



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“FACTIBILIDAD TÉCNICO ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CAFETERÍA EN CIUDAD  
EMPRESARIAL”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**DALIA MIRIAM MELLER SEGAL**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN  
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE  
Agosto, 2012**

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de la implementación de un servicio de cafetería en Ciudad Empresarial, a través de la identificación, análisis y dimensionamiento del mercado y la competencia potencial, las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores y el reconocimiento del entorno y los requerimientos para su implementación, incluyendo la inversión requerida y la rentabilidad esperable.

Se inicia este estudio con una revisión general del mercado del té, el café y los servicios de alimentación en Chile, que muestran una evolución positiva hacia el crecimiento en los últimos años. Luego se exponen los resultados de una encuesta a potenciales clientes que muestran consumo distribuido en 3 instancias: desayuno, almuerzo y media jornada, cuyo gasto anual es de aproximadamente M\$5.000 y concentra el 60% en el horario de almuerzo. Este consumo se realiza en los locales de ciudad empresarial, incluyendo los 16 locales existentes, los casinos de las empresas y la venta informal. Además, los encuestados expresan la disposición a gastar aún más, si encuentran lo que desean. Los atributos de decisión identificados apuntan a la cercanía del lugar de trabajo, productos higiénicos y servicio ágil.

Por otro lado, Ciudad Empresarial está creciendo de acuerdo a lo planificado, en vías de duplicar su población flotante actual, por lo cual los servicios existentes no logran cubrir las necesidades.

El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos durante la exploración realizada confirma la hipótesis de la existencia de una oportunidad de implementar un servicio de cafetería, asumiendo el desafío de enfrentar marcas desarrolladas y con economías de escala, y las bajas barreras de entrada que se aprecian en la actualidad.

El proyecto requiere una inversión inicial de mediana envergadura, alrededor de MM\$46, incluyendo equipamientos e inicio de la operación, aunque no se debe obviar el hecho que sus costos generales de operación son elevados

Si el proyecto reacciona de acuerdo a lo esperado, esto es, en consistencia con los resultados obtenidos en la encuesta a potenciales clientes, sería altamente rentable, con una tasa de descuento de 20% se obtendría un VAN de 243MM\$ y una TIR de 112%.

Si el ideal no se cumple y se logra vender sólo la mitad de lo planificado, o la operación debe reducirse a una o dos instancias de alimentación (siempre que incluya el almuerzo), es posible obtener una rentabilidad positiva, aún sin necesidad de ajustar costos.

Considerando las condiciones descritas, se considera un proyecto factible de implementación en términos técnicos, económicos y estratégicos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradecer a mi papá que me apoya, empuja, acompaña y auspicia en mis aventuras académicas. Y al resto de mi familia por aceptar el abandono durante dos años.

A mi “equipo” de amigos que hicieron de esta aventura un período grato de crecimiento integral: Noe, Stefa, Gastón, Carola, Hernán, Ricardo, Alex.

Mis correctoras, el mejor de los apoyos Totty y Joce.

A mis eternas amistades Maysa, Gloria, Paula, Paulina, María Paz, Carlita, Agustín, Arielito y todos los que me acompañaron, aguantaron y esperaron en este eterno período.

A Rodrigo y Ricardo, por darle sentido a este montón de contenidos adquiridos en dos años.

**GRACIAS!!!**

## INDICE

1	Introducción .....	6
2	Objetivos y Resultados Esperados .....	7
2.1	Objetivo general .....	7
2.2	Objetivos específicos .....	7
2.3	Resultados esperados.....	7
3	Diagnóstico: Contextualización.....	8
3.1	Mercado .....	8
3.1.1	Generalidades .....	8
3.2	Mercado Potencial.....	12
3.2.1	Análisis por Tamaño .....	13
3.2.2	Análisis por Crecimiento .....	14
3.3	Clientes .....	16
3.3.1	Análisis demográfico de la zona .....	16
3.3.2	Necesidades e intereses del segmento .....	16
3.4	Competencia .....	18
3.4.1	Experiencia.....	20
3.4.2	Variedad y formato de comida .....	20
3.4.3	Precios.....	21
3.4.4	Formato servicio actual.....	22
3.5	Análisis del Entorno:.....	22
3.5.1	Regulaciones .....	22
3.5.2	Modelos de negocio en el mercado .....	24
3.6	Análisis FODA.....	25
4	Propuesta de Valor .....	26
5	Diseño del Servicio .....	29
5.1	Lugar.....	29
5.1.1	Tamaño .....	29
5.1.2	Ubicación.....	29
5.1.3	Presentación y diseño .....	30
5.2	Productos.....	31
5.2.1	Diseño y moda.....	31

5.2.2	Intensidad .....	32
5.2.3	Variedad .....	32
5.3	Valor.....	32
5.3.1	Precio .....	32
5.3.2	Calidad .....	33
5.4	Personas .....	33
5.4.1	Servicio .....	33
5.4.2	Conocimiento.....	34
5.5	Comunicación .....	34
5.5.1	Posicional .....	34
5.5.2	Promocional.....	35
6	Operación .....	35
7	Evaluación Económica y Financiera .....	36
7.1	Inversión requerida.....	36
7.2	Fuentes de financiamiento .....	37
7.3	Análisis de riesgo. ....	38
8	Conclusiones .....	41
I.	REFERENCIAS .....	43
	ANEXO A: Encuesta aplicada .....	45
	ANEXO B: Resultados encuesta .....	47
	ANEXO C: Importaciones de té y café .....	56
	ANEXO D: Detalle cálculo costos.....	58
	ANEXO D: Condiciones legales relevantes.....	60
	ANEXO F: Análisis de sensibilidad.....	73

## 1 Introducción

El ritmo de vida actual ha llevado a las personas adultas trabajadoras a alimentarse prioritariamente fuera de sus casas.

Una muestra de ello, es el resultado de una encuesta realizada por Trabajando.com a más de 6.000 personas a través de su portal, en la que una de las conclusiones más relevantes fue que el 40% de los encuestados desayuna en la oficina. Aún más, 53% señala que es la manera de llegar puntualmente a su trabajo, 28% prefiere desayunar más tarde. De este 40%, 76% afirmó que lo hacía en el puesto de trabajo, y 22% en el casino.

En la Región Metropolitana emerge, en 1997, un proyecto que pretende transformarse en el segundo “centro de la ciudad”. Ubicado en la comuna de Huechuraba, nace el parque de oficinas llamado Ciudad Empresarial. Este parque cuenta actualmente con más de 600 empresas instaladas en el lugar y puntos de conectividad que consideran el traslado de las 20.000 personas que trabajan en el complejo. Está planificado su crecimiento para los próximos diez años: la población aumentará a unos 50.000 habitantes y se sumarán alrededor de 450.000 m<sup>2</sup> construidos. Sólo entre el 2011 y 2013 se construirán 11 edificios, con una infraestructura equivalente a 90.000 m<sup>2</sup>.

Considerando estos antecedentes, y entendiendo que Ciudad Empresarial cuenta con una variada, pero pequeña oferta de servicios de alimentación, sólo 16 locales establecidos de expendio de comida, , ubicados en diversos puntos del parque., Y que no logran satisfacer las necesidades de todos sus habitantes y visitantes, ya que junto a esta oferta formal, es frecuente observar en sus calles la venta informal de alimentos con gran afluencia de compradores, la que se acentúa al inicio y término de las jornadas laborales:

Se cree que hay una oportunidad de implementar servicios formales de cafetería en “Ciudad Empresarial”, orientadas a entregar el servicio de alimentación al paso entregando productos de calidad, a precios accesibles, y cumpliendo con las regulaciones sanitarias y tributarias del país.

## **2 Objetivos y Resultados Esperados**

### **2.1 Objetivo general**

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de la implementación de servicio de cafetería en Ciudad Empresarial.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Explorar el mercado y la competencia potencial de un servicio de cafetería en Ciudad Empresarial.
2. Investigar las necesidades, intereses y preferencias de los potenciales clientes.
3. Conocer el entorno y requerimientos para la implementación de un servicio de esta naturaleza.
4. Conocer la inversión requerida y la rentabilidad esperable.
5. Conocer las características que requiere un servicio de cafeterías para su implementación.

### **2.3 Resultados esperados**

Se espera obtener como resultado de este trabajo conocer la factibilidad técnica, económica y estratégica para implementar el negocio descrito y un plan para su ejecución.

### **3 Diagnóstico: Contextualización**

Huechuraba es una comuna de 44,8km, que contaba con una población de 74.070 personas al censo 2002 <sup>1</sup>.

Hasta la década de los 50 constituía un territorio fuera del área urbana de la ciudad, y de actividad predominantemente agrícola .y fue creada como Comuna propiamente tal en Marzo de 1981. Entre los años 1990 y 1997 se producen dos tipos de crecimiento urbano predominando el residencial y sumando el relacionado con los servicios e industria entre los cuales se cuentan los loteos El Rosal y la Ciudad Empresarial.

En 14 años de existencia, Ciudad Empresarial ha llegado a contar con más de 600 empresas instaladas y aproximadamente 20.000 trabajadores que circulan diariamente por el parque <sup>2</sup>.

#### **3.1 Mercado**

##### **3.1.1 Generalidades**

###### **3.1.1.1 *Antecedentes del mercado del café en Chile***

Al año 2008, en Chile se consumían 517 tazas de bebidas calientes per cápita, según cifras de un estudio realizado por Euromonitor Internacional, siendo la categoría más importante del mercado el café con un 52,6% de las ventas, de acuerdo al Nielsen Retail Index, con un consumo anual de 166 tazas per cápita, lo que en términos de esta medida significa un 32% del consumo total de bebidas calientes en el país.

En nuestro país el consumo del café, tradicionalmente más apetecido en otoño e invierno, está comenzando a incrementar su consumo en el período estival, debido a

---

<sup>1</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/censos\\_poblacion\\_vivienda/censo2002/mapa\\_interactivo/mapa\\_interactivo.htm](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_poblacion_vivienda/censo2002/mapa_interactivo/mapa_interactivo.htm)

<sup>2</sup> <http://www.ciudadempresarial.cl/>



la versatilidad en su preparación: café con helado, chocolate, crema de leche, con hielo, y hasta combinado con licores.

La marca líder en los hogares es Nescafé (líder mundial, perteneciente a Nestlé, presente en Chile desde 1941) con 56% de las preferencias<sup>3</sup>. El consumo de este producto se ha masificado de tal manera que Nestlé ha decidido expandir su comercialización a través de máquinas de café con sabores más sofisticados como Capuccino, Latte, Vainilla o Mokaccino a precios accesibles.

Este consumo se ve reflejado en el amplio crecimiento de las importaciones de café, especialmente de café sin tostar y sin descafeinar, que en el período Enero Octubre 1990 fue de 5.612,3 Toneladas en M USD6.780,3 y en el mismo período del año 2010 fue de 13.017 Toneladas en M USD29.250,1 cómo se puede observar en la

**Figura 1**

**Figura 1: Importación de café en Toneladas.**



### 3.1.1.2 Antecedentes del mercado del té en Chile

Chile es actualmente el país con mayores ventas de té en Latinoamérica<sup>4</sup>, llegando a un consumo per cápita de 600 gramos al año, 9 mil toneladas de té a año<sup>5</sup>. En cifras,

<sup>3</sup> <http://publimark.cl/nanterior/n166/cafe.htm>

<sup>4</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=53330>

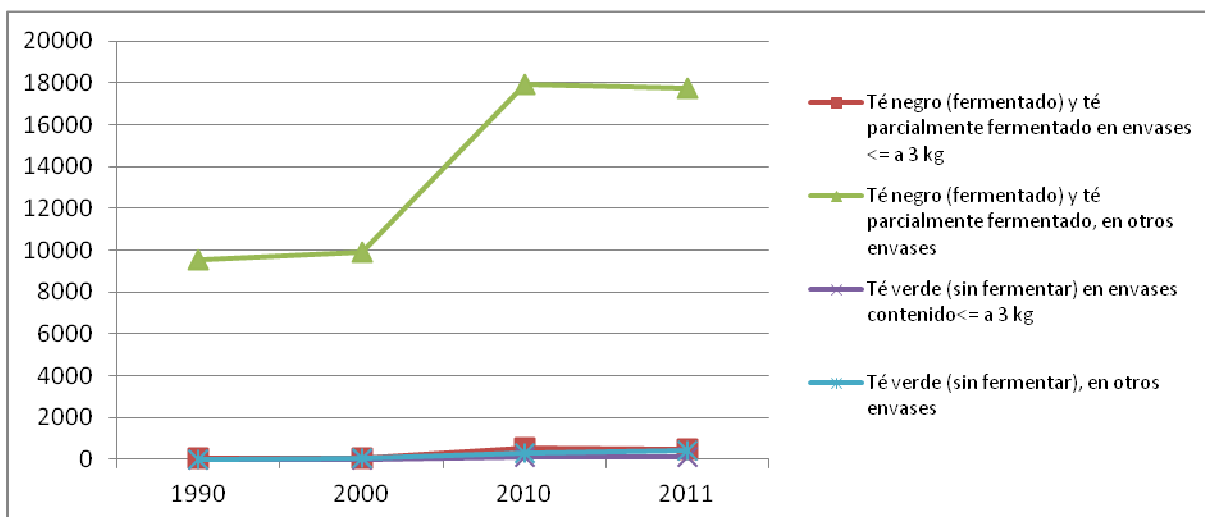
son 90 millones de dólares en un mercado manejado en un 90% por Cambiaso Hnos. y Unilever Best Foods.

De acuerdo a la consultora AC Nielsen<sup>6</sup>, el té representa el 64% de las ventas de bebidas calientes. Actualmente, cada vez que en los hogares del país se compra té, se gasta en promedio \$1.114; mientras que en el segmento C2 este gasto alcanza a los \$1.336, destinando \$15.717 en té durante un año, según el informe de Nielsen.

De acuerdo a los estudios de ODEPA, la importación de Té Negro fermentado y parcialmente fermentado en el período Enero Octubre 1990 fue de 9.543 Toneladas en M USD11.856, y en el mismo período del año 2010 fue de 17.929,1 Toneladas en M USD30.445,7. La importación de té verde creció en mayores proporciones, pero sigue siendo una mínima participación en relación al producto antes mencionado, siendo el crecimiento de 0,2 Toneladas a 308,5 Toneladas, cómo se puede observar en la Figura 2.

**Figura 2**

**Importación de Té en Toneladas.**



**3.1.1.3 Antecedentes del mercado de los servicios de alimentación en Chile**

<sup>5</sup> <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-hora-del-t.html>

<sup>6</sup> <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-hora-del-t.html>

En Chile se calcula en unos 5 millones las personas que componen la fuerza laboral. De ellos, 1 millón 400 mil personas corresponden a empresas familiares o independientes. De los 3 millones 600 mil restantes, 700 mil se alimentan haciendo uso de casinos concesionados o propios de la empresa. Del resto, cien mil personas se alimentan usando vales canjeables en diversos establecimientos. El resto recibe dinero y no hay seguridad de que éste sea utilizado efectivamente en comida.

Esto se suma al aumento en el nivel de ingreso de los chilenos (desde un PIB per cápita de US\$5 mil en 2000 a US\$12 mil en 2010), quienes están destinando más dinero para alimentarse fuera de la casa, lo que se distribuye entre casinos institucionales y restaurantes, impulsando estas últimas industrias<sup>7</sup>. Esto se confirma al revisar las ventas reales de restaurantes en el primer trimestre del 2011, que aumentaron en 13,0% respecto del mismo período del año anterior, el mejor resultado a nivel trimestral desde que se tiene registro (si bien está influido por la contracción de 4,4% experimentada en el primer trimestre de 2010, da cuenta del consistente mejoramiento de la actividad gastronómica, impulsada por el dinámico comportamiento del consumo privado, que en el primer trimestre creció en 12,6%, y en menor medida por la mayor llegada de turistas extranjeros al país), según la muestra que compone el Índice de Ventas de Restaurantes de la Región Metropolitana, elaborado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile y la colaboración de Achiga<sup>8</sup>.

En términos de servicios de alimentación institucional, 4 grandes compañías de distintas nacionalidades se reparten el mercado en Chile, dominando el mercado la empresa estadounidense Aramark, que funciona con la marca Central Restaurante. El segundo lugar es ocupado por la francesa Sodexho y en el tercer lugar está Compass Group, de origen inglés<sup>9</sup>. En el cuarto lugar se encuentra Casino Express, del grupo El Rosal de Santa María.

---

<sup>7</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/movil/iphone.asp?id=82340>

<sup>8</sup> Informe Restaurantes I Trimestre 2011, Cámara Nacional de Comercio, Turismo y Servicios de Chile CNC

<sup>9</sup>

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0131082004021X0020036&idcuerpo=>

El potencial de crecimiento de las actividades asociadas a la alimentación de este tipo se estima en casi US\$ 1.500 millones <sup>10</sup>.

### 3.2 Mercado Potencial

Entendemos por Mercado Potencial los diferentes grupos de personas que se espera frecuenten el establecimiento<sup>11</sup>. Este estudio acota el mercado a la población flotante del sector denominado Ciudad Empresarial, la que se caracteriza a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a trabajadores del sector. Esta caracterización es la que permite construir el concepto de servicio ajustado a las necesidades e intereses de los segmentos que se definan como objetivos o alcance de clientes.

