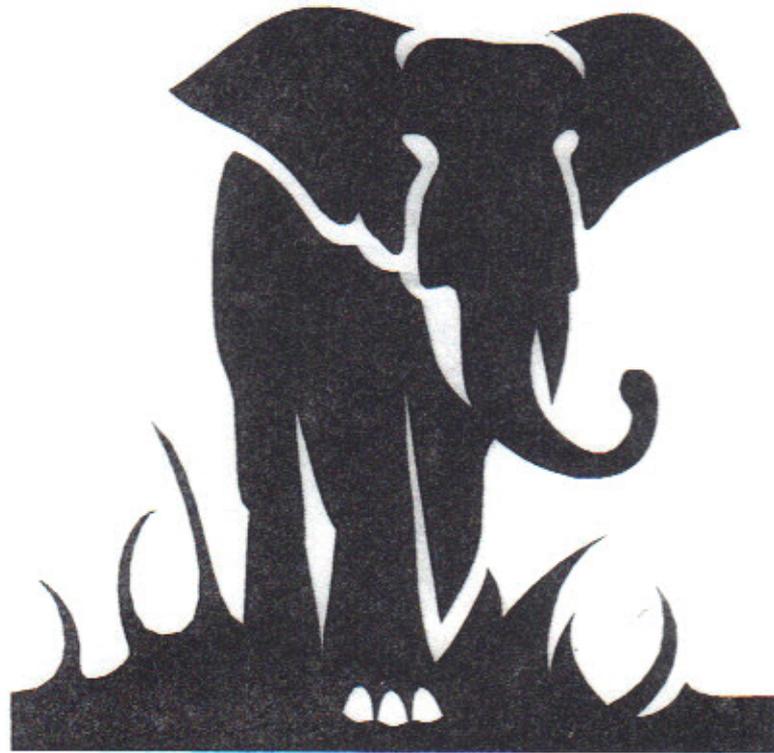


ME.100  
(36)  
1997

M1213 C0

UNIVERSIDAD  
GABRIELA MISTRAL  
1er SEMESTRE. 1997  
PROYECTO DE EMPRESA



**mac s.a.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

PROFESOR: Sr. ESTANISLAO GALOFRE  
AYUDANTE: Sra. CLAUDIA FIGUEROA  
ALUMNO: ERCOLE OPPICI ESCUTI

## **Resumen Ejecutivo**

**mac s.a.** es una empresa manufacturera metalmeccánica. Su misión es manufacturar cocinas industriales para satisfacer la creciente demanda por estos productos. La demanda se compone principalmente por hoteles, restaurantes, cualquier empresa que tenga casino para alimentar a su personal y distribuidores de estos productos

Para esto necesitará invertir en mucho activo fijo desde el principio. Esto con el fin de lograr ser mas eficientes que el resto de la competencia y poder ofrecer productos de buena calidad a un precio igual o menor que la competencia.

Al analizar el sector industrial se puede ver que sólo existe un competidor importante y que éste es líder en el mercado, con aproximadamente el 70 % . La idea estratégica es posicionarnos los primeros años quitando mercado a las empresas mas chicas, osea al 30 % restante. Luego de estar consolidados en el mercado nuestra participación se hará mas importante cada año, esto se logrará con un el adecuado esfuerzo de ventas y aumentando la eficiencia en la producción. Contamos con la tecnología y know how suficientes como para dar una buena competencia al líder, aunque no es la idea desplazar a éste. El objetivo es lograr una participación relativamente alta en los primeros cuatro años, pero no ser líderes del mercado. Más a largo plazo, sobre 10 años, este objetivo podría ser real, si las condiciones así se dieran.

Al analizar el mercado se puede ver que existe un peligro alto de ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos ya que no existen altas barreras a la entrada. Hay peligro de competencia externa, mas que interna. Pero también se puede ver que la demanda nuestra como son los sectores de comercio, hoteles y gastronomía crece a un 10,4% que es bastante alto. Lo mismo el aumento del número de empresas en general. En forma bastante conservadora se tomó como tasa de crecimiento un 8% ya que es mas cercana al crecimiento del país, esto por tener como mercado un gran número de empresas de diferentes sectores.

La inversión requerida por la empresa es de UF 30.242.- lo que incluye instalaciones, equipos, gastos de puesta en marcha y otros que se detallan en el analisis financiero

Se encontró que la tasa de descuento relevante es de un 12,93%, la que se obtuvo utilizando el CAPM y el promedio de los betas de los sectores de alimentación y la industria manufacturera en general. La tasa libre de riesgo es de un 6,3% y el premio por riesgo es de un 6,5%, estos valores corresponden a Marzo de 1997. También se utilizaron las tasas de 12,28% y 13,58% por el error que pueda haber existido al estimar el beta adecuado, utilizando una variación de un 0,1 sobre éste.

Los resultados del análisis financiero son:

Escenario	VAN(12,28%)	VAN(12,93%)	VAN(13,58%)	TIR
Normal	3.682,00	1.334,00	-869,00	13,32
Optimista	17.255,00	14.303,00	11.530,00	16,82
Pesimista	-10.669,00	-12.404,00	-14.027,00	9,03

Se concluye que el proyecto es rentable en la medida que la participación de mercado sea relativamente alta. Es importante lograr una alta eficiencia en el proceso de desarrollo de los productos y disminuir al mínimo los costos directos (sin disminuir la calidad), ya que tienen un alto impacto en el margen.

## INDICE



I.	INTRODUCCION.....	Pág.1
	1. Razón de ser del proyecto.	Pág.1
	2. Razones personales del proyecto.	Pág.2
II.	LA EMPRESA.....	Pág.3
	1. Propósito.	Pág.4
	2. Misión.	Pág.4
	3. Objetivos.	Pág.5
	3.1 Según el horizonte de tiempo	Pág.5
	3.2 Según el agente	Pág.6
	4. Factores críticos de éxito.	Pág.8
III.	ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	Pág.9
	1. Variables circundantes generales.	Pág.9
	1.1 Socio- Culturales.	Pág.9
	1.2 Tecnológicas.	Pág.10
	1.3 Económicas.	Pág.10
	1.4 Politico- Legales.	Pág.11
	2. Variables circundantes específicas.	Pág.12
	2.1 Competidores actuales.	Pág.12
	2.2 Competidores potenciales.	Pág.13
	2.3 Competidores sustitutos.	Pág.14
	2.4 Clientes	Pág.14
	2.5 Proveedores.	Pág.15
	3. Análisis FODA	Pág.15
	4. Definición de una estrategia competitiva genérica	Pág.18
IV.	ESTUDIO DE MERCADO.....	Pág.19
	1. Estrategia comercial.	Pág.19
	1.1 Mercado objetivo.	Pág.19
	1.2 Mezcla comercial.	Pág.20
	2. Investigación de mercado.	Pág.24
	3. Estimación de la demanda.	Pág.26
V.	ESTUDIO TECNICO.....	Pág.28
	1. Tratamiento de la producción.	Pág.28
	2. Proceso de producción.	Pág.29
	3. Layout de la planta.	Pág.31

4. Estudio de localización de la planta.	Pág.32
VI. ORGANIZACION INTERNA.....	Pág.33
1. Organigrama.	Pág.33
2. Análisis de cargo	Pág.34
3. Selección y contratación del personal.	Pág.43
4. Política de remuneraciones.	Pág.44
5. Otras consideraciones y políticas.	Pág.45
VII. ANALISIS FINANCIERO.....	Pág.48
1. Inversión inicial.	Pág.48
2. Financiamiento.	Pág.52
3. Ingresos por venta.	Pág.52
4. Costos de venta.	Pág.53
5. Costos operacionales.	Pág.56
6. Impuesto a la renta.	Pág.60
7. Valor residual o venta de la empresa.	Pág.61
8. Tasa de descuento.	Pág.61
9. Variación de Capital de Trabajo.	Pág.62
VIII. FLUJO DE CAJA.....	Pág.63
1. Escenario normal.	Pág.63
2. Escenario pesimista.	Pág.65
3. Escenario optimista.	Pág.64
IX. MEGATENDENCIAS.....	Pág.66
X. CONCLUSIONES.....	Pág.68
XI. BIBLIOGRAFIA.....	Pág.69
XII. ANEXOS.....	Pág.70

## **I. INTRODUCCION**

### **1. RAZON DE SER DEL PROYECTO**

La empresa manufacturera metalmecánica en Chile en su mayoría se ha mantenido en un nivel bastante artesanal en sus procesos productivos, salvo algunas excepciones que son empresas relativamente grandes. Con los recientes tratados de libre comercio que se han efectuado se ha llegado a un momento en que se hace inevitable el cambio dentro del sector.

Este proyecto se refiere específicamente a una empresa manufacturera metalmecánica productora de cocinas industriales.

En esta industria no se han modernizado mucho los procesos productivos, por lo que sería una ventaja competitiva muy interesante con respecto a las empresas nacionales reorganizar una empresa y modernizar los procesos aplicando conceptos como el just in time en una producción en línea. A la vez esto permitiría a la empresa poder competir con productores externos de estos equipos, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

Hoy en día existen varias empresas que sobreviven casi sin problemas en este rubro a pesar de los procesos arcaicos y desorganizados, por lo que procesos mas eficientes de producción serían muy rentables. Esto se verá al final del proyecto.

A simple vista se puede ver que existe una gran demanda por este tipo de equipos, ya que existen gran cantidad de proyectos en el sector gastronómico. Se habla de una sobre oferta de hoteles para los próximos años, dentro y fuera de Santiago. También existen proyectos turísticos a lo largo de todo el país. Algo que es muy importante es el auge de locales para comida rápida y restaurantes en general. Con respecto a esto es importante tener en cuenta que un número importante de empresas cuentan con sus propios casinos, se puede ver que el número de empresas crece todos los días o que las mismas empresas renuevan sus instalaciones.

Por las razones antes mencionadas se puede pensar en que es un proyecto viable, que logrará altas rentabilidades.

## 2. RAZONES PERSONALES DEL PROYECTO

La empresa OPPICI S.A. es una empresa familiar, que me ha pedido que desarrolle este proyecto para ver la posibilidad de reorganizar y modernizar la empresa. Para esto se creará una empresa nueva con las características que se busca tenga la empresa. La idea es crear una empresa nueva que compita con OPPICI S.A., de esta forma no se estará limitando este proyecto con las características de la empresa antes mencionada.

OPPICI S.A. durante muchos años fue líder en este mercado, y en cierto modo aun conserva esta imagen. También se caracteriza por entregar productos de altísima calidad. Como punto en contra se puede decir que es lenta en la entrega ya que siempre se ha trabajado a pedido, lo que produce que se pierdan clientes por no tener suficiente stock para entrega inmediata. Este es el peor problema ya que cada día es mas la gente que quiere las cosas para hoy, y los plazos de entrega se van acortando día a día. La idea es mejorar estos problemas en la nueva empresa.

OPPICI S.A. manufactura y comercializa una amplia gama de productos gastronómicos, también tiene un área clínica, pero este proyecto va a estar desarrollado sólo para una línea de productos. Esta línea de productos es la que a mi parecer se le puede sacar mejor provecho si se planifica y organiza de mejor forma y es en las que se lograría una mayor rentabilidad.

Aparte de las razones prácticas y técnicas, existe una razón de sangre. OPPICI S.A. es una empresa familiar que tiene más de 70 años, en la que ya han pasado dos generaciones. Es importante para mi aportar con lo que pueda para lograr que siga funcionando en el tiempo y creo que este proyecto puede ser muy útil para este fin.

## II. LA EMPRESA

### 1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es "**mac**" que viene de: **man**ufacturera de **co**cinas. Esta se dedicará a la manufactura de cocinas y hornos industriales para casinos.

**mac** será una sociedad anónima cerrada.

Sus oficinas comerciales y la fábrica se encontrará en el Parque Industrial Vespucio Lo Echevers, Parcela n° 46 Quilicura, Lote 8A. (anexo 1)

**mac s.a.** iniciará sus actividades en Marzo de 1998.

En el diseño del logo se pensó en un elefante porque este es un animal que representa las características de nuestros productos, es fuerte, noble pero también es amigable.

## 2. PROPOSITO Y MISION DE LA EMPRESA

### **Propósito**

Satisfacer la creciente demanda por productos para el equipamiento de cocinas industriales en: hoteles, restaurantes y centrales de alimentación en general.

### **Misión**

La manufacturación y comercialización de cocinas industriales. A través de un proceso de producción en línea (diseñado bajo el concepto de just in time, o tendiendo a él), con lo que se podrá responder a las necesidades de stock ( osea disminuir el tiempo de entrega ) y reducción de costos ( lo que se traduce en precios mas bajos ), para cumplir con las exigencias del mercado.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivos según el horizonte de tiempo:

##### Objetivos de corto plazo:

1. Entregar al cliente productos de buena calidad.
2. Crear una buena imagen percibida por los clientes, por la calidad de los producto y el servicio.
3. Cumplir a tiempo con los plazos de entrega. Si es posible, ser capaces de anticipar la demanda y contar con el stock necesario para entrega inmediata.
4. Crear un servicio técnico.
5. Contar con el personal idóneo para implementar y obtener buenos resultados en el proceso productivo.
6. Ser una fuente generadora de trabajos.

##### Objetivos de mediano plazo:

1. Aumentar la participación de mercado hasta un 22 %. En el análisis de mercado y estimación de la demanda se explica cómo y porqué es posible.
2. Promover el desarrollo de los empleados a través de nuevos cursos de capacitación que se impartirán y exigirán en forma constante.
3. Consolidarse en el mercado nacional.

### Objetivos de Largo plazo:

1. Recuperar la inversión.
2. Aumentar la participación de mercado a un 30% aproximadamente.
3. Buscar representantes en otros países de sud América y si es posible ubicar un representante en Miami.
4. Expandirse a nuevas líneas de productos con los mismos procesos de producción, una línea de autoservicio, una línea de mesones de trabajo, etc. Este objetivo sólo se realizará después de 10 años, ya que dependerá de la situación de la empresa en el futuro, si se vende o si sigue funcionando.

### **3.2 Objetivos según el agente**

Los objetivos según el agente se basan en satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que se relacionan con la empresa, como son:

#### Inversionistas:

- Las pretensiones de los inversionistas son de obtener una rentabilidad y un retorno superior a la inversión, dado el riesgo asumido.
- Asegurar la continuidad de la inversión a través del tiempo.
- Hacer crecer la empresa para así tener mayor peso en imagen y aumentar el margen de contribución.

#### Trabajadores:

- Asegurar a los trabajadores una fuente de trabajo estable, con remuneraciones

internamente equitativas y externamente competitivas. Es muy importante socialmente y económicamente el sector industrial ya que es la segunda fuente de empleo mas importante en el país, con 860.000 ocupados lo que significa el 16 % aproximadamente de la fuerza laboral total en Chile, que es de 5.299.000 personas.

- Crear un ambiente familiar y fomentar las actividades deportivas para colaborar con el desarrollo social de las personas, aparte de crear un sentimiento de identificación con la empresa.
- Proporcionar continua capacitación para darles mayor proyección profesional.
- Hacer sentir a los trabajadores participes del progreso, lo que motiva a esforzarse mas por el grupo.
- En general ayudar a los trabajadores en su autorealización como personas y como profesionales.

#### Clientes:

- Entregar un producto de muy buena calidad.
- Cumplir con los plazos (nunca hacer esperar a un cliente)
- Excelente atención.
- Proporcionar un excelente servicio de post-venta.

#### Proveedores:

- Mantener una relación de amistad con los principales proveedores.
- Cumplir siempre con los plazos de pago.

### Sociedad y Medio Ambiente:

- Ser una fuente de trabajo.
- Cumplir con las regulaciones de S.N.S.
- Respetar los límites de contaminación impuestos por la CONAMA u otro.

#### **4. FACTORES CRITICOS DEL EXITO**

- Cumplir a tiempo con los plazos de entrega. Para lograr esto se debe organizar en forma eficiente y oportuna la producción, por lo cual el área de comercialización debe definir y estimar constantemente cual es la demanda. No entregar en forma oportuna o no tener para entrega inmediata crea una mala imagen, la cual sería cara y difícil de cambiar.
- La calidad percibida de los productos por los clientes. Esto se puede lograr manteniendo buena comunicación y buenas relaciones con los clientes.
- Mantener motivados a los trabajadores.
- Tener un servicio técnico eficaz mas que eficiente.
- Un oportuno abastecimiento de materias primas, especialmente el acero, que se importa y hay que pedirlo con varios meses de anticipación.

### **III. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

#### **1. VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES**

Estas son variables que afectan a todas las empresas que conforman un sector industrial. Son importantes de analizar ya que representan el marco general en que nos movemos. De este se pueden observar posibles oportunidades y amenazas que si podrian afectar a cada empresa en particular.

##### **1.1 Socio- Culturales**

Con la apertura y auge del país, se han visto afectados diversos aspectos de nuestra cultura. Por ejemplo, cambios en las costumbres alimenticias, tanto en lo que comemos como en la forma y lugar de comerlas. A la gente cada día le gusta mas salir a comer afuera o comer comida rápida. El ingreso de empresas de comida rápida del extranjero y el auge de restoranes y la publicidad y promoción de estos, ofrecen al consumidor una gran variedad y precios alcanzables para casi todos los sectores.

Chile es visitado por importantes Cheffs de todo el mundo, que son traídos por los hoteles mas importantes y por otras empresas para hacer seminarios. También se realizan ferias gastronómicas donde se muestra lo mejor de la comida y de los equipos gastronómicos de Chile y otros países. Lo importante de esto es que los Cheffs son una influencia bastante importante para restoranes y hoteles en la hora de decidir que equipos gastronómicos comprar. Por lo tanto los equipos deben estar a una altura internacional.

Otra cosa importante es que por el auge de sectores relacionados como la hotelería, han surgido carreras especializadas en el tema: hotelería, administración hotelera y otras carreras relacionadas con el área gastronómica. Esto hace que los clientes sean mucho mas expertos en relación al conocimiento de los equipos.

## 1.2 Tecnológicas

La tecnología en este caso no es lo más relevante en el producto. Esta está relacionada con el sistema de producción y los sistemas de información necesarios para un funcionamiento óptimo. Un sistema de producción en línea para que logre ser just in time requiere información actualizada constantemente. También necesita máquinas y equipos de punta para que logre ser eficiente, y entregar productos de alta calidad y a un precio competitivo. Este sector no se desarrolla a una velocidad acelerada todo lo contrario, por lo que la tecnología no es crítica. Pero a pesar de esto las empresas extranjeras que invierten en Chile exigen cierto nivel de tecnología, lo que obliga a ir a la par con lo que pasa en el extranjero.

