tentativo de clases, horario creado considerando:

- Se debe tener claridad respecto a que las asignaturas están asignadas a determinados profesores, para evitar traslapes de horarios<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Ver Anexo N° 22: Resumen de Asignaturas.

- Cada asignatura debe contar con a lo menos un bloque semanal. Los ramos de carácter teórico serán de 2 horas pedagógicas, y los talleres y actividades prácticas de 4 horas pedagógicas<sup>74</sup>.
- Al ser el primer año común, estas asignaturas se dictarán en dos secciones diferentes (misma asignatura en dos horarios diferentes, no necesariamente el mismo profesor) con objeto de no tener cursos demasiado grandes, con salas sobredemandadas, y favorecer así el aprendizaje (siempre y cuando exista un número de alumnos que lo justifique).

El detalle de la malla curricular tanto del Plan Común como de la especialización conducente a los títulos de Gastronomía Internacional y Administración Gastronómica Internacional se encuentra en el Anexo 23.

Se necesitarían 14 profesores al momento de estar el CFT en pleno funcionamiento y considerando todas las vacantes ocupadas. Los profesores a cargo de los talleres deberán ser profesores jornada completa y/o media jornada. Los profesores a cargo de los demás cursos con un solo módulo serán profesores hora. Se considera que los talleres tendrán dos módulos ya que al ser actividades prácticas se requiere de un número reducido de alumnos para un mejor aprendizaje.

### 7.3. Layout.

El layout<sup>75</sup> del centro debe contar con una serie de características:

- Se consideran cuatro salas para la realización de las clases. Dos de ellas serán de tipo auditorio y contarán con la infraestructura necesaria para la realización de los Talleres (mesones de acero, cocinas, dos hornos por sala, etc.).
- Se considera además la construcción de una cocina industrial tanto con fines académicos como para ser utilizado en las actividades extras de los alumnos, reseñadas anteriormente (eventos, concurso gastronómico, etc.).

---

<sup>74</sup> De acuerdo a las mallas curriculares de la competencia y a lo señalado por informantes es la carga normal de este tipo de carrera.

<sup>75</sup> Plano tentativo del layout en el Anexo 24.

- Las salas tendrán una capacidad máxima de 30 alumnos, tanto las “normales” como los auditorios. Cada sala tendrá un pizarrón acrílico y escritorio para el profesor. Las salas normales tendrán sillas universitarias. En el caso de los auditorios tendrán una cocina completa en la parte delantera para que el profesor haga sus demostraciones prácticas, y mesones con fuegos, mesones de acero inoxidable, fuentes de gas y agua potable y otros implementos. Ollas, sartenes y otros estarán almacenados en estantes en la misma sala.
- Existirá una biblioteca con capacidad máxima para 20 alumnos y cinco computadores conectados a internet. Existirá una conexión wireless en el establecimiento.
- Se considera la construcción de una bodega para almacenar el material de los auxiliares y también para almacenar otros materiales utilizados en las clases.
- Existirán dos baños, uno para hombres y otro para mujeres, con capacidad para cinco baños cada uno.
- Las oficinas donde se concentrarán las actividades administrativas se encuentran en un segundo piso.
- El patio central será de doble altura y debe considerar espacio suficiente para realizar en él diversas actividades relacionadas con gastronomía (eventos, lanzamientos, concurso gastronómico, etc.)
- Los espacios alrededor de salas y patio deben contar con áreas verdes y jardines.

Para tomar la decisión de ubicación del centro de debe considerar los siguientes criterios:

- Considerando que la estrategia considera el desarrollo de una infraestructura ad-hoc hay que buscar alguna localización donde el metro cuadrado de superficie no sea excesivamente cara.
- Disponibilidad de terrenos.
- Considerar un lugar que no genera alto impacto vial.
- Cercano a las comunas donde se concentra el público objetivo<sup>76</sup>: Las Condes, Huechuraba, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, etc.

---

<sup>76</sup> Un mapa de la ciudad de Santiago según el nivel de desarrollo socioeconómico es posible observar en el Anexo 25.

- Cerca de centros urbanos y de obras viales.

Una posible ubicación del centro es posible apreciar en el Anexo 26, a un costado de la autopista radial nororiente, considerando que:

- El terreno está disponible a la venta.
- Posee un valor por m<sup>2</sup> menor que localizaciones en el radio urbano.
- Ubicado cerca de centros urbanos.
- Es propiedad de un posible inversor al proyecto.
- Ubicado cerca de las comunas donde se concentran los clientes potenciales.

Un contra de la ubicación es la inexistencia de transporte público en las cercanías de la localización propuesta, lo cual puede ser suplido con minibuses de acercamiento de acuerdo a la demanda existente.

Este lugar es solo una de las alternativas posibles por lo que la decisión de localización definitiva debe ser evaluada con estudios más detallados considerando el costo del m<sup>2</sup>, costo de urbanización, facilidad de movilización, etc. No se debería dejar de lado la opción de arriendo o compra de un inmueble en alguna de las comunas anteriormente señaladas y su posterior remodelación de acuerdo a los requerimientos necesarios.

#### 7.4. Abastecimiento.

El abastecimiento de insumos de oficina y de materiales de limpieza y aseo podrán realizarse en forma directa por parte del CFT a empresas del área para un suministro constante a través del año. Con respecto a los insumos requeridos para la realización de las clases prácticas se podría tener convenio con alguna empresa que suministre insumos (ollas, sartenes, repuestos de cocina, etc.) para tener una fuente segura y estable durante del año y de esa forma no interrumpir el normal transcurrir de las clases. La opción de externalizar el abastecimiento deberá analizarse a futuro dependiendo de la cantidad de cohortes y alumnos existentes.

## 7.5. Tecnología.

Las tecnologías que se utilizarán serán principalmente relacionadas con tecnologías de la información (TI) para optimizar la eficiencia de los procesos internos a través de trabajo en red, que facilita la comunicación y el uso de herramientas. Se deberá evaluar a futuro el establecimiento de una plataforma que permita una comunicación fluida entre el CFT, los profesores y alumnos (similar a U-Cursos de la Universidad de Chile) según el número de cohortes, alumnos y su necesidad.

## 8. Plan de Recursos Humanos.

Es un elemento crítico de éxito el tener un cuerpo docente de calidad y que atraiga alumnos, por lo que el plan de recursos humanos se hace indispensable. Es importante tanto la selección del personal como en su retención. Es importante que el personal contratado esté alineado con la misión y visión del CFT y que contribuya a su implementación en el quehacer diario del establecimiento, de forma que los valores y principios que guían la institución se transmita a los alumnos.

Factor fundamental de esto es que el personal sepa claramente cuál es su función, sus deberes y a quién responde, por lo que el organigrama<sup>77</sup> debe ser conocido por todos. Además, es importante que cada persona sepa con claridad cuál es la descripción de su cargo y qué es lo que se espera de ellas, cuáles son sus responsabilidades, tareas y resultados esperados<sup>78</sup>.

### 8.1. Selección del Personal.

La selección se hará a partir de perfiles diseñados según los requerimientos mínimos necesarios. En el caso de los profesores se seleccionarán de acuerdo a su especialidad, trayectoria y experiencia, buscando uno o dos que cuenten con un reconocido nombre en el ambiente gastronómico, los cuales también tendrán algunos roles administrativos. Es crucial que el personal esté comprometido con el proyecto y que actúe en forma proactiva y cooperativa en pos de un exitoso posicionamiento y crecimiento del CFT en el mercado.

### 8.2. Contratación.

Según los requerimientos necesarios por el CFT se contratará a los funcionarios y académicos. En el caso de los primeros se les contratará a prueba por un período de tres meses, tras los cuales se decidirá su permanencia o desvinculación. Para el caso de los docentes trabajarán a honorarios, siendo su pago por hora pedagógica realizada y con valor de acuerdo al mercado. En el caso de los profesores jornada completa tendrán un sueldo

---

<sup>77</sup> Anexo 27: Organigrama CFT.

<sup>78</sup> Anexo 28: Descripción de cargos.

base más un pago por las horas de clases realizadas más un bono de fin de año según las metas logradas (número de matriculados, porcentaje de deserción, etc.).

### 8.3. Evaluación.

Se realizarán en forma periódica a través de un formato concordado entre las partes y conocido por todos con anterioridad con objeto de lograr transparencia en el proceso.

En el caso de los docentes hora se evaluará su desempeño a través de la asistencia de alumnos a clases, el cumplimiento con el programa de curso previamente establecido, el logro de competencias por parte de los alumnos y la evaluación de los mismos alumnos con respecto a los contenidos del curso y el desempeño del profesor.

### 8.4. Remuneraciones<sup>79</sup>.

Cada cargo tendrá su remuneración fijada por contrato. En el caso de los cargos de jornada completa (o eventualmente media jornada si fuese necesario) el sueldo estará compuesto por una base según mercado o ligeramente superior a éste con objeto de atraer y retener al personal e incentivar el compromiso con la institución. Los cargos que tendrán una remuneración variable serán:

- Jefes de Carrera: sueldo base más pago por horas de clase más bono de desempeño.
- Docentes: remuneración por hora pedagógica realizada y eventualmente por otro tipo de actividades (reuniones con alumnos, reforzamientos, etc.).

### 8.5. Prácticas institucionales.

Se refiere a actividades extras realizadas con el fin de fomentar los valores y principios que rigen al CFT así como fortalecer el trabajo en equipo y la formación de capital humano. Estas actividades serán: celebración de festividades (18 de septiembre, navidad, etc.), cumpleaños del personal, acceso a perfeccionamientos y capacitaciones.

---

<sup>79</sup> Ver Anexo 29: Remuneraciones.



## 9. Internacionalización de la Empresa.

### 9.1. Selección de Países.

Al ser el elemento diferenciador de la empresa el establecimiento de alianzas con otros centros a nivel Latinoamericano que imparten educación técnica en el área gastronómica, se hace necesario identificar cuáles serán los países donde se buscarán estas alianzas y con qué prioridad, con el objetivo de concentrar los esfuerzos comerciales en ellos.

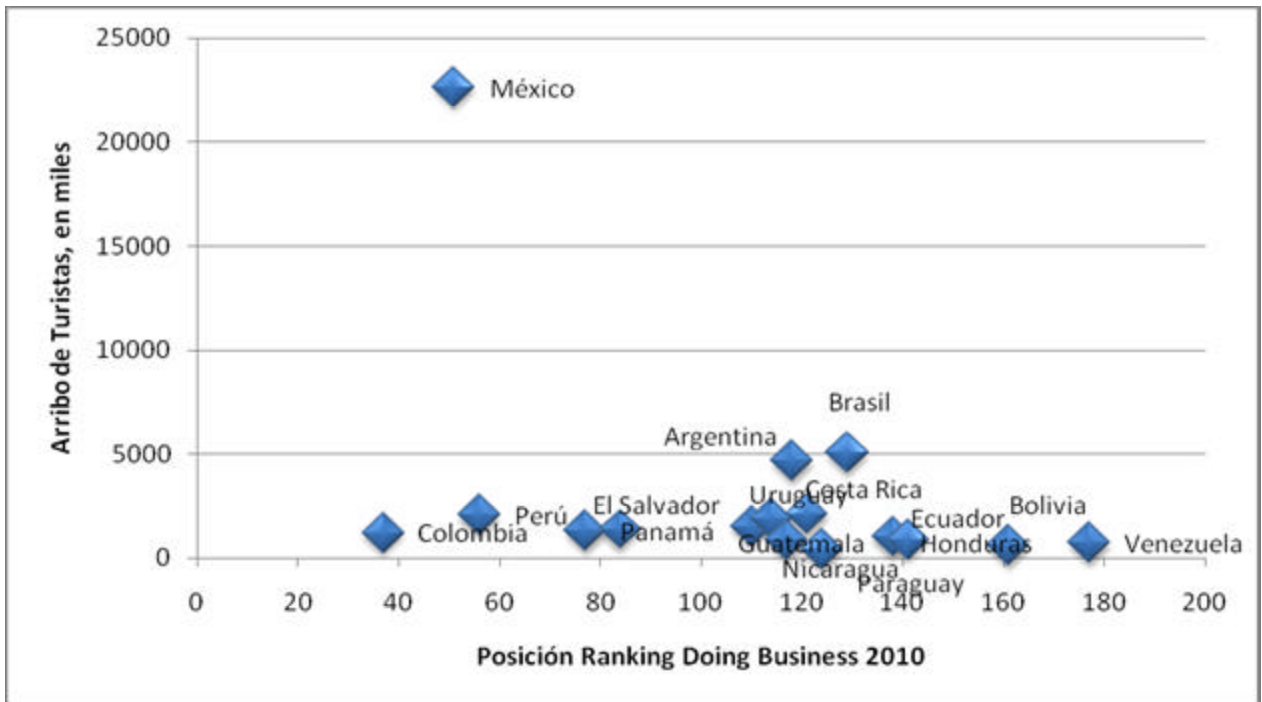
Por este motivo es necesario filtrar los países según algunos factores. El primero de ellos será el número de visitas turísticas a cada país. El motivo de considerar este factor es debido a la relación existente entre turismo y gastronomía, ya que la comida es considerada uno de los atractivos de un lugar, junto a los aspectos culturales y naturales<sup>80</sup>. Por lo tanto, a través de estadísticas relacionadas con el sector turismo se puede inferir la importancia y relevancia de la gastronomía de ese país. Una segunda dimensión a considerar está dada por las condiciones para iniciar negocios en estos países, lo cual está relacionado con la estabilidad política y legal del país y por lo tanto con la facilidad y seguridad de iniciar alianzas e inversiones.

La información se encuentra consolidada en el siguiente gráfico:

---

<sup>80</sup> Más detalles de la relación entre turismo y gastronomía en el Anexo 30.

Gráfico N°3: Comparación entre países de América Latina, según número de arribo de turistas y facilidad para hacer negocios.