Anualmente, el consumo de alimentos de la población flotante de Ciudad Empresarial asciende aproximadamente a:

DESAYUNO	ALMUERZO	MEDIA MAÑANA / MEDIA TARDE
\$ 1.107.076.645	\$ 3.053.128.000	\$ 905.632.000

**Fuente:** Encuesta a clientes (Anexo 2)

---

<sup>10</sup>

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0131082004021X0020036&idcuerpo=>

<sup>11</sup> WALLACE L. Rande. Introduction to Professional Foodservice. John Wiley & Sons, Estados Unidos 1996. ISBN 9780471577461

La disposición al gasto se puede resumir de la siguiente forma:

<b>DISPOSICIÓN AL GASTO</b>	<b>DESAYUNO</b>	<b>ALMUERZO</b>	<b>MEDIA MAÑANA / MEDIA TARDE</b>
\$ promedio por compra			
<b>Cafetería</b>	<b>\$ 1.915</b>	<b>\$ 3.400</b>	<b>\$ 1.227</b>
<b>Snack</b>	<b>\$ 1.286</b>	<b>\$ 2.000</b>	<b>\$ 1.889</b>
<b>Golosinas dulces</b>	<b>\$ 1.231</b>	<b>\$ 1.333</b>	<b>\$ 1.167</b>
<b>Masas dulces frescas</b>	<b>\$ 1.400</b>	<b>\$ 1.833</b>	<b>\$ 1.412</b>
<b>Sandwiches</b>	<b>\$ 1.680</b>	<b>\$ 3.269</b>	<b>\$ 2.214</b>
<b>Comida Rápida</b>	<b>\$ 2.429</b>	<b>\$ 3.148</b>	<b>\$ 1.800</b>
<b>Ensaladas</b>	<b>\$ 2.714</b>	<b>\$ 3.725</b>	<b>\$ 2.167</b>
<b>Platos elaborados</b>	<b>\$ 3.286</b>	<b>\$ 4.750</b>	<b>\$ 2.500</b>
<b>ANUALIZADO</b>	<b>\$ 3.097.839.696</b>	<b>\$ 6.551.612.269</b>	<b>\$ 1.941.237.690</b>

Fuente: Encuesta a clientes (Anexo 2)

### 3.2.1 Análisis por Tamaño

En Ciudad Empresarial trabajan actualmente aproximadamente 20.000 personas distribuidas en 50 edificios/ 620 empresas en 240.000m2 construidos. Además existen 3 edificios habitacionales.

Las necesidades de alimentación se intentan cubrir con 16 restaurantes y 8 cafeterías formalmente establecidas, agrupadas principalmente en 3 espacios de formato strip center:

- Strip de la Ciudad: ubicado en Avenida El Parque, junto al ingreso principal desde Américo Vespucio.
- “Bulevar” de la Ciudad: ubicado en la esquina norponiente de Avenida El Parque y Avenida Santa Clara, en el centro del parque de negocios.
- Plaza del Parque: ubicado en la esquina sur poniente de Avenida El Parque y Avenida Santa Clara, en el centro del parque de negocios.

Previo al terremoto operaba un “Patio de Comidas” en el Edificio Plaza del Parque, también en el centro de la Ciudad, cuya reconstrucción aún no termina. Varios de los locales que estaban en esa ubicación se trasladaron al Strip Center o simplemente desaparecieron.

Otros espacios de cobertura de las necesidades son las soluciones entregadas por casinos propios de las empresas y por la venta informal que se realiza en las calles de la Ciudad.

### **3.2.2 Análisis por Crecimiento**

El plan de expansión de Ciudad Empresarial <sup>12</sup> considera la construcción de 11 edificios en el período 2011-2013 y hacia el 2014 está programada la construcción de 450.000m<sup>2</sup> con la consecuente ampliación de la población flotante.

Desde otra perspectiva, es posible apreciar que si bien las ventas de los restaurantes habían tendido a la baja los años 2008 y 2009, a partir del primer semestre del 2010 las ventas han aumentado progresivamente, de acuerdo a estudios realizados por la Cámara Nacional de Comercio<sup>13</sup>. La evolución se puede apreciar en la Figura 3:

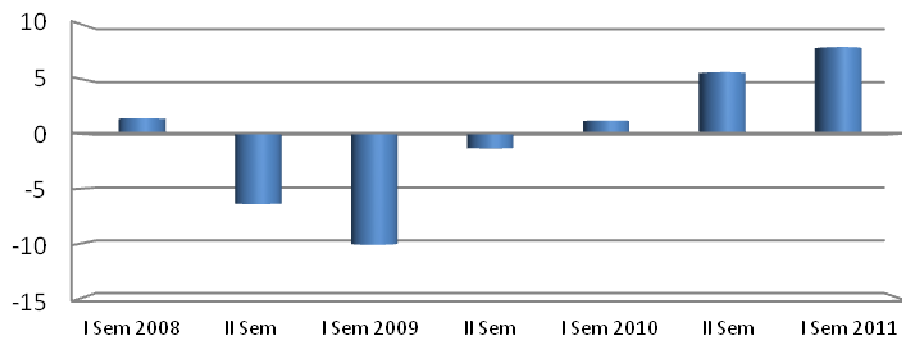
---

<sup>12</sup> <http://www.ciudadempresarial.cl/noticias-ciudad-empresarial/prensa/29-220811-reportaje-ce-la-segunda.pdf>

<sup>13</sup> Informe Restaurantes II Semestre 2011, Cámara Nacional de Comercio, Septiembre 2011

**Figura 3**

**Ventas Reales de Restaurantes  
(% Variación Anual, por Semestre)**



**Fuente:** Depto. De Estudios CNC

En términos del año en curso, el mismo estudio indica que el resultado de las ventas de restaurantes durante el primer semestre del año ha sido positivo, estimando que las ventas de restaurantes crecerán en torno al 6% en 2011, superando el aumento promedio de 3,6% registrado en 2010. Es posible apreciar esto en la tabla de la Figura 4:

**Figura 4**

<b>Ventas Reales de Restaurantes (% Variación Promedio Trimestral)</b>					
Años	% Variación Trimestral				Año
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	
2000	3,4	1,2	-3,6	2,6	0,8

2001	-6,1	-11,7	-8	-12,1	-9,6
2002	-5,3	-4,1	-5,8	-1,2	-4
2003	-4,8	-1,9	1,5	8	1,1
2004	2,5	-1,2	4,4	-0,8	1,1
2005	6,5	5,6	2,9	0,3	3,5
2006	3,8	3,4	2,6	-4	1,1
2007	-3,1	1,2	-2,2	1,7	-0,5
2008	-0,4	3,2	-7,5	-5,4	-2,8
2009	-7,9	-12,2	-2,2	-0,4	-5,5
2010	-4,4	6,8	6,4	4,9	3,6
2011	15	1,8			

**Fuente:** Depto. De Estudios CNC

### 3.3 Clientes

#### 3.3.1 Análisis demográfico de la zona

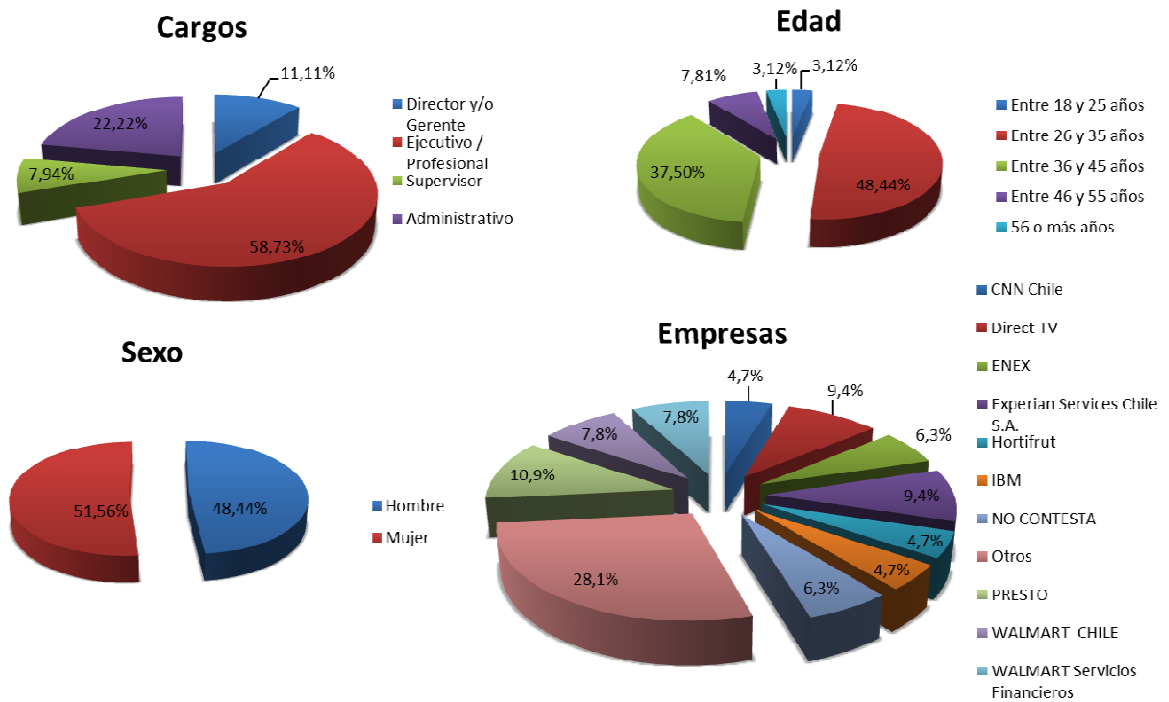
No hay información demográfica oficial respecto de Ciudad Empresarial. Se considera parte del crecimiento fragmentado de la comuna, iniciado el año 1997, con una población habitacional de estrato socioeconómico medio alto que habita en las tres estructuras habitacionales que se encuentran dentro de la Ciudad.

#### 3.3.2 Necesidades e intereses del segmento

Para conocer las necesidades e intereses de la población flotante del sector se aplicó una encuesta (ver Anexo 1) a una muestra de 64 personas con la distribución presentada en la Figura 5:

**Figura 5**





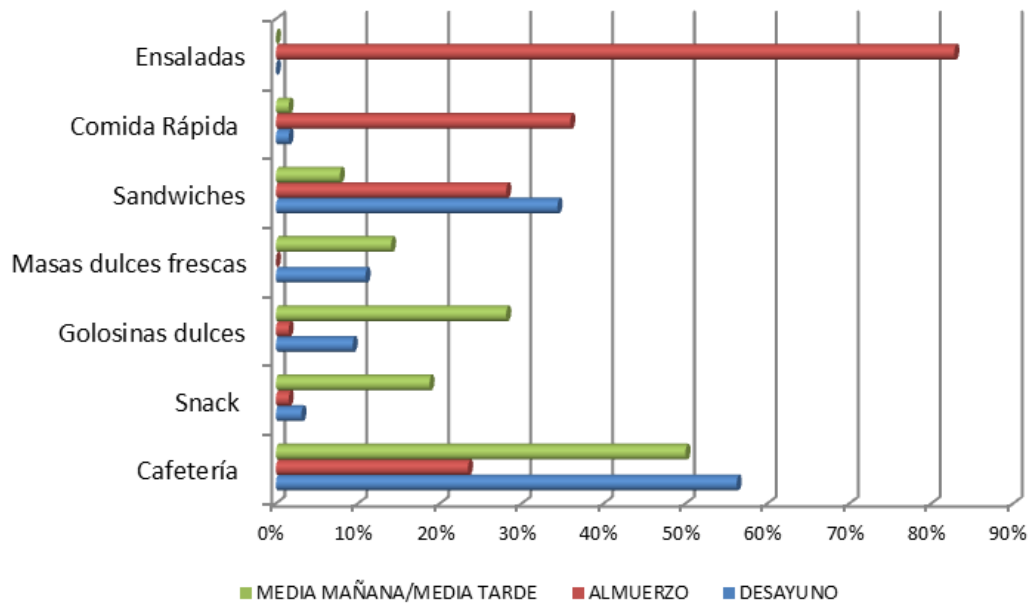
Fuente: Encuesta a clientes (Anexo 2)

Como resultado de la encuesta aplicada respecto de los alimentos consumidos fuera del hogar, es posible destacar que los elementos de Cafetería son los señalados como los más consumidos en todas las instancias y por todos los segmentos. El 56,25% de los encuestados consume Cafetería en la instancia identificada como Desayuno, el 23,44% durante el Almuerzo y 50% a Media Mañana y/o Media Tarde. 42,19% de los encuestados indica que para el Desayuno compra sus productos de cafetería en el Comercio Formal, y 39,06% compra a Media Mañana/ Media Tarde.

También aparece considerable el consumo de Sándwiches durante la jornada, que alcanza al 34,38% durante el Desayuno y 28,12% durante el Almuerzo.

Por último, Ensaladas es lo preferido para el almuerzo por el 82,81% de los encuestados y 43,75% declara comprarla en el Comercio Formal al menos una vez por semana y 18,75% recibe esta merienda de su Empresa.

Figura 6



Desde otra perspectiva, se puede observar que 71,19% gasta \$1.000 o menos en sus consumos de Desayuno y Media Mañana/ Media Tarde, 41,94% gasta entre \$1.000 y \$3.000 en el almuerzo.

Las características más valoradas son: Condiciones de higiene del local, calidad, sabor, presentación del personal y agilidad/ rapidez de la atención y las características menos valoradas son comodidades como televisión, wifi, etc.; disponibilidad de terraza, diseño del local, Delivery, ruido ambiente y luminosidad.

También es posible concluir que la mayoría de las personas está dispuesta a caminar una cuadra en el Desayuno y a Media Mañana/ Media tarde, y están dispuestas a caminar entre 2 y 5 cuadras para comprar su Almuerzo.

### 3.4 Competencia

Es posible identificar competidores directos, indirectos y potenciales dentro de Ciudad Empresarial.

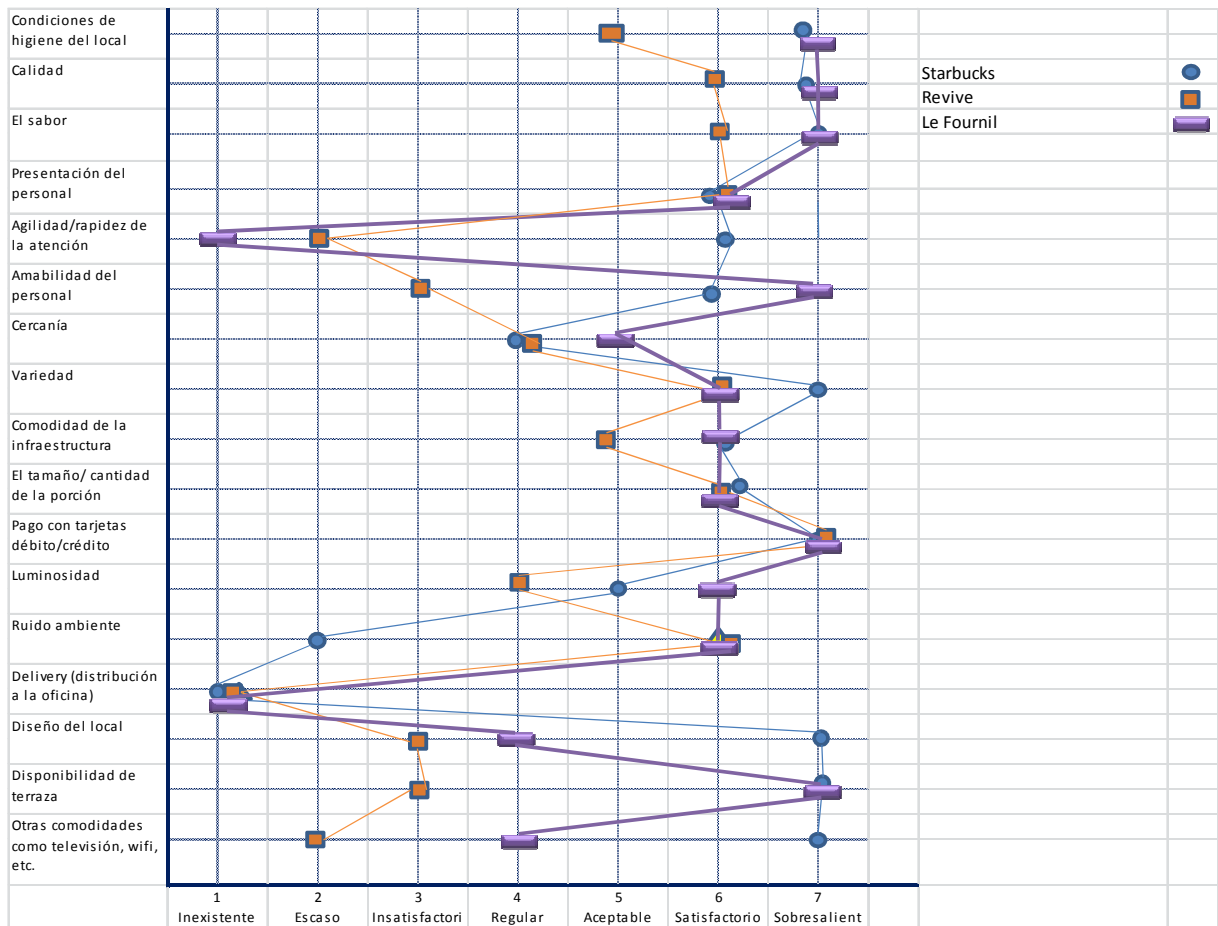
Entenderemos por competidores a aquellos que tienen presencia en el mercado cercano con productos de cafetería, y entre estos están: Starbucks Coffee, (Getaway), Le Fournil, Super Delicious, Café Al Toque, Revive, de Panes y Más

Cómo competidores indirectos entenderemos a aquellos que ofrecen productos o servicios distintos, pero que satisfacen las mismas necesidades: máquinas de snack y de café en las empresas, kioscos, vendedores ambulantes, Office Sándwich.

Competidores potenciales son aquellos que en la actualidad no ofrecen productos similares, pero por su naturaleza, podrían ofrecerlo en un futuro: Ombú, Fuente Nacional, Bambú, Ok Market, Kandy Market.

En los términos de preferencia de los potenciales clientes, se puede entender la competencia directa más relevante, de la siguiente forma:

## **Figura 7**



### 3.4.1 Experiencia

La experiencia de compra ofrecida por la competencia identificada como directa es variada y dispersa en la mayor parte de los factores estudiados, pero muestra una tendencia relevante a la hora de escoger un local para consumir: ofrece un “lugar” para el consumidor, un espacio para que se sienta cómodo en diferentes estilos, con atención gentil y grata, en versiones de mayor o menor agilidad, de servicio a la mesa y autoservicio pero con un contacto permanente y emocional con el cliente que busca instalar una imagen y sensaciones únicas.

