



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LOS TURISTAS DE
OCIO DE UN OPERADOR TURÍSTICO EN LA INDUSTRIA
VITIVINÍCOLA NACIONAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

CRISTÓBAL ANDRÉS GANDINI PAPIC

**PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MATÍAS COCIÑA VARAS
ESTEBAN ZARATE ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2008**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo principal desarrollar un plan de negocios para un operador turístico de la industria vitivinícola nacional enfocado a los turistas de ocio, tanto nacionales como internacionales; estudio y desarrollo solicitado por la empresa “Terruá: Enoturismo en Chile”.

Para construir el plan de negocios fue necesario desarrollar un modelo de cuantificación de potencial enoturístico de cada uno de los valles de Chile que estime el valle con mayor potencial para establecer dicho negocio para, posteriormente, analizar en profundidad la demanda que observa dicho valle mediante entrevistas en profundidad a 7 encargados del área turística y 3 operadores turísticos del medio nacional especializados en el enoturismo.

Luego de analizar 119 páginas web de viñas que contenían 12 hoteles, 18 restaurantes y 75 viñas además de los más de 150 tours revisados, se concluyó que, de los 12 valles catalogados a nivel nacional, que el valle con mayor potencial para establecer un negocio es el valle del Maipo Costa debido, entre otras cosas, a su cercanía a los principales mercados emisores de turistas (Santiago y Valparaíso) y la gran cantidad de viñas del valle.

Los principales resultados obtenidos de las entrevistas realizadas arrojaron que el área turística asociada al vino vende en promedio \$51,75 MM anuales debido a los 3.225 turistas que las visitan. Los chilenos componen superan escasamente el 15% de todos los turistas del valle y las ventas provienen, en general, de la página web y medios propios lo que habla de una baja asociatividad en la industria dando espacio al ingreso de un tour operador.

Del análisis estratégico del negocio se deduce que la mejor estrategia a desarrollar es el posicionamiento a través de la diferenciación, por sobre el crecimiento o los costos, debido a la alta especialización del sector. Para lograr esto se accederá a los clientes extranjeros por los canales tradicionales de comercialización mientras que a los chilenos se accederá mediante marketing directo del cual se espera duplicar la demanda al segundo año y posterior a eso crecer de igual manera que la industria, es decir, al 23,8% anual.

Por último se menciona que el VAN de este negocio asciende a \$63.281.041.-, la TIR es 110,2% y el período de recuperación de capital son 4 años lo que representa un negocio rentable y una adecuada ganancia de capital dada su baja inversión inicial. A pesar de lo que el lector pueda pensar, estos números hablan muy bien del negocio porque no se ha evaluado el nicho de los turistas de negocios o convenciones y se han desarrollado sólo 4 productos por lo que al momento de anexar más productos al *marketing mix* y adosar los resultados de los turistas de negocios, los resultados esperados pueden multiplicarse favorablemente; es decir, las oportunidades del negocio para integrarse vertical u horizontalmente son grandes y muy atractivas. Entre dichas alternativas esta el ingreso al mercado de turistas de negocios, el desarrollo de consultorías en la industria y la realización de cápsulas televisivas para promocionar de mejor manera el negocio.

A mi novia, Tamara.

A mis padres, Carlos y Katia.

A mis hermanos, Carlos y Catalina.

A mi Nonna, María Consuelo.

A mi abuela, Carmen Domínguez.

A mis profesores, Esteban y Juan Pablo.

A mis amigos...

INDICE

1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	7
1.1.	El mercado del turismo a nivel mundial.....	7
1.2.	El mercado del turismo a nivel nacional.....	9
1.3.	El vino: una mirada a nivel mundial y nacional.	11
1.4.	Enoturismo.....	14
2.	ALCANCES.....	17
3.	OBJETIVOS	18
3.1.	Objetivo General.....	18
3.2.	Objetivos Específicos.....	18
4.	MARCO TEÓRICO	18
5.	METODOLOGÍA	21
5.1.	Entrevista en profundidad.....	21
5.2.	Producto turístico: un desarrollo aplicado.	22
5.3.	Modelo determinación de potencial enoturístico del valle.....	24
5.4.	Metodología para el plan de negocios.....	25
4.4.1	Análisis del medio externo	25
4.4.2	Análisis del medio interno.....	27
4.4.3	Definición de la estrategia del negocio, su misión y visión.	27
4.4.4	Diseño y desarrollo de una estrategia y plan de marketing.....	27
5.5.	Desarrollo de un plan operacional.....	29
5.6.	Desarrollo de un plan financiero.....	29
5.7.	Desarrollo de un plan de recursos humanos.....	29
6.	<i>BENCHMARKING</i> NACIONAL DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS AL DÍA DE HOY EN INTERNET.	30
6.1.	Resumen información de las viñas en el valle del Maipo.....	32
6.1.1.	Información de las páginas web de las viñas del Valle del Maipo Costa.....	32
6.1.2.	Restaurantes en las viñas del valle del Maipo.....	35
6.1.3.	Hoteles en las viñas del valle del Maipo.....	35
6.2.	Familiarización con el ambiente enoturístico.	36
6.2.1.	Viña Indómita	36
6.2.2.	Viña Casas del Bosque.....	37
6.2.3.	Tour en la Viña Vasas del Bosque.....	38
7.	DETERMINACIÓN DEL VALLE DE ESTUDIO EN PROFUNDIDAD.....	39
7.1.	Distancia geográfica a Santiago:	40
7.2.	Distancia geográfica a Valparaíso	41
7.3.	Flujo de turistas de ocio pertinentes para el estudio en la región.....	42
7.4.	Cantidad de viñas, infraestructura turística y oferta de servicios turísticos en cada valle vitivinícola de Chile.....	48
7.5.	Atractivos turísticos anexos:.....	51
7.6.	Obtención de los valores de los parámetros para la función de evaluación de potencialidad turística en cada valle.	51
7.6.1.	Entrevista al señor Esteban Zárate Rojas.	56
	Entrevista realizada el día 14 de Julio de 2008.....	56

7.6.2.	Señor Pablo Ramirez M.	57
	Entrevista realizada el día 15 de Julio de 2008.	57
7.6.3.	Entrevista al señor Pablo Szmulewicz E.	59
	Entrevista realizada de manera telefónica.	59
8.	ESTIMACIÓN DEMANDA REAL DEL ENOTURISMO EN EL VALLE DEL MAIPO COSTA.	61
8.1.	Entrevistas en profundidad a los encargados de turismo de algunas viñas seleccionadas del valle del Maipo Costa.	61
8.2.	Entrevistas en profundidad a operadores enoturísticos de la industria vitivinícola nacional.	67
9.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL OPERADOR TURÍSTICO.	70
9.1.	Desarrollo de la estrategia.	70
9.1.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	70
9.1.2.	Análisis FODA:	71
9.2.	Misión y visión del negocio.	72
9.3.	Estrategia del marketing: modelo STP.	73
10.	PLAN OPERACIONAL.	83
	Fase inicial del negocio.	83
	Fase operativa.	84
11.	PLAN RECURSOS HUMANOS.	87
12.	PLAN FINANCIERO.	88
12.1.	Estimación de inversiones.	89
12.2.	Estimación de ingresos.	90
12.3.	Estimación de costos fijos y variables.	94
12.4.	Determinación del capital de trabajo.	96
12.5.	Flujo de caja, indicadores y análisis de sensibilidad.	98
13.	ENTREGABLES DEL ESTUDIO REALIZADO.	100
14.	RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO DESARROLLO DEL NEGOCIO Y SU POSTERIOR CRECIMIENTO.	102
14.1	Desarrollar el plan de negocios para el turismo de negocios asociado al mismo valle puesto que es un nicho de gran importancia a captar.	102
14.2	Desarrollar más productos para así tener una oferta mayor con la cual el operador turístico pueda satisfacer las necesidades de un grupo mayor de clientes y así poder aumentar el universo de clientes potenciales.	102
14.3	Realizar un recorrido por todas las viñas para actualizar el conocimiento adquirido en este trabajo de memoria y evaluar con qué viñas se comenzará a trabajar de acuerdo a estándares de infraestructura, tipo de servicio prestado y atención al cliente.	102
15.	CONCLUSIONES.	103
16.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.	106
	ANEXOS.	1
	A Cuadros y figuras utilizadas en el desarrollo del marco teórico.	A-1
	B Documento enviado por correo electrónico para validar modelo de potencialidad turística de los valles vitivinícolas de Chile.	B-1
	C Detalle atractivos turísticos valle del Elqui.	C-1
	D Anexos Benchmarking nacional de los productos ofrecidos al día de hoy a través de Internet.	D-1
	D.1 Valle de Aconcagua.	D-2

D.2 Valle de Bio Bio.....	D-4
D.3 Valle de Casablanca.....	D-6
D.4 Valle de Cachapoal.....	D-9
D.5 Valle de Curicó.....	D-12
D.6 Valle de Elqui.....	D-15
D.7 Valle de Itata.....	D-16
D.8 Valle de Limarí.....	D-18
D.9 Valle de Maipo Alto.....	D-20
D.10 Valle de Maule.....	D-23
D.11 Valle de San Antonio.....	D-26
E Anexos pauta entrevista en profundidad realizada a las viñas del valle con mayor potencial en turístico del país.	E-1
F Anexos entrevistas.	F-1
F.1 Entrevista a Julie Fevre – Vina Chocalan.	F-1
F.2 Entrevista a Francisco de Toro – Hacienda Alhué.....	F-2
F.3 Entrevista a Tatiana Farfan – Vina De Martino.	F-3
F.4 Entrevista a Cecilia Mitre – Vina Santa Ema.	F-5
F.5 Entrevista a Nora Gutierrez – Vina Undurraga.	F-6
F.6 Entrevista a Diego Garay – Vina Almaviva.	F-8
F.7 Entrevista a José Manuel García – Huidobro – Vina Concha y Toro.	F-9
F.8 Entrevista a Francisco Klimscha – Tour operador Slow Travel.	F-13
F.9 Entrevista a Gail Thornton – Gerente comercial TurisVino: “Wine tourism experts” F-15	F-15
F.10 Entrevista a Rodrigo López – coordinador turístico municipalidad Isla de Maipo.	F-17
G Anexos análisis de sensibilidades al flujo de caja inicial.....	G-1

1. ANTECEDENTES GENERALES

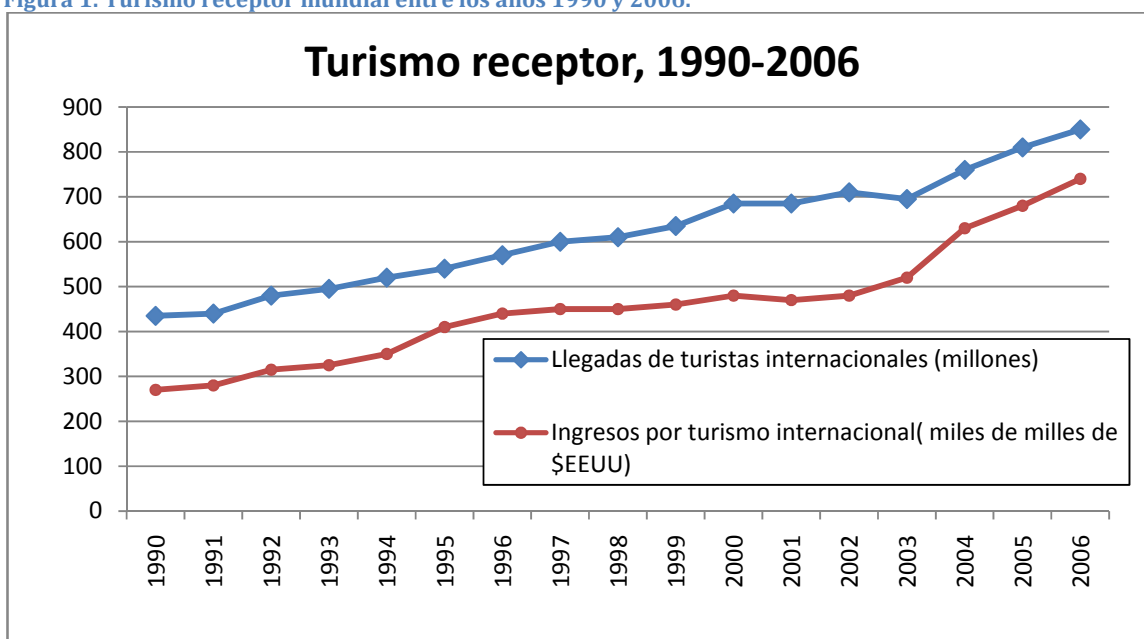
1.1. El mercado del turismo a nivel mundial

De los datos recolectados y publicados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en sus “Datos Esenciales del Turismo” – Edición 2007 se observa que el año 2006 llegaron 846 millones de turistas a distintos puntos del mundo, anotando una variación positiva del 5,4% con respecto al año 2005 mostrado, además, una consistencia en el sector puesto que entre los años 2005 y 2004 el sector creció un 5,5% destacándose un crecimiento medio anual entre los años 2000 y 2006 del 3,6%.

África creció, entre los años 2005 y 2006 un 9,2%, convirtiéndose en el destino con mayor crecimiento a nivel mundial, el segundo fue Oriente Medio con 8,9%, mientras que las Américas representa la región con menor crecimiento en dicho período reflejando un escaso 2,0% como consecuencia de un estancamiento de las llegadas en América del Norte. El continente que recibe la mayor cantidad de turistas internacionales es Europa, el cual acogió al 54,4% de los pasajeros seguido por Asia y el Pacífico, quienes acogieron alrededor del 20% de los turistas a nivel mundial. África y Oriente Medio son las regiones que recibieron a la menor cantidad de turistas, alcanzando, entre las 2, un 9,7% de los pasajeros totales a nivel mundial.

En la siguiente figura se observa cómo está íntimamente ligado un crecimiento de las llegadas de los turistas internacionales junto con los ingresos que éstas generan para cada país o región. El Figura muestra el crecimiento sostenido entre los años 1990 y 2006 infiriéndose, además, una triplicación de los ingresos percibidos por las regiones en dicho período. En la misma figura se puede observar un *shock* en el año 2001 y su consecuente estancamiento de las llegadas de turistas internacionales e ingresos percibidos, año en el cual el mundo intensificó la vigilancia en sus fronteras debido al ataque terrorista a los Estados Unidos.

Figura 1: Turismo receptor mundial entre los años 1990 y 2006.



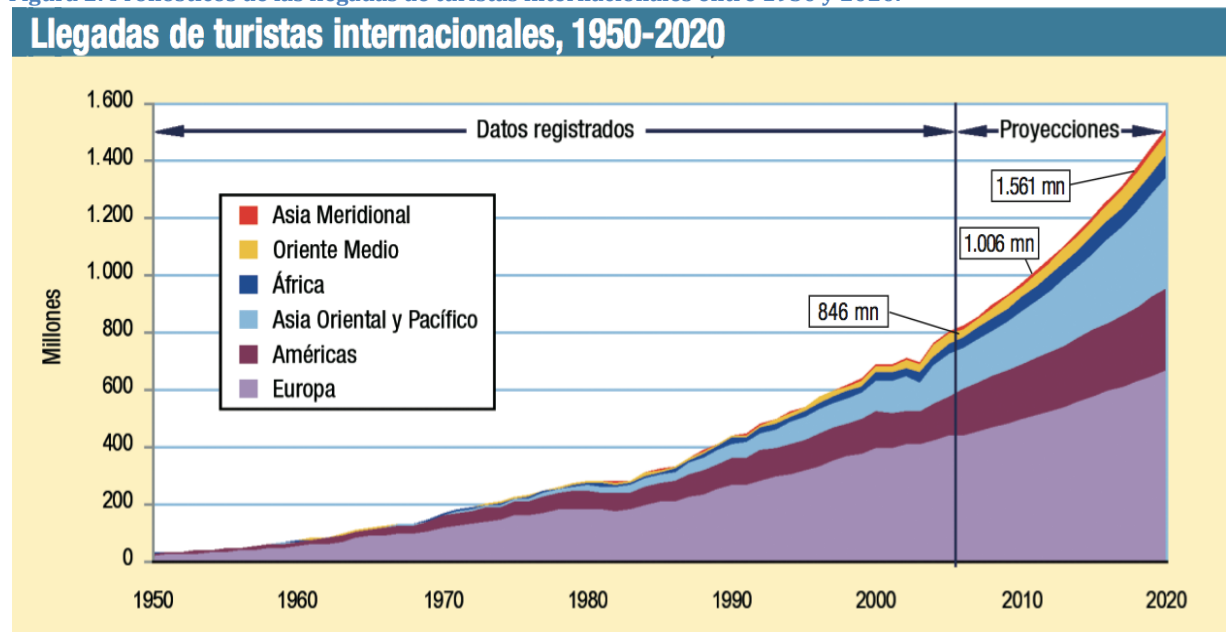
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT), año 2007.

El turismo movió en el mundo 733 miles de millones de dólares Estadounidenses el año 2006, incrementándose un 8,43% con respecto al año anterior; cifra superior, incluso, al crecimiento mostrado por las llegadas en igual período. El 51,1% de estos ingresos fueron gastados en Europa mientras que en las Américas y Asia y el Pacífico se gastó un 21% y 20,8% respectivamente. Desde otro punto de vista uno de sus mayores problemas a vencer por el sector es la estacionalidad de las llegadas. Entre Julio y Agosto se vive la temporada alta y la temporada baja en los meses de Enero, Febrero, Marzo Noviembre y Diciembre; el resto de los meses del año se consideran como temporada media.

Europa es el principal mercado emisor de turistas en el mundo, concentrando el 56,3% de los turistas emitidos el año 2006 seguido, desde muy lejos, por Asia y el Pacífico y las Américas con un 19,3% y 17,1% respectivamente; por último se encuentran Oriente Medio y África sumando un 5,5% entre ambas. El país que más gasta por concepto de turismo emisor es Alemania, con un total de 74,8 miles de millones de dólares Estadounidenses seguido por Estados Unidos y el Reino Unido anotando un total de 72 y 63,1 miles de millones de dólares Estadounidenses. Sin embargo el país con el mayor gasto per cápita es el Reino Unido con US\$1.037.- por persona mientras que Alemania y Estados Unidos registran US\$908.- y US\$241.- respectivamente.

Por último se comenta al lector los pronósticos que la OMT ha realizado con hasta el año 2020 con registros de 1950 a la fecha. En el Figura se observa un sostenido y elevado crecimiento desde el año 1985 en adelante además de presentar una disminución general el año 200. Se estima que 2020 llegarán 1561 millones de turistas internacionales en el mundo es decir más del 50% de crecimiento en 10 años. La región que presenta el mayor crecimiento proyectado es el Oriente Medio con un 7,1% anual seguido por Asia Oriental/Pacífico y Asia Meridional con un 6,5% y 6,2% respectivamente. Las Américas y Europa presentarán el menor crecimiento acumulando sólo un 6,9% entre ambas. Además se puede observar que las dos mayores regiones emisoras de turistas serán Europa y Asia Oriental/Pacífico presentando una cuota del 45,9% y 18,1% respectivamente.

Figura 2: Pronósticos de las llegadas de turistas internacionales entre 1950 y 2020.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Analizando el turismo en las Américas se puede observar que el país que contó con mayor cantidad de llegadas de turistas internacionales fue Estados Unidos con un 37,6% de las 136 millones de llegadas dentro del continente americano; desde muy lejos lo siguen México y Canadá con 15,7% y 13,4% del total de arribos. Desde otro punto de vista el país que más creció con respecto a este indicador fue Panamá quien aumentó en un 20% las llegadas de turistas con respecto al año 2005 seguido por El Salvador y Guatemala con 17,4% y 14,2% de crecimiento.

En lo que a Chile respecta, éste representa un 1,7% del total de llegadas en la región y obtuvo un crecimiento del 12,3% con respecto al año anterior, cifra 6 veces mayor al 2% de promedio del continente americano.

1.2. El mercado del turismo a nivel nacional

Los datos mencionados en el acápite anterior eran aquellos publicados por la Organización Mundial del Turismo de acuerdo a los datos recibidos año a año por los distintos organismos estatales de cada país; sin embargo, dicha información cuenta con un breve retraso con respecto a la información provista, al menos, por el país en el cual se realizará este estudio, razón por la cual los datos expresados en esta sección se referirán a los mismos años mencionados anteriormente para no crear confusión en el lector. Es necesario destacar, además, que los datos para mismos años e indicadores no concuerdan plenamente puesto que la información expuesta por el OMT para el año 2006 es, a la fecha del desarrollo de este trabajo, provisoria y requiere ser revisada nuevamente.

Uno de los datos más relevantes a conocer es la llegada de turistas a Chile, el cual contó el año 2006 con 2.382.141 arribos al país. Del total de turistas el 19,2% provino de América y un 16,2% de Europa siendo, como se puede apreciar, los principales mercados emisores de turistas. El país experimentó una variación del orden del 17,5% con respecto al año 2005. El mayor crecimiento para igual período lo experimentaron los turistas provenientes de Otras Nacionalidades, Apátridos y Desconocidas resultando en 54,1% seguido, desde muy lejos, por los turistas Americanos quienes sólo incrementaron un 21,4% sus llegadas; es necesario destacar la gran disminución de turistas Asiáticos y del Medio Oriente dado su 40,7% arribos registrados para estas nacionalidades.

Entre los años 2000 y 2006 el crecimiento promedio anual para los turistas Europeos ha sido un 9,1% mostrando que Chile se está convirtiendo en un destino apetecido y en franco crecimiento para ellos.

Para dar una mirada más amplia al sector turístico Chileno es necesario promover un modelo de pronóstico para mostrar el potencial y futuro que posee. Para eso se utilizó el modelo más simple basado en el cálculo de una tasa anual promedio de crecimiento para los datos existentes, es decir, las llegadas de turistas internacionales entre los años 1997 y 2006 y posteriormente se pronosticó la cantidad de turistas ingresados al país de acuerdo a la siguiente fórmula:

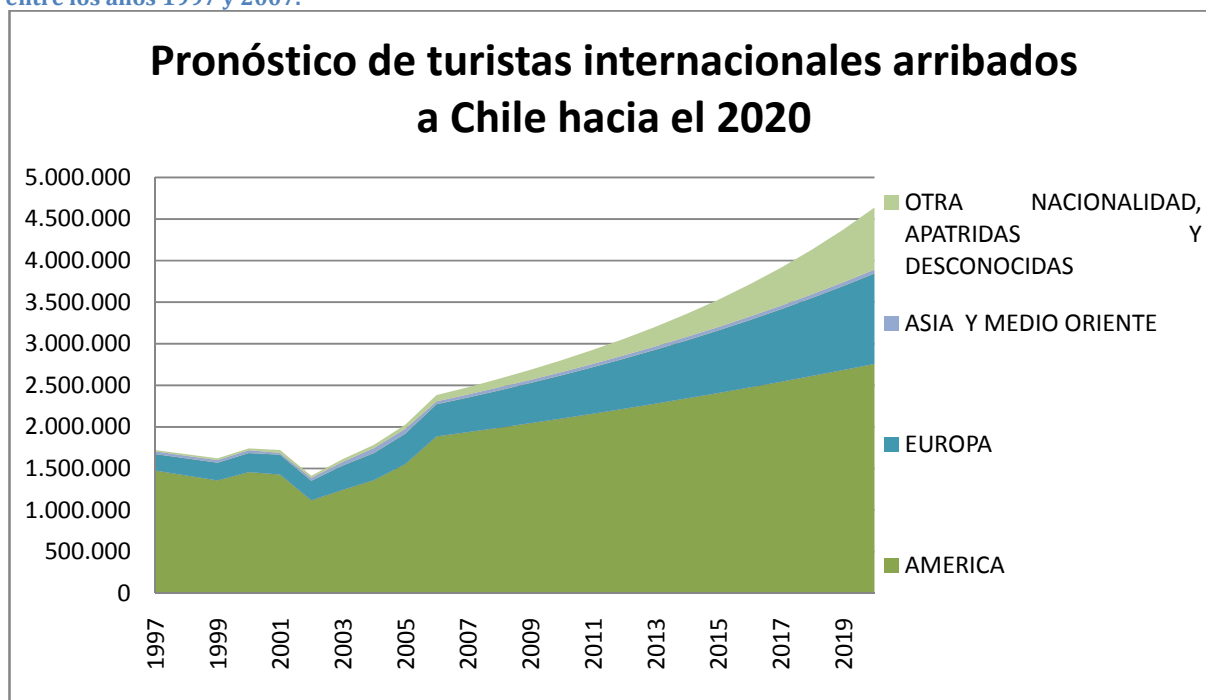
$$TI_i = TI_{2006} * (1 + i)^n$$

En donde: TI_i = Turistas ingresados año i
 i = tasa anual promedio de crecimiento entre años 1997 y 2006.
 n = años (períodos) transcurridos entre 2006 y el año de pronóstico.

De acuerdo a lo anterior se pronostica un crecimiento del 65,5% de turistas hacia el año 2020 de los cuales los europeos prácticamente duplicarán sus ingresos pasando de 386.739 a 1.087.338 de turistas ingresados para igual período.

De la figura que a continuación se presenta se puede apreciar la importancia de los mercados americanos y europeos los cuales, tal como se mencionó anteriormente, emiten la mayor cantidad de turistas hacia Chile.

Figura 3: Pronósticos de llegadas de turistas internacionales hacia el año 2020 a partir de información histórica entre los años 1997 y 2007.

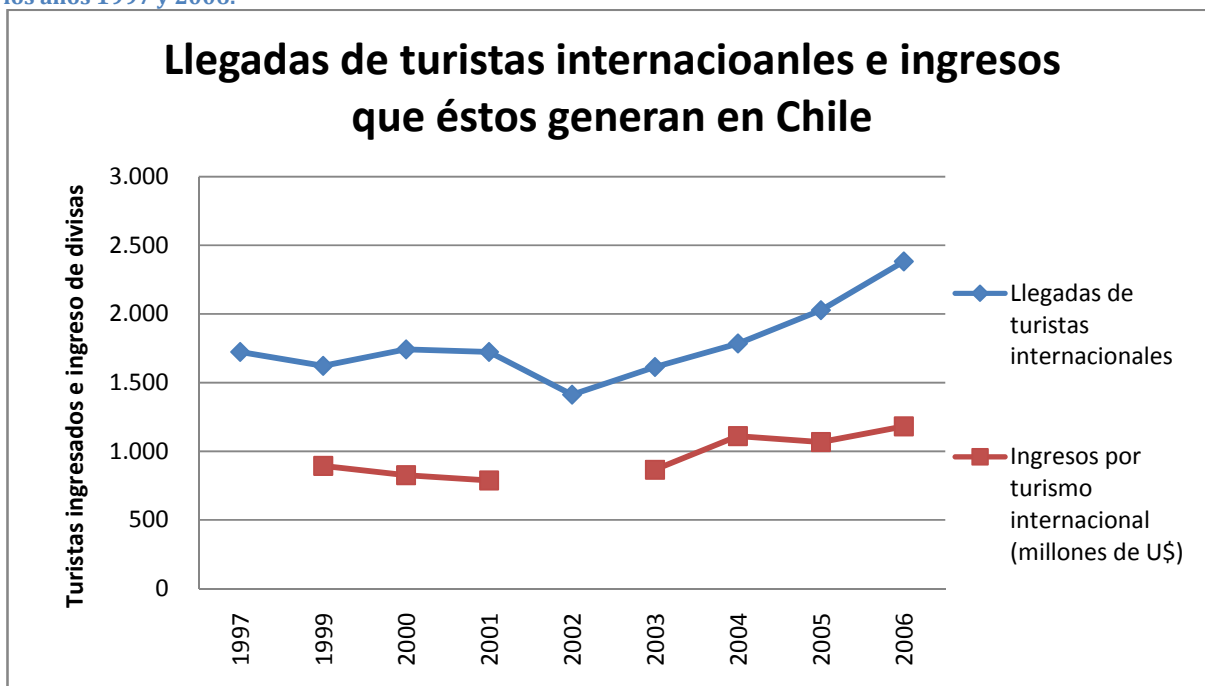


Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR e INE.

La forma de darle importancia el sector es a través del cálculo de la cantidad de divisas ingresadas por concepto del gasto realizado por el turista en Chile. El año 2006 ingresaron 1.182 Millones de Dólares Estadounidenses a Chile por turismo directo e indirecto; es decir, por concepto de los gastos que realizan los turistas en base a los buses que toman, taxis u otros que están fuera de los paquetes turísticos contratados previamente. La cifra antes mencionada creció 10,7% con respecto al año 2005 aunque, considerando el crecimiento medio anual éste sólo ha crecido un 2,4% entre los años 2000 y 2006. Los países que generan la mayor cantidad de ingresos en Chile son Estados Unidos y Argentina aportando cada uno 16,6% y 15,9% del total del gasto.

Considerando la cantidad de turistas ingresados a Chile y el nivel de gasto que éstos generan para el país, se puede construir la siguiente relación en un Figura mostrando la correlación existente entre llegadas e ingresos. En el caso de Chile desde el año 2002 en adelante las llegadas de turistas internacionales han tenido un crecimiento vertiginoso; sin embargo los turistas están gastando menos que antes debido a que el ingreso de divisas se ha mantenido relativamente parejo durante el período mencionado anteriormente.

Figura 4: Llegadas de turistas internacionales a Chile e ingreso de divisas por concepto de turismo a Chile entre los años 1997 y 2006.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR e INE.

Por último, para completar el panorama del sector turístico chileno es necesario mencionar las salidas de chilenos al extranjero, cuáles son los principales destinos y cómo éstos han evolucionado durante el último año. El año 2006 salieron 2.342.838 turistas de Chile es decir, un 12% menos que en el año 2005 de los cuales el 95,2% viaja dentro de América y sólo el 4% viaja a Europa dejando el 0,8% restante para países fuera de estos continentes. Dentro de América los destinos más importantes son Argentina y Perú con un 55,2% y 22,8% de las preferencias respectivamente mientras que el principal país visitado es España.

Los países de Perú y España decayeron más del 20% con respecto a las llegadas de turistas chilenos mientras que Argentina sólo creció 0,2% para el período 2005 – 2006 convirtiéndolo en el único país con crecimiento positivo entre dichos años. Algo mejor resulta el análisis si se analiza el crecimiento anual promedio entre los años 2000 y 2006 el cual, para la región de América, indica 2,4% mientras que Europa decae 12,4%.

1.3. El vino: una mirada a nivel mundial y nacional.

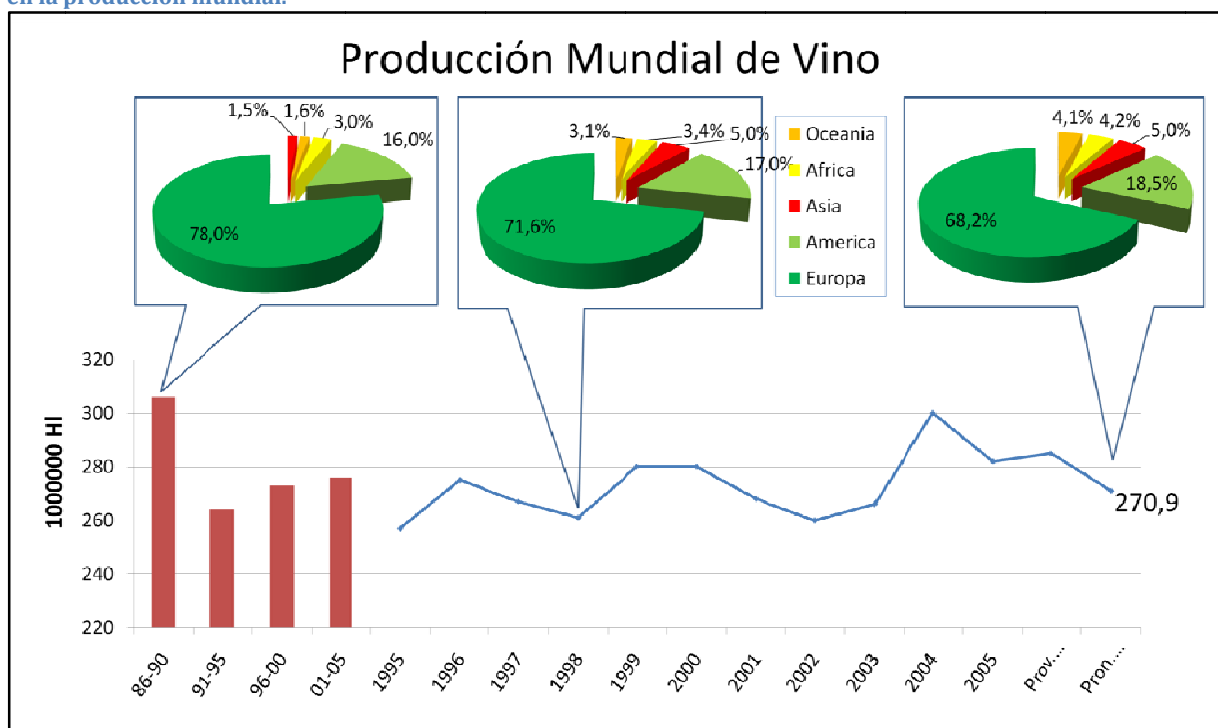
Según la real academia española la palabra vino se deriva del latín vinum y la define como “licor alcohólico que se hace del zumo de las uvas exprimido, y cocido naturalmente por la fermentación.”¹

Respecto a la oferta se menciona que el principal continente productor de vino es Europa, con una producción estimada al año 2007, según el informe de la Organización Internacional de la viña y el vino (OIV), 184,8 millones de Hl es decir, el 68,2% de la producción mundial de

¹ Diccionario de la lengua española, Vigésima segunda edición, página web www.rae.es

vino. La hegemonía de Europa ha ido disminuyendo con el paso del tiempo puesto que su producción decayó de un promedio de 234 millones de HI entre los años 1986 y 1990 a los 184,8 mencionados anteriormente. De igual manera decayó su participación de mercado en la producción mundial de vino puesto que a principios de los 90s producía alrededor del 78% del vino mundial y en 2007 se estimaba que producía el 68,2% es decir, presenta una caída de 10 puntos porcentuales en 20 años. En igual período el continente que más participación de mercado ha obtenido es Asia, pasando de 1,5% a principios de los 90s a un 5% estimado para el 2007. Desde otro punto de vista la evolución de la producción mundial, para igual período de años se ha mantenido relativamente constante alrededor de los 270 millones de HI alcanzando un peak de 300 millones de HI el año 2004, el cual ha ido disminuyendo paulatinamente hasta una proyección de 270,9 millones de HI el 2007.

Figura 5: Producción mundial de vino medida en millones de HI y la participación de mercado de los continentes en la producción mundial.

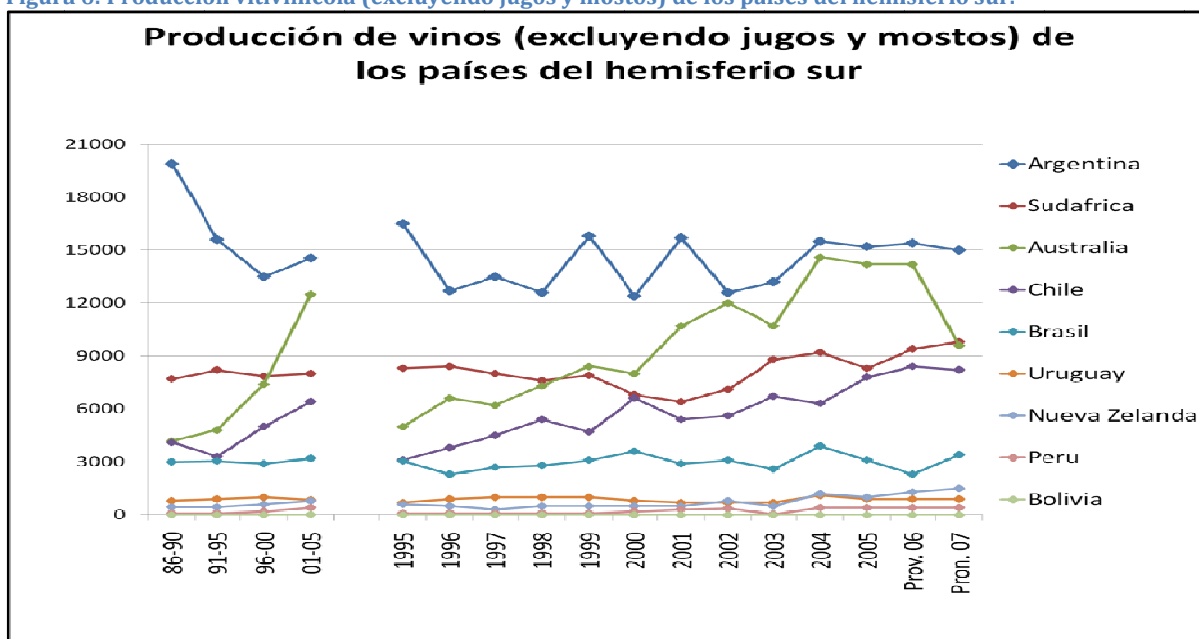


Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mondial, año 2005.

Los principales países líderes de la producción mundial de vino son Francia e Italia con una producción anual estimada para el año 2007 de 48,4 y 48,0 millones de HI respectivamente, es decir, en conjunto producen un 35,6% del total mundial. Chile es el 10º país productor a nivel mundial con un total de 8,2 millones de HI, es decir un 3,0% de la producción estimada el año 2007.

Con respecto a la evolución de los principales países productores de vino en el hemisferio sur se puede observar en el siguiente Figura que Chile ha ido aumentando considerablemente el vino producido desde el año 1995 a la fecha pasando de 3 millones de HI a casi 9 millones de HI estimados para el año 2008; por lo contrario Argentina, e principal productor del hemisferio sur, presenta grandes desviaciones en torno a un promedio de 13 millones de HI pronosticándose, para el año 2008, alrededor de 15 millones de HI.

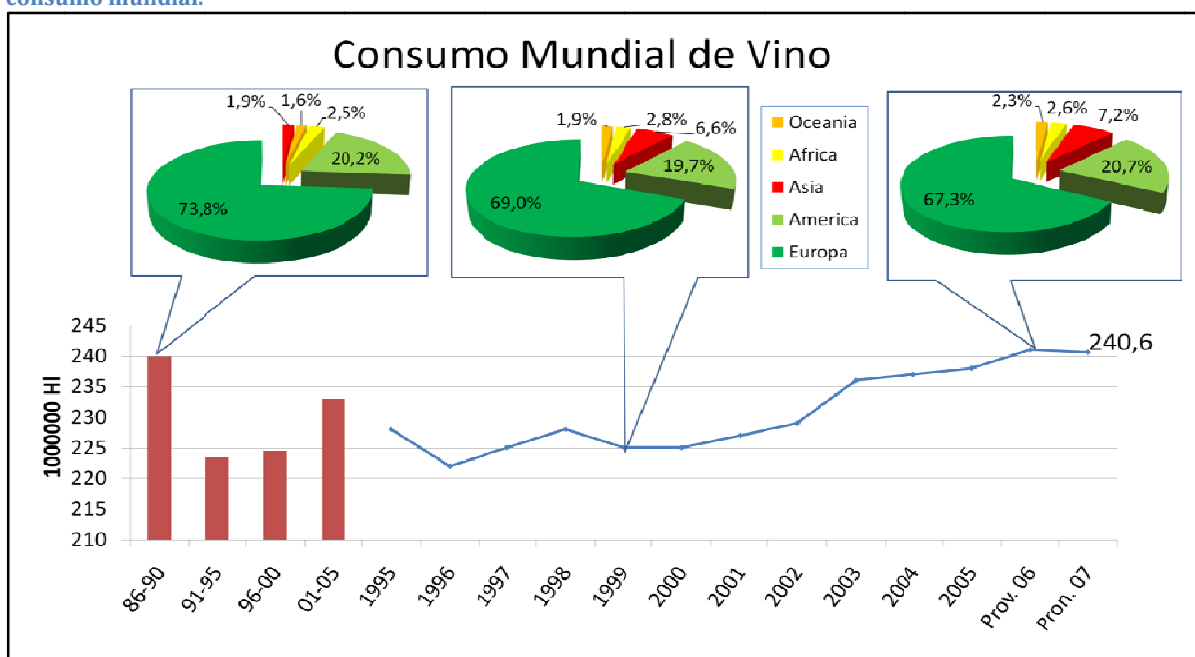
Figura 6: Producción vitivinícola (excluyendo jugos y mostos) de los países del hemisferio sur.



Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mundial, año 2005.

A pesar de lo que se pudiera creer, el consumo mundial pronosticado para el año 2007 es, aproximadamente, 30 millones de Hl más bajo que la producción vitivinícola mundial, estimándose en 240,6 millones de Hl. El principal continente consumidor de vino es Europa con un total estimado del 67,3% del consumo mundial, quien ha disminuido su consumo en aproximadamente 7 puntos porcentuales mientras que el continente que más ha aumentado su consumo es Asia, pasando de un 1,9% del consumo mundial en promedio entre 1986 y 1990 a un 7,2% estimado para el año 2007.