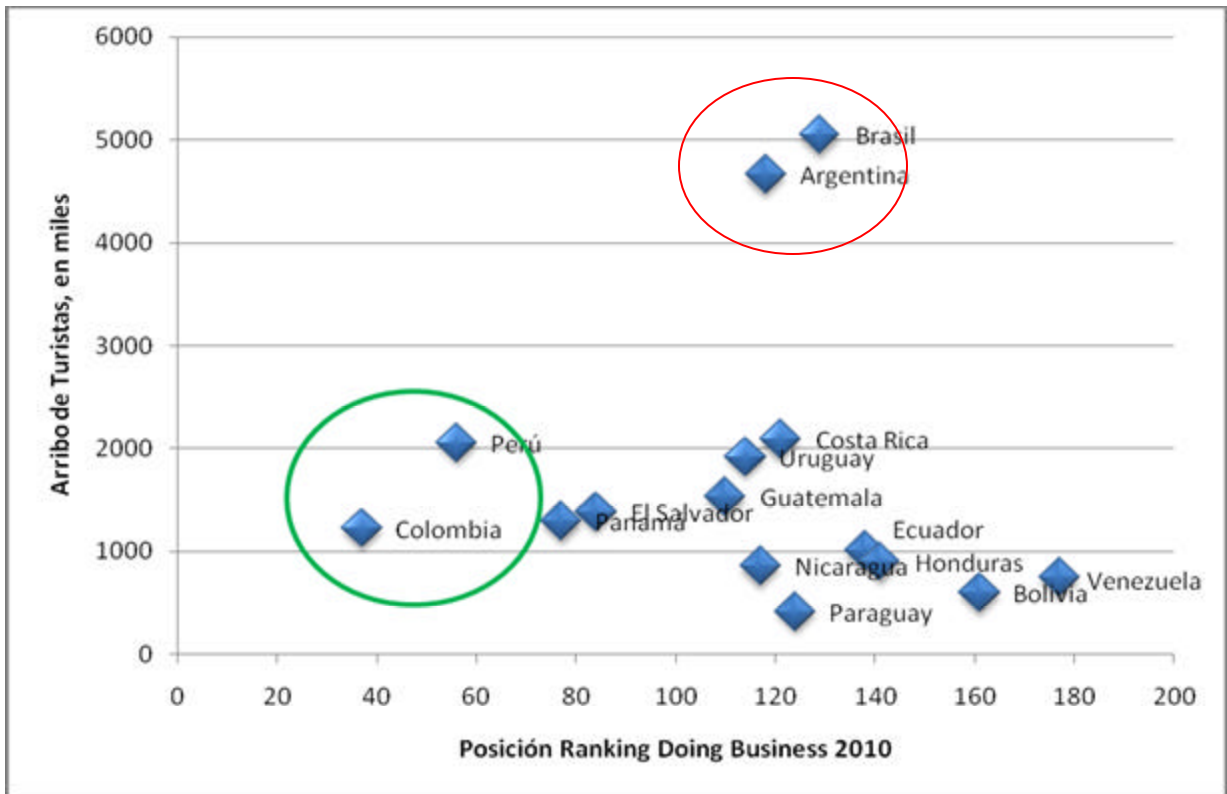
Fuente: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), UNWTO Tourism Highlights, 2009. World Tourism Organization.

Como se puede observar México es por lejos el país que recibe un mayor número de visitantes con más de 22 millones durante el año 2008. Le siguen bastante más atrás Brasil y Argentina. En cuanto a la facilidad para hacer negocios según el ranking Doing Business<sup>81</sup> elaborado por el World Bank, Colombia, Perú y México son los países que cuentan con mayor facilidad para iniciar emprendimientos.

Para tener una mejor visualización de los países a los cuales se abordará en una primera etapa se ha sacado los datos referidos a México, con lo cual el gráfico queda de la siguiente manera

<sup>81</sup> El ranking evalúa las siguientes variables: inicio de un negocio, permisos de construcción, empleo, registro de propiedad, acceso a crédito, protección de inversión, impuestos, comercio internacional, cumplimiento de contratos y cierre de un negocio.

Gráfico N° 4: Comparación de países de América Latina, excluido México, según número de arribo de turistas y facilidad para hacer negocios.



Fuente: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), UNWTO Tourism Highlights, 2009. World Tourism Organization

Como se puede observar, es posible identificar dos grupos de países que pueden resultar atractivos para la búsqueda de alianzas. En primer lugar contamos con Brasil y Argentina, los cuales lideran en Sudamérica la visita de turistas, además de México. En cuando al ambiente de negocios, los mejores países son Colombia, Perú y México.

Por lo tanto, de acuerdo a los criterios utilizados, tenemos como potenciales países donde generar alianzas en Latinoamérica a:

- Brasil.
- Argentina.
- Colombia.
- México.
- Perú.

## 9.2. Priorización de Mercados.

Para priorizar los mercados anteriormente señalados se analizarán cuatro barreras dadas por la distancia y que afectan las posibilidades de éxito: distancia cultural, distancia administrativa, distancia geográfica y distancia económica.

- a) Distancia Cultural: la homogeneidad cultural facilita el empleo de estrategias y herramientas comerciales. Para este análisis se ha empleado el estudio de dimensiones culturales de Hofstede<sup>82</sup> (en rojo los índices muy similares a los de Chile, en naranja medianamente similares, en amarillo valores no similares)

Tabla N° Comparación de países seleccionados, según dimensiones culturales de Hofstede.

País	PDI	IDV	MAS	UAI
Chile	63	23	28	86
México	81	30	69	82
Perú	64	16	42	87
Colombia	67	13	64	80
Argentina	49	46	56	86
Brasil	69	38	49	76

Fuente: <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>

Se pueden observar similitudes entre todos los países. En cuanto al UAI existe poca tolerancia a la ambigüedad y tolerancia a reglas estrictas y leyes destinadas a eliminar o evitar lo inesperado, lo que provoca que estas sociedades sean adversas al riesgo. La mayoría de estas sociedades son colectivistas, especialmente visible en el caso de Perú y Colombia, siendo los más individualistas los argentinos. Esto indica un fuerte sentimiento de grupo y estrechas relaciones con familia y otras

---

<sup>82</sup> PDI (power distance index): se refiere a los niveles de inequidad existentes en un país en cuanto a acceso a las fuentes de poder.

IDV (individualism): grado por el cual los individuos son integrados en grupos. Contrario a colectivismo.

MAS (masculinity): referido a la distribución de roles entre géneros.

UAI (uncertainty avoidance index): grado de tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, conformidad o no conformidad con situaciones estructuradas.

relaciones. Existe además un predominante alto índice de masculinidad, exceptuando Chile, por lo que los roles de género están fuertemente marcados, con hombres dominando una significativa porción de la sociedad. Con respecto a la PDI, México es el país más inequitativo con respecto a poder y riqueza de la lista.

El país culturalmente más próximo culturalmente a Chile es Perú, seguido de Colombia, Argentina, Brasil y finalmente México.

Existen fuertes similitudes entre todos los países por lo que la barrera cultural más poderosa sería el idioma. El único país de la lista cuya lengua predominante no es el español es Brasil, por lo que existiría una barrera cultural.

- b) Distancia Administrativa: se refiere a cómo las relaciones políticas facilitan las relaciones comerciales entre los países, lo cual se puede ver reflejado a través de tratados comerciales y políticos firmados por Chile y el resto de los países.

Tabla N°7: Integración comercial entre Chile y países seleccionados.

<b>País</b>	<b>Tratados</b>
<b>México</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>Perú</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>Colombia</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>Argentina</b>	Acuerdo de Complementación Económica
<b>Brasil</b>	Acuerdo de Complementación Económica

Fuente: Direcon

Chile posee tratados que facilitan la internacionalización de sus empresas con todas las economías señaladas como potenciales áreas a expandir sus operaciones.

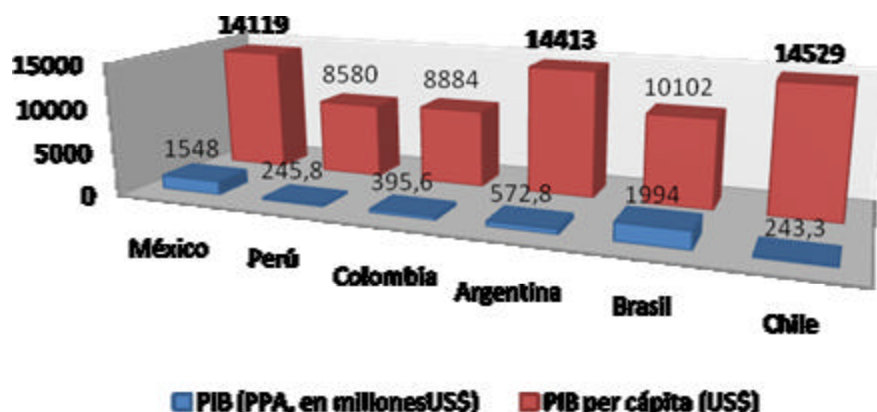
- c) Distancia Geográfica: este punto resulta de interés considerando que el elemento diferenciador es un período de práctica en el extranjero, concretamente en un país latinoamericano, para especializarse en gastronomía de ese país. Mientras más cercano es el país en términos geográficos más barato será el traslado del alumno tanto al país de destino como movilizarse a otros países vecinos con objetivos de aprendizaje o recreacionales.

Tabla N°8: Distancia geográfica entre Chile y países seleccionados.

País	Distancia Geográfica
México	Alta
Perú	Baja
Colombia	Media
Argentina	Baja
Brasil	Media

- d) Distancia Económica: el ingreso per cápita es un elemento importante al ser el tipo de servicio ofrecido un bien superior. Además, debido a la existencia de una relación entre el ingreso per cápita y el acceso a productos y servicios relacionados con el ocio y con la sofisticación de las preferencias, se asocia que en los países con mayor ingreso existirán centros de formación gastronómica de calidad y renombre, así como de una escena gastronómica de alto nivel, variada y sofisticada.

Gráfico N°5: PIB (PPA) y PIB per cápita de países seleccionados.



Además de Chile, Argentina y México cuentan con un PIB per cápita por sobre los 14 mil dólares, por lo que estos países podrían considerarse los más atractivos. Sin embargo, hay que destacar que tanto Perú, Colombia y Brasil poseen PIB per cápita de nivel medio y son países que cuentan con importantes tasas de crecimiento de sus economías, lo que los hace aparecer como mercados interesantes.

Tabla N° 9: Estimación 2009 y Proyección 2010 de la variación del PIB total en los países seleccionados.

País	Estimación 2009	Proyección 2010
Argentina	0,7%	4,0%
Brasil	0,3%	5,5%
Colombia	0,3%	2,5%
México	-6,7%	3,5%
Perú	0,8%	5,0%

Fuente: Cepal, América Latina y el Caribe: producto interno bruto total, variación 2007-2010, [df.cl/vcms/home/forms/downloader.jsp?id=8831](http://df.cl/vcms/home/forms/downloader.jsp?id=8831)

A continuación se consolidará la información mostrada anteriormente para comparar cada país y de esta forma tomar la decisión respecto a qué países abordar para la búsqueda y generación de alianzas.

Tabla N° 10: Comparación de países según factores analizados.

Factor	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
Distancia Cultural a Chile	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Uso de español	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Integración Comercial (tratados)	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Cercanía Geográfica	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto
PIB per cápita (PPA)	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
Tasa de Crecimiento Económico (var. PIB)	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Arribo de Turistas	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio
Facilidad de Hacer Negocios	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Medio

De esta forma podemos concluir que:

- Argentina: presenta como principales ventajas el tener un PIB per cápita por sobre los US\$ 14.000 y un número alto de turistas extranjeros lo cual permite inferir un escenario gastronómico variado, sofisticado y con un número interesante de restaurantes, polos gastronómicos e institutos dedicados a la formación gastronómica. La cercanía cultural y geográfica ayuda también a la movilidad de los estudiantes y su rápida adaptación. Su mayor problema reside en las trabas para iniciar negocios.
- Brasil: su principal ventaja está dada por el alto número de turistas que llegan a sus fronteras y las buenas perspectivas económicas a futuro. Tiene como desventaja el idioma y principalmente las trabas al emprendimiento existentes.
- Colombia: no poseería gran atractivo en una primera etapa, pero podría ser interesante en el mediano plazo considerando su apertura comercial y facilidad para hacer negocios, además de que aparejado a su crecimiento económico y estabilidad política el número de visitantes y de la oferta gastronómica se expande y se diversifica.
- México: su cocina es ampliamente conocida a nivel mundial y es un centro turístico de relevancia, con una economía con una tasa de crecimiento interesante y solo es superado por Colombia en el ranking Doing Business. Por lo tanto posee un alto potencial para la búsqueda y generación de alianzas.
- Perú: tanto sus tasas de crecimiento económico, la integración económica existente con Chile, su cercanía geográfica y la importancia de su gastronomía en el concierto internacional hace de este país el más atractivo de los analizados.

Por lo tanto, se concluye que en una primera etapa los centros de formación gastronómica con los que se generarán alianzas estarán ubicados en Perú, Argentina y México. Brasil, Colombia u otros países que resulten atractivos fuera de Latinoamérica, como puede ser España, Francia, Italia o USA serán analizados en una segunda fase una vez que las alianzas primeramente establecidas estén funcionando.



### 9.3. Potenciales Alianzas.

A continuación se mostrará una lista de las diversas escuelas de gastronomía presentes en los países seleccionados, con los cuales se podrían generar alianzas. Los criterios para seleccionarlos serán:

- Calidad educacional: tipo de infraestructura existente, calidad del profesorado, reconocimiento y certificaciones, malla curricular.
- Orientación gastronómica: énfasis en la cocina local y en el uso de ingredientes y recetas tradicionales.
- Alianzas: alianzas con otros centros de estudio, relaciones con restaurantes y polos gastronómicos, presencia de chefs destacados, etc.
- Ubicación: deben estar ubicados en las capitales respectivas: Lima, Buenos Aires, Ciudad de México.
- Prestigio y reconocimiento: trayectoria, presencia de ex alumnos destacados, reconocimiento en los círculos gastronómicos locales e internacionales.

#### 9.3.1. Catastro de escuelas e institutos de alta cocina ubicados en Lima, Perú.

- Cenfutur: con 32 años de trayectoria, el Centro de Formación en Turismo como organismo público descentralizado del sector turismo, de acuerdo al Decreto Ley N°21828. Dicta la carrera técnica de Cocina Peruana, de 4 semestres de duración.
- CocinArt-Perú: dicta cursos en programas de 16 meses en las áreas de gastronomía, cocina internacional básica, cocina peruana básica y pastelería básica.
- Instituto de Educación Columbia: con 26 años de trayectoria , especializado en gastronomía y hospitalidad, dicta la carrea de Alta Cocina, con una duración de 2 años.
- Instituto de Alta Cocina D’Gallia: fundada en 1997, dicta las carreras de Cocina, Pastelería, Bar Training, Asistente de Cocina, Industrias Gastronómicas, Gestión de Servicios de Comedor, y Administración de Restaurantes. La carrea de Cocina tiene una duración de 2 años, y la Administración de Restaurantes de 6 meses.
- Le Cordon Bleu: es la escuela de gastronomía más reconocida del mundo en la formación de profesionales de Gastronomía y Arte Culinario. Ofrece las carreras de Gastronomía Industrial, Gastronomía y Arte Culinario, Cocina, Pastelería, Bar y Coctelería, y Administración de Hoteles y Restaurantes. Posee importante lazos

con diferentes organismos y restaurantes, además de experiencia en contar con alumnos extranjeros.