### 3.4.2 Variedad y formato de comida

En la competencia identificada como directa se puede encontrar tres formatos de comida:

- Starbucks Coffee ofrece poca variedad de alimentos y productos de cafetería versionados para alcanzar mayor profundidad. Los alimentos son preparados centralizadamente y distribuidos por Castaño bajo recetas y licencia de la empresa, envasados y conservados refrigerados en cada local hasta su venta.
- Revive ofrece un amplio surtido en cafetería, sándwiches y ensaladas, asociados a un autoservicio que ofrece almuerzo. Posee productos ya preparados y que se envasan cuando son solicitados por el cliente, y la posibilidad de que los sándwiches sean preparados a la minuta (completamente customizables). En términos de bebidas calientes, la oferta es limitada y tradicional.
- Le Fournil ofrece una amplia variedad de preparaciones de estilo francés que se ejecutan a partir de elementos frescos o se ensamblan en el local a partir de componentes pre-hechos envasados al vacío. En sándwiches y ensaladas la variedad es media y customizable a partir de las propuestas de la carta (se pueden quitar y agregar algunos elementos). En términos de cafetería, la oferta es limitada a bebidas tradicionales.

### 3.4.3 Precios

Respecto de los principales competidores, los rangos de precio se pueden observar en la Figura 8:

**Figura 8**

PRODUCTOS	Starbucks	Le Fournil
Gaseosas	-----	\$1.100
Otras Bebidas/ Jugos	\$1.950 - \$3.250	\$1.100 - \$2.450
Té	\$1.250 - 2.350	\$1.000
Café	\$1.000 - \$.2350	\$1.100
Chocolate Caliente	\$1.600 (para niños) - \$2.400	\$1.650
Sándwiches	\$1.800 - \$2.750	\$2.150 - \$5.550
Ensaladas	\$3.400	\$4.950 - \$6.550

#### **3.4.4 Formato servicio actual**

En la competencia identificada como directa se puede encontrar tres formatos de servicio:

- Starbucks Coffee: el local cuenta con espacios orientados a la comodidad para sentarse y compartir, y otras amenidades como terraza y wi-fi libre para los consumidores. La compra se realiza solicitando y pagando en caja lo que se va a consumir. Lo adquirido es entregado en vasos desechables y bolsas de papel, o bien los alimentos de consumo en el local pueden ser desempacados y calentados para el cliente, y entregados en vajilla de porcelana.
- Revive: ofrece un autoservicio de almuerzo con bandejas y un mesón de cafetería. Para los productos de cafetería se hace la solicitud en caja y luego hay que entregar el ticket a una de las personas que atiende, quien además de recibir el pedido lo prepara completo (incluidos los sándwiches fríos y calientes, o empaqueta uno previamente preparado, y el tipo de café que se escoja).
- Le Fournil: ofrece un servicio a la mesa, atendido por garzones que conocen la carta y tienden a “recomendar” algunas especialidades. La atención es amable y formal. Ofrecen además, a diferencia de los otros mencionados, un servicio de delivery gratuito en la zona.
- 

### **3.5 Análisis del Entorno:**

#### **3.5.1 Regulaciones**

Las regulaciones nacionales requieren de una serie de procedimientos para constituir una empresa:

- a. Definir el tipo de empresa: Empresa Unipersonal o Individual, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), Sociedad Anónima (S.A.)

- abierta o cerrada, Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.), Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria.
- b. Realizar la escritura de constitución de sociedad, legalizarla y materializar la personalidad jurídica.
  - c. Inscribir la sociedad en el Registro de Comercio y publicar en el Diario Oficial.
  - d. Realizar Iniciación de Actividades de la persona jurídica ante el Registro Civil.
  - e. Emitir boletas de compraventa y facturas, y otros documentos tributarios, y efectuar timbraje.
  - f. Contar con los libros contables de acuerdo a requerimientos de SII y efectuar timbraje.

Una vez constituida y legalizada la empresa, se deben obtener los permisos para su puesta en marcha. Es necesario contar con el espacio físico para determinar en detalle pero en términos generales se requerirá obtener:

- g. Certificado de Informaciones Previas en la Dirección de Obras Municipales de la Comuna.
- h. Certificado de Calificación Técnica en el Seremi de Salud correspondiente (presentando Plano de Planta del Local y Memoria Técnica de las Características de la Construcción y/o Ampliación, Laborales, Informe Sanitario Favorable en caso de que se posea, y si están disponibles, incluir los catálogos de las maquinarias, equipos, o sistemas de control de material particulado, aerosoles u otros).
- i. Certificado Municipal de Zonificación en el al Seremi de Salud o Servicio de Salud correspondiente al domicilio de la sociedad.
- j. Autorización Sanitaria al Seremi o la Autoridad Sanitaria de la comuna.
- k. Permiso de Obra Menor (para remodelar interiormente un inmueble) solicitado a la Dirección de Obras Municipales.
- l. Recepción Definitiva de Obra (una vez terminada la remodelación) solicitado a la Dirección de Obras Municipales.
- m. Patente Municipal en el Departamento de Patentes Municipales

La gestión de las condiciones antes mencionadas tiene un costo aproximado de \$560.000, y se puede realizar en un plazo de aproximadamente 3 meses (ver Anexo

4), a esto se debe sumar lo relacionado con Derechos de Marca, trámites laborales de empleados si los hubiera, y trámites bancarios.

Por otro lado, se deben considerar las regulaciones propias del parque de oficinas Ciudad Empresarial.

### 3.5.2 Modelos de negocio en el mercado

Se exploraron 3 Modelos de Negocio entrevistando a sus dueños/ administradores.

**Figura 9**

	Marca	La Créme	Café Di Roma	Vicios (Obulco Inversiones-Vicios, Vittamina, Musume)
Identificación	Dirección	Av. Presidente Riesco 5711 Loc. 103, Las Condes	Las Bellotas 191, Providencia	Paseo Orrego Luco 43 - A, Providencia
	Entrevistado	Propietaria	Administradora por 12 años	Socio propietario
	Venta Mensual Aprox.	M\$37	M\$16	-----
La tienda	Tamaño	Capac. para 60 personas aprox. (mesones compartidos)	40 personas aprox.	Hasta 400 personas en 90 mesas.
	Ubicación	Las Condes	Providencia	Providencia
	Diseño y distribución	Diseño propio, optimización de espacio.	Optimización de espacio. Muebles de terraza apilables importados anualmente	Sencillo, colores fuertes en interiores. Gran terraza exterior en paseo peatonal.
Productos	Surtido (competitivo, diferenciado, de conveniencia, oportunista): Categorías y profundidad	Surtido diferenciado, identidad a través de productos de fabricación propia	Surtido oportunista, 27 productos, mayoritariamente preparaciones de café.	Surtido competitivo, insumos de buena calidad a precios moderados. Relación de colaboración con la competencia directa/vecinos.
	Intensidad de inventario (perecibles y no perecibles), almacenamiento.	De acuerdo a rotación, almacenados en 2 bodegas cerca de la tienda y una en la cocina/fábrica	Azúcar, leche y café llega 2 veces a la semana y se guarda en la bodega	Inventario semanal de no perecibles. Perecibles para 3 días.
	Diseño, fabricación propia.	Fabricación de ensaladas, sándwiches y masas dulces.	Sólo se muele café, no se fabrica nada	Se compra elaborado. Se montan platos, se cocina lo mínimo.
Valor	Precio	Precios de mercado, se considera más barata que Parque Arauco.	Igual que el Café Haití	Precios moderados, privilegio 2x1
	Calidad	Alta calidad de insumos.	Insumos de calidad reconocida	Insumos de buena calidad, marcas reconocidas.
Personal/ Servicio	Cantidad y tipo/ tiempo parcial o completo y horarios.	23 personas, entre jornadas completas y parciales,	8 personas, incluida la administradora y una cajera	Aprox. 20 personas, principalmente estudiantes a tiempo parcial
	Estándares de atención	Idealmente que conozcan el surtido.	Cercanía con los clientes, amabilidad y respeto	Atención personalizada, informal y cercana.
	Entrenamiento/ Conocimiento	En el local	En el local	Capacitación por pares
	Clima	Grupos separados	Buenas relaciones	Mayoritariamente amistoso.
Comunicaciones	Posicionamiento	Inicialmente única cafetería en el proyecto de edificación.	Salida del metro Los Leones	Boca a boca



	Promociones	No hay promociones.	5 promociones en el local	Happy hour, 2x1, en punto de venta.
Sistemas	TI	Sistema de caja y Excel	Máquina registradora	Soft restaurante: facturas y recetas
	Mecanismos de Control	No hay	Experiencia indica duración de cada kg de café.	Cámaras en todo el local.
Logística	Transporte/ almacenamiento	Sólo almacenamiento en bodegas	Proveedores entregan	Un encargado de compras perecibles y una camioneta para transporte. Otros proveedores traen mercadería. Bodega con capacidad para una semana de insumos.
	Planificación	No hay	Semanal	Semanal
Proveedores	Volúmenes	Reactiva	Experiencia indica duración de cada kg de café. 30 kg a la semana, 120 croissant diarios	Provisiones semanales
	Fechas/ horarios	A solicitud y disponibilidad	Martes y jueves	Estables, pactadas con proveedores. Compras en La Vega se realizan martes y jueves.
	Relaciones	Proveedores de largo plazo	Proveedores de largo plazo	Estables. Fiel a proveedores.
Clientes	Clientes	Profesionales de la zona	Fieles, de larga data más los clientes de paso.	Universitarios y profesionales jóvenes.

### 3.6 Análisis FODA

Al analizar las distintas dimensiones del mercado es posible diagnosticar:

**Figura 10**

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica, en un sector alejado del núcleo comercial, que actualmente no cuenta con los servicios que cubran las necesidades de alimentación del subsector.	Fuerte competencia de dos marcas desarrolladas y con economías de escala: Starbucks y Le Fournil.
Cercanía deseada por los potenciales clientes.	
Servicio rápido/ágil, brindado por trabajadores expertos en los productos y servicios ofrecidos.	Falta de experiencia en el negocio
Alta variedad de productos combinables que permiten armar el sándwich/ensalada, ajustado al gusto y a las necesidades dietéticas de cada consumidor.	Local único con compras de bajo volumen (y concentrado en alimentos perecibles), menor poder negociador con los proveedores
Barras y mesas sin asientos (al paso)	Sin alianzas con proveedores
Capital inicial propio (solventía económica)	
Variedad en las modalidades de pago	

Delivery en bicicleta (rapidez y bajo costo)

Oportunidades	Amenazas
Cubrir las actuales necesidades de alimentación de CE, lo que no logra la oferta actual en ninguna de las instancias: 16 locales para una población flotante de 20.000 y en crecimiento, altamente concentrados.	Posible incursión de nuevas cadenas y franquicias reconocidas
Captar clientes alejados del centro de CE	Proliferación de nuevos establecimientos asociados a las nuevas edificaciones del sector
Nuevas urbanizaciones que ofrecen oportunidades de crecimiento.	Bajas barreras de entradas para un servicio fácil de imitar

#### 4 Propuesta de Valor

Para definir la estrategia se plantean 4 preguntas básicas <sup>14</sup>:

##### 1. ¿Qué quieren los consumidores?

Los consumidores del segmento al que se pretende cautivar expresan claras preferencias por aspectos tales como: comodidad, higiene, calidad y rapidez. Hemos de considerar entonces, servicios cercanos a su espacio de trabajo, donde existan muy buenas condiciones de higiene del local. Es fundamental la calidad, sabor y presentación de los productos ofertados y donde la actitud del personal y la agilidad/rapidez de la atención son primordiales. Respecto de los productos, la preferencia son sándwiches y ensaladas en precios que van de los \$3.000 a los \$4.000.

La oferta de estos factores, en la zona geográfica establecida, y con las características deseadas es casi nula.

---

<sup>14</sup> DÁNDREA, GUILLERMO ET AL, Retail Management, 2ª Edición Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2004.

## **2. ¿Qué queremos hacer?**

Implementar un servicio de cafetería con altos estándares de calidad, orientado a satisfacer las necesidades del público profesional del sector norponiente principalmente, ya que, este segmento en particular, se encuentra alejado del centro de Ciudad Empresarial. Queremos ofrecer en él una amplia gama de productos saludables y de buen sabor a precios de mercado, con un servicio ágil y rápido y en un espacio que ofrezca las características higiénicas deseadas por los consumidores.

## **3. ¿Qué podemos hacer?**

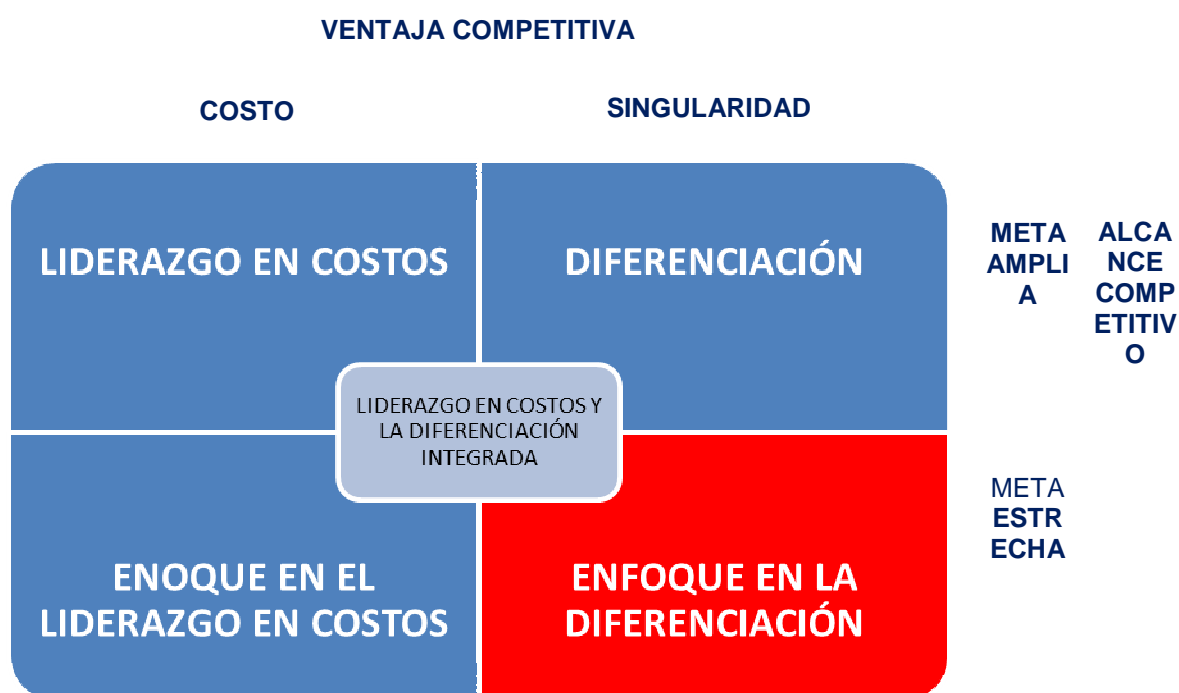
Implementar un servicio de cafetería que ofrezca bebidas calientes y frías de calidad, y una variedad de sándwich (diferentes tipos de pan y complemento vegetal o cárneo) y ensaladas base que se puedan complementar con ingredientes de una barra fría, en un sistema de envasado al vacío que conserve el alimento en condiciones de higiene y frescura óptimas y permitan su compra ágil.

## **4. ¿Qué nos dejan hacer?**

El mercado de la zona no es capaz de satisfacer la demanda actual y la población de la zona está creciendo por lo que las posibilidades de establecer esta oferta tiene bajas barreras de entrada.

La posición estratégica deseada es el Enfoque por Diferenciación considerando que la cafetería está orientada a satisfacer las necesidades de un grupo estrecho de clientes: trabajadores ubicados en la zona de Ciudad Empresarial y busca posicionar una oferta diferente y valiosa para estos clientes en términos de cercanía física, higiene y agilidad en la atención.

**Figura 11**



A partir del análisis FODA, se construye una propuesta de valor que integre las siguientes características para el beneficio de los consumidores:

1. Generar una sensación de cercanía y accesibilidad al local y sus productos, aprovechando la distancia física de los núcleos existentes. Usarlo como factor diferenciador en la promoción del servicio ofrecido.
2. Otorgar un servicio ágil, rápido y cómodo.
3. Ofrecer productos orientados a satisfacer los gustos y algunas necesidades de salud y bienestar de los clientes (dietas hipocalóricas, restricciones alimentarias, alto contenido de fibra dietaria), invirtiendo esfuerzos en resolver necesidades especiales.

4. Solicitar, aceptar e incorporar, si está dentro del alcance del negocio, las sugerencias de los clientes.

## **5 Diseño del Servicio**

### **5.1 Lugar**

Se planifica un contrato de arriendo por 3 años a un valor de UF1116+IVA, reajutable de acuerdo a IPC+3% en cada renovación de contrato.

#### **5.1.1 Tamaño**

El espacio escogido corresponde a una planta de 254,6mt<sup>2</sup> no habilitada, con las conexiones necesarias para instalar baños y otros servicios básicos que permitan la operación. Este espacio debe permitir a gran parte de los clientes permanecer en el local consumiendo, sin embargo debe también tener espacio suficiente para que los clientes accedan a la opción delivery sin que el local se vea congestionado.

#### **5.1.2 Ubicación**

La cafetería se ubicará en la zona nororiente de Ciudad Empresarial, emplazada en la planta baja de un nuevo edificio, en un local con orientación sur poniente ofreciendo mayor accesibilidad a áreas que aparecen medianamente aisladas. La posibilidad de que éste sea un factor diferenciador dependerá de la posibilidad de negociar exclusividad del giro con el dueño del edificio/administrador y dejarlo expresado en el contrato de arriendo.