Figura 7: Consumo mundial medido en millones de Hl y la participación de mercado de los continentes en el consumo mundial.



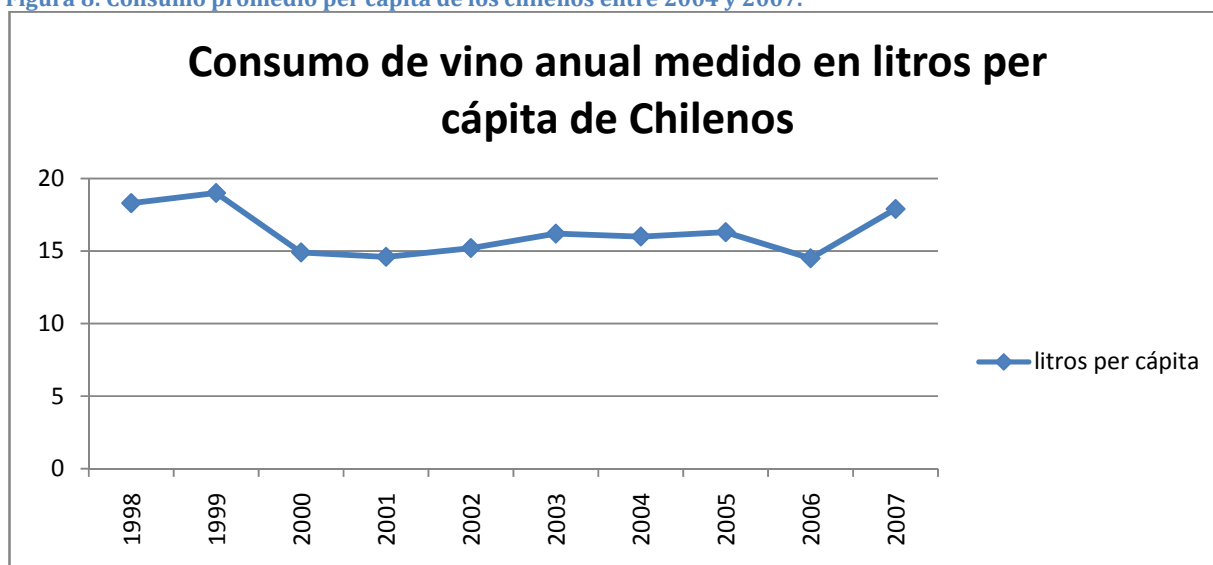
Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mundial, año 2005.

El principal país consumidor de vino es Luxemburgo con 55 litros estimados de consumo per cápita en dicho país, seguido por Francia e Italia con 52 y 47 litros de consumo per cápita respectivamente. Por otro lado, a pesar de ser Chile el 10^a país productor, no se encuentra entre los 12 países líderes en consumo de vino.

Con respecto a las estadísticas del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) del país en el cual se está desarrollando este trabajo de memoria se puede encontrar que en Chile la producción total de vinos creció de 4,3 millones de Hl en 1997 a 8,7 millones de Hl en 2008, es decir presenta un crecimiento anual promedio del 6,6% para dicho período.

Además de lo anterior se presenta la demanda por vino en Chile, medida a través del consumo per cápita, el cual ha tenido una evolución dispar en los últimos 4 años, la cual se presenta a continuación en la siguiente figura:

Figura 8: Consumo promedio per cápita de los chilenos entre 2004 y 2007.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio Agrícola y Ganadero, SAG.

1.4. Enoturismo

A través del tiempo el concepto por el cual las viñas fueron creadas inicialmente fue cambiando, la necesidad de diversificación de los ingresos, el aumento de ventas y la fidelización del cliente, entre otros, ha generado una nueva veta productiva para los viñedos, denominada enoturismo. El enoturismo se puede definir como el turismo de la enología, vale decir, es la forma de crear una sinergia entre turismo y vino y por lo tanto, para poder practicarlo es necesario contar con alguna viña que posea la capacidad de convertir dicho lugar con potencial turístico en un atractivo turístico.

Actualmente en el mundo existen dos grandes referentes del enoturismo, el valle de Bordeaux en Francia y el valle de Napa en Estados Unidos; en este último la proporción de turistas nacionales (estadounidenses) alcanza el 92,5% del total de turistas mientras que los extranjeros provienen principalmente de Canadá (38%) y el Reino Unido (19%), logrando solo un 7,5% del total de turistas.

El valle de Napa recibió, durante las 4 temporadas del año, 4,7 millones de turistas, quienes gastaban en promedio, U\$197.- al día produciendo un beneficio total de U\$2,5 millones al día por concepto de turismo, logrando un total de U\$912,5 millones de dólares al año mientras que el impacto económico total en el valle de Napa alcanzó a U\$1,3 billones de dólares americanos.

En la figura que a continuación se muestra se puede observar que el enoturista es muy fiel a su mercado porque, más del 28% de éstos realizó 7 viajes y más durante el mismo año al valle de Napa, lo que habla de un turista altamente fiel al tipo de turismo.

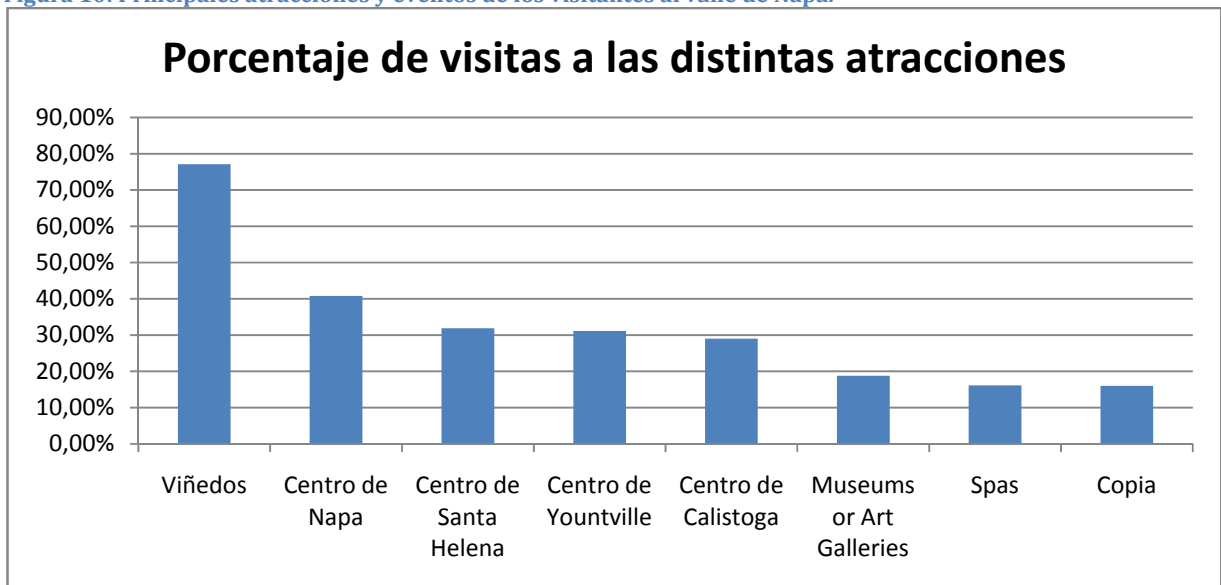
Figura 9: Porcentaje de turistas que visitan el valle de Napa 1,2 y hasta 7 y más veces en el mismo año.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Purdue Tourism and Hospitality Research Center.

Además de la figura se puede inferir que alrededor de 1/3 de los turistas sólo va una vez en el año mientras que alrededor del 15% van 2 veces; por otro lado la principal motivación para asistir al valle de Napa son las viñas puesto que el 77,1% de los visitantes al valle las fueron a conocer seguido por el centro del Napa con un 40,8% de los turistas que lo visitaron; es decir, las viñas son el principal atractivo del valle de Napa.

Figura 10: Principales atracciones y eventos de los visitantes al valle de Napa.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Purdue Tourism and Hospitality Research Center.

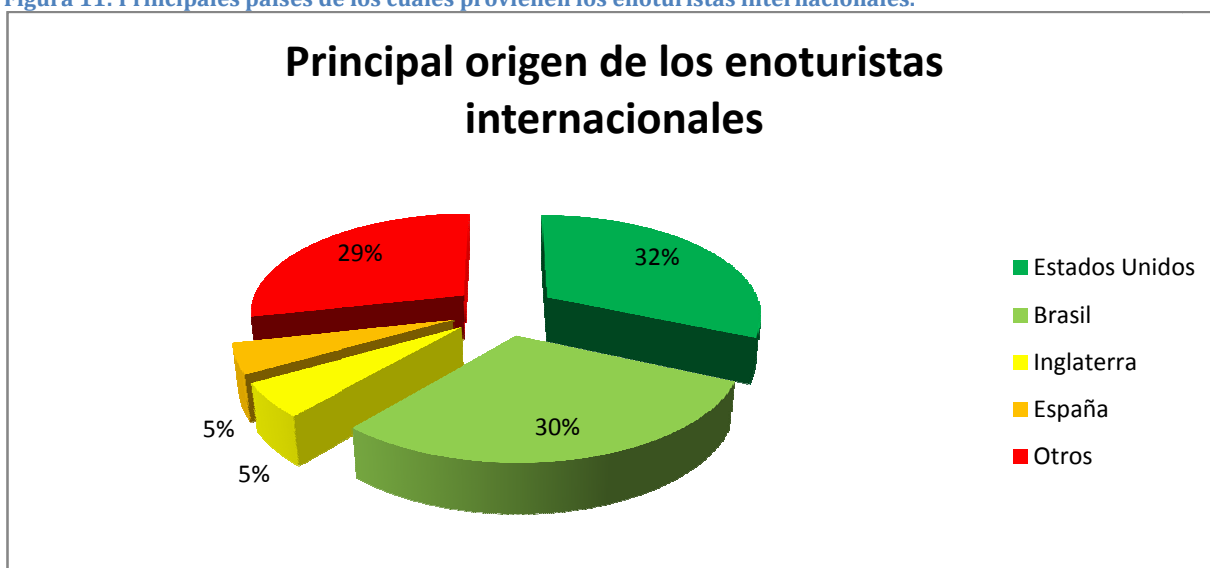
Con respecto a lo sucedido en Chile se puede observar que ha tenido un gran crecimiento durante los años 2.005 a 2.006, sobrepasando más de 20 puntos porcentuales el crecimiento de los turistas que ingresaron el país en el mismo período, puesto que, de 237.225 turistas en 2.005 pasó a 293.800 turistas en 2006 cifras que no son comparables al tamaño del negocio del valle de Napa pero, al igual que el anterior, tienen un gran potencial de crecimiento.

Es por lo anterior que la cantidad de viñas abiertas al turismo creció 6,3% en igual período, pasando de 96 viñas abiertas al turismo en el 2.005 pasó a 102 viñas en el 2.006 y, el crecimiento que experimentaron las ventas ascendió a 25,8% en el mismo período sumando un total de \$1.469.320.000.-

A diferencia de lo ocurrido en el valle de Napa, donde el turista es principalmente nacional, en Chile sucede todo lo contrario porque el enoturista es principalmente internacional. Según el estudio encargado por Turismo Chile el turista nacional sumó 29,0% mientras que el enoturista internacional alcanza el 71% hecho que se realza porque la cantidad de enoturistas entre el año 2.005 y 2.006 crecieron un 7,5% y 32,0% para los nacionales e internacionales respectivamente.

El hecho anterior afirma que el enoturista internacional es mucho más importante que el nacional porque viaja en mayor cantidad y, además, este segmento ha crecido en mayor medida al segmento chileno, por lo que se convierte en un nicho mucho más atractivo. Los turistas internacionales se provienen de los siguientes destinos principales:

Figura 11: Principales países de los cuales provienen los enoturistas internacionales.



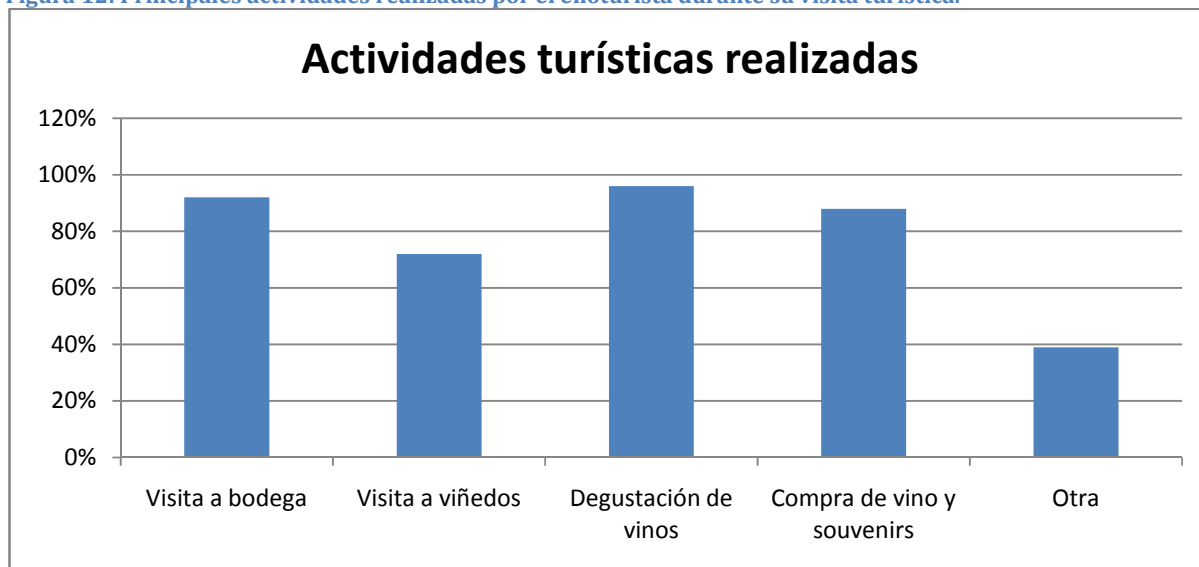
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Radiografía del Turismo del Vino en Chile realizado por la consultora Grand Cru a principios del 2007.

En el Figura se observa que más del 60% de los turistas provienen de Estados Unidos y Brasil y aproximadamente un 5% de Inglaterra y España por separados.

Por último se destaca que el principal valle visitado por los enoturistas en Chile es el valle del Maipo, el cual no ha sido separado en alto, medio ni bajo, con un total de 143.017 turistas el 2.006 es decir, un 48,7% del mercado enoturístico nacional.

En el mismo estudio se estima que la cantidad de visitas generadas por dichas viñas fue de 237.225, de los cuales el 67% son turistas internacionales y el resto nacional. La utilización de las principales actividades turísticas realizadas se distribuye de acuerdo la siguiente figura:

Figura 12: Principales actividades realizadas por el enoturista durante su visita turística.



Fuente: Elaboración propia en base a información del Diagnóstico del Turismo del Vino en Chile, resumen país, Abril 2006 realizado por Grand Cru Consultores.

Se destaca la alta compra de vinos y *souvenirs*, además de las visitas a bodegas y degustación de vinos, todos ellos sobre el 80% de realización. Anexado a esto, se menciona que el 94% de dichas viñas considera que el negocio enoturístico es “importante” y “muy importante”, reafirmando la importante tesis de la diversificación del negocio vitivinícola a través del turismo.

2. ALCANCES

Por tiempo y recursos del investigador el estudio de los productos turísticos y viñas existentes, ya que se cuenten o no con atractivos turísticos, entre la IV y VIII región del país se realizará por medio de las páginas web de las propias viñas y por las páginas web de instituciones asociadas como el SERNATUR u otras.

Una vez trazados los valles enoturísticos y debido al horizonte de tiempo y la infactibilidad del alumno memorista para recorrer la vasta geografía estudiada inicialmente se determinará un solo valle que contenga el mayor potencial para establecer el negocio, el cual será determinado mediante la ponderación de 7 macrovariables que relacionen los distintos componentes de un futuro destino turístico sólido, tales como infraestructura y oferta turística. De esta manera se pretende realizar en dicho valle una investigación exhaustiva mediante entrevistas en profundidad a los encargados turísticos de las viñas y tour operadores vitivinícolas referente al medio ambiente, oferta, demanda, sus actores y cómo estos interactúan entre sí.

Por último y en base a los mismos criterios mencionados anteriormente se entrevistará, como mínimo, al 50% de las viñas del valle con tal de obtener cifras estadísticamente válidas y fácilmente extrapolables entre sí.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Determinar el valle vitivinícola con mayor potencial para establecer un operador turístico mediante un modelo matemático y desarrollar un plan de negocios enfocado en los turistas de ocio del operador turístico.

3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un modelo de cuantificación de potencial enoturístico para los valles de Chile que determine el valle con mayor atractivo para establecer un operador turístico.
- Analizar y sistematizar, en medida de lo posible, la demanda real que está experimentando el valle en estudio por medio de entrevistas personalizadas a los encargados turísticos de las viñas del valle.
- Analizar el medioambiente en el cual se desenvolverá el operador turístico para luego desarrollar un plan de marketing para la venta y comercialización de los productos turísticos.
- Desarrollar el plan de recursos humanos que permita el crecimiento sustentable en el tiempo.
- Desarrollar el plan operacional acorde a las necesidades del tour operador y los estándares de la industria.
- Desarrollar un plan financiero acorde a los planes funcionales del plan de negocio.

4. MARCO TEÓRICO

Al ser el objetivo principal de este trabajo de memoria el desarrollo de un plan de negocios para determinar la factibilidad de establecer un operador turístico en la industria vitivinícola nacional asociado a un valle en particular, el marco conceptual girará en torno a esta final herramienta que pretende definir las metas de un negocio y la forma necesaria para alcanzarlas de forma adecuada. Debido a la gran aceptación de esta metodología en el mundo y la confiabilidad para obtener resultados no se estima conveniente ilustrar al lector sobre los conceptos que utiliza dicha metodología; sin embargo, a través de este trabajo de memoria, se presentarán al lector diferentes conceptos necesarios para comprender de mejor forma el espacio de conversaciones por el que se transitó.

Todo plan de negocios tiene, como unidades básicas, los 4 planes funcionales requeridos para poder operar la empresa que se está diseñando; ellos son: Plan de Recursos Humanos, Plan Operacional, Plan Financiero y Plan de Marketing. En el plan operacional se detallan las labores

y funciones a ser realizadas por cada uno de los integrantes de la empresa a los cuales, posteriormente en el plan de recursos humanos, se les detalla el perfil del empleado y las competencias necesarias para llevar a cabo su tarea adelante. Con respecto a esto la “Gestión por Competencias” es una herramienta indispensable en las empresas del mundo de hoy que busca mejorar las competencias (atributos) de cada individuo según las necesidades de la empresa garantizando el desarrollo de lo que saben o podrían hacer. Por último la estructura organizacional será representada en un Organigrama -Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea-

Conceptos como al análisis externo/interno de un medio están detallados en la metodología a través del “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter” y el “Análisis FODA” para dar una mejor comprensión al lector sobre la estrategia de marketing a desarrollar la cual está orientada, específicamente, al desarrollo de productos turísticos tal y como definió Josep Francesc Valls en su libro “Las claves del mercado turístico: Cómo competir en el nuevo entorno”.

Utilizando los conceptos de matemáticas financieras, ampliamente conocidos, se desarrolló un flujo de caja y se estimaron los indicadores básicos de todo proyecto: VAN, TIR y PRC, los cuales se definen a continuación.

- **Valor Actual Neto² (VAN):** mide riqueza equivalente que aporta el proyecto, medido en dinero del período inicial, sobre la mejor alternativa de uso del capital invertido en un proyecto de igual riesgo donde le VAN es el excedente que queda para los inversionistas.

$$VAN = F_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{\prod_{k=1}^t (1 + r_k)}$$

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)³:** tasa constante que se aplican a los flujos del proyecto, de modo de hacer que el valor de los flujos a valor presente sea cero, representando, de esta forma, una tasa límite de aceptación del proyecto.
- **Período de recuperación del capital (PRC)⁴:** período que se determina cuando el flujo de caja se hace mayor o igual a cero, indicador especialmente útil cuando se exigen rápidos resultados en los proyectos.

Toda información recolectada y procesada durante la elaboración del plan de negocios se resume en el flujo de caja, el cual reúne en una matriz los flujos entrantes y salientes del negocio. Entre los flujos entrantes se pueden detectar los Ingresos por Ventas mientras que entre los salientes están los Costos Fijos –costos invariables frente a cambios en la producción- y los Costos Variables –antítesis del costo fijo porque varía con los cambios en la producción- los cuales se mueven de acuerdo a las leyes de la oferta –conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado⁵- y la demanda –cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad⁶-.

Para determinar el valle con mayor potencialidad enoturística se desarrolló un modelo matemático que para comprender más fácilmente cómo interactúan las diferentes variables

² Apuntes del curso IN42-A, Evaluación de Proyectos dictado por el profesor Matías Lyon el año 2005.

³ Apuntes del curso IN42-A, Evaluación de Proyectos dictado por el profesor Matías Lyon el año 2005.

⁴ Apuntes del curso IN42-A, Evaluación de Proyectos dictado por el profesor Matías Lyon el año 2005.

⁵ Definición de la 22° edición del diccionario de la Real Academia Española.

⁶ Definición de la 22° edición del diccionario de la Real Academia Española.

involucradas en el potencial de un valle para establecer un tour operador. El modelo consideró la interacción de 13 variables por lo que se determinó que lo más adecuado era elaborar una suma ponderada que asigne distintos puntajes, en base a un criterio, a cada una de estas variables. Dicho modelo se resume en la siguiente ecuación:

$$V_j = \sum_{i=1}^7 \alpha_i * z_{ij} \quad ; \quad \forall j = \left\{ \begin{array}{l} \text{Elqui, Limarí, Aconcagua, Casablanca, Maipo,} \\ \text{Maipo alto, San Antonio, Cachapoal,} \\ \text{Colchagua, Curicó, Maule, Itata y BioBio} \end{array} \right\}$$

Donde: V_j = potencial de negocios de cada valle “j”.
 α_{ij} = ponderador asociado a cada variable “i”.
 z_{ij} = variable normalizada “i” para el valle “j”.

Dado que las variables no son iguales ni similares y no tienen los mismos recorridos, es necesario normalizarlas para que todas ingresen al mismo espacio vectorial y así poder tratarlas de forma indistintas considerando que cada una de ellas tiene igual importancia en el modelo. La función utilizada para normalizar es la siguiente:

$$Z_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{min} - X_{max}}$$

Donde: X_i = variable a normalizar.
 X_{min} = mínimo número de toda la serie.
 X_{max} = máximo número de toda la serie.
 Z_i = variable normalizada.

Dado que el plan de negocios se desarrolló para un operador turístico es necesario conocer los ámbitos básicos de la industria, razón por la cual se entregan las siguientes definiciones obtenidas del Glosario de Turismo de Negocios realizado por el Servicio de Turismo de Méjico.

- **Turista de Ocio⁷**: Corresponde a viajes de placer y está determinado por el deseo de descansar y el interés por visitar localidades relativamente más conocidas. Su demanda depende del ingreso de los turistas, del conocimiento del lugar y del tiempo disponible para dedicar a esta actividad. Una de sus características es su marcada estacionalidad, que aumenta durante los meses de primavera-verano y disminuye notoriamente en otoño-invierno (de respectivos hemisferios norte y sur).
- **Turista de Negocio**: conjunto de turistas que viaja para realizar actividades laborales y profesionales; el mercado tiene distintos segmentos para reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes. (Convenciones, Congresos, Exposiciones, Ferias y/o Viajes de incentivos).
- **Atractivos Turísticos**: “Son aquellos bienes tangibles o intangibles que posee un país y que constituyen la principal atracción del turista”. (Jiménez. 1986)
- **Pernoctación**: noche de pasajero registrado en alojamiento turístico.
- **Vistas a SNASPE**: Visitas al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas por el Estado. (ej: Parque Nacional Torres del Paine)
- **Establecimientos de Alojamiento Turístico**: aquellos en que se preste comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación habilitados para recibir huéspedes con fines de ocio o negocio.

⁷ Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo, Silke Schulte, Dirección de proyectos y programación de inversiones, CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2003.

- **Temporada:** “estacionalidad de la demanda en los diferentes destinos turísticos”⁸. La afluencia de personas varía en función básicamente de los períodos vacacionales y de la estación del año. Por lo que difieren entre zonas geográficas y climáticas conocidas como temporadas Alta, Media y Baja.
- **Tour Operador:** “empresa que bajo un solo centro de decisión, abarca actividades de agencia de viajes, transporte, acogida hotelera, etc. Algunos tour operadores sólo actúan en el mercado mayorista, es decir, tienen como clientes a las agencias de viajes que son las que venden al público sus productos, agrupados o combinados en los llamados paquetes turísticos que(incluyen viaje de ida y vuelta, estancia en hotel, visitas guiadas, etc.)” (Foj_Candel. 2003)
- **Agencia de viajes:** “empresa que concibe, crea, planea, organiza y ejecuta programas de servicios de viajes para el organizador o el cliente en los que se incluye normalmente alojamiento, alimentación, transporte de aproximación y local así como excursiones en sitio y a los alrededores para el grupo de participantes en el evento a petición del cliente.”⁹
- **Operador terrestre:** compañía de transporte local que pueden ser desde buses, taxis, mini van, etc.

Para todo tipo de producto que se lanza al mercado el aseguramiento de la calidad - Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor¹⁰- es fundamental para mantenerse en el negocio, razón por la cual es necesario tener un sistema específico enfocada a esto. En este trabajo de memoria se utilizó el MMEDCAL (Mejoramiento y Medición de la Calidad del Servicio) sistema que está fundado en la creencia constructivista del cliente sobre el servicio recibido puesto que es el quien lo diseña y construye de acuerdo a sus estados de ánimo, nivel de conciencia, intereses, quiebres, preocupaciones y paradigmas con los que convive mientras dura la experiencia. Es por lo anterior que el rol fundamental del proveedor del servicio es la generación de instancias óptimas para que el cliente construya su experiencia de forma adecuada.

5. METODOLOGÍA

5.1. Entrevista en profundidad

Según Morin; 1995:207) “una entrevista es una comunicación personal suscitada con una finalidad de información (...) pero la diferencia estriba en la naturaleza de la información”.

Una de los principales motivos para realizar una entrevista en profundidad es, precisamente, no reducir la información a simples números (tal cual se realiza con las encuestas) sino que se busca una mayor riqueza o densidad en las respuestas que el interpelado puede emitir.

⁸ Glosario de Turismo de Negocios Terminología, Medidas y Capacidades de recintos para convenciones, congresos, exposiciones, ferias y viajes de incentivos

⁹ Glosario de Turismo de Negocios Terminología, Medidas y Capacidades de recintos para convenciones, congresos, exposiciones, ferias y viajes de incentivos

¹⁰ Definición de la 22° edición del diccionario de la Real Academia Española.

Las respuestas del entrevistado deben ser formuladas y captadas según sus propios vocablos e ideas entre los cuales el entrevistador debe interferir lo menos posible (tanto durante la respuesta verbal como durante la transcripción de la información e interpretación de la misma). Entre las obligaciones del entrevistador se espera que pueda “captar y acceder a una información verbal oral que exprese las maneras de ver, pensar y sentir de los propios entrevistados que participan de esta interacción regulada por preguntas abiertas y respuestas libres”.¹¹

Existen 3 formas de planear una entrevista: la entrevista conversacional informal, basada en un guión o estandarizada abierta. La entrevista a realizar en este trabajo es la segunda (basada en un guión) puesto que este diseño permite una mayor libertad y flexibilidad para elaborar las preguntas asimismo como aprovechar el surgimiento de nuevas interrogantes.

Entre los principales problemas de esta metodología de entrevista se pueden distinguir el tiempo, dada su gran prolongación temporal en relación a la encuesta, y su potencial validez de la información recolectada el cual, puede ser minimizado de acuerdo a métodos de recolección, cruce de información y adecuada formulación de las preguntas. Esta formulación adecuada del guión de conversación, a través de las preguntas, se confeccionará de la siguiente manera:

- a) Investigación bibliográfica respecto al tema y creación de un pequeño Delphi para definir los objetivos.
- b) Definición del guión de temas a consultar de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación.
- c) A pesar que algunos autores recomiendan diseñar el guión desde lo macro a lo micro no es tan necesario puesto que el entrevistado puede transitar por estos estados de forma intermitente.
- d) Durante el proceso de entrevista surgen informaciones valiosas a ser recolectadas por el investigador razón por la cual éste debe estar atento a estos cambios para no perder información relevante alguna.

Por último, una vez transcurrida cada entrevista es necesario transcribirlas y leerlas a fin de cerciorarse que los temas importantes hayan sido abordados y correctamente sistematizados en el reporte de la entrevista realizado.

5.2. Producto turístico: un desarrollo aplicado.

Este tipo de producto es una especificación del producto genérico mencionado en el punto anterior puesto que el producto turístico es una mezcla de productos tangibles e intangibles. “Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, recursos, infraestructuras y equipamientos; entre los intangibles, se cuentan los servicios, gestión, imagen de marca y el precio”.¹² Algunos autores van más allá y relacionan la intangibilidad y tangibilidad del producto con una visión vertical y una visión horizontal. La visión vertical, es decir, la oferta,

¹¹ Canales Cerón, Manuel, Metodologías de investigación social, 1ª edición, Lom. Ediciones, Santiago, 2006, página 221.

¹² Las Claves del Mercado turístico, Cómo competir en el nuevo entorno, Josep Francesc Valls, Ediciones Deusto S.A., 1996, página 197.

revela al producto turístico como un producto específico organizado en torno a las necesidades del público objetivo mientras que la visión horizontal se vincula a la demanda, en el cual los agentes del sector y los clientes ensamblan el producto. Algunos ejemplos de la visión vertical son las compañías aéreas, hoteles o parques temáticos mientras que la visión horizontal está completamente agregada y su ejemplo más gráfico es un paquete turístico en el Caribe con todos los gastos pagados.¹³

Según Valls, en su libro “Las claves del mercado turístico: cómo competir en el nuevo entorno” el producto turístico está compuesto por las siguientes características:

- **Bienes, servicios y servicios auxiliares:** los bienes y servicios son aquellos que constituyen la columna vertebral del producto turístico (traslado, hoteles y alimentación) mientras que los servicios auxiliares son aquellos servicios complementarios que hacen más placentera la estadía (lavanderías, cines, librerías, etc).
- **Recursos turísticos:** son todos aquellos atractivos turísticos con los cuales cuenta el destino, tales como atractivos naturales (playas, parques nacionales, paisajes, etc.), actividades recreativas y culturales, acontecimientos especiales y otros.
- **Infraestructuras y equipamientos:** “construcciones básicas de un territorio que permiten su accesibilidad y su disfrute”¹⁴ compuesto por los servicios básicos (agua, electricidad, gas), comunicaciones, alcantarillado, centros de salud, vías de comunicación, terminales de transporte y sistema de seguridad.
- **Gestión:** adecuada satisfacción de las necesidades de los clientes a respecto al producto turístico ofertado. El adecuado manejo de dicha satisfacción se refiere a la correcta aplicación e los procesos de producción del servicio, los recursos humanos involucrados en el producto y los soportes físicos ad-hoc con el producto (arquitectura, diseño de interiores y otros).
- **Imagen de Marca:** “identifica el producto y revela su identidad...su valor de utilización, su valor de placer, su valor de reflejo del propio comprador”¹⁵ Para lograr este reflejo e identidad buscada es indispensable conceptualizar la imagen de marca (qué se quiere representar mentalmente en el cliente), funciones de la marca (función de garantía –asegurando calidad total- o función distintiva –distinción completa entre productos-), sensibilidad a las marcas (confianza de satisfacción del producto turístico), notoriedad de la marca (estar en el *top of mind* espontánea o asistida), tipos de marcas(unipersonal, producto turístico, cadena temática o de empresa turística) y la estrategia de marca (adecuación permanente al producto o destino, extensión de la marca, marca múltiple o marca paraguas).
- **Precio:** es la componente que determina la decisión de compra del cliente. El precio puede ser fijado en función de los costos, en función de los consumidores o en función de la competencia y las estrategias que la empresa turística puede adherir son el dumping, dominación, paraguas, conquista y de abandono.

¹³ V.T.C. Middleton, Marketing in travel and tourism, op, cit, página 78.

¹⁴ Las Claves del Mercado turístico, Cómo competir en el nuevo entorno, Josep Francesc Valls, Ediciones Deusto S.A., 1996, página 200.

¹⁵ J.N. Kapferer, La marca, capital de la empresa, Deusto, Bilbao, 1992, página 10.

Además se destaca que sus principales propiedades son:

- **Intangibilidad:** esta propiedad impide la fácil medición y evaluación del producto y su única transferencia posible es su función o uso.
- **Caducidad:** este producto no puede almacenarse, por lo que si no se consume en una situación pre-definida se pierde la oportunidad y no puede recuperarse nuevamente.
- **Simultaneidad de producción y consumo:** al ser éstas simultáneas se requiere que el productor y el consumidor se encuentren en el mismo lugar para poder consumirlo/ofrecerlo.
- **Heterogeneidad:** existencia de variadas combinaciones, dada la cantidad de atractivos turísticos, que producen experiencias diferentes. Esto permite sustituir elementos del producto turístico sin perder su calidad.
- **Baja elasticidad de la oferta:** es difícil aumentar el producto sin que éste pierda su esencia, factor que entrega la propiedad mencionada.

5.3. Modelo determinación de potencial enoturístico del valle.

En este acápite de la memoria lo que se busca es determinar la potencialidad enoturística de un valle para instalar un tour operador de la industria vitivinícola. Para esto se estructurará una suma ponderada de acuerdo a 7 criterios principales como el flujo en la región, distancias geográficas a principales mercados emisores de turistas en Chile, infraestructura turística, servicios turísticos y atractivos turísticos del valle.

Una vez que se hayan determinado y calculado cada uno de estos criterios se procederá a la estandarización de las variables para poder compararlas entre sí y así poder construir una suma ponderada la cual debe entregar un número, que será la calificación que dicho valle tiene para establecer un negocio enoturístico, para cada uno de los valles en estudio. El principal problema de esta metodología es que no existe nada similar o, al menos, el alumno memorista no pudo encontrarlo durante el período de búsqueda de información para este trabajo.

Es por lo anterior que se ha desarrollado la siguiente metodología para determinar los coeficientes de ponderación de la suma ponderada, la cual es resumida a continuación:

- a) El alumno determinará el punto de partida de acuerdo a sus conocimientos adquiridos en este trabajo, años anteriores de estudio y el sentido común para obtener un valle con mayor potencial para establecer un negocio enoturístico a través de la determinación de las ponderaciones necesarias para el modelo.
- b) Posterior al resultado anterior se realizará un análisis de sensibilidad matemática en el cual se probará la robustez del modelo; este modelo será robusto y consistente si el resultado obtenido al momento de realizar este análisis es el mismo que el alumno propuso.
- c) En tercer lugar se consultará a un panel de expertos a nivel nacional en turismo, con un número impar de integrantes, para que entreguen su visión de cuáles deberían ser las valoraciones más adecuadas de acuerdo a su trayectoria y trabajo en el sector

turístico. Las ponderaciones entregadas por los expertos serán promediadas y luego se obtendrá el resultado del valle con mayor potencial para establecer un operador turístico.

- d) Por último se compararán los 3 resultados obtenidos: el del alumno, análisis de sensibilidad y el promedio del panel de expertos mediante el cual se determinará cuál es el valle con mayor potencial y la robustez del modelo propuesto.

5.4. Metodología para el plan de negocios.

Para realizar el análisis estratégico del negocio primero es necesario estudiar el medio externo en el cual se desarrollará permitiendo identificar los factores foráneos que afectan el mercado en el cual se desarrollará el negocio además de la determinación de la potencialidad del mismo. De igual forma es necesario identificar los factores internos claves del tour operador que permitan definir ventajas competitivas y autosustentables durante el tiempo de operación.

4.4.1 Análisis del medio externo¹⁶

El objetivo de este análisis es determinar un panorama global de largo plazo del mercado en el cual se desarrollará el operador turístico y sus productos ofertados; para esto se ha determinado, por el reiterado trabajo y conocimiento del investigador, que el mejor modelo para analizar el medio externo es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las cuales se presentan a continuación:

- a) **Amenaza de competidores potenciales:** determinación del atractivo del mercado de acuerdo a sus barreras de ingreso y salidas, el cual puede ser resumido en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Rendimientos esperados de un mercado de acuerdo a sus barreras de entrada y salida.

		Barreras de salida	
		Baja	Alta
Barreras de entrada	Baja	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Alta	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgoso

Fuente: Dirección de Marketing, pág 219.

- b) **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** análisis de la cantidad, fuerza y agresividad de los tour operadores competidores del mercado, etapa de madurez del mercado, altos costos fijos operacionales y existencias de barreras de salidas las cuales dan pie, frecuentemente, a una guerra de precios o batallas publicitarias.
- c) **Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores:** determinación de los principales proveedores, su concentración y organización dentro del mercado y la inexistencia de sustitutos cuando el producto por los proveedores entregado es un insumo importante para el funcionamiento del operador turístico, el costos de cambio de

¹⁶ Dirección de Marketing, La edición del milenio, Philip Kotler, Northwestern University, Traducido por Roberto L. Escalona García, Editorial Pearson Educación, México, 2001, impreso por Prentice Hall, páginas 218 y 219.

proveedor es altísimo o cuándo éstos pueden integrarse verticalmente con fin de competir con el operador en dicho mercado.

Una de las formas de protegerse de esta amenaza es por medio de la creación de lazos provechosos entre los proveedores y el tour operador o, simplemente, utilizar más de un proveedor.

- d) **Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores:** determinación del atractivo del mercado de acuerdo al análisis de la concentración u organización de los compradores o cuando los productos ofertados representan un importante costo para ellos. De igual forma influye si el producto ofertado no está diferenciado, bajo costo para cambiarse de proveedores o cuando los compradores pueden integrarse verticalmente y transformarse en competencia.

Para protegerse de esta amenaza el tour operador puede seleccionar a aquellos clientes con menor poder de negociación o la oferta de oportunidades que los compradores fuertes y organizados no podrán resistir.

- e) **Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan los precios y, por ende, las ganancias del operador turístico por lo que un mercado será mayormente conveniente si no existieran productos sustitutos. Muy importante en este punto es el avance tecnológico o el aumento de la competencia, características que pueden terminar en una disminución de los precios.

La intención del análisis de las 5 fuerzas de Porter es desarrollar ventajas competitivas con respecto a la competencia, entender la competitividad y dinámica de la industria en la que se ingresa además del análisis de la posición estratégica. Este modelo puede ser utilizado para acotar los precios de los productos similares a los ya existentes en el mercado, los costos con los cuales la empresa debe operar y el nivel de inversión inicial requerido a modo de determinar la facilidad de ingresar al mercado y cuán rentable éste será.

El análisis anteriormente descrito puede ser resumido con la siguiente ilustración:

Figura 13: Diagrama del modelo de las 5 fuerzas de Porter y su interacción.



4.4.2 Análisis del medio interno.

El modelo de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ha sido ampliamente utilizado y estudiado por el investigador, razón por la cual será utilizado en este trabajo para evaluar las fuerzas claves del mercado en el cual se está introduciendo el operador turístico.

El objetivo de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades del entorno interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo en el cual se desarrollará el negocio con tal de obtener rentabilidades por sobre el promedio. Para esto es clave analizar y vigilar constantemente el macroentorno demográfico, económico, tecnológico, político, legal y socio cultural además de los clientes, competidores, distribuidores y proveedores, quienes representan a los actores internos del negocio.

El análisis se compone de la determinación de las siguientes características:

- **Oportunidad¹⁷**: “áreas de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable”
- **Amenazas¹⁸**: “reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o utilidades”
- **Fortalezas**: capacidades superiores con las que cuenta la empresa o negocio que permiten obtener rendimientos superiores al promedio.
- **Debilidades**: problemas con los que lidia la empresa día a día e impiden el libre crecimiento de ésta, ya sea por pérdidas de valor al interior

El resultado de este análisis permite crear y mantener un producto más competitivo dentro de la industria junto con la conciencia de amenazas y debilidades que no debe ser dejada de lado.

4.4.3 Definición de la estrategia del negocio, su misión y visión.

La estrategia será definida de acuerdo los resultados del análisis externo e interno, con la intención de acentuar la diferenciación y las ventajas competitivas. De acuerdo a esto se planteará una misión y visión acorde a la estrategia estipulada.

4.4.4 Diseño y desarrollo de una estrategia y plan de marketing.

Al desarrollo de la estrategia y plan de marketing se le conoce como “el proceso de marketing”.