- Escuela de Chefs, Universidad San Ignacio de Loyola: se destaca por su infraestructura y convenios con diferentes organizaciones. Dicta las carreras de Alta Cocina (4 semestres), Pastelería y Panadería, y Gourment Management International (5 meses).
- Expro Instituto de Gastronomía y Arte Culinario: ofrece las carreras de Gastronomía y Arte Culinario.
- Gastrotur, Escuela de Gastronomía Hotelería y Turismo: fundado en 1990, ofrece las carreras de Empresario de la Gastronomía (6 semestres), Alta Cocina (4 semestres), y Professional Bartender and Manager (4 módulos). Además ofrece una serie de diplomados de meses de duración en diferentes áreas: pastelería, repostería, cocina peruana, administrador de restaurantes, pescados y mariscos.
- La Cocina de los Cheff: ofrece diversos ciclos de especialización de hasta 5 semestres de duración.
- Le Grand Gourmet, Instituto Peruano de Gastronomía: dicta la carrera de Chef Profesional, con una duración de 12 meses en total, y cursos de especialización en Cocina Internacional, Pescados y Mariscos, Pastelería Fina, etc.
- Sky Master: con 10 años de trayectoria, ofrece las carreras de Gastronomía, Hotelería, Turismo, Alta Pastelería, Bartender, etc. Cuenta con reconocimiento del Ministerio de Educación y alianzas con organizaciones y restaurantes. La carrera de Cheff Internacional tiene una duración de 16 meses, y Administración de Hoteles y Restaurantes de 12 meses.

#### 9.3.2. Catastro de escuelas e institutos de alta cocina ubicados en Buenos Aires, Argentina.

- La Escuela del Chef: dicta la carrera de Cocinero Profesional, de 2 años de duración. Posee alianzas y convenios con restaurantes, hoteles y otras organizaciones.
- Centro de Formación Profesional IPAC: ofrece las carreras de Chef Profesional, Pastelería Profesional, además de cursos cortos y maestrías en cocina internacional, pastelería, dirección de establecimientos gastronómicos.

- Vadinho's: taller de cocina nacido en 1995, dicta la carrera de Profesional Gastronómico, de 3 trimestres de duración.
- Cesyt: 30 años de experiencia, ofrece las carreras de Chef Internacional (2 años), y Analista Gastronómico (3 años).
- Gato Dumas, Colegio de Cocineros Argentinos: fundada el año 1998 por el afamado chef Carlos Alberto "Gato" Dumas, ofrece las carreras de Cocinero Profesional con especialización en Gerenciamiento Gastronómico (2 años y medio), Pastelero Panadero (1 año), Administrador Gastronómico (2 años y medio) y Sommelier (1 año y medio), además de diplomados en todas estas áreas. También ofrece cursos para extranjeros.
- Instituto de Gastronomía Profesional Lyceé: fundado en 1998, ofrece los programas de Profesional Gastronómico (2 años), Cocinero, Panadero Profesional y Pastelero Profesional (1 año). También ofrece especializaciones en Cocina Internacional y Repostería Internacional, de 8 meses de duración.
- Instituto Gastronómico San Telmo: ofrece el programa de Maestro Pastelero, de 10 meses de duración.
- Instituto Profesional Argentino: ofrece programas de Chef Profesional (2 años) y Pastelero Profesional (1 año) y cuenta con certificación oficial.
- Instituto Gastronómico Argentino: fundada en 2001, es parte de una red de escuelas de gastronomía que abarca Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Dicta las carreras de Especialista en Gastronomía y Alta Cocina (2 años), y Pastelería Profesional (1 año).

### 9.3.3. Catastro de escuelas e institutos de alta cocina ubicados en Ciudad de México, México.

- Westbridge University: localizada en Ciudad de México, ofrece las carreras de Licenciatura en Gastronomía Internacional (9 cuatrimestres, 3 años), Diplomado en Cocinas del Mundo (un año), y Cursos de Alimentos y Bebidas. Posee convenios con varios restaurantes para la realización de prácticas semanales por parte de los alumnos.
- Centro Culinario Ambrosía: fundado en 1997, dicta las carreras profesionales de Artes Culinarias (2,5 años), y Administración de Alimentos y Bebidas (1 año).

Posee convenios con otros centros de formación gastronómicas de Perú, Argentina y Suiza para la obtención de doble titulación.

- Universidad del Claustro de Sor Juana: ofrece la carrera de Gastronomía (6 semestres de duración) y cuenta con un Centro de Capacitación para Profesionales de Gastronomía que dicara cursos en áreas como servicio, administración, humanidades, ciencias de los alimentos e idiomas.
- Instituto Tecnológico Restaurantero: ofrece las carreras de Profesional Asociado en Gastronomía y Arte Culinario Profesional (2 años), además de un Diplomado en Gastronomía.
- Ecole de Cuisine Yann Callon: dicta la carrera de Gastronomía, con prácticas profesionales en restaurantes de una estrella Michelin en México, USA, Francia o Japón, y los alumnos son apadrinados por un chef. Ofrece cursos y diplomados en áreas de cocina mexicana, cocina asiática, repostería, cocina prehispánica, coctelería, etc.
- Instituto de Gastronomía y Turismo de México: ofrece los programas de Licenciatura en Gastronomía (3 años) y Chef Profesional (2 años), además de Diplomados y Especializaciones en cocina mexicana, francesa, italiana, asiática, española, árabe, internacional, repostería y coctelería, con un período de 4 a 6 meses.
- Instituto Gastronómico Corbuse: en funcionamiento desde el año 2003, ofrece los programas de Bachillerato en Gastronomía (6 meses de duración) y Gastronomía (2 años). Cuenta con un programa de intercambio internacional.
- Centro de Artes Culinarias Maricú: está asociada a escuelas internacionales como la Escuela Lenotre de Francia The French Pastry School de Chicago, además de contar con profesores de diversas nacionalidades. Ofrece Diplomas y Cursos rápidos en diversas áreas de la gastronomía .
- Instituto Superior Mariano Moreno: posee 45 años de experiencia, ofreciendo la carrera de Chef de Cocina y Pastelería Internacional (4 semestres), además de Diplomados Intensivos y un Post Grado en Alta Cocina y Management Gastronómico, de carácter intensivo y con una duración de 4 meses.
- Instituto Gastronómico Letty Gordon: fundado en 1974, ofrece Diplomados en Alta Cocina Internacional, Alta Repostería, Cocinero Profesional, Alta Cocina Mexicana, y Cocina Kosher, con una duración de 10 meses en horario vespertino.

## 10. Proyecciones Financieras.

Para el análisis financiero se consideran los siguientes aspectos:

- Período de evaluación de 8 años.
- Ingresos por Matrículas y Aranceles:
  - 2 carreras.
  - Demanda inicial de 30 alumnos el primer año .
  - Tasa de crecimiento de alumnos por semestre.
  - Valor Matrícula de \$400.000 y Arancel Mensual de \$300.000
- Marco Legal.
- Compra y/o arriendo de la propiedad.
- Compra de equipamiento inmobiliario.
- Compra de equipamiento de cocina.
- Costos operacionales.
- Remuneraciones.
- Gasto en publicidad.
- Aporte de socios e inversionistas y/o préstamo bancario.
- Tasa de descuento 20 %
- Inversión Inicial de \$ 165.541.008<sup>83</sup>

### 10.1. Flujo de Caja.

Flujo de Caja<sup>84</sup>:

De acuerdo a lo anterior el flujo de caja estimado y el Valor Presente Neto del proyecto es:

	Períodos (Años)								
MM\$	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Flujo de Caja</b>	-165,5	-261,3	-166,1	-81,1	-2,9	71,8	139,8	201	258,8
<b>VPN</b>	<b>-322.624.222</b>								

<sup>83</sup> Cálculo de la Inversión Inicial en Anexo N°31

<sup>84</sup> Flujo de Caja Completo en el Anexo N° 31

### Análisis de Sensibilidad:

Al tratarse de un CFT de características “boutique” con un número restringido de alumnos y precios de arancel y matrícula superior a otros CFT, el análisis de sensibilidad no se realiza con respecto al precio sino que a la demanda de alumnos matriculados. Al no tener como objetivo tener una participación de mercado importante se consideró un número estable de alumnos admitidos anualmente con objeto de tener una cohorte que permita una educación más personalizada.

- Si la cohorte anual fuese de 40 alumnos, y considerando la misma tasa de deserción utilizada anteriormente, tenemos que:

	Períodos (Años)									
MM\$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Flujo de Caja</b>	-165,5	- 227,3	-101,5	140,9	119,4	218,0	306,4	388,0	462,8	
<b>VPN</b>	<b>117.849.648</b>									

- Si la cohorte anual fuese de 50 alumnos, y considerando la misma tasa de deserción utilizada anteriormente, tenemos que:

	Períodos (Años)									
MM\$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Flujo de Caja</b>	-165,5	- 193,3	- 36,9	105,8	225,7	299,5	473,0	575,0	670,2	
<b>VPN</b>	<b>523.113.364</b>									

Por lo tanto se requiere de cohortes anuales superiores a 30 alumnos con una tasa de deserción no inferior al 8% para obtener resultados positivos. Al contar en la actualidad con cohortes de 30 alumnos los resultados son negativos.

## 10.2. Financiamiento.

Financiamiento:

Existen diferentes vías de financiamiento de proyectos como el presentado:

- Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI), línea de Financiamiento Capital Semilla<sup>85</sup>: línea que fomenta la creación y despegue de negocios innovadores<sup>86</sup> en áreas de impacto estratégico del sector productivo a través de fondos concursables. Está abierto a personas naturales mayores de 18 años, quienes pueden presentarse en forma individual o asociada, o empresas (personas jurídicas) sin historia con existencia efectiva superior a 18 meses. Subsidia hasta el 80% del monto total del proyecto, con un tope máximo de \$40 millones. No son elegibles líneas de proyecto que no tengan una diferenciación significativa, se encuentren en fase de desarrollo, o solo consideren comercializar importaciones. Las áreas que más destacan son: innovaciones en TICs, Pymes innovadoras orientadas a la exportación, negocios tecnológicos, agroindustria y turismo. Por lo tanto, este tipo de fondos no son apropiados para el proyecto presentado dado que no posee énfasis en el área tecnológica y a la dificultad para diferenciarse.
- Inversionistas “ángeles”: empresarios o ejecutivos con un patrimonio mayor al US\$1 millón que destinan recursos a apoyar a emprendedores. Se distinguen por los riesgos que toman al apoyar este tipo de inversiones, y que además de recursos económicos apoyan con experiencia, redes de contacto, gestión y manejo financiero, etc. Dentro de la realización de este trabajo no se identificó un posible inversionista ángel.
- Crédito Bancario: en marzo del 2009 se dispusieron medidas para estimular el crédito bancario a personas y empresas. Dentro de estas medidas están: duplicar los recursos de capital semilla para microempresas, duplicar recursos para emprendedores a través de SERCOTEC, triplicar apoyo a microfinanciamiento, ampliación a tres años del plazo de renegociación de

---

<sup>85</sup> [http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas/capital\\_semilla\\_apoyo\\_a\\_la\\_puesta\\_en\\_marcha](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla_apoyo_a_la_puesta_en_marcha)

<sup>86</sup> Negocio Innovador: producto o servicio que no está en el mercado nacional, con oportunidades de crecimiento y que posea tecnología nueva o que incorpore nuevas aplicaciones o usos de tecnologías existentes.

deudas tributarias, ampliar el tamaño de las empresas elegibles para reprogramación CORFO, etc<sup>87</sup>.

La opción de un crédito bancario para el financiamiento se observa como la más factible considerando la política fiscal para estimular el crédito bancario y no bancario a empresas, así como la política respecto a emprendimiento y creación de nuevas empresas. Del mismo modo, la banca en Chile ofrece diversos créditos diseñados para empresas. Se debería realizar un pequeño estudio de lo que ofrece el mercado bancario chileno antes de tomar una decisión.

---

<sup>87</sup> Más detalles de estas medidas en [http://www.minhda.cl/prensa/doc/pro\\_credito/Minuta\\_Tecnica\\_web.pdf](http://www.minhda.cl/prensa/doc/pro_credito/Minuta_Tecnica_web.pdf)



## 11. Conclusiones.

- La Educación Técnica Superior es un mercado maduro, por lo que para que un nuevo actor ingrese debe ser vía una fuerte diferenciación, ya sea por su oferta educativa, su calidad, o por otro atributo. Ésta es la mayor barrera de entrada identificada, considerando que es relativamente fácil imitar las ventajas competitivas de los demás actores del mercado.
- Existen dos centros de Educación Técnica Superior identificados que ofrecen un producto de características similares a lo señalado en este trabajo. La diferenciación está dada por entregar un énfasis en cocina latinoamericana y ofrecer, a través de las alianzas con otras instituciones en América Latina, la obtención de una doble titulación junto con la práctica internacional. Este producto no es ofrecido por la competencia directa hasta la fecha.
- Se hace imperativo considerar a las ventajas competitivas como dinámicas, por lo que se requerirá evaluar en forma constante los atributos del CFT que lo diferencian de la competencia.
- Se identifican tres países en los cuales se puede iniciar la búsqueda y selección de instituciones: Perú, Argentina y México. El poseer el mismo idioma, el costo de vida y la cercanía geográfica favorece que un alto número de estudiantes pueda acceder a su práctica internacional.
- El proyecto requiere de una fuerte inversión inicial considerando que necesita de una infraestructura de alto nivel, especialmente en lo referente a equipamiento de cocina. Además, el ítem sueldos es crucial dada la importancia de la presencia de reconocidos chefs como profesores, como forma de dar prestigio a la institución y atraer los mejores alumnos.
- Se requiere de estudios más profundos, no abarcados en el presente informe, en las áreas de perfil psicológico del alumnado, estimación de la demanda (considerando que no se busca ganar participación en el mercado), y localización del proyecto. En este último ítem se requiere evaluar profundamente, considerando costo del metro cuadrado, impacto vial y otros, si conviene

arrendar y/o comprar un inmueble, o bien, comprar un terreno y construir infraestructura ad-hoc.

- Se identifican posibles instituciones en los países seleccionados con los cuales se podrían generar alianzas. Los tres países cuentan con instituciones de prestigio, trayectoria, muchas de ellas con alianzas con diferentes centros educacionales en América Latina, USA o Europa, y con carreras enfocadas solamente en la cocina local.
- Se calcula que se necesita de una cohorte de ingreso anual superior a los 30 alumnos, con una tasa de deserción no mayor al 8% para que el proyecto sea factible.