Figura 12



### 5.1.3 Presentación y diseño

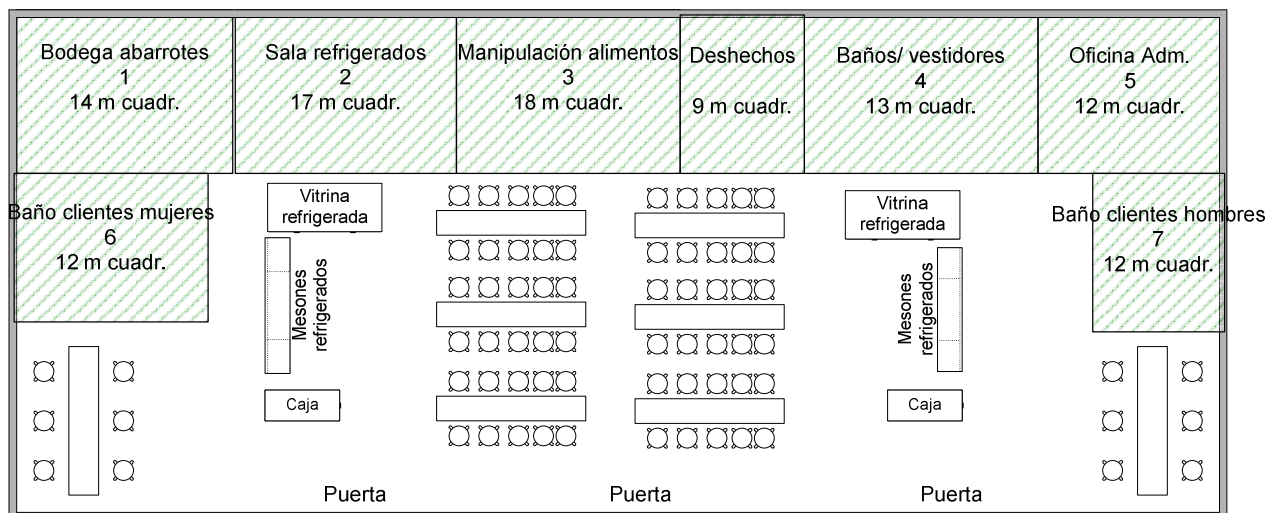
Se busca un diseño de líneas geométricas simples y bloques de color verde, blanco y naranja<sup>15</sup> con la intención de establecer una imagen de salud, limpieza y frescura, asociado a diversión.

<sup>15</sup> <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing-directo/como-afectan-los-colores-en-las-ventas/>

En términos de espacios de servicio se incorpora una vitrina central que contenga las bases sándwich y ensaladas y una vitrina refrigerada a cada lado y una caja en cada punta. Para los clientes se plantea la implementación de mesones largos y butacas que permitan optimizar el espacio existente y faciliten la interacción con otros comensales, manteniendo el formato de un lugar “de paso”.

Se presenta un croquis que permite apreciar el diseño básico del lugar, cumpliendo con la normativa legal vigente (Ver Anexo 5), validado por la Arquitecto Departamento de Estudios MINVU, Coordinadora D.S. N<sup>a</sup> 236, Jocelyn Figueroa Yousef:

**Figura 13**



## 5.2 Productos

### 5.2.1 Diseño y moda

Los productos centrales serán las bases sándwich y ensaladas que se envasarán al vacío en bolsas especialmente diseñadas para atmósfera controlada más un sticker con el logo de la tienda. Se dispondrán en vitrinas refrigeradas, ubicadas una a cada lado del local junto a los mesones de toppings (ver diagrama de la tienda

Figura 13). La vajilla a utilizar será desechable, vasos y platos plásticos considerarán el logo sobre su fondo.

### **5.2.2 Intensidad**

Entendemos por intensidad de mercadería a la “cantidad de dinero invertida en inventario de mercadería por metro cuadrado de la tienda” (D’Andrea, Guillermo et al, 2004).

A partir de las encuestas se concluyó que los productos de más alta rotación serán los sándwiches, gaseosas y bebidas calientes. Por otro lado, también son los que tienen mayor margen, por lo tanto serán los productos de más alta intensidad. También se dispondrá con una oferta de golosinas de baja intensidad en los muebles de las cajas.

### **5.2.3 Variedad**

Se privilegiará un surtido diferenciado, con “características únicas en la zona, concentrándose en pocas categorías que cubre con profundidad” (D’Andrea, Guillermo et al, 2004) con algunas características de surtido de conveniencia.

Entonces, y como ya se describió, se contará con sándwich y ensaladas base que se complementarán con distintos “toppings” pudiendo desarrollar múltiples combinaciones distintas en pocos minutos. También se considera tener 3 preparaciones pre-hechas que se puedan combinar con un bebestible y llevar en el mínimo tiempo.

## **5.3 Valor**

### **5.3.1 Precio**

Los precios de los productos serán similares a los de la competencia definida como directa (ver Figura 8), con variaciones anuales de acuerdo al IPC.



Se consideran las modalidades de pago en efectivo, tarjetas de crédito y débito y la opción webpay para los pedidos a la oficina. Se espera incorporar los distintos convenios de ticket prepagados (tipo Cheque restaurant, Sodhexo pass y otros).

### **5.3.2 Calidad**

Entenderemos por calidad la capacidad que tenga de cumplir con sus funciones, en estos términos, la función es satisfacer las necesidades de los clientes de obtener un alimento sabroso, limpio y fresco de manera ágil y rápida.

### **5.4 Personas**

Se considera iniciar la operación con la contratación de 6 personas para labores multifuncionales (cocina, aseo, servicio y caja), en turnos fijos de 9 horas diarias incluyendo 60 minutos de colación, cumpliendo así con las 45 horas semanales legales. Los turnos serán en principio de 7:30 a 16:30 y de 11:30 a 20:30 que permitan la operación de 8 a 20 horas.

En términos de perfil requerido, se considerará ideal:

- Personas de 20 años o más.
- 4 estudiantes, idealmente de carreras asociadas a la manipulación de alimentos (hotelería, gastronomía y otras)
- 2 mujeres sostenedoras del grupo familiar.

#### **5.4.1 Servicio**

Entendemos como servicio las actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidas a la venta y son básicamente intangibles, ya que no tienen como resultado la propiedad de algo.

Se desea instalar un clima de trabajo positivo, que se refleje en el clima de compra (D'Andrea, Guillermo et al, 2004). Si se cree que los empleados obtienen satisfacción cuando el encuentro con el cliente es positivo, y esto se ve favorecido por procesos y productos que permitan al cliente obtener lo que busca de la manera más grata (D'Andrea, Guillermo et al, 2004) se privilegiarán procesos que respalden a los empleados y permitan el establecimiento de relaciones positivas, generando un círculo virtuoso.

## 5.4.2 Conocimiento

Se privilegiarán trabajadores sin experiencia en el rubro, aunque si se valorará la experiencia en ventas de retail. Es por esto que en términos del giro, se espera formarlos en un estilo propio del local.

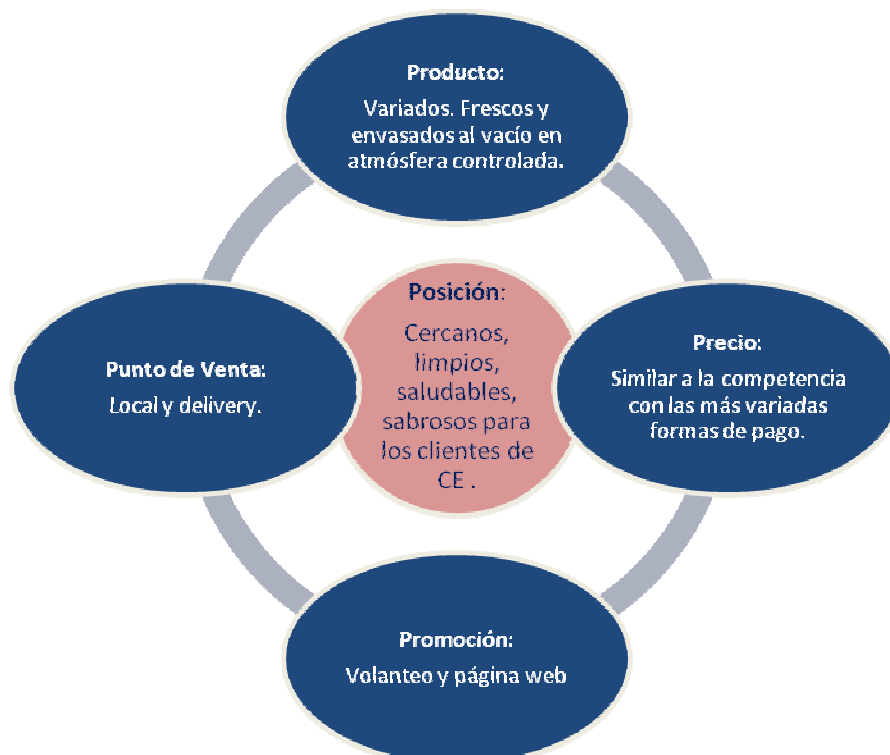
Los temas generales de atención, servicio y los productos ofrecidos serán instruidos internamente.

Además se enviarán todos los empleados a curso de manipulación de alimentos impartido por el INTA (20 horas). Dos de los estudiantes serán enviados, además, a curso básico de Barista para especializarse en la preparación de café, una persona por turno en Coffee Maniacs, ellos estarán encargados de preparar al resto del equipo en lo aprendido.

## 5.5 **Comunicación**

### 5.5.1 Posicional

Entendiendo como posicionamiento el lugar que se desea ocupar en la mente de los consumidores meta:



### **5.5.2 Promocional**

Se propone la implementación de un sitio web que permita conocer la oferta y los precios, y la posibilidad de hacer los pedidos por esta vía.

Durante los primeros dos meses se llevará a cabo promoción a través de volanteo en los puntos cercanos al local.

## **6 Operación**

La operación del local requiere desde la planificación de insumos hasta su disposición en las vitrinas y salseras para su entrega al cliente.

Se implementará en un primer período, un software libre de gestión hotelera y se planifica, en el plazo de un año, la incorporación de un aplicativo comprobado en la gestión de ventas como EasyPOS de Methodo ó Restó de Astor.

De acuerdo al modelo descrito, el local requiere abastecimiento continuo dado que trabaja con productos frescos y tiene baja capacidad de almacenamiento. Por otro lado se abastecerá en su mayoría con productos elaborados (sándwiches y ensaladas, verduras y aderezos procesados listos para el consumo), por lo que requiere contar con proveedores estables y responsables que puedan ajustarse a cambios en el volumen de pedidos. Se requiere evaluar proveedores sustitutos para los productos frescos, a modo de evitar quiebres de stock y otras contingencias.

Para los productos de cafetería se evalúa contar como línea base con productos Nestlé que tienen positiva aceptación en el mercado y sumar una línea gourmet de té y café que pueda ser almacenada y reemplazada por otra de similar calidad.

Para abarrotes y bebidas se establecerá una alianza con un mayorista.

El abastecimiento se realizará de acuerdo a las reglas y horarios establecidos por Ciudad Empresarial.

De acuerdo a lo descrito en 6.4 se contará con 6 operadores y un administrador a cargo de la gestión.

## 7 Evaluación Económica y Financiera

El horizonte de planificación de esta evaluación es a 5 años, considerando obtener los resultados posibles a mediano plazo. La tasa de descuento utilizada corresponde a 20% considerando el negocio de mediano riesgo, la tasa anual de interés entregada por los bancos y la susceptibilidad de sus resultados a las variaciones de la economía local.

### 7.1 Inversión requerida

La inversión requerida y los costos fijos esperados para los primeros 5 años se resumen en la figura siguiente (ver detalle en Anexo 3):

Figura 14

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Adquisición Equipamiento</b>	<b>- 16.200.400</b>	-	-	-	-	-
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>	<b>- 10.000.000</b>	<b>- 42.994.307</b>	<b>- 43.854.193</b>	<b>- 44.731.277</b>	<b>- 45.625.902</b>	<b>- 46.538.420</b>
<b>Personal Promoción</b>	<b>- 49.671.528</b>	<b>- 4.033.800</b>	<b>- 50.664.959</b>	<b>- 51.678.258</b>	<b>- 52.711.823</b>	<b>- 53.766.059</b>
<b>Permisos</b>	<b>- 559.000</b>	<b>- 100.000</b>	<b>- 102.000</b>	<b>- 104.040</b>	<b>- 106.120</b>	<b>- 108.243</b>
<b>Total Costos (\$)</b>	<b>- 26.759.400</b>	<b>- 97.299.635</b>	<b>- 99.245.627</b>	<b>- 101.230.540</b>	<b>- 103.255.150</b>	<b>- 105.320.254</b>

Este cálculo supone un aumento de los costos de 2% anual.

Se considera un costo de operación anual de acuerdo a la línea marcada en rojo en el cuadro siguiente:

Figura 15

Concepto	Venta Mensual	Precio Unitario promedio	Q. venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>								
Desayuno	4.855.599	1.154	4.208	11.653.438	58.908.131	59.556.120	60.211.238	60.873.561
Almuerzo	13.390.912	4.243	3.156	32.138.189	162.458.548	164.245.592	166.052.293	167.878.869
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	2.023	4.208	20.434.081	103.294.279	104.430.516	105.579.252	106.740.624
Subtotal 1	26.760.712			64.225.709	324.660.958	328.232.228	331.842.783	335.493.054
<b>Costo Insumos</b>								
Desayuno	- 1.456.680	346		- 3.496.032	- 17.672.439	- 17.866.836	- 18.063.371	- 18.262.068
Almuerzo	- 4.017.274	1.273		- 9.641.457	- 48.737.564	- 49.273.678	- 49.815.688	- 50.363.661
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	607		- 6.130.224	- 30.988.284	- 31.329.155	- 31.673.776	- 32.022.187
arriendo				- 30.994.307	- 31.614.193	- 32.246.477	- 32.891.406	- 33.549.234
mano de obra				- 49.671.528	- 50.664.959	- 51.678.258	- 52.711.823	- 53.766.059
Permisos				- 100.000	- 101.999	- 104.040	- 106.121	- 108.243
<b>COSTO OPERACIÓN</b>	<b>- 8.028.214</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 100.033.547</b>	<b>- 179.779.438</b>	<b>- 182.498.443</b>	<b>- 185.262.185</b>	<b>- 188.071.453</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>			<b>35.807.839</b>	<b>144.881.520</b>	<b>145.733.785</b>	<b>146.580.598</b>	<b>147.421.601</b>

EVOLUCIÓN ESCENARIO IDEAL, CRECIMIENTO 1,1%	
0	-41.641.400
1	-35.807.839
2	144.881.520
3	145.733.785
4	146.580.598
5	147.421.601
Td(Tasa desc)	20%
VAN	\$ 243.401.963,32
TIR	112%

Al sensibilizar los flujos a distintas condiciones (ver Anexo 6), se podría considerar el proyecto rentable aún frente a una disminución de las ventas de un 50% respecto de lo planificado, manteniendo una tasa de descuento del 20% el VAN se calcula en \$24.191.275, y exigiéndole hasta 39% de rentabilidad al proyecto obtendría ganancias. Si las ventas se reducen a 40% de lo planificado el proyecto ya no se considera rentable.

Desde otra perspectiva, es posible sostener el negocio vendiendo sólo almuerzos en la cantidad planificada, cuyos flujos permiten un VAN de \$27.581.618 y una TIR de 42%. Cualquiera de las dos instancias restantes no serían suficientes para sostener el negocio y requieren la combinación con almuerzo.

## 7.2 Fuentes de financiamiento

Se considera gestionar un crédito con una tasa anual de 19% a un plazo de 5 años, utilizando como referencia la tasa ofrecida por el Banco Santander en Diciembre 2011 para el monto requerido:

**Figura 16**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Financiamiento</b>						
Adquisición Equipamiento	30.200.400	- 7.187.695	- 7.242.056	- 7.187.695	- 7.187.695	- 7.187.695
Promoción	3.000.000	- 714.000	- 714.000	- 714.000	- 714.000	- 714.000
Capital de trabajo	10.000.000	- 2.380.000	- 2.380.000	- 2.380.000	- 2.380.000	- 2.380.000
<b>Pagos iguales</b>	<b>43.200.400</b>	<b>- 10.281.695</b>	<b>- 10.336.056</b>	<b>- 10.281.695</b>	<b>- 10.281.695</b>	<b>- 10.281.695</b>
<b>Total Costos proyecto financiado (\$)</b>	<b>-</b>	<b>- 132.981.330</b>	<b>- 138.549.683</b>	<b>- 141.059.595</b>	<b>- 143.675.153</b>	<b>- 146.343.022</b>

### 7.3 Análisis de riesgo.

Se consideran, en principio, dos escenarios posibles, conociendo el crecimiento histórico de la industria y la sensibilidad a las variaciones de la economía. La participación de mercado se supone a partir de los 16 locales existentes más el consumo posible en los casinos de las empresas y se pronostica que durante el primer semestre del primer año se venderá 50% como parte de las condiciones de introducción, marcha blanca y otras contingencias que se pudieran presentar.