Dicho proceso “consiste en analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, diseñar estrategias de marketing, planear programas de marketing y organizar, implementar y controlar la labor de marketing”¹⁹

El modelo STP es uno de los más utilizados en los cursos de marketing impartidos por el Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, razón por la cual al alumno memorista lo utilizará para definir la estrategia de marketing del negocio y su posterior aplicación en el plan de marketing a desarrollar. A continuación se presentan las 3 etapas del modelo y los sub-productos de cada una de ellas.

¹⁷ Definición Oportunidad de Marketing, Dirección de Marketing, Philip Kotler, pág. 76

¹⁸ Definición Riesgo o Amenaza del entorno, Dirección de Marketing, Philip Kotler, pág. 77

¹⁹ Definición “Proceso de Marketing”, Dirección de Marketing, Philip Kotler, pág. 86.

a) Segmentación

- Identificar variables de segmentación y desarrollo del perfil de los clientes.

b) Targeting

- Atractibilidad del segmento de acuerdo a la demanda de cada uno de ellos y los beneficios que éstos le reportan a la empresa.
- Evaluación del atractivo de cada segmento y selección del mejor considerando las estrategias definidas; tal como maximización de utilidades o alguna otra.

c) Posicionamiento

- Diseño de la estrategia de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - **Precio:** corresponde al valor del servicio que la empresa determina de acuerdo a sus costos o un benchmarking con los competidores y es el más difícil de fijar puesto que debe reflejar el valor que genera en el cliente el momento de satisfacer sus necesidades; es la principal y más sensible característica del posicionamiento a definir puesto que es la “cara visible” del producto determinando su posicionamiento y el mercado al que apunta. Además de lo anterior se definirá la estrategia de precios en el tiempo.
 - **Producto:** conjunto de atributos tangibles e intangibles reunidos en un mismo paquete. En él se pueden encontrar los beneficios básicos que satisfacen el producto más sus aspectos formales como la marca, estilo, diseño, envase y calidad. Además se pueden encontrar aspectos añadidos, los cuales representan el producto aumentado; dentro de este aumento se puede encontrar el servicio post-venta, garantía, entrega, financiación, instalación y el mantenimiento.
 - **Plaza:** determinación de los canales de distribución de los productos; es decir, la forma en que éstos llegarán a los clientes cumpliendo restricciones básicas de efectividad y rentabilidad para la empresa. Se destaca que, dado que es un servicio, no existe almacenamiento de los productos.
 - **Promoción:** forma de presentar los productos a los consumidores finales y a través de qué canales de promoción serán estos distribuidos para poder llegar a la mayor cantidad de clientes de forma eficiente y económica.

Una vez seleccionado el posicionamiento de la empresa, de acuerdo al análisis de Targeting y Segmentación previo, se seleccionará la estrategia a seguir con tal de alcanzar la misión y visión de la empresa; entre las posibles estrategias a seguir se destacan las siguientes:

- **Genérica:** utiliza la ventaja competitiva de manera sostenible en el tiempo, entre las que se encuentran el liderazgo en costos o la diferenciación. Es difícil practicar la estrategia de liderazgo en costos puesto que se habla de un servicio que no busca ser masivo, sino diferente y único.
- **Crecimiento:** por lo general todo negocio debe poseer esta estrategia, puesto que es sumamente importante definir cómo se gestionará el crecimiento a través del tiempo. Lógicamente tiene como fin último aumentar las ventas, cuota de mercado y tamaño de la organización; entre las estrategias de crecimiento se identifican las tácticas intensivas, integrada y por diversificación.

- **Posicionamiento:** es la forma en que se busca la recordación y recordamiento del cliente, es decir, formar una imagen en las mentes de los consumidores a través de las características de los servicios o actividades a ofrecer. Los servicios serán ofrecidos a los segmentos obtenidos por medio del análisis STP mencionado anteriormente.

5.5. Desarrollo de un plan operacional.

Se creará una estructura organizacional de acuerdo a la estrategia del negocio, con tal de potenciar la misión, visión y fortalezas además de disminuir las debilidades del negocio a crear. Junto con la creación de la estructura organizacional se realizará una completa descripción de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la empresa.

5.6. Desarrollo de un plan financiero.

Este desarrollo será el resultado del flujo de caja “puro” más el capital ingresado por cada “futuro” socio de la empresa, con tal de determinar la cantidad de capital necesario para financiamiento. Posterior se analizarán diferentes opciones de financiamiento de acuerdo a las tasas de mercado y los recursos de cada socio.

Para realizar el flujo de caja se calculará la inversión inicial, los costos operacionales, salarios y depreciaciones entre otras, es decir, se determinarán todos los costos requeridos para funcionar y llegar con los productos a los clientes para distintos escenarios hipotéticos de demanda variable permitiendo, así, obtener las ventas.

Utilizando una tasa de descuento apropiada para el proyecto y una vez realizado el flujo de caja se calcularán indicadores básicos que ayudarán al proceso de toma de decisiones para la implementación del negocio.

5.7. Desarrollo de un plan de recursos humanos.

El plan de recursos humanos es de vital importancia puesto que los trabajadores de la empresa serán el activo más importante de ésta dada la característica de servicio que posee el producto turístico. Es por lo anterior que los empleados son tan importantes puesto que al estar en contacto directo con los clientes producirán en ellos una experiencia única e irrepetible que será recordada en el tiempo.

Para obtener personal calificado y permanecer permanentemente sobre el estándar de la industria es necesario realizar las siguientes actividades:

- **Análisis de las necesidades de personal y sus competencias:** determinar el personal apropiado para cada función y las competencias necesarias para el desempeño de su labor.
- **Organización funcional:** integración de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a la estrategia, visión y misión declaradas inicialmente mediante una estructura jerarquizada de mando y responsabilidades en la empresa.

- **Dimensionamiento de personal:** cuantificar el personal necesario para cumplir con la demanda proyectada a través del horizonte de estudio; el cual puede variar de un período a otro.
- **Plan de formación:** trazar líneas generales de un plan formativo para empleados que cuenten con contacto directo e indirecto con los clientes.
- **Externalización de funciones:** determinar cuáles son las funciones estratégicas de la empresa que no puedan ser externalizadas a fin de disminuir los costos fijos y la inversión inicial.

6. **BENCHMARKING NACIONAL DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS AL DÍA DE HOY EN INTERNET.**

La palabra benchmarking no tiene traducción al idioma español y no se puede encontrar dentro del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, sin embargo representa un concepto muy importante y muy utilizado dentro de los estudios realizados en todo tipo de ámbitos, ya sean profesionales o estudiantiles. Traduciendo la acepción inglesa de esta palabra se puede decir que el benchmarking es un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.²⁰

Es por lo anterior que, para elaborar un estudio y así generarse una idea global es necesario realizar dicha actividad para poder juzgar las actividades a crear y, además, conocer cuál es el estándar de la industria o sector.

El benchmarking de los productos turísticos ofrecidos por las viñas entre la IV y VIII región de Chile se realizará, dadas las distancias existentes entre los distintos valles y, por supuesto de las viñas, además de la breve duración del trabajo de memoria a realizar, por medio de internet. Para lograr dicho objetivo se extraerá la máxima información de las páginas web de las viñas, tanto de aquellas que presenten oferta turística como de aquellas que no la presenten, con tal de conocer la realidad nacional de la industria. La búsqueda de viñas y discriminación del valle a la que ellas pertenecen se realizará por medio de la página web del SERNATUR, distintas páginas web del medio y el “Mapa regiones del Vino Chileno 2008” adquirido en la viña Indómita y adjuntado en este trabajo.

Principal énfasis se colocará para conocer la infraestructura que poseen las viñas, ya sea una bodega, hall de recepción de clientes, sala de ventas, restaurant, hotel u otras además de saber cuáles son los productos turísticos que están ofertando a sus clientes, ya sea un tour del vino, actividades especiales complementarias o asociaciones con distintas viñas o empresas turísticas de la zona, entre otras.

La sistematización de la recolección de la información será por medio de matrices las cuales tendrán el siguiente esquema:

a. Matriz resumen información de las viñas de cada valle:

Pertenece a ruta del vino.

Nombre de la viña.

Datos generales: creación, ubicación, fecha vendimia, producción anual, cantidad exportación, concepto de la viña y tamaño.

²⁰ “Benchmarking: A standard by which something can be measured or judged”, www.dictionary.com

Bodega: Número de barricas y estanques, superficie de la bodega (m²) y capacidad en litros.

Infraestructura: Hotel, Restaurant, Cafetería.

Enoturismo: Tours, degustación, paseo por la viña, excursiones, tienda, otros.

Página web.

Idiomas hablados en los tours: Español, Inglés, otro.

Observaciones.

b. Matriz resumen información asociada al hotel con el que la viña cuenta (si es que tiene):

Nombre viña:

Estilo del hotel:

Cantidad habitaciones:

Tipo:

Tarifa:

Incluye:

c. Matriz resumen información asociada al restaurant con el que la viña cuenta (si es que tiene):

Nombre del restaurant:

Datos generales: Viña a la que pertenece, ubicación, dirección.

Capacidad: en invierno y en verano .

Operacionales: días de operación, horario, tienda, chef y carta.

Páginas web del restaurant.

El resultado obtenido de esta investigación se presenta en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 2: Resultados agregados del benchmarking de la industria enoturística a través de internet.

Nombre valle	Viña	Hotel	Restaurant	Bodega	Tour por valle	Tour por viña www	Tour por viña SERNATUR
Elqui	2	0	0	2	0	0	2
Limarí	6	0	0	3	0	2	3
Aconcagua	6	0	0	4	7	2	3
Casablanca	10	2	5	3	4	2	9
San Antonio	4	1	1	3	0	1	1
Maipo Alto	7	0	0	5	5	1	4
Maipo	22	1	3	16	0	13	20
Cachapoal	7	1	0	5	4	4	6
Colchagua	18	3	6	13	12	10	15
Curicó	16	0	0	10	9	3	18
Maule	15	3	2	6	7	3	6
Itata	6	1	1	5	5	4	4
TOTAL	119	12	18	75	53	45	91

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca al lector que se revisaron 119 páginas web de viñas más sus asociadas, 12 hoteles, 18 restaurantes y 75 bodegas ofreciéndose, en total, 98 tours entre las viñas y las asociaciones enoturísticas que éstas conforman.

A modo de ejemplo y para ilustrar al lector, en esta sección se enseñará el resultado de la información recopilada para un solo valle; el resto de los valles puede ser encontrado en los anexos.

6.1. Resumen información de las viñas en el valle del Maipo.

6.1.1. Información de las páginas web de las viñas del Valle del Maipo Costa.

Cuadro 3: Información sistematizada y resumida de las viñas del valle del Maipo.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega			
		Creación	Ubicación	Vendimia	Producción	Exp	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2	litros
1	Odfjell Vineyards	1990	Padre Hurtado	Marzo-Mayo	0	1	0	85 Há	1	1	1	1
1	Aquitania	1990	Peñalolen	0	0	0	0	18 Há	1	1	1	1
1	Cousiño Macul	1856	Macul	Marzo-Mayo	250.000 cajas	70%	0	0	1	1	1	4,5 MM
1	Santa Carolina	1875	Macul	0	0	1	0	0	1	1	1	1
1	Concha y Toro	1883	Pirque	0	0	1	0	0	1	1	1	25 MM
1	Cavas del Maipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Santa Rita	1880	Alto Jahuel	0	0	1	0	1001 Há	1	1	1	17,1 MM
1	Tarapaca Ex-Zavala	1874	Talagante	0	15 MM Lts	1	0	850 Há	0	0	0	0
1	Santa Ines de Martino	1934	Isla de Maipo	0	0	1	0	300 Há	0	0	0	0
1	Undurraga	1885	Talagante	0	0	1	0	390 Há	1	1	1	20 MM
1	Doña Javiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Almaviva	1997	Puente Alto	0	0	1	0	85 Há	1	1	1	1
1	Antiyal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Sol y Viento	1906	Isla de Maipo	0	0	0	0	0	1	1	1	1
1	Chocalán	1998	Melipilla	0	0	1	0	340 Há	1	1	1	1
1	Hacienda de Alhue	0	Alhue	0	0	0	0	20 Há	1	1	1	1
1	Ventisquero	0	San Pedro	0	0	1	0	2700 Há	1	1	1	1
0	Santa Ema	1940	Isla de Maipo	0	0	0	0	0	1	1	1	1
1	Quebrada de Macul	1995	Maipo Alto	0	0	1	0	35 Acres	1	1	1	300.000
0	Carmen	1850	Alto Jahuel	0	0	1	0	525 Há	0	0	0	0
0	Santa Alicia	1954	Pirque	0	0	100%	0	0	1	1	1	1,86 MM
0	William Fevre	1991	Pirque	0	0	1	0	0	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Continuación información sistematizada y resumida de las viñas del valle del Maipo.

Nombre	Hotel Restaurant		Enoturismo					Otros	Página web
	Hotel	Restaurant	Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda		
Odfjell Vineyards	0	0	1	1	1	1	0	Crianza de Caballos	www.odfjellvineyards.cl
Aquitania	0	0	1	1	1	0	0	No	http://www.aquitania.cl/
Cousiño Macul	0	0	1	1	1	0	0	0	www.cousinomacul.cl
Santa Carolina	0	0	1	1	1	0	0	0	www.santacarolina.cl
Concha y Toro	0	1	1	1	1	0	0	0	www.conchaytoro.cl
Cavas del Maipo	0	0	0	0	0	0	0	0	www.cavasdelmaipo.co.cl
Santa Rita	1	1	1	1	1	1	1	Sala de reuniones, Museo privado	www.santarita.cl
Tarapaca Ex-Zavala	0	0	0	0	0	0	0	0	www.tarapaca.cl
Santa Ines de Martino	0	0	1	1	1	0	0	0	www.demartino.cl
Undurraga	0	0	1	1	1	0	0	0	www.undurraga.cl
Doña Javiera	0	0	0	0	0	0	0	0	Sin información
Almaviva	0	0	1	1	1	0	0	0	www.almavivawinery.com
Antiyal	0	0	0	0	0	0	0	0	www.antiyal.com
Sol y Viento	0	0	1	1	1	1	0	Tour especiales a colegios e instituciones educativas	www.solyviento.cl
Chocalán	0	0	1	1	1	1	0	0	www.chocalanwines.com
Hacienda de Alhue	0	1	1	1	1	1	0	0	www.haciendaalhue.cl
Ventisquero	0	0	0	0	0	0	0	0	www.ventisquero.com
Santa Ema	0	0	0	0	0	0	0	0	http://www.santaema.cl/
Quebrada de Macul	0	0	0	0	0	0	0	0	www.domusaurea.cl
Carmen	0	0	0	0	0	0	0	0	http://www.carmen.com
Santa Alicia	0	0	1	1	1	0	0	0	http://www.santa-alicia.cl/
William Fevre	0	0	0	0	0	0	0	0	http://www.wfchile.cl/

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Continuación información sistematizada y resumida de las viñas del valle del Maipo.

Nombre	Idiomas			Observaciones
	Español	Inglés	Otros	
Odfjell Vineyards	1	1	Alemán, Portugués y Noruego?	0
Aquitania	1	1	Francés	0
Cousiño Macul	1	1	0	0
Santa Carolina	1	1	Japonés	Bodega es monumento nacional
Concha y Toro	1	1	0	0
Cavas del Maipo	1	1	0	0
Santa Rita	1	0	0	0
Tarapaca Ex-Zavala	1	1	0	0
Santa Ines de Martino	1	1	0	Manejo Organico
Undurraga	1	1	Japonés	0
Doña Javiera	0	0	0	0
Almaviva	0	1	0	0
Antiyal	0	1	0	0
Sol y Viento	1	1	0	Vinos Organicos
Chocalán	1	1	Portugués	0
Hacienda de Alhue	1	1	Alemán, Francés	Casona Patronal del año 1840, Se dice que el primer viñedo fue plantado por Ines de Suarez
Ventisquero	1	1	Portugués, Japonés	0
Santa Ema	1	1	0	0
Quebrada de Macul	0	1	0	0
Carmen	1	1	0	0
Santa Alicia	0	1	0	0
William Fevre	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Restaurantes en las viñas del valle del Maipo.

Cuadro 6: Resumen información restaurantes de viñas del valle del Maipo.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Operacionales					Página web
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	Días operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	
Wine Bar Pirque	Concha y Toro	Pirque	Av Virginia Subercaseaux 210	0	0	Lunes-Domingo	10:00-18:30	Si	Quersen Vasquez	0	www.conchaytoro.cl
Doña Paula	Santa Rita	Alto Jahuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Raustaurant Colonial	Hacianda Alhue	Alhue	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Hoteles en las viñas del valle del Maipo.

Cuadro 7: Resumen información hoteles de viñas del valle del Maipo.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Santa Rita (Casa Real)	Pompeyano	16	Standard	US\$350	DESAYUNO, TOUR POR LA VIÑA, USO DE LAS CANCHAS DE TENIS, SAUNA, PISCINA
			Suites Twin y Dobles	US\$400	
			Suite King Size	US\$465	
Promedio				U\$ 405	

Fuente: Elaboración propia.

Los cuadros resumen en los cuales se ha sistematizado toda la información de las viñas pertenecientes a cada uno de los distintos valles del país puede ser encontrada en los anexos.

Como conclusión de este completo análisis de los distintos productos ofertados por las viñas estudiadas a través de sus páginas web se determina la necesidad de visitar 2 viñas en el valle de Casablanca, debido a la cercanía con para conocer más de cerca el negocio enoturístico y así tener una primera aproximación a la potencialidad de la industria, los tours que se ofrecen y sus atractivos turísticos anexos o complementarios. Dichas visitas fueron sistematizadas en las siguientes páginas.

Las visitas se realizaron pensando en el futuro, en el cual se debía entrevistar personalmente a las encargadas de las áreas turísticas de cada una de las viñas por lo que los principales objetivos de estas visitas fueron el conocer la rentabilidad que se puede lograr y saber cuáles son las preguntas claves a la hora de analizar el negocio enoturístico. Las viñas seleccionadas para visitar fueron Viña Indómita y Viña Casas del Bosque, ambas ubicadas en el valle de Casablanca.

Viña Indómita se seleccionó por la gran majestuosidad de su infraestructura la cual debe llamar más la atención que Viña Morandé o Viña Mar que se encuentran en el mismo sector pero produciendo menor impacto en la vista del viajero mientras que la viña Casas del Bosque se seleccionó por las recomendaciones recibidas del director de Imaginate Producciones, Rodrigo Vargas, quien alababa la producción turística de la viña.

Los resultados obtenidos de ambas visitas a dichas viñas fueron los siguientes:

6.2. Familiarización con el ambiente enoturístico.

6.2.1. Viña Indómita

El restaurant de la viña cuenta con una capacidad de 70 personas y se encuentra abierto de Martes a Domingo de 12.30 a 16.00 hrs. (temporada baja) y en temporada alta de Lunes a Domingo en el mismo horario. La visita se realizó a fines de Abril, fecha en la cual estaba comenzando la temporada baja y habían 9 comensales; aunque, eso sí, 16 comensales más se encontraban en medio de una comida “institucional”. De los 9 comensales 4 eran extranjeros. (44,4% de extranjeros) de los cuales habían sólo 2 mujeres (22,2% eran mujeres).

El restaurant contaba con una cocina bastante equipada en la cual había 1 chef y 2 ayudantes de cocina y una copera.



Fuente: Página web Viña Indómita.

La carta consistían en entrada, plato de fondo (carnes y pescados) y postres; más una carta de vinos de la viña Indómita. Quedé con la sensación que el restaurant no gira en torno al vino, sino que es un restaurant cualquiera (ubicado en una viña) que ofrece sólo cartas de vino de una sola viña. La gran ventaja que posee es que llama mucho la atención para quienes pasan por ahí ya que se encuentra emplazado en la cima de una colina que se puede apreciar desde la carretera. Sin embargo, el acceso está mal señalizado desde la carretera.

A pesar de la primera impresión que se puede tener desde la carretera 68, el restaurant no es caro. Si se piensa en una entrada, plato de fondo y postre más una copa de vino son \$30.000.- aprox. por pareja. El restaurant presenta una decoración sencilla sin tener tema en particular; salvo una barrica y unas botellas “incrustadas” en la pared. Una de las paredes posee ventanas de vidrio que miran a la bodega de la viña, lo que da una agradable sensación de tranquilidad y serenidad. Dentro del mobiliario se destaca que las mesas son de madera fina, con piedra incrustada en la tabla que combinaba perfectamente con el suelo. El restaurant cuenta con cuchillería de plata y copas de cristal y su atención es excelente.

En cuanto a la infraestructura del lugar se comenta que a la entrada había una tienda de vinos, con gran variedad de “promociones” (vinos solos o en cajas de distintos tamaños); dicha venta era complementada con *merchandising* joyas de lapislázuli, piedra nacional de Chile.

De acuerdo a la información recopilada en el restaurant, durante la semana en temporada baja, va muy poca gente (tal cual se observó en terreno) mientras que el fin de semana se “llena”. En contraste se encuentra la realidad de la temporada alta en la cual el restaurant esta siempre lleno de Lunes a Domingo.

En cuanto a los tours impartidos por la viña, se comenta que durante el tiempo en el restaurant hubo 2, los cuales se compusieron principalmente de extranjeros. El primer grupo era de 6 personas mientras que el segundo era de 4 y en el caso de haber almorzado en el restaurant el tour es gratuito.

6.2.2. Viña Casas del Bosque

La viña cuenta con un pequeño restaurant con capacidad para 50 personas al interior y otras 50 al exterior. A grosso modo se puede decir que la infraestructura de la viña se divide en 1 nave central y dos alas, en las cuales el ala izquierda cuenta con la tienda de vinos, restaurant Tanino y o sala de estar mientras que el ala derecha cuenta con la bodega de barricas, bodega de cubas, laboratorio y sala de máquinas (embotelladora, prensadora y otras).

La oferta de vinos presentada en la tienda se complementa con ponchos de alpaca, poleras y otros accesorios de *merchandising* de la viña, además de jabones y ciertas *delicatessen* como aceites de oliva con sabores, aliños nacionales como el merquén y otros.

Debido al éxito, gran y creciente demanda del restaurant éste se amplió hace poco para poder atender de forma adecuada a sus clientes. Su carta está inspirada en los vinos de la cava, a diferencia de viña Indómita, incluyendo, inclusive, tablas especiales para maridaje. La carta se componía de entradas, plato de fondo (pescados, mariscos y carnes) y postres presentando un consumo promedio por pareja alrededor de los \$25.000.- \$30.000.-. El restaurant se encuentra decorado sobriamente combinando adecuadamente la cuchillería de plata y sus copas de cristal. Al interior del restaurant hay una barra en la cual se pueden degustar los vinos.

Durante la estancia en el restaurant sólo se vieron a 3 personas, todos chilenos, que estaban disfrutando el almuerzo. Al momento de preguntarles a los meseros por esta situación respondieron que era un día “demasiado extraño” para ser Sábado puesto que, pesar de ser el inicio de la temporada baja, hubo muy poca gente. Según los meseros el restaurant se llena en temporada baja durante los fines de semana mientras que la semana es muy lenta; al contrario, en temporada alta, el restaurant está lleno todos los días. Con la intención de

alisar la demanda se ha creado un menú ejecutivo durante la semana el que cuenta con un valor de \$6.000.- por persona.

En cuanto a la atención, ésta fue muy buena; su conocimiento de vinos era adecuado para sus funciones. Durante la visita hubo 3 mozos atendiendo (2 mujeres y un hombre) y la cocina no pudo ser visitada.

Figura 15: Barra del restaurant Tanino de la viña Casas del Bosque.



Fuente: Página web viña Casas del Bosque.

6.2.3. Tour en la Viña Vasas del Bosque.

El tour duró 30 minutos y consistió en un paseo (no más de 150 mts caminando) alrededor de la edificación central. En una primera parada se explican los terrenos del viñedo, el cual cuenta con 1200 Has de las cuales sólo 200 Has se utilizan para vinificación. Las cepas blancas están ubicadas en las planicies mientras que los tintos en lo alto. Posteriormente se procede al ingreso a la bodega, donde se encuentran las prensas neumáticas, las cubas de acero inoxidable y el proceso general de fermentación y posterior obtención del vino. Luego de esto se enseña la línea de embotellamiento y por último la bodega donde se encuentran las barricas de roble francés.

Durante el tiempo que se permaneció en la viña hubo 3 tours: el primero para 3 estadounidenses, el segundo que realizó el investigador junto a su novia y el tercero compuesto de 8 extranjeros. De los 3 tours se pueden contar 11 extranjeros y 0 chilenos (sin contar al alumno memorista) lo que implica un 100% de extranjeros, dato corroborado por la guía turística para el mismo día.

En temporada baja existen 3 tours muy parecidos en los cuales sólo se cambia el tipo de vino a degustar mientras que en temporada existe una mayor variedad principalmente por el clima; los 3 tours a encontrar en temporada baja son:

- o **Básico:** valor \$3.000.- e incluye sólo el paseo por la viña.
- o **Intermedio:** valor \$6.000.- e incluye el mismo paseo más la degustación de 2 vinos.
- o **Premium:** valor \$7.500.- e incluye el mismo paseo, sólo que se degustan 2 vinos más un 3° Premium (Family Reserve)

Por último, se comenta que se analizó el libro de visitas a la viña en el cual sólo el 8% de éstas había sido obra de Chilenos, lo que fortalece la conclusión que el principal enoturista es extranjero.

Figura 16: Bodega de barricas de la viña Casas del Bosque.



Fuente: Página web viña Casas del Bosque.

De las visitas a las viñas se concluye que existe una gran variedad entre los distintos servicios ofrecidos; unas viñas cuentan con restaurantes y hoteles y otras viñas sólo tienen una bodega con la cual recibir a los turistas; además se debe considerar, del estudio realizado a través de las páginas web, que existe una gran variabilidad entre los distintos valles vitivinícolas desde el punto de vista de la cantidad de viñas, bodegas, hoteles y restaurantes lo que invita al alumno memorista a desarrollar un modelo de cuantificación de potencial para determinar el valle con mayor potencial para establecer un tour operador puesto que de esta manera se podrá concentrar el estudio en un solo valle y así desarrollar mejores productos debido al profundo conocimiento que se pretende alcanzar.

7. DETERMINACIÓN DEL VALLE DE ESTUDIO EN PROFUNDIDAD.

Se ha desarrollado un modelo de cuantificación de la potencialidad enoturística del valle, el cual cuenta con los siguientes criterios:

- i. **Distancia geográfica a Santiago:** Santiago es el mayor emisor de turistas en Chile, razón por la cual se supone que las valles más cercanos a la Región Metropolitana tendrán mayor flujo de enoturistas.
- ii. **Distancia geográfica a Valparaíso:** Valparaíso es el segundo gran emisor de turistas y la importancia de este indicador se explica bajo el mismo argumento anterior.
- iii. **Flujo de turistas en la región de cada valle:** cantidad de pernoctaciones de ocio totales (chilenos y extranjeros) en hoteles y moteles puesto que el resto de los alojamientos turísticos no son pertinentes para el estudio; las cuales indicarán el público potencial de la región a la cual el valle pertenece.

- iv. **Cantidad de viñas en cada valle:** bajo el supuesto que cada viña por si sola (incluso aquellas que no tienen bodegas) poseen un potencial turístico fácilmente transformable en atractivo turístico.
- v. **Infraestructura turística del valle:** mediante este indicador se pretende dar peso a la infraestructura de cada valle; la cual considera hoteles, restaurantes y/o bodegas y da cuenta de la real potencialidad del valle.
- vi. **Oferta de servicios turísticos del valle:** este indicador mostrará el estadio evolutivo turístico del valle, segregado en las siguientes categorías:
 - a. Tours y actividades ofrecidas por las viñas en páginas web propias.
 - b. Tours y actividades ofrecidas por las viñas en la página web del SERNATUR (explicando una mayor preocupación por la difusión)
 - c. Tours y actividades ofrecidas por cada uno de los valles en páginas web propias (dando cuenta de la organización del valle)
- vii. **Atractivos turísticos anexos al valle:** indicador que dará a conocer el potencial turístico del valle en el cual se encuentran las viñas por medio del catastro de atractivos turísticos provinciales realizado por SERNATUR.

El potencial de cada valle será el resultado de la siguiente suma ponderada:

$$V_j = \sum_{i=1}^7 \alpha_i * z_{ij} \quad ; \quad \forall j = \left\{ \begin{array}{l} \text{Elqui, Limarí, Aconcagua, Casablanca, Maipo,} \\ \text{Maipo alto, San Antonio, Cachapoal,} \\ \text{Colchagua, Curicó, Maule, Itata y BioBio} \end{array} \right\}$$

Donde: V_j = potencial de negocios de cada valle “j”.
 α_i = ponderador asociado a cada variable “i”.
 z_{ij} = variable normalizada “i” para el valle “j”.

A priori se observa que la gran falencia y dificultad de este problema es la definición de los “ α_i j” puesto que durante el proceso de investigación no se ha encontrado literatura asociada al valor de dichos parámetros para este problema en particular. Además de lo anterior el problema de la determinación de estos parámetros es tan complejo que requiere un trabajo de memoria en si puesto que para determinarlos se requieren estudios de percepciones y entrevistas a los usuarios de dichos criterios. Sin perjuicio de lo anterior, se determinará el potencial para cada uno de los valles identificados de los cuales se obtendrá aquel con mayor puntaje.

A continuación se explica la obtención de cada uno de los criterios antes mencionados:

7.1. Distancia geográfica a Santiago:

La distancia geográfica a Santiago ha sido obtenida del sitio web de Vialidad del gobierno de Chile²¹. Es necesario destacar que las distancias, para poder hacerlas comparables entre sí, han sido normalizadas (valores entre 1 y 0) en los cuales las distancias más lejanas de Santiago

²¹ <http://www.vialidad.cl/Distancias/Distancias.asp>

toman valores cercanos a 0 (menor puntaje asignado) y las más cercanas toman el valor de 1 (mayor puntaje asignado).

De la tabla se puede leer que el valle de Elqui, representado por la distancia entre Santiago y Vicuña, es el que se encuentra más lejos de Santiago, por lo que su puntaje de cercanía normalizado es 0; por el contrario Pirque es el valle más cercano mostrando una distancia normalizada de 1.

Cuadro 8: Distancias totales y normalizadas desde Santiago hacia los distintos valles en estudio.

Desde:	Hacia:	Valle	Distancia (Km)	Distancia Normalizada
Santiago	Vicuña	Elqui	527,76	0,00
	Ovalle	Limarí	404,40	0,24
	San Felipe	Aconcagua	97,00	0,85
	Casablanca	Casablanca	74,30	0,89
	San Antonio	San Antonio	105,30	0,83
	Pirque	Maipo Alto	19,51	1,00
	Buín	Maipo	34,21	0,97
	Rancagua	Cachapoal	84,13	0,87
	Santa Cruz	Colchagua	177,96	0,69
	Curicó	Curicó	188,85	0,67
	Talca	Maule	253,92	0,54
	Chillán	Itata	399,01	0,25

Fuente: Elaboración propia en base a datos de vialidad del gobierno de Chile.

7.2. Distancia geográfica a Valparaíso

La distancia geográfica a Valparaíso ha sido obtenida del sitio web de Vialidad del gobierno de Chile.²² Se procedió a determinar las comparaciones entre los valles de igual forma a la señalada en el punto anterior destacándose que la mayor distancia la ostenta el Valle de Itata (Chillán) y el más cercano es el valle de Casablanca.

Cuadro 9: Distancias totales y normalizadas desde Santiago hacia los distintos valles en estudio.

Desde:	Hacia:	Valle	Distancia (Km)	Distancia Normalizada
Valparaíso	Vicuña	Elqui	477,26	0,07
	Ovalle	Limarí	353,92	0,33
	San Felipe	Aconcagua	106,78	0,85
	Casablanca	Casablanca	37,70	1,00
	San Antonio	San Antonio	106,25	0,86
	Pirque	Maipo Alto	146,10	0,77
	Buín	Maipo	146,21	0,77
	Rancagua	Cachapoal	196,13	0,67
	Santa Cruz	Colchagua	289,96	0,47
	Curicó	Curicó	300,85	0,44
	Talca	Maule	365,92	0,31
	Chillán	Itata	511,01	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de vialidad del gobierno de Chile.

²² <http://www.vialidad.cl/Distancias/Distancias.asp>

La normalización de las distancias ha sido calculada, tanto para el punto 1.1 como el 1.2, con la siguiente función matemática:

$$Z_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{min} - X_{max}}$$

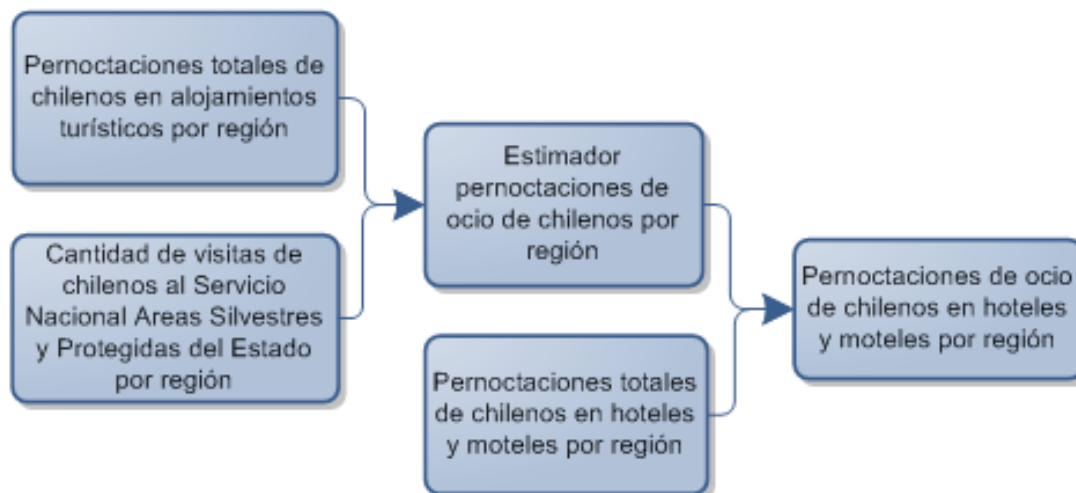
Donde: X_i = variable a normalizar.
 X_{min} = mínimo número de toda la serie.
 X_{max} = máximo número de toda la serie.
 Z_i = variable normalizada.

7.3. Flujo de turistas de ocio pertinentes para el estudio en la región.

Para una mejor comprensión del cálculo de este estimador se presenta en la siguiente página la forma esquemática del cálculo realizado para estimar el flujo de turistas de ocio pertinentes para el estudio en la región. Los turistas de negocios y convenciones, a pesar de representar un atractivo segmento a cautivar, han sido omitidos del estudio puesto que el producto turístico a ofertarles es diferente al producto para el turista de ocio. De igual forma los canales de promoción y distribución, precios y volúmenes de clientes son distintos.

Es por las razones anteriormente citadas que se recomienda desarrollar un plan de negocios para cautivar a los turistas de negocios en una segunda etapa y posterior a la implementación de este plan.

Figura 17: Obtención estimador pernoctaciones de ocio segregado por región.



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Diagrama similar para el estimador de los extranjeros.

El sector turístico poco a poco ha ido creciendo y se ha validado como una actividad importante en el crecimiento económico de las regiones del país, razón por la cual no existe, todavía, una gran cantidad de información respecto a esta actividad; sin embargo son muchos quiénes están trabajando para cambiar esto al día de hoy. Es por esta razón que es necesario buscar un estimador, dada la baja cantidad y calidad de la información existente, que determine los turistas de ocio que existen en el medio.

De los anuarios emitidos cada año por el SERNATUR se ha obtenido las pernотaciones en alojamientos turísticos (Hoteles, moteles, cabañas, Residenciales, Apart-Hotel y Camping sitios) totales para cada región, vale decir, la cantidad de noches “adquiridas” por los turistas chilenos y la cantidad de visitas de chilenos al Servicio Nacional de Áreas Silvestres Protegidas por el Estado (SNASPE) por región, información que se presenta en las tablas de la página siguiente.

En la penúltima columna del cuadro “Pernотaciones de chilenos en alojamientos turísticos por región años 1999 a 2005” se aprecia la relevancia promedio cada región en el total de pernотaciones, dentro de las cuales las más importantes son Bio Bio (24,6%), Metropolitana (21,4%) y Coquimbo (20,8%); además se desea destacar que el crecimiento entre los años 2004 y 2005 alcanzó un 23,8%. Además se destaca el crecimiento medio anual alto y sostenido de la región de O’Higgins con un 13,1% entre los años 1999 y 2005 seguido, desde lejos, por Valparaíso con un 8.9%.

Los resultados se muestran en la siguiente página porque no pueden ser mostrados en una página vertical.

Cuadro 10: Pernoctaciones de chilenos en alojamientos turísticos por región años 1999 a 2005.

Pernoctaciones de chilenos en alojamientos turísticos por región años 1999 a 2005										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia promedio	Crecimiento anual
TOTAL	2.121.697	2.191.928	2.092.403	2.385.106	2.667.615	2.603.253	3.239.341	2.471.620	100,0%	7,3%
Coquimbo	386.346	444.026	504.582	572.153	595.055	533.926	554.512	512.943	20,8%	6,2%
Valparaíso	412.152	415.044	401.079	425.394	449.217	463.517	688.641	465.006	18,8%	8,9%
O'Higgins	97.955	122.808	90.239	149.777	174.892	154.222	204.872	142.109	5,7%	13,1%
Maule	231.029	195.977	147.369	183.811	203.766	200.118	330.725	213.256	8,6%	6,2%
Bio Bio	537.680	528.268	502.605	590.283	691.131	686.842	726.398	609.030	24,6%	5,1%
Metropolitana	456.535	485.805	446.529	463.688	553.554	564.628	734.193	529.276	21,4%	8,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

Se destaca en el cuadro "Visitas de chilenos a SNASPES por región años 1999 a 2005" la gran importancia de Valparaíso indicando que sus visitas representan el 37,1% de todas las visitas de dichas regiones secundado, lejanamente, por Santiago con un 24,3%. Sin embargo, la región de Valparaíso ha ido disminuyendo la cantidad de chilenos que han ingresado a los parques nacionales en una tasa del 6,8% promedio anual entre los años 1999 a 2005 a diferencia de lo ocurrido en Coquimbo que ha crecido al 12,0% en igual período.

Cuadro 11: Visitas de chilenos a SNASPES por región años 1999 a 2005

Visitas de chilenos a SNASPES por región años 1999 a 2005										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia promedio	Crecimiento anual
TOTAL	232.861	211.195	212.009	199.871	238.416	239.549	239.981	224.840	100,0%	0,5%
Coquimbo	14.337	14.899	26.549	23.036	24.652	24.449	28.252	22.311	9,9%	12,0%
Valparaíso	109.133	76.931	79.224	70.268	95.421	81.039	71.395	83.344	37,1%	-6,8%
O'Higgins	4.325	4.148	3.093	4.849	6.515	8.794	7.699	5.632	2,5%	10,1%
Maule	38.659	42.667	49.230	40.390	48.517	47.442	46.934	44.834	19,9%	3,3%
Bio Bio	13.536	11.720	7.749	14.934	14.868	20.437	15.777	14.146	6,3%	2,6%
Metropolitana	52.871	60.830	46.164	46.394	48.443	57.388	69.924	54.573	24,3%	4,8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

Utilizando los dos cuadros mencionados anteriormente y bajo el supuesto que los turistas asisten a un solo parque nacional por día, se crea el siguiente estimador para las pernoctaciones de ocio:

$$\text{Razón} = \frac{\text{Visitas a SNASPES}}{\text{Pernoctaciones totales}}$$

La razón se puede comprender como la cantidad de visitas a parques nacionales por cada pernoctación en la región; razón que, claramente, no es la mejor pero es la única que se puede obtener dada la información pública existente al alcance del investigador.

Las visitas a SNASPES hablan de un turista que, aparte de llegar a una zona geográfica a vacacionar busca nuevas alternativas turísticas, se mueve por la zona en la que se encuentra es decir, no se queda quieto. A modo de ejemplo se debe tomar al turista que va a La Serena o Coquimbo; este estimador habla de la cantidad de turistas que aparte de ir a la playa se mueve, va al valle del Elqui, ingresa a parques nacionales es decir, no permanece todo el día en la playa durante su estadía de vacaciones y, claramente, ese es el turista que se quiere encontrar, aquel dinámico y en búsqueda constante de nuevas alternativas.

Cuadro 12: Razón SNASPE / Pernoctaciones de chilenos por región años 1999 a 2005.