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de Escuelas de Gastronomía

Nombre de la Institución	Carreras Impartidas	Ciudad
<b>CFT Fontanar</b>	Técnico de Nivel Superior en Servicios Gastronómicos	Santiago
<b>Miha</b>	Formación Superior Gastronómica	Valparaíso
<b>Intectur<sup>a</sup></b>	Técnico Superior en Gastronomía	Santiago
<b>Inacap</b>	Administración Gastronómica Internacional Gastronomía Internacional Administración de Hoteles y Restoranes	Santiago, Valparaíso, Temuco, Concepción, Valdivia, Puerto Montt, Arica, Coyhaique, Copiapó, Chillán, Talca, Punta Arenas.
<b>Duoc UC</b>	Gastronomía Internacional	Santiago Viña del Mar
<b>Escuela Internacional de Artes Culinarias y Servicios (Culinary)</b>	Administración de Artes Culinarias y Servicios. Administración de Empresas Hoteleras y Servicios. Dirección y Producción de Eventos. Administración de Negocios de la Industria del Vino	Santiago Viña del Mar
<b>L'École Culinaire Francaise<sup>b</sup></b>	Diplome Supérieur Ecole Culinaire Francaise	Santiago
<b>Instituto Sersoft<sup>c</sup></b>	Gastronomía y Cocina Profesional	Santiago
<b>Organización Educativa Diego Portales</b>	Gastronomía y Cocina Internacional	Santiago
<b>Instituto Profesional de Chile</b>	Técnico en Gastronomía	Santiago
<b>CFT Santo Tomás</b>	Cocina Internacional y Tradicional Chilena	Iquique, Antofagasta, Ovalle, Santiago, Rancagua, Talca, Curicó, Concepción, Chillán, Los Ángeles, Temuco, Puerto Montt.
<b>CFT Icel</b>	Cocina Nacional e Internacional	Santiago
<b>CFT ICCE</b>	Técnico en Gastronomía Técnico en Gestión de Negocios Gastronómicos	Santiago
<b>IP Ciencias y Artes Incacea</b>	Artes Culinarias y Gastronomía Internacional	Santiago, Viña del Mar.

Fuente: [http://www.fontanar.cl/carreras\\_gastronomia.php](http://www.fontanar.cl/carreras_gastronomia.php), <http://www.miha.cl/>, <https://www.inacap.cl/>, [www.culinary.cl](http://www.culinary.cl), [www.duoc.cl](http://www.duoc.cl), [www.ecf.cl](http://www.ecf.cl), <http://www.educaedu-chile.com>, [www.santotomas.cl](http://www.santotomas.cl)

- a) En proceso de cierre. b) Sin reconocimiento oficial Mineduc. c) Corresponde a un Organismo Técnico de Capacitación, OTEC.

**Anexo 2:** Número de restaurantes en la Región Metropolitana, según Santiagourmet.cl

<b>Comunas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Providencia</b>	555	19,32%
<b>Santiago Centro</b>	511	17,79%
<b>Las Condes</b>	348	12,11%
<b>Santiago</b>	341	11,87%
<b>Vitacura</b>	138	4,8%
<b>Ñuñoa</b>	130	4,52%
<b>Recoleta</b>	95	3,31%
<b>La Florida</b>	87	3,03%
<b>Maipú</b>	70	2,44%
<b>Total</b>	2275	79,2%

Fuente: [www.santiagourmet.cl](http://www.santiagourmet.cl)

**Anexo 3:** Número de restaurantes en la Región Metropolitana, por provincia, según mundotenedores.cl.

<b>Provincia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Santiago</b>	825	93,54%
<b>Cordillera</b>	28	3,17%
<b>Maipo</b>	15	1,7%
<b>Melipilla</b>	8	0,91%
<b>Talagante</b>	4	0,45%
<b>Chacabuco</b>	2	0,23%
<b>TOTAL</b>	882	100%

Fuente: [mundotenedores.cl](http://mundotenedores.cl)

**Anexo 4:** Número de restaurantes en la Región Metropolitana, por comuna, según mundotenedores.cl.

<b>Comuna</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Providencia</b>	229	25,96%
<b>Las Condes</b>	163	18,48%
<b>Santiago</b>	154	17,46%
<b>Vitacura</b>	89	10,09%
<b>Ñuñoa</b>	35	3,97%
<b>San José de Maipo</b>	25	2,83%
<b>Recoleta</b>	24	2,72%
<b>La Florida</b>	24	2,72%
<b>Lo Barnechea</b>	20	2,27%
<b>La Reina</b>	16	1,81%
<b>Estación Central</b>	13	1,47%
<b>Huechuraba</b>	10	1,13%
<b>Total</b>	802	90,93%

Fuente: mundotenedor.cl

## Anexo 5: Clasificación Sociodemográfica en Chile.

Nuestro país posee una clasificación socioeconómica, la cual agrupa al mercado según estratos sociales, cuyas conductas de compra podrían ser relativamente parecidas. Estos siete grupos son:

Grupo A: Constituido por aquellos hogares que gozan de las más altas rentas en la comunidad, pueden darse lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 0,5% de la población, unas 6.000 familias en Santiago.

Grupo B: Constituido por aquellos hogares que gozan de altas rentas en la comunidad, pueden darse casi todos los lujos y gozan de todas las comodidades. Representan un 1,5% de la población, unas 17.000 familias en Santiago.

Grupo C-1: Hogares que tiene rentas que les permiten cubrir sus necesidades sin problemas. Corresponden al 8% de la población, alrededor de unas 92.000 familias en Santiago.

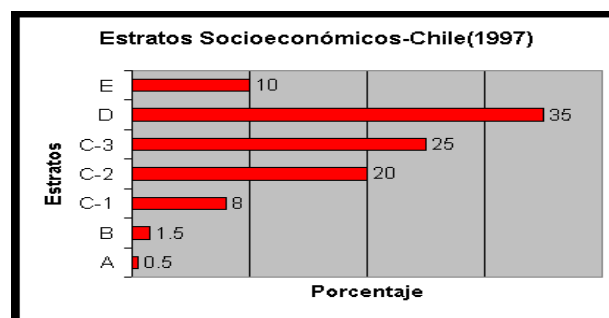
Grupo C-2: Hogares que tienen para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y sólo algunas comodidades. Corresponden al 20% de la población, alrededor de 221.000 familias en Santiago.

Grupo C-3: Hogares que tienen ingresos para cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario y vivienda y pocas comodidades. Corresponden al 25% de la población, alrededor de 241.000 familias en Santiago.

Grupo D: Hogares que disponen de un ingreso fijo y estable, pero reducido. Por este motivo viven con mucha estrechez. Corresponden al 35% de la población, unas 363.000 familias en Santiago.

Grupo E: El no poseer un ingreso fijo y la extrema pobreza es la característica de los hogares de ese grupo. Corresponden al 10% de la población, alrededor de 111.000 familias en Santiago.

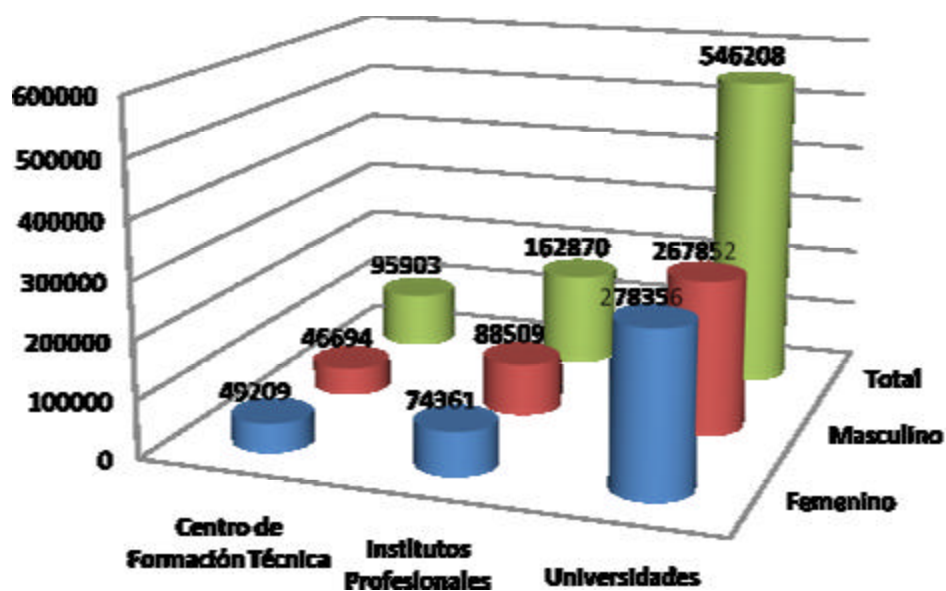
Esta clasificación es posible de observar en forma gráfica:



Sin desmedro a lo anterior, existe otra clasificación socioeconómica, la que se caracteriza por ser popular y sencilla, esta es:

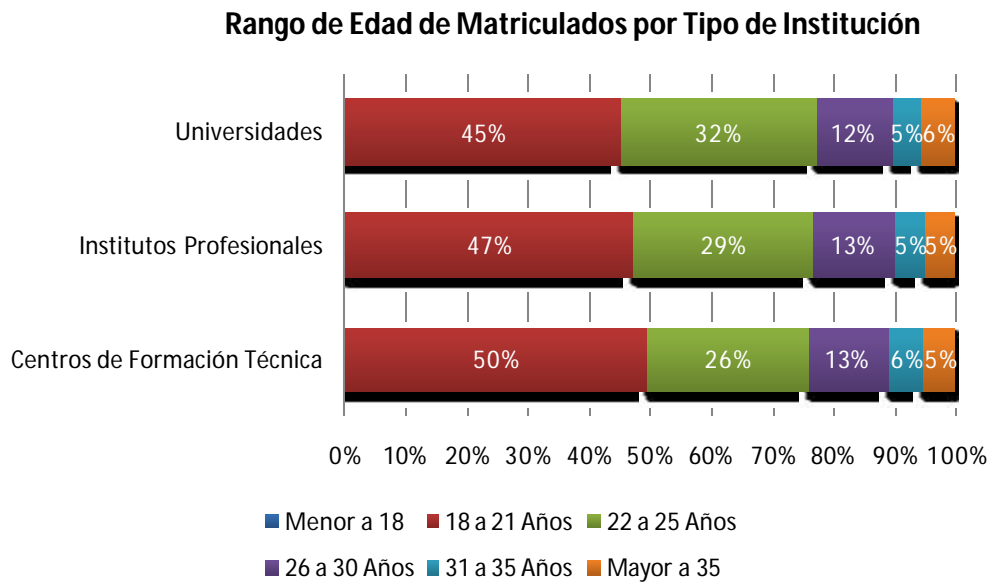
- Nivel Socioeconómico (NSE) ALTO (grupos A B C-1),
- Nivel Socioeconómico (NSE) MEDIO (grupos C-1 Y C-3),
- Nivel Socioeconómico (NSE) BAJO (grupos D y E).

**Anexo 6:** Número de matriculados en la Educación Superior, por tipo de institución, año 2008.



Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 7 : Rango de edad de matriculados según tipo de institución.**



Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC



**Anexo 8:** Número de matriculados educación superior, según género y región.

<b>División Regional</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total General</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>I Región</b>	6548	6703	13287	1,7%
<b>II Región</b>	14765	15643	30408	3,8%
<b>III Región</b>	3707	4090	7797	1,0%
<b>IV Región</b>	15062	14113	29175	3,6%
<b>V Región</b>	50357	50620	100977	12,5%
<b>VI Región</b>	5825	6002	11827	1,5%
<b>VII Región</b>	18471	15770	34241	4,3%
<b>VIII Región</b>	52001	50681	102582	12,8%
<b>IX Región</b>	16395	14475	30870	3,8%
<b>X Región</b>	13145	10372	23517	2,9%
<b>XI Región</b>	534	430	964	0,1%
<b>XII Región</b>	3397	3393	6790	0,8%
<b>XIV Región</b>	7446	7436	14882	1,8%
<b>XV Región</b>	6854	6575	13429	1,7%
<b>Región Metropolitana</b>	187383	196752	384135	47,7%

Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 9 : Número de matriculados por región en IP.**

<b>División Regional</b>	<b>Número Matriculados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>I Región</b>	1.347	0,8%
<b>II Región</b>	4.528	2,8%
<b>III Región</b>	1.253	0,8%
<b>IV Región</b>	5.304	3,2%
<b>V Región</b>	15.904	9,8%
<b>VI Región</b>	6.315	3,9%
<b>VII Región</b>	5.949	3,6%
<b>VIII Región</b>	21.914	13,4%
<b>IX Región</b>	2.782	1,7%
<b>X Región</b>	5.159	3,2%
<b>XI Región</b>	198	0,1%
<b>XII Región</b>	912	0,6%
<b>XIV Región</b>	1.242	0,8%
<b>XV Región</b>	670	0,4%
<b>Región Metropolitana</b>	89.371	54,9%
<b>Total</b>	162.848	100%

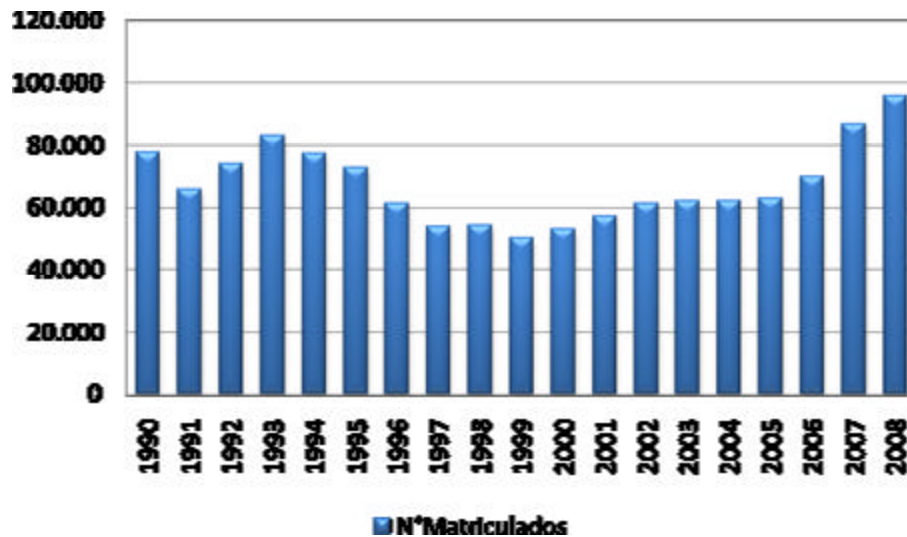
Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 10:** Número de matriculados por región en CFT.