El primer escenario considera un crecimiento de 1,1% anual en ventas:

**Figura 17**

Concepto	Venta Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Desayuno	4.855.599	43.700.394	58.908.131	59.556.120	60.211.238	60.873.561
Almuerzo	13.390.912	120.518.211	162.458.548	164.245.592	166.052.293	167.878.869
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	76.627.804	103.294.279	104.430.516	105.579.252	106.740.624
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>	<b>240.846.408</b>	<b>324.660.958</b>	<b>328.232.228</b>	<b>331.842.783</b>	<b>335.493.054</b>
<b>Costo Insumos</b>						
Desayuno	- 1.456.680	- 13.110.118	- 17.672.439	- 17.866.836	- 18.063.371	- 18.262.068
Almuerzo	- 4.017.274	- 36.155.463	- 48.737.564	- 49.273.678	- 31.673.776	- 32.022.187
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	- 22.988.341	- 30.988.284	- 31.329.155	- 31.673.776	- 32.022.187
	- <b>8.028.214</b>	- <b>72.253.922</b>	- <b>97.398.287</b>	- <b>98.469.669</b>	- <b>81.410.922</b>	- <b>82.306.443</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>	<b>168.592.486</b>	<b>227.262.671</b>	<b>229.762.560</b>	<b>250.431.861</b>	<b>253.186.611</b>

En este escenario, y considerando que este es un proyecto de riesgo medio y que la tasa de descuento para proyectos sociales actualmente es de 10%, se utiliza una tasa de descuento de 20%:

**Figura 18**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial (\$)	- 30.200.400					
Ingresos (\$)		168.592.486	227.262.671	229.762.560	250.431.861	253.186.611
Costos (\$)		- 122.699.635	- 128.213.627	- 130.777.900	- 133.393.458	- 136.061.327
Financiamiento (\$)	43.200.400	- 10.281.695	- 10.336.056	- 10.281.695	- 10.281.695	- 10.281.695
<b>Margen Operacional (\$)</b>	<b>13000000</b>	<b>35611155,57</b>	<b>88712987,14</b>	<b>88702964,68</b>	<b>106756707,3</b>	<b>106843588,6</b>
Tasa de descuento	20%					
<b>VAN</b>	<b>250.036.732</b>					

El segundo escenario, con una perspectiva optimista considera un crecimiento en ventas de 5%:

**Figura 19**

Concepto	Venta Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>						
Desayuno	4.855.599	43.700.394	61.180.551	64.239.579	67.451.558	70.824.136
Almuerzo	13.390.912	120.518.211	168.725.495	177.161.769	186.019.858	195.320.851
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	76.627.804	107.278.925	112.642.871	118.275.015	124.188.766
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>	<b>240.846.408</b>	<b>337.184.971</b>	<b>354.044.220</b>	<b>371.746.431</b>	<b>390.333.752</b>
<b>Costo Insumos</b>						
Desayuno	- 1.456.680	- 13.110.118	- 18.354.165	- 19.271.874	- 20.235.467	- 21.247.241
Almuerzo	- 4.017.274	- 36.155.463	- 50.617.648	- 53.148.531	- 55.805.957	- 58.596.255
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	- 22.988.341	- 32.183.677	- 33.792.861	- 35.482.504	- 37.256.630
<b>Subtotal 2</b>	<b>- 8.028.214</b>	<b>- 72.253.922</b>	<b>-101.155.491</b>	<b>-106.213.266</b>	<b>-111.523.929</b>	<b>-117.100.126</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>	<b>168.592.486</b>	<b>236.029.480</b>	<b>247.830.954</b>	<b>260.222.501</b>	<b>273.233.627</b>

En este positivo escenario, y considerando el mismo riesgo anterior:

**Figura 20**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial (\$)	- 30.200.400					
Ingresos (\$)		168.592.486	236.029.480	247.830.954	260.222.501	273.233.627
Costos (\$)		- 122.699.635	- 128.213.627	- 130.777.900	- 133.393.458	- 136.061.327
Financiamiento (\$)	43.200.400	- 10.281.695	- 10.336.056	- 10.281.695	- 10.281.695	- 10.281.695
<b>Margen Operacional (\$)</b>	<b>13.000.000</b>	<b>35.611.156</b>	<b>97.479.796</b>	<b>106.771.359</b>	<b>116.547.348</b>	<b>126.890.604</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>20%</b>					
<b>VAN</b>	<b>279.359.053</b>					



## 8 Conclusiones

- Mercado de consumo de alimentación fuera del hogar en crecimiento constante, sensible a las variaciones de la economía.
- Consumo creciente de productos de cafetería en el país, aumento del gusto y aceptación de la variedad de estos productos, lo que sumado al aumento del poder adquisitivo de la población impulsa favorablemente la comercialización de alimentos preparados.
- Se detecta necesidades insatisfechas de consumidores de zonas alejadas del centro de ciudad empresarial. Las principales son: cercanía al lugar de trabajo, higiene de los productos y agilidad/rapidez en la atención.
- Una de las principales debilidades es la presencia de marcas desarrolladas y con economías de escala. Y una de las principales amenazas son las bajas barreras de entrada que se aprecian en la actualidad.
- La oportunidad más importante es la de satisfacer una necesidad detectada y que está en abierto crecimiento asociado al crecimiento del parque de negocios, cuya población actualmente satura los negocios locales. Incluso con la proliferación de negocios similares, a este nivel de crecimiento podría sostenerse la oferta presentada.
- Requiere una inversión inicial de mediana envergadura, aunque sus costos de operación son elevados. Dado que requiere abastecimiento periódico, el flujo de caja es una condición imperante para sostener el negocio en el mediano plazo.
- Si el proyecto reacciona de acuerdo a lo esperado, esto es, en consistencia con los resultados obtenidos en la encuesta a potenciales clientes, sería altamente rentable, con una tasa de descuento de 20% se obtendría un VAN de \$243.401.963 y una TIR de 112%.
- Si el ideal no se cumple y se logra vender sólo la mitad de lo planificado, o la operación debe reducirse a una o dos instancias de alimentación (siempre que incluya el almuerzo), es posible obtener una rentabilidad positiva, aún sin necesidad de ajustar costos.
- **Finalmente es posible concluir que, de acuerdo a lo descrito en este documento, el proyecto es técnica, económica y estratégicamente**

**factible**

**de**

**implementar.**

## I. REFERENCIAS

- *Café: La Calidad va por fuera*, Revista Publimark, Edición N° 166, Junio 2003, <http://publimark.cl/nanterior/n166/cafe.htm> [Consulta: 18 jun. 2011].
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición, Real Academia Española. Versión web [www.rae.es](http://www.rae.es)
- DÁNDREA, GUILLERMO ET AL, Retail Management, 2ª Edición Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2004.
- Guía para la Creación de Empresas en Chile, [http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion\\_empresas.pdf](http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf). Ediciones CCS, Santiago, Chile
- HITT, Michael et al. Administración Estratégica, 7ª Ed. Cengage Ediciones, México 2009.
- Informe Restaurantes I Trimestre 2011, *Cámara Nacional de Comercio, Turismo y Servicios de Chile CNC*, en <http://www.cnc.cl/> [Consulta: 4 jul. 2011].
- Instituto nacional de estadísticas INE; Página Web Institucional, [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/censos\\_poblacion\\_vivienda/censo2002/mapa\\_interactivo/mapa\\_interactivo.htm](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_poblacion_vivienda/censo2002/mapa_interactivo/mapa_interactivo.htm)
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 8a Edición. Pearson Educación, México 2008. ISBN 978-970-26-1186-8
- Mercado: Un negocio que abre el apetito, Ediciones Especiales El Mercurio <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0131082004021X0020036&idcuerpo=>
- MORAGA, Javiera. La Hora del Té, *Revista Capital*, Edición N° 198, Febrero 2007, <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-hora-del-t.html> [Consulta: 04 jul. 2011].
- Municipalidad de Huechuraba; Página Web Institucional, <http://www.huechuraba.cl/?mod=seccion&id=9> [Consulta: 16 may. 2011].
- Parque de Negocios Ciudad Empresarial, Grupo Empresarial hispano Chilena; Página Web, <http://www.ciudadempresarial.cl/>
  - <http://www.ciudadempresarial.cl/noticias-ciudad-empresarial/prensa/29-220811-reportaje-ce-la-segunda.pdf>

- PIZARRO, Julio. Electrónica, vestuario y calzado lideran alzas de las ventas del comercio en la última década, Economía y Negocios, Diario El Mercurio, Marzo 2011, <http://www.economiaynegocios.cl/movil/iphone.asp?id=82340> [Consulta: 14 jun. 2011].
- SOLINAS, María Teresa. La apuesta de la industria del té por conquistar a los jóvenes ABC1. *Economía y Negocios Online, El Mercurio*, Septiembre 2008, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=53330> [Consulta: 14 jun. 2011].
- Un 40% de los trabajadores chilenos desayuna en el trabajo, <http://www.trabajando.cl/noticia.cfm?noticiaid=10007>
- SILVA LAVANDEROS, Carlos. "DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CAFETERÍA MULTICULTURAL - GLOBAL COFFEE". Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, 2008. Tesis.
- **Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias Y Ambientales Básicas En Los Lugares De Trabajo**, <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>
- **Reglamento Sanitario De Los Alimentos**, DTO. N° 977/96, (D.OF. 13.05.97). Depto. De Asesoría Jurídica Ministerio de Salud, Agosto 1996.

# ANEXO A: Encuesta aplicada

## HÁBITOS DE ALIMENTACIÓN (CIUDAD EMPRESARIAL)

RESPONDENTE: ITIAS, LILIANE

### 1. ENCUESTA HÁBITOS DE ALIMENTACIÓN

Como parte de un estudio para la implementación de un innovador proyecto de cafetería, le pedimos que nos entregue información respecto de sus deseos y preferencias para el consumo de alimentos durante la jornada laboral.

Agradeceríamos entregarnos su opinión respondiendo este sencillo cuestionario.

Responder las siguientes preguntas le tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo, sus respuestas son anónimas y muy importantes para ayudarnos a proponerle un concepto que satisfaga sus intereses y mucho más?

1. En primer lugar, considerando la alimentación que usted consume durante una semana laboral normal, ¿Cuáles de las siguientes consume usted fuera de su hogar y en qué instancias? (Marque todas las alternativas que correspondan)

	DESAYUNO	ALMUERZO	MEDIA MAÑANA / MEDIA TARDE	OTRO
Cafetería (café, té, leche, chocolate u otra bebida caliente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snack (Papas fritas, ramitas, galletas saladas, alimentos envasados salados, cereales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golosinas dulces (queques, supercho, galletas envasadas, barras de cereal, yogurth, fruta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masas dulces frescas (brownies, pasteles, berlinas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sandwiches (ave pata, jamón queso, vegetarianos, etc. en cualquier tipo de pan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comida Rápida (churrasco, lomitos, completos, hamburguesa, papas fritas y similares)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensaladas (frescas o envasadas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platos elaborados (caseros, en restaurantes o en el casino de la empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considerando la alimentación que usted consume durante una semana laboral normal ¿Cuánto gasta en comida adquirida fuera de su hogar durante una jornada de trabajo normal?

	DESAYUNO	ALMUERZO	MEDIA MAÑANA / MEDIA TARDE
Menos de \$1000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre \$1.001 y \$3000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre \$3001 y \$5.000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de \$5.000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como DESAYUNO durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

	TRAÍDO DESDE MI CASA	ENTREGADO POR LA EMPRESA	ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	ADQUIRIDO EN LA CALLE	OTRO/NO APLICA
Cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Snack	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Golosinas dulces	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masas dulces frescas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandwiches	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comida Rápida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensaladas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platos elaborados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como ALMUERZO durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

	TRAÍDO DESDE MI CASA	ENTREGADO POR LA EMPRESA	ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	ADQUIRIDO EN LA CALLE	OTRO/NO APLICA
Cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Snack	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Golosinas dulces	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masas dulces frescas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandwiches	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comida Rápida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensaladas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platos elaborados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como MEDIA MAÑANA Y/O MEDIA TARDE durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

	TRAÍDO DESDE MI CASA	ENTREGADO POR LA EMPRESA	ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	ADQUIRIDO EN LA CALLE	OTRO/NO APLICA
Cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Snack	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Golosinas dulces	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masas dulces frescas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandwiches	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comida Rápida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensaladas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platos elaborados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Nombre los locales en los cuales compraría cada uno de estos productos, si tuviera que adquirir cada una de estas alternativas durante la jornada laboral. Indique hasta 3 alternativas (por ejemplo Starbucks, Revive, Getaway, etc).

	1	2	3
Cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Snack	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Golosinas dulces	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masas dulces frescas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandwiches	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comida Rápida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensaladas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platos elaborados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Agradecería nos indicara cuales de los siguientes aspectos son relevantes para usted a la hora de comprar alimentos durante su jornada laboral:

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IRRELEVANTE
El sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tamaño/ cantidad de la porción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad/rapidez de la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condiciones de higiene del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luminosidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad de la infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de terraza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras comodidades como televisión, wifi, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delivery (distribución a la oficina)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago con tarjetas débito/crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En un local que cumpliera con todas las características que usted considera relevante, cuanto estaría dispuesto a CAMINAR para comprar/ ir a comer (por favor señalar el número de cuadras):

	Menos de 1 cuadra	2 cuadras	3 cuadras	4 cuadras	5 cuadras	6 cuadras	7 cuadras	8 cuadras	9 cuadras	10 o más cuadras
DESAYUNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALMUERZO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MEDIA MAÑANA/MEDIA TARDE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En un local que cumpliera con todas las características que usted considera relevante, cuanto estaría dispuesto a gastar en una compra en:

	DESAYUNO	ALMUERZO	MEDIA MAÑANA/ MEDIA TARDE
Cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Snack	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Golosinas dulces	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masas dulces frescas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sandwiches	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comida Rápida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensaladas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platos elaborados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. ¿En qué empresa trabaja Ud.? (\*)

11. De las siguientes posiciones o cargos, ¿Cuál es el que más se acerca a su responsabilidad dentro de la empresa? (Marque sólo una respuesta) (\*)

Director y/o Gerente  
  Ejecutivo / Profesional  
  Supervisor  
  Operario  
  Administrativo  
  Personal de Mantenimiento

12. ¿Qué edad tiene Ud.? (Marque sólo una respuesta) (\*)

Entre 18 y 25 años  
  Entre 26 y 35 años  
  Entre 36 y 45 años  
  Entre 46 y 55 años  
  56 o más años

13. Por favor díganos, usted es ? (Marque sólo una respuesta) (\*)

Hombre  
  Mujer

**Fin**

## ANEXO B: Resultados encuesta

1 - En primer lugar, considerando la alimentación que usted consume durante una semana laboral normal, ¿Cuáles de las siguientes consume usted fuera de su hogar y en qué instancias? (Marque todas las alternativas que correspondan)

	Cafetería (café, té, leche, chocolate u otra bebida caliente)	Snack (Papas fritas, ramitas, galletas saladas, alimentos envasados, salados, cereales)	Golosinas dulces (queques, superocho, galletas envasadas, barras de cereal, yogurt, fruta)	Masas dulces frescas (brownies, pasteles, berlines)	Sandwiches (avepalta, jamón queso, vegetarianos, etc. en cualquier tipo de pan)	Comida Rápida (churrasco, lomitos, completos, hamburguesas, papas fritas y similares)	Ensaladas (frescas o envasadas)	Platos elaborados (caseros, en restaurantes, en el casino de la empresa)
DESAYUNO	36	2	6	7	22	1	0	2
ALMUERZO	15	1	1	0	18	23	53	59
MEDIA MAÑANA/MEDIA TARDE	32	12	18	9	5	1	0	0
OTRO	2	8	6	6	4	5	0	0

2 - Considerando la alimentación que usted consume durante una semana laboral normal ¿Cuánto gasta en comida adquirida fuera de su hogar durante una jornada de trabajo normal?

	Menos de \$1000	Entre \$1.001 y \$3000	Entre \$3001 y \$5.000	Más de \$5.000
DESAYUNO	24	10	1	3
ALMUERZO	2	17	26	7
MEDIA MAÑANA/MEDIA TARDE	22	7	3	1

3 - Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como DESAYUNO durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

TRAÍDO DESDE MI CASA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	4	2	1	1	7	0	1	0	0	2
Snack	3	2	1	1	2	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0

Sandwiches	2	3	2	0	4	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ENTREGADO POR LA EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	2	0	3	0	5	0	0	0	0	1
Snack	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Masas dulces frescas	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Platos elaborados	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	4	5	8	4	4	0	0	0	0	1
Snack	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	3	5	0	0	1	0	0	0	0	0
Sándwiches	2	7	3	1	4	0	0	0	0	0
Comida Rápida	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN LA CALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Snack	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OTRO/NO APLICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Snack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4 - Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como ALMUERZO durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

TRAÍDO DESDE MI CASA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Snack	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0

ENTREGADO POR LA EMPRESA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Snack	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	4	1	2	1	4	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	7	2	3	1	5	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0
Snack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Masas dulces frescas	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	6	7	2	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	10	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	5	11	3	3	6	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	11	5	6	4	6	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN LA CALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Snack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OTRO/NO APLICA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Snack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5 - Pensando en los alimentos consumidos fuera del hogar como MEDIA MAÑANA Y/Ó MEDIA TARDE durante la última semana, por favor indique con un número cuantas veces consumió (Marque todas las alternativas que correspondan):

TRAÍDO DESDE MI CASA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	2	2	2	0	1	2	0	1	0	0	0
Snack	2	2	2	1	1	4	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Platos elaborados	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ENTREGADO POR LA EMPRESA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	2	0	1	0	6	0	1	0	0	1
Snack	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Masas dulces frescas	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN COMERCIO FORMAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	4	5	5	1	6	2	1	0	0	1
Snack	0	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	3	2	2	2	1	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	5	2	4	1	1	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0

ADQUIRIDO EN LA CALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Snack	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces frescas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sándwiches	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

OTRO/NO APLICA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 o más
Cafetería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Snack	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Golosinas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masas dulces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

frescas											
Sándwiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comida Rápida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensaladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Platos elaborados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6 - Nombre los locales en los cuales compraría cada uno de estos productos, si tuviera que adquirir cada una de estas alternativas durante la jornada laboral. Indique hasta 3 alternativas (por ejemplo Starbucks, Revive, Getaway, etc.).