Estimador pernoctaciones de ocio de chilenos por región								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005
TOTAL	0,11	0,10	0,10	0,08	0,09	0,09	0,07	0,09
Coquimbo	0,04	0,03	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,04
Valparaíso	0,26	0,19	0,20	0,17	0,21	0,17	0,10	0,19
O'Higgins	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,06	0,04	0,04
Maule	0,17	0,22	0,33	0,22	0,24	0,24	0,14	0,22
Bio Bio	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02
Metropolitana	0,12	0,13	0,10	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

Del cuadro se desprende que, por ejemplo, en promedio para la región de Valparaíso 2 de cada 10 pernoctaciones están relacionadas al turismo del ocio, es decir un 19% de las pernoctaciones totales. Además se observa que el supuesto realizado se cumple, es decir, no existen valores mayores a 1 lo que explica que en ninguna región se visita más de un parque nacional al día. A modo de chequeo de consistencia se puede observar que para Coquimbo se estima que el 4% representa pernoctaciones de ocio resultado que, a priori, podría estar malo sin embargo esto no es así. Tal y como se definió anteriormente lo que se busca no es sólo un turista de ocio sino un turista motivado a realizar cosas nuevas y distintas durante todos los días y, en general, el turista que va a Coquimbo permanece en la playa la mayor parte de su estadía.

Luego, utilizando la razón previamente calculada, se determina la cantidad de pernoctaciones de ocio en hoteles y moteles de chilenos; es necesario destacar que se ha reducido las pernoctaciones sólo a aquellos turistas que alojan en hoteles y moteles puesto que el tipo de instalación que se desea utilizar pertenece a dichas clasificaciones, por lo tanto sus usuarios serán los mismos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro 13: Pernoctaciones de chilenos en hoteles y moteles entre los años 1999 a 2005.

Pernoctaciones de chilenos en hoteles y moteles años 1999 a 2005										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia a promedio	Crecimiento anual
TOTAL	1.649.674	1.652.542	1.618.677	1.822.356	2.022.845	2.022.098	2.482.113	1.895.758	100,0%	7,0%
Coquimbo	245.233	288.097	337.580	367.116	418.800	362.798	410.040	347.095	18,3%	8,9%
Valparaíso	352.106	354.685	344.270	379.939	403.598	423.114	596.434	407.735	21,5%	9,2%
O'Higgins	76.971	88.511	58.259	104.109	99.455	102.546	126.475	93.761	4,9%	8,6%
Maule	175.205	126.933	107.832	141.843	144.941	156.600	239.803	156.165	8,2%	5,4%
Bio Bio	424.577	389.717	386.641	425.710	464.478	478.005	488.176	436.758	23,0%	2,4%
Metropolitana	375.583	404.599	384.096	403.639	491.572	499.034	621.185	454.244	24,0%	8,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

Del cuadro se destaca el 23% de relevancia del Bio Bio y su bajo crecimiento con respecto al 7% promedio de las regiones. Aparte de la VII región las regiones más importantes son la Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo con 24,0%, 21,5% y 18,3% de relevancia promedio las cuales, a su vez, poseen un crecimiento anual promedio que bordea el 9% en igual período.

Por último, se obtienen las pernoctaciones de ocio de chilenos en hoteles y moteles mediante la aplicación de la razón encontrada, obteniendo los resultados presentados en la tabla "Pernoctaciones de ocio de chilenos en hoteles y moteles segregados por región". De dicha tabla se rescata la gran importancia de las regiones de Valparaíso y Metropolitana con una relevancia promedio del 40,2% y 25,7% respectivamente.

Se destaca que, si se suman las relevancias de las regiones de Valparaíso y Metropolitana se cubre, prácticamente, al 66% del turista nacional de ocio entre ambas regiones, siendo concordante con los supuestos planteados anteriormente en el trabajo respecto a los principales mercados emisores de turistas a nivel nacional.

Cuadro 14: Pernoctaciones de ocio de chilenos en hoteles y moteles por región entre los años 1999 a 2005.

Pernoctaciones de ocio de chilenos en hoteles y moteles segregados por región									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia promedio
TOTAL	189.235	165.343	169.454	163.235	194.307	198.505	191.275	181.622	100,0%
Coquimbo	9.100	9.667	17.762	14.781	17.350	16.613	20.891	15.166	8,4%
Valparaíso	93.233	65.743	68.003	62.760	85.731	73.975	61.835	73.040	40,2%
O'Higgins	3.398	2.990	1.997	3.371	3.705	5.847	4.753	3.723	2,0%
Maule	29.318	27.635	36.022	31.168	34.511	37.125	34.031	32.830	18,1%
Bio Bio	10.689	8.646	5.961	10.770	9.992	14.223	10.603	10.126	5,6%
Metropolitana	43.496	50.662	39.709	40.386	43.019	50.721	59.161	46.736	25,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

De la misma manera anteriormente descrita se obtiene la cantidad potencial de turistas internacionales dispuestos a disfrutar de esta oferta turística. Se destaca la gran importancia, para el turista internacional, de la región de Valparaíso, la cual representa el 56,8% de las preferencias de los turistas internacionales de ocio. Si a lo anterior se adhiere la región Metropolitana se cubre a más del 66% de los turistas de ocio internacionales que visitan el país.

Cuadro 15: Pernoctaciones de ocio de extranjeros en hoteles y moteles por región entre años 1999 a 2005.

Pernoctaciones de ocio de extranjeros en hoteles y moteles segregados por región									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia promedio
TOTAL	17.981	18.717	19.681	19.975	22.145	30.195	13.760	20.350	100,0%
Coquimbo	1.070	1.566	3.261	2.515	3.286	3.908	4.590	2.885	14,2%
Valparaíso	10.136	11.160	10.905	11.872	14.793	18.270	3.747	11.555	56,8%
O'Higgins	101	97	69	125	182	209	186	138	0,7%
Maule	1.119	987	1.441	1.572	1.745	2.236	1.739	1.548	7,6%
Bio Bio	258	165	238	195	187	210	294	221	1,1%
Metropolitana	5.296	4.743	3.768	3.696	1.952	5.361	3.204	4.003	19,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

De esta manera se obtiene un mercado potencial total (chilenos y extranjeros) del orden de las 200.000.- pernoctaciones al año en promedio para las regiones mencionadas; los sub-mercados potenciales de cada región se enseñan a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 16: Pernoctaciones de ocio totales (chilenos y extranjeros) en hoteles y moteles por región años 1999 a 2005.

Pernoctaciones de ocio totales (chilenos y extranjeros) en hoteles y moteles segregados por región									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio 1999-2005	Relevancia promedio
TOTAL	207.215	184.060	189.136	183.210	216.452	228.700	205.034	201.972	100,0%
Coquimbo	10.170	11.233	21.023	17.295	20.636	20.521	25.481	18.051	8,9%
Valparaíso	103.370	76.903	78.908	74.631	100.524	92.246	65.582	84.595	41,9%
O'Higgins	3.500	3.087	2.066	3.496	3.887	6.056	4.939	3.861	1,9%
Maule	30.436	28.622	37.463	32.740	36.255	39.362	35.770	34.378	17,0%
Bio Bio	10.947	8.811	6.199	10.966	10.179	14.433	10.897	10.347	5,1%
Metropolitana	48.792	55.405	43.477	44.082	44.971	56.082	62.365	50.739	25,1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

7.4. Cantidad de viñas, infraestructura turística y oferta de servicios turísticos en cada valle vitivinícola de Chile.

La cantidad de viñas se obtiene mediante el cruce de información secundaria recolectada desde internet y mapas de los valles vitivinícolas de Chile.

La infraestructura turística se tratará como un solo indicador en el modelo matemático y resumirá, por medio de una suma ponderada por la importancia de cada tipo de atractivo; las 3 variables a considerar dentro de este indicador son:

- i. La primera variable indicará la cantidad de hoteles que son parte de las viñas; es decir, en esta variable no se considerarán los hoteles que se encuentren en la ruta del vino o fuera de alguna viña.
- ii. La segunda variable indicará la cantidad de restaurantes. Esta variable, al igual que la variable anterior, indicará el número de restaurantes que se encuentren dentro de las viñas; todos aquellos restaurantes que se encuentren en las inmediaciones de las viñas no serán tomados en cuenta.
- iii. La tercera variable indicará la cantidad de bodegas que se encuentran estrictamente en las viñas.

Dentro de este indicador se considerarán las 3 variables en conjunto puesto que se está buscando conocer la infraestructura turística asociada a las viñas con la intención de conocer en qué valle será más completo el producto turístico. A modo de ejemplo, si dos valles poseen igual número de viñas, pero uno de ellos tiene restaurantes, hoteles y bodegas y el otro no, para el tour operador será mucho más conveniente establecer una relación con el valle que posee infraestructura turística porque así tendrá una oferta mucho más completa para sus clientes que el solo hecho de ir a una viña y ver las parras de uva.

La oferta de servicios turísticos, al igual que la variable anterior, será una suma ponderada de 3 variables; cada una de ellas será obtenida de distintas fuentes de información.

- i. La primera variable indicará la cantidad de tours que se hacen en los valles (dando cuenta de la evolución turística del valle); esta variable se obtendrá directamente de las páginas web de las rutas del vino asociadas a cada valle vitivinícola.
- ii. La segunda variable indicará la cantidad de tours que realizan las viñas de cada valle. Esta variable se obtendrá de la información reportada en la página web de cada viña.
- iii. La tercera y última variable indica lo mismo que la anterior; salvo que la información es recolectada solamente de la página web referente a las rutas del vino en SERNATUR.²³

El siguiente cuadro, ha sido confeccionado con los datos obtenidos del benchmarking nacional de los productos ofrecidos al día de hoy a través de internet, la cual se presenta a continuación:

Cuadro 17: Cantidad de infraestructura y oferta turística.

Nombre valle	Viñas	Infraestructura turística			Oferta turística		
		Hotel	Restaurant	Bodega	Tour valle según ruta vino	Tour viña según pág web propia	Tour por viña según SERNATUR
Elqui	2	0	0	2	0	0	2
Limarí	6	0	0	3	0	2	3
Aconcagua	6	0	0	4	7	2	3
Casablanca	10	2	5	3	4	2	9
San Antonio	4	1	1	3	0	1	1
Maipo Alto	7	0	0	5	5	1	4
Maipo Costa	22	1	3	16	0	13	20
Cachapoal	7	1	0	5	4	4	6
Colchagua	18	3	6	13	12	10	15
Curicó	16	0	0	10	9	3	18
Maule	15	3	2	6	7	3	6
Itata	6	1	1	5	5	4	4
TOTAL	119	12	18	75	53	45	91

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los valles tendrá información diferente; diferente número de viñas, hoteles, distancia a Santiago o Valparaíso e incluso distinta cantidad de atractivos turísticos por valle, dejando como consecuencia la imposibilidad de comparar, para una misma variable, dos valles. Es por esto que los resultados deben ser estandarizados bajo una lógica de comparación. Para esto se utilizará la siguiente función matemática:

²³ <http://www.sernatur.cl/images/lang1/nacional/micrositios/vino/index.html>

$$Z_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{min} - X_{max}}$$

Donde: X_i = variable a normalizar.

X_{min} = mínimo número de toda la serie.

X_{max} = máximo número de toda la serie.

Z_i = variable normalizada.

A continuación se presenta el cuadro con los datos normalizados según la función matemática expuesta.

Cuadro 18: Cantidad de infraestructura y oferta turística normalizadas.

Nombre valle	Viñas	Infraestructura turística			Oferta turística		
		Hotel	Restaurant	Bodega	Tour valle según ruta del vino	Tour viña según pág web propia	Tour por viña según SERNATUR
Elqui	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Limarí	0,20	0,00	0,00	0,07	0,00	0,15	0,11
Aconcagua	0,20	0,00	0,00	0,14	0,58	0,15	0,11
Casablanca	0,40	0,67	0,83	0,07	0,33	0,15	0,42
San Antonio	0,10	0,33	0,17	0,07	0,00	0,08	0,00
Maipo Alto	0,25	0,00	0,00	0,21	0,42	0,08	0,16
Maipo Costa	1,00	0,33	0,50	1,00	0,00	1,00	1,00
Cachapoal	0,25	0,33	0,00	0,21	0,33	0,31	0,26
Colchagua	0,80	1,00	1,00	0,79	1,00	0,77	0,74
Curicó	0,70	0,00	0,00	0,57	0,75	0,23	0,89
Maule	0,65	1,00	0,33	0,29	0,58	0,23	0,26
Itata	0,20	0,33	0,17	0,21	0,42	0,31	0,16

Fuente: Elaboración propia.

Las variables normalizadas son coherentes puesto que a mayor cantidad de viñas en el valle se debe entregar mayor puntaje; es por eso que el valle del Maipo cuenta con un valor unitario; por lo contrario el valle del Elqui sólo cuenta con 2 viñas y su valor normalizado es 0. Situación similar ocurre con las variables de la infraestructura turística debido a que a mayor cantidad de Hoteles, Restaurantes y Bodegas en el valle mayor será el potencial turístico de éste.

De igual forma a la mencionada en los párrafos previos, a mayor oferta turística, mayor será el puntaje asignado por la función para cada uno de las variables de los valles; por ejemplo, en el valle de Colchagua, el “tour valle según ruta del vino” posee la mayor valoración debido a que en este valle se realiza la mayor cantidad de tours ofertados por la asociación de la ruta del vino.

7.5. Atractivos turísticos anexos:

Los atractivos turísticos anexos es un indicador que informa de la cantidad de atractivos turísticos por provincia para cada región. El “Catastro de atractivos turísticos año 2007” se obtuvo de los “Catastros y directorios” en el subsitio institucional de la página web del SERNATUR.²⁴ Dicha entidad jerarquiza los atractivos de acuerdo a su tipo y potencial, las cuales pueden ser Local, Regional, Nacional o Internacional y entre los cuales se pueden encontrar fiestas religiosas, carnavales, fiestas costumbristas, lagos, humedales, lagunas, playas y muchos más.

Cuadro 19: Cantidad de atractivos turísticos normalizados segregado por provincias asociadas a cada valle.

Valle	Atractivos turísticos	Variable normalizada	Provincias
Elqui	164	0,85	Provincia Elqui
Limarí	44	0,21	Provincia Limarí
Aconcagua	42	0,20	Provincia San Felipe, San Felipe de Aconcagua, Los Andes
Casablanca	192	1,00	Provincia de Valparaíso
San Antonio	38	0,18	Provincia de San Antonio
Maipo Alto	7	0,01	Comuna de Pirque
Maipo	12	0,04	Provincia de Maipo
Cachapoal	70	0,35	Provincia de Cachapoal
Colchagua	43	0,20	Provincia de Colchagua
Curicó	64	0,32	Provincia de Curicó y Curicó-Talca
Maule	5	0,00	Provincia de Talca
Itata	75	0,37	Provincia de Ñuble

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SERNATUR.

En este caso la mayor cantidad de atractivos turísticos es un hecho positivo puesto que representa mayor cantidad de actividades a ofrecer al turista las cuales, al final del día, enriquecen aún más el producto turístico a ser ofertado por el tour operador. En este caso el valle con mayor cantidad de atractivos turísticos asociados es el Valle de Casablanca (192), razón por la cual su ponderación normalizada es 1,00.

La lista detallada de los atractivos turísticos se encuentra en los anexos, segregada por provincia asociada a un valle en particular.

7.6. Obtención de los valores de los parámetros para la función de evaluación de potencialidad turística en cada valle.

En las hojas precedentes de este trabajo se mencionó que lo más difícil de obtener son los “ α_i j” correspondientes a los parámetros de la suma ponderada los cuales corresponden a la ponderación de cada variable dentro del total de éstas debido a su importancia para determinar la potencialidad de cada valle. Dado que la obtención del valor de estos parámetros es, en sí, tema de un trabajo de memoria y dado que no representa el tema central de este trabajo se trabajará de

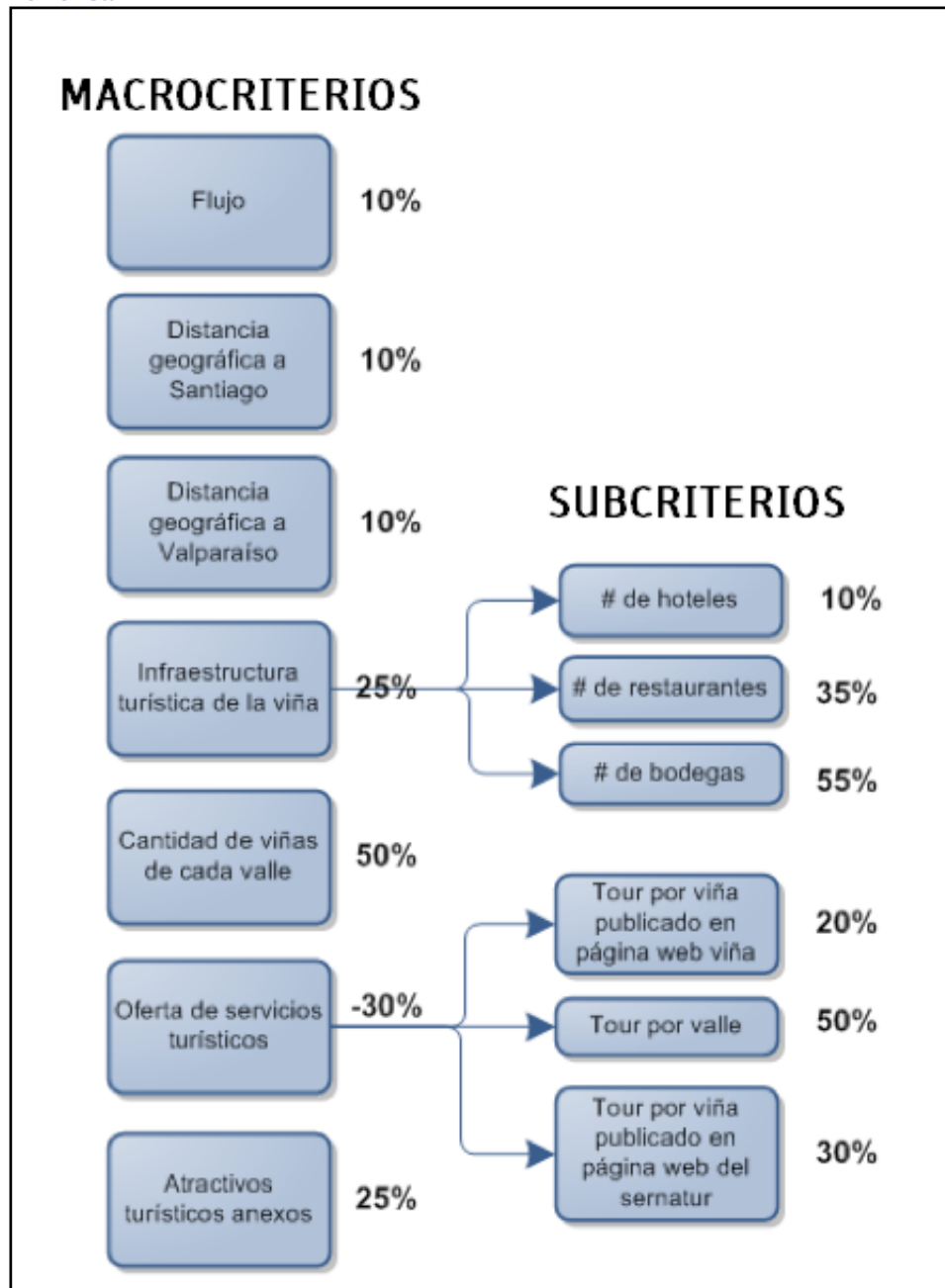
²⁴ <http://www.sernatur.cl/institucional>

forma alternativa a la tradicional evaluación de las percepciones de los usuarios de cada uno de estas variables.

Se utilizará la siguiente metodología para determinar los parámetros:

- a) El alumno memorista propondrá una estructura para determinar la potencialidad de cada valle a través de una estimación, según su juicio reciente y no completamente informado, de los valores a tomar por cada uno de los parámetros, los cuales son presentados de forma gráfica a continuación:

Figura 18: Valor parámetros modelo de potencialidad enoturística propuestos por el alumno memorista.



Fuente: Elaboración propia.

La selección de los valores de los parámetros se realizó bajo los siguientes supuestos:

Flujo, Distancia geográfica a Santiago y Valparaíso: las 3 variables mencionadas apuntan, finalmente, a un objetivo común, la cercanía a un gran mercado potencial de turistas sin embargo, dentro del total de la evaluación de potencialidad de un valle no cuentan con una gran ponderación puesto que no sirve tener una gran cantidad de turistas si no existe un atractivo turístico que pueda satisfacer sus necesidades razón por la cual obtienen un menor peso dentro de las ponderaciones.

Cantidad de viñas en cada valle: a juicio del investigador este es la variable más importante puesto que a mayor número de viñas, mayor será el panorama y actividades diferentes a ofertar a los enoturistas y, además, esta variable habla mucho por sí sola puesto que el hecho de que exista una viña implica que el lugar posee un potencial turístico el cual, en mayor o menor medida, puede ser convertido en un atractivo turístico (por medio de infraestructura) sin embargo, si no existieran las viñas no habría negocio alguno a evaluar.

Atractivos turísticos anexos: basándose en igual argumento al mencionado anteriormente se da una alta ponderación a este indicador puesto que entrega información respecto a las cantidad de actividades complementarias que pueden ser ofertadas junto a los productos enoturísticos entregándole al valle una mejor calidad desde el punto de vista del destino turístico.

Infraestructura turística de la viña: esta variable también es de gran importancia puesto que denota la cantidad de atractivos turísticos (no sólo potencial turístico del lugar como en las viñas) lo cual facilita el trabajo del tour operador. Este criterio está compuesto por 3 subcriterios los cuales tienen, a su vez, distintas ponderaciones:

- i. **Número de hoteles:** reciben una baja ponderación dentro de los 3 subcriterios puesto que no son indispensables para crear, ofrecer y vender los productos turísticos.
- ii. **Número de restaurantes:** basado en un argumento similar al anterior excepto que los restaurantes son de mayor utilidad que los hoteles dado que permiten entregar un producto más completo (no sólo un tour por la viña sino que, además, entregarles almuerzo en el lugar) invitando al turista a permanecer en la viña por más tiempo y permitiendo obtener una mayor venta asociada el tour.
- iii. **Número de bodegas:** este es básicamente el indicador más importante dentro de la infraestructura turística puesto que, sin ellas, no existe tour alguno a ser vendido por la empresa dado que son éstas las que convierte una viña con potencial turístico en una viña con atractivo turístico.

Oferta de servicios turísticos: esta variable, al igual que la mencionada anteriormente, está compuesta por tres subvariables y, además, es la única que presenta una variable con ponderación negativa dentro del modelo. La razón radica principalmente en que se desea comenzar a explotar un destino nuevo no ofertado anteriormente con la intención de minimizar la competencia con otros tour operadores. Además, de esta manera, se pueden obtener exclusividades de trabajo con viñas y levantar, eventualmente, barreras de entrada a otros operadores turísticos. Los subcriterios que componen esta variable son:

- i. **Tour por viña publicado en página web de la viña:** dentro de los subcriterios es aquel que cuenta con la menor ponderación puesto que

indica, de forma directa, las viñas que actualmente ofrecen productos turísticos mostrando su apertura al turismo y la factibilidad de recibir turistas en sus dependencias.

- ii. **Tour por viña publicado en página web del SERNATUR:** este indicador se basa en el mismo argumento esgrimido anteriormente pero contiene una mayor ponderación puesto que indica que la viña está realizando mayores esfuerzos al momento de ofrecer sus productos complicando al tour operador puesto que se convierte en una competencia al ofrecer sus productos.
- iii. **Tour por valle:** este subcriterio es el que cuenta con mayor ponderación de los 3 puesto que indica la existencia de una ruta del vino y la oferta de sus productos; además de una organización dentro del valle lo que termina en una barrera de entrada al valle.

Los resultados obtenidos mediante la función de evaluación de potencial citada anteriormente bajo los valores de los parámetros de los criterios y subcriterios son los siguientes:

Cuadro 20: Resultados modelo potencialidad turística de los valles vitivinícolas.

Nombre valle	Región	Resultado	Ponderación coeficientes						
			10%	10%	10%	50%	25%	-30%	25%
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Elqui	IV	0,07	0,18	-	0,07	-	-	0,02	0,22
Limarí	IV	0,18	0,18	0,24	0,33	0,20	0,04	0,06	0,06
Aconcagua	V	0,30	1,00	0,85	0,85	0,20	0,08	0,35	0,06
Casablanca	V	0,55	1,00	0,89	1,00	0,40	0,40	0,32	0,25
San Antonio	V	0,36	1,00	0,83	0,86	0,10	0,13	0,02	0,05
Maipo Alto	RM	0,31	0,58	1,00	0,77	0,25	0,12	0,27	0,01
Maipo	RM	0,78	0,58	0,97	0,77	1,00	0,76	0,50	0,02
Cachapoal	VI	0,25	-	0,87	0,67	0,25	0,15	0,31	0,09
Colchagua	VI	0,49	-	0,69	0,47	0,80	0,88	0,87	0,06
Curicó	VII	0,39	0,38	0,67	0,44	0,70	0,31	0,69	0,08
Maule	VII	0,42	0,38	0,54	0,31	0,65	0,37	0,42	0,01
Itata	VIII	0,12	0,08	0,25	-	0,20	0,21	0,32	0,10

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la confección y lectura del cuadro, los subcriterios han sido agrupados en torno a su macrocriterio (C5 y C6), además se comenta que se han utilizado abreviaciones (C1 a C7) para los criterios mencionados anteriormente, los cuales pueden ser entendidos con el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 21: Nombre de los coeficientes utilizados en el cuadro anterior.

C1:	Flujo
C2:	Distancia geográfica a Santiago
C3:	Distancia geográfica a Valparaíso
C4:	Cantidad de viñas
C5:	Infraestructura turística
C6:	Oferta de servicios turísticos
C7:	Atractivos turísticos anexos

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro se observa que el valle que tiene la mayor potencialidad para establecer un tour operador vitivinícola es el valle del Maipo puesto que obtuvo el mayor puntaje entre todos los valles, ponderando un valor de 0,78 debido a su cercanía con Santiago y Valparaíso (C2 y C3), su gran cantidad de viñas (C4) y su infraestructura turística (C5) mientras que el valle con menor potencialidad para enfocar un tour operador vitivinícola es el valle del Elqui debido, entre otras cosas, a ser el valle con menor cantidad de viñas (C4), a su gran lejanía de Santiago (C2) y su baja infraestructura turística (C5). El segundo y tercer valle con mayor potencial es el valle de Casablanca y el valle de Colchagua ponderando 0,55 y 0,49 respectivamente.

El valle más afectado por la ponderación negativa, oferta de servicios turísticos (C6), es el valle de Colchagua debido a su gran conocimiento y difusión a lo largo del país y el mundo llegando turistas desde varias zonas geográficas a visitarlo.

Además se le recuerda al lector que todos los valores expresados en el cuadro pertenecen al intervalo [0,1] puesto que todas las variables han sido normalizadas para estandarizarlas y hacerlas comparables entre sí.

- b) Una vez determinados los parámetros por el alumno se desarrollará un análisis matemático de sensibilidad para conocer la variación de los resultados con diferentes valores de cada uno de ellos. Dicho análisis consistirá en un valor igual para todos los parámetros lo que representa que todas los macrocriterios son igualmente importantes al momento de evaluar potencialidad en un valle y todos los subcriterios tendrán igual valor indicando que son igualmente importantes dentro del macrocriterio.

A continuación se presenta el resultado en el cual todos los ponderadores son iguales y equivalen, cada uno de ellos al 14,3% en el caso de los macrocriterios y a un 33,3% en el caso de los subcriterios. El resultado de este análisis se presenta a continuación:

Cuadro 22: Resultado modelo potencialidad turística de los valles vitivinícolas con iguales ponderaciones de los parámetros de la función.

Nombre valle	Resultado	Ponderación coeficientes						
		14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Elqui	0,07	0,18	-	0,07	-	-	0,02	0,22
Limarí	0,16	0,18	0,24	0,33	0,20	0,02	0,09	0,06
Aconcagua	0,47	1,00	0,85	0,85	0,20	0,05	0,28	0,06
Casablanca	0,62	1,00	0,89	1,00	0,40	0,52	0,30	0,25
San Antonio	0,44	1,00	0,83	0,86	0,10	0,19	0,03	0,05
Maipo Alto	0,41	0,58	1,00	0,77	0,25	0,07	0,22	0,01
Maipo	0,66	0,58	0,97	0,77	1,00	0,61	0,67	0,02
Cachapoal	0,34	-	0,87	0,67	0,25	0,18	0,30	0,09
Colchagua	0,54	-	0,69	0,47	0,80	0,93	0,84	0,06
Curicó	0,44	0,38	0,67	0,44	0,70	0,19	0,63	0,08
Maule	0,40	0,38	0,54	0,31	0,65	0,54	0,36	0,01
Itata	0,17	0,08	0,25	-	0,20	0,24	0,29	0,10

Fuente: Elaboración propia.

Las variables representadas por las abreviaciones C1 a C7 están definidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 23: Nombre de los coeficientes utilizados en el cuadro anterior.

C1:	Flujo
C2:	Distancia geográfica a Santiago
C3:	Distancia geográfica a Valparaíso
C4:	Cantidad de viñas
C5:	Infraestructura turística
C6:	Oferta de servicios turísticos
C7:	Atractivos turísticos anexos

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro con los potenciales turísticos de cada valle evaluados se puede inferir que el valle con mayor potencial es, el igual que en el caso obtenido con la valoración de los parámetros realizada por el alumno, el valle del Maipo obteniendo 0,66 puntos. Esto habla de un modelo concordante y estable a pesar de las variaciones numéricas realizadas en esta etapa; es más, si se observa con atención el lector podrá advertir que el valle del Maipo está secundado por el valle de Casablanca y Colchagua al igual que en el resultado anterior.

- c) Se realizarán entrevistas a 3 expertos nacionales en turismo quienes, dado su juicio experto formado y moldeado a través del tiempo y trabajo en dichas áreas, podrán definir de manera más adecuada los valores de cada uno de estos parámetros. Posterior a esto se promediará el valor de cada uno de los parámetros entregado por los expertos nacionales en turismo y serán asignados al modelo con tal de obtener un resultado.

Para contactar a los expertos se le solicitó a Esteban Zárate, consultor turístico y Director Ejecutivo del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo (CEGESTUR) del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile que, aparte de colaborar en este modelo, recomendará un grupo de expertos con los cuales consultar los resultados obtenidos en este punto y así poder validarlos. Los expertos recomendados fueron:

- Pablo Szmulewicz Espinosa
- Pablo Ramírez M.
- Hernán Passalacqua Gh.
- Jaime Guazzini
- Jorge Guazzini

Todos ellos recibieron un correo electrónico, ubicado en el anexo 5.10, solicitando su colaboración en la determinación de los parámetros. De ellos se obtuvo respuesta de Jaime Guazzini, quien se excusó por no saber del tema, Pablo Szmulewicz y Pablo Ramírez a quienes se les entrevistó junto a Esteban Zárate, integrantes del trío evaluador de este modelo.

A continuación se resume la entrevista además de la valoración de los parámetros realizada por el consultor.

7.6.1. Entrevista al señor Esteban Zárate Rojas.

Entrevista realizada el día 14 de Julio de 2008.

Luego de conversar contándole sobre el trabajo de memoria y sus resultados se le explica el modelo utilizado el cual, según el entrevistado, es adecuado para lo que se está buscando y sólo realizaría las siguientes modificaciones de los subcriterios:

Número de hoteles: 20%

Número de restaurantes: 30%

Número de bodegas: 50%

Además de lo anterior, realizaría las siguientes modificaciones de los macrocriterios:

Flujo: 25%

Distancia geográfica a Santiago: 15%

Distancia geográfica a Valparaíso: 15%

Cantidad de viñas en cada valle: 25%

Infraestructura turística de la viña: 25%

Oferta de servicios turísticos: -30%

De acuerdo a su juicio experto opina que el resto de las ponderaciones han sido asignadas adecuadamente. A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 24: Resumen ponderaciones según Esteban Zárate.

Resumen valoración de ponderaciones			
Valor parámetro	MACROCRITERIOS		
25%	Flujo		
15%	Distancia geográfica a Santiago		
15%	Distancia geográfica a Valparaíso		
25%	Atractivos turísticos anexos		
25%	Cantidad de viñas en cada valle	Valor parámetro	SUBCRITERIOS
25%	Infraestructura turística de la viña	20%	Número de hoteles
		30%	Número de restaurantes
		50%	Número de Bodegas
-30%	Oferta de servicios turísticos	20%	Tour por viña publicado en página web viña
		50%	Tour por valle
		30%	Tour por viña publicado en página web SERNATUR

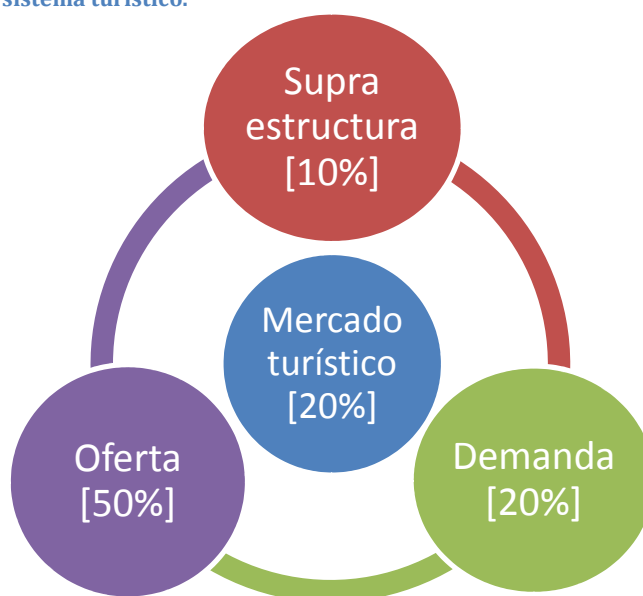
Fuente: Elaboración propia.

7.6.2. Señor Pablo Ramirez M.

Entrevista realizada el día 15 de Julio de 2008.

Luego de explicar el modelo y del por qué la valoración realizada por el alumno memorista a los distintos criterios el entrevistado procede a contar su visión del problema. Don Pablo postula que todo modelo que se realice debe estar basado en el modelo, creado, probado y validado años atrás, del sistema turístico. Todo sistema turístico se divide en la demanda, tanto real como potencial, en la oferta, tanto de productos turísticos como de infraestructura y una supra estructura que está dedicado a supervisar y coordinar. Todos los entes anteriormente mencionados confluyen en el mercado turístico; el cual, a modo de resumen, puede verse de la siguiente manera:

Figura 19: Modelo del sistema turístico.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Los porcentajes de cada uno de los pilares de este sistema turístico con las ponderaciones entregadas por el entrevistado quien mencionó, además, que la ponderación de cada una de las variables que pertenecen a cada uno de los pilares tienen igual proporción entre ellas. El macrocriterio que representa la demanda es el Flujo, los macrocriterios que representan el mercado turístico son la Distancia geográfica a Santiago y a Valparaíso, los macrocriterios que representan la oferta son la Infraestructura turística y la Oferta de servicios turísticos y, por último, la supra estructura no aplica en el modelo porque no hay quien aplique dicha función en el valle obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 25: Resumen ponderaciones según Pablo Ramírez.

Tabla resumen valoración de ponderaciones			
Valor parámetro	MACROCRITERIOS		
20%	Flujo		
10%	Distancia geográfica a Santiago		
10%	Distancia geográfica a Valparaíso		
10%	Supra estructura (no aplica)	Valor parámetro	SUBCRITERIOS
25%	Infraestructura turística de la viña	25,0%	Número de hoteles
		25,0%	Cantidad de viñas en cada valle
		25,0%	Número de restaurantes
		25,0%	Número de Bodegas
25%	Oferta de servicios turísticos	33,3%	Tour por viña publicado en página web viña
		33,3%	Tour por valle
		0,0%	Tour por viña publicado en página web SERNATUR
		33,3%	Atractivos turísticos anexos

Fuente: Elaboración propia.

7.6.3. Entrevista al señor Pablo Szmulewicz E. Entrevista realizada de manera telefónica

Don Pablo es el Director del Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile ubicado en el Campus Isla Teja en la ciudad de Valdivia, sur de Chile razón por la cual no fue posible realizar la entrevista de manera personal.

Durante el tiempo de investigación se conversó dos veces telefónicamente, las cuales trataron básicamente sobre el trabajo realizado por las alumnas de Turismo Mariela Pinuer M, Carolina Valenzuela F. y Karen Winkler C. de las cuales él fue profesor patrocinante de su trabajo de seminario para optar al grado de Licenciadas en Turismo. Dicho trabajo es la “Propuesta de metodología para evaluar el potencial turístico de una viña” realizado el año 2.006 el cual, según el entrevistado, es de gran utilidad para la validación de este modelo puesto que es fácilmente adaptable a la evaluación del potencial enoturístico de un valle en particular.

El entrevistado postula que el alumno memorista debe ceñirse a los valores presentados en ese trabajo el cual servirá de orientación para el establecimiento de los valores de los parámetros del modelo de cálculo de potencial presentado en este trabajo de memoria. Se comenta, además, que las variables utilizadas para estimar el potencial de un predio vitivinícola no son las mismas que las utilizadas para el cálculo del potencial enoturístico de un valle, razón por la cual se tomarán en cuenta sólo aquellas variables que sean similares y en base a ellas se calculará el 100% de la suma de las valoraciones a los parámetros; el resumen de estos valores se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 26: Resumen ponderaciones según Pablo Szmulewicz.

Resumen valoración de ponderaciones			
Valor parámetro	MACROCRITERIOS		
10,0%	Flujo		
10,0%	Distancia geográfica a Santiago		
10,0%	Distancia geográfica a Valparaíso		
15,0%	Atractivos turísticos anexos		
15,0%	Cantidad de viñas en cada valle	Valor parámetro	SUBCRITERIOS
25,0%	Infraestructura turística de la viña	38,4%	Número de hoteles
		38,4%	Número de restaurantes
		23,2%	Número de Bodegas
15,0%	Oferta de servicios turísticos	33,3%	Tour por viña publicado en pág web viña
		33,3%	Tour por valle
		33,3%	Tour por viña publicado en pág web SERNATUR

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados anteriormente expuestos de las 3 entrevistas realizadas se obtiene el siguiente promedio para cada uno de los macro y subcriterios:

Cuadro 27: Promedio de las valoraciones propuestas de acuerdo al juicio experto de los entrevistados.

Resumen valoración de ponderaciones			
Valor parámetro	MACROCRITERIOS		
18,04%	Flujo		
11,52%	Distancia geográfica a Santiago		
11,52%	Distancia geográfica a Valparaíso		
15,99%	Atractivos turísticos anexos		
15,33%	Cantidad de viñas en cada valle	Valor parámetro	SUBCRITERIOS
24,64%	Infraestructura turística de la viña	30,58%	Número de hoteles
		33,91%	Número de restaurantes
		35,51%	Número de Bodegas
2,97%	Oferta de servicios turísticos	34,47%	Tour por viña publicado en pág web viña
		44,43%	Tour por valle
		21,10%	Tour por viña publicado en pág web SERNATUR

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que, con estos porcentajes, el resultado de la aplicación de las valoraciones a los parámetros del modelo de potencialidad resulta:

Cuadro 28: Resultado modelo potencialidad turística de los valles vitivinícolas con los promedios de las valoraciones de los parámetros de la función entregados por los expertos turísticos entrevistados.

		Ponderación coeficientes						
		18,04%	11,52%	11,52%	15,33%	24,64%	2,97%	15,99%
Nombre valle	Resultado	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Elqui	0,07	0,18	-	0,07	-	-	0,01	0,22
Limarí	0,15	0,18	0,24	0,33	0,20	0,03	0,09	0,06
Aconcagua	0,44	1,00	0,85	0,85	0,20	0,05	0,29	0,06
Casablanca	0,63	1,00	0,89	1,00	0,40	0,51	0,27	0,25
San Antonio	0,44	1,00	0,83	0,86	0,10	0,18	0,03	0,05
Maipo Alto	0,37	0,58	1,00	0,77	0,25	0,08	0,21	0,01
Maipo	0,64	0,58	0,97	0,77	1,00	0,63	0,66	0,02
Cachapoal	0,28	-	0,87	0,67	0,25	0,18	0,31	0,09
Colchagua	0,52	-	0,69	0,47	0,80	0,92	0,84	0,06
Curicó	0,38	0,38	0,67	0,44	0,70	0,20	0,55	0,08
Maule	0,41	0,38	0,54	0,31	0,65	0,52	0,36	0,01
Itata	0,16	0,08	0,25	-	0,20	0,23	0,31	0,10

Fuente: Elaboración propia.

Las variables representadas por las abreviaciones C1 a C7 están definidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 29: Nombre de los coeficientes utilizados en el cuadro anterior.

C1:	Flujo
C2:	Distancia geográfica a Santiago
C3:	Distancia geográfica a Valparaíso
C4:	Cantidad de viñas
C5:	Infraestructura turística
C6:	Oferta de servicios turísticos
C7:	Atractivos turísticos anexos

Fuente: Elaboración propia.