<b>División Regional</b>	<b>Número Matriculados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>I Región</b>	1162	1,2%
<b>II Región</b>	3573	3,7%
<b>III Región</b>	1622	1,7%
<b>IV Región</b>	5809	6,0%
<b>V Región</b>	8431	8,8%
<b>VI Región</b>	2819	3,0%
<b>VII Región</b>	5177	5,5%
<b>VIII Región</b>	11065	11,5%
<b>IX Región</b>	4373	4,6%
<b>X Región</b>	4114	4,3%
<b>XI Región</b>	668	0,7%
<b>XII Región</b>	988	1,0%
<b>XIV Región</b>	1546	1,6%
<b>XV Región</b>	1531	1,6%
<b>Región Metropolitana</b>	43025	44,8%
<b>TOTAL</b>	95903	100%

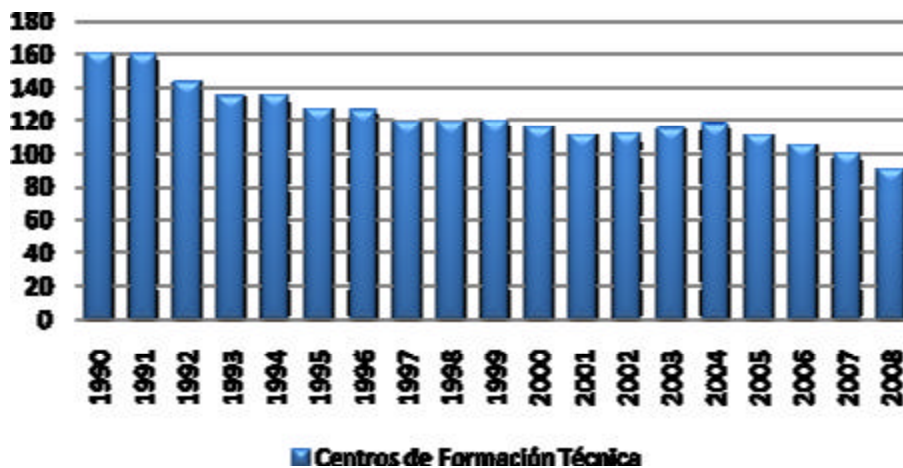
Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 11:** Número de Matriculados en Centros de Formación Técnica a nivel nacional, período 1990-2008



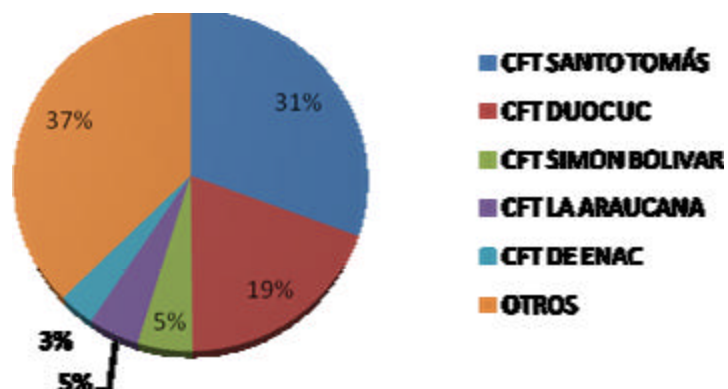
Fuente: Ministerio de Educación.

**Anexo 12:** Evolución del número de Centros de Formación Técnica a nivel nacional, período 1990-2008



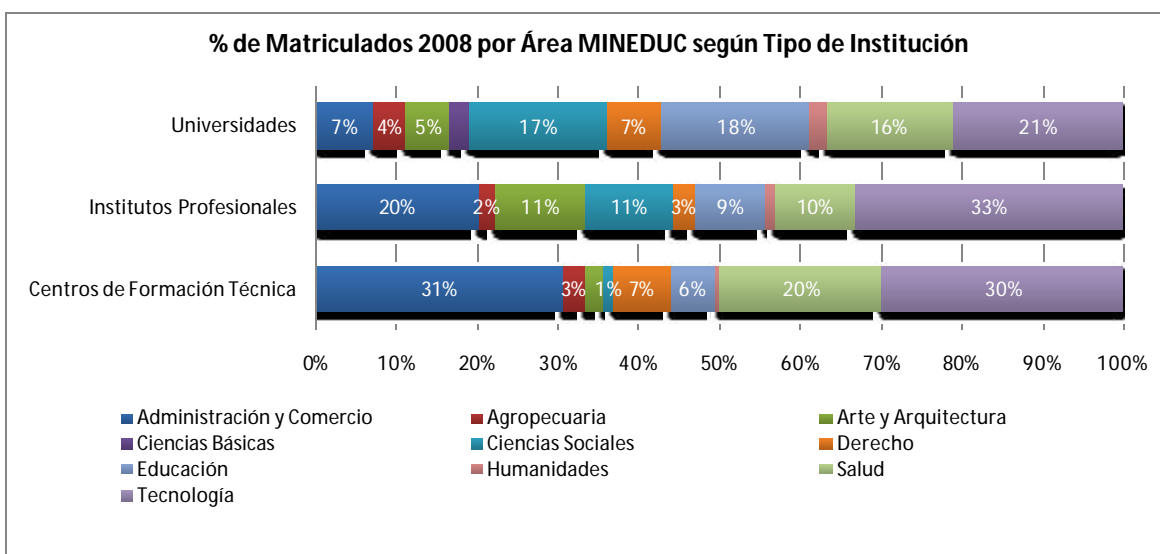
Fuente: Ministerio de Educación, 2008.

**Anexo 13:** Distribución de alumnos matriculados en CFT por institución a nivel nacional, 2008.



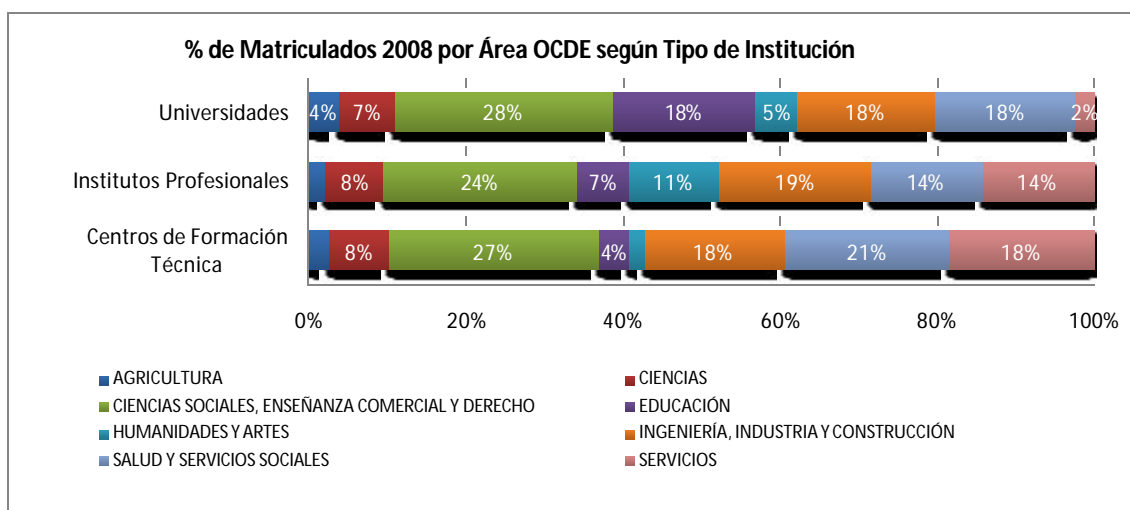
Fuente: Ministerio de Educación, 2008.

**Anexo 14:** Porcentaje de alumnos matriculados 2008 por Área de conocimiento Mineduc, según institución.



Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 15:** Porcentaje de alumnos matriculados año 2008 por Área de conocimiento OCDE según institución.



Fuente: Matrícula 2008 Educación Superior. MINEDUC

**Anexo 16:** Evolución de la Matrícula de los CFT en el período 2001-2008, según área de conocimiento clasificación Mineduc.

Area de	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula
Conocimiento	Total 2001	Total 2002	Total 2003	Total 2004	Total 2005	Total 2006	Total 2007	Total 2008
<b>TOTAL</b>	<b>57.082</b>	<b>61.123</b>	<b>62.070</b>	<b>62.354</b>	<b>62.429</b>	<b>69.933</b>	<b>86.847</b>	<b>95.891</b>
Agropecuaria	1.892	1.067	1.294	1.434	2.117	2.429	2.511	2.557
Art. y Arquitectura	2.828	2.370	2.381	1.279	1.953	1.195	1.869	2.131
Ciencias Básicas	87	0	97	45	104	166		
Ciencias Sociales	1.040	1.156	1.024	1.474	918	1.089	1.327	1.323
Derecho	3.243	4.147	4.805	4.982	5.529	7.745	8.021	6.710
Humanidades	622	619	767	132	359	428	425	441
Educación	1.122	1.803	2.135	2.398	2.366	3.008	4.382	5.348
Tecnología	16.250	17.869	17.496	21.546	16.436	19.467	23.772	28.575
Salud	6.781	9.590	10.756	11.453	11.309	13.649	17.604	19.444
<b>Adm. y Comercio</b>	<b>23.217</b>	<b>22.502</b>	<b>21.315</b>	<b>17.611</b>	<b>21.338</b>	<b>20.757</b>	<b>26.936</b>	<b>29.362</b>
<b>% Variación</b>		<b>-3,07</b>	<b>-5,2</b>	<b>-17,3</b>	<b>21,1</b>	<b>-2,7</b>	<b>29,7</b>	<b>9</b>

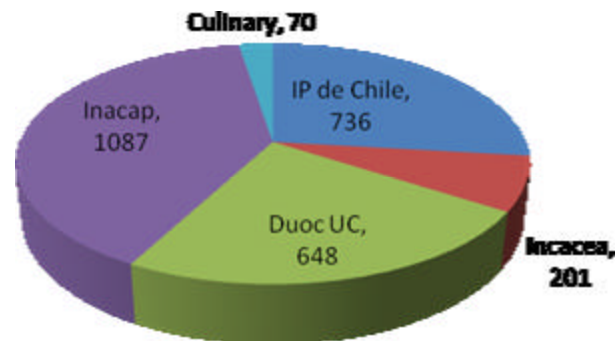
Fuente: Mineduc

**Anexo 17:** Evolución de la Matrícula de los IP en el período 2001-2008, según área de conocimiento clasificación Mineduc.

Area del	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula	Matrícula
Conocimiento	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>TOTAL</b>	<b>86392</b>	<b>91153</b>	<b>101674</b>	<b>104844</b>	<b>114546</b>	<b>113134</b>	<b>156126</b>	<b>162848</b>
<b>Agropecuaria</b>	1.997	1.689	2.063	2.232	2.973	2.502	3.280	3.311
<b>Art. y Arquitectura</b>	10.224	9.698	10.946	11.332	15.155	12.846	18.550	18.119
<b>Ciencias Básicas</b>	461	0	0	201	0	0	26	24
<b>Ciencias Sociales</b>	10.440	11.863	12.301	10.128	7.845	7.242	15.314	17.680
<b>Derecho</b>	0	0	125	1.412	6.935	7.191	12.816	4.429
<b>Humanidades</b>	509	644	721	476	327	698	1.272	1.857
<b>Educación</b>	6.486	6.275	9.466	10.583	13.494	9.690	12.472	14.273
<b>Tecnología</b>	34.853	40.167	43.292	44.227	42.500	46.135	51.123	53.910
<b>Salud</b>	0	0	572	2.570	4.644	3.684	12.460	16.319
<b>Adm. y Comercio</b>	<b>21.422</b>	<b>20.817</b>	<b>22.188</b>	<b>21.683</b>	<b>20.673</b>	<b>23.146</b>	<b>28.813</b>	<b>32.926</b>
<b>% Variación</b>		<b>-2,8</b>	<b>6,5</b>	<b>-2,2</b>	<b>-4,6</b>	<b>11,9</b>	<b>24,4</b>	<b>14,2</b>

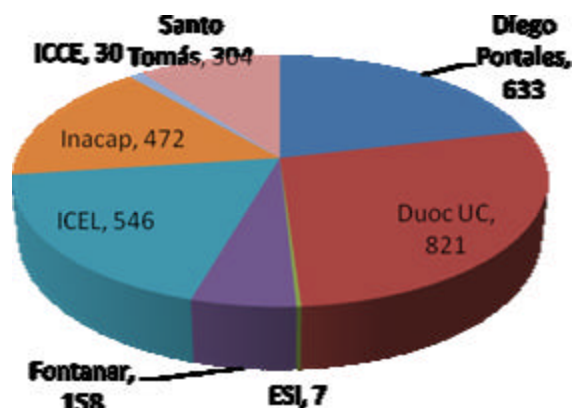
Fuente: Mineduc.

**Anexo 18:** Número de matriculados en carreras de gastronomía en IP en la Región Metropolitana, por institución, año 2008.



Fuente: Ministerio de Educación, 2008.

**Anexo 19:** Número de matriculados en carreras de gastronomía en CFT en la Región Metropolitana, por institución, año 2008.



Fuente: Ministerio de Educación, 2008.

**Anexo 20:** Resumen de las características de la competencia en el mercado de las carreras gastronómicas al año 2009, en la Región Metropolitana \*.

Institución	Nombre Carreras	Diurno/Vespertino	Valor Anual	Valor Matrícula	Semestres Duración	Acreditación Institución	Acreditación Carrera CNA
CFT Diego Portales	Técnico en Gastronomía / cocina internacional	D/V	931765	65000	6	No	No
CFT Duoc UC	Gastronomía	D/V	1410000	110000	5	Si	No
CFT Fontanar	Servicios Gastronómicos (Hotelería y Restaurantes)	D/V	880.000 (D) 650000(V)	48000(D) 36000(V)	4 (D) 6(V)	No	No
CFT ICCEL	Cocina Nacional e Internacional	D/V	729000(D) 699000(V)	29990 (D/V)	4	No	No
CFT Inacap	Gastronomía Internacional	D/V	2110500	355000	4	Si	No
CFT ICCE	Técnico en Gastronomía Técnico en Gestión de Negocios Gastronómicos	D	712800	20000	5	No	No
CFT / IP Santo Tomás	Cocina Internacional y Chilena Técnico en cocina internacional y tradicional chilena.	D/V	1100000	62000	4	Si	No
CFT ECF	Diplome	D	3250000	330000	6	No	No



	Superieur Ecole Culinarie							
<b>IP Culinary</b>	Administración de artes culinarias y servicios	D	3425600	417500	8	No	No	
<b>IP de Chile</b>	Técnico en Gastronomía	D/V	995542	0	4	Si	No	
<b>IP Incacea</b>	Artes culinarias y Gastronomía Internacional	D/V	1430900 0	0	8	No	No	
<b>IP Duoc</b>	Gastronomía Internacional	D/V	1960000	160000	8	Si	No	
<b>IP Inacap</b>	Administración de Hoteles y Restaurantes	D	2110500	355000	8	Si	No	
	Administración en producción gastronómica	D						
	Administración Gastronómica Internacional	D/V			4			
	Administración Gastronómica Internacional							

Fuente: Mineduc

\*Algunos datos no coinciden con los entregados por las instituciones en sus páginas web. Solo carreras impartidas en la Región Metropolitana.

Anexo 21: Esquema de Ingresos CFT.