## 1.3 Económicas

Es importante analizar el crecimiento del sector. El crecimiento del sector manufacturero de artículos metálicos ha crecido un 5,9% en promedio en los últimos 6 años. La inflación del año pasado fue de 6,6% y se espera para 1997 una inflación de 5,7% y para 1998 una de 4,8%. El sector industrial ha tenido una caída considerable en este último periodo, este sólo ha crecido un 1% en comparación al año anterior en igual fecha, al igual que el sector de comercio. Esto es el resultado del ajuste vía tasas de interés que se ha experimentado en el último periodo, lo que desencadenó que se acentuara la desaceleración en la economía, repercutiendo en algunos sectores. Pero se espera que se recupere la economía en general y vuelva a alcanzar las tasas de crecimiento esperadas para Chile (alrededor del 7,0 ó 7,5 por ciento al año).

También es importante analizar otros puntos. Primero el crecimiento de la economía chilena fue de un 7,2% el año 1996 y se espera para este año 1997 sea de 5,4 % pero para 1998 se espera que suba nuevamente a 7,4%. Esto junto con la política monetaria en general han provocado un incremento importante de la inversión extranjera en nuestro país, a la vez que ha incentivado la inversión interna. Segundo, que estos elementos han

provocado crecimiento en sectores relacionados como el sector hotelero, gastronómico y comercial en un 10,4 % y otros.

El crecimiento ha producido un incremento en el poder adquisitivo de las personas lo que favorece al sector de la comida como a muchos otros.

Existen factores desfavorables como que en este último tiempo la mano de obra se ha hecho muy cara lo que hace que muchas empresas prefieran importar que producir. Esto también se da porque existen grandes empresas como por ejemplo en México que producen los mismos productos a precios muy bajos, por mejores sistemas de producción y mayor volumen de ventas.

El tipo de cambio es muy importante, las empresas dependen para las exportaciones del tipo de cambio, y cada día es mas importante salir a buscar nuevos mercados ya que el nuestro es muy chico. Muchas empresas chicas metalúrgicas han cerrado lo mismo que empresas de otros sectores. Este último tiempo las variaciones del tipo de cambio han perjudicado este sector.

Estos problemas se ven compensados por los convenios de libre comercio como el Merco- Sur. A esta industria le conviene ya que al bajar los aranceles se hacen mas baratos los productos y pueden competir afuera. Pero no afecta mucho en los insumos ya que estos se compran en otros lados, el acero en Suecia por ejemplo.

#### **1.4 Político- Legales**

Hace poco salió una nueva ley sanitaria, la que afecta este sector industrial. Según ciertas disposiciones se requerirá la fabricación de nuevos equipos para cumplir con detalles como los siguientes: las cocinas se deberán separa en zonas de lavado y tratamiento de los alimentos, también los alimentos tendrán que ser lavados sobre cierta cantidad de grados.

Otro punto importante es la nueva jornada única de los colegios, la que exigirá la construcción y equipamiento de nuevos casinos.

Todas estas empresas deben cumplir con una certificación de calidad impuesta por

la Superintendencia de Electricidad y Combustible, y que puede ser hecha por cualquiera de las empresas de control de calidad inscritas que existen. Se deben cumplir ciertos puntos: Primero la empresa calificadora entrega un certificado de tipo o de prototipo según las normas vigentes, y segundo se debe hacer un control del proceso productivo. Se efectúa un control cada 6 meses.

## **2. VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECIFICAS**

Estas variables afectan directamente a la empresa y de diferente forma a cada una, por lo tanto es muy importante conocerlas para entender mejor el mercado y actuar correctamente. Estas son variables en las que yo puedo influir. Para este análisis utilizaremos el modelo de Michael Porter de las 5 fuerzas competitivas. Esto será de mucha utilidad para luego definir nuestra Estrategia Competitiva Genérica.

### **2.1 Rivalidad entre competidores actuales**

Esta industria en particular se compone de aproximadamente entre 25 y 30 empresas. Esto incluye las empresas mas importantes productoras nacionales de cocinas pero también incluye a empresas que importan cocinas. El número de empresas no es exacto ya que existen empresas que son distribuidoras de todo tipo de productos para hoteles, restoranes y casinos en general que importan y compran acá.

Los principales competidores a nivel nacional e internacional son: a nivel nacional las empresas mas importantes son: OPPICI, BIGGI y MAIGAS y a nivel internacional existen muchas pero las principales para nosotros son...

Se pueden agrupar por tipos de productos y por calidad, existen empresas que fabrican productos de altísima calidad pero a alto precio y otras con una baja calidad. Hay una notable diferencia de calidad entre las cocinas.

Conclusión es un sector complicado por diferentes razones. Primero existen claras diferencias entre los competidores según la calidad de los productos y el mercado de cada uno. En los de mejor calidad están OPPICI y BIGGI que tienen muchos años en el mercado y están consolidados. Por otro lado está MAIGAS que produce productos de menor calidad pero más baratos y vende mucho más volumen a un mercado más masivo. Por lo tanto por ahí es donde se debe entrar, con un producto relativamente alta calidad con un precio bajo a un mercado más masivo, y obtener utilidad por volumen.

## 2.2 Competidores Potenciales

Si existe amenaza de ingreso de nuevos competidores. Es importante ya que no existen altas barreras de entrada. Existe amenaza de nuevos que se pueden separar en dos grupos. El primero es de pequeños empresarios que aparecen a cada momento, produciendo artículos de baja calidad y a bajo precio. Estos son competitivos ya que las empresas relativamente grandes no tienen procesos altamente tecnológicos que aprovechen economías de escala para tener una ventaja sobre estos, la única ventaja son los recursos económicos y contactos.

El segundo grupo son empresas extranjeras, en este momento existen por lo menos dos empresas internacionales, una de ellas es "Electrolux" que anda examinando el mercado y viendo la posibilidad de asociarse o comprar una empresa nacional, y la otra es una empresa alemana que recién se está instalando en nuestro país.

En el caso de Electrolux, esto sería muy bueno para la empresa con que se asocie y muy malo para el resto, ya que las perspectivas son de ser productor para toda Sudamérica. También colaborarían con un importante aporte financiero y tecnológico, lo que marcaría una clara diferencia con el resto.

### 2.3 Amenaza de productos sustitutos

Como sustitutos se pueden considerar las máquinas que se usan en algunos negocios de comida rápida, como los Essomarket y otros similares. Pero estos apuntan a un mercado diferente, es otro el tipo de cliente que compra estos equipos y es otro el tipo de cliente que consume los productos preparados en estas máquinas.

Otro posible sustituto son unas máquinas nuevas de origen italiano, que venden almuerzos preparados en forma automática, estas las importa Vending Automático S.A. La idea de estos es competir diciendo que estas no necesitan espacio y que resuelven el problema alimenticio del personal sin necesidad de equipar un casino. Pero estas solamente venden comida fría. Por lo tanto estas máquinas están limitadas a cierto tipo de comida y a cierto número de raciones. Y tampoco concuerda exactamente con el mismo concepto al que apuntan los equipos de **mac s.a.** A futuro estos podrían transformarse en serios competidores ya que están pensando en ampliar su gama de productos con platos calientes y otros. Es problemático ya que estarían satisfaciendo una necesidad que existía pero que la satisfacían productos como los que **mac s.a.** fabricará.

Otro posible sustituto, son los hornos a vapor. Pero funcionan bajo el concepto de horno y no de cocina.

### 2.4 Poder negociador de los clientes

Los clientes son todas aquellas empresas o personas que entregan un servicio de alimentación a grandes grupos de personas, por lo tanto existe mucha diferencia en los clientes según el volumen de gente a la que atienden. También, influye el volumen de la inversión que realiza el cliente, o sea que tan significativo es el casino con relación a su inversión total (un hotel o un restorán, por ejemplo). También hay empresas que tienen cadenas de negocios. También está el Gobierno.

Se puede dividir en distintos tipos de clientes, los cuales tienen diferente grado de poder negociador, las empresas que hacen proyectos y los distribuidores tienen un alto

poder de negociación, mientras que los clientes particulares o finales no.

## **2.5 Poder negociador de los proveedores**

Los proveedores son todas las empresas que nos entregan los insumos y las partes para elaborar nuestros productos.

Los proveedores tienen un bajo poder negociador ya que existen muchos de cada uno.

## **3. ANALISIS FODA**

El análisis foda (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en analizar el medio que rodea a la empresa y detectar las amenazas y oportunidades. Luego se hace un análisis interno para reconocer las fortalezas y debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

### **3.1 Análisis externo**

#### Oportunidades

- El crecimiento del país ha mostrado ser relativamente alto y tendería a mantenerse así. Esto significa crecimiento en diferentes sectores, como el nuestro y otros relacionados. Por ejemplo el sector turismo ha experimentado un importante auge aproximadamente de un 14 % en los últimos 10 años. Lo mismo con la mayoría de los sectores lo que implica un mayor número de empresas y por lo tanto un mayor número de casinos y centrales de alimentación.

- La nueva jornada escolar. Los alumnos van a estar casi todo el día en el colegio lo que significa que van a tener que construir casinos.
- La oportunidad más importante es que las empresas actuales no poseen procesos productivos modernos y organizados, tampoco un alto nivel tecnológico y menos estudios de mercado. Esto pone bajas barreras de entrada y la oportunidad de lograr una buena y sustentable posición.
- Los tratados de libre comercio (Mercosur), hacen que los productos lleguen a los mercados extranjeros a un precio competitivo, en el caso de expandirse.

#### Amenazas

- Como todos, este sector depende de varios otros. En este caso, el sector hotelero debería experimentar un desaceleramiento.
- Existen empresas extranjeras que están viendo la posibilidad de entrar en este mercado. Empresas como Electrolux que es multinacional, ha investigado el mercado y a los principales productores con la intención de comprar o asociarse con alguna de las grandes empresas del sector.
- Se podría esperar una fuerte reacción de la competencia (no muy leal que digamos)
- Bajas en el tipo de cambio.

### 3.2 Análisis interno

#### Fortalezas

- Los administradores de esta empresa serán personas con un importante conocimiento del producto y del mercado.
- Va a contar con un proceso de producción mas moderno y organizado que el resto de los ya existentes. Va a contar con un estudio de mercado y una estrategia bien definida, lo que no tiene el resto.
- Lo anterior va a permitir entregar productos de calidad a un precio mas competitivo y mas rápido.
- Con las anteriores, se crearán barreras de entrada.
- Servicio Técnico organizado.
- La empresa cumple con todas las normas que exige la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). La empresa certificadora será Sical Ingenieros S.A.

#### Debilidades

- Va a costar mucho para que entre una marca nacional nueva en el mercado, ya que existen varias que son muy conocidas y que tienen muchos años en el mercado nacional.

#### 4. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA

Luego de haber analizado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se ha llegado a la conclusión que la estrategia genérica será la de **Liderazgo en Costos con Enfoque**.

Gracias a tener una tecnología mejor que la gran mayoría de la industria se podrá entregar al mercado productos mas baratos pero manteniendo una alta calidad.

En este sector se ha notado, a nivel internacional, que la tendencia es una estandarización de los productos. La idea es basarse en los modelos de las grandes productoras de estos equipos y adaptarlos a las necesidades del mercado chileno y sud americano si fuera el caso. Al contrario de lo que se viene haciendo aquí, se van ha fabricar sólo pocas variedades y estandarizar la producción. Antes se hacía todo especial. De esta forma se busca lograr economías de escala. Se buscará obtener rentabilidad en base a ser mas eficientes y a mayor volumen.

No va enfocado a ningún sector especial pero si a todas las empresas relacionadas con grandes cocinas o casinos. Existen empresas muy conocidas como para competir en segmentos de productos con alta calidad (como los grandes hoteles, centrales de alimentación y los mejores restaurantes). Este va a estar disponible para todo el que quiera comprarlos. La idea es que sea competitivo en el precio. De esta forma ganar las licitaciones de las grandes empresas y del gobierno.

El liderazgo en costos se logrará a través de lograr un funcionamiento eficiente en la producción. Disminuyendo los stocks de materias primas sólo a lo necesario para producir lo que la demanda exige. Esto implica una excelente comunicación entre ventas, producción y abastecimiento. Por lo que a través de un estudio de mercado se intentará definir lo óptimo a producir. También con un proceso simple de producción en línea.

#### **IV. ESTUDIO DE MERCADO**

##### **1. ESTRATEGIA COMERCIAL**

En esta parte se definirá un mercado objetivo y la mejor forma de llegar a él. Para esto se hará una sugerencia en base a las cuatro "p". La investigación de mercado intentará obtener una estimación de la demanda y en base a esto y nuestro objetivo determinar cuanto producir.

##### **1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo está compuesto por todas las empresas que están relacionadas con grandes cocinas o casinos. Ya sea porque su negocio es el gastronómico o porque una parte de este corresponde a la entrega de alimentos. Entra una gama muy amplia de negocios diferentes, como por ejemplo: hoteles, restaurantes, colegios, universidades, hospitales, centrales de alimentación, industrias en general que tienen casino para alimentar a sus empleados, etc. También a distribuidores de estos productos. Por lo tanto, el giro no es una variable significativa.

En general va a estar enfocado a todas las empresas relacionadas con grandes cocinas sin hacer consideraciones o diferencias por los tamaños de los clientes. Eso si que se segmentará el mercado para planificar de mejor manera como llegar a todas partes. Es importante ubicar y establecer relaciones de negocios sólidas con los distribuidores y con empresas que se dediquen a hacer grandes proyectos de alimentación.

El único sector que no va ser satisfecho es el de los pedidos especiales. Es un porcentaje alto pero el problema de hacer a pedido y especiales es que sale mucho mas caro, es mas complicado y no se crean economías de escala al aumentar la cantidad producida. En general estas empresas que piden cosas especiales son las mas grandes y hacen los pedidos mas gandes también. Por eso es que no se va a sacar sólo un producto sino que varias alternativas, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes para

diferentes situaciones y no limitarnos tanto y perder clientes.

## 1.2 Mezcla Comercial

Es importante notar que el ciclo de vida de estos productos se encuentra en una etapa de madurez y se va a ingresar a este con una empresa nueva, o sea que la marca está en una etapa de introducción. Por lo tanto, las estrategias se basan en esta característica del mercado. También hay que hacer notar que es un mercado industrial, aunque sean bienes de consumo final. Las características de un mercado en la etapa de madurez son: las ventas han llegado a un punto máximo, las empresas buscan un costo bajo por cliente, se esperan altas utilidades, el mercado es estable, existen varios competidores y los clientes ya conocen el producto.

El objetivo principal de la empresa en esta etapa es aumentar al máximo las utilidades defendiendo la participación de mercado.

Como es una empresa nueva, esta está en una etapa de introducción. El objetivo en esta etapa es pasarla lo antes posible porque significa una cantidad bastante alta de gastos. Por lo tanto hay que crear una conciencia del producto en el mercado y hacer que este sea probado lo antes posible por los clientes. En lo posible debe ser bien percibido, como una marca de calidad, donde mi producto es igual o mejor que la competencia, y con un menor precio.

### 1.2.1 PRODUCTO

En un mercado que se encuentra en una etapa de madurez, la idea es que existen muchos competidores y que el producto es conocido, por lo tanto una estrategia concordante con esta etapa sería diversificar la marca y entregar al mercado varios modelos del producto. Por esto es que no solo se sacará un modelo sino varios modelos.

El producto consiste en cocinas, existen básicamente dos modelos, uno con 4 quemadores y otra con 6 quemadores. Además tiene la posibilidad de agregar una plancha

churrasquera con la mano y adaptarle contenedores para mantener la comida caliente.

Las medidas y los diseños se basan en lo que las empresa mas importantes del mundo están fabricando, y lo que la tendencia en general busca.

Algunas características de estos productos son. Estos son bienes de consumo final y tienen como fin un uso industrial. Son productos de búsqueda. En general los factores determinantes son los precios y los plazos de entrega, ya que la calidad como en todo tiende a ser bastante pareja en la mayoría (aunque si existen diferencias de calidad).

Con respecto a la marca. **mac s.a.** es un nombre corto y fácil de recordar y aunque suena familiar no existe ninguna empresa en este rubro (ni en Chile en cualquier rubro). Surge de la idea del negocio, una empresa **manufacturera de cocinas (mac)**. Con respecto al logo, un elefante. Esto simboliza un producto fuerte, noble e inteligente.

### 1.2.2 PLAZA

Los canales de distribución cumplen un papel importante. Como ya dijimos es una empresa nueva y es muy importante que el cliente nos conozca lo antes posible. Por esto es importante elegir los canales adecuados para esto.

Esta se llevará acabo de la siguiente forma. Vamos a tener una sala de ventas en la empresa, una cosa chica con el fin de que algún cliente que esté en la fábrica tenga la oportunidad de conocer nuestros productos. La planta va a estar ubicada en el parque industrial antes mencionado. Osea nosotros venderemos nuestros propios productos al público en general.

Pero también vamos a trabajar con otras empresas que no son fabricantes pero si distribuyen estos tipos de productos y se dedican al equipamiento de hoteles y casinos en general y tienen muy buenos contactos. Se tratará de buscar la exclusividad con nuestros distribuidores. Esto será lo mismo para el caso de expandirse a otros mercados extranjeros.

Por lo tanto la distribución se llevará acabo en forma directa y a través de distribuidores especializados.

Se contará con un camión chico y una camioneta para la distribución de los

productos. En la planta se contará con un lugar especial para cargar los productos en los camiones con el fin de que sufran lo menos posible en este proceso de transporte.

### 1.2.3 PRECIO

El precio está limitado por los precios de los productores nacionales y principalmente de los importados. También es importante determinar el costo de cada cocina para estimar el precio mínimo y la utilidad por cocina.

Todos los precios deben incluir IVA, pero no es relevante porque nuestros clientes son empresas y se va a exportar, por lo que los valores que a continuación se dan no lo incluyen.

Los precios de las cocinas de nuestro principal competidor son: \$ 355.750.- (UF 26,16) la cocina de 4 quemadores y \$ 399.187.- (UF 29,35) la cocina de 6 quemadores. El precio internacional es de US\$ 850.- (\$ 355.300.-).

Los valores del dólar y la UF son los correspondientes al Sábado 7 de Junio de 1997: UF = 13.601.- y US\$ = 418.-

Los costos de producir cada cocina son los siguientes: de 4 quemadores \$ 255.200.- y de 6 quemadores \$ 278.700.- Estos valores incluyen todos los materiales y partes necesarios para terminar la cocina. Hay que sumar el valor de la mano de obra directa que lo estimé en \$ 11.823.- por hora. También hay que agregar de alguna forma los gastos de fábrica al producto, los que se calculan en horas / hombre, y da aproximadamente \$ 4.340.- (esto es, se suman los gastos totales indirectos y se dividen por la mano de obra directa y por el número total de horas trabajadas al mes, osea 192 hrs.)