- d) Posteriormente dicho resultado será comparado con los resultados del análisis de sensibilidad realizado y el juicio inexperto del alumno memorista con tal de obtener un resultado final y así comenzar el estudio en profundidad en el valle con mayor potencialidad.

El resultado obtenido es claro puesto que, tanto el promedio de los porcentajes de las valoraciones de los parámetros entregados por los 3 expertos turísticos consultados y el análisis de sensibilidad matemático realizado entrega como resultado que el valle del Maipo Costa es aquel que cuenta con mayor potencial para establecer un tour operador debido a su gran cantidad de viñas y cercanía a los principales mercados emisores de turistas de Chile. Estos resultados son concordantes con aquellos que obtuvo el alumno memorista a pesar de no contar con un juicio experto a la hora de evaluar esta situación.

Es por esto que el estudio en profundidad a realizar se hará en el Valle del Maipo Costa, el cual se plantea a continuación.

8. ESTIMACIÓN DEMANDA REAL DEL ENOTURISMO EN EL VALLE DEL MAIPO COSTA.

Para poder elaborar proyecciones adecuadas y reales en el plan de negocios es necesario conocer lo más fielmente posible la demanda de la industria en estudio. Para eso se considera que lo más adecuado es visitar personalmente a los encargados del desarrollo enoturístico, tanto del valle como las viñas pertenecientes a éste. El método a utilizar para determinar la demanda real por los servicios y productos turísticos será la encuesta en profundidad; dicha encuesta pretende revelar los aspectos más importantes del negocio: cantidad de turistas en las distintas temporadas (baja, media y alta), una estimación de su disposición a pagar (como consecuencia de los precios promedios por programa “comprado” por turistas) para las 3 líneas de negocios: alojamiento, alimentación y excursiones y experiencias.

8.1. Entrevistas en profundidad a los encargados de turismo de algunas viñas seleccionadas del valle del Maipo Costa.

Una vez adquirido el conocimiento básico del negocio, los turistas que visitan las viñas y los valores que están dispuestos a pagar se procede a confeccionar la pauta de la conversación para las entrevistas personales con las distintas encargadas de las secciones de

turismo de las viñas del valle Maipo Costa. La pauta de conversación fue resultado de una propuesta inicial por el alumno memorista hacia sus profesores guía y una posterior corrección de éstos la cual, además, sufrió cambios durante la aplicación con tal de adaptarse completamente a las necesidades de información buscadas.

La solicitud inicial de los profesores guía de este estudio consistió en la demostración del conocimiento adquirido por el alumno durante este trabajo quienes, posteriormente, modificaron la entrevista de acuerdo a un mini Delphi debido a su experticia en el tema turístico y la creación de instrumentos adecuados y precisos de recolección de información, el cual puede encontrarse en el anexo 11.13.

El valle del Maipo Costa está compuesto por 22 viñas, las cuales fueron analizadas a través de sus páginas web y sistematizadas en las tablas enseñadas en el capítulo previo. Como no es posible visitar todas las viñas, tanto por tiempo destinado a este trabajo de memoria como por el costo que esto implica por el investigador, se ha determinado seleccionar aleatoriamente al 50% de las viñas del valle a las cuales se les intentará entrevistar. El primer filtro para seleccionar las viñas a entrevistar fue la búsqueda de información para contactarla puesto que si esta información no existe no habrá posibilidad que la viña ofrezca producto turístico alguno.

De las 22 viñas del valle 4 no contaban con información de contacto; es decir, si el día de mañana un turista quiere visitarlos no podrá porque no hay forma de ubicarlos. Las viñas que no presentan información o tienen su página caída son la viña Carmen, viña Antiyal, viña Doña Javiera y viña Ventisquero.

En base a lo anterior el universo muestral a entrevistar se redujo a 18 viñas razón por la cual se deben elegir 9 aleatoriamente para realizar la entrevista en profundidad; sin embargo se eligieron 10 viñas a entrevistar (en el caso de encontrar problemas) las cuales fueron: Hacienda Alhué, viña Chocalán, viña Sol y Viento, viña Undurraga, viña Santa Carolina, viña Almaviva, viña Santa Rita, viña Santa Ema, viña Santa Inés de Martino y viña Tarapacá Ex Zavala.

De las 9 entrevistas a realizar sólo se entrevistó a 7 puesto que fue imposible realizar la entrevista a las otras 3 viñas. Se llamó en más de 3 ocasiones a la encargada de turismo de la viña Tarapacá Ex Zavala quienes nunca contestaron el teléfono mientras que la viña Santa Carolina, a pesar de haber fijado una reunión y mostrar mucho interés, no se pudo entrevistar porque la encargada de turismo canceló debido a su gran carga de trabajo mientras que la entrevista a la viña Santa Rita se canceló a último minuto puesto que el entrevistador se atrasó en el camino debido a un gran tráfico en el pueblo de Paine un día de fuerte lluvia.

Los resultados obtenidos de la entrevista realizada a las otras viñas se presentan a continuación:

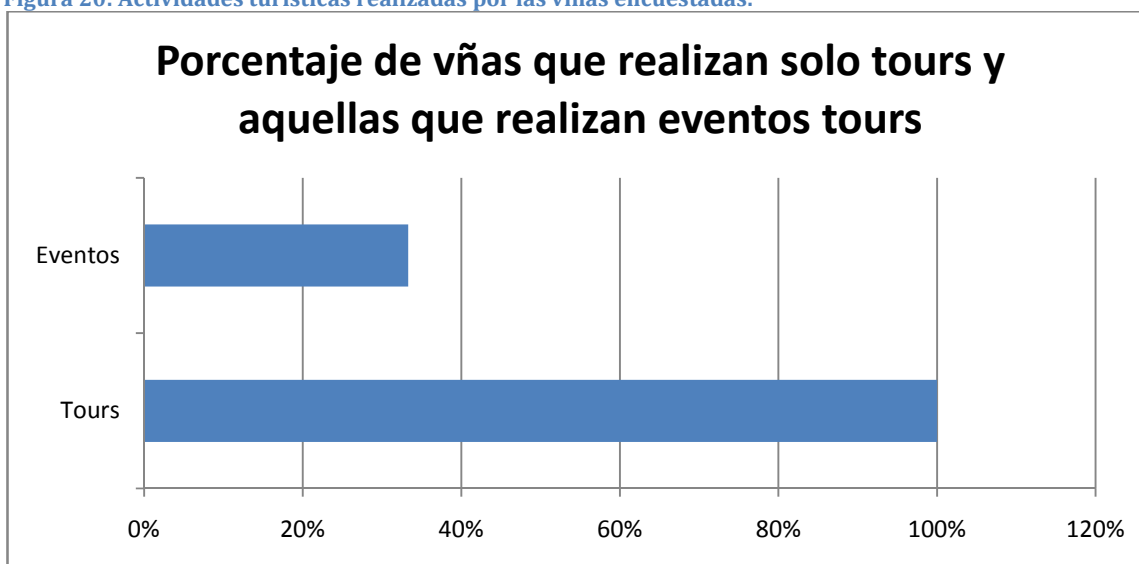
Cuadro 30: Contactos entrevistas y las empresas a las que pertenecen.

Nombre empresa	Nombre	Mail	Teléfono
Viña Undurraga	Nora Gutierrez	ngutierrez@undurraga.cl	3722850
Viña Sol y Viento	Carmen Paz Bahamondes	cpaz@solyviento.cl	76530537
Viña de Martino	Tatiana Farfán	tfarfan@demartino.cl	8192062
Viña Chocalán	Julie Fêvre	visitas@chocalanwines.com	2087401
Viña Almaviva	Diego Garay	dgaray@almaviva.cl	S/I
Hacienda Alhue	Francisco de Toro	haciendaalhue@yahoo.com	09-3312008
Viña Santa Ema	Cecilia Mitre	cmitre@santaema.cl	6637129

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de las ventas anuales de las divisiones turísticas de las distintas viñas entrevistadas alcanza \$51.750.000.- mientras que el tipo de actividad turística realizada por las empresas se presenta a continuación:

Figura 20: Actividades turísticas realizadas por las viñas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de contar con una vasta y preparada infraestructura sólo el 33,3% de las viñas realiza eventos al interior de su recinto, negocio que puede ser complementario a los tours ofertados actualmente.

La cantidad promedio de visitantes al año ronda las 3225 personas lo que, relacionado con las ventas anuales, entrega un precio promedio por tour de \$16.046.-. Sin embargo lo anterior los turistas podrían dejar mayores recursos en la zona puesto que no existe restaurant u hotel alguno que permita a éstos disfrutar más y de mejor manera los atractivos de la zona.

A continuación se les preguntó sobre la cantidad de trabajadores del área turística y sus subdivisiones, las cuales son presentadas a continuación:

Cuadro 31: Cantidad de trabajadores en la viña de acuerdo a labor realizada.

Recursos humanos	Cantidad promedio de trabajadores en viña
Asociados a las experiencias	3,0
Venta de souvenirs	1,3
Cuántos guías turísticos trabajan	2,2
Cuántos idiomas hablan	2,5
Cuántos trabajan permanentemente	1,7
Cuántos trabajan a honorarios	0,5

Fuente: Elaboración propia.

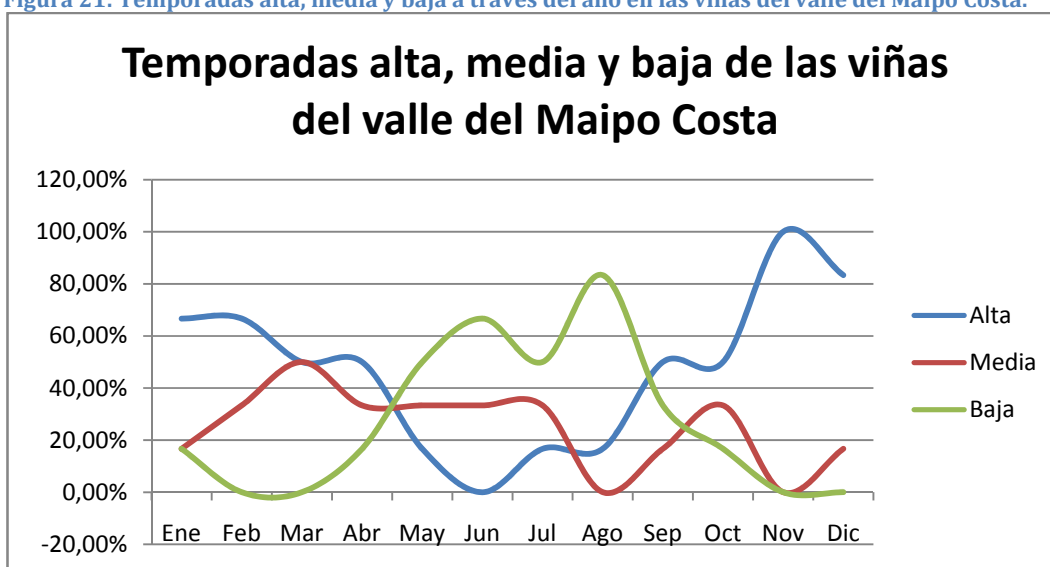
En el cuadro se observa que las viñas cuentan, en promedio, con 3 trabajadores en el área turística de los cuales sólo 2,2 son guías turísticos; es decir, claramente el guía es muchas veces el director del área turística; además se observa que los guías turísticos del rubro han sido bien preparados porque, en general, ellos hablan más de 2 idiomas (incluido español).

Además se observa que existe un buen nivel de trabajadores a tiempo completo que cuentan con contrato puesto que alrededor de 2 personas, de un promedio total de 3, cuenta con contrato; es decir, un 56,7% de los trabajadores cuenta con contrato.

A pesar que no hay hoteles ni restaurantes en las viñas encuestadas, algunas de éstas tienen sectores habilitados para servir alimentos, tales como un quincho o una mesa al interior. La comida es preparada al interior de la casa o simplemente en una parrilla, por lo que el único personal contratado es gente local para trabajar de meseros. Dichos lugares, al aire libre o interior promedian un total de 31,5 comensales máximos a alimentar.

Un indicador muy importante en el turismo es la estacionalidad de las llegadas, las cuales son presentadas en la siguiente figura:

Figura 21: Temporadas alta, media y baja a través del año en las viñas del valle del Maipo Costa.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura se observa que los meses más importantes para el negocio enoturístico son Noviembre y Diciembre donde el 100% y 82% de las viñas declararon encontrarse en temporada alta respectivamente, produciéndose una baja importante desde el mes de Enero (64%) en

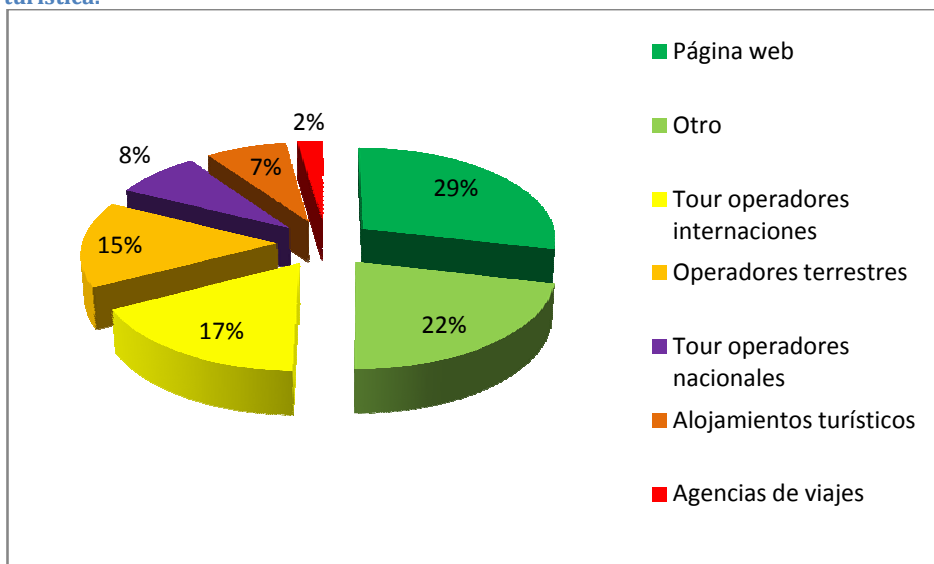
adelante alcanzando su peor punto en el mes de Junio, pleno invierno y sin arribo de brasileros, quienes pagan los costos fijos de estos negocios en invierno. En cuanto a la temporada media hay un *peak* en Agosto, donde alrededor del 80% de las viñas se encuentra en ésta temporada. Por último se comenta que la temporada baja alcanza su máximo en Marzo (50% de las viñas declaran encontrarse en temporada baja) pero, aún así, sus porcentajes son bajo en relación a las otras curvas.

En general la proporción de chilenos que asiste a este tipo de turismo es baja no sobrepasando el 17,3% de los turistas en la temporada baja; en las otras temporadas la asistencia de los chilenos a este tipo de actividades decae alcanzando un 15,4% en temporada media y un 14,2% en alta.

En cuanto a la promoción turística la totalidad de las viñas la realiza en su propia página web o por medios propios mientras que sólo el 66,7% de ellas la realiza, además de la promoción anteriormente mencionada, a través de Agencias de Viajes y Tour Operadores. Ninguna de ellas está asociada a una ruta del vino, por lo que no existe promoción desde esta entidad.

La asociación en esta industria es de suma importancia porque le permite, por ejemplo en el caso de los tour operadores internacionales, llegar a mercados o nichos de clientes que hubiera sido muy difícil en el caso de hacerlo en forma solitaria. Es por la razón anterior que se deben analizar las relaciones entre los distintos actores de la industria turística a través de la cantidad de ventas de la empresa derivadas de esta relación. A continuación se muestra un Figura que resume esta relación en el cual el medio más importante para atraer turistas, el día de hoy, es la Página web seguido, desde cerca, por otros actores de la cadena. Los actores mencionados como otros son libros y mapas como *Lonely Planet* y medios propios (*mailing* o alguna otra herramienta) mientras que la entidad menos importante es la agencia de viajes, que en promedio sólo se derivan el 2% de las ventas totales realizadas.

Figura 22: Ventas totales de las viñas derivadas por la relación con distintos actores de la cadena de valor turística.



Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que el principal ingreso de las ventas totales se genera por las ventas directas de la página web (29%) seguido por otros medios con un 22%; los tour operadores internacionales y los operadores terrestres aportan, en conjunto, el 32% de las ventas totales de la empresa.

Asociada a la pregunta anterior se consulta sobre los principales actores con los que ellos trabajan, los cuales son resumidos a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 32: Principales actores de la cadena de valor turística con los cuales trabajan las viñas del valle del Maipo Costa.

Tour operadores internacionales	Agencias de viajes	Operadores terrestres	Alojamientos turísticos	Página web
Protour CTS turismo First Premium Sport Tour Slow Travel Lit Travel Sat de Chile DMC Aubercrombie Enotour Sernatur Tour Avión	Turis Tour Proyecto 54 (Brasil) Turismo Peulla Andina del Sud CBC	Sin información	Atton Neruda Hyatt Sheraton Ritz Carlton Marriott	Sin información

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la última pregunta que respondieron, se les consultó si a través del área enoturística de la viña pretenden dar a conocer, promocionar y fidelizar a los clientes o la creación de un modelo enoturístico autosustentable la cual respondieron, sorprendentemente, 50% - 50%; es decir, la mitad de las viñas encuestadas creó esta área para fidelizar y promocionar los productos mientras que la otra mitad la creó bajo el supuesto que debía ser autosustentable; de lo contrario se cerraría nuevamente.

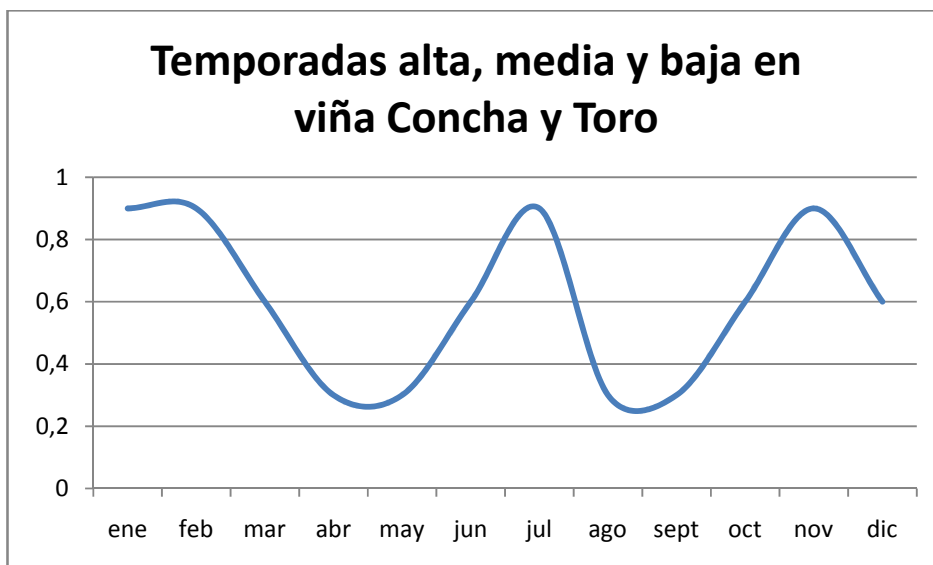
Por último, la pregunta respecto a la estructura de costos ha sido dejada fuera del análisis puesto que sólo 1 viña la contestó dado que el resto de los encargados turísticos no tenían idea de estos valores.

En paralelo con las entrevistas realizadas en el valle del Maipo Costa se entrevistó al encargado turístico de la viña Concha y Toro por ser la viña ícono y líder indiscutido del mercado debido a su gran cantidad de turistas que lo visitan día a día – año a año; los resultados de la entrevista se presentan a continuación:

El encargado de turismo es José Manual García-Huidobro y su correo electrónico es jmgarcia@conchaytoro.cl quien menciona que la viña realiza Tours y eventos los cuales generan un ingreso aproximado de \$1.500.- MM anuales el año 2.007. El área de relaciones públicas y turismo cuenta con 24 personas que trabajan día a día, entre los cuales 7 trabajan en la tienda, 14 guías turísticos que hablan inglés y español, de los cuales 7 trabajan a tiempo completo y el resto a medio tiempo y las otras 3 personas son administrativas.

Dada su cercanía a Santiago no cuentan con hotel ni restaurant establecido como tal sino que, en cambio, tienen un *wine bar* en el cual se ofrecen quesos y otros aperitivos para acompañar la degustación vitivinícola.

Figura 23: Temporada promedio observada por la viña Concha y Toro durante el año.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura se observa que la temporada alta ocurre en los meses de Enero, Febrero, Julio y Noviembre y la temporada baja en Abril, Agosto y Septiembre.

En relación al promedio del 15,6% de turistas chilenos aproximados en las viñas del valle del Maipo Costa la viña Concha y Toro presenta un promedio de 4% para los visitantes chilenos es decir, 4 veces menor que las viñas del valle del Maipo Costa. La razón es que la promoción de la viña Concha y Toro está casi en su totalidad en el turista extranjero.

Del total de visitantes que llega a la viña el 50% lo hace por medio de tour operadores internacionales mientras que el otro 50% lo hace porque ya conoce la marca del vino y desea conocer dónde se produce el famoso Casillero del Diablo, vino en torno al cual sucede el tour de la viña.

Por último se menciona que la viña comenzó el área turística, luego de los problemas tenidos inicialmente 30 años atrás, con la intención de fidelizar al cliente y, además, ser autosustentable.

8.2. Entrevistas en profundidad a operadores enoturísticos de la industria vitivinícola nacional.

Un actor importante dentro de la cadena de valor turística es el operador turístico quien agrupa, ordena y/o crea los paquetes turísticos para los clientes finales o turistas los cuales pueden llegar directamente a ellos o a través de una agencia de viajes.

Los operadores enoturísticos entrevistados fueron Enotour, Slow Travel y TurisVino los cuales partieron sus negocios hace menos de 2 años lo que habla de una industria incipiente de buenas perspectivas.

Con respecto a las ventas promedio del año o cantidad de visitas obtenidas no se quiso dar información puesto que las empresas llevan menos de un año operando; sin embargo se puede

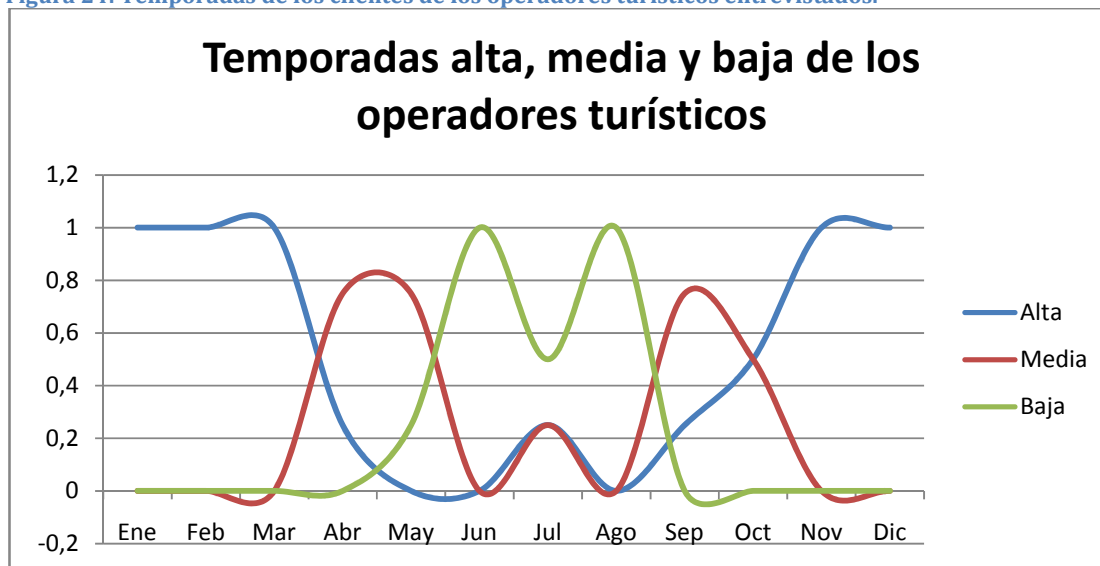
decir, dadas las entrevistas realizadas que el negocio iba “con viento en popa” puesto que algunos ya tenían reservas para marzo del próximo año.

De los 3 tour operadores sólo 1 se dedica a la venta exclusiva de tours, ya sea con menor o mayor grado de complejidad, el segundo se dedica a la venta de tours y realización de consultorías turísticas y el tercero, aparte de vender tours, se dedica a la capacitación y certificación de calidad del producto turístico puesto que, como explican, su empresa será mejor si cada una de las empresas con las cuales tratan son mejores.

En general las estructuras organizacionales de los tour operadores son “livianas” puesto que sólo tienen una plana gerencial-ejecutiva y un asistente o secretaria que realiza las labores domésticas de las oficinas. Los guías turísticos se contratan a medida que sea necesario realizar el tour y los servicios de transporte son subcontratados puesto que no es el “core business” de los tour operadores transportar a sus clientes.

Las temporadas que viven los operadores turísticos son las siguientes:

Figura 24: Temporadas de los clientes de los operadores turísticos entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

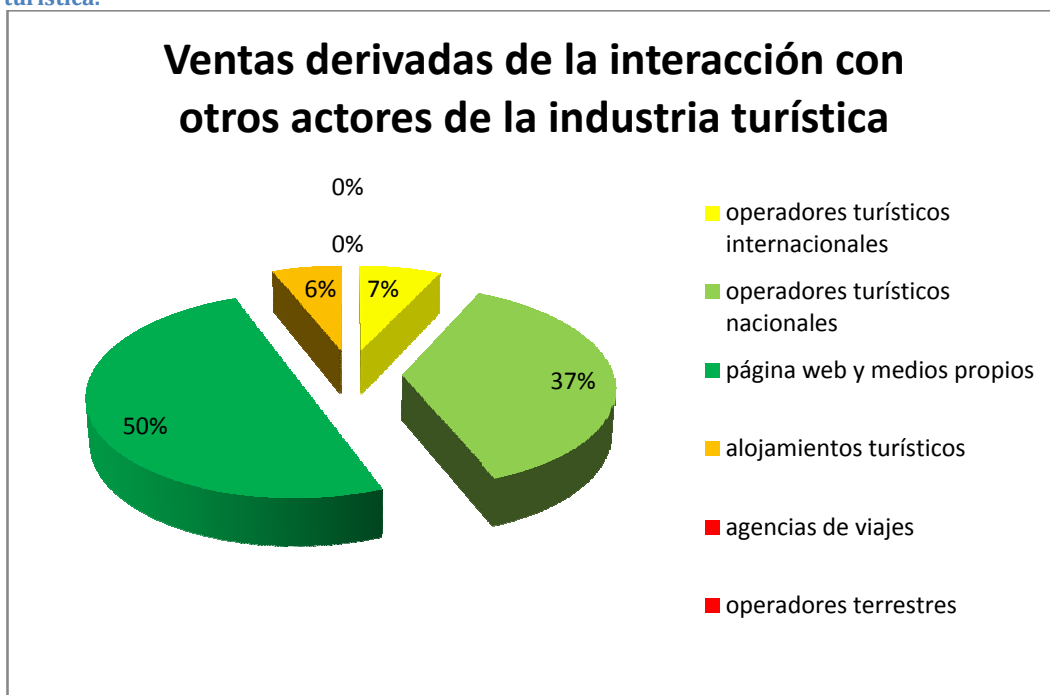
Se destaca que todos los tour operadores poseen una temporada alta en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Noviembre y Diciembre y sólo un 20% la vive en Julio mientras que la temporada media se vive, casi totalmente, en los meses de Junio y Agosto dejando Abril, Julio y Septiembre como temporada baja.

Con respecto a los turistas se destaca que, aproximadamente, el 7% de ellos son Chilenos, valor inferior en alrededor de 35 puntos porcentuales del promedio que informaron las viñas. Esto habla que el turista Chileno prácticamente no se acerca a los tour operadores para visitar una viña sino que se contacta directamente con ella para organizar el tour.

En cuanto a la promoción de los operadores turísticos, ésta se realiza de formas muy diferentes entre los 3 puesto que uno se enfoca totalmente en su página web, el segundo entrega folletos en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Santiago y el tercero por medio de su página web y el establecimiento de alianzas con organismos expositores de ferias para llegar a más gente.

Las ventas derivadas de la interacción con los diferentes actores de la industria turística se resumen en la siguiente figura presentada a continuación:

Figura 25: Ventas totales de las viñas derivadas por la relación con distintos actores de la cadena de valor turística.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura se desprende que el medio de promoción más utilizado y por lo tanto más importante, para los operadores turísticos es la página web y los medios propios seguidos por la relación con operadores turísticos nacionales.

Cuadro 33: Principales actores de la cadena de valor turística con los cuales trabajan los tour operadores entrevistados.

Agencias de viajes	Tour operadores internaciones	Operadores terrestres	Alojamientos turísticos	Página web
Sin Información	Cascada expediciones Cocha Chile Nativo Azimut ATN Turismo Milodón ADS	Sin Información	Sin Información	Sin Información

Fuente: Elaboración propia.

9. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL OPERADOR TURÍSTICO.

De acuerdo a lo mencionado en la metodología y dada la investigación realizada a través de los contenidos de las páginas web de las viñas y las entrevistas en profundidad realizadas en las viñas del valle del Maipo Costa se realiza el siguiente análisis estratégico, tanto para el medio interno como para el medio externo en el cual se desenvolverá el negocio a planificar.

9.1. Desarrollo de la estrategia.

9.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- i. **Amenaza de competidores potenciales:** al igual que para el negocio que se plantea desarrollar en este trabajo de memoria no existe ninguna barrera de entrada para el desarrollo de nuevos operadores turísticos en la industria, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta. Esta razón radica en que las viñas preferirán trabajar con la mayor cantidad de operadores turísticos posibles con al intención de llegar a la máxima cantidad potencial de turistas.
- ii. **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:** el mercado no está maduro tal y como se ha podido constatar en las entrevistas presenciales poco a poco han ingresado los tour operadores a la industria vitivinícola nacional además, cada uno de ellos tiene un público objetivo bien definido y, en algunos casos, se intersectan entre ellos; sin embargo existe una gran variedad de tours y vetas que pueden ser desarrolladas en las que hoy día nadie trabaja, razón por la cual la rivalidad entre los competidores tiene un nivel medio.
- iii. **Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores:** esta amenaza es de alto poder porque el tour operador necesita, como insumo primordial para poder funcionar, el servicio de sus proveedores. En este casos sus proveedores críticos son las viñas las cuales pueden, debido a que poseen la parte más importante de los tours enológicos, negociar los precios.

Para minimizar este poder lo que se debe hacer es establecer relaciones, negocios y tours con diferentes viñas en el valle del Maipo Costa con tal de poder, de cierta forma, negociar los precios debido a que, eventualmente, el operador turístico puede terminar la relación con una viña cualquiera debido a una política abusiva.

- iv. **Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores:** el poder de los compradores y su probable crecimiento es bajo porque no existe una concentración de los clientes en el mercado y los productos del operador serán diferenciados del resto de los operadores y entre sí con tal de minimizar este poder. Desde otro punto de vista los clientes comprarán, por lo general, una sola vez un tour y la próxima vez comprarán, si es que deciden hacerlo con el mismo operador turístico, un tour diferente razón por la cual su poder de negociación es aún menor; además los compradores no pueden integrarse verticalmente para crear su propio tour a pesar que, un cliente puede replicar el tour a su medida y con relativa buena calidad.

- v. **Amenaza de productos sustitutos:** esta amenaza es alta puesto que, por más que se deseen crear productos altamente diferenciados los productos sustitutos se encuentran por doquier en el mercado; desde los simples tour con degustación que ofrecen las viñas hasta tours en viñedos de Chile y Argentina pasando por toda una gama intermedia que recorre las viñas del país. Esta amenaza es la principal causante de los bajos precios de venta (dada la cantidad de productos sustitutos) y, por ende, disminución de márgenes por lo que se recomienda diferenciar lo máximo posible el tour para que, considerando la elasticidad-precio del cliente éste no pueda cambiarse.

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter se concluye que, en general todos los participantes tienen altas fuerzas de negociación (excepto los compradores) por lo que el mercado no es un lugar fácil para realizar el negocio; sin embargo entrega la noción de maximizar la diferenciación entre productos del propio operador y de sus pares para minimizar el efecto de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores además de conseguir la mayor cantidad de proveedores posibles con tal de minimizar su poder y mermar, de cierta forma, el ingreso de potenciales competidores el mercado por medio de la creación de lazos estrechos con las viñas.

9.1.2. Análisis FODA:

Este modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se creó para analizar el medio interno de un mercado al cual se desea ingresar con tal de obtener rentabilidades por sobre el promedio dado que postula el conocimiento de las fortalezas de la empresa para así poder potenciarlas y sacarle el máximo provecho además de sus debilidades para trabajarlas y solucionarlas para convertirlas posteriormente en fortaleza. Respecto al entorno reflexiona sobre las oportunidades que en él existen para sacarles el máximo de provecho junto con sus amenazas para así no perderlas de vista; modelo que a continuación se presenta:

- i. **Fortalezas (de la empresa):** integración vertical hacia adelante por medio de la publicidad que se puede obtener por medio del programa “Terruá, enoturismo en Chile” que se está presentando a través del canal 13 cable el cual da a conocer el enoturismo nacional y se puede llegar a un público algo reticente para acceder a estos tours como lo es el público Chileno. En este minuto es el único tour operador que está realizando este tipo de publicidad lo que se puede utilizar para atraer de mejor manera a las viñas y así lograr mejores productos enoturísticos.
- ii. **Oportunidades (en el entorno):** la preocupación de la municipalidad en desarrollar a los empresarios pequeños los cuales pueden aportar una mayor diversificación a los productos turísticos además de la creación de la reserva de la biósfera en los Altos de Cantillana que se puede transformar en un polo de atracción turística y por ende, mayor flujo de turistas para el tour operador.

Otra oportunidad existente en el medio es la gran cantidad de viñas que posee el valle, lo que beneficia al operador turístico porque le brinda una amplia posibilidad de crear tours diferentes.

Con respecto a los turistas se puede mencionar otra oportunidad o nicho en el cual acceder a los turistas: el conocimiento. El 75% de los turistas, según respuesta de 96 viñas del país, tiene un conocimiento básico del vino y su proceso, el 23% tiene un conocimiento

medio y sólo un 2% tiene un conocimiento elevado²⁵ turista que, según los operadores turísticos, esta muy interesado en aprender²⁶ razón por la cual existe la posibilidad de enfocarse a un nicho en el cual se pretenda enseñar exclusivamente de este tema.

- iii. **Debilidades (de la empresa):** entre las principales debilidades se encuentra que, en este minuto, no tiene una estructura para trabajar en el desarrollo del plan de negocios por lo que será necesario contratar empleados que se dediquen a las labores domésticas que se realizan a diario en las distintas oficinas además de encontrarse en una gran desventaja con respecto a los otros tour operadores porque debe comenzar a formar su base de clientes y establecer relaciones comerciales con las viñas y otros operadores turísticos nacionales, hecho que requiere todo tour operador al comenzar a operar.
- iv. **Amenazas (en el entorno):** la tranquilidad y pasividad del pueblo de Isla de Maipo, el cual no podría presentar una respuesta negativa ante la presencia de turistas lo que, hasta este minuto, no ha sucedido pero en el futuro podría suceder con el incremento de la actividad. Otra amenaza es la falta de asociatividad, ya sea por recelo o desconfianza entre las distintas viñas, lo que podría llegar a complicar, de cierta forma, el establecimiento del negocio y la creación de tours combinados interviñas. Otra amenaza perceptible es que, en general, el turista que va a Isla de Maipo no tiene el perfil del enoturista puesto que en general pertenecen al sector C, D y hasta E de la región Metropolitana²⁷ y una minoría es aquella de perfil adecuado para el negocio; sin embargo los turistas que no pertenecen al perfil buscado por el negocio se quedan fuera de la comuna en los campings.

Del análisis FODA se infiere que la empresa debe trabajar arduamente los primeros meses en establecer relaciones comerciales, tanto con tour operadores internacionales como con las viñas, quienes será parte importante e integrante del producto turístico a ofertar. También se destaca la enorme potencialidad que existe en el valle el cual, además, se cree podrá establecerse como un destino turístico en el mediano plazo gracias a los esfuerzos que se están realizando en el sector turístico, tanto por la comuna como por las instituciones gubernamentales y ONGs.

Con respecto a los turistas se define una gran oportunidad respecto al tipo de turismo a realizar, el cual puede concentrarse en la enseñanza del vino y su proceso puesto que, de acuerdo a las encuestas realizadas, es lo que el turista está solicitando.

9.2. Misión y visión del negocio

Misión: ser el canal de comunicación, la vía motora, por la cual el turista se encuentre y conecte con la viña a través de una experiencia única, irrepetible e inolvidable.

Visión: crecer sosteniblemente hasta ser el principal operador turístico del valle del Maipo, especializando y perfeccionando sus productos en este valle para que, una vez consolidado, se expanda hacia otros valles de Chile y Argentina.

²⁵ Fuente: respuesta de las 96 viñas abiertas al turismo en el año 2007 realizada por Grand Cru consultores y difundida a través de la "Radiografía del turismo del vino en Chile."

²⁶ Fuente: encuesta tour operadores 2007 realizada por Grand Cru consultores y difundida a través de la "Radiografía del turismo del vino en Chile."

²⁷ Información recogida de la entrevista en profundidad realizada al coordinador turístico de la municipalidad de Isla de Maipo.

9.3. Estrategia del marketing: modelo STP.

Como se mencionó en la metodología y de la información obtenida en las entrevistas se puede inferir el siguiente modelo de Segmentación, Targeting y Posicionamiento el cual será posteriormente tratado en mayor profundidad en el desarrollo del plan de marketing.

9.3.1. Segmentación: de la información recolectada durante las entrevistas realizadas, tanto a los tour operadores como a las viñas, se pueden identificar claramente 2 grupos de clientes: nacionales y extranjeros.

Es necesario comentar además que los principales turistas extranjeros son brasileros, europeos (ingleses y españoles) y estadounidenses pero es muy difícil poder diferenciarlos para poder realizar un targeting adecuado posteriormente debido a la falta de información.

Figura 26: Segregación del universo de turistas en 2 segmentos principales.

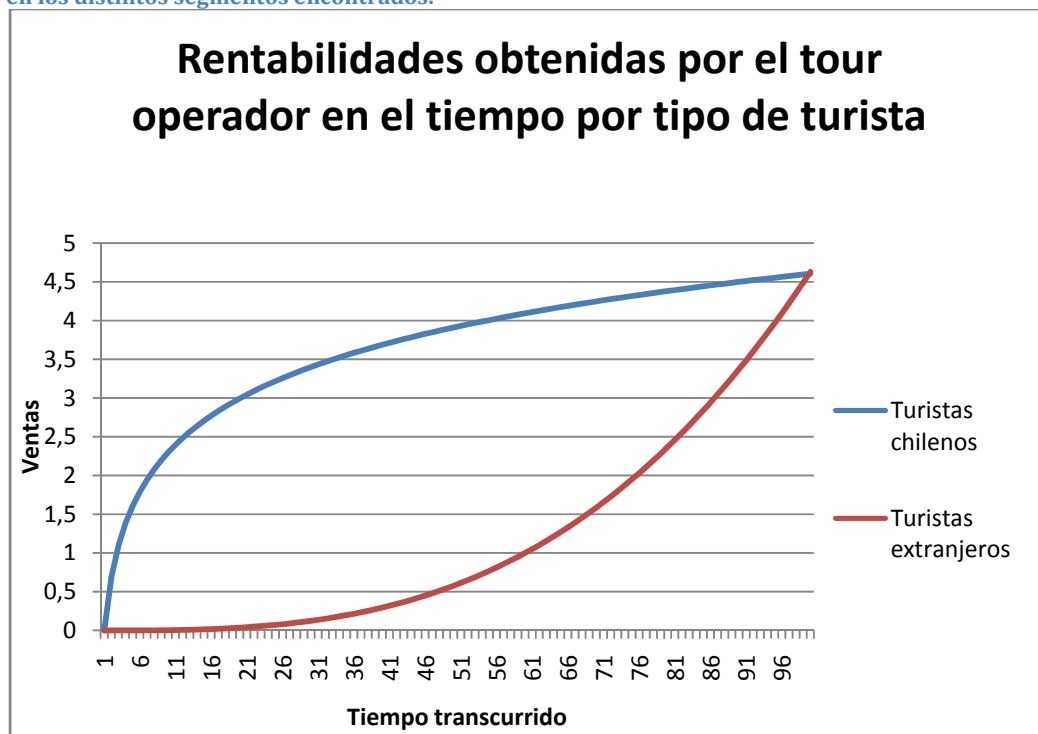


Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Targeting: Para el *targeting* hacen falta los gastos promedio de los turistas nacionales e internacionales, los cuales se deben conseguir para fundamentar de forma adecuada esta elección. Sin embargo, dada la cantidad de extranjeros por sobre la cantidad de turistas chilenos se puede inferir que es un mejor segmento al cual dedicarle sus esfuerzos y, además de esto, agregamos la convicción que el turista extranjero gasta más por salida que el turista chileno el lector se podrá dar cuenta que dicho segmento es más atractivo.