**Anexo 22:** Resumen de Asignaturas (considerando a plena capacidad).

<b>Profesor</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Semestre</b>	<b>N° Módulos</b>
<b>1</b>	Taller de Cocina I	I	2
	Taller de Cocina II	II	2
	Fundamentos Culinarios	I	2
<b>2</b>	Taller de Cocina III	III	2
	Taller de Cocina IV	IV	2
	Elaboración de Menú	IV	1
<b>3</b>	Taller de Cocina Latinoamericana I	II	2
	Taller de Cocina Latinoamericana II	III	2
	Taller de Nuevas Tendencias Gastronómicas	IV	2
<b>4</b>	Taller de Pastelería I	I	2
	Taller de Pastelería II	II	2
	Taller de Pastelería III	III	2
	Taller de Pastelería IV	IV	2
<b>5</b>	Matemáticas Aplicadas	I	1
	Contabilidad	II	1
	Administración de Espacios Gastronómicos	III	1
	Evaluación de Proyectos	IV	1
<b>6</b>	Higiene y Sanidad	I	1
	Nutrición	II	1
	Bromatología	III	1
<b>7</b>	Prevención de Riesgos	I	1
<b>8</b>	Inglés I	I	1
	Inglés II	II	1
	Inglés III	III	1
	Inglés IV	IV	1
<b>9</b>	Francés I	I	1
	Francés II	II	1
	Francés III	III	1
	Francés IV	IV	1
<b>10</b>	Enología	III	1

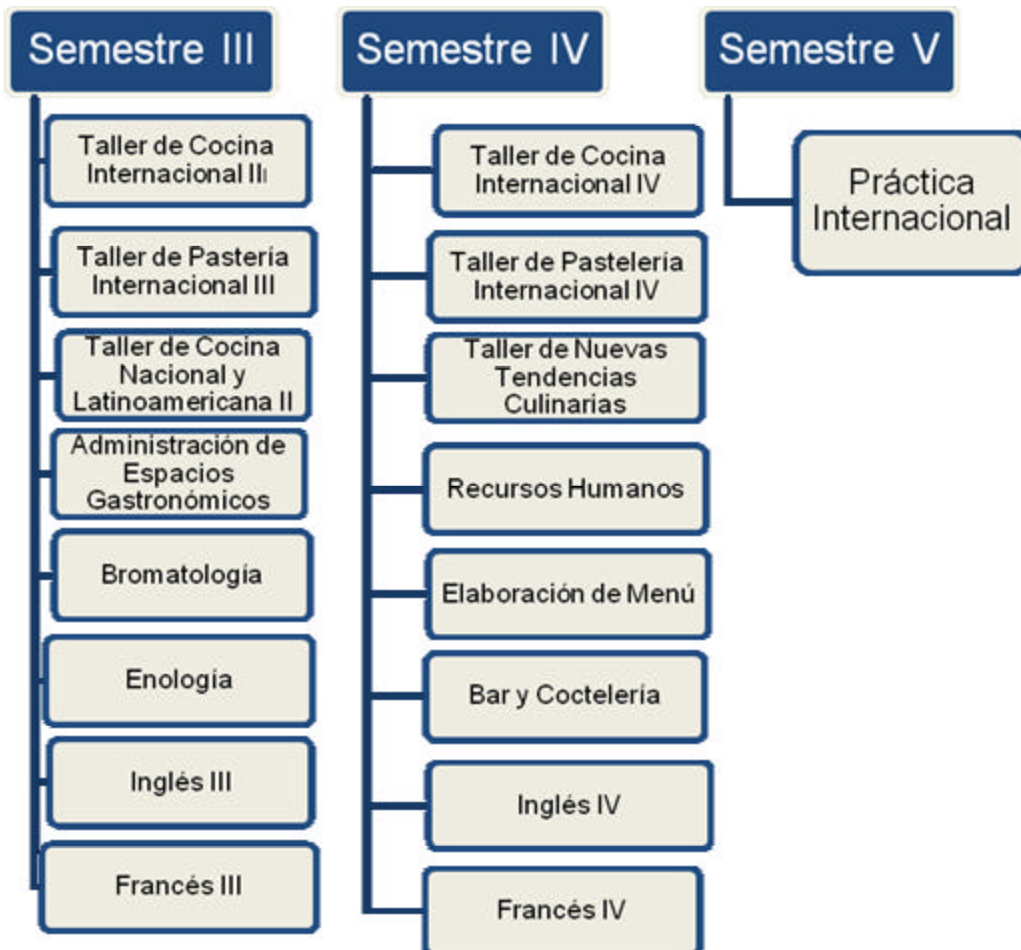
	Bar y Coctelería	IV	1
<b>11</b>	Recursos Humanos	III IV	1
	Legislación	III	1
<b>12</b>	Costos	y III	1
	Presupuestos		
	Compras	y III	1
	Abastecimiento		
	Control de Gestión y	IV	1
	Planificación		
	Emprendimiento	y IV	1
	Evaluación	de	
	Proyectos		
<b>13</b>	Gestión de Eventos	III	1
<b>14</b>	Marketing y Ventas	IV	1

La cantidad de módulos está determinada considerando CFT a plena capacidad de alumnos.

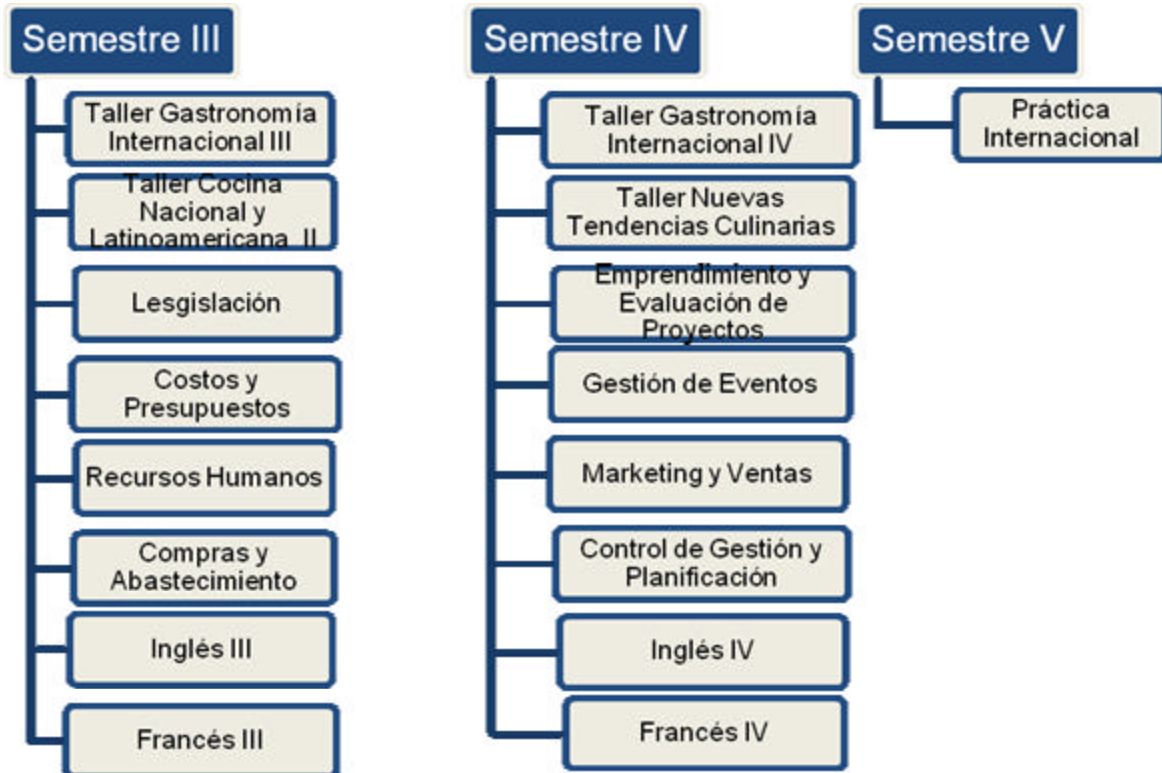
**Anexo 23:** Malla Curricular Plan Común (Semestres I y II)



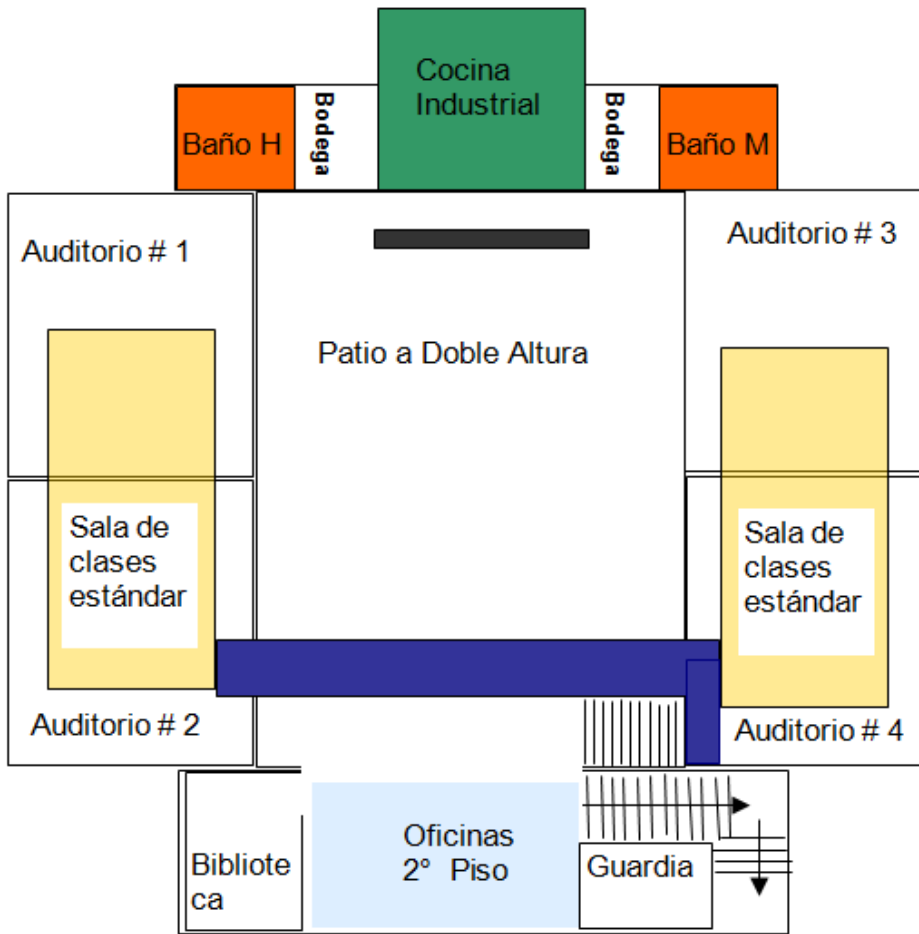
**Anexo 23:** Malla Curricular Gastronomía Internacional.



**Anexo 23:** Malla Curricular Administración Gastronómica

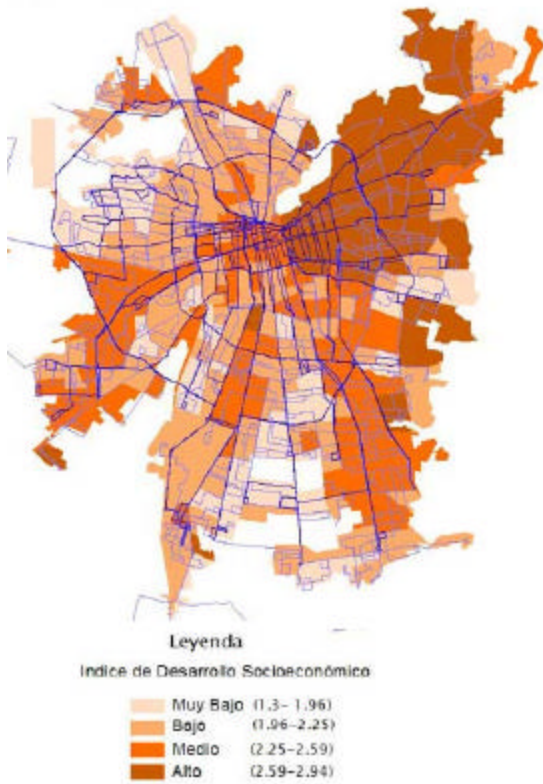


Anexo 24: plano del Layout del CFT.



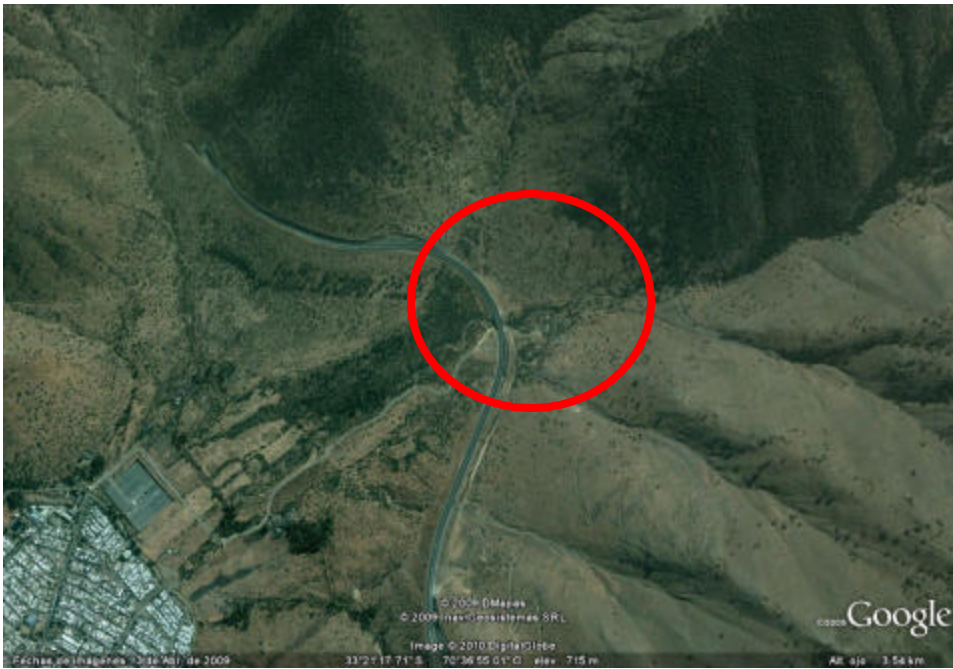
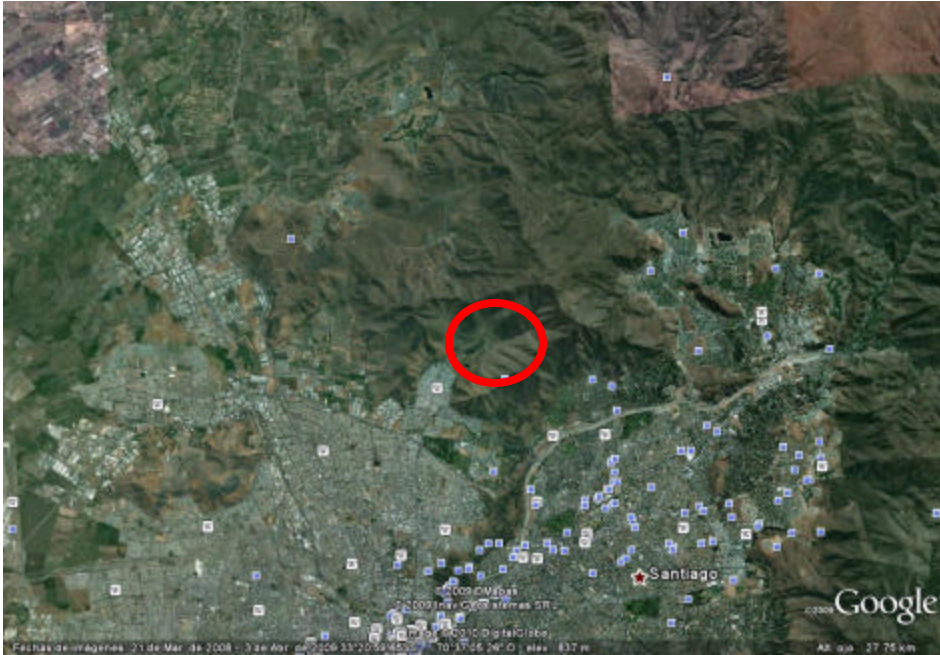