	Casino empresa	Bambo	De Panes y Más	Fukai	Getaway	la Parrilla del Buen Corte	Le Fournil	Mi Causa	OH Salad	Starbucks
Cafetería	15	0	3	0	7	0	8	1	0	28
Snack	15	0	2	0	3	0	0	1	0	5
Golosinas dulces	8	0	3	0	5	0	2	0	0	3
Masas dulces frescas	8	0	3	0	2	0	7	0	0	7
Sándwiches	7	1	3	0	3	0	6	1	1	6
Comida Rápida	6	0	0	1	2	0	0	1	3	1
Ensaladas	7	2	0	0	0	0	3	2	15	2
Platos elaborados	12	1	1	2	1	10	6	6	0	0

	Ombú	Sundance	Milano (Trattoria/Terraza)	Zuyaki	Revive	Fuente Nacional	Café Al Toque	otros...	Respuestas total
Cafetería	0	0	0	0	8	1	7	7	85
Snack	0	0	0	0	1	0	2	12	41
Golosinas dulces	0	0	0	0	4	0	1	12	38
Masas dulces frescas	0	0	0	0	5	0	2	7	41
Sándwiches	0	0	0	0	8	7	1	11	55
Comida Rápida	1	0	2	0	6	5	1	11	40
Ensaladas	0	0	0	1	10	2	1	7	52
Platos elaborados	0	1	5	4	11	4	1	9	74

7 - Agradecería nos indicara cuales de los siguientes aspectos son relevantes para usted a la hora de comprar alimentos durante su jornada laboral:

	El sabor	El tamaño/cantidad de la porción	Variedad	Calidad	Amabilidad del personal	Presentación del personal	Agilidad/rapidez de la atención	Condiciones de higiene del local

MUY IMPORTANTE	47	13	29	47	29	32	40	57
IMPORTANTE	16	39	28	16	28	29	20	7
POCO IMPORTANTE	0	9	5	1	5	1	2	0
IRRELEVANTE	0	0	0	0	1	0	0	0

	Diseño del local	Cercanía	Ruido ambiente	Luminosidad	Comodidad de la infraestructura	Disponibilidad de terraza	Otras comodidades como televisión, wifi, etc.	Delivery (distribución a la oficina)	Pago con tarjetas débito/crédito
MUY IMPORTANTE	3	21	15	7	15	13	4	10	15
IMPORTANTE	24	36	25	33	37	10	7	19	29
POCO IMPORTANTE	32	4	18	19	9	28	33	22	14
IRRELEVANTE	3	0	5	4	2	11	18	10	3

8 - En un local que cumpliera con todas las características que usted considera relevante, cuanto estaría dispuesto a CAMINAR para comprar/ ir a comer (por favor señalar el número de cuadras):

	DESAYUNO	ALMUERZO	MEDIA MAÑANA/ MEDIA TARDE
1 cuadra	30	5	35
2 cuadras	17	15	7
3 cuadras	3	8	5
4 cuadras	1	14	0
5 cuadras	4	13	2
6 cuadras	0	2	0
7 cuadras	0	1	0
8 cuadras	0	2	0
9 cuadras	0	0	0
10 o más cuadras	0	3	0

9 - En un local que cumpliera con todas las características que usted considera relevante, cuanto estaría dispuesto a gastar en una compra en:

	\$1.000 o menos	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$10.000 o más	Respuestas total
Cafetería	18	20	6	1	2	0	0	0	0	0	47
Snack	11	2	1	0	0	0	0	0	0	0	14
Golosinas dulces	10	3	0	0	0	0	0	0	0	0	13
Masas dulces frescas	11	3	0	1	0	0	0	0	0	0	15
Sándwiches	12	10	2	1	0	0	0	0	0	0	25
Comida Rápida	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	7
Ensaladas	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	7

Platos elaborados	2	0	2	2	0	0	1	0	0	0	7
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ALMUERZO	\$1.000 o menos	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$10.000 o más	Respuestas total
Cafetería	5	0	4	2	1	1	1	1	0	0	15
Snack	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	7
Golosinas dulces	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Masas dulces frescas	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	6
Sándwiches	1	5	12	4	3	0	1	0	0	0	26
Comida Rápida	0	5	17	4	0	0	0	1	0	0	27
Ensaladas	2	3	14	11	9	0	0	0	0	1	40
Platos elaborados	0	0	12	20	10	2	2	2	1	3	52

MEDIA MAÑANA/ MEDIA TARDE	\$1.000 o menos	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 9.000	\$10.000 o más	Respuestas total
Cafetería	18	3	1	0	0	0	0	0	0	0	22
Snack	10	5	0	1	2	0	0	0	0	0	18
Golosinas dulces	10	2	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Masas dulces frescas	12	3	2	0	0	0	0	0	0	0	17
Sándwiches	6	5	1	1	0	0	0	1	0	0	14
Comida Rápida	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5
Ensaladas	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	6
Platos elaborados	3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6

10 - ¿En qué empresa trabaja Ud.?

CNN Chile	3
Direct TV	6
ENEX	4
Experian Services Chile S.A.	6
Hortifrut	3
IBM	3
NO CONTESTA	4
Otros	18
PRESTO	7
WALMART CHILE	5
WALMART Servicios Financieros	5

11 - De las siguientes posiciones o cargos, ¿Cuál es el que más se acerca a su responsabilidad dentro de la empresa? (Marque solo una respuesta)

	Respu estas Total
Director y/o Gerente	7
Ejecutivo Profesional /	37
Supervisor	5
Operario	0
Administrativo	14
Personal de Mantenimiento	0
<b>Total</b>	<b>63</b>

12 - ¿Qué edad tiene Ud.? (Marque sólo una respuesta)

	Respu estas Total
Entre 18 y 25 años	2
Entre 26 y 35 años	31
Entre 36 y 45 años	24
Entre 46 y 55 años	5
56 o más años	2
<b>Total</b>	<b>64</b>

13 - Por favor díganos, usted es ? (Marque sólo una respuesta)

	Respu estas Total
Hombre	31
Mujer	33
<b>Total</b>	<b>64</b>

## ANEXO C: Importaciones de té y café

[http://www.odepa.cl/menu/MacroRubros.action;jsessionid=30DA8A510011B05257910BF2E5A3EF62?rubro=otros-reportes&reporte=pro\\_des](http://www.odepa.cl/menu/MacroRubros.action;jsessionid=30DA8A510011B05257910BF2E5A3EF62?rubro=otros-reportes&reporte=pro_des)

<http://www.odepa.cl/sice/ComOriDestConsolidadoResult.action;jsessionid=30DA8A510011B05257910BF2E5A3EF62>

Fuente: ODEPA

Productos	Año 1990 acumulado a Octubre		Año 2000 acumulado a Octubre		Año 2010 acumulado a Octubre		Año 2011 acumulado a Octubre	
	Volumen en Toneladas	Valor	Volumen en Toneladas	Valor	Volumen en Toneladas	Valor	Volumen en Toneladas	Valor
Café instantáneo, sin aromatizar					1638,5	14942,2	1519,1	18206,5
Café sin tostar, descafeinado	22	42,7	66,9	153,1	255	645,1	387,9	1238,2
Café sin tostar, sin descafeinar	5.612,30	6.780,30	9.309,00	13.404,20	13.017,00	29.250,10	8.879,30	30.546,10
Café tostado, descafeinado	0,3	3	5,8	31,8	42,4	356,8	38,8	455,5
Café tostado, sin descafeinar	1,3	8,7	68,2	371,7	582	5042,5	664	6779,9
Té negro (fermentado) y té parcialmente fermentado en envases <= a 3 kg	14,2	104,9	51,1	327,1	513,7	3572,1	441,4	3117,2
Té negro (fermentado) y té parcialmente fermentado, en otros envases	9.543	11.856	9.898	14.905	17.929	30.446	17.715	31.295
Té verde (sin fermentar) en envases contenido<= a 3 kg	0,2	1,1	3,8	31,8	107,9	1039	91,9	918,1
Té verde (sin fermentar), en otros envases	0,1	0,8	28	30	308,5	683,9	431,7	1202,5





## ANEXO D: Detalle cálculo costos

Concepto	Unidad	PU	Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Adquisición Equipamiento</b>									
Vitrina Pastelera Refrigerada CVP-9-20 CC	\$/unidad	1900000	2 -	3.800.000					
Meson Refrigerado MRS-200	\$/unidad	1250000	2 -	2.500.000					
Carro Multiuso RP-M3	\$/unidad	170000	1 -	170.000					
Horno Industrial HP-2 Inox	\$/unidad	790000	1 -	790.000					
Bandejas Autoservicio Famava modelo BA-45	\$/unidad	2400	100 -	240.000					
Bolsa para selladora Famava modelo B-30X40	\$/unidad	96	2000 -	192.000					
Selladora al Vacío Sammic modelo SV-410S	\$/unidad	642000	1 -	642.000					
Abridor de Latas Industrial Bonzer modelo EZ-40	\$/unidad	164000	1 -	164.000					
Basurero Industrial Famava modelo BF-50 Inox	\$/unidad	44000	1 -	44.000					
Cafetera Automatica Saeco modelo Royal Coffee Bar	\$/unidad	216000	1 -	216.000					
Carro Bandejero Famava modelo CB-24 Inox	\$/unidad	316000	1 -	316.000					
Refrigerador Industrial Coreco modelo ACR-2003	\$/unidad	1400000	1 -	1.400.000					
Tabla para picar Famava modelo TPB	\$/unidad	6600	4 -	26.400					
Lavafondo 120x70-1SEC	\$/unidad	290000	1 -	290.000					
Meson Mural MM-140	\$/unidad	200000	1 -	200.000					
Salad Bar SBR-4	\$/unidad	1000000	1 -	1.000.000					
Granizadora 2 Vasos FIRST CLASS 2 Salsera Refrigerada Saladette MFS-140-C	\$/unidad	1430000	2 -	2.860.000					
		UF 22-12-2011	22266,025						
<b>Subtotal 1</b>				<b>16.200.400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mantenimiento Equipos</b>									
Equipos eléctricos	\$/año	500.000	1	-	500.000 -	510.000 -	520.200 -	530.604 -	541.216
<b>Subtotal 2</b>				<b>-</b>	<b>500.000 -</b>	<b>510.000 -</b>	<b>520.200 -</b>	<b>530.604 -</b>	<b>541.216</b>
<b>Instalaciones</b>									
Arriendo Local 116 UF	\$/mes	2.582.859	12	-	30.994.307 -	31.614.193 -	32.246.477 -	32.891.406 -	33.549.234
Habilitación local (baños, camarines, duchas, tabiquería y otros)	\$/mes	10.000.000	1 -	10.000.000					
Servicios	\$/mes	1.000.000	12	-	12.000.000 -	12.240.000 -	12.484.800 -	12.734.496 -	12.989.186
<b>Subtotal 3</b>				<b>-</b>	<b>10.000.000 -</b>	<b>42.994.307 -</b>	<b>43.854.193 -</b>	<b>44.731.277 -</b>	<b>45.625.902 -</b>
<b>Personal</b>									
1 Administrador General	\$/mes	1.877.042	12	-	22.524.504 -	22.974.994 -	23.434.494 -	23.903.184 -	24.381.248
6 Crew	\$/mes	2.262.252	12	-	27.147.024 -	27.689.964 -	28.243.764 -	28.808.639 -	29.384.812
<b>Subtotal 4</b>				<b>-</b>	<b>49.671.528 -</b>	<b>50.664.959 -</b>	<b>51.678.258 -</b>	<b>52.711.823 -</b>	<b>53.766.059</b>
<b>Promoción</b>									
Website: Hosting (Boxhosting)	\$/mes	28.900	1	-	28.900 -	29.478 -	30.068 -	30.669 -	31.282
Registro de dominio	\$/mes	4.900	1	-	4.900 -	4.998 -	5.098 -	5.200 -	5.304
Website	\$/mes	3.000.000	1 -	3.000.000	500000	510.000	520.200	530.604	541.216
Promotores volanteo	\$/mes	1.500.000	3	-	4.500.000 -	4.590.000 -	4.681.800 -	4.775.436 -	4.870.945
				-	3.000.000				
<b>Subtotal 5</b>				<b>-</b>	<b>4.033.800 -</b>	<b>4.114.476 -</b>	<b>4.196.766 -</b>	<b>4.280.701 -</b>	<b>4.366.315</b>
<b>Permisos</b>									
Patentes municipales, Permisos sanitarios y Otros	\$/año	1.000.000	1		100.000	102.000	104.040	106.121	108.243
Permisos sanitarios, de obr y Otros	\$/año	1.000.000	1	559000					
<b>Subtotal 6</b>				<b>559000</b>	<b>100.000</b>	<b>102.000</b>	<b>104.040</b>	<b>106.121</b>	<b>108.243</b>
<b>Total Costos (\$)</b>				<b>-</b>	<b>28.641.400 -</b>	<b>97.099.635 -</b>	<b>99.041.627 -</b>	<b>101.022.460 -</b>	<b>103.042.909 -</b>
<b>Financiamiento</b>									
Adquisición Equipamiento				28.641.400 -	6.816.653 -	6.868.208 -	6.816.653 -	6.816.653 -	6.816.653
Promoción				3.000.000 -	714.000 -	714.000 -	714.000 -	714.000 -	714.000
Capital de trabajo				10.000.000 -	2.380.000 -	2.380.000 -	2.380.000 -	2.380.000 -	2.380.000
<b>Subtotal 7</b>				<b>41.641.400 -</b>	<b>9.910.653 -</b>	<b>9.962.208 -</b>	<b>9.910.653 -</b>	<b>9.910.653 -</b>	<b>9.910.653</b>
<b>Total Costos proyecto financiado (\$)</b>				<b>-</b>	<b>107.010.288 -</b>	<b>109.003.835 -</b>	<b>110.933.113 -</b>	<b>112.953.562 -</b>	<b>115.014.421</b>

<http://www.boxhosting.cl/web-hosting/>

Notas:

- 1.- Crecimiento costos considerado de 2%.
- 2.- Considera tasa de financiamiento de 10%.

		Precio	Plazo
CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD	Escritura de la sociedad	70000	15 días
	Legalización y extracto	40000	1 día
	Inscripción sociedad	21500	7 días
	Publicación Diario Oficial	80000	10 días
INICIACIÓN DE ACTIVIDADES	Boletas, facturas, libros contables	61000	3 días
	Formulario y timbraje	0	7 días
CERTIFICADO DE INFORMACIONES PREVIAS	Antecedentes de uso de suelo, construcción factibilidades y otros	5000	15 días
AUTORIZACIÓN SANITARIA	SEREMI DE SALUD: Formulario autorización sanitaria para elaboración y expendio de alimentos	90000	30 días
	ARQUITECTO: croquis de plantas e instalaciones sanitarias, sistema de eliminación de desechos, sistemas de frío, eliminación de calor, vapor y olores.	150000	15 días
	EMPRESA SANITARIA: Certificado de Agua Potable y Alcantarillado Público	0	20 días
	MUNICIPALIDAD: Cedrtificado de zonificación	1500	5 días
PATENTE COMERCIAL	MUNICIPALIDAD: gestión	40000	20 días

## ANEXO D: Condiciones legales relevantes

Para el diseño de los espacios se consideraron los siguientes artículos de los Reglamentos mencionados, más la validación de la Arquitecto\_Departamento de Estudios, Coordinadora D.S. N° 236, Jocelyn Figueroa Yousef (Abril 26, 2012):

- a) Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo 16:

**Artículo 8°:** Los pasillos de circulación serán lo suficientemente amplios de modo que permitan el movimiento seguro del personal, tanto en sus desplazamientos habituales como para el movimiento de material, sin exponerlos a accidentes. Así también, los espacios entre máquinas por donde circulen personas no deberán ser inferiores a 150 cm.

**Artículo 23:** El número mínimo de artefactos se calculará en base a la siguiente tabla:

<i>N° de personas que laboran por turno</i>	<i>Lavatorios con taza de WC</i>	<i>Excusados</i>	<i>Duchas</i>
1 - 10	1	1	1
11 - 20	2	2	2
21 - 30	2	2	3
31 - 40	3	3	4
41 - 50	3	3	5
51 - 60	4	3	6
61 - 70	4	3	7
71 - 80	5	5	8
81 - 90	5	5	9
91 -100	6	6	10

En los servicios higiénicos para hombres, se podrá reemplazar el 50% de los

---

<sup>16</sup> Reglamento: Decreto supremo N° 594/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 29.04.00

excusados por urinarios individuales o colectivos y, en este último caso, la equivalencia será de 60 centímetros de longitud por urinario.

## **PARRAFO V**

De los Guardarropías y Comedores

**Artículo 27:** Todo lugar de trabajo donde el tipo de actividad requiera el cambio de ropa, deberá estar dotado de un recinto fijo o móvil destinado a vestidor, cuyo espacio interior deberá estar limpio y protegido de condiciones climáticas externas. Cuando trabajen hombres y mujeres los vestidores deberán ser independientes y separados.

a) Reglamento Sanitario de los Alimentos:

### **TITULO I**

### **PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS**

#### **Párrafo I**

*8.1.1.1.1.1.1.1.1 De los establecimientos de alimentos*

**ARTÍCULO 5.-** Establecimientos de alimentos son los recintos en los cuales se producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen, expenden y consumen alimentos y aditivos alimentarios.

**ARTÍCULO 6.-** La instalación, modificación estructural y funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentos deberá contar con autorización del Servicio de Salud correspondiente.<sup>17</sup>

**ARTÍCULO 7.-** Al solicitar la autorización para la instalación de un establecimiento, el interesado deberá presentar, según corresponda

- a) autorización municipal de acuerdo a plano regulador;
- b) plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala de la misma;
- c) croquis de los sistemas de eliminación del calor, olor o vapor y sistema de frío;
- d) descripción general de los procesos de elaboración;
- e) materias primas que empleará;

---

<sup>17</sup> Artículo modificado, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.2000

- f) rubros a los que se destinará;
- g) sistemas de control de calidad sanitaria con que contará;
- h) tipos de alimentos que elaborará;
- i) sistema de eliminación de desechos.

**ARTÍCULO 8.-** La autorización será válida por un plazo de tres años contados desde su otorgamiento y se entenderá automáticamente prorrogada por períodos iguales y sucesivos a menos que el propietario o representante legal comuniquen su voluntad de no continuar sus actividades antes del vencimiento del término original o de sus prórrogas.

**ARTÍCULO 9.-** La autorización sólo podrá emitirse previa inspección del establecimiento y la solicitud de autorización deberá ser resuelta por el Servicio de Salud correspondiente dentro del plazo de treinta días hábiles contados desde que el requeriente complete los antecedentes exigidos para ello. En dicho período deberán practicarse todas las visitas, inspecciones, análisis y otras actuaciones o diligencias necesarias para decidir sobre su aceptación o rechazo.

**ARTÍCULO 10.-** Para aquellos establecimientos que el Ministerio de Salud determine, la autorización podrá emitirse sin practicar una inspección previa.

**ARTÍCULO 11.-** Desde el inicio de su funcionamiento, el interesado deberá aplicar las prácticas generales de higiene en la manipulación incluyendo el cultivo, la recolección, la preparación, la elaboración, el envasado, el almacenamiento, el transporte, la distribución y la venta de alimentos, con objeto de garantizar un producto inocuo y sano.