Anexando al análisis realizado el hecho que el turista nacional, de acuerdo a la información entregada por los entrevistados, es útil al momento de encontrarse en temporada baja y además, dada la cadena de comercialización de la industria turística, la empresa ve los retornos a sus esfuerzos mucho más rápido en el mercado nacional que en el internacional, hecho que se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 27: Rentabilidades del tour operador de acuerdo a su esfuerzo en el canal de distribución en los distintos segmentos encontrados.



Fuente: Elaboración propia.

Es por el argumento anterior que, a pesar del resultado obtenido de acuerdo al targeting del modelo, no se dejará de lado el mercado de turistas nacional porque representa grandes ventajas para el tour operador, desde suplir la necesidad de continuidad de giro en temporada baja como el hecho de abrirse a un completo mercado que, dicho sea de paso, no ha sido captado por los actuales tour operadores que están trabajando en el área.

9.3.3. Posicionamiento: el posicionamiento se debe analizar con respecto a los dos principales grupos de turistas al cual el operador piensa ofrecer sus productos: enoturistas chilenos y enoturistas extranjeros.

La principal estrategia del operador turístico será el posicionamiento como el único tour operador especializado en la enseñanza de este arte milenario de elaborar vino para así ofrecer a los turistas nacionales, quienes son los que menos saben de vinos, un producto especial y lúdico sobre el proceso de elaboración, fermentación y embotellamiento hasta una visita técnica para dar a conocer el terroir del valle del Maipo a través de las distintas viñas que lo componen.

Esta estrategia es resultado del conocimiento adquirido mediante las entrevistas en profundidad realizadas a las viñas del valle del Maipo, de la Radiografía del turismo del vino en Chile y el aprendizaje como una de las 3 principales motivaciones de los viajes vacacionales, es decir, de los turistas de ocio; segmento que, además,

corresponde a los clientes más sofisticados que están dispuestos a gastar más en sus viajes.²⁸

Una vez determinada la estrategia mediante la cual se ingresará al mercado, se diseña la táctica mediante la cual se accederá a los clientes; es decir, la forma mediante la cual ellos conocerán los productos que el operador turístico ofrecerá. Para esto se procederá a desarrollar cada una de las 4Ps básicas del *Marketing Mix* (Precio, Plaza, Promoción y Producto) los cuales se detallan a continuación:

- i. **Plaza:** el canal de distribución completo en el cual todos los agentes de la industria turística se encuentran inmersos es el siguiente:

Figura 28: Canal de distribución tradicional.



Fuente: Apuntes de clase “Modelos de Gestión Turística” dictado por el profesor Esteban Zarate en primavera del 2007.

En la figura se puede observar que la cadena de distribución es reactiva a la demanda y que, además, son los clientes quienes buscan a los oferentes. Antiguamente, en el flujo tradicional, era el cliente quien demandaba los servicios turísticos a las agencias de viajes para que luego un operador turístico “emisivo” (aquel donde reside el cliente) agregara las demandas realizadas a varias agencias de viajes. Una vez que el operador turístico ha agregado la demanda de los futuros turistas solicita los servicios de transporte origen-

²⁸ Apuntes clase N°2 “Modelos de Gestión Turística” realizado por el profesor Esteban Zarate.

destino y se comunica con el operador receptivo (aquel que se encuentra en destino) para que agrupe la oferta de servicios y productos locales.

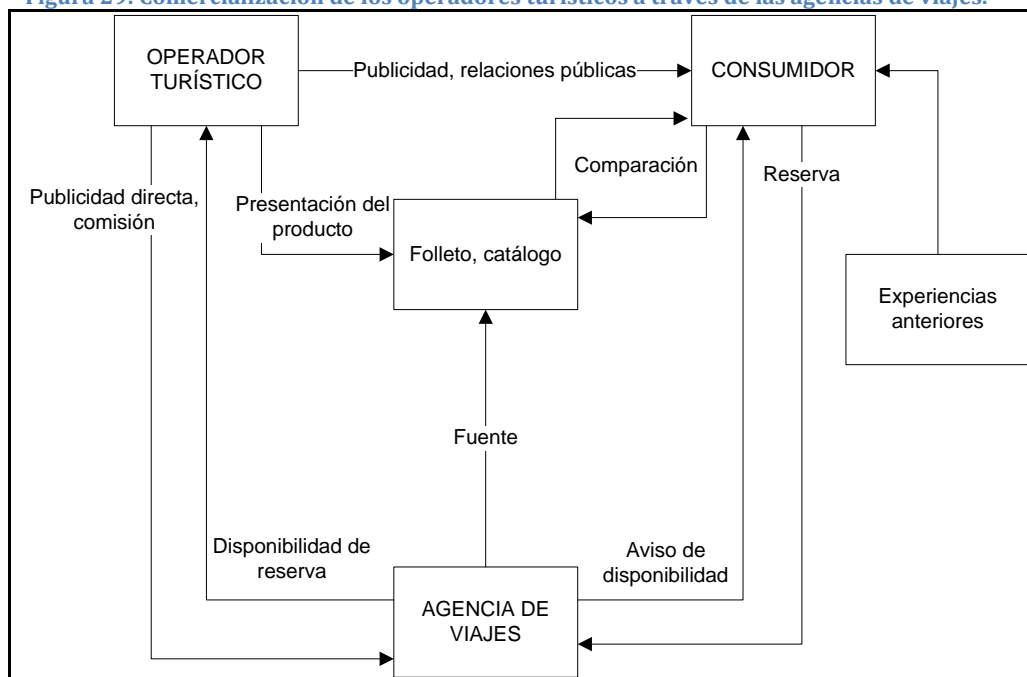
De la ilustración se concluye que a medida que el operador turístico se encuentre más cerca del cliente final tendrá mayor poder de negociación por lo que sus márgenes de venta serán mayores que si el mismo operador se encuentra más cerca de los productos y servicios a ofrecer

Sin embargo el canal de distribución tradicional no puede dejarse de lado porque los enoturistas estadounidenses, ingleses y alemanes, que representan el 40,3% de los enoturistas internacionales de las viñas y tour operadores del país, utilizan las agencias de viajes para programar sus vacaciones en un 90%, 80% y 65% respectivamente por lo que es necesario utilizar el canal tradicional para poder acceder a ellos.

Es por las razones anteriormente explicitadas que el operador turístico comercializará sus productos mediante la comercialización a través de las agencias de viajes y la comercialización directa.

En la figura 29 se observa al consumidor que decide, en base a sus experiencias anteriores y comparaciones de productos turísticos en el catálogo, el lugar donde vacacionará para el cual la agencia de viajes influye de forma directa en la comunicación entre el consumidor y el operador turístico restándole de esta manera utilidades. Sin embargo y probablemente, el consumidor no hubiera comprado el paquete turístico ofrecido por el operador si no hubiera existido la agencia, razón por la cual se debe trabajar con ellas

Figura 29: Comercialización de los operadores turísticos a través de las agencias de viajes.

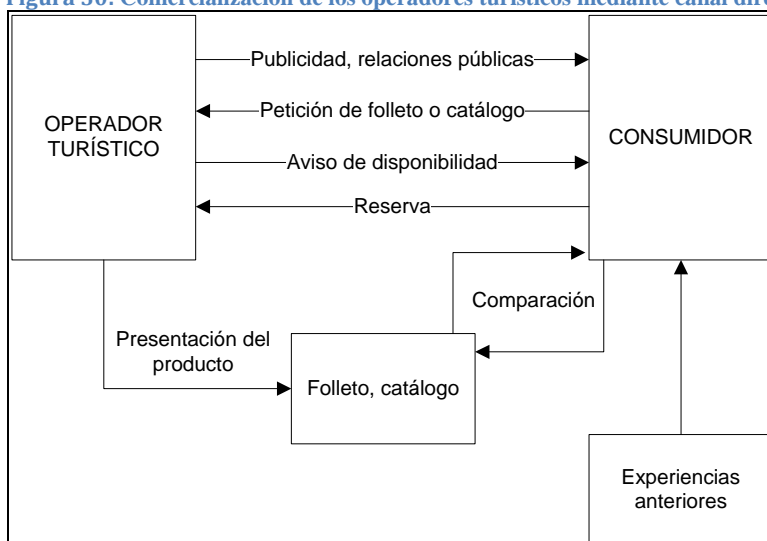


Fuente: Bottomley.

Además de lo anterior, dados los avances de la tecnología y comunicaciones, se puede acceder al consumidor final a través de un canal directo por lo cual ya no se necesita a las agencias de viajes para contactarse con el turista. Esto le permite al operador tener

mayores márgenes de ventas (por su mayor cercanía con el cliente final) el cual puede ser resumido en la siguiente figura:

Figura 30: Comercialización de los operadores turísticos mediante canal directo.



Fuente: Bottomley.

Una vez aclarados los canales de comercialización y el por qué deben usarse ambos se procederá a explicar cuál será la táctica para llegar a los clientes finales.

Lo que se debe hacer, dado que de las entrevistas se adquirió el conocimiento de los principales tour operadores internacionales (emisivos) con los cuales los actuales tour operadores receptivos trabajan y los tour operadores nacionales (receptivos) e internacionales (emisivos) y agencias de viajes con las cuales trabajan las viñas, es contactarlos durante los primeros meses de trabajo para iniciar el ofrecimiento de productos y servicios. A continuación se detallan los principales agentes de la industria turística a los cuales se contactará inicialmente:

Cuadro 34: Agentes de la industria turística a ser contactados inicialmente.

Tour operadores internacionales	Tour operadores internacionales	Tour operadores nacionales	Agencias de viajes
Protour CTS turismo First Premium Sport Tour Tour Avión Lit Travel Sat de Chile DMC	Aubercrombie Cascada expediciones Cocha Chile Nativo Azimut ATN Turismo Milodón ADS	Slow Travel Enotour Sernatur	Turis Tour Proyecto 54 (Brasil) Turismo Peulla Andina del Sud CBC

Fuente: Elaboración propia.

Una vez contactados los tour operadores y agentes de viajes se les enviará un folleto con la información completa y detallada de los productos turísticos a ser ofertados puesto que, aproximadamente 3 años después de haber realizado esta labor, comenzarán a llegar los

turistas internacionales debido al desfase que se produce en la cadena de comercialización explicado en las hojas precedentes de este trabajo.

Con respecto al canal de comercialización directo que se utilizará será a través de internet puesto que es la forma más económica y eficaz de llegar a los clientes nacionales el día de hoy; de esta forma se agiliza y simplifica la operación, tanto para el consumidor final como para el productor.

ii. Promoción: la promoción se realizará, básicamente, para los clientes del canal de comercialización directo mediante las siguientes actividades:

- Envío de los programas para el fin de semana a través de correos electrónicos los días miércoles en la noche para que pueda ser revisado el día Jueves a primera hora y así recordarles a los potenciales turistas que durante el fin de semana pueden ir a una viña a conocer su proceso de vinificación.
- Desarrollo de una página web en español, inglés y portugués adecuada y completa con la oferta de los tours en ella y una completa guía gráfica para entusiasmar al turista enológico.
- Conseguir el apoyo del medio periodístico nacional a través de reportajes a los tours y a la innovadora empresa recientemente iniciada.
- Aparecer, dentro de lo posible y a un costo no muy elevado, en la revista Wikén del mercurio con tal de acceder a un público mayor.
- Establecer alianzas con clubes importantes del ámbito nacional como el Club del Mercurio y la revista Open de La Tercera.

Con respecto a los canales de comercialización tradicionales, es decir a través de operadores turísticos internacionales y agencias de viajes para los turistas extranjeros, aparecer en las revistas especializadas de turismo como *Travel&Leisure*.

Por último, cada vez que un turista compre un paquete turístico se tomarán y archivarán sus datos personales con tal de poder contactarlo, en caso de asentir al momento de solicitárselo, para enviarle información de los tours y mantenerlo actualizado de los paquetes enoturísticos del operador.

iii. Productos: para efectos de este trabajo de memoria se ha considerado que 4 paquetes turísticos es un número adecuado de productos turísticos a ofertar por el tour operador inicialmente; sin embargo es recomendable, tal y como se explica en capítulo de las recomendaciones futuras, desarrollar más productos para así poder satisfacer las necesidades de tours enológicos de una mayor cantidad de turistas, tanto nacionales como internacionales.

Los 4 productos a ser ofertados inicialmente por el tour operador son:

- Tour “básico”
- Tour “conociendo la enología”
- Tour “*full day: wines & lunch*”
- Tour aéreo “Valle del Maipo: *terroir* espectacular”

1. Tour básico: representa el tour más económico de los 4, es simplemente el tour ofrecido por la viña que se revende. En este tour el operador turístico sólo funciona como canal de comunicación entre el cliente final y la viña siendo el público potencial de esta actividad los chilenos que se deciden a último minuto y

los turistas que se encuentran en Santiago y poseen medio día libre. Este paquete no incluye transporte y, dado que el nombre del operador turístico será el que esté en juego, las viñas a las cuales se les ofertará este tour serán escogidas de acuerdo a su infraestructura (recepción de clientes, baños de turistas, bodega y otras comodidades), organización y, lo más importante, la calidad del guía turístico quien hace la gran diferencia entre tour y tour. Por último, dado que el tour operador pretende posicionarse como el único operador turístico especializado en la enseñanza de la enología, se entregará al momento de realizar la reserva (por medios electrónicos) información complementaria del tour asociada al proceso de vinificación. Este tour tiene una duración aproximada de medio día considerando traslados a viñas del valle del Maipo costa y el paseo por las vides, bodega, sala de guarda, planta embotelladora y sala de ventas (en caso de existir). De acuerdo al estudio realizado durante este trabajo de memoria se recomienda trabajar con las Viñas Undurraga, De Martino y Chocalán.

2. **Tour “conociendo la enología”:** el concepto principal de este tour es acercar al turista al vino, su proceso de creación y su encanto. Por medio de actividades lúdicas se pretende enseñar cuál es el trabajo de un enólogo y cómo va ocurriendo este maravilloso proceso de transformación de uvas en vino. Existen dos posibilidades para realizar este tour:
 - a) **Vinificación:** se realiza durante la época de vendimia (vinos blancos en Marzo y tintos en Abril) y se da a probar y degustar al turista, luego de realizar el tour básico por las dependencias de la viña, desde la uva que es cosechada de las parras hasta el proceso de molienda; posterior a estos se prueban los mostos en distintos grados de fermentación hasta llegar a degustar los vinos en guarda para, por último, degustar vinos terminados. El tour incluye el transporte en caso de ser requerido por el cliente y dura medio día aproximadamente.
 - b) **Ensambla tu propio vino:** dado que el tour de vinificación no puede ser realizado durante todo el año, puesto que la vendimia sólo se realiza Marzo y Abril y de acuerdo al interés del operador turístico de enseñar sobre este proceso, se ofrece el tour de ensamblaje de vinos. En este tour, luego de realizar el tour básico por las dependencias de la viña, se accede al laboratorio en el cual se realiza una charla respecto al proceso de ensamblaje de vinos y se compite por equipos para luego terminar en una cata y premiación al mejor vino. Este tour tiene una duración aproximada de medio día y puede incluir el transporte si así lo requiere el cliente.
3. **Tour “Full day: wines & lunch”:** en este tour se visitan 2 viñas del valle del Maipo costa y se almuerza en el camino entre ambas. El tour puede comenzar por la viña Chocalán para luego de realizar el tour, pasar a almorzar una comida típica chilena en el restaurant “El Parrón de Pomaire” y pasear por el pueblo para luego ir a una segunda viña en dirección a Santiago. De acuerdo al conocimiento del alumno memorista se recomiendan las viñas Undurraga, Sol y Viento y De Martino. Este tour contempla una duración completa de la jornada e incluye transporte y un guía que acompañe al grupo durante todo el día.

- 4. Tour aéreo “valle del Maipo: terroir espectacular”:** este tour es el top de los ofrecidos en el valle del Maipo y no existe alguno igual o similar con el cual compita otro operador turístico. Consiste en un traslado aéreo desde el aeródromo Eulogio Sánchez o Las Condes en dirección hacia Pirque, para luego de sobrevolarlo, recorrer las sinuosas curvas del río Maipo en dirección al Océano Pacífico para así poder darle a los turistas una completa idea de las fantásticas y peculiares características de este valle desde un punto de vista más amplio que el que se puede obtener desde tierra. Durante este tour se puede aterrizar en la Viña Tarapacá, a decenas de metros de la casa patronal o en Melipilla para luego acceder vía terrestre a las viñas de ese sector. Posterior al paseo por la viña se procede a volver al avión para proseguir el camino en dirección a Lo Prado e ingresar a Santiago desde el oeste entregándole una completa panorámica al turista de la ciudad para arribar nuevamente el punto de partida completándose, aproximadamente, una hora en el aire. Este tour contempla el transporte aéreo y terrestre, un guía capacitado que acompañe al grupo con una duración aproximada de medio día.

Dado que el tour operador comenzará a operar desde cero y su conocimiento de los clientes finales, aparte del estudio realizado a las viñas y tour operadores del sector, es bajo se establecerá como directiva de la empresa el Mejoramiento y Medición de la Calidad del Servicio (MMEDCAL) con especial énfasis en la primera etapa de funcionamiento del operador turístico para así externalizar, de cierta forma, el diseño de los servicios y productos turísticos en los clientes²⁹

El sistema MMEDCAL está fundado en la creencia constructivista del cliente sobre el servicio recibido puesto que es el quien lo diseña y construye de acuerdo a sus estados de ánimo, nivel de conciencia, intereses, quiebres, preocupaciones y paradigmas con los que convive mientras dura la experiencia. Es por lo anterior que el rol fundamental del proveedor del servicio es la generación de instancias óptimas para que el cliente construya su experiencia de forma adecuada.

El sistema MMEDCAL consiste de 5 fases, aunque es poco probable que la cuarta fase se produzca puesto que tiene sentido si el servicio es prestado reiteradamente, las cuales son descritas a continuación:

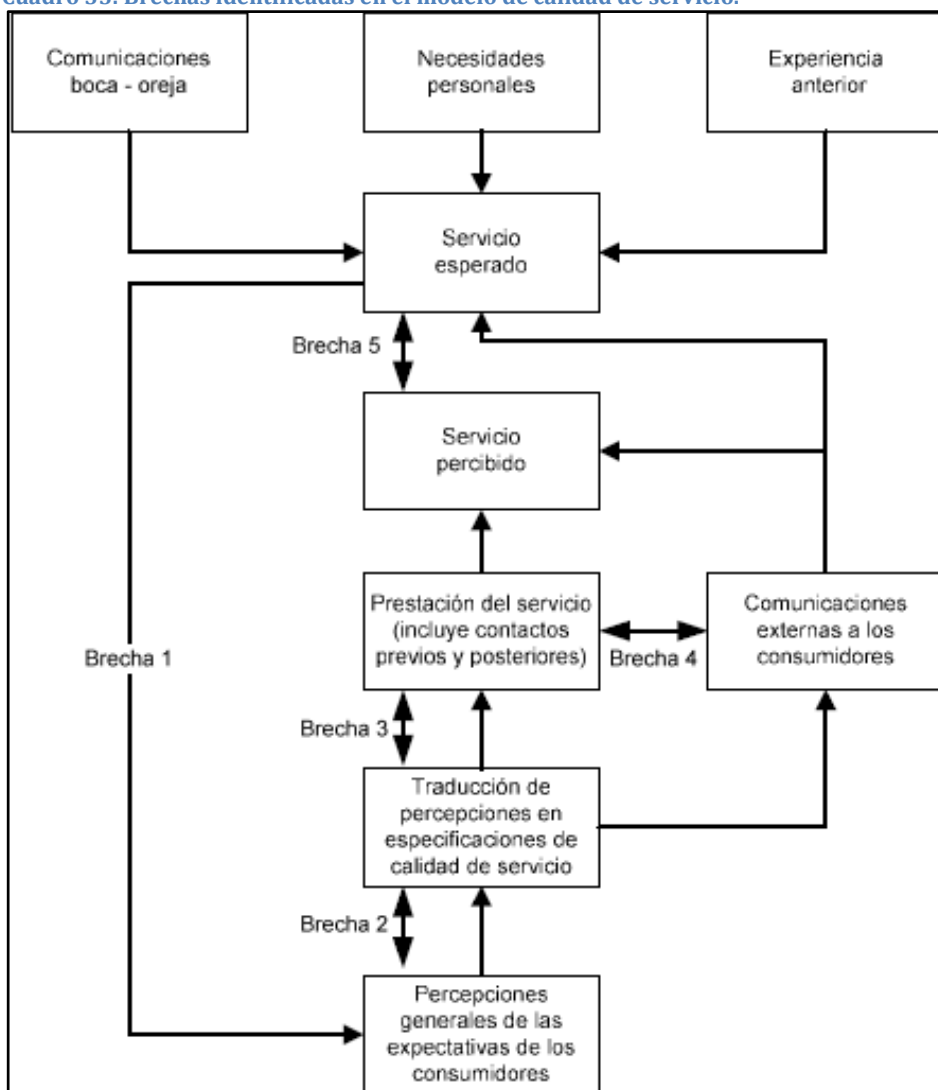
- **Fase 1:** bienvenida del cliente e introducción al sistema de medición para que el pueda beneficiarse de éste.
- **Fase 2:** diseño preliminar del servicio a través de una encuesta de recepción que genere un espacio para explorar las alternativas de servicios disponibles e investigar respecto a los intereses, quiebres y preocupaciones del cliente.
- **Fase 3:** acuerdo entre el operador turístico y el cliente final respecto al producto turístico a ser consumido.
- **Fase 4:** evaluación periódica del producto turístico si es que éste se reiterara en el tiempo.
- **Fase 5:** evaluación final del servicio prestado y búsqueda de un acuerdo a largo plazo a través de una asociación del cliente con el operador turístico.

²⁹ Modelo de Medición y Mejoramiento de Calidad (MMEDCAL) desarrollado por Celis, Martínez, Ramírez, Vignolo y Zárate en el paper “Externalizando el diseño del servicio turístico en los clientes: teoría y un caso en Chile”.

La idea de este sistema de medición y mejoramiento es la detección presta y anticipada de brechas que puedan ocurrir durante la prestación del servicio haciendo que el enoturista construya en su interior un producto igual o mejor que el esperado a través de una experiencia única desarrollada en conjunto con el operador turístico.

Las brechas que pueden surgir durante la prestación del servicio son las siguientes:

Cuadro 35: Brechas identificadas en el modelo de calidad de servicio.



Fuente: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry. “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Otoño 1985.

Por lo que se entiende al modelo MMEDCAL como facilitador del proceso de detección y solución a las brechas determinadas en la ilustración N°15, las cuales serán resueltas, en parte, mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué le gustaría vivir en esta experiencia?
- ¿Qué no le gustaría que ocurriera durante esta experiencia?
- ¿De qué gustos o necesidades especiales le gustaría nos hiciéramos cargo durante el tour?
- ¿Tiene usted alguna preocupación especial respecto a nuestro servicio?

- iv. **Precio:** es la última de las 4Ps y es lo que falta para completar el análisis táctico del negocio puesto que ya se han definido la plaza, promoción y los productos a ofertar por lo que sólo resta definir esta característica. Para poder definirla se tomarán en cuenta las siguientes características: rivalidad en el segmento, posicionamiento deseado, competencia y costos variables del producto.

Los costos variables asociados a los tours, con los cuales se construirá la estimación del costo por persona, son los siguientes:

- Guía turístico: \$30.000 por día y \$15.000.- por medio día³⁰.
- Transporte: la empresa Villa VIP³¹ \$70.000.- por día y \$50.000.- por medio día.
- Botella de agua mineral: \$1.500.-
- Hora vuelo promedio: \$60.000.-³²

En base a estos costos generales y, los costos propios de los distintos tours que realizan las viñas, se obtiene el siguiente cuadro para los costos por persona para cada uno de los productos.

Cuadro 36: Costos, precios de venta y márgenes de los productos ofertados por el tour operador.

Nombre	Costo tour por persona	Precio Venta	Margen
Tour básico	6.000	10.000	66,70%
Tour vinificación	8.000	15.000	87,50%
Tour ensamblaje	51.500	75.000	45,60%
Tour <i>full day</i> (2 viñas)	57.500	80.000	39,10%
Tour aéreo	49.500	100.000	102,00%

Fuente: Elaboración propia.

El tour básico y vinificación están asociados principalmente a los enoturistas chilenos que se quieren encantar con este atractivo cercano a sus hogares y de fácil acceso mediante el cual se busca flujo principalmente; mientras que el resto de los tours están orientados, principalmente, al turista extranjero debido a su mayor precio puesto que, según lo descrito por los operadores turísticos y encargados turísticos de las viñas el turista nacional no está dispuesto a pagar tanto por el tour.

El tour aéreo, el más costoso de los 5, es único en el valle central por lo que se puede cobrar más y, además, obtener un mayor margen por el producto mientras que el tour full day (2 viñas) está masificado por lo que se apunta a darle un sello cultural a través de la educación para diferenciarse del resto; este tour se puede encontrar a precios similares en distintos operadores turísticos.

Por último se comenta que en estos tours se debe agregar los costos indirectos para así poder tener una real estimación del margen de cada producto.

³⁰ Valores obtenidos mediante benchmarking con Tour Operadores encuestados.

³¹ Valores obtenidos por medio del contacto con la empresa a través de su página web <http://www.villavipejecutivos.cl/>

³² Estimación en base a C172, P180, P181 y PARO; aviones cuadruple para 1 piloto, 1 guía y 2 pasajeros.

10. PLAN OPERACIONAL

Los operadores turísticos deben estar siempre en movimiento; desde el desarrollo de nuevos productos hasta la verificación de la calidad del servicio prestado pasando por el establecimiento de alianzas con distintos actores de la industria turística y la mantención de contactos con mayoristas y clientes finales; el plan operacional se separará en dos fases: fase construcción del negocio y fase operativa.

Fase inicial del negocio.

Cuadro 37: Plan operacional para la fase de construcción del negocio.

Integrante	Tarea	Descripción	Tiempo Estimado consumo del personal
Director Ejecutivo	Visitar 22 viñas valle del Maipo Costa	Conocer la gama completa de productos ofertados por las viñas en el valle además de establecer una primera relación entre el futuro tour operador y la viña o potencial cliente.	3 horas aproximadas para cada una de las viñas en las cuales se considera 2 horas de viaje (ida y regreso) y 1 hora de conversación con el encargado turístico. entregando 66 horas.
	Visita a los principales atractivos turísticos de la zona.	Conocer los atractivos puesto que producen o producirán una alta atracción sobre los clientes finales además de producir diferenciación del resto de las actividades ofertadas por la competencia	1 hora de traslado (ida y regreso a la viña para aprovechar mismo viaje) y 1 hora de evaluación en el lugar que, idealmente, debería estar acompañado de una entrevista con el encargado del atractivo
	Conocer los distintos tipos de medios de transporte turístico y las empresas que los ofertan para determinar el más	Obtener una adecuada alineación entre el posicionamiento deseado y el precio que permita desarrollar el negocio y profitar de éste	1 hora buscando y solicitando cotizaciones vía internet y 2 horas por cada visita; es decir, un total de 7 horas entre las cuales se incluye la evaluación
	Realizar el tour en distintas viñas	Estudiar características de los tours y guías para definir el tipo de guía necesitado de acuerdo a los estándares de la empresa	El traslado al tour se debe realizar, idealmente, el mismo día de la visita al encargado turístico para aprovechar el tiempo. Dicho espacio que considera 1:30
	Carta guía e información general	Redactar una carta guía e información general sobre los valles vitivinícolas en Chile e información profunda, específica, anecdótica pero no liviana	1 hora por entrevista a enólogo y 3 enólogos para buscar al más adecuado quien, posteriormente entregará el trabajo.
	Búsqueda y capacitación de guías turísticos.	Buscar al menos 5 guías turísticos para entrevistar y así obtener los contactos de dos de ellos, como mínimo, para citar ante ocurrencia de compra de tours.	Considera 1 hora de entrevista por guía mediante la cual se pretende conocer sus aptitudes y medir sus conocimientos además de darle a conocer la misión y visión del negocio y el perfeccionamiento que exige el área.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 38: Continuación plan operacional para la fase de construcción del negocio.

Integrante	Tarea	Descripción	Tiempo Estimado consumo del personal
	Desarrollo paquetes turísticos iniciales	Tiempo para el diseño de productos, estimación de costos de acuerdo a los servicios requeridos y definición de los canales de comercialización de cada uno de ellos.	10 horas aproximadas.
	Negociación con las viñas	Negociar los precios y condiciones de operación de los productos turísticos con viñas seleccionadas	4 horas de negociación en base a la construcción de 4 productos turísticos
	Desarrollar el folleto	Reunirse con el diseñador para desarrollar el folleto.	3 horas de diseño del folleto
	Diseño página web	Diseño de la página web junto al diseñador	1 hora más del ejecutivo puesto que se aprovecha al mismo diseñador del folleto.
	Establece relación inicial con mayoristas y minoristas	De las 24 agencias de viajes y operadores turísticos nacionales e internacionales se estima que se debe conversar y negociar, al menos, con el 50% de éstos al momento de iniciar el negocio, para lo cual se estima un total de 2 horas por cada entidad	24 horas durante el proceso de introducción de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Fase operativa

Durante esta fase se debe procurar administrar de forma adecuada las dos principales componentes del negocio planificado: la operación diaria y el cumplimiento del plan de marketing desarrollado previamente.

Cuadro 39: Plan operacional para la fase operativa del negocio.

Integrante	Tarea	Descripción	Tiempo Estimado consumo del personal
Secretaria	Filtrar los contenidos de las llamadas telefónicas.	Recibir las llamadas telefónicas que los turistas, tanto nacionales como internacionales puedan realizar, tomar recados en caso de no poder responder y comunicarlos a quien sea necesario (ejecutivo o asistente)	Secretaria disponible a jornada completa de Lunes a Viernes.
	Recepción de correspondencia	Comunicar lo más pronto posible la llegada de correspondencia y despacharla.	Secretaria disponible a jornada completa de Lunes a Viernes.
	Revisión constante de correo electrónico	En caso de ser una cotización de clientes enviar de forma inmediata al ejecutivo o al asistente.	Secretaria disponible a jornada completa de Lunes a Viernes.
	Contacto a turistas el día previo al tour para recordarle la actividad	De esta manera se pretende que el turista chileno o extranjero no pierda el tour adquirido debido a un olvido de la fecha, hora o lugar.	Secretaria disponible a jornada completa de Lunes a Viernes.
Asistente	Coordinación de recursos	Planificar y coordinar los distintos recursos y servicios necesarios a la	2 horas Sábado y 2 horas el Domingo y 1 hora el resto de

Integrante	Tarea	Descripción	Tiempo Estimado consumo del personal
		hora de ofrecer un tour a los clientes. Para esto debe contratar el servicio de transporte (si aplica), contactar a los guías turísticos y la viña, contratar el tour y confirmar el horario con los pasajeros.	los días de la semana.
	Mantenimiento página web	Encargado de responder dudas generales (no cotizar) realizadas a través de la página web y preocupado de su mantención y actualización (libro de visitas y otros).	2 horas semanales.
	Recepción de clientes y aplicación MMEDCAL	Aplicación del instrumento al momento de arribar el transporte a buscar a los turistas (en el caso de los tours más caros)	Durante las horas en la cuales esté trabajando; cuando no esté trabajando no se realiza este proceso.
	Sistematización información MMEDCAL	Sistematización información recopilada de los clientes referidos a sus expectativas.	2 horas semanales
	Perfeccionamiento guías turísticos	Coordinar el lugar y materias a conversar para perfeccionar a los guías turísticos con los cuales se esté trabajando además de la preparación del material.	2 horas semanales
	Búsqueda de nuevos productos y paquetes turísticos	Actualizar el conocimiento del tour operador respecto a los productos turísticos que se están ofreciendo en Chile y el mundo para estar siempre a la vanguardia	2 horas semanales
	Contacto a turistas el día previo al tour para recordarle la actividad	De esta manera se pretende que el turista chileno o extranjero no pierda el tour adquirido debido a un olvido de la fecha, hora o lugar.	Días Sábados y Domingos
	Inspector Incógnito	Coordinar la medición de calidad del servicio en terreno mediante inspectores incógnitos.	30 minutos a la semana.
	Envío lista mails	Todos los miércoles en la noche se deben enviar correos masivos a potenciales clientes chilenos para que se entusiasmen y compren el tour el fin de semana.	30 minutos a la semana.
Director ejecutivo	Relación con viñedos y encargados turísticos	Mantener la relación y cultivarla para que sea duradera.	2 hora a la semana para atender a 4 viñas (30 minutos por cada una)
	Relación con operadores turísticos	Mantener la relación y cultivarla para que sea duradera.	2 hora a la semana para atender a 4 operadores (30 minutos por cada una)
	Relación con agencias de viajes	Mantener la relación y cultivarla para que sea duradera.	2 hora a la semana para atender a 4 agencias de viajes (30 minutos por cada una)
	Evaluación de nuevos viñedos y atractivos turísticos	Evaluar la posibilidad de trabajar con nuevos viñedos constantemente. Esto puede variar en el tiempo por el tipo de producto turístico que ofrezcan	2 horas a la semana.
	Evaluación de los tours	Rentabilidad de cada uno de los	30 minutos a la semana.

Integrante	Tarea	Descripción	Tiempo Estimado consumo del personal
		paquetes turísticos ofertados para concentrarse en aquellos importantes para la empresa y descartar aquellos que no agregan valor.	
	Administración general del negocio	Solicitud de préstamos y relaciones bancarias contables.	1 hora a la semana
	Desarrollo de nuevos productos	Dada la evaluación constante de viñedos y atractivos turísticos se debe revisar los propios tours y rediseñarlos o cambiarlos por uno nuevo.	1 hora a la semana.
	Trato a los clientes insatisfechos	Responder sus inquietudes y dar la cara de la empresa para así tener un trato personalizado.	En caso de ser necesario.
	Búsqueda de nuevos proveedores de servicios	Para así no perder la objetividad del negocio.	30 minutos a la semana.
	Alianzas	Establecimiento de alianzas mediante el cual se podría vender publicidad o algún nuevo desarrollo de productos.	1 hora a la semana.
Guías turísticos	Perfeccionarse	Asistir a las charlas de perfeccionamiento dictadas por la empresa.	2 horas al mes
	Realizar el tour	Acompañar a los turistas durante el tour que ellos han solicitado manteniendo siempre una actitud adecuada de respeto y amabilidad con ellos.	En toda la duración del tour
	Mantenerse constantemente actualizado	Es de suma importancia estar siempre actualizado en los conocimientos referentes al enoturismo para así no desperdiciar al posicionamiento que la empresa busca.	En toda la duración del tour
	Puntualidad	Dado que no estarán trabajando a tiempo completo en la empresa es primordial que sean puntuales.	Para todos los tours.
	Flexibilidad	Muchas veces los turistas querrán bajarse del vehículo a comprar o conocer algún lugar, por lo que se debe acceder la petición sólo en caso de existir disponibilidad de tiempo.	En toda la duración del tour
Servicio de transporte de turistas	Realización del tour	Durante la duración del tour el chofer debe mantener un trato cordial y amable con los turistas	En toda la duración del tour
	Puntualidad	Dado que es el medio de transporte y muchas veces los turistas tienen una agenda apretada, es imperativo que el servicio de transporte sea puntual	Para todos los tours
	Aseo y limpieza del vehículo	Dado que será la cara visible del operador para los turistas es imperativo que el vehículo este aseado y limpio	Para todos los tours
	Flexibilidad	El servicio debe ser flexible dentro de ciertos parámetros	En toda la duración del tour

Fuente: Elaboración propia.

11. PLAN RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos es la cuantificación de la cantidad de personal a requerir por la empresa para funcionar de acuerdo a los estándares establecidos en el plan de marketing y operacional con tal de cumplir la estrategia diseñada.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en la siguiente figura:

Figura 31: Estructura organizacional del operador turístico.



Fuente: Elaboración propia.

Las tareas y responsabilidades de cada integrante del personal se resumen en el siguiente cuadro:

Figura 32: Tareas y responsabilidades de los recursos humanos del operador turístico.

Personal	Tareas y responsabilidades	Características
Director ejecutivo	Relación con viñedos y encargados turísticos Relación con operadores turísticos Relación con agencias de viajes Evaluación de nuevos viñedos y atractivos turísticos Evaluación de los tours Administración general del negocio Desarrollo de nuevos productos Trato a los clientes insatisfechos Búsqueda de nuevos proveedores de servicios Alianzas	Director ejecutivo ingeniero civil industria o comercial con capacidades de gestión y administración de contactos. Además debe ser capaz de iniciar un negocio y darle el empuje necesario para cumplir los planes desarrollados en este plan de negocios.
Asistente	Coordinación de recursos	Ingeniero comercial o similar

	Mantenión página web Recepción de clientes y aplicación MMEDCAL Sistematización información MMEDCAL Perfeccionamiento guías turísticos Búsqueda de nuevos productos y paquetes turísticos Contacto a turistas el día previo al tour para recordarle la actividad los Sábados y Domingos. Inspector Incógnito Envío lista mails	capaz de gestionar y coordinar distintos recursos para hacer realidad la oferta. Además de esto debe saber de informática y tecnologías para mantener la página actualizada contantemente y que tenga un horario flexible.
Secretaria	Filtrar los contenidos de las llamadas telefónicas. Recepción de correspondencia Revisión constante de correo electrónico Contacto a turistas el día previo al tour para recordarle la actividad de Lunes a Viernes	Secretaria bilingüe (español e inglés).
Guías turísticos	Perfeccionarse Realizar el tour Mantenerse constantemente actualizado Puntualidad Flexibilidad	Son lo más importante de la experiencia por lo que deben ser entretenidos, empáticos y cercanos con los turistas lo que no quita que debe saber de enología para no resultar en un tour liviano de contenidos.
Servicio de transporte de turistas	Realización del tour Puntualidad Aseo y limpieza del vehículo Flexibilidad	Trato amable y cordial con el turista además de mantener al día sus licencias y conocimientos del servicio de transporte.

Fuente: Elaboración propia.

12. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es el resultado de los 3 planes funcionales de todo plan de negocios que fueron mencionados anteriormente; es en este plan donde se reúnen todos los datos y valores mencionados anteriormente para valorar el negocio y saber, numéricamente, cuan atractivo es y su verdadera potencialidad.

La evaluación económica se desarrollará en un horizonte de 10 años puesto que los flujos de turistas iniciales son pequeños y, además, los turistas internacionales que adquirieron los servicios por medio del canal de comercialización tradicional comienzan a llegar al destino luego del tercer año de iniciado el contacto, por lo que no se alcanza a estabilizar el negocio en un horizonte tan pequeño como lo son 5 años.

12.1. Estimación de inversiones

En el caso de la construcción y levantamiento de este negocio no se requiere una gran inversión en activos fijos sino que los principales costos en los que se debe incurrir para erigirlo es trabajo de un directivo durante, aproximadamente, 176 horas laborales es decir, un mes completo si fuera posible ordenar las citaciones y vistas de forma correlativa lo cual, lógicamente, será muy difícil de lograr por lo que se estima que el tiempo necesario para recopilar la información y realizar la fase inicial fluctúa entre 1,5 y 2 meses y se desglosa a continuación:

- a. Inversión en tiempo del directivo del negocio:** en el siguiente cuadro se especifican las horas estimadas que el directivo debe destinar a cada una de las actividades a desarrollar que han sido definidas bajo la fase de construcción del negocio en el plan operacional, el cual se presenta a continuación.

Cuadro 40: Inversión en tiempo que debe realizar el directivo del tour operador.

Inversión en tiempo	Tiempo destinado acción	Horas	TOTAL
Conocimiento 22 viñas	3 hrs por viña	66	2.366.562
Visita principal atractivos turístico zona	2 horas por atractivo	20	417.140
Realizar tour en viñas	1,5 hrs por tour	33	688.281
Selección tipo transporte	2 hr prueba ; 1hr negociación	7	145.999
Búsqueda enólogo adecuado	1 hr entrevista a cada uno	3	62.571
Selección guías turísticos	1 hr entrevista a cada uno	5	104.285
Desarrollo paquetes turísticos	10 hrs en total	10	208.570
Negociación con 50% de ellas	1 hr por producto a negociar	4	83.428
Diseño folleto	3 hrs junto a diseñador	3	62.571
Diseño página web	1 hr junto a diseñador	1	20.857
Negociación con agentes industria	2 horas por tour operador	24	500.568
TOTAL		176	4.660.832

Fuente: Elaboración propia.