**Anexo 25:** Mapa de Santiago según nivel de desarrollo socioeconómico.

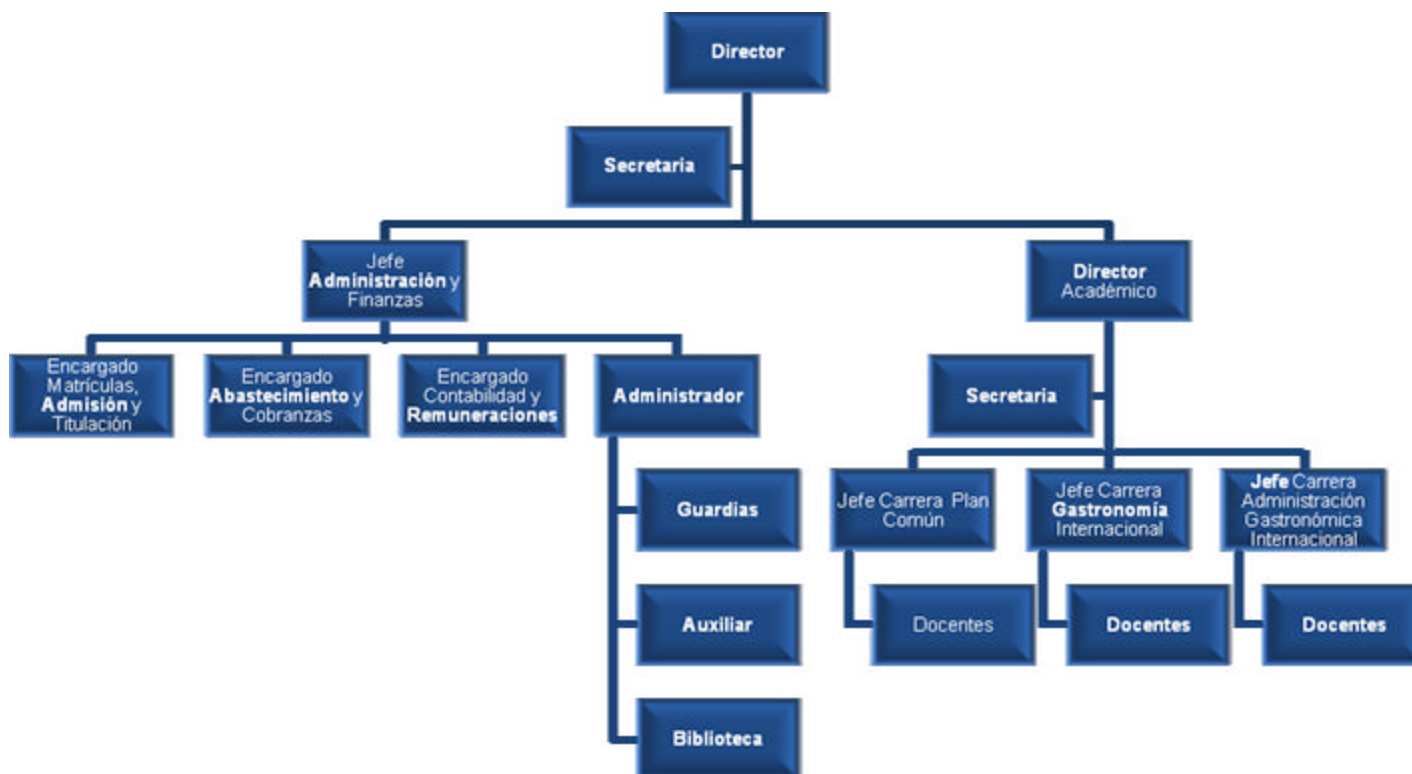


Los colores más oscuros corresponden a aquellos sectores con mayor índice de desarrollo socioeconómico, los cuales se ubican preferentemente en las comunas de Providencia, Las Condes, Huechuraba, Vitacura, Ñuñoa y La Reina.

**Anexo 26:** Mapa de posible ubicación del CFT.



Fuente: Google Earth



Anexo 27: Organigrama CFT.

## **Anexo 28:** Resumen de Funciones del Personal CFT.

1. Director: representante legal del Centro de Formación Técnica. Responsable del correcto funcionamiento del CFT así como de la implementación y cumplimiento de la visión y misión. Debe fijar objetivos y establecer estrategias para cumplirlos.
  - 1.1. Secretaria del Director: involucrada en todos los trámites que impliquen al CFT como institución.
2. Jefe Administración y Finanzas: encargado y responsable de los temas financieros y de administración del CFT, así como responsable de sus subalternos.
  - 2.1. Encargado Matrículas, Admisión y Titulación: recibir y administrar los recursos provenientes de matrículas así como del proceso de titulación.
  - 2.2. Encargado abastecimiento y cobranzas: responsable de la adquisición de materiales para el correcto desarrollo de actividades académicas así como del cobro de letras, pagarés u otro medios de pago (arancel mensual, matrícula anual).
  - 2.3. Encargado contabilidad y remuneraciones: contable a cargo de la contabilidad general del CFT y del pago de las remuneraciones.
  - 2.4. Administrador: responsable del funcionamiento correcto del día a día del CFT y todas sus operaciones.
    - 2.4.1. Guardias: a partir de empresa prestadora de servicios de seguridad, los guardias responderán al administrador como interlocutor con el CFT.
    - 2.4.2. Auxiliares: encargados del aseo, mantención del jardín, salas de clases y bodega.
    - 2.4.3. Biblioteca: responsable por administrar los recursos disponibles en la biblioteca. Llevar inventario de libros y atender alumnos y profesores.
3. Director Académico: responsable de lo netamente académico, como coordinar clases y actividades, contratar profesores, revisar contenidos de clases, etc. La secretaria del Director Académico es responsable de coordinar salas y facilitar materiales a alumnos y profesores.
  - 3.1. Jefes de Carrera: profesor media jornada, profesional especializado y de trayectoria. Coordina alumnos y profesores, así como responsable de solucionar problemas. Orienta a alumnos y profesores. Proactivo, debe generar ideas para el constante mejoramiento del CFT.
  - 3.2. Docentes: encargados de dictar cursos y actividades, realizar controles y evaluaciones, y llevar seguimiento del desarrollo de competencias por parte de los alumnos.

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Bruto Mensual</b>	<b>Sueldo Líquido Mensual</b>	<b>Sueldo Bruto Anual</b>	<b>Sueldo Líquido Anual</b>
<b>Director</b>	2420000	2000000	29040000	24000000
<b>Secretaria del Director</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Jefe Administración y Finanzas</b>	1210000	1000000	14520000	12000000
<b>Encargado Matrículas, Admisión y Titulación</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Encargado Abastecimiento y Cobranzas</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Encargado Contabilidad y Remuneraciones</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Administrador</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Guardias (3)</b>	726000	600000	8712000	7200000
<b>Auxiliares (2)</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Encargado Biblioteca</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Director Académico</b>	1815000	1500000	21780000	18000000
<b>Secretaria del Director Académico</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Plan Común</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Gastronomía Internacional</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Administración Gastronómica Internacional</b>	484000	400000	5808000	4800000
		<b>Total</b>	<b>155364000</b>	<b>128400000</b>

<b>Director</b>	2420000	2000000	29040000	24000000
<b>Secretaria del Director</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Jefe Administración y Finanzas</b>	1210000	1000000	14520000	12000000
<b>Encargado Matrículas, Admisión y Titulación</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Encargado Abastecimiento y Cobranzas</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Encargado Contabilidad y Remuneraciones</b>	847000	700000	10164000	8400000
<b>Administrador</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Guardias (3)</b>	726000	600000	8712000	7200000
<b>Auxiliares (2)</b>	605000	500000	7260000	6000000
<b>Encargado Biblioteca</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Director Académico</b>	1815000	1500000	21780000	18000000
<b>Secretaria del Director Académico</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Plan Común</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Gastronomía Internacional</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Jefe Carrera Administración Gastronómica Internacional</b>	484000	400000	5808000	4800000
<b>Total</b>			155364000	128400000

### **Anexo 30:** Relación existente entre turismo y gastronomía<sup>88</sup>.

Existe un estrecho vínculo entre ambos, considerando que los principales ingresos de un destino están dados el sector alimentos y bebidas. A partir de la década de los ochentas surge el denominado turismo gastronómico y la patrimonialización de la culinaria local, integrándose este componente al patrimonio cultural. Los viajeros buscan placer a través del viaje y de la alimentación buscando lo genuino.

Se puede definir turismo gastronómico como la visita a lugares primarios y secundarios de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde la degustación de platos y/o la experimentación de los atributos de una región especializada en la producción de alimentos es la razón principal para la realización de un viaje.

Existen cuatro grandes motivaciones que explican el atractivo de la gastronomía:

- Motivos físicos: motivaciones relacionadas con alimentos saludables, consumidos en un ambiente estimulante, con cuidada presentación.
- Motivos culturales: estilos de vida asociado a la búsqueda de lo nuevo y auténtico.
- Motivos interpersonales: las personas le dan mayor valor a la función de sociabilización de la comida que a la calidad de los alimentos. Durante un viaje la comida sirve para reforzar lazos y conocer nuevas personas.
- Motivos de estatus: los turistas de intereses especiales realizan gastos promedios superiores a los turistas genéricos, con alto nivel de exigencia y se localizan en segmentos muy específicos.

---

<sup>88</sup> Schlüter, R., Thiel, D. 2008. Gastronomía y Turismo en Argentina, Polo Gastronómico Tomás Jofré. Pasos, Vol. 6, Número Especial, 249-268.

### **Anexo 31:** Flujo de Caja.

Período de evaluación<sup>89</sup>:

Se estima un período de evaluación de 8 años dado que la institución tiene como uno de sus objetivos obtener el licenciamiento, período que dura lo menos unos 6 años, según el proceso descrito en el apartado 4.4 Marco Legal.

Si todo se diese de buena manera luego de ese período al sexto o séptimo año de funcionamiento se alcanzaría el licenciamiento y el CFT debería evaluar las posibilidades de expandir su oferta educativa o crear un nuevo plan de negocios de acuerdo a las condiciones de mercado y su situación financiera a partir del noveno año.

Por lo tanto el período de evaluación es de 8 años.

Ingresos Operacionales:

Los ingresos operacionales están dados por el valor de matrícula anual (\$400.000) y el arancel mensual (\$300.000), éste último pagadero durante 10 meses.

No se consideran dentro de este análisis otras posibles fuentes de ingreso, como las obtenidas por eventos realizados en el CFT dado que la viabilidad y periodicidad de éstos deberán ser analizados con posterioridad.

Costos Operacionales<sup>90</sup>.

<b>Costos Operacionales</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Sueldos</b>	19780000	237360000
<b>Artículos Oficina</b>	100000	1100000
<b>Electricidad</b>	3500000	38500000
<b>Agua</b>	500000	5500000
<b>Mantenimiento Jardines</b>	300000	3300000
<b>Teléfono</b>	300000	3300000
<b>Material Computadores</b>	150000	1650000

---

<sup>89</sup> Todos los valores en pesos chilenos.

<sup>90</sup> El detalle del cálculo de las remuneraciones se encuentra en el Anexo N°29. El cálculo de los restantes costos operacionales se realizó considerando 11 meses, dado que durante el mes de febrero el CFT estará cerrado.



Mantenimiento	800000	8800000
Material Clases	3000000	33000000
Imprevistos	1000000	11000000
<b>Total</b>	<b>29430000</b>	<b>343510000</b>

Costos no Operacionales.

Costos no Operacionales	Mensual	Meses	Anual
Marketing Directo	3000000	5	15000000
Internet	400000	12	4800000
<b>Total</b>	<b>3400000</b>		<b>19800000</b>

Depreciaciones:

De acuerdo a la información obtenida desde el Servicio de Impuestos Internos ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)), los valores de depreciación son los siguientes:

Nómina de Bienes según Actividades	Nueva Vida Útil Normal	Depreciación Acelerada
Útiles de oficina	3	1
Sistemas computacionales, computadores periféricos y similares.	6	2
Pupitres, sillas, bancos, escritorios, pizarrones, laboratorios de química, gabientes, equipos de gimnasia y atletismo, utilizados en establecimientos educacionales	5	1
Equipos de audio y video	6	2
Material audio y video	5	1
Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas de hormigón armado, con o sin losas	50	16

<b>Balanzas, hornos 9</b>	3
<b>microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas</b>	
<b>Herramientas livianas 3</b>	1

Para efectos de este proyecto se utiliza la depreciación acelerado para el cálculo del VPN.