**ARTÍCULO 12.-** Los establecimientos de alimentos no podrán utilizarse para un fin distinto de aquel para el que fueron autorizados.

**ARTÍCULO 13.-** La autoridad sanitaria deberá enrolar los establecimientos y para este efecto llevará un registro en el que se indicará el rubro o giro, su ubicación y el nombre del propietario.

#### **Párrafo IV**

##### ***Del proyecto y construcción de los establecimientos.***

**ARTÍCULO 22.-** Los establecimientos deberán estar situados en zonas alejadas de focos de insalubridad, olores objetables, humo, polvo y otros contaminantes y no expuestos a inundaciones.

**ARTÍCULO 23.-** Las vías de acceso y zonas de circulación que se encuentren dentro del recinto del establecimiento o en sus inmediaciones, deberán tener una superficie dura, pavimentada o tratada de manera tal que controlen la presencia de polvo ambiental.

**ARTÍCULO 24.-** Los edificios e instalaciones deberán proyectarse de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones higiénicas y se garantice la fluidez del proceso de elaboración desde la llegada de la materia prima a los locales, hasta la obtención del producto terminado, asegurando además, condiciones de temperatura apropiadas para el proceso de elaboración y para el producto.

Los establecimientos destinados a la elaboración de alimentos deberán contar con las siguientes áreas:

- a) recepción, selección, limpieza y preparación de las materias primas;
- b) producción;
- c) almacenamiento de materias primas y del producto terminado.

**ARTÍCULO 25.-** En las zonas de preparación de alimentos:

- a) los pisos, se construirán de materiales impermeables, no absorbentes, lavables, antideslizantes y atóxicos; no tendrán grietas y serán fáciles de limpiar. Según el caso, se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües;
- b) las paredes, se construirán de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos y serán de color claro. Hasta una altura apropiada para las operaciones, como mínimo 1.80 m, deberán ser lisas y sin grietas, fáciles de limpiar y desinfectar;
- c) los cielos rasos deberán proyectarse, construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de vapor de agua y la formación de mohos y deberán ser fáciles de limpiar;
- d) las ventanas y otras aberturas deberán construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad, y las que se abran deberán estar provistas de protecciones contra vectores. Las protecciones deberán ser removibles para facilitar su limpieza y buena conservación. Los alféizares de las ventanas deberán estar contruidos con pendiente para evitar que se usen como estantes;
- e) las puertas deberán ser de superficie lisa y no absorbente y, cuando así proceda, deberán tener cierre automático;
- f) las escaleras, montacargas y estructuras auxiliares, como plataformas, escaleras de mano y rampas, deberán estar situadas y contruidas de manera que no sean causa de contaminación de los alimentos. Las rampas deberán construirse con rejillas de inspección y deberán ser fácilmente desmontables para su limpieza y buena conservación;
- g) todas las estructuras y accesorios elevados deberán instalarse de manera que se evite la contaminación directa o indirecta de alimentos y de la materia prima por condensación de vapor de agua y goteo y no se entorpezcan las operaciones de limpieza;
- h) Los materiales de revestimiento aplicados a las superficies de trabajo y a

los equipos que puedan entrar en contacto directo con los alimentos, no deberán ceder sustancias tóxicas o contaminantes a los alimentos, modificando los caracteres organolépticos y de inocuidad.<sup>18</sup>

**ARTÍCULO 26.-** La zona de preparación de alimentos deberá estar separada de los recintos destinados a alojamientos, servicios higiénicos, vestuarios y acopio de desechos.

**ARTÍCULO 27.-** Deberá disponerse de abundante abastecimiento de agua potable que se ajustará a lo dispuesto en la reglamentación vigente, a presión y temperatura conveniente, así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y con protección contra la contaminación.

**ARTÍCULO 28.-** El hielo, utilizado en contacto directo con el alimento, deberá fabricarse con agua que se ajuste a lo dispuesto en el presente reglamento, y habrá de tratarse, manipularse, almacenarse y utilizarse de modo que esté protegido contra la contaminación.

**ARTÍCULO 29.-** El vapor de agua utilizado en contacto directo con alimentos no deberá contener ninguna sustancia que pueda contaminar el alimento.

**ARTÍCULO 30.-** El agua no potable que se utilice para la producción de vapor, refrigeración, lucha contra incendios y otros propósitos similares no relacionados con los alimentos, deberá transportarse por tuberías completamente separadas, identificadas por colores, sin que haya ninguna conexión transversal ni sifonado de retroceso con las tuberías que conducen el agua potable.

**ARTÍCULO 31.-** Los establecimientos deberán disponer de un sistema eficaz de evacuación de aguas residuales, el que deberá mantenerse en buen estado de funcionamiento. Todos los conductos de evacuación (incluidos los sistemas de alcantarillado) deberán ser diseñados para soportar cargas máximas y deberán construirse de manera que se evite la contaminación del abastecimiento de agua potable.

**ARTÍCULO 32.-** Todos los establecimientos de producción, elaboración y transformación de alimentos deberán disponer de vestuarios y servicios higiénicos convenientemente situados y en número conforme a lo dispuesto por el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo.<sup>19</sup>

Los servicios higiénicos deberán estar bien iluminados y ventilados y no tendrán comunicación directa con la zona donde se manipulen los alimentos. Los lavamanos contarán con grifos para el agua fría y caliente, provistos de jabón para lavarse las manos y medios higiénicos para secárselas, tales como toallas de papel, aire caliente u otros. Deberá ponerse rótulos en los que se indique al personal la obligación de lavarse las manos después de usar los servicios.

---

<sup>18</sup> Letra agregada, como aparece en el texto, por el Art. 1°, N° 1.-, del Dto. N° 68/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 23.01.06

<sup>19</sup> Reglamento: Decreto supremo N° 594/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 29.04.00



Las ventanas y otras aberturas deberán estar provistas de mallas protectoras contra vectores.<sup>20</sup>

**ARTÍCULO 33.-** En las zonas de elaboración deberá disponerse de lavamanos provistos de jabón y medios higiénicos para secarse las manos, tales como, toallas de un sólo uso o aire caliente.

**ARTÍCULO 34.-** Todo el establecimiento deberá tener una iluminación natural o artificial adecuada, que no deberá alterar los colores, y que permita la apropiada manipulación y control de los alimentos. La iluminación no deberá ser menor a

540 lux en todos los puntos de inspección,

220 lux en las salas de trabajo,

110 lux en otras zonas.

Las lámparas que estén suspendidas sobre el material alimentario en cualquiera de las fases de producción, deben ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

**ARTÍCULO 35.-** Deberá proveerse una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor de agua y acumulación de polvo y para eliminar el aire contaminado. La dirección de la corriente de aire no deberá desplazarse de una zona sucia a una zona limpia. Las aberturas de ventilación deberán estar provistas de rejillas u otras protecciones de material anticorrosivo y que puedan retirarse fácilmente para su limpieza.

**ARTÍCULO 36.-** Deberá disponerse de instalaciones separadas del lugar de elaboración para el almacenamiento de los desechos y materiales no comestibles, donde permanecerán hasta su eliminación.

**ARTÍCULO 37.-** Los establecimientos de alimentos en que se mantengan, almacenen o exhiban alimentos o materias primas, que precisen de frío para su conservación deberán contar con refrigeradores, vitrinas refrigeradas o cámaras frigoríficas según corresponda, además estos equipos deberán estar provistos de un termómetro o de un dispositivo para el registro de su temperatura.

## **Párrafo V**

*8.1.1.1.1.1.1.2 De los requisitos de higiene de los establecimientos*

**ARTÍCULO 38.-** Los establecimientos, sus equipos, utensilios y demás instalaciones, incluidos los desagües, deberán mantenerse en buen estado, limpios y ordenados.

**ARTÍCULO 39.-** Los desechos deberán retirarse de las zonas de manipulación y otras zonas de trabajo, cuantas veces sea necesario y por lo menos una vez al día.

---

<sup>20</sup> Artículo Sustituido, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

**ARTÍCULO 40.-** Se deberá impedir el acceso de las plagas a los desechos. Inmediatamente después de su evacuación, los receptáculos utilizados para el almacenamiento y todo el equipo que haya entrado en contacto con los desechos deberán limpiarse. La zona de almacenamiento de desechos deberá, asimismo, mantenerse limpia.

**ARTÍCULO 41.-** Deberá establecerse para todo establecimiento de producción, elaboración y transformación de alimentos un calendario de limpieza y desinfección permanente, con atención especial a las zonas, equipos y materiales de más alto riesgo. Todo el personal de aseo deberá estar capacitado en técnicas de limpieza.

**ARTÍCULO 42.-** Para impedir la contaminación de los alimentos, todo el equipo y utensilios deberán mantenerse debidamente protegidos en estantes, vitrinas, u otros, después de limpiarse y desinfectarse.

**ARTÍCULO 43.-** Deberán tomarse precauciones adecuadas para impedir que el alimento se contamine cuando las salas, el equipo y los utensilios se limpien o desinfecten con agua y detergentes o con desinfectantes o soluciones de éstos. Los desinfectantes deberán ser apropiados al fin perseguido, debiendo eliminarse cualquier residuo de modo que no haya posibilidad de contaminación de los alimentos.

**ARTÍCULO 44.-** Inmediatamente después de terminar el trabajo de la jornada o cuantas veces sea necesario, deberán limpiarse minuciosamente los pisos, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.

**ARTÍCULO 45.-** Las salas de vestuario, servicios higiénicos, vías de acceso y los patios situados en las inmediaciones de los locales y que sean partes de éstos, deberán mantenerse limpios.

**ARTÍCULO 46.-** Se prohíbe la entrada a las salas y áreas de elaboración de los establecimientos de alimentos de toda especie animal, excepto en los mataderos, de aquellas destinadas al faenamiento.<sup>21 22</sup>

**ARTÍCULO 47.-** Deberá aplicarse un programa preventivo eficaz y continuo de lucha contra las plagas. Los establecimientos y las zonas circundantes deberán inspeccionarse periódicamente para cerciorarse de que no exista infestación.<sup>23</sup>

**ARTÍCULO 48.-** En caso que alguna plaga invada los establecimientos deberán adoptarse medidas de erradicación. El tratamiento con agentes químicos, físicos o biológicos sólo deberá aplicarse de acuerdo a la reglamentación vigente, por empresas autorizadas para tales efectos por la autoridad sanitaria correspondiente.

---

<sup>21</sup> Artículo sustituido, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

<sup>22</sup> Artículo modificado, como aparece en el texto, por el Art. 1°, N° 4, del Dto. N° 68/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 23.01.06

<sup>23</sup> Artículo modificado, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

**ARTÍCULO 49.-** Sólo deberá emplearse plaguicidas si no pueden aplicarse con eficacia otras medidas de prevención. Antes de aplicar plaguicidas se deberá tener cuidado de proteger todos los alimentos, equipos y utensilios contra la contaminación. Después de aplicar los plaguicidas y a fin de eliminar los residuos, estos equipos y utensilios se deberán limpiar minuciosamente antes de volverlos a usar.

**ARTÍCULO 50.-** Se prohíbe la mantención de plaguicidas u otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud, en las zonas de producción, elaboración, transformación, envase y almacenamiento de alimentos.

**ARTÍCULO 51.-** No deberá almacenarse en la zona de manipulación de alimentos ninguna sustancia que pueda contaminar los alimentos ni depositarse ropas u objetos personales en las zonas de manipulación de alimentos.

## **Párrafo VI**

### ***De los requisitos de higiene del personal***

**ARTÍCULO 52.-** La dirección del establecimiento será responsable de que todas las personas que manipulen alimentos, reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los mismos e higiene personal.

Cualquier persona que trabaje a cualquier título y, aunque sea ocasionalmente, en un establecimiento donde se elaboren, almacenen, envasen, distribuyan o expendan alimentos, deberá mantener un estado de salud que garantice que no representa riesgo de contaminación de los alimentos que manipule.

**ARTÍCULO 53.-** La empresa tomará las medidas necesarias para evitar que el personal que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabaje en las zonas de manipulación de alimentos en las que haya probabilidad que pueda contaminar directa o indirectamente a éstos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre en esas condiciones debe comunicar inmediatamente al supervisor su estado de salud.

**ARTÍCULO 54.-** El personal que manipule alimentos no deberá atender pagos del público, sea recibiendo o entregando dinero, no deberá realizar tareas que puedan contaminar sus manos y ropas de trabajo.<sup>24</sup>

**ARTÍCULO 55.-** El personal que manipula alimentos deberá lavarse y cepillarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios higiénicos, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario.

**ARTÍCULO 56.-** Los manipuladores deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones debiendo llevar ropa protectora, tal como: cofia o gorro que cubra la totalidad del cabello, y delantal. Estos artículos deben ser

---

<sup>24</sup> Artículo Modificado, como aparece en el texto, por Dto. N° 79/03, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 24.06.03

lavables, a menos que sean desechables y mantenerse limpios. Este personal no debe usar objetos de adorno en las manos cuando manipule alimentos y deberá mantener las uñas de las manos cortas, limpias y sin barniz.<sup>25</sup>

**ARTÍCULO 57.-** En las zonas en que se manipulen alimentos deberá prohibirse todo acto que pueda contaminar los alimentos, como: comer, fumar, masticar chicle, o realizar otras prácticas antihigiénicas, tales como escupir.

**ARTÍCULO 58.-** Si para manipular los alimentos se emplean guantes, éstos se mantendrán en perfectas condiciones de limpieza e higiene. El uso de guantes no eximirá al operario de la obligación de lavarse las manos cuidadosamente.

**ARTÍCULO 59.-** Se deberá evitar la presencia de personas extrañas en las salas donde se manipulen alimentos. En la eventualidad que esto suceda se tomarán las precauciones para impedir que éstas contaminen los alimentos. Las precauciones deben incluir el uso de ropas protectoras.

**ARTÍCULO 60.-** La responsabilidad del cumplimiento por parte del personal de todos los requisitos señalados en este párrafo, deberá asignarse al personal supervisor competente, sin que ello implique exclusión de esta responsabilidad a los propietarios del establecimiento.

## **Párrafo VII**

### ***De los requisitos de higiene en la elaboración de los alimentos.***

**ARTÍCULO 61.-** En la elaboración sólo deberán utilizarse materias primas e ingredientes en buen estado de conservación, debidamente identificados, exentos de microorganismos o sustancias tóxicas en cantidades superiores a las aceptadas en este reglamento u otras materias extrañas.

**ARTÍCULO 62.-** Las materias primas y los ingredientes almacenados en los locales del establecimiento deberán mantenerse en condiciones que eviten su deterioro y contaminación.

**ARTÍCULO 63.-** El flujo del personal, vehículos y de materias primas en las distintas etapas del proceso, debe ser ordenado y conocido por todos los que participen en la elaboración, para evitar contaminación cruzada.

**ARTÍCULO 64.-** Todo el equipo que haya entrado en contacto con materias primas o con material contaminado deberá limpiarse, desinfectarse y verificarse el grado de limpieza antes de entrar en contacto con productos terminados.

---

<sup>25</sup> Artículo Modificado, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

**ARTÍCULO 65.-** En la manipulación de los alimentos sólo deberá utilizarse agua de calidad potable.

**ARTÍCULO 66.-** Deberán existir registros de producción y control de cada lote y conservarse como mínimo durante 90 días posteriores al período en que el fabricante garantice el producto.

**ARTÍCULO 67.-** Los productos terminados deberán almacenarse y transportarse en condiciones adecuadas de temperatura y humedad que garantice su aptitud para el consumo humano.

**ARTÍCULO 68.-** El transporte de alimentos perecibles que requieren frío para su conservación en estado fresco, enfriado y/o congelado, sólo podrá realizarse en vehículos o medios de transporte con carrocería cerrada, con equipos capaces de mantener la temperatura requerida según el tipo de producto y lo establecido en este reglamento, provistos de termómetros que permitan su lectura desde el exterior y deberán mantenerse en todo momento en perfectas condiciones de higiene y limpieza.

Además, deberán contar con autorización sanitaria otorgada por la autoridad sanitaria en cuyo territorio de competencia registre el domicilio el propietario o su representante legal. Esta autorización será válida por un plazo de tres años contados desde la fecha de su otorgamiento.<sup>26</sup>

**ARTÍCULO 69.-** Los establecimientos de producción, elaboración, preservación y envase de alimentos deberán cumplir con las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) mencionadas en este reglamento, en forma sistematizada y auditable.

Además, aquellos que la autoridad sanitaria determine dentro de su correspondiente área de competencia, según los criterios establecidos en la norma técnica que para tales efectos dicte el Ministerio de Salud<sup>27</sup>, deberán implementar las metodologías de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), en toda su línea de producción, conforme lo establecido en la Norma Chilena Oficial NCh 2861. Of2004, declarada Oficial de la República de Chile por resolución exenta N° 241, de 14 de abril de 2004, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, publicada en el Diario Oficial del 21 de abril de 2004.<sup>28</sup>

**ARTÍCULO 70.-** Los procedimientos de laboratorio utilizados en el control de calidad, deberán ajustarse a métodos normalizados y reconocidos por organismos

---

<sup>26</sup> Artículo sustituido, como aparece en el texto, por el punto 1.- del Dto. 45/06, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 12.07.06, cuya vigencia empieza 12 meses después de su publicación en el Diario Oficial.

<sup>27</sup> Resolución Exenta N°187/08, del Ministerio de Salud, aprueba Norma Técnica para la Determinación de Implementación del Análisis de Peligros y de puntos críticos de control HACCP, publicada en el Diario Oficial de 15.04.08

<sup>28</sup> Artículo sustituido, como aparece en el texto, por el punto 2.- del Dto. 45/06, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 12.07.06

oficiales nacionales e internacionales, con el fin de que los resultados puedan ser comparables y reproducibles.<sup>29</sup>

## **Párrafo VIII**

### **9 De los requisitos de higiene en el expendio**

**ARTÍCULO 71.-** En los establecimientos donde se expendan alimentos que necesitan conservarse a baja temperatura, se deberá contar con sistemas de frío que aseguren las características propias del producto, los que deberán mantenerse de acuerdo a las recomendaciones técnicas de los fabricantes.