El valor de la hora del directivo se calculó como 1UF por hora a un precio de \$20.857.- por UF el día 10 de Septiembre de 2008.

El valor/hora de la visita a las viñas tiene un costo de \$30.000.- puesto que aparte de 1UF que se deben pagar por concepto de remuneración se cancelan \$15.000.- pesos para bencina, peajes y viáticos para el viaje al Valle del Maipo.

Entre los supuestos realizados para los cálculos se asume que se visitarán solamente 10 atractivos turísticos complementarios y se realizará el tour en todas las viñas del valle porque es primordial conocer de primera fuente el tipo de producto turístico que cada viña ofrece. Además se consideró que se desarrollarán 4 paquetes turísticos extras, sumando un total de 8, con un tiempo promedio de 2,5 hrs de creación por cada uno y que se plantea lograr entendimiento con el 50% de los 24 principales agentes de la industria, mencionados por los entrevistados, con un total de 24 horas invertidas en esto.

- b. Inversión en activos y otros:** la inversión realizada en activos fijos se muestra a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro 41: Inversión en activos, diseños web y otros.

Inversión	Empresa	Item	Valor	Periodo
Página web	Full hosting ³³	Plan FullxHosting 500 + Dominio.com	26.000	Anual
	Nic Chile ³⁴		84.659	Diez años
Diseño pagina web	Bloomedia		300.000	Anual
Diseño folleto	Bloomedia		100.000	Anual
Carta guía enoturismo	Por determinar	Desarrollo conocimiento	150.000	Una vez
Impresión 1000 folletos	Aumografica		500.000	Serie
Computador	Dell.com ³⁵	XPS	569.000	
Oficina	Negocios Corporativos ³⁶	Oficina virtual con asistente bilingüe	30.000	Mensual
TOTAL			2.089.659	

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado una oficina virtual por la escasa necesidad de reunirse en torno a un espacio físico para trabajar puesto que necesita estar en constante movimiento. Es por eso que se ha considerado que el tour operador requiere un secretaria bilingüe que conteste a los clientes y comunique, de forma inmediata al directivo o asistente si ha llegado alguna cotización o, en su defecto, algún cliente ha dejado algún recado.

El único elemento que podrá ser depreciado es el computador el cual, según el Servicio de Impuestos Internos (SII) tiene una nueva vida útil normal de 6 años y presenta una depreciación acelerada de 2.³⁷

c. Inversión total en tiempo, activos y otros: el valor total de las inversiones a realizar se debe considerar la suma de los cuadros 40 y 41, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 42: Inversión total requerida para iniciar el negocio.

Tipo de inversión realizada	Monto
Inversión en tiempo requerido	\$4.660.832.-
Inversión en activos y otros	\$2.089.659.-
TOTAL	\$7.200.491.-

Fuente: Elaboración propia

12.2. Estimación de ingresos

Para estimar a través del horizonte de evaluación los precios de los tours ofrecidos por el operador turístico y desarrollados en el plan de marketing se utilizará la inflación estimada por el Banco Central de Chile la cual ha sido estimada en 4,9% el año 2009 y 3,9% en adelante³⁸ por lo que los precios de los tours para los 10 serán los siguientes:

³³ Fuente: <http://fullxhosting.cl/planes-hosting.php?tipo=0>

³⁴ Fuente: <http://www.nic.cl/aranceles.html>

³⁵ Fuente: <http://www1.la.dell.com/content/products/category.aspx/xpsnb?c=cl&cs=clbsdt1&l=es&s=bsd>

³⁶ Fuente: <http://negocioscorporativos.cl/>

³⁷ Fuente: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

³⁸ Fuente: http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_ee.htm

Cuadro 43: Valores tours entre primer y quinto año de operación.

AÑO	1	2	3	4	5
Tour básico	10.000	10.490	10.899	11.324	11.766
Tour vinificación	15.000	15.735	16.349	16.986	17.649
Tour ensamblaje	75.000	78.675	81.743	84.931	88.244
Tour full day (2 viñas)	80.000	83.920	87.193	90.593	94.127
Tour aéreo	100.000	104.900	108.991	113.242	117.658

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que los valores de los tours entre los años 6 y 10 se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 44: Valores tours entre sexto y décimo año de operación.

AÑO	6	7	8	9	10
Tour básico	12.225	12.701	13.197	13.711	14.246
Tour vinificación	18.337	19.052	19.795	20.567	21.369
Tour ensamblaje	91.685	95.261	98.976	102.836	106.847
Tour full day (2 viñas)	97.797	101.612	105.574	109.692	113.970
Tour aéreo	122.247	127.014	131.968	137.115	142.462

Fuente: Elaboración propia.

El número de tours y cantidad de personas que asisten a cada uno de ellos se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 45: Venta de tours al mes en el año 1 y cantidad de personas promedio que va al tour.

Productos	Ventas al mes en año 1	Nº de personas promedio tour
Tour básico	16	4
Tour vinificación	12	4
Tour ensamblaje	3	2
Tour full day (2 viñas)	2	2
Tour aéreo	6	2

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad promedio de tours vendidos en el año 1 es muy conservador puesto que se ha desarrollado una estrategia por la cual se ha pretendido acceder al público chileno por medio de precios y programas atractivos. El tour básico es un tour que apunta a conseguir gran cantidad de gente para pagar, al menos, los costos fijos durante temporada baja, razón por la cual el hecho de vender 4 de esos tours a la semana es un número conservador.

El tour vinificación es novedoso y no hay otros tour operadores que lo estén ofertando, razón por la cual se ha decidido estimar las ventas en 12 tours al mes con un promedio de 4 personas que asisten al tour. El problema que surge con la venta de este tour es que solamente se puede ofrecer durante dos meses al año por ser un tour esencialmente de época de vendimia.

Al igual que el tour vinificación los tours ensamblaje y aéreo cuenta con una venta al mes muy conservadora puesto que, según benchmarking con Enotour, si un operador tiene un producto único obtendrá alrededor de 4 salidas por semana con un promedio de 2 a 3 turistas por salida por lo que los tours únicos deberían contabilizarse como 16 tours al mes. A pesar de esto se

ha decidido realizar el análisis de forma conservadora de acuerdo a los estándares de la industria en el Valle del Maipo Costa el cual, no está muy desarrollado ni especializado. Por último resta mencionar que el tour *full day* (2 viñas) es el que cuenta con menor cantidad de ventas por ser un tour similar a los ya existentes en el mercado aunque nuevamente sigue siendo un número conservador.

Además de lo anterior se desea mencionar que se han fijado la cantidad de personas que toma el tour en base a las capacidades ofrecidas y la cantidad de gente promedio que actualmente realiza dichos tours. La cantidad de tours por mes y las personas que lo componen, asociado al crecimiento de la industria que es mostrado en el cuadro 43, la cantidad de tours a vender durante cada uno de los distintos años y, por consiguiente, la cantidad de turistas trasladados.

Cuadro 46: Crecimiento promedio entre los años 1 a 10 del horizonte de evaluación.

Tour	Crecimiento 1 a 2	Crecimiento 2 a 3	Crecimiento 4 a 10
Tour básico	100%	30,00%	30,00%
Tour vinificación	100%	22,30%	22,30%
Tour ensamblaje	100%	22,30%	32,00%
Tour <i>full day</i> (2 viñas)	100%	22,30%	32,00%
Tour aéreo	100%	22,30%	32,00%

Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento esperado entre los años 1 a 2 (100%) se obtuvo de benchmarking con el tour operador Slow Travel, quien actualmente es el único operador enoturístico entrevistado que lleva operando más de un año mientras que el crecimiento entre los años 2 a 3 fue calculado de forma tal que el promedio simple de los crecimiento de los 5 paquetes turísticos iguale el promedio de crecimiento en las llegadas de los enoturistas entre los años 2006 y 2007, es decir, un 23,8%. Para esto se fijó solamente el crecimiento del tour básico que responde al crecimiento de las viñas quienes son las únicas que ofrecen dichos tours, razón por la cual el resto de los paquetes recibió un valor inferior.

Por último se comenta que el crecimiento de los años 4 a 10 se mantiene similar para el tour básico y vinificación, tours esencialmente creados para y por los chilenos, pero dado que en el tercer año comenzaron a llegar los turistas internacionales alcanzados por medio de la cadena de comercialización normal, se ha asimilado el crecimiento de éstos al promedio del crecimiento de las llegadas de los enoturistas extranjeros a Chile el cual rondó el 32,0% entre los años 2006 y 2007.

La composición de los argumentos anteriores arroja el siguiente cuadro con la cantidad de turistas que adquirieron los servicios de la empresa.

Cuadro 47: Cantidad de turistas que compraron los distintos tours entre los años 1 y 5.

Total de turistas al año					
	1	2	3	4	5
Tour básico	540	1.080	1.404	1.824	2.372
Tour vinificación	96	192	236	288	352
Tour ensamblaje	51	102	124	164	216
Tour full day (2 viñas)	34	68	84	110	146
Tour aéreo	101	202	248	328	432
TOTAL	822	1.644	2.096	2.714	3.518
Part. Mercado	1,16%	1,87%	1,93%	2,02%	2,11%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 48: Cantidad de turistas que compraron los distintos tours entre los años 6 y 10.

Total de turistas al año					
	6	7	8	9	10
Tour básico	3.084	4.008	5.212	6.776	8.808
Tour vinificación	432	528	644	788	964
Tour ensamblaje	286	378	498	658	868
Tour full day (2 viñas)	192	254	336	444	586
Tour aéreo	570	752	992	1.310	1.730
TOTAL	4.564	5.920	7.682	9.976	12.956
Part. Mercado	2,21%	2,32%	2,43%	2,55%	2,67%

Fuente: Elaboración propia

De las tablas se puede observar que el crecimiento del operador turístico ha sido similar al que ha tenido la industria puesto que la participación de mercado ronda, en todo momento, entre 1% y 3% sin tener mayores desfases durante el período de evaluación, hecho que reafirma la condición conservadora de la evaluación económica del negocio.

Lo que entrega un total de ingresos en igual período que se resume en los siguientes cuadros.

Cuadro 49: Ingresos por ventas derivados de la cantidad de turistas al año y el precio que éstos pagan por los tours entre los años 1 y 5.

Ingresos por ventas					
	1	2	3	4	5
Tour básico	5.400.000	11.329.200	14.587.560	18.951.360	24.645.080
Tour vinificación	1.440.000	3.021.120	3.678.060	4.488.480	5.485.920
Tour ensamblaje	3.796.875	8.024.850	9.662.700	12.779.700	16.831.800
Tour full day (2 viñas)	2.700.000	5.706.560	6.982.080	9.143.200	12.135.520
Tour aéreo	10.125.000	21.189.800	25.767.200	34.079.200	44.884.800
TOTAL	23.461.875	49.271.530	60.677.600	79.441.940	103.983.120

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 50: Ingresos por ventas derivados de la cantidad de turistas al año y el precio que éstos pagan por los tours entre los años 6 y 10.

	Ingresos por ventas				
	6	7	8	9	10
Tour básico	32.042.760	41.643.120	54.152.680	70.402.640	91.515.120
Tour vinificación	6.732.720	8.228.880	10.036.740	12.280.980	15.023.940
Tour ensamblaje	22.286.550	29.455.650	38.806.650	51.274.650	67.638.900
Tour full day (2 viñas)	15.959.040	21.112.480	27.928.320	36.905.280	48.708.320
Tour aéreo	59.223.000	78.132.800	103.068.800	136.109.000	179.747.000
TOTAL	136.244.070	178.572.930	233.993.190	306.972.550	402.633.280

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se observa una gran concentración en el tour aéreo y aumento de las ventas considerable durante el período de evaluación.

12.3. Estimación de costos fijos y variables.

Entre los costos fijos que se deben costear mes a mes se encuentran los siguientes:

- Los costos fijos de la oficina virtual, página web, hosting y folletos fueron aclarados durante el subcapítulo inversiones; sin embargo se desea explicar el tema de los folletos puesto que a medida que pasa el tiempo aumenta la cantidad de folletos a realizar. Durante el primer y segundo año se compran 1000 folletos a repartir, el 3er y 4º año se compran 1500, en el 5º y 6º año se compran 2250 para que en el 7º y 8º se compren 3375. Por último en el 9º año se compran poco más de 5000 y en el último se compran alrededor de 7600. En todas estas ocasiones se obtiene un descuento del 5% por volumen excepto en el último año que ya no es posible aplicar descuento alguno.
- Del plan operacional se obtiene que el director debe estar presente la mitad del tiempo, por lo que un sueldo razonable es \$1.000.000.- por media jornada laboral (\$12.500/hora) y un ayudante que estará recibiendo, por la misma media jornada laboral un sueldo de \$250.000.- puesto que sus funciones son básicamente operacionales.
- Para el ayudante se tiene proyectado, dado el volumen de turistas del 5º año, contratarlo a tiempo completo y en el 8º año un alza del sueldo del 10% por sobre a inflación.
- El director ejecutivo tendrá un alza del 10% del sueldo base por sobre la inflación del período en el 4º y 8º para dedicarse completamente a este negocio desde el 10º año en adelante debido a los flujos que estará viviendo el negocio en esa época.

Cuadro 51: Costos fijos anuales entre los años 1 y 5.

	Costos fijos				
	1	2	3	4	5
Oficina	360.000	377.640	392.368	407.670	423.569
Página web	300.000	-	326.973	-	352.975
Hosting	26.000	27.274	28.338	29.443	30.591
Ayudante	3.000.000	3.147.000	3.269.733	3.397.253	7.059.491
Director	12.000.000	12.588.000	13.078.932	14.947.911	15.530.880
Folletos	500.000	524.500	776.562	806.847	1.194.598
Total	16.186.000	16.664.414	17.872.906	19.589.125	24.592.104

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 52: Costos fijos anuales entre los años 6 y 10.

	Costos fijos				
	6	7	8	9	10
Oficina virtual	440.089	457.252	475.085	493.613	512.86
Página web	-	381.043	-	411.344	-
Hosting	31.784	33.024	34.312	35.650	37.04
Ayudante	7.334.811	7.620.869	8.709.891	9.049.577	9.402.51
Director	16.136.584	18.442.502	19.161.760	19.909.068	41.371.04
Folletos	1.241.188	1.837.671	1.909.340	2.826.922	4.405.75
Total	25.184.456	28.772.361	30.290.388	32.726.174	55.729.21

Fuente: Elaboración propia.

Además de estos costos fijos se ha considerado que los costos variables son aquellos íntegramente relacionados con la venta de los tours, es decir, los costos de servicios asociados a las experiencias. Dichos costos se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 53: Costos variables de los servicios y productos asociados a las experiencias.

Item	Costos variables	
	Valor	Duración
Guía1	30.000	día
Guía2	15.000	medio día
Transporte1	70.000	día
Transporte2	50.000	medio día
Hora de vuelo	60.000	por hora
Agua mineral	1.500	por persona

Fuente: Elaboración propia.

El valor de los guías turísticos se obtuvo del benchmarking realizado con Enotour mientras que el costo del transporte se cotizó con la empresa Villa Vip Limitada el cual incluía seguro para los pasajeros por un día mientras que el valor de la hora de vuelo se obtuvo para un avión cuadriplaza tipo Cessna 172 Skyhawk.

De acuerdo a estos valores, la estimación de la inflación en el horizonte de evaluación y la cantidad de personas que compraron tours se estiman los costos variables para el horizonte de estudio, los cuales son representados en los siguientes cuadros.

Cuadro 54: Costos variables de los paquetes turísticos entre los años 1 y 5.

Costos variables					
	1	2	3	4	5
Tour básico	3.240.000	6.797.520	8.752.536	11.370.816	14.787.048
Tour vinificación	768.000	1.611.264	1.961.632	2.393.856	2.925.824
Tour ensamblaje	2.607.188	5.510.397	6.635.054	8.775.394	11.557.836
Tour full day (2	1.940.625	4.101.590	5.018.370	6.571.675	8.722.405
Tour aéreo	5.011.875	10.488.951	12.754.764	16.869.204	22.217.976
TOTAL	13.567.688	28.509.722	35.122.356	45.980.945	60.211.089

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que entre los años 6 y 10 se obtiene:

Cuadro 55: Costos variables de los paquetes turísticos entre los años 6 y 10.

Costos variables					
	6	7	8	9	10
Tour básico	19.225.656	24.985.872	32.491.608	42.241.584	54.909.072
Tour vinificación	3.590.784	4.388.736	5.352.928	6.549.856	8.012.768
Tour ensamblaje	15.303.431	20.226.213	26.647.233	35.208.593	46.445.378
Tour full day (2 viñas)	11.470.560	15.174.595	20.073.480	26.525.670	35.009.105
Tour aéreo	29.315.385	38.675.736	51.019.056	67.373.955	88.974.765
TOTAL	78.905.816	103.451.152	135.584.305	177.899.658	233.351.088

Fuente: Elaboración propia.

De os cuadros se puede observar la gran cantidad de costos variables asociados a los tours los cuales se explican por la subcontratación de los servicios que se realiza para así mantener una estructura organizacional liviana.

12.4. Determinación del capital de trabajo.

En el cuadro de la página siguiente se muestra el método de cálculo del capital de trabajo, e cual fue obtenido por medio del flujo de caja privado entre los meses 1 y 12 puesto que el mes 13 y 14 muestra un crecimiento positivo y estable con respecto a las utilidades. El salto que se produce entre dichos meses es el resultado del crecimiento que se observa entre el primer y segundo año el cual, según *benchmarking*, alcanza el 100%.

Cuadro 56: Matriz de cálculo del capital de trabajo necesario para el negocio expresado en miles de pesos (M\$Ch)

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ingresos x Ventas	650	1.470	1.890	1.320	1.500	1.660	1.840	2.000	2.490	2.490	2.490	2.490	5.224	6.735
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	1.606	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.343	1.409
Costos Variables	413	864	1.091	810	909	1.005	1.104	1.219	1.517	1.517	1.517	1.517	3.183	3.988
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuesto	-	-674	-481	-770	-689	-625	-544	-499	-307	-307	-307	-307	699	1.338
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	227
Utilidad Después Impuesto	-	-674	-481	-770	-689	-625	-544	-499	-307	-307	-307	-307	580	1.110
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	-	-674	-481	-770	-689	-625	-544	-499	-307	-307	-307	-307	580	1.110
Inversión inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Capitales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Privado	-	-674	-481	-770	-689	-625	-544	-499	-307	-307	-307	-307	580	1.110

Fuente: Elaboración propia.

El método de cálculo utilizado para estimar el capital de trabajo fue la suma de los flujos negativos obtenido entre los meses 1 a 12 debido a que durante estos meses se requiere inyección de recursos para poder operar porque los ingresos son inferiores a los costos fijos y variables, los cuales suman un total de \$6.879.000.- pesos puesto que desde el 13° mes en adelante el negocio se puede sostener por su cuenta.

A continuación se presentará el flujo de caja a 10 años utilizando el capital de trabajo recientemente calculado y las estimaciones realizadas en las páginas precedentes de este capítulo.

12.5. Flujo de caja, indicadores y análisis de sensibilidad.

El flujo de caja que se presenta en el cuadro 55 se muestran los flujos que observa el proyecto durante los 10 de evaluación del negocio turístico. Se desea destacar que para evaluar el proyecto se utilizó una tasa del 20% el cual es un poco más alta que el promedio utilizado para estos negocios debido, principalmente, a lo conservador del flujo de caja realizado.³⁹

Otra característica que se desea explicar es la baja cantidad de depreciaciones producto de la baja cantidad de activos fijos con los que cuenta la empresa el cual se deprecia aceleradamente en un período de 2 años.

El capital de trabajo ha sido calculado previamente y debe ser inyectado como recursos frescos al negocio para que este pueda operar de forma adecuada, el cual suma un total de \$6.879.000.- que básicamente cubre las pérdidas del primer año.

De acuerdo a la estimación de los flujos futuros el VAN de este proyecto asciende a M\$63.281.- es decir poco más de 63 millones de pesos en los 10 años de operación. Se recalca que al final del horizonte de evaluación se recupera el capital de trabajo y no hay liquidación de activos puesto que no se ha considerado la compra de éstos. Esto significa que el proyecto resulta rentable y, además que el período de recuperación de capital, el período de recuperación de capital asciende a 4 años. Además la TIR ronda el 110% lo que está acorde con el modelo de negocios porque se obtienen flujos sin realizar una gran inversión.

Además de los resultados mostrados anteriormente se han hecho análisis de sensibilidad con respecto a las principales variables de la evaluación económica, las cuales son presentadas en el siguiente cuadro:

Cuadro 57: Resumen análisis de sensibilidades realizado al flujo de caja privado.

Variable	VAN	TIR	PRC
Flujo de caja operacional inicial	\$63.281.04	110,20	4
Aumento ingreso ventas en 10%	\$84.878.18	154,20	4
Disminución ingreso por ventas en 10%	\$55.044.68	90,70%	5
Aumento de costos variables en 10%	\$41.775.02	84,70%	5
Disminución de costos variables en 10%	\$82.832.42	135,10	4
Aumento tasa de descuento a un 25%	\$42.296.63	110,20	4

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro se observa que el PRC aumenta cuando disminuyen los ingresos o aumentas los costos variables mientras que si la variación es positiva para el negocio, es decir aumentan las ventas o disminuyen los costos variables el PRC sigue siendo de 4 años.

Se comenta, además, que el escenario más favorable para el negocio es el aumento de los ingresos en un 10% obteniendo un VAN de M\$84.878.- y una TIR de 154,2%.

³⁹ Benchmark realizado con profesores del curso IN42, Evaluación de proyectos, de acuerdo a su juicio experto.

Cuadro 58: Flujo de caja proyectado a 10 años expresado en miles de pesos chilenos (M\$Ch)

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	22.290	49.272	60.678	79.442	103.983	136.244	178.573	233.993	306.973	402.633
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	15.686	16.664	17.873	19.589	25.161	25.184	28.772	30.290	33.295	55.729
Costos Variables	0	13.483	28.510	35.122	45.981	60.211	78.906	103.451	135.584	177.900	233.351
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	-285	-285	0	0	-285	-285
Utilidad Antes de Impuesto	0	-6.879	4.097	7.682	13.872	18.895	32.438	46.349	68.118	96.062	113.837
Impuestos	0	0	697	1.306	2.358	3.212	5.515	7.879	11.580	16.331	19.352
Utilidad Después Impuesto	0	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.683	26.924	38.470	56.538	79.732	94.485
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	285	285	0	0	285	285
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.968	27.208	38.470	56.538	80.016	94.770
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-6.879	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Capitales	-13.929	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Caja Privado	-13.929	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.968	27.208	38.470	56.538	80.016	101.649

Fuente: Elaboración propia.

13. ENTREGABLES DEL ESTUDIO REALIZADO

Al inicio de este trabajo se planteó como objetivo general: **Determinar el valle vitivinícola con mayor potencial para establecer un operador turístico, mediante un modelo matemático, y desarrollar un plan de negocios enfocado en los turistas de ocio del operador turístico.** Este objetivo con el objeto de ser alcanzado se desmembró en 6 objetivos específicos. Cada uno de estos objetivos específicos, luego del desarrollo necesario para lograrlo, reporta resultados que se exponen en el cuadro explicitado a continuación:

Cuadro 59: Resumen de objetivos específicos y los entregables obtenidos de este trabajo.

Objetivo específico	Entregable
Desarrollar un modelo de cuantificación de potencial enoturístico para los valles de Chile, que determine el valle con mayor atractivo para establecer un operador turístico.	El modelo desarrollado entregó, a partir de todos los análisis realizados, que el valle con mayor potencial para establecer un negocio enoturístico es el valle del Maipo Costa.
Analizar y sistematizar, en la medida de lo posible, la demanda real que está experimentado el valle en estudio por medio de entrevistas personalizadas a los encargados turísticos de las viñas del valle.	La demanda sistematizada a través de las entrevistas personales, realizadas a los distintos encargados turísticos de las viñas, arrojó que en promedio cada una de ellas es visitada por 3.225.- turistas generando ventas anuales por más de \$51 millones de pesos.
Analizar el medioambiente, en el cual se desenvolverá el operador turístico, para luego desarrollar un plan de marketing dirigido a la venta y comercialización de los productos turísticos.	Según el análisis del medioambiente, efectuado a través de Porter y FODA, se obtuvo información sobre que existe espacio con el fin de ingresar al mercado para ofrecer los productos y servicios del tour operador, pero que éstos deben guiarse bajo una estrategia diferenciadora enfocada a disminuir al máximo posible la interferencia de los productos sustitutos. Además, se concluye que se debe trabajar arduamente en el establecimiento y mantención de relaciones comerciales con los distintos agentes de la industria, puesto que ellos son parte importante del negocio que se ha desarrollado.

<p>Desarrollar un plan financiero acorde a los planes funcionales del plan de negocio.</p>	<p>Del plan financiero se obtuvo que el VAN de este proyecto asciende a poco más de \$60 millones, con una tasa interna de retorno del 110,2 % y, un periodo de recuperación de capital de 4 años. Se desea comentar, además, que el capital de trabajo necesario para funcionar durante el primer año asciende a \$6.879.000.- junto a una inversión sobre los \$7.000.000.-</p>
<p>Desarrollar el plan de recursos humanos de tal manera que permita un crecimiento sustentable en el tiempo.</p>	<p>Lo más crítico de este plan son los guías turísticos puesto que ellos representan la cara visible al turista, razón por la cual deben estar capacitados. En cuanto a los servicios de transporte es necesario tener presente que sean adecuados pero no se internalizarán y, por último, los directivos y asistentes deben estar orientados a la acción y ser proactivos para que el negocio funcione.</p>
<p>Desarrollar el plan operacional acorde a las necesidades del tour operador y los estándares de la industria.</p>	<p>Se propuso un plan operacional de acuerdo a la naturaleza y volumen de tareas a realizar, diferenciando las siguientes etapas: fase inicial del tour operador, etapa de implementación y operación. En él se determinó que los guías turísticos y proveedores de transporte serán externalizados, con el fin de no recargar con una estructura organizacional pesada y porque a partir del 5 año el asistente será contratado a tiempo completo, con un aumento de sueldo del 10% sobre la inflación en el 8° año. Por otra parte, el director ejecutivo tendrá un aumento del 10% en sus remuneraciones a los años 4° y 7° además, de quedar trabajando a tiempo completo desde el 10° año en adelante.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos específicos y sus entregables, resumidos en el cuadro 57, en conjunto con el desarrollo de este trabajo de memoria dicta que el valle vitivinícola con mayor potencial para establecer un operador turístico es el Valle del Maipo Costa; lugar en el cual el negocio planteado en este trabajo es rentable, adaptable y escalable hacia nuevos productos turísticos y clientes potenciales.

14. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO DESARROLLO DEL NEGOCIO Y SU POSTERIOR CRECIMIENTO.

14.1 Desarrollar el plan de negocios para el turismo de negocios asociado al mismo valle puesto que es un nicho de gran importancia a captar.

En varias ocasiones se menciona que, por efectos de focalización, este trabajo sólo considera a los turistas de ocio, atendiendo a que las evaluaciones y productos a desarrollar son completamente distintos entre los turistas de ocio y los turistas de negocio. Dicha situación no significa que éstos no sean relevantes para el negocio del tour operador, sino que se priorizó en este desarrollo el segmento de ocio. Se recuerda al lector que los turistas de negocios y convenciones, a pesar de representar un atractivo segmento a cautivar, han sido omitidos de este estudio porque el producto turístico a ofertarles, los canales de promoción y distribución, los precios y volúmenes de clientes son muy diferentes a los analizados y desarrollados para el turista de ocio.

Anexo al argumento de la diversificación de actividades y productos turísticos, es decir, aumentar el mercado potencial de clientes, se comenta que en las entrevistas realizadas a los encargados del turismo de las viñas el alumno tomó conocimiento que el nicho enoturistas de negocios es muy grande junto con reportarle a las viñas una gran parte de sus ventas; razón por la cual se promueve desarrollar productos especializados para ellos, establecer alianzas con empresas y ofrecer productos turísticos. Todas ellas representan razones que justifican de manera más que suficiente la necesidad de desarrollar este tipo de productos para este segmento de clientes, pero que no ha sido priorizado.

14.2 Desarrollar más productos para así tener una oferta mayor con la cual el operador turístico pueda satisfacer las necesidades de un grupo mayor de clientes y así poder aumentar el universo de clientes potenciales.

En este trabajo, al ser el tiempo acotado y los recursos escasos, se recomienda el desarrollo de más productos para así poder captar mayor cantidad de clientes, dado que se está accediendo a un mayor público potencial. Dicho público no se estaba captando con anterioridad porque no se satisfacían sus necesidades con los productos turísticos ofertados por el tour operador. En consecuencia, si se agregan nuevos productos sería factible acceder a un mayor mercado de clientes dispuestos a contratar dichos servicios.

14.3 Realizar un recorrido por todas las viñas para actualizar el conocimiento adquirido en este trabajo de memoria y evaluar con qué viñas se comenzará a trabajar de acuerdo a estándares de infraestructura, tipo de servicio prestado y atención al cliente.

El negocio turístico no es un área de negocios como tal para todas las viñas y, ni siquiera, está establecido formalmente; en consecuencia, se recomienda efectuar una nueva visita a todas las viñas del valle del Maipo con el propósito de generar una visión actualizada y general de éste

junto con validar los conocimientos adquiridos durante este trabajo. Además, a través de ello identificar la existencia de nuevos desarrollos turísticos que se puedan estar realizando. Para estos efectos se ha de tener presente como una de las variables más importantes a evaluar, la calidad del tour ofertado, porque de ello depende la calidad final del servicio.

También se recomienda, bajo la perspectiva de las viñas, la necesaria y pertinente formulación de la actividad enoturística como tal al interior de ellas. Actualmente muchas de ellas lo consideran como una extensión de la actividad de difusión, y en algunos casos dentro de las acciones de marketing. Lo anterior les impide a las empresas valorar la importancia, ya sea este aporte o costo, que implica la actividad enoturística.

15. CONCLUSIONES

Se concluye que el modelo de calificación de potencial de los valles enoturísticos del país presentado en este trabajo de memoria, entrega resultados consistentes, puesto que luego de haber realizado el análisis de sensibilidad y de haber sido presentado a un panel de expertos turísticos, el resultado fue considerado como adecuado. Esto no habla respecto a cuán perfecto es el modelo, sino sobre su consistencia al momento de calificar la potencialidad enoturística de los valles.

A partir de lo anterior, se determinó que el Valle del Maipo cuenta con el mayor potencial para establecer un negocio turístico; porque es el valle de Chile que recibe la mayor cantidad de turistas enológicos y donde se concentra mayor demanda. Además, porque cuenta con una gran cantidad de viñas en el valle y por su cercanía a los principales mercados emisores de turistas. En suma se podría decir que es un valle bendito. A este respecto, no existen estadísticas de nivel de gasto de los enoturistas que posibiliten realizar una mejor determinación del real potencial de los valles vitivinícolas de Chile.

Según el estudio realizado, durante este trabajo, se determinó que la estrategia definida por la supra-estructura del valle, es decir, la Municipalidad de Isla de Maipo, no se ajusta a la maximización del beneficio común, puesto que su foco está en beneficiar a los pequeños empresarios turísticos, lo que retrasa el crecimiento potencial del valle y que podría ser liderado e incubado por las empresas viticutoras, pensando incluso en un destino turístico referente a nivel mundial. Dicho carácter, se fundamenta en la facilidad de accesos, cantidad de atractivos turísticos en sus vecindades y belleza del entorno. A partir de ello, se estima que el análisis y formulación del plan de acción de esta Municipalidad ha dejado variables importantes fuera de su actuar junto con promover un cambio en la estrategia de desarrollo turístico comunal. Debido a que ésta última, se encuentra enfocada hacia los grandes empresarios turísticos, quienes deben dar a conocer este grandioso destino turístico de tal manera que los más pequeños puedan surgir a la par de los grandes, con apoyo de la municipalidad.

De las entrevistas realizadas se concluyó que sería muy provechoso para las viñas del valle la creación de una estructura o ente, que en otros territorios se han conformado de manera asociativa, con el objeto de coordinarlas y organizarlas en torno a un fin común: el desarrollo sustentable del valle completo en vez del desarrollo de cada una de las viñas por separado. En torno a ello se estima que la forma como se ha enfrentado el desarrollo turístico, en la actualidad, no está enfocado en la línea de la creación de un destino turístico consolidado de tal forma que actúe como polo de atracción de turistas e inversiones.

En promedio las viñas reciben 3.225 turistas al año, lo que genera aproximadamente \$51 millones de pesos en ventas; si sobre los resultados anteriores se considera, además, que la mayoría de las viñas abrió el negocio pensando en fidelizar a los clientes para el negocio vitivinícola y; se tiene presente que través del tiempo se observó que a pesar de haber invertido muy poco o nada este negocio si es rentable; en consecuencia, existe la esperanza de crecer a pasos agigantados en el futuro siempre y cuando las viñas se preocupen de invertir y de esforzarse en este negocio. Este es un hecho auspicioso para los operadores turísticos debido a que si las viñas ofrecen un mejor producto el tour operador también lo tendrá.

En un gran número de viñas se busca desarrollar el área enoturística con el objeto de fidelizar a los clientes internacionales porque, según los estudios de los viñateros, los turistas internacionales son los que generan las ganancias del negocio vitivinícola; por tanto, se ha olvidado completamente a la hora de levantar el área enoturística como una estrategia de marketing o área de negocios, que tienen un mercado por descubrir. Esta razón conmina considerar inadecuada la estrategia de algunas viñas que han cerrado sus puertas a la llegada de más turistas y sus consecuentes beneficios, porque sólo han invertido en la difusión de su negocio enoturístico en el extranjero dejando de lado el público chileno. Éste último será, si es que han realizado su apuesta estratégica en el territorio nacional e internacional, quien cubra los costos fijos en períodos de crisis o genere aumento de utilidades y rentabilidades durante épocas de bonanza.

De las entrevistas a los tour operadores se concluye que entre ellos están muy diferenciados, puesto que uno se especializa en los tour gourmets, el otro en tours de lujo y el tercero apuesta a un negocio masivo, a través de un sistema de reservas muy novedoso y tecnológico. Es por esta razón que no fue fácil encontrar un posicionamiento para el operador turístico, el cual es podría ser un excelente negocio debido a la capacidad y versatilidad del tour operador propuesto para diversificarse en cuanto a los productos ofertados y, además, integrarse vertical u horizontalmente.

Una de las principales conclusiones del trabajo radica en que el tour operador desarrollado puede y debe diversificar su cartera de productos turísticos ofertados, ya que mediante esto será posible acceder a una mayor cantidad de clientes porque se abren nuevas oportunidades de satisfacer sus necesidades; por ello es altamente recomendable desarrollar nuevos productos al momento de implementar el negocio.

Además de los productos para el turista de ocio se recalca la gran oportunidad de crear productos específicos para los turistas de negocios, segmento totalmente diferente, desde el punto de vista del trato a los turistas, de logística y de oferta de productos, lo que viene a complementar de una mejor manera el negocio incipiente y, por lo que algunos podrían pensar no muy rentable dado el VAN obtenido en el plan financiero.

Por último, es dable comentar que el operador turístico se puede integrar horizontalmente hacia el desarrollo de consultorías especializadas en el enoturismo; puesto que, al encontrarse cerca de los clientes, por el hecho de recibirlos y atenderlos, está en condiciones de estudiar de mejor manera qué es lo que ellos quieren para poder satisfacer sus necesidades. Dicha información es de gran utilidad para las áreas turísticas de las viñas; puesto que, por medio de ella será posible generar más y mejores espacios para los turistas lo que redundará, nuevamente, en una mejora para el operador turístico ya que, si el tour final de la viña es mejor, el tour del operador turístico será mejor.

Por último, si a esto se une la empresa que encargó este estudio, “Terruá: enoturismo en Chile”, la cual desarrolla programas de promoción del negocio en la televisión por cable, se crea un producto redondo porque se le muestra a la empresa la gran posibilidad de crecer en las diversas direcciones junto con presentar cuan atractivo es el negocio completo.

Al momento de estudiar la realización de modelos de potencialidad turística se observó a las encuestas a turistas de la zona como el medio para determinar formalmente los coeficientes ($a_i j$) del modelo de calificación de potencialidad de los valles enoturísticos pero, dada la naturaleza del incipiente negocio enoturístico, en cuanto a volumen e importancia para el país, no es prudente generar dichos coeficientes en base a las entrevistas puesto que la industria no ha llegado a dicho punto de madurez. Es por dicha razón que se estimó conveniente para el desarrollo de este trabajo de memoria realizar un modelo de potencialidad y corroborarlo con expertos turísticos entregándole, de esta manera, la validez y confianza necesaria para utilizarlo en este trabajo. El modelo desarrollado no es perfecto razón por la cual puede ser modificado en pos de su mejora, adecuado a una industria turística similar o profundizado por medio de una obtención formal de los coeficientes del modelo sin embargo el desarrollo presentado generará un adecuado punto de partida a posibles futuros usuarios debido a que fue probado y calibrado de forma independiente a las creencias y juicios del alumno memorista.

El desarrollo de este trabajo fue importante para el alumno puesto que escuchó y observó, de parte de los interlocutores de las entrevistas en profundidad, la necesidad de sistematizar, organizar y gestionar mediante el uso de nuevas y efectivas herramientas sus labores, ya sean éstas en las viñas o en la municipalidad. Sin embargo el alumno memorista estima que la infraestructura y servicios ofertados poseen un excelente nivel y no tienen nada que envidiar a las áreas turísticas de la empresa enoturística más grande de Chile (Concha y Toro) y del resto del mundo.

El desarrollo del negocio enoturístico potencia el desarrollo local puesto que requiere de mano de obra que apoye, desarrolle y realice los productos turísticos permitiendo la posibilidad de generar trabajo a locales puesto que es inviable pagar un guía turístico Santiaguino debido al costo de transporte porque encarece el sueldo final del recurso. Esto beneficia las localidades del Valle del Maipo Costa debido a la oferta de plazas laborales además del desarrollo de capacitaciones laborales para los mismos.

El proceso de recolección de información se focalizó en benchmarking a nivel nacional, el cual requirió esfuerzo y tesón a la hora de sistematizar la información de cientos de páginas web mientras que durante el proceso de entrevistas personales fue más importante desarrollar astucia para saber cuándo y cómo preguntar para obtener la información necesaria para este trabajo. Durante este proceso hubo entrevistas que duraron aproximadamente 20 minutos con muy poca información relevante recolectada mientras que una de las últimas duró aproximadamente 1:30 y se recolectó más información de la necesaria lo que se debió, en parte, al desarrollo de las habilidades para desarrollar este tipo de entrevistas. En conjunto con el aprendizaje anterior el alumno se vio en la necesidad de mejorar su estructuración al momento de trabajar para no “perder el norte” durante el desarrollo de los capítulos y, lógicamente, de este trabajo de memoria.

16. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Napa County Visitor Profile Study: An Executive Report. Año 2006.
- “Economic Impact of wine and vineyards in Napa County”, MKF.
- Datos Esenciales del Turismo, Edición 2007, OMT.
- “Plan de Negocios para la instalación de un Hotel en Osorno”, Rodrigo Bustos, 2002.
- “Diseño de una estrategia comercial para una viña emergente”, Pedro Mena, 2004.
- http://www.ccv.cl/reportajes_datos.php?id_reportaje=12 , Corporación Chilena del Vino.
- Existencia de Vinos al 31/12/2006, 28 Febrero del 2007, SAG.
- Hall, Prentice y Kotler, Philip. Dirección de Marketing, México, Edición Milenio, 2001.
- Valls, Josep Francesc. Las claves del mercado turístico: Cómo competir en el nuevo entorno. España, Ediciones Deusto S.A., 1996.
- <http://www.sernatur.cl>
- <http://vialidad.gov.cl>
- <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php>
- http://www.sag.gob.cl/portal/page?_pageid=95,3837979&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Apuntes del curso “Modelos de Gestión Turística” dictado en Primavera del año 2007 por el profesor Esteban Zarate en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.
- Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo, Silke Schulte, Dirección de proyectos y programación de inversiones, CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2003.

ANEXOS

En esta sección el lector podrá observar todos los cuadros, figuras y documentos necesarios para poder entender cabalmente las ideas, datos y aseveraciones realizadas en este trabajo.