Los precios de ventas de ambos modelos serán: \$ 397.000.- la cocina de 6 quemadores y \$ 355.000.- la de 4 quemadores.

#### 1.2.4 PROMOCION

La idea es darse a conocer ya que nadie nos conoce y crear una buena imagen en el mercado con respecto a la marca y a los productos.

En este caso no se puede hacer una campaña masiva de publicidad y promoción ya que es un mercado industrial. Lo que se busca son relaciones de negocios con los clientes especialmente con algunos. Ya que para eso tenemos un servicio técnico encargado del servicio post venta, que entre otras funciones debe mantener comunicación periódica con los clientes. Lo mismo que ventas, la relación con el cliente recién empieza con la primera compra o visita a nuestro negocio. Periódicamente los vendedores se comunicarán con los clientes preguntando si han tenido problemas y ofreciendo mas productos según sean sus necesidades. Por lo tanto el vendedor es fundamental.

Una cosa importante de señalar es que los dueños son personas que están metidos en el tema y conocen el mercado. Muchas de las relaciones de negocios mas importantes se realizan a través de los gerentes y dueños de la empresa y los contactos que tengan. Ya que estos se relacionan con los dueños o gerentes de otras empresas o clientes. Osea esta forma de promoción es muy importante ya que de esta forma la empresa se hace conocida y se arma con un buen curriculum. Esto ayuda a la formación de una imagen de la empresa.

Las principales formas de promoción que se usan en esta industria son las siguientes: avisos publicitarios en revistas especializadas en el sector gastronómico, poner un aviso relativamente grande en las páginas amarillas, participar en ferias (principalmente la FISA en el stand de la SOFOFA), participar en las licitaciones de equipamiento de casinos del gobierno y de grandes empresas, también contratar el servicio de internet y tener un e-mail y una página Web mostrando los productos que tenemos.

Los costos que se presuponen en promoción al año se calculan en los siguientes:

- Páginas amarillas \$ 215.00.- (UF 15,8) mensual
- Revistas (Lobby) \$ 400.000.- (UF 29,41) mensual
- Internet UF 1 mensual
- Ferias US\$ 1000 por stand (UF 30,73)
- Folletos \$ 2.500.000.- anual (UF 183,81)

En el año número 7 se aumentará el gasto en promoción ya que se quiere aumentar la producción para lograr un salto importante en la participación de mercado. Esto debido a un aumento en la capacidad productiva.

## 2. INVESTIGACION DE MERCADO

Es importante determinar una forma de obtener información relevante en cuanto a las características y magnitud de nuestro mercado. Para así determinar el producto y la dimensión de la capacidad productiva de la planta.

Existen tres puntos importantes que tocar en esta parte:

- dificultad
- crecimiento de la demanda
- producción y ventas del mercado en su totalidad

En el mercado no existe información disponible para hacer una investigación de mercado. No por lo menos a través de los canales habituales y los no tan habituales. Esto es INE, SOFOFA, Bco. Central, revistas especializadas, empresas de bases de datos, Pro Chile. Tampoco se tenían los recursos como para mandar a hacer una investigación de mercado, y por último el apellido Oppici es conocido entre la competencia por lo que no fue fácil conseguir información con estos. Por lo tanto se decidió partir estimando por el lado de la posible demanda y luego por la producción nacional de estos productos, lo que llevó a un número bastante real de lo que se produce en Chile, lo que se exporta y lo que se importa de cocinas industriales.

El estudio de la posible demanda llevó a las siguientes conclusiones y resultados. La demanda está compuesta por hoteles, restaurantes, empresas de diferentes rubros que

tienen cocinas para proporcionar alimentos para sus empleados y empresas que se dedican a preparar almuerzos para grandes grupos de personas o sea centrales de alimentación. Este tipo de información se obtiene principalmente en el SERNATUR, en HOTELGA, en ACHIGA, en revistas como LOBBY y en empresas de bases de datos como Publimail, etc.

Existe información de cuantos hoteles, moteles y otros pueden ser potenciales clientes. En Chile habían aproximadamente 2000 hoteles en 1995, que cumplen con las características para ser clientes ya que existen establecimientos de alojamiento de tipo complementario como residenciales y campings por ejemplo que no se consideran.

También existe información de la cantidad de restaurantes que hay en Chile. No hay estudios específicos pero según aproximaciones del departamento de estudios de SERNATUR hay aproximadamente 8000 restaurantes en Chile y de esos 5000 aprox. en Santiago.

De los 2000 establecimientos de alojamiento turístico sólo se considerará el 50 % como posible demanda, lo mismo para los restaurantes, o sea de 8000 que hay en todo Chile sólo se considerarán 4000. Esto para eliminar los que no tienen la capacidad financiera como para adquirir estos equipos o a los que no les interesan.

El número de otras empresas posibles de clientes no se pudo determinar, pero lo que si se pudo estimar fue la proporción aproximada que hay entre hoteles, restaurantes y otras empresas. Esto es, las otras empresas son aprox. entre 6 y 9 veces el mercado de hoteles y restaurantes en Chile. Esto según las estimaciones de las empresas de las que obtuve información, según los tipos de clientes a los que les venden y las cantidades que les venden. Arbitrariamente y para no sobre estimar la demanda consideraré 7 veces.

El crecimiento de cada sector lo obtuve de diferentes publicaciones hechas en la prensa. El sector hotelero crece en Chile a un 14 % en promedio, anualmente. Pero en conjunto los sectores de comercio, hotelería y gastronomía crecen a un 10,4 % anual. Y la economía se espera que crezca a tasas de un 7 %.

Se estimó también que un 10 % del total que se produce se exporta anualmente. En promedio las exportaciones industriales han crecido en un 17 % aprox. en los últimos años.

Por último al no tener un número definido de producción nacional y de ventas de

cocinas, me entrevisté con las tres empresas más importantes del rubro: OPPICI, BIGGI y MAIGAS. Luego de conversar con ellos y obtener sus producciones en unidades de cocinas y sus participaciones de mercado aproximadas, pude determinar cuantas se fabrican en total anualmente. Esto es: se fabrican 5.700 cocinas anuales en Chile y se exporta el 10 % de la producción. También, se importa el 10 % de lo que se vende, aproximadamente.

Más información sobre investigación de mercado en anexo 2.

### 3. ESTIMACION DE LA DEMANDA

La posible demanda se estimó a través de la información histórica de los principales productores de cocinas industriales del país. Esto es, en Chile se venden 5.700 cocinas de producción nacional y se importa un 10 % del total de ventas o sea 633 cocinas. En total se venden 6.333 cocinas industriales. De estas sólo el 90 % es relevante como mi demanda ya que existe un porcentaje de 10 % que busca productos especiales y mas caros. Esto me deja con 5.700 cocinas, de las que se exportan 570 cocinas aproximadamente. Osea, 5.130 se venden en el mercado nacional y 570 se exportan.

Para estimar la demanda supuse un crecimiento parejo de un 8 % (aunque fue de 10,4 %) para las ventas nacionales, que corresponde al crecimiento promedio esperado de los sectores de comercio, hotelero y gastronómico (ya que se espera que este sector desacelere su crecimiento). Supuse un crecimiento parejo también para las exportaciones de un 17,7 %, que es el crecimiento promedio de las exportaciones industriales a nivel nacional.

Es así como nos queda:

AÑOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
NAC.	5540	5983	6462	6979	7537	8140	8791	9495	10254	11074
EXP.	671	790	930	1094	1288	1516	1784	2100	2471	2909
TOTAL	6211	6773	7391	8073	8825	9656	10575	11594	12726	13983
%	0,1	0,14	0,18	0,22	0,23	0,24	0,25	0,3	0,31	0,32

DDA	621	948	1330	1776	2030	2317	2644	3478	3945	4475
-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------

Primero se muestra la demanda nacional de cocinas para cada año y luego mi demanda según mi participación de mercado.

Dado las características del producto y el precio es perfectamente posible lograr una participación de mercado del 10 % el primer año y un aumento de 4 puntos para el segundo año, con el suficiente esfuerzo de ventas y promoción. Sin mucho cambio de ahí en adelante iremos aumentando la participación de mercado pero cada vez en menos, hasta llegar a un 25 % de participación en el año 7, donde se aumentará la capacidad productiva pudiendo aumentar la participación de mercado 4 % ese año, hasta llegar a un 30 % de participación y luego tratar de mantenerla y aumentarla ligeramente.

Es importante hacer las siguientes aclaraciones. Existe actualmente una empresa que tiene el 70 % del mercado, por lo tanto existe un 30 % dividido entre muchas otras empresas chicas. Mi idea es quitar participación en mayor medida a los chicos, de los que espero no tengan la capacidad de competir conmigo. Pero también le voy a quitar participación de mercado al líder que existe en este momento. **mac s.a.** cuenta con la tecnología y eficiencia en producción para poder competir en precios con el líder y se sabe que este no tiene los recursos como para empezar una guerra de precios de inmediato. Es por esto también que el crecimiento de nuestra participación será de sólo 4 puntos cada año, para no despertar la atención de éste y darnos tiempo de consolidarnos en el mercado. Se podría decir que el crecimiento de los primeros años es medio, osea no es ni un salto rápido ni un crecimiento tan lento.

## V. ESTUDIO TECNICO

### 1. TRATAMIENTO DE LA PRODUCCION

La producción irá aumentando de acuerdo a la demanda. El proceso productivo está limitado por una máquina, la procesadora de metales (Pullmax), ya que es la más lenta. Esta nos permite una producción máxima de 1,33 cocinas por hora. Sería posible comprar una que nos permita producir 2 por hora pero igual habría que comprar otra mas adelante y tendríamos una capacidad no productiva bastantes años, y el precio es el doble de la actual. Por lo que lo que se hará es, en el año 7 reinvertir en otra máquina igual lo que nos permitiría aumentar la producción en 3 cocinas por hora y también hay que doblar la cantidad de gente en el área de ensamble, osea contratar 6 personas mas. Las otras máquinas no son relevantes ya que por ejemplo la guillotina o prensa demoran menos de 5 segundos por pieza.

Este aumento de la capacidad productiva nos permitirá aumentar nuestra participación de mercado, ayudado por un esfuerzo del área de comercialización.

Por lo que a continuación se muestra el detalle de producción anual para los próximos 10 años:

DDA	621	948	1330	1776	2030	2317	2644	3478	3945	4475
prod/mes	52	79	111	148	169	193	220	290	329	373

Es importante decir que la relación de cocinas de 4 quemadores y de 6 que se venden es de 2/3 y 1/3 respectivamente.

## 2. PROCESO DE PRODUCCION

Es un proceso de producción en serie. A grosso modo la planta se compone de las siguientes partes o etapas:

Primero se reciben los materiales y las piezas en bodega. Luego pasan al taller donde las piezas se cortan, doblan, etc. De ahí pasan a la sección de ensamblado donde se arman las cocinas con las piezas construidas en la planta y las otras partes que se compran afuera. Una vez terminadas se revisa y pasan un control de calidad. Bajo ciertos estándares impuestos por empresas dedicadas al control de calidad (como Certigas). Luego de revisadas las cocinas terminadas se embalan y se almacenan para su retiro o envío.

En el taller van a ir circulando grupos de piezas iguales a través de las distintas máquinas, ya que las mismas máquinas tratan diferentes piezas y materiales cada una. Este grupo de piezas dependerá de la cantidad a producir. En un principio se subutilizará la capacidad de producción, pero se supone que será un período de aprendizaje y de ajuste de errores. El primero y segundo año, lo mismo que servirá para posicionarnos.

Las máquinas por las que pasan las piezas son:

1. Las piezas pasan por la guillotina donde se hace el dimensionado o mejor dicho se cortan las planchas de acero o fierro.
2. Pasan por la prensa donde se cortan las piezas o se les da forma.
3. Luego, se hacen todas las perforaciones de cada pieza en una máquina Pullmax. Esta, a pesar de ser una máquina computarizada es bastante lenta en comparación con el resto de las máquinas.
4. La escantonadora, que hace los cortes previos al plegado de las partes.
5. La plegadora, hace los dobleces a las piezas de acero.
6. En esta parte se hacen dos cosas que no forman directa relación con la línea. La primera es que hay que mandar a enlozar las piezas a otro lugar, lo que se demora dos días, pero pueden ser todas las partes que se quiera. La segunda es la parte de soldado que se hace en la empresa.

7. La etapa de ensamble: esta se ha dividido en tres etapas:

- La primera etapa consiste en armar la cámara del horno y la estructura para la cocina. También aquí se pondrá el aislamiento.
- En la segunda etapa, se instalarán las válvulas, quemadores, pilotos, etc, y se hará el piping.
- En la tercera etapa se instalarán las puertas de los hornos. También aquí se revisarán los productos, se les hará una prueba o se un control de calidad. Este se hará en forma aleatoria y bajo la supervisión del jefe de taller.

Luego las cocinas se embalan y pasan a la bodega de mercaderías terminadas, para luego ser embarcadas.

A continuación se explica la función de cada bodega:

Existen tres bodegas las que no necesariamente están divididas físicamente:

- Bodega de materias primas (acero, fierro, madera, otros)
- Bodega de partes y piezas.
- Bodega de productos terminados.

La primera debe proporcionar al proceso de producción con los insumos requeridos por la primera etapa del proceso, dada la cantidad a producir por la demanda estimada. Es importante aquí considerar cuando se pedirán las materias primas ya que se compran en el extranjero y se demoran aproximadamente 6 meses en llegar a Chile. Hay que mandar comprar 3,25 tons. de acer de 1 mm y 1.330 hg. de acero de 1,5 mm. Esto debiera hacerse aprox. en Julio de 1997 para tenerlas en Febrero y poder empezar a trabajar.

La segunda debe provisionar a la etapa de armado de todas las piezas y materiales requeridos para ensamblar y terminar las cocinas. Estas se compran en plaza.

La tercera debe embalar y almacenar los productos terminados. También debe coordinar con la parte comercial los despachos de las cocinas o el retiro de estas por los clientes.

Este proceso de producción con las máquinas antes descritas permite una

producción máxima aproximada de 250 cocinas mensuales. Pero se aumentará la producción en el 7º año lo que permitirá producir teóricamente el doble de cocinas, para así responder la creciente demanda.

### 3. LAYOUT DE LA PLANTA

La planta contará con todas las instalaciones necesarias para su normal funcionamiento y operación. En esta se encontrará además de la planta: las oficinas del personal administrativo y gerencial, una sala de reuniones, la cocina, un comedor y los baños.

Esta contará con un lugar especial para cargar los productos y descargar las materias primas.

La distribución de las oficinas, cocina, comedor y demás se efectuará en una superficie de 300 mt cuadrados.

La planta tendrá una superficie de 1000 mt cuadrados, en los que se encontrarán el taller y las bodegas.

La distribución se muestra en un dibujo en el anexo ..., y los números muestran la ubicación de las máquinas y las diferentes áreas, las que siguen la secuencia lógica:

1. Bodega de Materias Primas y Partes
2. Guillotina
3. Prensa
4. Pullmax
5. Escantonadora
6. Plegadora
7. Área de ensamble
8. Bodega de Productos Terminados / Embalaje / Control de Calidad
9. Hall de recepción y entrada al galpón
10. Área de oficinas
11. Área de carga / descarga de camiones.

En el anexo 3 está el dibujo del layout.

#### 4. ESTUDIO DE LOCALIZACION DE LA PLANTA

La planta estará ubicada en el Parque Industrial Lo Echevers, que queda camino al aeropuerto, en Quilicura.

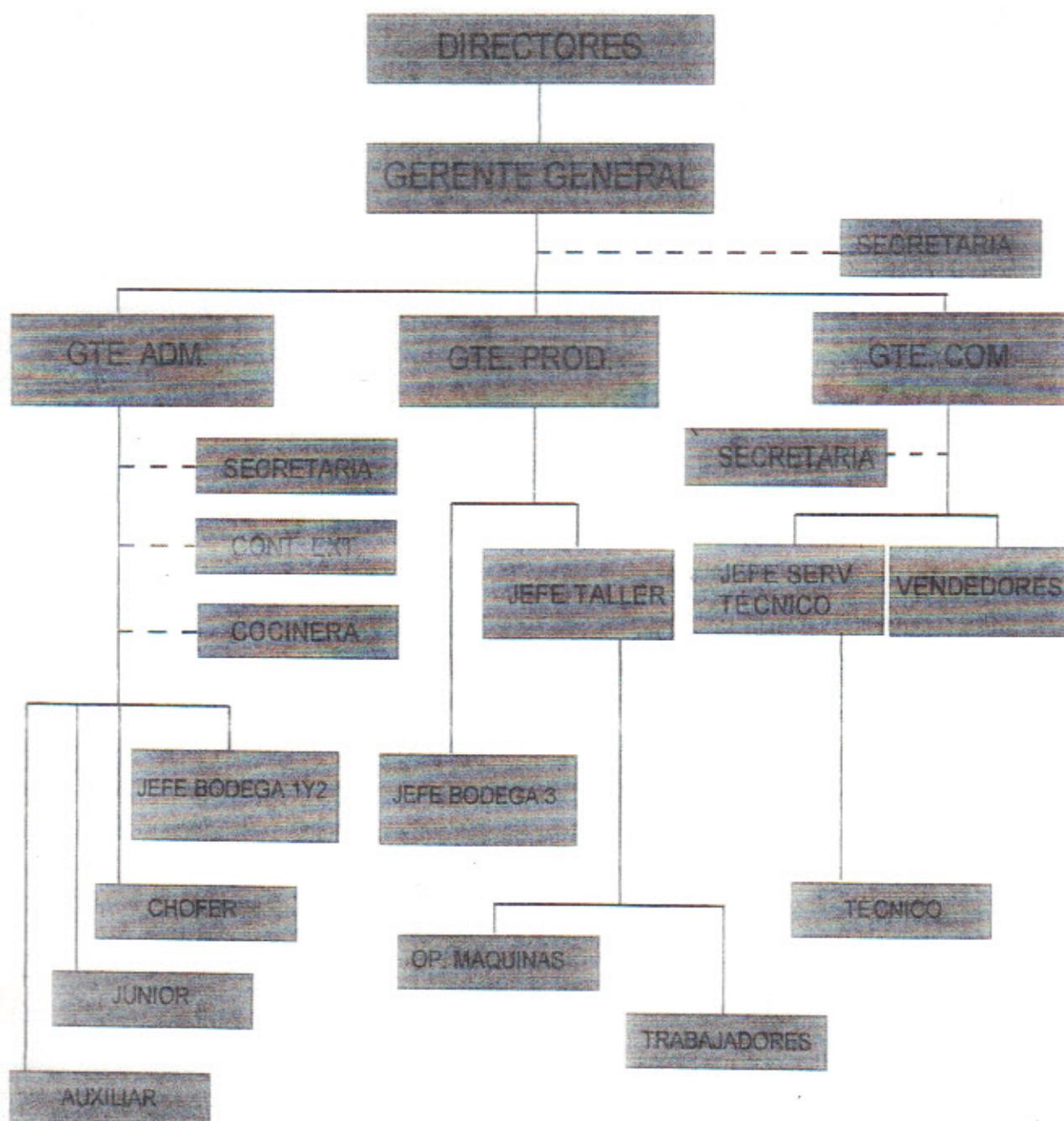
Se eligió esta localización porque tiene una buena ubicación para recibir las materias primas y para despachar los productos terminados, osea tiene un buen acceso. Ya que está cerca del camino a Valparaíso, si queremos exportar y si recibimos materias primas del extranjero. También está cerca de la Panamericana.