Item	Artículo	Valor <sup>91</sup>	#	Valor Final	Referencia
<b>Equipo de audio y video</b>	Video proyector Viewsonic PJ759 2600L XGA LCD	560624	2	1212248	Refly
<b>Equipo de audio y video</b>	Sony DVD DVP-NS628 USB	39990	4	159960	Falabella
<b>Equipo de audio y video</b>	Sony Pantalla LCD KDL-32XBR9, 32' full HD	449990	4	1799960	Falabella
<b>Útiles de oficina</b>	Multifuncional Epson Stylus TX 115	44920	10	449200	Refly
<b>Sistemas Computacionales</b>	Olidata desktop OL5617, Monitor LCD 18,5'	329990	15	4949850	Falabella
<b>Sistemas Computacionales</b>	Laptop Sony Vaio VGN-NW230T	499990	4	1999960	Almacenes París
<b>Pupitres, sillas, bancos, etc.</b>	Sillas universitarias	10000	120	1200000	Pupitre.cl
<b>Pupitres, sillas, bancos, etc.</b>	Pizarra acrílica 115 x 72 vertical blanca	23612	8	1856696	Ofimarket.cl
<b>Pupitres, sillas, bancos, etc.</b>	Estación de Trabajo	39990	10	3999000	Pupitre.cl

<sup>91</sup> Precios con IVA incluido

<b>Pupitres, sillas, bancos, etc.</b>	Estante repisa	14990	10	149900	Homecenter
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Bandejero para bal econoline	130900	2	261000	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Hervidor mantenedor de agua 20 litros	226100	1	226100	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Termo Mantenedor de sólidos 20 lts, TCC-20S	166600	1	166600	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Termo Mantenedor de líquidos 20 lts, TCC-20L	202300	1	202300	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Estante zincado, EZ-90	95200	3	285600	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Mesón de trabajo 190 x 60, MTS-190	285600	6	1713600	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Lavamanos simple con llave pedal 50 x 50, LVP	202300	3	606900	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Extractor Industrial domo 1/3 HP EBT-451	368900	1	368900	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Batidora 5 litros heavy duty, BHD-5	357000	4	1428000	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Batidora Industrial 20 lts, B-20	1071000	1	1071000	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Licuada industrial 1 lt, LI-1	160650	3	481950	Biggi
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Refrigerador 2x1/2 puerta	702100	1	702200	Biggi

<b>refrigeradores, etc.</b>	aire reforzado RIC-420-2					
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Procesador de vegetales capacidad 3 lts, R-301D	1547000	1	1547000	Biggi	
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Cocina Semi Industrial quemadores CG-4	606900	4	2427600	Biggi	
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Cocina Industrial a gas quemadores, CG-6C	868700	1	868700	Biggi	
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Horno combinado eléctrico de 10 niveles GN-1/1 HCE-10C	4641000	1	4641000	Biggi	
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Freidora Biggi Mediana producción a gas, FG-30	940100	1	940100	Biggi	
<b>Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, etc.</b>	Otros implementos gastronómicos	2000000	1	2000000		
<b>Total</b>				<b>37715324</b>		

Trámites<sup>92</sup>:

Los siguientes son los trámites necesarios para implementar el CFT y las carreras a impartir de acuerdo a los dictámenes del Ministerio de Educación de Chile:

<b>Trámites necesarios para crear un negocio</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Valor Trámite (\$)</b>
<b>Inscribir el dominio.cl</b>	20000 por 2 años	80000
<b>Inscribir nombre como</b>	0,5 UTM <sup>93</sup>	18339

<sup>92</sup> Más detalles de aranceles del CSE en [http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/circulares/Web\\_CSEacred\\_circular114\\_2009.pdf](http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/circulares/Web_CSEacred_circular114_2009.pdf)

<b>marca registrada</b>		
<b>Publicación</b>	<b>Diario</b>	15000
<b>Oficial</b>		
<b>Confeccionar minuta de escritura</b>		150000
<b>Legalizar minuta</b>		45000
<b>Inscripción</b>		200000
<b>Conservador de Bienes Raíces</b>		
<b>Publicación</b>	<b>Diario</b>	60000
<b>Oficial</b>		
<b>Patente Comercial</b>	15000 por semestre	240000
<b>Total</b>		<b>808339</b>

<b>Trámite reconocimiento oficial CFT</b>	<b>UTM</b>	<b>Valor trámite (\$)</b>
<b>Solicitud Reconocimiento Oficial</b>	30	1100370
<b>Adicional por Carrera (2)</b>	10	733580
<b>Autorización Local</b>	Apertura 5	183395
<b>Total</b>		<b>2017345</b>

Total valor de trámites: 2.825.684

Inversión: considerando los valores presentados anteriormente hay que sumar el valor de la inversión en infraestructura, considerando la ubicación y el layout propuestos en el Plan de Operaciones.

<b>Terreno</b>	<b>75.000.000</b>
<b>Inmueble</b>	50.000.000
<b>Total</b>	125.000.000

Por lo tanto la inversión inicial asciende a un total de **\$165.541.008**

Ingresos:

<sup>93</sup> Valor UTM Enero \$36.679

Considerando que corresponde a un CFT que apunta a pocos alumnos por curso se calcula el ingreso anual de cohortes de 30 alumnos con una tasa de deserción anual del 8%<sup>94</sup>. Con esto se alcanzaría un total de 183 alumnos al octavo año de operaciones.

Se considera un valor de matrícula anual de \$400.000 y de arancel mensual de \$300.000, valores similares a la competencia.

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Alumnos</b>	30	58	83	106
<b>Ingresos</b>	102.000.000	197.200.000	282.200.000	360.400.000
<b>Año</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Alumnos</b>	128	148	166	183
<b>Ingresos</b>	435.200.000	503.200.000	564.400.000	622.200.000

---

<sup>94</sup> Esta tasa de deserción fue calculada por Muños, Ortiga y Salazar (2004) para CFT del área de Comercio y Servicios, dado que no se cuenta con datos precisos de deserción de la competencia directa del CFT (Culinary, ECF).

ITEM	0 Y	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y	6Y	7Y	8Y
Ingresos		102.000.000	197.200.000	282.200.000	360.400.000	435.200.000	503.200.000	564.400.000	622.200.000
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0			
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		102000000	197200000	282200000	360400000	435200000	503200000	564400000	622200000
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %</b>		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>COSTOS FIJOS</b>		363310000	363310000	363310000	363310000	363310000	363310000	363310000	363310000
Costos de Operación		343510000	343510000	343510000	343510000	343510000	343510000	343510000	343510000
Marketing		19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000	19.800.000
Gastos Generales y Adm.		0	0	0	0	0			
Desarrollo		0	0	0	0	0			
<b>EBITDA</b>		-261310000	-166110000	-81110000	-2910000	71890000	139890000	201090000	258890000
<b>EBITDA %</b>		0%	0%	0%	0%	17%	28%	36%	42%
Depreciación y amortiz.		7.504.896	10.121.978	21.652.150	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA		-268.814.896	-176.231.978	-102.762.150	-2.910.000	71.890.000	139.890.000	201.090.000	258.890.000
IMPUESTOS 17%		-45.698.532	-29.959.436	-17.469.566	-494.700	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>		-223.116.364	-146.272.542	-85.292.585	-2.415.300	71890000	139890000	201090000	258890000
<b>UTILIDAD NETA%</b>		0%	0%	0%	0%	17%	28%	36%	42%
Depreciación y amortiz.		7.504.896	10.121.978	21.652.150	0	0	0	0	0
<b>INVERSIONES</b>	165.541.008	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en tecnología	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros activos fijos	165.541.008	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-165.541.008	-215.611.468	-136.150.564	-63.640.435	-2.415.300	71.890.000	139.890.000	201.090.000	258.890.000

Notas:

Horizonte de Evaluación: 8 años

Tasa de Descuento : 20%

Valor terminal del Negocio: 138.890.000

VPN Flujo de Caja Puro: - 354.925.597

VPN Valor Terminal: 32.301.375

VPN Total: - 322.624.222

TIR Flujo de Caja Puro: 0%

**Anexo 32:** Informantes.

Rodrigo Morelli: gerente SK comercial. Promotor de la idea de negocio y potencial inversor, entregó primeros lineamientos e ideas.

Magdalena Vial: Administradora de Negocios y banquera profesional, con un nombre reconocido en los círculos gastronómicos. Aportó su visión del negocio, recomendaciones e ideas para desarrollar.

Andrea Cima: Chef Internacional Inacap, aportó su visión del negocio a partir de su experiencia profesional y trayectoria.

Tatiana Salgado: Directora Académica Instituto Profesional CIISA. Aportó su visión del negocio de los CFT e IP, además de clarificar aspectos legales y administrativos.

**Anexo 33:** Referencias Bibliográficas.

- Arteculinario, *Directorio de Escuelas Argentina* [en línea] <<http://www.arteculinario.com.mx/escuelas/directorio.php?pais=ar>> [Consulta 5 de noviembre 2009]
- Arteculinario, *Directorio de Escuelas Perú*, <<http://www.arteculinario.com.mx/escuelas/directorio.php?pais=pe>> [Consulta 5 de noviembre 2009]
- Asociación Chilena de Gastronomía. *Índice Restaurantes. Cámara Nacional de Comercio*, [en línea] <[www.achiga.cl](http://www.achiga.cl)> [Consulta 7 enero de 2010]



- BERNASCONI, Andrés. ROJAS, Fernando. 2003. Informe sobre la Educación Superior en Chile, 1980-2002 [en línea] <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131596s.pdf>>[Consulta 15 de noviembre 2009]
- Borja, *Tendencias Gastronómicas* [en línea] <[http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso\\_restaurantes/Borja.pdf](http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso_restaurantes/Borja.pdf)>[Consulta 6 de noviembre, 2009]
- CAMARENA, Dena., SANJUÁN, Ana. 2007. El mercado de la comida étnica en España. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. España. [en línea] <<http://anic.utexas.edu/project/etext/ciad/31/>>[Consulta 6 enero 2010]
- Capital Regional. *La Hora de las Carreras Técnicas*. [en línea]<<http://www.capitalregional.cl/content/view/456030/La-hora-de-las-carreras-tecnicas.html>>[Consulta 3 de diciembre 2009]
- CELIS, Carolina. 2007. Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago. Santiago: Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Tesis Ingeniero Civil.
- Cepal. *América Latina y el Caribe: producto interno bruto total, variación 2007-2010*, [en línea] <[df.cl/vcms/home/forms/downloader.jsp?id=8831](http://df.cl/vcms/home/forms/downloader.jsp?id=8831)> [Consulta 28 de diciembre 2009]
- Consejo Superior de Educación. 2009. *Comparador de Instituciones*. [en línea] [www.consejo.cl](http://www.consejo.cl)[Consulta 10 de diciembre 2009]
- Consejo Superior de Educación. 2009. Marco Regulatorio Licenciamiento. [en línea]<[http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento\\_marco\\_regulatorio.aspx](http://www.consejo.cl/public/Secciones/seccionlicenciamiento/licenciamiento_marco_regulatorio.aspx)>[Consulta 4 de diciembre 2009]
- Consejo Superior de Turismo. *Índice de Ventas de Restaurantes*. [en línea]<[http://www.cnc.cl/comite\\_consetur\\_bf.asp?opcion=1000](http://www.cnc.cl/comite_consetur_bf.asp?opcion=1000)>. Cámara Nacional de Comercio>[Consulta 7 enero de 2010]

- Duoc UC. Informativo Central Duoc. (febrero 2009). [en línea] <<http://www.duoc.cl/info2/343/n-central5.html>>[Consulta 20 de diciembre 2009]
- Fundación para la Innovación Agraria. Gastronomía. [en línea] <[www.fia.gob.cl](http://www.fia.gob.cl)> [Consulta 14 de diciembre 2009]
- Gastronomía y Compañía. *EL futuro de la gastronomía está en América* [en línea] <<http://www.gastronomiaycia.com/2008/04/22/ferran-adria-el-futuro-de-la-gastronomia-esta-en-america-latina/>>[Consulta 6 de enero 2010]
- Gobierno de Buenos Aires [en línea] <[http://www.bue.gov.ar/faqs/?menu\\_id=124](http://www.bue.gov.ar/faqs/?menu_id=124)>[Consulta 5 de noviembre 2009]
- Hill, Charles. 2007. *International Business: Competing in Global Marketplace*, McGraw-Hill, 7° Edición
- Icare, *Agregando valor al tiempo libre* [en línea] (Agosto 2008) <[http://ww.icare.cl/eveventos\\_anteriores\\_2008/entretenimiento/pdfs/Alejandra\\_Hinojosa.pdf](http://ww.icare.cl/eveventos_anteriores_2008/entretenimiento/pdfs/Alejandra_Hinojosa.pdf)> [Consulta 3 de diciembre 2009]
- *Informetecnico.doc* <<http://avina.net/ImagesAvina/InformeTécnico.doc>>[Consulta 7 de noviembre 2009]
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Estadísticas Sectoriales* [en línea] <[www.ine.cb](http://www.ine.cb)>[Consulta 22 de noviembre 2009]
- Itim International. *Hofstede Cultural Dimensions*. [en línea]<<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>>[Consulta 28 de diciembre 2009]
- MELLER, Patricio., LARA, Bernardo., VALDÉS, Gonzalo. 2009. *Comparación Intertemporal de Ingresos y Probabilidad de Empleo por Carrera, al Primer Año de Titulación*”. Ministerio de Educación, Departamento Ingeniería Industrial Universidad de Chile.[en línea] <[www.futurolaboral.cl/documentos/FL003.pdf](http://www.futurolaboral.cl/documentos/FL003.pdf)>[Consulta 4 de enero 2010]
- Ministerio de Educación. Bases de Datos Divesup. [en línea] <[www.divesup.cl](http://www.divesup.cl)>[Consulta 4 de noviembre 2009]

- Ministerio de Educación. *Bases de datos Educación Superior*. [en línea]<[http://directorio.educasup.cl/b\\_institucion.php](http://directorio.educasup.cl/b_institucion.php)>[Consulta 4 de noviembre 2009]
- Ministerio de Educación. 2008. *Cohorte de Ingreso 2007*. [en línea] <[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)>[Consulta 7 de noviembre 2009]
- Ministerio de Educación. *Estadísticas Institucionales* [en línea]<<http://www.mineduc.cl> Estadísticas Institucionales> [Consulta 4 de noviembre 2009]
- Ministerio de Educación, 2009 *matrícula de pregrado 2008 de educación superior*. [en línea] <[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) >[Consulta 4 de noviembre 2009]
- Ministerio de Educación. 2008. *Ejes claves del proyecto de ley general de educación* [en línea] <<http://www.mineduc.cl/biblio/resumen/200806021703380.EJES%20CLAVES%20LGE.pdf>> [Consulta 25 noviembre 2009]
- MUÑOZ, Patricia., ORTIGA, Jose., SALAZAR, Ximena. Plan de Negocios: Creación de un CFT. Santiago: Universidad de Chile. Tesis Departamento Ingeniería Industrial. 2004
- OCDE. *La Educación Superior en Chile*. [en línea] <<http://www.divesup.cl/images/archivos/la-es-en-chile.pdf>>[Consulta 15 de noviembre 2009], OCDE, World Bank, 2009
- Oficina Internacional del Trabajo. 2009. *Panorama Laboral 2008*. [en línea] <<http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama08.pdf>>[Consulta 15 de noviembre 2009]
- Santiagourmet. *Lista de restaurantes en Santiago*. [en línea] <[www.santiagourmet.cl](http://www.santiagourmet.cl) >[Consulta 17 diciembre 2009]
- Selecting the dimensions that define strategic groups: a novel-market approach [en línea] <<http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001276541>> [Consulta 5 de noviembre 2009]

- Sernatur, *Informe Anual Turismo 2008* [en línea] (Agosto 2009)  
<<http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/estadistica/anuarios/2008.pdf>  
>[Consulta 16 de noviembre 2009]
- SCHLÜTER, Regina., THIEL, Daniela. 2008. *Gastronomía y Turismo en Argentina, Polo Gastronómico Tomás Jofré*. [en línea] Pasos, Vol. 6, Número Especial, 249-268.  
<[http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_8.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_8.pdf)>[Consulta 28 de diciembre 2009]
- World Association of Chefs Societies. [en línea] <[www.wacs2010.cl](http://www.wacs2010.cl)> [Consulta 15 de diciembre 2009]