Asimismo, los establecimientos donde se expendan alimentos a granel de alto riesgo de contaminación, tales como productos lácteos, productos cárnicos, productos congelados y encurtidos, entre otros, deberán contar con vitrinas que permitan conservar este tipo de alimentos, de acuerdo a sus características y a las recomendaciones del fabricante y su diseño será tal que impida el autoservicio por parte del público.

El fraccionamiento y expendio de los alimentos señalados en el inciso anterior, deberá ser realizado por un manipulador de alimentos, específicamente destacado para tales efectos.

Los productos alimenticios de venta a granel expuestos en vitrina deberán exhibir la identificación del fabricante o productor.

En los establecimientos deberán mantenerse los antecedentes de origen y fechas de elaboración y vencimiento de los productos sujetos a este tipo de comercialización, de manera tal que, estén disponibles para la autoridad sanitaria cuando ésta lo requiera.<sup>30</sup>

**ARTÍCULO 72.-** Tanto el local como los equipos, superficies de trabajo y utensilios deberán mantenerse en perfectas condiciones de limpieza. La vajilla, cubiertos y cristalería, después de lavados con agua corriente y jabón u otro detergente, deben ser tratados con agua caliente y/o vapor de agua por dos minutos y sumergidos por veinte segundos, por lo menos, en una solución que contenga sesenta partes por millón de cloro libre, con posterior enjuague con agua corriente. Donde no se desinfecten los vasos, copas y tazas, será obligatorio el empleo de utensilios de único uso y de material autorizado. No se permite el uso de vajilla, platos, vasos, copas y tazas que presenten trizaduras o bordes rotos.

**ARTÍCULO 73.-** Los locales donde se expendan alimentos para su consumo en el mismo establecimiento deberán contar además de lo dispuesto en el artículo 32 de este reglamento, con servicios higiénicos gratuitos para uso del público, separados para cada sexo, los que deberán mantenerse en todo momento en perfectas condiciones de higiene, limpieza y ventilación. Deberán estar dotados de papel

---

<sup>29</sup> Decreto N° 707/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 03.04.00, aprueba el Reglamento de Laboratorios Bromatológicos de Salud Pública

<sup>30</sup> Artículo modificado, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

higiénico en cantidad necesaria para el uso de los excusados, dispositivos de jabón líquido para el lavado de manos y de medios higiénicos para secárselas, tales como toallas de papel o aire caliente.<sup>31</sup>

Se exceptúa de esta obligación a los locales "al paso", los cuales sólo expenderán comida lista para llevar y/o atenderán público en la barra.

#### **Párrafo IV**

##### ***Del proyecto y construcción de los establecimientos.***

**ARTÍCULO 24.-** Los edificios e instalaciones deberán proyectarse de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones higiénicas y se garantice la fluidez del proceso de elaboración desde la llegada de la materia prima a los locales, hasta la obtención del producto terminado, asegurando además, condiciones de temperatura apropiadas para el proceso de elaboración y para el producto.

Los establecimientos destinados a la elaboración de alimentos deberán contar con las siguientes áreas:

- a) recepción, selección, limpieza y preparación de las materias primas;
- b) producción;
- c) almacenamiento de materias primas y del producto terminado. <sup>32</sup>

**ARTÍCULO 25.-** En las zonas de preparación de alimentos:

- c) las paredes, se construirán de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos y serán de color claro. Hasta una altura apropiada para las operaciones, como mínimo 1.80 m, deberán ser lisas y sin grietas, fáciles de limpiar y desinfectar;

**ARTÍCULO 26.-** La zona de preparación de alimentos deberá estar separada de los recintos destinados a alojamientos, servicios higiénicos, vestuarios y acopio de desechos.

**ARTÍCULO 32.-** Todos los establecimientos de producción, elaboración y transformación de alimentos deberán disponer de vestuarios y servicios higiénicos convenientemente situados y en número conforme a lo dispuesto por el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. <sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Inciso modificado, como aparece en el texto, por el Art. 1º,I, N° 1.-, del Dto. 214/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 04.02.06

<sup>32</sup> Inciso agregado, como aparece en el texto, por Dto. N° 475/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 13.01.00

<sup>33</sup> Reglamento: Decreto supremo N° 594/99, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 29.04.00

**ARTÍCULO 36.-** Deberá disponerse de instalaciones separadas del lugar de elaboración para el almacenamiento de los desechos y materiales no comestibles, donde permanecerán hasta su eliminación.

**ARTÍCULO 73.-** Los locales donde se expenden alimentos para su consumo en el mismo establecimiento deberán contar además de lo dispuesto en el artículo 32 de este reglamento, con servicios higiénicos gratuitos para uso del público, separados para cada sexo, los que deberán mantenerse en todo momento en perfectas condiciones de higiene, limpieza y ventilación. Deberán estar dotados de papel higiénico en cantidad necesaria para el uso de los excusados, dispositivos de jabón líquido para el lavado de manos y de medios higiénicos para secárselas, tales como toallas de papel o aire caliente.<sup>34</sup>

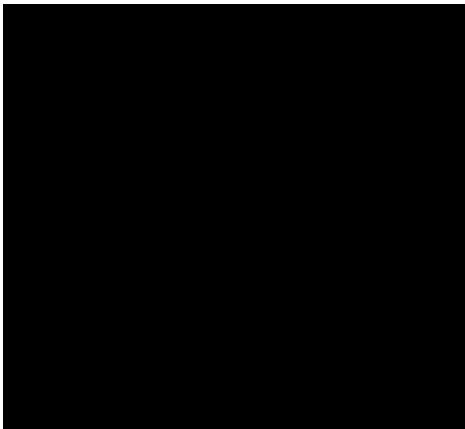
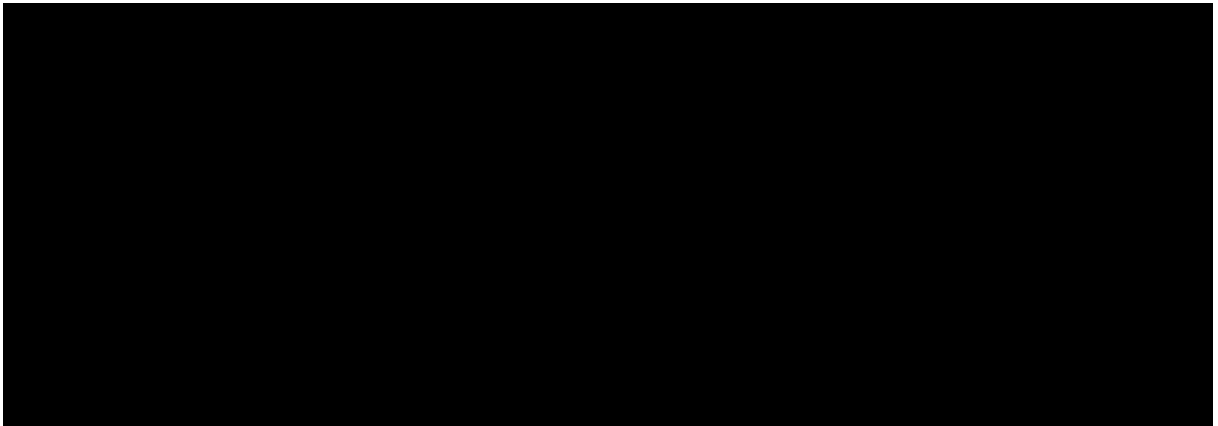
---

<sup>34</sup> Inciso modificado, como aparece en el texto, por el Art. 1º,I, N° 1.-, del Dto. 214/05, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 04.02.06

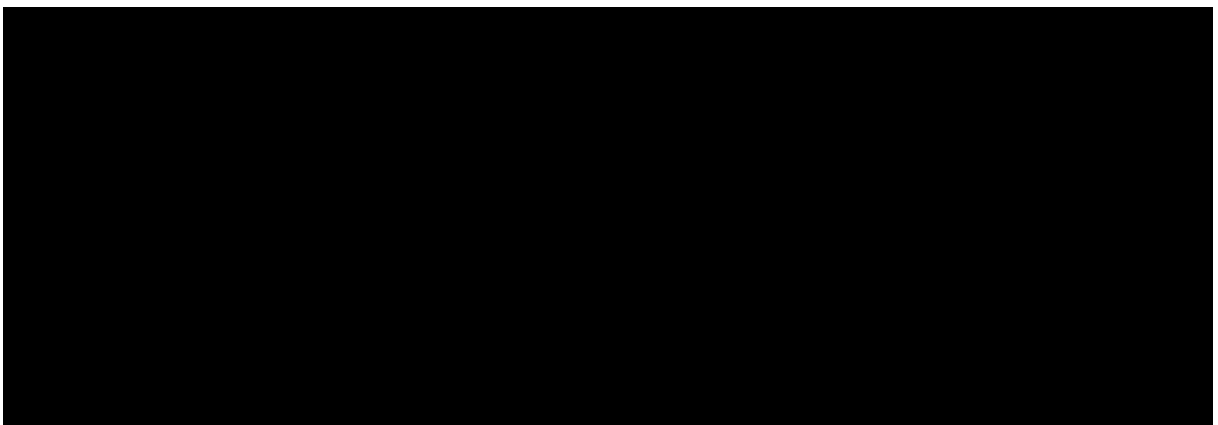


## **ANEXO F: Análisis de sensibilidad**

a) Si se vende 50% de lo planificado



b) Si se vende 40% de lo planificado, 10% más caro



SE VENDIERA SOLO 40% DE LO PLANIFICADO 10% MÁS CARO	
0	-41.641.400
1	-10.174.400
2	17.614.425
3	17.066.752
4	16.498.227
5	15.908.324
<b>Td(Tasa descuento)</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>-\$ 13.661.715,57</b>
<b>TIR</b>	<b>8%</b>

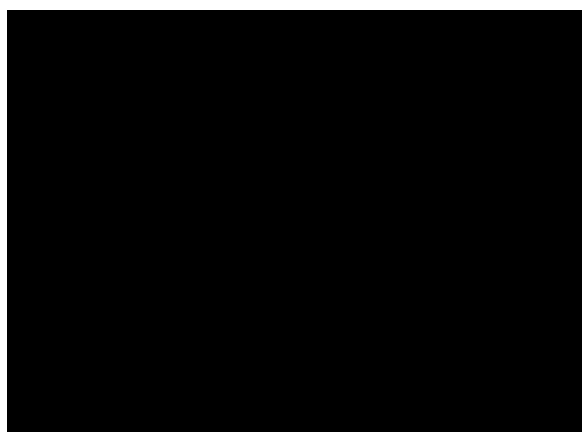
c) Si se vende 50% de lo planificado, 10% más caro

Concepto	Venta Mensual	Precio Unitario promedio	Q vendida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>								
Desayuno	4.855.599	1.269	2.104	17.625.826	32.399.472	32.755.866	33.116.181	33.480.459
Almuerzo	13.390.912	4.667	1.578	66.285.016	89.352.201	90.335.075	91.328.761	92.333.378
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	2.226	2.104	42.145.292	56.811.854	57.436.784	58.068.589	58.707.343
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>			<b>126.056.133</b>	<b>178.563.527</b>	<b>180.527.726</b>	<b>182.513.531</b>	<b>184.521.179</b>
<b>Costo Insumos</b>								
Desayuno	- 1.456.680	381		- 5.287.748	- 9.719.842	- 9.826.760	- 9.934.854	- 10.044.138
Almuerzo	- 4.017.274	1.400		- 19.885.505	- 26.805.660	- 27.100.523	- 27.398.628	- 27.700.013
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	668		- 12.643.588	- 17.043.556	- 17.231.035	- 17.420.577	- 17.612.203
Arriendo				- 30.994.307	- 31.614.193	- 32.246.477	- 32.891.406	- 33.549.234
Mano de Obra				- 49.671.528	- 50.664.959	- 51.678.258	- 52.711.823	- 53.766.059
Permisos				- 100.000	- 101.999	- 104.040	- 106.121	- 108.243
<b>Subtotal 2</b>	<b>- 8.028.214</b>			<b>- 118.582.675</b>	<b>- 135.950.209</b>	<b>- 138.187.092</b>	<b>- 140.463.409</b>	<b>- 142.779.891</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>			<b>7.473.458</b>	<b>42.613.318</b>	<b>42.340.633</b>	<b>42.050.121</b>	<b>41.741.289</b>

SI VENDIERA SOLO 50% DE LO PLANIFICADO 10% MÁS CARO	
0	-41.641.400
1	7.473.458
2	42.613.318
3	42.340.633
4	42.050.121
5	41.741.289
<b>Td(Tasa descuento)</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 55.735.434,27</b>
<b>TIR</b>	<b>61%</b>

d) Si se vende sólo desayunos

Concepto	Venta Mensual	Precio Unitario promedio	Q. venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas								
Desayuno	4.855.599	1.154	4.208	32.046.956	58.908.131	59.556.120	60.211.238	60.873.561
Almuerzo	13.390.912	4.243		-	-	-	-	-
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	2.023		-	-	-	-	-
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>			<b>32.046.956</b>	<b>58.908.131</b>	<b>59.556.120</b>	<b>60.211.238</b>	<b>60.873.561</b>
Costo Insumos								
Desayuno	- 1.456.680	346		- 9.614.087	- 17.672.439	- 17.866.836	- 18.063.371	- 18.262.068
Almuerzo	- 4.017.274	1.273		-	-	-	-	-
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	607		-	-	-	-	-
Arriendo				- 30.994.307	- 31.614.193	- 32.246.477	- 32.891.406	- 33.549.234
Mano de Obra				- 49.671.528	- 50.664.959	- 51.678.258	- 52.711.823	- 53.766.059
Permisos				- 100.000	- 101.999	- 104.040	- 106.121	- 108.243
<b>Subtotal 2</b>	<b>- 8.028.214</b>	-		<b>- 90.379.921</b>	<b>- 100.053.590</b>	<b>- 101.895.611</b>	<b>- 103.772.721</b>	<b>- 105.685.605</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>			<b>- 58.332.966</b>	<b>- 41.145.459</b>	<b>- 42.339.490</b>	<b>- 43.561.484</b>	<b>- 44.812.044</b>



e) Si se vende sólo almuerzos

Concepto	Venta Mensual	Precio Unitario promedio	Q. venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas								
Desayuno	4.855.599	1.154		-	-	-	-	-
Almuerzo	13.390.912	4.243	3.156	120.518.172	162.458.496	164.245.539	166.052.240	167.878.815
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	2.023		-	-	-	-	-
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>			<b>120.518.172</b>	<b>162.458.496</b>	<b>164.245.539</b>	<b>166.052.240</b>	<b>167.878.815</b>
Costo Insumos								
Desayuno	- 1.456.680	346		-	-	-	-	-
Almuerzo	- 4.017.274	1.273		- 36.155.452	- 48.737.549	- 49.273.662	- 49.815.672	- 50.363.644
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	607		-	-	-	-	-
Arriendo				- 30.994.307	- 31.614.193	- 32.246.477	- 32.891.406	- 33.549.234
Mano de Obra				- 49.671.528	- 50.664.959	- 51.678.258	- 52.711.823	- 53.766.059
Permisos				- 559.000	- 100.000	- 101.999	- 104.040	- 106.121
<b>Subtotal 2</b>	<b>- 8.028.214</b>	-		<b>- 117.380.286</b>	<b>- 131.116.700</b>	<b>- 133.096.397</b>	<b>- 135.522.941</b>	<b>- 137.785.059</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>			<b>3.137.886</b>	<b>31.341.796</b>	<b>31.149.142</b>	<b>30.529.299</b>	<b>30.093.756</b>

SI VENDIERA SOLO ALMUERZOS, 3.156 A \$4.243	
0	-41.641.400
1	3.137.886
2	31.341.796
3	31.149.142
4	30.529.299
5	30.093.756
Td(Tasa descuento)	20%
VAN	\$ 27.581.618,51
TIR	42%

f) Si se vende sólo alimento en las medias jornadas.

Concepto	Venta Mensual	Precio Unitario promedio	Q. vendida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas								
Desayuno	4.855.599	1.154		-	-	-	-	-
Almuerzo	13.390.912	4.243		-	-	-	-	-
Media Tarde/ Mañana	8.514.200	2.023	4.208	76.624.524	103.289.858	104.426.047	105.574.733	106.736.055
<b>Subtotal 1</b>	<b>26.760.712</b>			<b>76.624.524</b>	<b>103.289.858</b>	<b>104.426.047</b>	<b>105.574.733</b>	<b>106.736.055</b>
Costo Insumos								
Desayuno	- 1.456.680	346		-	-	-	-	-
Almuerzo	- 4.017.274	1.273		-	-	-	-	-
Media Tarde/ Mañana	- 2.554.260	607		- 22.987.357	- 30.986.958	- 31.327.814	- 31.672.420	- 32.020.817
Arriendo				- 30.994.307	- 31.614.193	- 32.246.477	- 32.891.406	- 33.549.234
Mano de Obra				- 49.671.528	- 50.664.959	- 51.678.258	- 52.711.823	- 53.766.059
Permisos				- 100.000	- 101.999	- 104.040	- 106.121	- 108.243
<b>Subtotal 2</b>	<b>- 8.028.214</b>	-		<b>- 103.753.192</b>	<b>- 113.368.108</b>	<b>- 115.356.589</b>	<b>- 117.381.770</b>	<b>- 119.444.353</b>
<b>Total Ingresos (Subtotal 1 + Subtotal 2)</b>	<b>18.732.498</b>			<b>- 27.128.668</b>	<b>- 10.078.250</b>	<b>- 10.930.542</b>	<b>- 11.807.037</b>	<b>- 12.708.298</b>

SI VENDIERA SOLO A MEDIA JORNADA, 4.208 A \$2.023	
0	-41.641.400
1	-27.128.668
2	-10.078.250
3	-10.930.542
4	-11.807.037
5	-12.708.298
Td(Tasa descuento)	20%
VAN	<b>-\$ 88.374.112,67</b>
TIR	<b>#¡NUM!</b>