En este sector existe una alta disponibilidad de terrenos. Construir en el centro de Santiago o arrendar algo en el Centro saldría mas caro y no sería lo que uno quiere.

Existe locomoción colectiva que permite el normal traslado de los empleados desde y hacia sus casas.

## VI. ORGANIZACION INTERNA

### 1. ORGANIGRAMA



## **2. ANALISIS DE CARGO**

A continuación se describirán los cargos requeridos por la empresa, para así dejar bien estipuladas las funciones, derechos y obligaciones de cada cargo para facilitar el desempeño del personal.

### **2.1 Directorio**

Se encarga de la administración del negocio, en lo referente a planificación, toma de decisiones importantes y otras funciones detalladas en el anexo 5. Fijará las estrategias y los objetivos importantes de la empresa, los que se transmitirán al gerente general para su posterior consecución.

### **2.2 Gerente General**

Será el nexo entre el desarrollo de las actividades del negocio y el directorio.

Su tarea principal será la de buscar el buen funcionamiento y coordinación de las actividades para el desarrollo del negocio. Deberá planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, áreas y recursos de la empresa, para así poder alcanzar los objetivos de ésta.

Deberá tener una visión global del negocio para tener dominio del marco general en el que se desempeña el negocio de la empresa. También tendrá que estar al tanto de lo que sucede al interior de la empresa. Será responsable de todo lo que suceda en esta y deberá tomar las medidas que estime conveniente para solucionar cualquier problema. Deberá poseer la capacidad de relacionarse con personas de un alto nivel para crear y mantener contacto con personas y clientes importantes.

Será la última palabra en la compra de maquinaria. En la contratación de gerentes y jefes de áreas.

Tendrá la obligación de citar a una reunión mensual, para planificar la asignación de recursos y coordinar las actividades, a los tres subgerentes (Administrativo,

Comercialización y Producción).

Educación requerida: Ingeniero Comercial

Experiencia mínima: 10 años en el mismo cargo.

### **2.3 Gerente de Producción**

Tendrá a su cargo todo el proceso de producción de las cocinas. Esto incluye bodegas, taller y todo el personal y labores que se deban realizar.

Deberá planificar y organizar la producción. Para esto deberá estar en constante comunicación con el área de comercialización para estimar la cantidad a producir. También será responsable por el normal funcionamiento de las personas y de las máquinas. Y de los tiempos y cantidades de producción.

Deberá preocuparse por sus empleados estableciendo y controlando las medidas de seguridad necesarias como el uso de guantes, tapones para los oídos, cotonas, antiparras, etc. También deberá preocuparse de controlar el mantenimiento de las máquinas y herramientas.

Será la última palabra en la contratación de personal operativo. Propondrá cambios y mejoras del sistema de producción, que deberán ser revisadas por el gerente general.

Su oficina se encontrará en un altillo sobre la recepción, esto con el fin de tener una visión del interior de la planta.

Educación requerida: Ingeniero de Ejecución

Experiencia mínima: 5 años en igual cargo

### **2.4 Gerente Comercial**

Será la persona encargada de comercializar el producto. Esto es planificar y organizar toda la parte comercial del negocio. Esto significa, determinar una estrategia comercial y dar a conocer el producto al mercado, o sea promocionarlo. Deberá hacer una

estimación de la demanda cada dos años con el fin de planificar la producción y contar con los productos suficientes para abastecer la demanda.

Deberá mantener un flujo permanente de comunicación entre la organización y el mercado. Deberá controlar el servicio y atención al cliente y la percepción que tiene el cliente del producto. Para así proponer cambios en beneficio de la organización.

Deberá mantener una base de datos actualizada de los clientes, la que servirá para atender mejor a nuestros clientes, ofrecer periódicamente más productos y facilitar el trabajo del servicio técnico.

Tendrá a su cargo dos vendedores con lo cuales planificará en conjunto sus actividades y los controlará. También una secretaria.

Educación requerida: Adm. de Empresa o Publicista

Experiencia mínima: 5 años en igual cargo

## **2.5 Gerente Administrativo**

Tendrá la obligación de administrar, organizar y controlar todas las actividades no operacionales de la empresa. También deberá preocuparse de la administración de los recursos financieros, y aunque el contador es externo deberá supervisar su trabajo. Se encargará de administrar la caja, pagar las remuneraciones, impuestos y todos los que la ley obligue.

Junto con el gerente general se preocupará de las inversiones de la empresa y de las políticas de pago de dividendos y de reinversión.

Deberá coordinar junto con el Gerente de Producción el uso de recursos financieros para planificar en forma oportuna el abastecimiento de materias primas para el área de producción.

Educación requerida: Adm. de Empresas

Experiencia mínima: 5 años de experiencia

## **2.6 Secretaria**

Se encargará de las labores propias de una secretaria, entre ellas: Atender llamadas, recibir mensajes, recepcionar documentos, recepcionar visitantes y clientes, tipiar y enviar cartas y mensajes, etc.

Además deberá apoyar a los diferentes gerentes que requieran de sus servicios especialmente a su jefe directo, claro que esto dentro de los límites que se establecen en el contrato de trabajo.

Educación requerida: Secretariado

Experiencia mínima: 2 años en igual cargo

## **2.7 Jefe de Servicio Técnico**

Deberá preocuparse de las reparaciones y de la mantención de nuestros productos después de vendidos. Deberá llevar un registro de los clientes y los productos. Deberá preocuparse resolver cualquier problema que surja en las cocinas luego de su venta, contará con los recursos necesarios para él ir donde el cliente y solucionar el problema, entre estos recursos una camioneta para trasladarse y transportar los repuestos.

Este servicio tiene dos beneficios para la empresa: primero, le da una buena imagen y segundo, es un excelente sistema de retroalimentación.

Educación requerida: Escuela Técnica

Experiencia mínima: 3 años trabajo similar

## **2.8 Técnico (del servicio técnico)**

Se encargará de los trabajos manuales de reparación y mantención de las cocinas. Estará bajo el mando directo del jefe del servicio técnico y asistirá a este en todas las labores que él considere necesario para lograr la satisfacción del cliente.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima: 2 años cargo similar

### **2.9 Chofer**

Trabaja bajo la supervisión del gerente de producción. Deberá preocuparse del despacho de las cocinas cuando fuese necesario y de ir a comprar material o partes si las requiriese el jefe de bodegas 1 y 2. Deberá preocuparse de la mantención del camión que tendrá para cumplir con sus tareas.

Educación requerida: Enseñanza Media y carné de conducir clase A

Experiencia mínima:

### **2.10 Junior**

Se encargará del traslado en el envío o retiro de mensajes, cartas o documentos, tanto dentro como fuera de la empresa. También cumplirá tareas de aseo antes de retirarse por la tarde o al llegar en la mañana, esto sólo en las oficinas. Otras labores propias de un junior.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima:

### **2.11 Vendedores**

Tendrán la misión de vender los productos que la empresa produce. Están bajo la supervisión directa del gerente comercial, con quien planificarán las actividades semanalmente. Estos deben mantener una base de datos actualizada de los clientes y de los productos. Deberán cumplir con las metas de ventas que propongan según las estimaciones

de demanda que ellos mismos hagan en conjunto con el gerente comercial.

Tendrán un sueldo base mas una comisión por ventas.

Las ventas deben ser documentadas convenientemente y debe asegurarse de la solvencia del cliente para lograr el objetivo de cobrar la venta. La comisión se pagará una vez documentada o cancelada la transacción.

Educación requerida: Educación Superior

Experiencia mínima: 3 años en igual cargo

### **2.12 Nochero**

Se encargará de resguardar las instalaciones durante la noche. Dispondrá de una caseta de guardia. Tendrá acceso limitado sólo a ciertas áreas de la empresa. La empresa contratará una empresa de seguridad la que instalará una alarma en la planta. Deberá llegar antes que se retire el último empleado, y podrá irse después que llegue el primero. Debe marcar el reloj control cada media hora.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima: 2 años

### **2.13 Auxiliar**

Su tarea principal es de aseo. En la planta y en el casino. También deberá mantener limpio el patio de la empresa. Estará bajo la supervisión del gerente administrativo y cumplirá las indicaciones que este le mande. También, si dispone de tiempo, atenderá a los gerentes en servicios como servir café o ir a comprar.

Educación requerida: Enseñanza Media

Experiencia mínima:

#### **2.14 Cocinera**

Deberá prepara la comida para el personal. Se usará un sistema de autoservicio. Deberá hacer las compras. También se encargará del mantenimiento de la cocina y de pedir todo lo que haga falta para mantener equipada la cocina y atender correctamente al personal.

Educación requerida: Enseñanza Media

Experiencia mínima:

#### **2.15 Jefe de Taller**

Será el responsable de todo lo que ocurra dentro del taller. Debe ver que se cumplan las metas de producción y el plan de acción desarrollado por el gerente de producción.

Debe supervisar el trabajo de los operadores y trabajadores y que estos cumplan con las normas de seguridad. Debe verificar los horarios del personal de taller en relación a: salida, entrada y colación.

Debe tomar todas las medidas necesarias para que si se encuentran errores en el control de calidad, proponer los cambios necesarios para que no se repitan.

Debe coordinar la utilización de materiales y partes con las bodegas, y también coordinar con la bodega de productos terminados.

Educación requerida: Escuela Técnica

Experiencia mínima: 3 años en igual cargo

#### **2.16 Jefe de bodega ( 1 y 2)**

Su principal misión es la de abastecer oportunamente al proceso de producción con las materias primas, materiales y partes necesarias para cumplir con las metas de producción. Para esto deberá hacer los pedidos con la anticipación necesaria.

Deberá recibir y despachar materias primas y repuestos. Deberá llevar un control en el computador del stock de materiales que existen en el inventario.

También se preocupará de la mantención y orden de la bodega.

Educación requerida: Escuela Técnica

Experiencia mínima: 2 años en igual cargo

### **2.17 Jefe de Bodega (3)**

Se encargará del embalaje y almacenamiento de las cocinas terminadas. También debe coordinar con la parte comercial los despachos de las cocinas o el retiro de estas por los clientes.

Deberá preocuparse de mantener limpia la bodega y las cocinas embaladas y que el proceso de cargar las cocinas se efectúe adecuadamente y con cuidado. Para esto se contará con una plataforma para cargar camiones y la maquinaria adecuada.

Tendrá la misión de efectuar el control de calidad antes de embalar y responder con este ante el gerente de producción.

Educación requerida: Escuela Técnica

Experiencia mínima: 2 años igual cargo

### **2.18 Asistente de Bodeguero**

Como su nombre lo dice, deberá asistir al bodeguero. Deberá ayudarlo en lo que se refiere a transportar los materiales y aseo y orden de la bodega y las materias primas.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima:

### **2.19 Operadores de máquinas**

Estos estarán encargados de una máquina. Deberán preocuparse de la mantención de esta y que funcione en perfectas condiciones. Junto con el jefe de taller debe planificar su trabajo y definir previamente las cantidades de partes que debe tratar diariamente, también deberá en conjunto planificar la mantención preventiva. Debe cumplir con los estándares de tiempo prefijados. Se encargará del aseo del área de su máquina, producida por la propia operación de la máquina. También deberá dejar lista las partes para su posterior traslado a la próxima máquina.

Educación requerida: Escuela técnica Industrial en Materiales, Estructuras metálicas, etc  
Experiencia mínima: 2 años de trabajo similar o 3 de ayudante (con curso de capacitación)

### **2.20 Ayudante de Operador**

Asistirá al operador en la manipulación de la materia prima si el operador lo requiere. Se preocupará del traslado de las partes de una máquina a otra. También se ayudará en la limpieza del taller.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima:

### **2.21 Trabajadores**

Estos se encargarán de armar y ensamblar las piezas para terminar las cocinas. Deberán cumplir las indicaciones de jefe de taller. Deberán rechazar cualquier parte que no cumpla con los estándares de calidad, y deberán avisar al jefe de taller para que este lo arregle con adquisiciones.

Educación requerida: Educación Media

Experiencia mínima:

### 3. SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Luego de tener clara la descripción de los cargos, la empresa procederá a seleccionar al personal, contratarlo y capacitarlo.

Como se requiere que la empresa esté funcionando 1 mes antes de abrir la empresa al público, la selección y contratación se efectuará 2 meses antes de abrir la empresa. Luego se capacitará al personal durante una semana. Esta capacitación será hecha por los gerentes de las diferentes áreas de acuerdo a lo que el Directorio y Gerente General planifiquen y dispongan.

Entonces se tendrán tres semanas para operar y contar con las primeras cocinas. No se espera que el primer mes las ventas sean las que se quieren pero al segundo si es posible que el personal esté operando adecuadamente.

Para poder seleccionar hay que reclutar primero. En un comienzo el reclutamiento se efectuará a través de fuentes externas (avisos en el diario, avisos en instituciones profesionales, etc) y será el gerente general designado por el Directorio el que tomará la decisión final de contratación, junto con el Directorio. La contratación del personal será de arriba hacia abajo para que cada subgerente contratado participe de la selección y contratación del personal que tendrá a su cargo. Así sucesivamente con el resto del personal.

Se seleccionará a los empleados según la descripción de los cargos antes hecha. Los contratos para todo el personal serán indefinidos y bajo las normas que la ley exige.

#### 4. POLITICA DE REMUNERACIONES

Las remuneraciones de la empresa se basan en condiciones de mercado, específicamente de este sector industrial, y reflejan la importancia relativa del cargo en la empresa. Se encuentran expresadas en UF y en pesos. Se habla del valor bruto de estas.

Las remuneraciones del personal administrativo al mes son:

CARGO	N° DE PERS.	RENDA \$	RENDA UF	TOTAL UF
Gerente General	1	1800000	132,34	132,34
Gerente Producción	1	900000	66,17	66,17
Gerente Administrativo	1	900000	66,17	66,17
Gerente Comercial	1	900000	66,17	66,17
Secretaria Gte. Gen.	1	250000	18,38	18,38
Secretarias	2	200000	14,70	29,41
Jefe Serv. Técnico	1	400000	29,41	29,41
Chofer	1	170000	12,50	12,50
Técnico (Serv. Técnico)	1	130000	9,56	9,56
Junior	1	100000	7,35	7,35
Vendedores	2	120000	8,82	17,65
Nochero	1	140000	10,29	10,29
Auxiliar	1	90000	6,62	6,62
Cocinera	1	120000	8,82	8,82
Jefe de Bodega (1 y 2)	1	280000	20,59	20,59
Jefe de Bodega (3)	1	250000	18,38	18,38
Asistente de Bodeguero	2	120000	8,82	17,65
TOTAL	20			537,46

Las remuneraciones del personal operativo al mes son:

CARGO	N° DE PERS.	RENDA \$	RENDA UF	TOTAL UF
Jefe de taller	1	450000	33,09	33,09
Operadores máquinas	6	160000	11,76	70,58
Ayudantes operadores	2	100000	7,35	14,70
Trabajadores	6	110000	8,09	48,53
TOTAL	15			166,90

<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>8452,32</b>
--------------------	----------------

Con respecto a nuevas contrataciones y crecimiento de los salarios:

En el año 7 se aumentará la capacidad de producción de la planta y esta incluye la contratación de personal en el área de producción. Se contratarán 6 nuevos trabajadores, los que recibirán el mismo sueldo de los trabajadores que se desempeñen a la fecha.

El crecimiento promedio de las remuneraciones en el sector industrial ha sido de 4,7 % anual. La empresa aumentará las remuneraciones en un 4 % ya que se espera que la inflación baje.

## **5. OTRAS CONSIDERACIONES Y POLITICAS**

Existirá un reglamento interno donde se especifican en detalle todas las políticas y el reglamento interno de la empresa. Este deberá ser conocido por todos los empleados y el no cumplimiento conocimiento o cumplimiento de este será causal de despido, lo que será acordado al momento de firmar el contrato.

Entre otras consideraciones se destacan las siguientes:

### **5.1 Evaluación del desempeño**

La empresa piensa que tanto los éxitos como los fracasos que se obtengan por el funcionamiento de las operaciones provienen de la actitud, motivación y grado de preparación de su personal, en relación a sus responsabilidades, que a su vez, deben estar direccionadas hacia los objetivos de la empresa.

Todos aquellos empleados que ejercen una función supervisora, tienen la

responsabilidad de que cada empleado tenga una percepción clara de sus deberes y obligaciones, y de las expectativas de sus superiores en cuanto a los niveles de rendimiento y conducta que de él se esperan.

Todo miembro del personal tiene derecho a conocer el grado de cumplimiento de sus responsabilidades, y de ser alertado oportunamente cuando su rendimiento esté por debajo de lo esperado.

Se evaluará el desempeño sobre bases objetivas y justas, por el jefe directo.

## **5.2 Contrato del personal**

Una vez autorizada la contratación, se firmará el contrato de trabajo, el que se extenderá a 3 copias, quedándose la empresa con dos y el empleado con una.

Cada vez que las estipulaciones del contrato sean modificadas, se ejercerá testimonio escrito de ello y será firmada por ambas partes.

## **5.3 La jornada de trabajo**

La jornada ordinaria de trabajo será de 48 horas semanales.

Este se distribuirá de la siguiente forma: se trabajarán 9 horas diarias, esto es, desde las 09:00 hrs. hasta las 18:00 hrs. de Lunes a Viernes. Esto hace un total de 45 hrs. Pero el día Sábado también se trabajará 3 hrs. (y las necesarias si se requiriese, las que se bonificarán según lo que la ley estipula con relación a horas extras), esto es de 09:00 hrs a 12:00 hrs.

Esto es para todo el personal de la empresa.

#### **5.4 Feriados y Vacaciones**

Los feriados se regirán por las normas vigentes.

El personal administrativo al igual que el de producción tendrán después del primer año de trabajo 15 días de vacaciones remuneradas, las que son obligatorias. Claro que para ambos casos se formarán grupos. Esto es para que la empresa no deje de funcionar en este periodo.

Las vacaciones en general también se regirán por las normas que la ley impone.

## VII. ANALISIS FINANCIERO

### 1. INVERSION INICIAL

Se considera inversión inicial, todos los desembolsos que permitirán a la empresa poder empezar a operar y generar sus propios ingresos. Estos se realizan en el año 0.

A lo largo de este análisis los valores se expresarán en UF y se consideró la UF del 7 de Junio la cual fue \$ 13.601.-

La inversión inicial total se resume en el siguiente cuadro.

Inversión Inicial	UF
Activo Fijo	24.268,90
Honorarios	735,24
Promoción	484,97
Puesta en Marcha	1.801,72
Capital de Trabajo	2.952,00
<b>Total</b>	<b>30.242,83</b>

A continuación se muestran cuadros resumen de todos los items de la inversión inicial.

#### 1.1 Activo Fijo

Inversión en Activo Fijo	Costo Total en UF
Terreno	5.600,00
Construcción	10.500,00
Maquinaria	6.617,16
Vehículos	735,24
Equipos de oficina	816,50
<b>Total</b>	<b>24.268,90</b>

Los cuadros a continuación muestran el detalle de los activos.

1.1.1

<b>Equipos de oficina</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor en UF</b>	<b>Costo Total en UF</b>
línea comercial	2	9	18
computadores	5	50	250
impresora	4	12	48
fotocopiadora	1	100	100
fax	2	10	20
teléfono	4	2,5	10
equipo multilínea	1	173	173
otros			197,5
<b>Total</b>			<b>816,5</b>

Ver anexo 4 para el ítem otros.

1.1.2

<b>Vehículos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor en UF</b>	<b>Costo Total en UF</b>
Camión chico	1	404,38	404,38
camioneta	1	330,86	330,86
<b>Total</b>			<b>735,24</b>

1.1.3

<b>Maquinaria</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor en UF</b>	<b>Costo Total en UF</b>
Guillotina	1	1102,86	1102,86
Pullmax	1	3676,2	3676,2
Escantonadora	1	367,62	367,62
Plegadora	1	1029,34	1029,34
Prensa	1	367,62	367,62
Herramientas	1	73,52	73,52
<b>Total</b>			<b>6617,16</b>

1.1.4

<b>Construcción</b>	<b>Costo Total en UF</b>
Galpón	6000
Oficinas	4500
<b>Total</b>	<b>10500</b>

## 1.1.5

Terreno	Costo Total en UF
terreno	5600
<b>Total</b>	<b>5600</b>

## 1.2 Honorarios

Inversión en Honorarios	Costo Total en UF
Arquitecto	404,38
Abogado	330,86
<b>Total</b>	<b>735,24</b>

El pago de honorarios del abogado incluiría el costo del papeleo.

## 1.3 Promoción

Inversión en Promoción	Costo Total en UF
Avisos revistas	58,82
Página Web	2,94
Internet	1
4 avisos El Mercurio	238,4
Folletos	183,81
<b>Total</b>	<b>484,97</b>

En los períodos en que aumenta el gasto en promoción, se consideran los mismos items pero en mayor cantidad, como los avisos en revistas, los folletos y los avisos en el diario.

## 1.4 Gastos de Puesta en Marcha

En general todos los gastos necesarios hechos antes de empezar y que son necesarios para empezar a operar. Estos son los materiales necesarios, las remuneraciones

del personal de un mes, y en general los gastos mensuales para operar por el mes antes que necesita empezar a producir.

Item	Total Gastos de Puesta en Marcha
Remuneraciones Ind.	537,46
Gtos. Generales	53,55
Gtos. Seguridad	4,68
Gtos. Directos	1167,57
Otros imprevistos	38,46
<b>Total</b>	<b>1801,72</b>

### 1.5 Capital de Trabajo

Es el conjunto de recursos necesarios en forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo. El ciclo productivo se inicia con el primer gasto para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se venden los productos terminados.

El método que se utiliza para calcular el capital de trabajo es el " periodo de desface". Este establece que el capital de trabajo es equivalente a cuanto dinero se requiere para poder comprar las materias primas hasta cuando el cliente paga. Para ello hay que calcular los costos totales del primer año. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = (\text{Costo Anual} / 365) \times \text{N}^\circ \text{ días de desface.}$$

Para calcular los días de desface se debe considerar lo siguiente:

- Pagos al contado, 25 %
- Pagos a 30 días, 25 %
- Pagos a 60 días, 25 %
- Pagos a 90 días, 25 %
- 1 mes desde que se compran materias primas y se termina el primer lote.

Esto nos da que los días de desface son 45,25.

Los costos totales son UF 23.811.-

Finalmente obtenemos el Capital de Trabajo que es UF 2.952.-

## 2. FINANCIAMIENTO

**mac s.a.** se financiará en su totalidad con aporte propio de la Sociedad Inmobiliaria e Inversiones Oppici S.A. La que aportará el total de la inversión inicial y las necesarias que surjan para el funcionamiento de la empresa.

La misma sociedad formará el directorio de la empresa. En el anexo 5 se muestra la constitución de la sociedad de **mac s.a.**

## 3. INGRESOS POR VENTA

Los ingresos totales esperados según la demanda esperada y nuestra participación de mercado. Esto es la cantidad de cocinas que se espera vender por el precio de cada cocina.

La proporción de cocinas que se vende de cada tipo es de  $\frac{2}{3}$  la de cuatro quemadores y de  $\frac{1}{3}$  la de seis quemadores. Por lo que en el cuadro se separan los ingresos totales esperados por tipo de cocinas y luego se muestra el total de ambas.

La información es por año y se expresan los valores en UF.

Años	Dda. esperada	Ing. 4 q.	Ing. 6 q.	Ing. Total
1998	621	10.805,40	6.042,33	16.847,73
1999	948	16.495,20	9.224,04	25.719,24
2000	1330	23.142,00	12.940,90	36.082,90
2001	1776	30.902,40	17.280,48	48.182,88
2002	2030	35.322,00	19.751,90	55.073,90
2003	2317	40.315,80	22.544,41	62.860,21
2004	2644	46.005,60	25.726,12	71.731,72
2005	3478	60.517,20	33.840,94	94.358,14
2006	3945	68.643,00	38.384,85	107.027,85
2007	4475	77.865,00	43.541,75	121.406,75

#### 4. COSTOS DE VENTA

El costo de ventas incluye la mano de obra directa, las materias primas y las diferentes partes y piezas que se usan en el proceso de producción. A continuación se muestra un cuadro resumen de los costos totales de ventas para los próximos años. Estos están separados por el costo de las cocinas de cuatro y 6 quemadores, ya que tienen costos diferentes. Por lo que se estimó la cantidad a producir de cada uno según lo que se demandará de estos.

Años	Cto MOD	Cto mat 4q.	Cto mat 6q.	Dda	Cto total 4	Cto total 6	Cto Total
1998	2002,8	18,76	20,49	621	7.766,64	4.241,43	14.010,87
1999	2082,91	18,76	20,49	948	11.856,32	6.474,84	20.414,07
2000	2166,23	18,76	20,49	1330	16.633,87	9.083,90	27.884,00
2001	2252,88	18,76	20,49	1776	22.211,84	12.130,08	36.594,80
2002	2342,99	18,76	20,49	2030	25.388,53	13.864,90	41.596,42
2003	2436,71	18,76	20,49	2317	28.977,95	15.825,11	47.239,77
2004	3271,05	18,76	20,49	2644	33.067,63	18.058,52	54.397,20
2005	3401,89	18,76	20,49	3478	43.498,19	23.754,74	70.654,82
2006	3537,97	18,76	20,49	3945	49.338,80	26.944,35	79.821,12
2007	3679,49	18,76	20,49	4475	55.967,33	30.564,25	90.211,07

A continuación se muestran cuadros detallados de los costos que componen el total.

Las remuneraciones de mano de obra directa aumentan como las de todo el personal en un 4 % anual, como se explicó anteriormente. Los costos totales de las materias primas se mantienen a través del tiempo y se supone que sólo aumentarán con la inflación, lo que se expresa en la UF.

Esta es la variación de la mano de obra directa, esta incluye el aumento en el personal en el año 2004.

Años	Cto MOD mensual	Cto MOD anual
1998	166,90	2.002,80
1999	173,58	2.082,91
2000	180,52	2.166,23
2001	187,74	2.252,88
2002	195,25	2.342,99
2003	203,06	2.436,71
2004	272,59	3.271,08
2005	283,49	3.401,88
2006	294,83	3.537,96
2007	306,15	3.673,80

A continuación se muestra un cuadro que incluye todos los costos de las materias primas y materiales para construir una cocina. También se muestra la diferencia que se logra en cada producto.

<b>Detalle</b>		
<b>Materias Primas, Materiales y Partes</b>	<b>para 4 q.</b>	<b>para 6 q.</b>
piloto multigas	1000	1000
quemador fierro fundido para horno	15000	15000
perillas	6165	8631
quemador para cocina	14000	16500
toma de aire	7600	11400
inyectores para quemador cocina 1/4 x 1/4 gas	2332	3498
tuerca union 1/4 gas	705	987
valvula de seguridad	30000	30000
parillas para el horno	32400	32400
manilla acero carbono niquelada para puerta del horno	3738	3738
inyector quemador horno 1/8 x 1/8 gas	365	365
pata 55mm. tubo acero inox. 1" 5/8	4308	4308
pata 80mm. tubo acero inox. 1" 5/8	5808	5808
patines regulables ac. inox. 1" 5/8	2160	2160
metro de tubo de cobre 1/4	1440	1440
metro tubo de cobre 5/16	2140	2140
codo de bronce 1/4 he x 1/8 hi	471	471
tuerca 1/4 w (horno)	8	8
tuerca 3/8 w	1600	1600
parilla cocina de fierro fundido	25600	27600
roscas	390	390
lana mineral plaquetas de 50x120 aprox	6780	6780
pernos 3/4 x 1/4	800	800
remaches pop ac. inox. 3,2x6	296	296
remaches pop aluminio 4,8x10x11	83	83
pernos 3/8 x 3/4 w	64	64
golillas planas 2"1/4 d. perfil 3/8	24	24
Fierro (valores expresados por kgs de material)	33793	37153
Zincalum	2880	2880
Acero inoxidable	16480	20480
Enlozado	32300	32300
Otros materiales y partes	4470	8396
<b>Total</b>	<b>255200</b>	<b>278700</b>

Si tomamos estos costos y los dividimos por el valor de la UF obtenemos: para la cocina de 4 quemadores un costo de UF 18,76.- y para la de 6 quemadores, UF 20,49.-

## 5. COSTOS OPERACIONALES

### 5.1 Remuneraciones Indirectas

Estas aumentan un 4 % anual, y a continuación se muestra el detalle y su evolución en los 10 años.

Años	Remuneraciones Indirectas Mensuales	Total Anual
1998	537,46	6.449,52
1999	558,96	6.707,50
2000	581,32	6.975,80
2001	604,57	7.254,83
2002	628,75	7.545,03
2003	653,90	7.846,83
2004	680,06	8.160,70
2005	707,26	8.487,13
2006	735,55	8.826,61
2007	764,97	9.179,68

### 5.2 Gastos de Publicidad

El gasto en publicidad será el mismo menos el primer y séptimo años que tendrán un mayor gasto. El primero para cumplir con la estrategia de la empresa y obtener la participación de mercado esperada. En el año número siete se espera aumentar la participación de mercado en una mayor cantidad de lo que se acostumbra normalmente, esto se produce para aprovechar de mejor manera la inversión que se efectuará en ese año.

El cuadro siguiente muestra los gastos de publicidad en los próximos 10 años.

Año	Cto. Total Publicidad
1998	554,79
1999	495,97
2000	495,97
2001	495,97
2002	495,97
2003	495,97
2004	554,79
2005	495,97
2006	495,97
2007	495,97

El detalle de los valores y los items que se consideran se encuentran en el anexo 6.

### 5.3 Gastos Generales

Los gastos generales anuales se expresarán en el cuadro siguiente. Estos se incrementarán en 1% a través de todos los años. A pesar que la inversión en la nueva máquina provoque un aumento en el consumo de electricidad y el nuevo personal también provoque aumentos en estos gastos. Pero medir el efecto sobre estos es casi imposible y es marginal.

Gastos Generales Item	\$	UF
teléfono	1.800.000,00	132,34
electricidad	1.080.000,00	79,41
cocina	2.500.000,00	183,81
patente comercial	1.500.000,00	110,29
articulos de escritorio	300.000,00	22,06
mantención articulos de escritorio	240.000,00	17,65
patentes	120.000,00	8,82
bencina	720.000,00	52,94
gas	300.000,00	22,06
emos	180.000,00	13,23
Total	8.740.000,00	642,60

#### 5.4 Gastos de Seguridad

Es muy importante que las personas usen estos implementos al interior del taller con el fin de evitar problemas y accidentes. También se consideran los extintores como medida de seguridad, los que se encontrarán en lugares estratégicos y de fácil acceso. Los extintores se compran nuevos y cargados y se consideran como inversión inicial el primer año.

Años	tapones	guantes	cotonas	antiparras	carga extintores	total
1998	7,8	14,4	6	2,88		31,08
1999	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2000	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2001	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2002	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2003	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2004	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2005	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2006	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6
2007	7,8	14,4	6	2,88	1,52	32,6

Detalle sobre los valores, en el anexo 8.

#### 5.5 Gastos en Seguros

La empresa contratará dos seguros:

- 1.- Seguro de máquinas y edificio: corresponde al 0,25 % del valor del activo. El valor total de los activos entre edificio y máquinas es igual a UF 20.217,16.- El gasto en seguro es igual a UF 50,54.-
- 2.- Seguro de los vehículos: corresponde a UF 5,88.- por vehículo y como tenemos dos el total es de UF 11,76.-

Por lo tanto el total de gastos en seguros es UF 62,3.-, y estos se incrementarán en 1% anualmente.

## 5.6 Gastos de Mantenición

El gasto de mantención de las máquinas se calcula en UF 220,57.- anual. Esto incluye todas las máquinas. De estos, UF 147,05.- corresponde a una máquina (la Pullmax) y el resto a la mantención de todas las otras. Se incrementarán en un 1% anualmente.

## 5.7 Comisión de Ventas

Esta aunque es variable dependiendo de las ventas efectuadas, se calcularán de acuerdo a lo que se espera vender según la estimación de la demanda. Esta corresponde al 1,5 % de las ventas hechas en cada período.

Años	Comisiones de Ventas
1998	252
1999	384
2000	539
2001	720
2002	823
2003	940
2004	1.072
2005	1.410
2006	1.600
2007	1.815

## 5.8 Gastos de Contador externo

El servicio de contratar una empresa Auditora para llevar la contabilidad tiene un valor anual de \$ 4.200.000.- lo que significa UF 308,8.- La empresa auditora es Oyarzún Auditores S.A.

## 5.9 Depreciación

Se utilizará el método de depreciación lineal. Se consideran todos los activos fijos de la empresa.

Activos	Cto. Historico	%	Valor Residual	Vida Util	Depreciación
Edificio	10.500,00	0,03	262,50	40,00	255,94
Máquinas	6.617,16	0,06	397,03	15,00	414,68
Vehículos	735,24	0,05	36,76	10,00	69,85
Equipos Oficina	816,50	0,10	81,65	5,00	146,97
<b>Total</b>					<b>887,43</b>

Lo que sale como porcentaje es el porcentaje del valor histórico que queda como valor residual del activo. Los activos que tienen como vida útil 5 años, se reemplazarán ese año por equipos iguales o similares que tendrán igual depreciación por los próximos 5 años.

En el año 2004 se comprará una nueva máquina la que tiene un valor de UF 2757.- esta tiene una vida útil de 15 años y un valor residual de UF 165.- Esto nos da una depreciación anual de UF 173.- que deben aumentarse desde el año 2004.

## 5.10 Contribuciones

El costo total del terreno mas la construcción del edificio dan un total de UF 16.100.- Esto da un total de UF 230.- anual en contribuciones.

## 6. IMPUESTO A LA RENTA

El impuesto a la renta se paga sobre las utilidades de la empresa en cada período. En el caso de esta empresa no obtiene utilidades en los tres primeros períodos por lo que no pagará impuestos en esos años. A continuación se muestra un cuadro con los impuestos que

se deben pagar en cada periodo.

Años	Ut. Bruta	Impto.	Ut. Neta
1998	-6878	0	-6878
1999	-4744	0	-4744
2000	-2274	0	-2274
2001	655	98	556
2002	2151	323	1828
2003	3874	581	3293
2004	4853	728	4125
2005	10614	1592	9022
2006	13589	2038	11550
2007	17009	2551	14458

## 7. VALOR RESIDUAL O DE VENTA DE LA EMPRESA

El valor residual o valor de venta de la empresa se calculó de la siguiente forma: tomamos el último flujo operacional de la empresa, se castiga en un 20 % y se lleva a perpetuidad. La tasa a utilizares de un 12,93 % según el CAPM.

Valor último flujo: UF 17.056.-

Tasa de descuento: 12,93 %

Valor Residual = UF 105.526.- (incluye el castigo).

## 8. REINVERSION

En el 7° año se reinvierte en una máquina \$ 50.000.000.- ó UF 3.676.- Pero se puede conseguir usada así que consideraré sólo el 75% del valor de esta nueva UF 2.757.-

## 9. TASA DE DESCUENTO

Se utiliza el modelo CAPM de valorización de activos, para determinar la tasa de descuento ( r ):

$$E(R_i) = R_f + [ E(R_m) - R_f ] * B_i$$

Para determinar la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa de PRC a 10 años, esta es a Mayo de 1997 igual a 6,3 %. El premio por riesgo en Chile es de 6,5 %

No hay un  $B_i$  determinado para esta empresa pero se consideró que podría ser igual al promedio entre los betas de la industria manufacturera en general (1.12) y el sector alimentos (0.92). Esto es 1,02 ya que este muestra la sensibilidad de nuestro negocio ante cambios en la economía o nuestro mercado. La variación del ingreso tiene un efecto positivo en nuestra demanda. A esta tasa elegida le sumé y le resté 0,1 para obtener las tres tasas.

$$r = 0,063 + 0,065 * 1,02 = 0,1293$$

Entonces, con:

$B_i$	$r$
1,12	13,58
1,02	12,93
0,92	12,28

## 10. Variación Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se calculó inicialmente se calculó para cierto nivel de producción y operación, pero la producción aumenta cada año por lo que el capital de trabajo será proporcional al aumento de los ingresos de cada periodo. La de 1998 se incluye en la inversión inicial.

Años	Ingresos	Variación	Capital de Trabajo
1998	16.947,73		2.952,00
1999	25.719,24	0,52	1.527,84
2000	36.082,90	0,40	1.805,17
2001	48.182,88	0,34	2.107,61
2002	55.073,90	0,14	1.200,30
2003	62.860,21	0,14	1.356,24
2004	71.731,72	0,14	1.545,26
2005	94.358,14	0,32	3.941,13
2006	107.027,85	0,13	2.206,84
2007	121.406,75	0,13	2.504,55







## **IX. MEGATENDENCIAS**

La sociedad está cambiando en muchos aspectos y muchas áreas diferentes. Estos cambios se resumen en diferentes megatendencias, las cuales en una u otra forma afectan a todas las empresas. Dependiendo de que empresa hablemos estas la pueden afectar en mayor o menor magnitud. A continuación se presentan las que se considera como mas significativas para **MAC S.A.**

### **1. Se está pasando de una sociedad industrial a una de información.**

En una empresa pueden existir muchos recursos como tecnológicos, humanos, financieros, de información, materiales, etc., que son escasos. Pero particularmente la información se ha transformado en un recurso muy valioso por ser estratégico. Es verdad que la cantidad de información es enorme y no siempre es posible manejar tal cantidad de información, ahí entran los sistemas de información y la tecnología, para poder optimizar el uso que le damos a esta en la toma de decisiones.

Es importante tener información del personal, de nuestros proveedores, de nuestros clientes y del mercado en general. De esta forma se aprovechan de mejor manera las oportunidades del mercado y se puede mejorar el desempeño de la empresa.

Una estrategia se basa en la información que tenemos del mercado, y el que tenga mejor información y mas oportuna va a tener mejores posibilidades que la competencia para lograr posicionarse en el mercado.

### **2. Se está pasando de una economía nacional a una mundial.**

Esta es una característica que nos afecta a todos. Ya que esta ofrece oportunidades de negocios pero también puede ser una amenaza porque ingresa nueva competencia. Esta nueva competencia puede ser mas eficiente y dejarnos fuera. Va a depender de la empresa

en particular como la va a afectar.

En este caso podría ser ambas. Existe la posibilidad de llegar a mercados extranjeros a precios mas competitivos, gracias a los tratados de libre comercio como el Mercosur. También puede ser una amenaza, ya que si una empresa multinacional compra una nacional va ha ser sin duda líder y va a desplazar a mas de alguna empresa actual. Esto es algo que puede pasar, como ya lo comenté existe una empresa que anda examinando el sector nacional.

**mac s.a.** intenta aprovechar esta megatendencia agregando valor a sus actividades, de esta forma intenta hacerse mas competitiva. Siempre manteniendo la idea de expanderse. Y protegiéndose de la amenaza de ingreso de una multinacional haciéndose una empresa valiosa y productiva, lo que podría llamar la atención de la multinacional para unirse con nosotros y no con otra (esto sería luego de un tiempo ya que primero tenemos que consolidarnos en el mercado nacional).

### 3. Se pasa de una visión de corto plazo a una de largo plazo.

Es de suma importancia tener una visión a largo plazo, ya que de esta forma nos adelantamos a los posibles cambios del mercado y de la competencia y aprovechamos así las oportunidades de mercado. Esto es cada vez de mayor importancia porque la velocidad a la que ocurren los cambios es cada vez mas rápido. Esto claro sin despreocuparse del día a día. En el caso de **mac s.a.** con esta idea es que se diseña la planta, por la posibilidad de exportar los productos al resto de latino américa y para crear economías de escala en la producción de los productos.

## X. *CONCLUSIONES*

Luego de realizar este trabajo se lograron las razones de ser y las personales, o sea evaluar en forma objetiva y lo mas real posible la posibilidad de llevar este proyecto a la realidad.

Luego del análisis, especialmente el financiero, se pueden hacer los siguientes comentarios y obtener algunas conclusiones.

Se trató que la tasa de descuento relevante fuera la más adecuada, eligiendo los betas mas representativos del riesgo del riesgo sistemático de mi demanda.

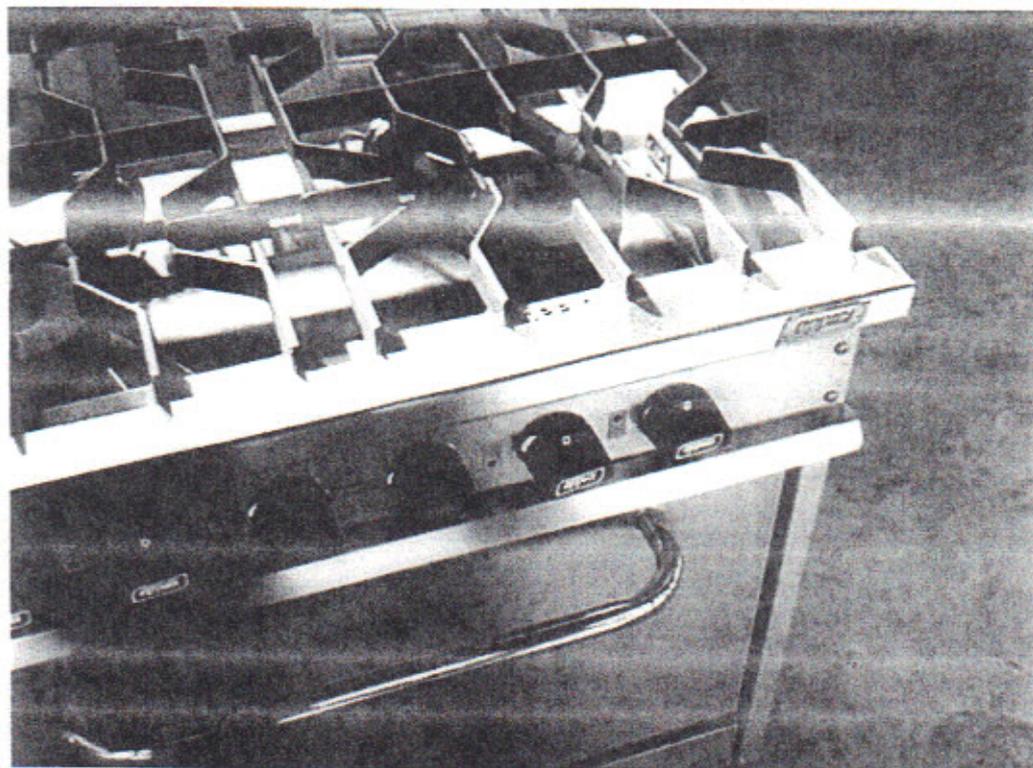
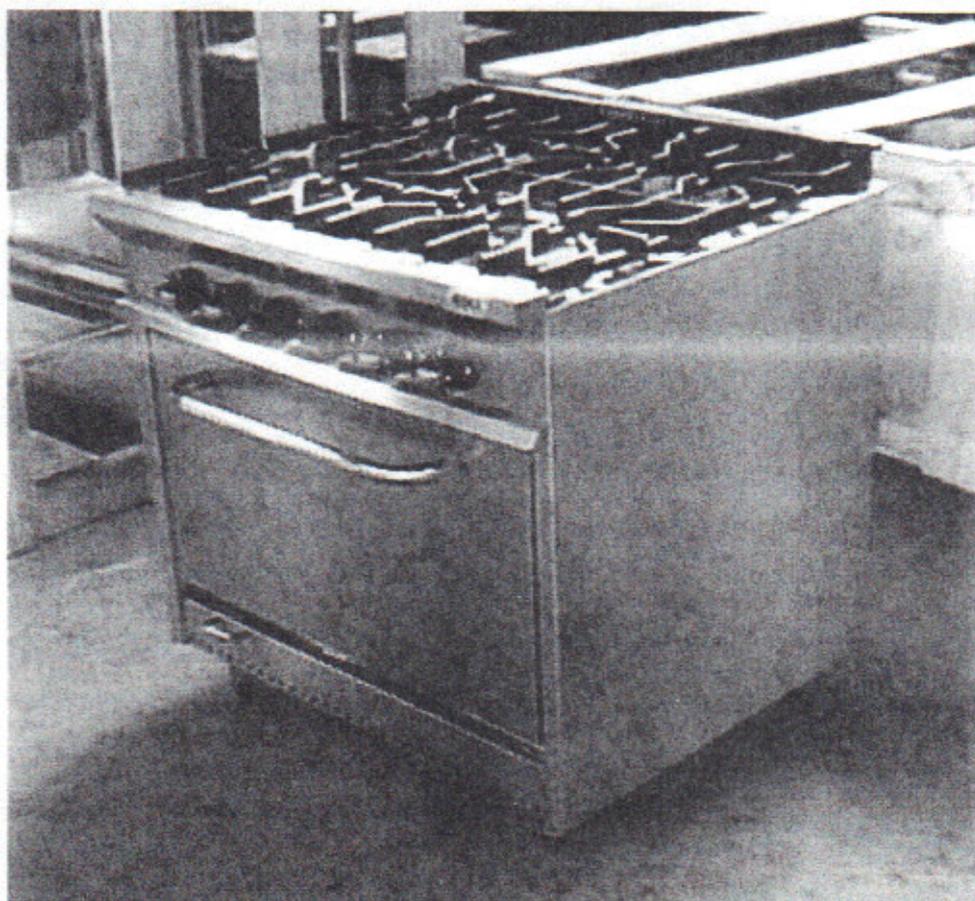
El proyecto tiene VAN positivo en los escenarios normal y optimista, pero en el pesimista es negativo. Sólo bastó con variar en un 10 % mi participación en el mercado para esto. Por otro lado la TIR es relativamente baja, un 13,9 % lo que nos dice que el proyecto no es muy rentable. Pero, esto podría variar ya que el análisis en general fue conservador y la inversión inicial es muy alta, también las exportaciones podrían ser mucho mas altas bajo el supuesto que el mercado extranjero pudiera absorber toda nuestra producción pero, este se sólo aumento al nivel en que las exportaciones industriales aumentan en promedio.

Se concluye que lo relevante es lograr una participación de mercado relativamente alta. Por lo que la eficiencia y el esfuerzo de ventas es lo mas importante para el logro y éxito de este proyecto.

## **XI. BIBLIOGRAFÍA**

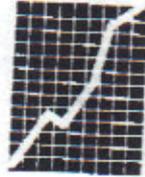
- Libro: La Administración en las Organizaciones, Estanislao Galofré.
- Tesis: Cristián Sturms, Revesan.
- Tesis: Verónica Undurraga, Fono Ticket.
- Revista INDUSTRIA de la SOFOFA y La SEPARATA de la Síntesis Económica ( Enero - Febrero 1997)
- SERNATUR
- HOTELGA
- Publicación Diario La Estrategia ( 25 de Marzo)
- Cuaderno de Política de Empresas
- Entrevistas en diferentes empresas del sector.

**XII. ANEXOS**





***ANEXO 1***



# PARQUE INDUSTRIAL VESPUCIO • LO ECHEVERS

Santiago, Junio 2 de 1997

Señor  
Ercoles Oppici  
Oppici S.A.  
Fax 6343588  
**PRESENTE**

De nuestra consideración:

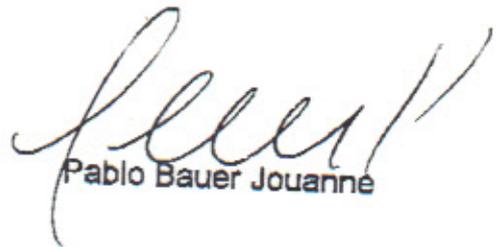
Adjuntamos a la presente antecedentes Parque Industrial Vespucio Lo Echevers.

información.

Estamos a su disposición para cualquier mayor

atentamente a Ud.,

A la espera de sus noticias, saludamos muy



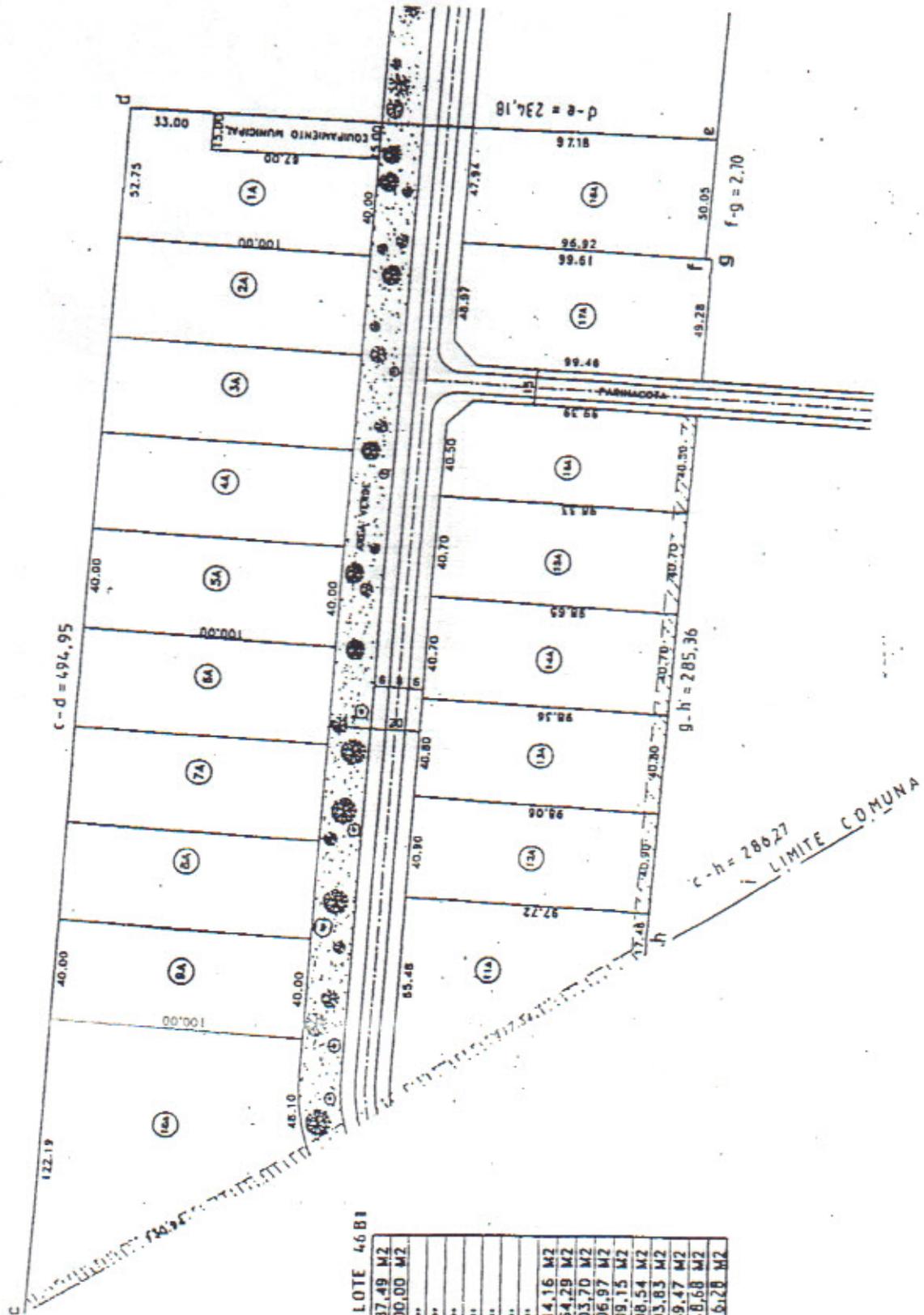
Pablo Bauer Jouanne

**RAIMUNDO ECHEVERRIA D.**  
PROPIEDADES

ASTURIAS 228 • LAS CONDES  
207 1794 • FAX: 208 2958

**BAUER & CLARO**  
PROPIEDADES

PROVIDENCIA 2653 OF. 807  
207 2400



CUADRO DE SUPERF. LOTE 46 B1

1A	4.387,49 M2
2A	4.000,00 M2
3A	"
4A	"
5A	"
6A	"
7A	"
8A	"
9A	"
10A	8.814,16 M2
11A	5.064,29 M2
12A	4.003,70 M2
13A	4.006,97 M2
14A	4.009,15 M2
15A	4.008,54 M2
16A	4.003,83 M2
17A	4.889,47 M2
18A	4.748,68 M2
TOTAL	79936,28 M2



***ANEXO 2***

# AGENCIA DE RECORTES Prensa - COR

NCBAJ N° 1790 Santiago Teléfono: 6968310-6989081-Lex 6968310

*Estadística*

ESTRATEGIA

25 MAR. 1997

## 10 ECONOMIA

# Minería, Comercio y Construcción Lideraron Actividad en 1996

Minería, con una expansión de 11,9%; comercio, con un incremento de 10,4%, y construcción, con un aumento de 10,1%, fueron los sectores que lideraron la actividad económica sectorial durante 1996, según informó el Banco Central.

Al agrupar por destino de la producción, se observó que los sectores no transables experimentaron un aumento de 8,3%, crecimiento superior al grupo de sectores transables de la economía, que exhibieron un aumento de 5,1%. No obstante, hacia el último trimestre del año los sectores transables superaron en crecimiento a los no transables.

• **SECTOR MINERIA:** el alto dinamismo estuvo explicado por el desempeño de la minería del cobre y, en especial, por la

## Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica (1)

(en millones de pesos de 1986)

Especificación	Trimestres 1996					% variación 96/95				
	I	II	III	IV	Año	I	II	III	IV	Año
Silvopropicultura	184.766	114.069	57.296	86.786	442.897	1,5	-1,7	1,7	5,9	1,5
Pesca	25.685	18.168	20.953	15.145	79.951	9,9	-9,3	7,9	4,8	9,4
Minería	132.611	137.114	142.912	152.183	564.820	15,1	4,7	12,0	16,0	11,9
Industria	271.914	274.322	275.042	285.228	1.106.506	5,2	0,0	2,8	6,2	3,5
Electricidad Gas y Agua	43.868	44.493	44.189	42.238	174.578	8,2	6,7	-2,1	-4,9	1,7
Construcción	91.493	93.025	95.165	102.000	381.683	13,7	10,9	9,3	7,0	10,1
Comercio, Hoteles y Restaurantes	314.696	302.467	284.100	311.260	1.212.523	13,4	12,6	6,9	8,6	10,4
Transporte y Comunicaciones	140.372	133.557	137.382	149.978	561.289	10,1	10,3	9,1	10,5	10,0
Servicios Financieros	212.742	201.214	216.153	228.444	858.553	8,2	6,3	6,3	7,2	7,0
Propiedad de Vivienda	59.601	60.263	60.816	61.372	242.052	2,9	3,2	3,3	3,3	3,2
Servicios Personales (2)	78.386	111.331	117.282	117.293	424.292	3,8	3,5	3,6	3,7	3,6
Administración Pública	40.905	41.096	41.176	41.266	164.443	1,4	1,2	1,4	1,5	1,4
<b>Sub-Total</b>	<b>1.596.830</b>	<b>1.531.119</b>	<b>1.492.486</b>	<b>1.593.172</b>	<b>6.213.586</b>	<b>8,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>7,3</b>	<b>6,7</b>
Menos: Imputaciones bancarias	114.137	103.621	118.953	123.745	460.456	8,4	5,3	5,8	7,7	6,8
Más: IVA	135.337	135.015	139.225	146.320	555.897	10,4	9,0	5,9	6,9	8,0
Más: Derechos de Importación	121.648	118.118	132.476	133.120	505.362	17,3	16,9	5,3	13,3	12,8
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>1.739.678</b>	<b>1.680.631</b>	<b>1.846.214</b>	<b>1.748.857</b>	<b>6.814.389</b>	<b>9,0</b>	<b>6,4</b>	<b>6,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,2</b>

(1) Cifras provisionales. (2) Incluye Educación y Salud Pública y Privada. Fuente: Banco Central.

ingeniería experimentó el mayor dinamismo. En la edificación, en cambio, se

ducción silvícola también evidenció una menor tasa de expansión, lo que se

autoridad monetaria. Este resultado, más bien bajo, fue producto -al igual que

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO  
TIPO DE ESTABLECIMIENTO Y CAPACIDAD SEGUN REGION  
1996

REGION	HOTEL	MOTEL	APART HOTEL	RESIDEN- CIAL	OTROS	TOTAL
<b>TARAPACA</b>						
Nº Establecimientos	81	9	5	45	12	152
Nº Habitaciones	2.320	122	228	600	65	3.335
Nº Camas	4.786	465	464	1.201	168	7.084
<b>ANTOFAGASTA</b>						
Nº Establecimientos	55	2	5	35	10	107
Nº Habitaciones	1.560	28	62	561	66	2.277
Nº Camas	2.864	28	161	1.021	152	4.226
<b>ATACAMA</b>						
Nº Establecimientos	40	7	4	18	2	71
Nº Habitaciones	874	134	96	256	19	1.379
Nº Camas	1.582	642	202	449	37	2.912
<b>COQUIMBO</b>						
Nº Establecimientos	65	65	13	19	11	173
Nº Habitaciones	1.475	1.090	193	207	65	3.030
Nº Camas	2.961	4.481	776	510	247	8.975
<b>VALPARAISO</b>						
Nº Establecimientos	146	78	5	137	49	415
Nº Habitaciones	4.079	1.188	109	1.532	386	7.294
Nº Camas	9.013	4.525	178	2.939	692	17.347
<b>METROPOLITANA</b>						
Nº Establecimientos	83	5	25	11	12	136
Nº Habitaciones	6.097	62	811	177	91	7.238
Nº Camas	10.186	242	1.782	370	242	12.822
<b>B. O'HIGGINS</b>						
Nº Establecimientos	34	17	0	39	3	93
Nº Habitaciones	820	251	0	735	31	1.837
Nº Camas	1.830	668	0	1.512	60	4.070

REGION	HOTEL	MOTEL	APART HOTEL	RESIDEN- CIAL	OTROS	TOTAL
<b>MAULE</b>						
Nº Establecimientos	37	13	1	22	13	86
Nº Habitaciones	1.048	156	10	295	60	1.569
Nº Camas	2.188	488	25	625	232	3.558
<b>BIOBIO</b>						
Nº Establecimientos	32	11	3	23	54	123
Nº Habitaciones	1.215	146	99	329	791	2.580
Nº Camas	2.194	415	195	702	1.797	5.303
<b>LA ARAUCANIA</b>						
Nº Establecimientos	67	39	6	4	17	133
Nº Habitaciones	1.495	537	85	33	101	2.251
Nº Camas	3.198	2.224	315	75	310	6.122
<b>LOS LAGOS</b>						
Nº Establecimientos	149	85	7	87	114	442
Nº Habitaciones	3.421	912	94	798	642	5.867
Nº Camas	7.713	3.415	274	1.821	1.862	15.085
<b>AISEN</b>						
Nº Establecimientos	15	6	1	14	16	52
Nº Habitaciones	249	58	4	114	79	504
Nº Camas	592	187	0	226	216	1.221
<b>MAGALLANES Y ANTARTICA</b>						
Nº Establecimientos	40	1	0	27	21	89
Nº Habitaciones	880	14	0	232	125	1.251
Nº Camas	1.765	32	0	495	322	2.614
<b>TOTAL PAIS</b>						
Nº Establecimientos	844	338	75	481	334	2.072
Nº Habitaciones	25.533	4.698	1.791	5.869	2.521	40.412
Nº Camas	60.872	17.812	4.372	11.946	6.337	91.339

Nota : En Nº Habitaciones se incluyen departamentos y cabañas.

Fuente : Unidad de Informática - SERNATUR.

Elaboración : Unidad de Informática - SERNATUR

Otros : Incluye los establecimientos que no disponen de la cantidad mínima de habitaciones, departamentos o cabañas para ser clasificado como hotel, motel, residencial, etc.

Secretario General de la OMT destacó:

## CHILE ES EL PAIS DE MAYOR CRECIMIENTO TURISTICO DE LATINOAMERICA

(viene de Portada)

«Chile es un país con gran potencial turístico, que se está desarrollando rápidamente y su futuro está principalmente en el turismo de aventura, por su exuberante vegetación virgen y la contrastante belleza de sus paisajes». Así lo señaló el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo, Francesco Frangialli, en la ceremonia inaugural del VI Congreso de Turismo de Aventura y Ecoturismo, que se realizó en noviembre del año pasado en Puerto Varas, organizado por el presidente de Adventure Travel Society (ATS), Jerry Mallet y SERNATUR. En el evento participaron 400 tour operadores de 32 países de Europa, Estados Unidos, Canadá y América del Sur.

En su breve estadía se entrevistó con destacados personeros del país y sobrevoló la zona comprendida entre Santiago y Puerto Montt.

Francesco Frangialli, de 49 años, abogado, de nacionalidad francesa, asumió como Secretario General de la O.M.T. en septiembre de 1996. En el campo profesional ha desempeñado importantes cargos de alto nivel en diferentes áreas y, en el sector turístico, fue Presidente de Air France y Director Nacional de Turismo de Francia y, hasta septiembre de 1996, se desempeñó como Secretario General Adjunto de la O.M.T.

Para este experto, el turismo va cambiando y avanzando aceleradamente. Manifestó que a nivel mundial el turismo crece a un promedio anual del 7,3 %, desde 1960. Explicó que en 1991 las llegadas internacionales a nivel mundial alcanzaron a 450 millones y en el año 1995 fueron más de



En su visita al Ministerio de Economía, Francesco Frangialli, Secretario General de la OMT, (2° de izquierda a derecha), fue recibido por el Ministro de Economía subrogante, Oscar Lanuza (3° de izquierda a derecha), y estuvo acompañado por Augusto Huéscar, Representante de la OMT para las Américas y del Director Nacional de Turismo, César Gómez Viveros.

560 millones de personas que se trasladaron de un país a otro.

Indicó que este fenómeno mueve aproximadamente un monto mundial de 260 millones de dólares anuales. Estos ingresos internacionales aumentaron en los últimos años en un promedio de 12,5 % y se espera que para el año 2010 el número de turistas internacionales alcance aproximadamente a mil millones anuales. De esos mil millones de turistas, 30 millones corresponderán a América del Sur, que triplicará sus cifras de entradas respecto al año 1990.

Frangialli, refiriéndose al caso de Chile, señaló que este es el país que ha tenido más auge turístico en el área de Latinoamérica en los últimos 10 años, con un crecimiento promedio de un 14%. Este incremento, puntualizó, se debe a que las personas cuentan con más tiempo libre y sus

vacaciones son destinadas a viajar. Señaló, además, que para que los países del Cono Sur tengan éxito en el turismo, éstos deben realizar tareas conjuntas, ya que los adultos entre los 35 y 55 años buscan viajes en paquetes turísticos, que le prometan comodidad y, especialmente, entretenimiento. Destacó, además, que actualmente las personas ya no se conforman con el turismo tradicional de sol y playa; les interesa participar en cruceros, en el ecoturismo, el turismo de aventura, e incluso en el turismo histórico-cultural, señaló.

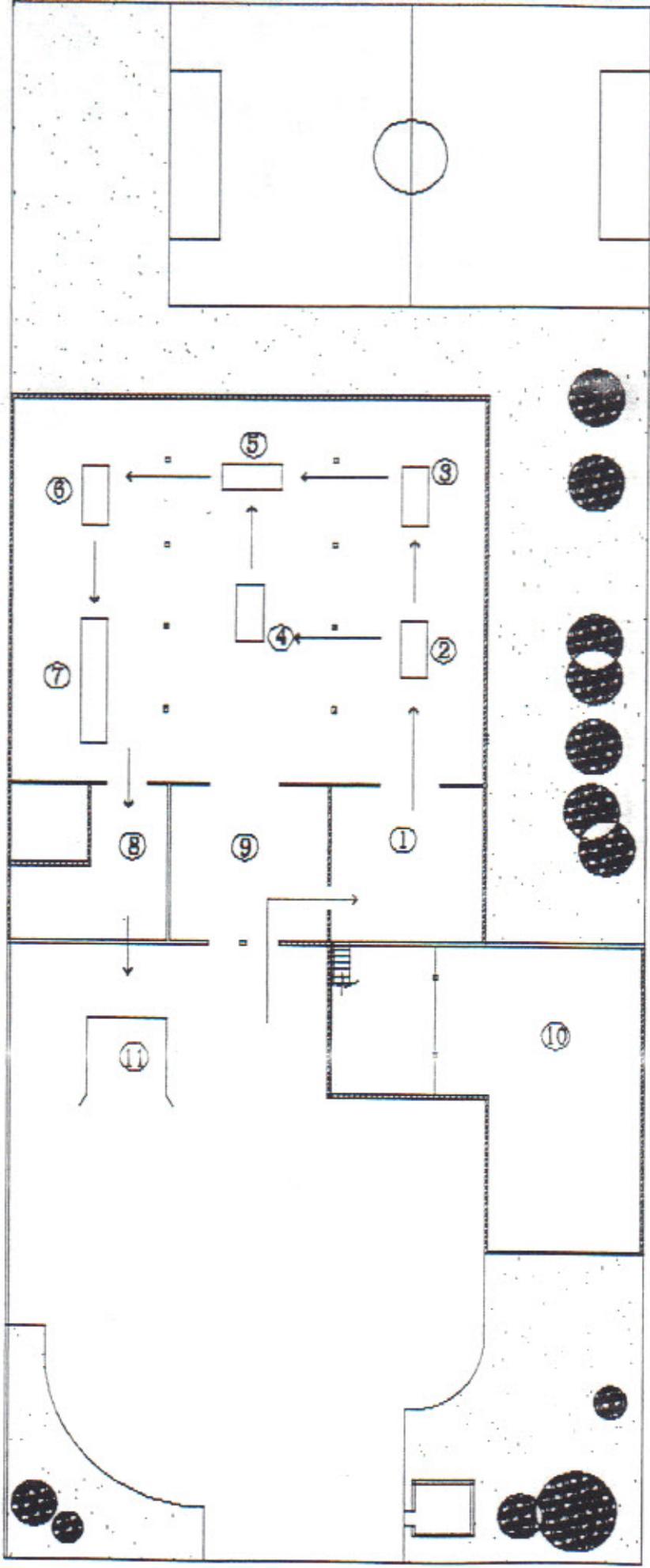
Finalmente, explicó que un factor muy decisivo que se requiere para atraer al turista, es la calidad de los servicios, para lo cual es necesario capacitar a los trabajadores que se desempeñan en empresas turísticas, privadas y públicas.

<b>BANCO CENTRAL DE CHILE</b>			
Cod. 73211110			
Exportaciones de cocina de combustibles gaseosos o electricas			
Exportaciones, 1996, Fob			
<b>País</b>	<b>unids.</b>		
Venezuela	304		
Ecuador	61		
Perú	4016		
Bolivia	198		
Uruguay	198		
Argentina	4846		
Nva. Zelandia	144		
Bélgica	7		
<b>Total</b>	<b>9774</b>		



**mac s.a.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

***ANEXO 3***





**ANEXO 4**

Otros Equipos de oficina	Unidades	Valor en UF	Costo Total en UF
Escritorio gerencia	4	7	28
silla gerencia	4	4	16
escritorios	7	5	35
sillas	7	3	21
mesa fax	2	2	4
estanterías	4	7,5	30
sofá	2	5,5	11
sillas	7	2,5	17,5
luces			15
otros			20
<b>Total</b>			<b>197,5</b>

Estos corresponden al ítem otros de artículos de escritorio.



**mac s.a.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

***ANEXO 5***

## CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

### CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

En Santiago de Chile, a 1 de Junio de 1997, ante mi, Raúl Undurraga Laso, chileno, casado, abogado, cédula nacional de identidad número cuatro millones cuatrocientos setenta y tres mil setecientos ochenta y seis guión nueve, Notario Público, titular de la 29ª notaría de Santiago, con oficio en la calle Mac-Iver #325 comparece: Ercole Oppici Monreal, Chileno, soltero, estudiante, Rut: 9.664.650-K, en representación de SOCIEDAD INMOBILIARIA E INVERSIONES OPPICI S.A. del giro de su denominación, Rut: XX.XXX.XXX-A, ambos domiciliados en Padre Ted Huard N° 3842, Lo Barnechea, Santiago; mayor de edad, quien acredita su identidades con la cédula antes citada y expone: Que constituye una sociedad anónima cerrada, la cual se registrará por los siguientes estatutos y las normas contenidas en la ley 18046. - TITULO PRIMERO. NOMBRE, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO DE LA SOCIEDAD. ARTICULO PRIMERO. Se constituye una sociedad anónima cerrada bajo el nombre de "**mac s.a.**", el cual se registrará por las disposiciones de estos estatutos y en el silencio de los estatutos, esta se registrará por las normas de la ley 18046, de 21 de Octubre de 1981.

su reglamento y las demás disposiciones legales o reglamentarias que le sean aplicables o que se dicten en el futuro.- ARTICULO SEGUNDO. El domicilio será la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las agencias, sucursales, representaciones, etcétera, que el Directorio acuerde establecer en otras ciudades de la República o en el extranjero.- ARTICULO TERCERO. La duración de la sociedad será indefinida.- ARTICULO CUARTO. El objeto de la sociedad será la manufacturación de artefactos metalmecánicos y la comercialización de estos y otros.

TITULO SEGUNDO. CAPITAL DE LA SOCIEDAD Y ACCIONES.- ARTICULO QUINTO. El capital de la sociedad será la suma UF 30.240 dividido en 3.024 acciones nominativas sin valor nominal. ARTICULO SEXTO. Las acciones podrán pagarse en dinero efectivo o con otros bienes y en cuanto a su suscripción, pago, derechos y obligaciones se regirán por las normas de la Ley N° 18046 y su reglamento. Al accionista moroso, podrá iniciársele acción en su contra, ya sea por la vía ordinaria o ejecutiva, según sea el caso.- ARTICULO SEPTIMO. Los títulos de las acciones serán nominativos y en su forma, emisión, entrega, reemplazo, canje, transferencia, transmisión e inutilización se aplicarán las normas de la Ley N° 18046, del reglamento

sobre sociedades anónimas y sus modificaciones. Los accionistas tendrán derecho a retirarse de la sociedad, previo pago por ésta del valor de sus acciones en los casos y conforme a las normas que establecen los artículos 69 y siguientes de la Ley N° 18046.- TITULO TERCERO.  
ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD.-ARTICULO OCTAVO. La sociedad será administrada por un Directorio, sin perjuicio de la facultades que corresponde a la Junta General de Accionistas. -ARTICULO NOVENO. El Directorio se compone de 3 miembros titulares, elegidos por la Junta General Ordinaria de Accionistas.- ARTICULO DECIMO. Los directores durarán 3 años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente, renovándose totalmente el Directorio en cada ocasión que corresponda. Los directores continuarán en funciones después de expirado su período si no se celebrara Junta General de Accionistas llamada a reemplazarlos o elegir a sus sucesores. En tal caso, el Directorio deberá convocar dentro del plazo de 30 días a una Junta para hacer los nombramientos correspondientes.- ARTICULO DECIMO PRIMERO. No será necesaria la calidad de accionista para ser elegido director.-ARTICULO DECIMO SEGUNDO. Cada Director no recibirá remuneración por sus servicios.-ARTICULO DECIMO TERCERO. Cada vez que en una Junta General

Ordinaria de Accionistas se hubiere practicado elección de Directorio, se elegirá entre sus miembros un Presidente. También designará a un Director para que actúe en reemplazo del Presidente en los casos de ausencia o imposibilidad de éste, con el título de Vicepresidente.-ARTICULO DECIMO CUARTO. Las sesiones de Directorio serán ordinarias o extraordinarias. Las primeras se celebrarán en las fechas predeterminadas por el Directorio, las segundas se celebrarán cuando las cite expresamente el Presidente, por sí, o a indicación de uno o más directores, previa calificación de su necesidad por el Presidente, salvo que sea solicitada por la mayoría de los directores en ejercicio. Las sesiones ordinarias de Directorio deberán celebrarse por lo menos mensualmente o bimensual o semestralmente. Las citaciones a los directores, sea a sesión ordinaria o extraordinaria, deberá hacerse por carta remitida a la dirección que tengan registrada en la sociedad.- ARTICULO DECIMO QUINTO. El Directorio sesionará con asistencia de la mayoría de sus miembros en ejercicio, a lo menos, y los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los directores asistentes. En caso de empate, decidirá el voto del Presidente o de quien haga sus veces.- ARTICULO DECIMO SEXTO. El Directorio tendrá las más

amplias facultades para actuar en nombre de la sociedad y efectuar las operaciones relativas a los fines con que se ha constituido, su representación judicial y extrajudicial y para el cumplimiento del objeto social, lo que no es necesario acreditar a terceros, está investido de todas las facultades de administración y disposición que la ley o estos estatutos no establezcan como privativas de la Junta General de Accionistas, incluso para aquellos actos o contratos respecto de los cuales las leyes exigen poder especial. El Directorio podrá delegar parte de sus facultades en los gerentes o abogados de la sociedad, en un Director o en una comisión de directores y para objetos especialmente determinados, en otras personas. El Directorio deberá asimismo: a) Proporcionar a los accionistas y al público en general las informaciones suficientes, fidedignas y oportunas, por todo hecho esencial de la sociedad y de sus negocios, al momento que ocurra o llegue a su conocimiento, como asimismo, informar de la situación legal, económica y financiera de la sociedad; b) Nombrar, remover y fijar sus atribuciones y remuneraciones al gerente general, gerentes, subgerentes y a los demás empleados o personas cuyos servicios requiera la sociedad. El Directorio podrá acordar al gerente general

y demás empleados de la sociedad, las participaciones y comisiones que crea convenientes sobre utilidad líquida, ventas, producción, etcétera;c) Designar a una persona para que desempeñe la funciones de Secretario del Directorio y de las Juntas Generales de Accionistas y fijar la remuneración por estos servicios. Esta designación podrá recaer en el gerente general de la sociedad;d) Adquirir para la sociedad acciones de su propia emisión, de acuerdo a lo previsto por el artículo veintisiete y demás pertinentes de la Ley número dieciocho mil cuarenta y seis;e) Acordar la convocatoria a Junta General de Accionistas en los casos previstos en el artículo cincuenta y ocho de la Ley número dieciocho mil cuarenta y seis:f) Presentar a la Junta General de Accionistas de cada año, la memoria y balance de las operaciones sociales y un inventario de las existencias y proponer la distribución de las utilidades. Con todo, el Directorio podrá acordar la distribución de dividendos provisionales durante el ejercicio con cargo a las utilidades del mismo, siempre que no hubiere pérdidas acumuladas y bajo la responsabilidad personal de los directores que concurran al acuerdo respectivo.- ARTICULO DECIMO SEPTIMO. Sin perjuicio del poder que se confiere al gerente general, el Presidente de

la sociedad, o quién lo reemplace, se entenderá facultado para firmar en representación de la sociedad, todos los instrumentos públicos y privados que sean necesarios para perfeccionar cualquier contrato aprobado por el Directorio, sea solemne o no. Lo anterior no obsta a la facultad del Directorio de designar en casos particulares a otra persona para estos fines o de concurrir todos los directores que hayan asistido a la sesión respectiva, al otorgamiento que corresponda. En el instrumento que se otorgue, deberá insertarse la parte pertinente del acta de la sesión de Directorio, reducida a escritura pública, en que se haya adoptado el acuerdo de celebrar determinado contrato, que requiera su aprobación, según estos estatutos, la ley o los reglamentos. ARTICULO DECIMOCTAVO. Los directores cesarán en sus cargos por la incompatibilidad a que se refiere los artículos 35 y 36 de la Ley N° 18046 y demás disposiciones pertinentes: Por no concurrir a 3 sesiones consecutivas sin causa justificada como suficiente por el Directorio; Por ausentarse del país por más de 3 meses; Por fallecimiento; Por incapacidad legal sobreviviente; Por imposibilidad, o por renuncia a su cargo. Con todo, no cesarán en su cargo, los directores a quienes se les encomendare por la sociedad para llevar a cabo durante su ausencia una misión

específica por razones de conveniencia social. En caso de vacancia de un Director, deberá procederse a la renovación total del Directorio en la próxima Junta Ordinaria de Accionistas, designando entretanto el reemplazante del Directorio.- ARTICULO DECIMO NOVENO. En todo lo que se refiere a la forma de dejar constancia de las deliberaciones y acuerdos del Directorio, se estará a las normas que consigna el artículo 48 de la Ley N° 18046 y demás disposiciones pertinentes.- ARTICULO VIGESIMO. Los directores estarán sometidos a las obligaciones, responsabilidades y prohibiciones y gozarán de los derechos que las disposiciones legales pertinentes de la Ley N° 18046 establecen, y serán personalmente responsables de todos los actos que ejecutaren en el desempeño de sus cargos. El Director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo del Directorio, deberá hacer constar en el acta su oposición y de ello deberá dar cuenta a la Junta General Ordinaria de Accionistas, en su sesión más próxima, el Presidente de la sociedad.- TITULO CUARTO. DEL PRESIDENTE.-ARTICULO VIGESIMO PRIMERO. El Presidente de la Sociedad, además de las atribuciones especiales que le confieren estos estatutos, tendrá las facultades y obligaciones siguientes: a) Presidirá las sesiones del

Directorio y las de las Juntas Generales de Accionistas;b) Velará porque los estatutos, el reglamento y los acuerdos del Directorio tengan su exacto cumplimiento;c) Citar a sesiones al Directorio;d) Propondrá al Directorio las medidas que tiendan a desarrollar los negocios de la Sociedad y a mejorar la organización y el régimen de las oficinas en las diversas ramas de ésta;e) Podrá amonestar a los empleados que se aparten del cumplimiento de sus deberes y en casos graves, pedirá la remoción al Directorio;f) Firmará las memorias anuales y las notas y resoluciones que emanen de la Junta de Accionistas y del Directorio.-ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO. En caso de ausencia o de imposibilidad del Presidente de la Sociedad, será reemplazado en sus funciones por el Vicepresidente y a falta de éste, por el Director que sea designado con este objeto por el Directorio.- TITULO QUINTO. DEL GERENTE GENERAL.- ARTICULO VIGESIMO TERCERO. La sociedad tendrá un gerente general, cuyo cargo es compatible con el de Director. El gerente general actuará con las facultades y atribuciones que el Directorio le otorgue en un poder especial. El Directorio podrá designar también gerentes comerciales o técnicos y subgerentes.- ARTICULO VIGESIMO CUARTO. Corresponderá al gerente general:a) Organizar los

servicios y oficinas de la sociedad, su contabilidad y aplicar los estatutos y reglamentos;b) Ejecutar los acuerdos del Directorio y desempeñar las funciones de Secretario del mismo Directorio y de las Juntas Generales de Accionistas, cuando el Directorio no haya designado a otra persona para este cargo;c) Representar judicialmente a la sociedad con las facultades de ambos incisos del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil;d) La custodia de los libros y registros sociales y que éstos sean llevados con la regularidad exigida por la ley y sus reglamentos. Dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 7° de la Ley N° 18046.-ARTICULO VIGESIMO QUINTO.

El gerente general tendrá derecho a voz en las reuniones del Directorio y responderá con los miembros de él de todos los acuerdos ilegales o perjudiciales para los intereses sociales, cuando no dejare constancia en acta de su opinión contraria. El gerente general será responsable ante la sociedad del fiel cumplimiento de las leyes tributarias, sociales o del trabajo y de las disposiciones legales y reglamentarias sobre sociedades anónimas. Las multas o sanciones en que incurriere la sociedad por infracción a dichas leyes o reglamentos serán de cargo del gerente general, a menos que ellas no sean imputables a éste. A los

gerentes y a las personas que hagan sus veces, les serán aplicables las obligaciones, responsabilidades y prohibiciones que la Ley N° 18046 hace recaer en los que sean compatibles con las responsabilidades propias del cargo que desempeñan. -TITULO SEXTO. JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS ARTICULO VIGESIMO SEXTO. Las Juntas Generales de Accionistas serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se celebrarán una vez al año en el primer cuatrimestre del año, para tratar las siguientes materias: 1) El examen de la situación de la sociedad y de los informes de los auditores externos independientes y de los inspectores de cuentas y la aprobación o rechazo de la memoria, del balance, de los estados y demostraciones financieras representadas por los administradores de la sociedad; 2) La distribución de las utilidades de cada ejercicio y, en especial, el reparto de dividendos; 3) La elección o revocación de los miembros del Directorio y de los fiscalizadores de la administración; 4) Elegir diario en que se publicarán las citaciones a Junta, y en general, cualquiera otra materia que corresponda tratar de acuerdo con los estatutos o la ley a la Junta Ordinaria o que sea de interés social o no corresponda tratar en una Junta Extraordinaria. Las Juntas Extraordinarias de Accionistas se

~~ARTICULO VIGESIMO SEXTO. Las Juntas Generales de Accionistas serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se celebrarán una vez al año en el primer cuatrimestre del año, para tratar las siguientes materias: 1) El examen de la situación de la sociedad y de los informes de los auditores externos independientes y de los inspectores de cuentas y la aprobación o rechazo de la memoria, del balance, de los estados y demostraciones financieras representadas por los administradores de la sociedad; 2) La distribución de las utilidades de cada ejercicio y, en especial, el reparto de dividendos; 3) La elección o revocación de los miembros del Directorio y de los fiscalizadores de la administración; 4) Elegir diario en que se publicarán las citaciones a Junta, y en general, cualquiera otra materia que corresponda tratar de acuerdo con los estatutos o la ley a la Junta Ordinaria o que sea de interés social o no corresponda tratar en una Junta Extraordinaria. Las Juntas Extraordinarias de Accionistas se~~

en el ~~...~~ social que haya de ser...

la Junta de Accionistas, a falta de acuerdo, o en caso de suspensión o desaparición de la circulación del periódico designado, en el Diario Oficial en el tiempo, forma y condiciones que señala el reglamento.-ARTICULO VIGESIMO NOVENO. Las Juntas se constituirán en primera citación, salvo que los estatutos o la ley establezcan mayorías superiores, con la mayoría de las acciones emitidas con derecho a voto y, en segunda citación, con las que se encuentren presentes o representadas, cualquiera que sea su número. La segunda citación deberá ser convocada para celebrarse dentro de los 45 días siguientes a la fecha de la Junta no realizada. Tendrán derecho a voz y voto, los titulares de acciones inscritos en el Registro de Accionistas con 5 días de anticipación a aquel que haya de celebrarse la respectiva Junta.-ARTICULO TRIGESIMO. Los acuerdos de las Juntas de Accionistas deberán ser adoptados con la mayoría absoluta de las acciones presentes o representadas con derecho a voto. Deberán constituirse y aprobarse con el voto conforme de las dos terceras partes de las acciones emitidas con derecho a voto, los acuerdos relativos a las siguientes materias: 1) La transformación de la sociedad, la división de la misma y su fusión con otra sociedad; 2) La modificación del plazo de duración de

la sociedad;3) La disolución anticipada de la sociedad;4)

5) La delegación de las facultades reservadas a la Junta de Accionistas de las limitaciones a las atribuciones del Directorio;7) La aprobación de aportes y estimación de bienes no consistentes en dinero;8) La enajenación del activo y pasivo de la sociedad o del total de su activo; y 9) La forma de distribuir los beneficios sociales.- ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO. En todas las elecciones que se efectúen en las Juntas de Accionistas, estos dispondrán de un voto por cada acción que posean o representen y podrán acumular sus votos en favor de una sola persona o distribuirlos en la forma que estimen conveniente, proclamándose elegidos los que en una misma y única votación resulten con mayor número de votos hasta completar el número de personas por elegir. Lo anterior no obsta a que por acuerdo unánime de los accionistas presentes con derecho a voto, se omita la votación y se proceda a elegir por aclamación.-ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO. De las deliberaciones y acuerdos de la Junta se dejará constancia en un libro especial de actas que será llevado por el secretario titular o por el gerente general en su caso, cumpliéndose en lo demás con todas las

mismos.-ARTICULO TRIGESIMO SEXTO. La utilidad líquida que arroje cada balance se distribuirá de acuerdo a las siguientes normas:a) Salvo acuerdo diferente adoptado por la unanimidad de las acciones emitidas, una cantidad no inferior al treinta por ciento de dicha utilidad, para distribuir como dividendo a los accionistas en dinero efectivo y a prorrata de sus acciones;b) El saldo de la utilidad, para formar fondo de reserva, que podrá en cualquier tiempo será capitalizado, reformando los estatutos sociales o ser destinada al pago de dividendos eventuales en ejercicios futuros. El dividendo obligatorio, deberá pagarse por la sociedad de acuerdo a lo estipulado en el inciso primero del Art.81 de la ley N° 18046. Los dividendos adicionales que acordare la Junta, deberán distribuirse dentro del ejercicio y en la fecha que fije la Junta o el Directorio si se lo hubiere facultado al efecto. La Junta o el Directorio, en su caso, fijará la fecha en que serán pagados los dividendos acordados y tendrán derecho a ellos los accionistas que se señalan en la parte final del Art.81 de la Ley N°18046.-TITULO NOVENO. DISOLUCION Y LIQUIDACION.-ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO. La sociedad se disolverá necesariamente y se liquidará, por las causas legales que señala el Art.103 de la Ley N°18046,

exigencias de la ley y su reglamento. -TITULO SEPTIMO.  
FISCALIZADORES DE LA ADMINISTRACION. -ARTICULO TRIGESIMO  
TERCERO. La Junta General Ordinaria de Accionistas de cada  
año, designará auditores externos independientes, con el  
objeto de examinar la contabilidad, inventario, balance y  
otros estados financieros de la sociedad, quienes deberán  
informar por escrito en la próxima Junta Ordinaria de la  
sociedad sobre el cumplimiento de su mandato. ARTICULO  
TRIGESIMO CUARTO. Las funciones de los auditores externos  
serán remuneradas y corresponderá la Junta General  
Ordinaria y aprobar su remuneración. TITULO OCTAVO.  
MEMORIA, BALANCE Y DISTRIBUCION DE UTILIDADES. -ARTICULO  
TRIGESIMO QUINTO. Anualmente al 31 de Diciembre se  
confeccionará un balance general, que deberá el Directorio  
presentar a la consideración de la Junta Ordinaria de  
Accionistas, junto con una memoria razonada acerca de la  
situación de la sociedad en el ejercicio, acompañado del  
estado de ganancias y pérdidas y del informe de los  
auditores externos. En el caso que accionistas que  
representen al 10% o más de las acciones emitidas, formulen  
comentarios o proposiciones relativas a la marcha de los  
negocios sociales y siempre que lo soliciten, deberá  
incluirse como anexo a la memoria una síntesis fiel de los

en lo que le sean aplicables. -ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO.  
La liquidación será practicada por 3 personas elegidas por la Junta General de Accionistas. Los liquidadores durarán en sus funciones, por el término de 3 años y podrán ser reelegidos por una vez. La Comisión Liquidadora designará un Presidente de entre sus miembros, quien la representará judicial y extrajudicialmente. -ARTICULO TRIGESIMO NOVENO.  
Los liquidadores deberán actuar en todos sus actos con el acuerdo de 2 de ellos. La Comisión Liquidadora estará investida de las facultades que la Junta de Accionistas le otorgue, pero en todo caso, y a menos que la Junta las limite, se entenderá que representa judicial y extrajudicialmente a la Sociedad, investida de todas las facultades que la Junta de Accionistas le otorgue, pero en todo caso, y a menos que la Junta las limite, se entenderá que representa judicial y extrajudicialmente a la Sociedad, investida de todas las facultades de administración y disposición que la ley o el estatuto no establezcan como privativas de la Junta de Accionistas y podrá delegar parte de sus facultades en uno o más liquidadores para objetos determinados en otras personas. -ARTICULO CUADRAGESIMO.  
Durante la liquidación continuarán reuniéndose las Juntas Ordinarias y en ellas se darán cuenta por los liquidadores

del estado de la liquidación y acordarán las providencias que fueren necesarias para llevarla a cumplido término.-

ARTICULO CUADRAGESIMO PRIMERO. Las funciones de liquidador serán remuneradas y la Junta General de Accionistas determinará su remuneración.-ARTICULO CUADRAGESIMO SEGUNDO. El liquidador que fallezca, renuncie, se incapacite por causas legales o fuere declarado en quiebra, cesará en sus funciones automáticamente. La Junta de Accionistas llenará la vacante que se produzca, como asimismo, podrá revocar en cualquier tiempo el mandato de los liquidadores designados por ella.-ARTICULO CUADRAGESIMO TERCERO. Si se reunieren todas las acciones en mano de una sola persona, no será necesario el nombramiento de liquidadores.-TITULO DECIMO. ARBITRAJE.-

ARTICULO CUADRAGESIMO CUARTO. Las diferencias que se susciten entre los accionistas en su calidad de tales o entre éstos y la sociedad o sus administradores, sea durante la vigencia de la sociedad o durante su liquidación deberán ser resueltos por un árbitro arbitrador nombrado por el Juzgado de Letras en Lo Civil de Mayor Cuantía de Santiago que esté de turno al pedirse el nombramiento. El fallo del arbitrador será sin ulterior recurso. Sin embargo, procederá contra la sentencia del arbitrador el

recurso de casación en la forma por las causales que para esta clase de arbitraje señala la Ley. Lo anterior es sin perjuicio de que, al producirse un conflicto, el que demanda pueda sustraer su conocimiento a la competencia del árbitro y someterlo a la decisión de la Justicia Ordinaria. - ARTICULOS TRANSITORIOS. - ARTICULO PRIMERO TRANSITORIO. El capital social es la suma treinta mil docientos cuarenta unidades de fomento que corresponden a tres mil veinticuatro acciones nominativas sin valor nominal que los accionistas pagan, enterarán y pagarán de la siguiente manera: a) Ercole Oppici Monreal b) Aldo Oppici Monreal c) Cecilia D. Oppici Monreal, donde cada uno aporta un tercio del valor total. ARTICULO SEGUNDO TRANSITORIO. El Primer Directorio Provisorio de la Sociedad estará integrado por los mismos antes mencionados: Ercole Oppici M., Aldo Oppici M. y Cecilia Oppici M., como titulares. Este Directorio durará en sus funciones hasta la Primera Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad. - ARTICULO TERCERO TRANSITORIO. Se designan Inspectores de Cuentas a don Patricio Herrera Acuña y a don Miguel Latorre Moreira. - ARTICULO CUARTO TRANSITORIO. Los accionistas acuerdan fijar provisoriamente al Diario "La Segunda" para los efectos de la publicación de los avisos y balances. Se

acuerda determinar para la próxima Junta cual será el periódico que se publicarán los avisos.- MANDATO. Se faculta al portador de copia autorizada del presente instrumento para que firme si procediere el requerimiento ante los respectivos Registros del Conservador de Bienes Raíces correspondiente las inscripciones, subinscripciones o anotaciones que fuere menester practicarse.-



**MBC S.A.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

**ANEXO 6**

<b>Precios de los Items de Promoción</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor unitario o mensual en UF</b>
Avisos en revistas especializadas	29,4
Internet	1
Pag Web	2,94
Avisos El Mercurio	59,6
Folleto	0,037



**MAC S.A.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

**ANEXO 7**

Detalle

	UF	mt 2	Total
Terreno	1,87	3000	5600
Galpón	6	1000	6000
Oficinas	15	300	4500
Total			16100

Este es el detalle de los valores del sitio y de la construcción del galpón y de las oficinas. Se consideraron los valores más bajos que se pudieron conseguir en terreno y en construcción de galpones.



**mac s.a.**  
EMPRESA MANUFACTURERA  
DE COCINAS INDUSTRIALES

**ANEXO 8**

A continuación se muestra el costo unitario de los diferentes artículos y elementos de seguridad. En el análisis financiero sólo se muestran los totales. Muchos de los siguientes se reponen varias veces al año.

Item	UF unitario
Tapones	0,26
Guantes	0,06
Cotonas	0,4
Antiparras	0,096
Extintores	1,17
Recarga	0,38