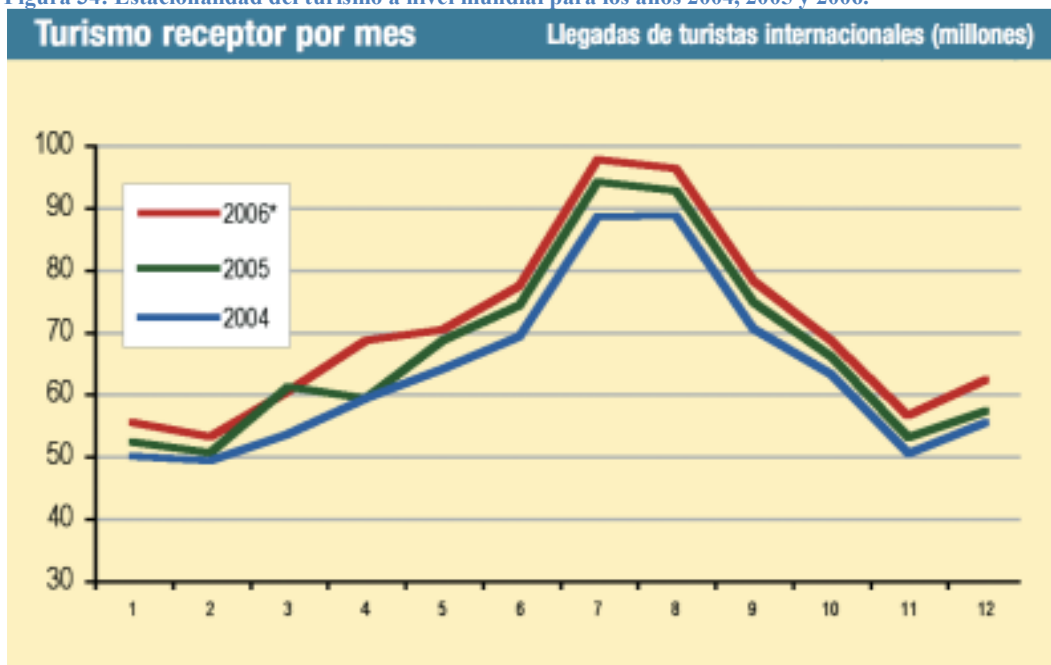
A Cuadros y figuras utilizadas en el desarrollo del marco teórico.

Cuadro 58: Pronósticos de la industria hacia 2020 realizado por la OMT.

	Año de referencia	Previsiones		Crecimiento medio anual (%)	Cuota (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
Total	565	1006	1561	4,1	100	100
África	20	47	77	5,5	3,6	5
Américas	109	190	282	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental/Pacífico	81	195	397	6,5	14,4	25,4
Europa	338	527	717	3	59,8	45,9
Oriente Medio	12	36	69	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4	11	19	6,2	0,7	1,2
Intrarregional (a)	464	791	1183	3,8	82,1	75,8
Larga distancia (b)	101	216	378	5,4	17,9	24,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Figura 34: Estacionalidad del turismo a nivel mundial para los años 2004, 2005 y 2006.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 59: Llegadas de turistas internacionales según la OMT.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)					Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2006*		2006*	05/04	
						2006*	05/04	06*/04	00-'06*
Mundo	436	536	684	803	846	100	5,5	5,4	3,6
Europa	262,3	310,8	392,5	438,7	460,8	54,4	4,3	5	2,7
Europa del Norte	28,3	35,8	42,6	51	54,9	6,5	7,8	7,6	4,3
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	142,6	149,8	17,7	2,6	5	1,2
Europa Central/Oriental	31,5	60	69,4	87,8	91,2	10,8	2,2	3,9	4,7
Europa Merid./Medit.	93,9	102,7	140,8	157,3	164,9	19,5	5,9	4,8	2,7
Asia y el Pacífico	56,2	82,5	110,6	155,3	167,2	19,8	7,8	7,7	7,1
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	87,5	94	11,1	10,3	7,4	8,3
Asia del Sudeste	21,5	28,8	36,9	49,3	53,9	6,4	4,9	9,3	6,5
Oceanía	5,2	8,1	9,2	10,5	10,5	1,2	3,7	0,4	2,2
Asia Meridional	3,2	4,2	6,1	8	8,8	1,0	4,7	11	6,4
Américas	92,8	109	128,2	133,2	135,9	16,1	5,9	2,0	1,0
América del Norte	71,7	80,7	91,5	89,9	90,7	10,7	4,7	0,9	-0,2
El Caribe	11,4	14	17,1	18,8	19,4	2,3	3,7	3,5	2,2
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7	0,8	13,2	10,8	8,2
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,2	18,8	2,2	11,9	3,0	3,5
África	15,2	20,1	27,9	37,3	40,7	4,8	8,8	9,2	6,5
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	14,9	1,8	8,9	7,4	6,5
África Subsahariana	6,8	12,8	17,7	23,3	25,8	3,0	8,8	10,4	6,5
Oriente Medio	9,6	13,7	24,5	38,3	41,8	4,9	5,9	8,9	9,3

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 60: Ingresos percibidos por las distintas regiones según la OMT.

	Variación				Cuota (%)	\$EEUU				Euro		
	Monedas locales precios constantes (%)					2006*	(Miles de millones)		Variación (%)	Ingresos por llegada	(Miles de millones)	
	03/02	04/03	05/04	06*/05	2005		2006*	06*/05	2006*	2005	2006*	2006
Mundo	-1,5	9,8	3,2	4,3	100	676	733	8,4%	870	544	690	
Europa	-1,5	3,1	2,5	3,7	51,1	348,8	374,5	7,4%	810	280,4	298,3	650
Europa del Norte	-2,2	6,0	7,8	7,6	8,2	53,9	59,9	11,1%	1090	43,3	47,7	870
Europa Occidental	-3,3	2,0	1,7	3,9	17,9	122,5	130,8	6,8%	870	98,4	104,2	700
Europa Central/Oriental	-2,6	5,3	0,9	6,5	5,1	32,5	37,3	14,8%	410	26,1	29,7	330
Europa Merid./Medit.	0,6	2,7	1,5	1,4	20,0	140,0	146,5	4,6%	890	112,5	116,7	710
Asia y el Pacífico	-8,7	25,1	4,0	8,9	20,8	134,5	152,6	13,5%	910	108,1	121,5	730
Asia del Nordeste	-10,7	33,3	8,0	10,6	10,1	65,4	74,3	13,6%	790	52,5	59,1	630
Asia del Sudeste	-16,8	26,1	-0,7	9,5	5,5	33,8	40,6	20,1%	750	27,2	32,3	600
Oceanía	2,9	7,7	0,9	1,7	3,6	25,6	26,3	2,7%	2500	20,6	20,9	1990
Asia Meridional	17,8	20,1	4,3	13,9	1,6	9,6	11,5	19,8%	1290	7,7	9,1	1030
Américas	-2,1	11,6	4,3	1,8	21,0	145,2	154,0	6,1%	1130	116,7	122,6	900
América del Norte	-4,7	12,9	4,5	0,8	15,4	107,4	112,5	4,7%	1240	86,3	89,6	990
El Caribe	5,5	5,0	3,5	3,9	3,0	20,8	22,1	6,3%	1140	16,7	17,6	910
América Central	13,2	10,1	12,3	10,5	0,7	4,6	5,4	17,4%	770	3,7	4,3	610
América del Sur	5,2	12,9	1,7	3,8	1,9	12,4	14,0	12,9%	750	10,0	11,1	590
África	23,8	6,0	10,5	10,2	3,3	21,7	24,3	12,0%	600	17,4	19,4	480
África del Norte	-2,3	13,4	15,0	17,3	1,2	7,0	8,5	21,4%	570	5,6	6,8	460
África Subsahariana	39,0	27	8,4	6,8	2,2	14,7	15,8	7,5%	610	11,8	12,6	490
Oriente Medio	27,5	25,3	-1,8	-1,4	3,7	26,3	27,3	3,8%	650	21,1	21,8	520

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 61: Llegadas internacionales del turismo emisor en el mundo según la OMT.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)					Variación (%)		Cuota (%)	Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2006*	2005/04	2006*/05	2006*	00-'06*
Mundo	436	536	684	803	846	5,5	5,4	100	3,6
Origen:									
Europa	252,3	310,9	398,3	452,3	473,7	4,3	4,7	56,3	2,9
Asia y el Pacífico	59,2	86,8	114,8	154,7	166,5	6,8	7,7	19,3	6,4
Américas	99,8	108,5	131	137,1	142,2	5,8	3,7	17,1	1,4
Oriente Medio	8,2	9,6	13,8	22,8	24,8	11,5	8,9	2,8	10,3
África	9,9	12,8	16,3	21,8	24,5	7	12,1	2,7	7,1
Origen no especificado1	6,6	7,5	9,4	14,1	14,7	16	4,3	1,8	7,7
Misma región	349,9	431,4	541	638	668,9	4,8	4,9	79,5	3,6
Otras regiones	79,5	97,2	133,1	150,7	162,7	7,5	7,9	18,8	3,4

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 62: Principales países emisores de turistas del mundo y el gasto asociado que éstos realizan en los destinos según la OMT.

Rango		Gastos por turismo internacional (miles de millones de \$EEUU)		Monedas locales Variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población 2006 (millones)	Gasto per cápita (\$EEUU)
		2005	2006*					
	Mundo	676	733			100	6526	112
1	Alemania	74,4	74,8	3,9	-0,3	10,2	82	908
2	Estados Unidos	69	72	4,9	4,4	9,8	298	241
3	Reino Unido	59,6	63,1	6,2	4,6	8,6	61	1037
4	Francia	31,2	32,2	8,9	2,2	4,4	61	529
5	Japón	27,3	26,9	..	3,8	3,7	127	211
6	China	21,8	24,3	13,6	11,8	3,3	1314	19
7	Italia	22,4	23,1	9	2,2	3,2	58	397
8	Canadá	18,2	20,5	6,3	5,7	2,8	33	621
9	Federación de Rusia	17,8	18,8	13,2	5,6	2,6	142	132
10	Corea, República de	15,4	18,2	24,7	18,4	2,5	49	373

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 63: Llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional a los principales países de las Américas.

Destinos principales		Llegadas de turistas internacionales					Ingresos por turismo internacional		
Series1		(1000)		Variación (%)		Cuota (%)	(millones de \$EEUU)		Cuota (%)
		2005	2006*	05/04	06*/05	2006*	2005	2006*	2006*
		Américas		133210	135876	5,9	2,0	100	145177
Argentina	TF	3823	4156	10,6	8,7	3,1	2729	3349	2,2
Aruba	TF	733	694	0,6	-5,2	0,5	1094	1076	0,7
Bahamas	TF	1608	1600	3,0	-0,5	1,2	2069	2069	1,3
Brasil	TF	5358	5019	11,8	-6,3	3,7	3861	4316	2,8
Canadá	TF	18771	18265	-2,0	-2,7	13,4	13760	14632	9,5
Chile	TF	2027	2276	13,6	12,3	1,7	1109	1214	0,8
Colombia	VF	933	1053	18,0	12,9	0,8	1218	1550	1,0
Costa Rica	TF	1679	1725	15,6	2,7	1,3	1570	1629	1,1
Cuba	TF	2261	2150	12,1	-4,9	1,6	2150	2138	1,4
Ecuador	VF	860	841	5,0	-2,2	0,6	486	490	0,3
El Salvador	TF	969	1138	19,5	17,4	0,8	533	780	0,5
Estados Unidos	TF	49206	51063	6,8	3,8	37,6	81799	85694	55,7
Guatemala	TF	1316	1502	11,4	14,2	1,1	869	1013	0,7
Honduras	TF	673	739	5,0	9,8	0,5	464	488	0,3
Jamaica	TF	1479	1679	4,5	13,5	1,2	1545	1887	1,2
México	TF	21915	21353	6,3	-2,6	15,7	11803	12177	7,9
Nicaragua	TF	712	773	15,9	8,6	0,6	206	231	0,1
Panamá	TF	702	843	13,0	20,1	0,6	780	960	0,6
Perú	TF	1486	1635	16,4	10,0	1,2	1308	1381	0,9
Puerto Rico	TF	3686	3722	4,1	1,0	2,7	3239	3369	2,2
Rep. Dominicana	TF	3691	3965	7,0	7,4	2,9	3518	3792	2,5
Uruguay	TF	1808	1749	2,9	-3,2	1,3	594	597	0,4
Venezuela	TF	706	770	45,2	9,0	0,6	650	670	0,4

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cuadro 64: Llegadas de turistas internacionales a Chile.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)				Cuota de mercado (%) 2006	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%) 00-'06
	1997	2001	2005	2006		05/04	06/04	
TOTAL	1.723.241	1.723.107	2.027.082	2.382.141	100	13,56	17,52	5,35
AMERICA	1.476.516	1.429.293	1.553.381	1.885.667	79,16	14,19	21,39	4,40
EUROPA	198.980	237.856	365.229	386.739	16,23	11,8	5,89	9,07
ASIA Y MEDIO ORIENTE	31.097	21.587	60.593	35955	1,51	3,734	-40,66	0,91
OTRA NACIONALIDAD, APATRIDAS Y DESCONOCIDAS	16.648	34.371	47.879	73780	3,10	20,96	54,10	22,33

Fuente: Elaboración propia con datos del SERNATUR en INE.

Cuadro 65: Salidas de turistas a destinos fuera de Chile

	Llegadas de turistas internacionales (millones)				Cuota de mercado (%) 2006	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%) 00-'06
	1999	2001	2005	2006		05/04	06/04	
TOTAL	1.567.098	1.950.655	2.661.134	2.342.838	100,0%	-11,5%	-12,0%	1,3%
AMERICA	1.472.397	1.723.767	2.489.183	2.229.270	95,2%	-12,7%	-10,4%	2,4%
ARGENTINA	782.988	739.676	1.289.156	1.292.184	55,2%	-13,2%	0,2%	8,5%
BRASIL	62.758	199.338	132.656	95.693	4,1%	4,9%	-27,9%	-8,3%
EE.UU.	175.389	163.948	148.611	142.987	6,1%	-6,7%	-3,8%	-4,5%
MEXICO	31.611	33.870	38.878	35.928	1,5%	29,4%	-7,6%	-0,5%
PERÚ	314.370	405.654	693.361	533.849	22,8%	-21,1%	-23,0%	-0,9%
OTROS P. DE AMERICA	105.281	181.281	186.521	128.629	5,5%	10,1%	-31,0%	-6,0%
EUROPA	74.023	213.108	148.467	93.640	4,0%	17,6%	-36,9%	-12,4%
ALEMANIA	14.291	36.778	32.772	19.544	0,8%	200,8%	-40,4%	-9,0%
ESPAÑA	34.296	74.103	78.261	57.492	2,5%	-16,1%	-26,5%	-2,6%
FRANCIA	6.450	68.946	29.831	12.175	0,5%	58,4%	-59,2%	-18,8%
OTROS PAISES DE EUROPA	18.986	33.281	7.603	4.429	0,2%	139,6%	-41,7%	-35,8%
RESTO DEL MUNDO	20.678	13.780	23.484	19.928	0,9%	-19,8%	-15,1%	-9,7%

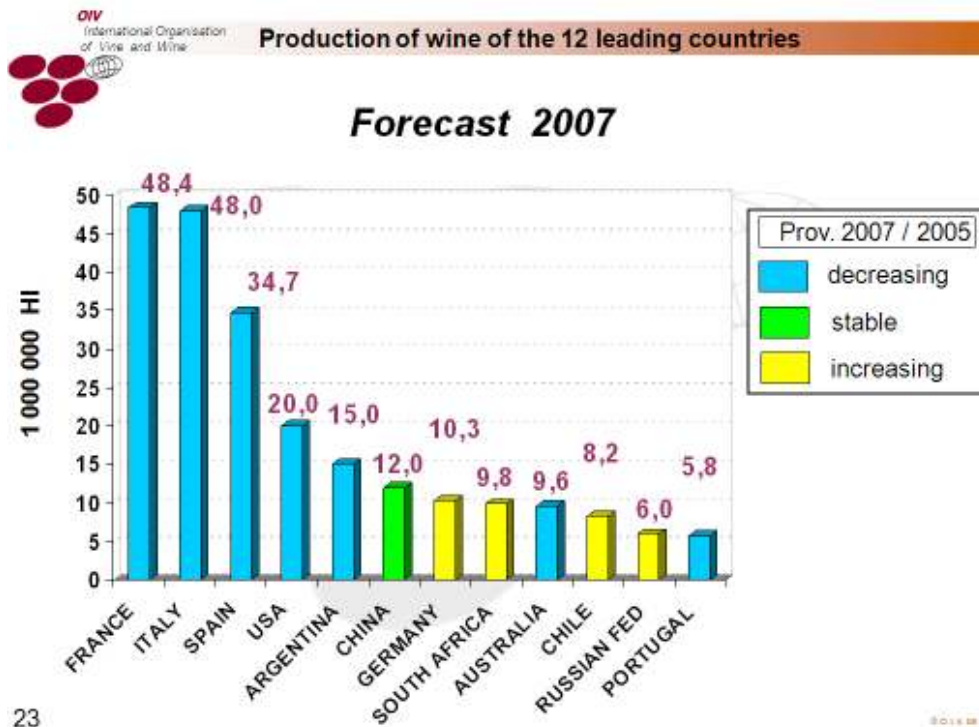
Fuente: Elaboración propia con datos del SERNATUR en INE.

Cuadro 66: Ingreso de divisas a Chile por concepto de turismo.

	Ingreso de divisas por llegadas de turistas internacionales (US)				Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1999	2001	2005	2006	2006	05/04	06/05	00-'06
TOTAL TURISTAS	893.463.038	787.750.268	1.067.827.092	1.181.658.627	100	-4%	10,7%	2,4%
AMERICA	673.792.567	517.024.140	690.402.300	764.396.997	64,69	4%	10,7%	2,3%
ARGENTINA	275.147.782	222.202.575	161.373.361	188.994.184	15,99	33%	17,1%	2,0%
BOLIVIA	37.114.518	18.223.671	29.171.307	24.336.886	2,06	-36%	-16,6%	2,1%
PERU	36.400.578	29.457.029	42.891.274	52.683.330	4,46	-5%	22,8%	2,2%
BRASIL	40.881.536	46.962.728	114.710.141	138.939.545	11,76	15%	21,1%	2,8%
ESTADOS UNIDOS	191.693.752	116.087.270	199.523.132	196.541.645	16,63	6%	-1,5%	2,4%
MEXICO	13.570.807	14.000.329	32.534.739	33.858.102	2,87	-21%	4,1%	2,7%
RESTO DE AMERICA	78.983.594	70.090.538	110.198.346	129.043.305	10,92	-9%	17,1%	2,6%
EUROPA	182.207.565	220.258.287	300.410.282	337.033.096	28,52	-18%	12,2%	2,5%
ESPAÑA	21.853.271	38.699.493	59.272.622	61.786.206	5,23	-13%	4,2%	2,6%
FRANCIA	24.840.354	32.990.888	39.638.267	52.099.807	4,41	-11%	31,4%	2,5%
ITALIA	17.105.963	12.475.028	19.187.300	20.512.703	1,74	-31%	6,9%	2,4%
ALEMANIA	34.644.285	40.363.774	58.805.254	56.277.527	4,76	-6%	-4,3%	2,3%
INGLATERRA	22.693.676	30.098.382	36.792.805	49.900.183	4,22	-37%	35,6%	2,6%
OTROS PAISES DE EUROPA	61.070.016	65.630.722	86.714.034	96.456.670	8,16	-18%	11,2%	2,4%
ASIA	18.331.510	25.552.251	31.035.416	30.296.002	2,56	-22%	-2,4%	2,4%
RESTO DEL MUNDO	19.131.396	24.915.590	45.979.094	49.932.532	4,23	7%	8,6%	2,5%

Fuente: Elaboración propia con datos del SERNATUR en INE.

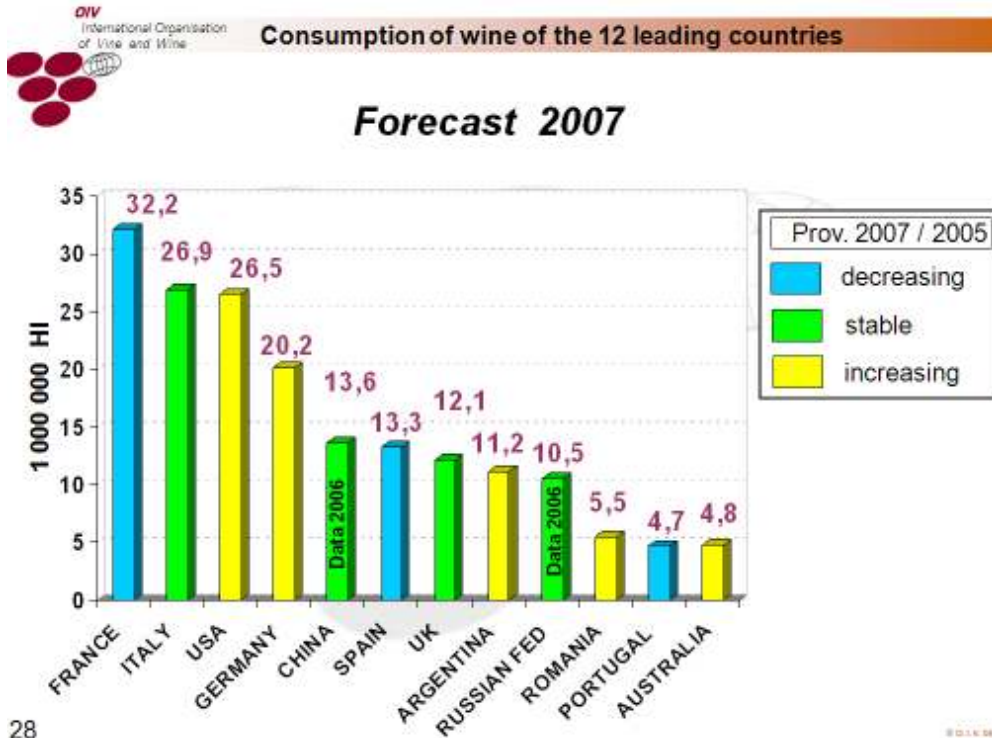
Figura 35: Pronósticos para el año 2007 de la producción vitivinícola en los 12 países líderes del mercado mundial.



23

Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mondial, año 2005.

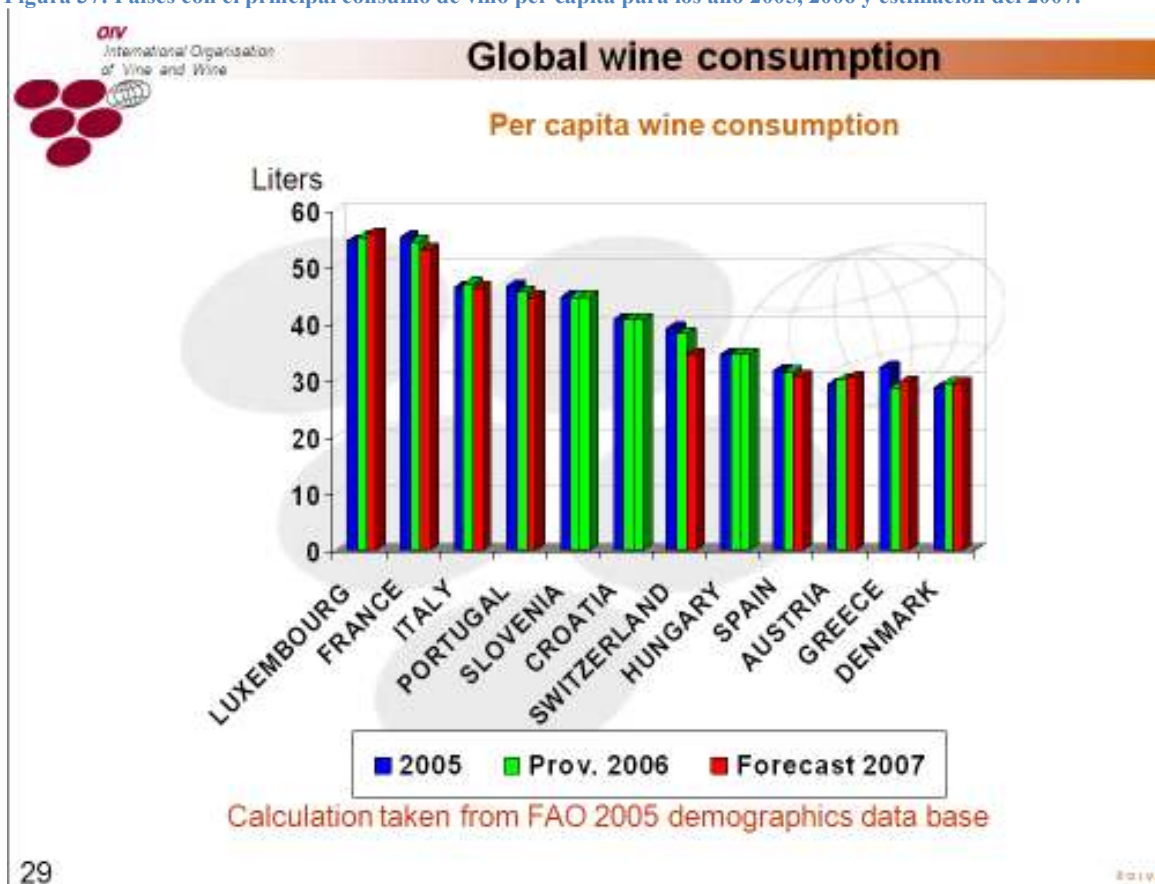
Figura 36: Pronóstico para el año 2007 del consumo de vino per cápita de los 12 países líderes del mercado mundial.



28

Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mondial, año 2005.

Figura 37: Países con el principal consumo de vino per cápita para los años 2005, 2006 y estimación del 2007.



29

Fuente: Situation et statistiques secteur vitivinicole mondial, año 2005.

Cuadro 67: Evolución de la producción anual de vinos con y sin denominación de origen y de mesa entre los años 1997 y 2008 en Chile en Hl.

Año	Vinos con D.O.	Vinos sin D.O.	Vinos de mesa	Total
1997	2.489.287	1.330.057	490.905	4.310.249
1998	2.996.983	1.443.082	825.438	5.265.503
1999	2.395.729	1.318.548	565.874	4.280.151
2000	3.748.213	1.956.098	715.063	6.419.374
2001	4.460.397	583.290	408.098	5.451.785
2002	4.430.500	834.463	358.267	5.623.230
2003	5.460.865	947.611	273.745	6.682.221
2004	5.474.888	577.173	248.675	6.300.736
2005	6.303.212	1.047.796	534.503	7.885.511
2006	7.163.043	861.365	424.370	8.448.778
2007	7.038.874	879.062	359.524	8.277.460
2008	6.927.908	1.318.511	436.551	8.682.970

Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero, SAG.

B Documento enviado por correo electrónico para validar modelo de potencialidad turística de los valles vitivinícolas de Chile.

Mi nombre es Cristóbal Gandini, alumno de sexto año de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile y con fines del desarrollo de mi trabajo de título me encuentro realizando un estudio denominado “Desarrollo de un Plan de Negocios para un Tour Operador en la Industria de Vitivinícola nacional” en el cual debo analizar, entre otras cosas, la potencialidad de establecer el negocio en cada valle.

Para que este trabajo sea válido y tenga un sustento académico, el modelo desarrollado debe estar validado por expertos en turismo, razón por la cual le escribo este correo.

Desde ya agradezco su ayuda y dedicación.

Para la determinación de la potencialidad turística de los valles se utilizarán 7 criterios, los cuales se describen a continuación:

- i. **Distancia geográfica del valle a Santiago:** Santiago es el mayor emisor de turistas en Chile, razón por la cual se supone que las valles más cercanos a la Región Metropolitana tendrán mayor flujo de enoturistas.
- ii. **Distancia geográfica del valle a Valparaíso:** Valparaíso es el segundo gran emisor de turistas y la importancia de este indicador se explica bajo el mismo argumento anterior.
- iii. **Flujo de turistas en la región de cada valle:** cantidad de pernoctaciones de ocio totales (chilenos y extranjeros) solamente en hoteles y moteles puesto que el resto de los alojamientos turísticos no son pertinentes para el estudio. Dichas pernoctaciones indicarán el público potencial de la región en la cual el valle esta inmerso.
- iv. **Cantidad de viñas en cada valle:** bajo el supuesto que cada viña por si sola (incluso aquellas que no tienen bodegas) poseen un potencial turístico fácilmente transformable en atractivo turístico.
- v. **Infraestructura turística del valle:** mediante este indicador se pretende dar peso a la infraestructura de cada valle; la cual considera hoteles, restaurantes y/o bodegas y da cuenta de la real potencialidad del valle.
- vi. **Oferta de servicios turísticos del valle:** este indicador mostrará, por así decirlo, el estadio evolutivo turístico del valle, segregado en las siguientes categorías:
 - a. Tours y actividades ofrecidas por viñas en páginas web propias.
 - b. Tours y actividades ofrecidas por viñas en página web del SERNATUR (explicando una mayor preocupación por la difusión).
 - c. Tours y actividades ofrecidas por cada uno de los valles en páginas web propias (dando cuenta de la organización del valle).
- vii. **Atractivos turísticos anexos al valle:** indicador que dará a conocer el potencial turístico del valle en el cual se encuentran las viñas por medio del catastro de atractivos turísticos provinciales realizado por SERNATUR.

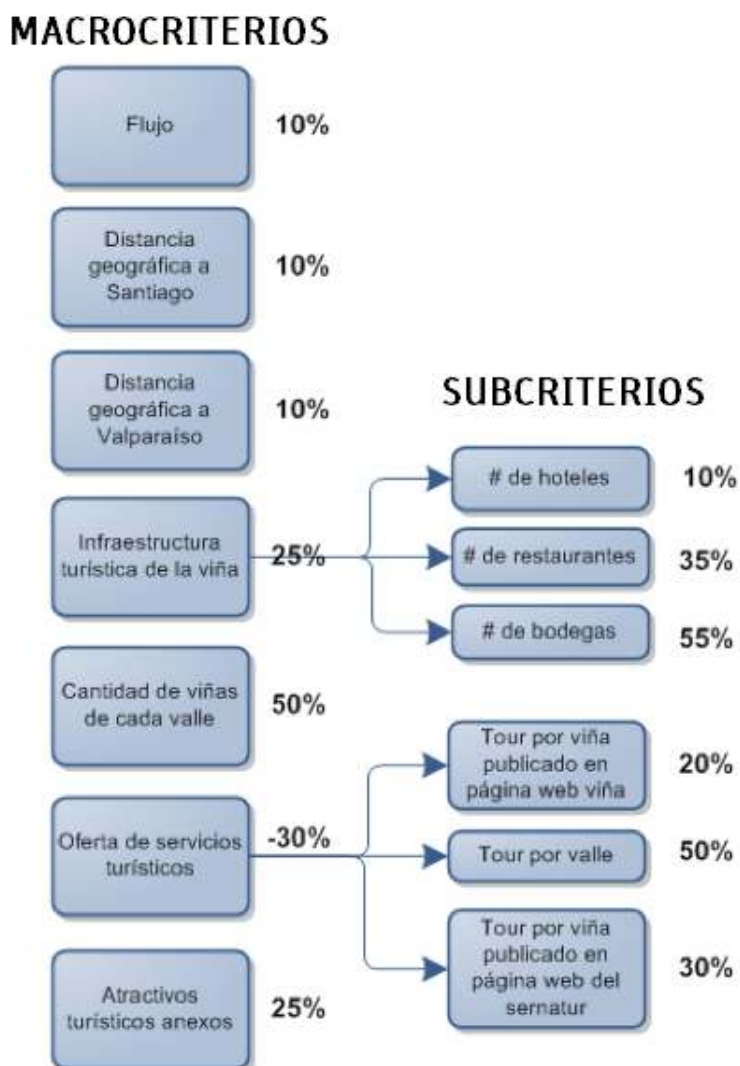
El potencial de cada valle será, utilizando los criterios mencionados anteriormente, el resultado de la siguiente suma ponderada:

$$V_j = \sum_{i=1}^7 \alpha_i * z_{i j} \quad ; \quad \forall j = \left\{ \begin{array}{l} \text{Elqui, Limarí, Aconcagua, Casablanca, Maipo,} \\ \text{Maipo alto, San Antonio, Cachapoal,} \\ \text{Colchagua, Curicó, Maule, Itata y BioBio} \end{array} \right\}$$

Donde: V_j = potencial de negocios de cada valle “j”.
 α_{ij} = ponderador asociado a cada variable “i”.
 z_{ij} = variable normalizada “i” para el valle “j”.

Para facilitar su comprensión he creado el siguiente cuadro:

Figura 38: Valoración parámetros según alumno memorista.



Fuente: Elaboración propia.

Por favor note que la “Oferta de servicios turísticos” cuenta con un porcentaje negativo, puesto que este criterio informa sobre el nivel de organización turística con la cual cuenta el valle, haciendo más difícil el ingreso de un tour operador.

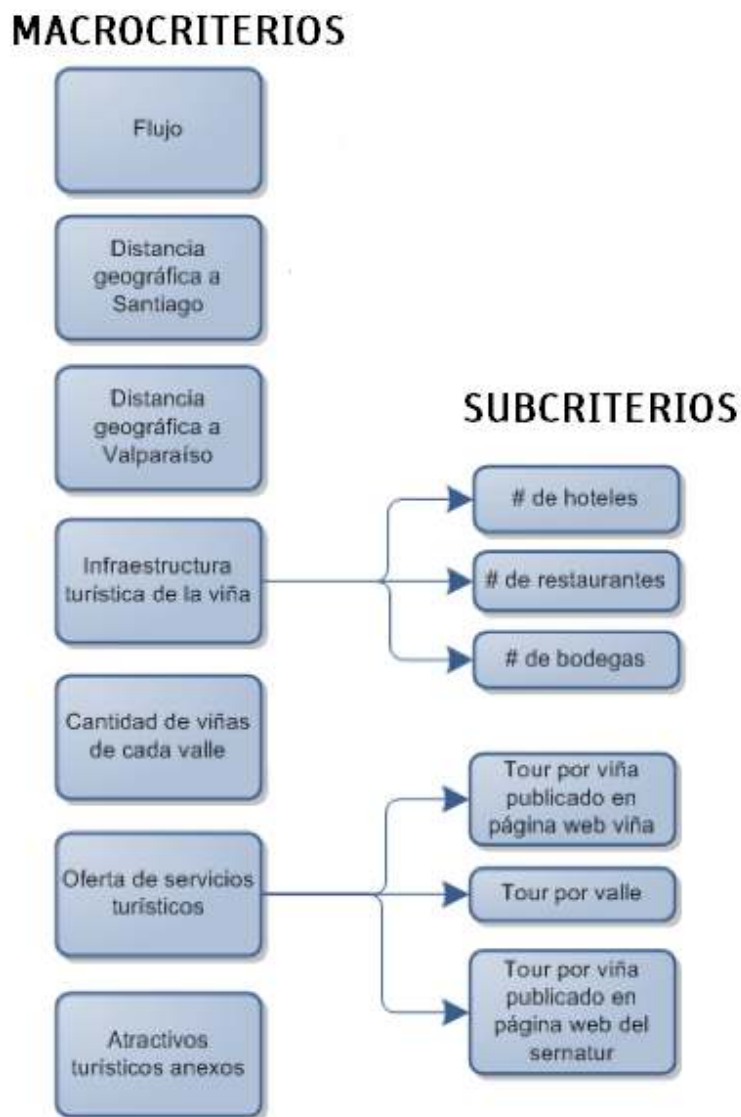
Nótese que los macrocriterios suman 100% y los subcriterios, para cada uno de los dos macrocriterios, también suman 100%

Por lo tanto, lo que a Ud. le solicito como experto en ámbitos turísticos, es validar los porcentajes descritos o, en su defecto, promover otros que Ud. estime conveniente.

Para facilitar su respuesta y ayuda a mi trabajo de memoria he creado la siguiente figura; sólo debe rellenar los cuadrados rojos y posterior a eso enviar a mi correo el mismo archivo con las respuestas.

Nuevamente me despido muy agradecido por su ayuda, tiempo y colaboración!!!

Figura 39: Parámetros a ser propuestos por el experto turístico consultado.



Fuente: Elaboración propia.

C Detalle atractivos turísticos valle del Elqui.

Cuadro 68: Nombre, provincia y comuna a la que pertenecen los distintos atractivos turísticos considerados en el modelo para determinar el potencial enoturístico de un valle.

NOMBRE DEL ATRACTIVO	PROVINCIA	COMUNA
FIESTA DE LA VIRGEN DE LA MERCED	ELQUI	LA HIGUERA
EMBALSE LA LAGUNA	ELQUI	VICUÑA
PLAYA CALETA LOS HORNOS	ELQUI	LA HIGUERA
CERRO GRANDE	ELQUI	LA SERENA
FIESTA CHICA DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	ANDACOLLO
FIESTA DE LA VIRGEN DE LA MERCED	ELQUI	VICUÑA
FIESTA DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	LA SERENA
FIESTA DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	VICUÑA
FIESTA DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	VICUÑA
FIESTA DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	COQUIMBO
FIESTA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS	ELQUI	COQUIMBO
FIESTA DE SAN ISIDRO LABRADOR	ELQUI	VICUÑA
FIESTA DE SAN JOSE	ELQUI	LA HIGUERA
FIESTA DE SAN LORENZO	ELQUI	ANDACOLLO
FIESTA DE SAN PEDRO	ELQUI	LA HIGUERA
FIESTA DE SAN PEDRO	ELQUI	LA SERENA
FIESTA DE LA VENDIMIA	ELQUI	VICUÑA
EMBALSE PUCLARO	ELQUI	VICUÑA
PLAYA LAGUNILLAS	ELQUI	COQUIMBO
QUEBRADA DE PAIHUANO	ELQUI	VICUÑA
QUEBRADA DE TALCA	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA GRANDE	ELQUI	COQUIMBO
CONMEMORACION A GABRIELA MISTRAL	ELQUI	PAIHUANO
RIO TURBIO	ELQUI	VICUÑA
CERRO EL TOFO	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA LAS MOSTAZAS	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA LA DESPENSA	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA DE CHOROS	ELQUI	LA HIGUERA
RN PINGUINOS DE HUMBOLD	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA BAHIA DE COQUIMBO	ELQUI	COQUIMBO
FIESTA DE SAN PEDRO	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA TEMBLADOR	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA LA BARRANCA	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA CRUZ GRANDE	ELQUI	LA HIGUERA
ISLA GAVIOTAS	ELQUI	LA HIGUERA
ISLA DAMAS	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYA VENTANA	ELQUI	LA HIGUERA
ISLA CHOROS	ELQUI	LA HIGUERA
SEMANA SANTA DE ANDACOLLO	ELQUI	ANDACOLLO
VALLE QUEBRADA HONDA	ELQUI	LA HIGUERA
TUMBA DE GABRIELA MISTRAL	ELQUI	PAIHUANO
ZONA HISTORICA DE LA SERENA (ZT)	ELQUI	LA SERENA

VALLE DE COCHIGUAZ	ELQUI	PAIHUANO
VALLE DE ALCOHUAZ	ELQUI	PAIHUANO
PLAYA PENUELAS	ELQUI	COQUIMBO
FIESTA GRANDE DE LA VIRGEN DEL ROSARIO	ELQUI	ANDACOLLO
PUERTO ALDEA	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA SOCOS DE TONGOY	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA MORRILLOS	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA CHANGA	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA BLANCA	ELQUI	COQUIMBO
VALLE DEL ELQUI	ELQUI	LA SERENA
PLAYA LA HERRADURA	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA DE GUANAQUEROS	ELQUI	COQUIMBO
PLAYA PUNTA TEATINOS	ELQUI	LA HIGUERA
PLAYAS AVENIDA DEL MAR	ELQUI	LA SERENA
PLAYA TOTORALILLO	ELQUI	COQUIMBO
MERCADO LA RECOVA	ELQUI	LA SERENA
TONGOY	ELQUI	COQUIMBO
COQUIMBO	ELQUI	COQUIMBO
LA SERENA	ELQUI	LA SERENA
GUANAQUEROS	ELQUI	COQUIMBO
VICUÑA	ELQUI	VICUÑA
ANDACOLLO	ELQUI	ANDACOLLO
PISCO ELQUI	ELQUI	PAIHUANO
PAIHUANO	ELQUI	PAIHUANO
BALNEARIO Y PLAYA LAS TACAS	ELQUI	COQUIMBO
EL MOLLE	ELQUI	VICUÑA
CHUNGUNGO VIEJO	ELQUI	LA HIGUERA
DIAGUITAS	ELQUI	VICUÑA
CALETA DE GUANAQUEROS	ELQUI	COQUIMBO
HORCON	ELQUI	PAIHUANO
AVENIDA FRANCISCO DE AGUIRRE (MH)	ELQUI	LA SERENA
MONTE GRANDE	ELQUI	PAIHUANO
CALETA COQUIMBO	ELQUI	COQUIMBO
FERIA COSTUMBRISTA DE PAIHUANO	ELQUI	PAIHUANO
CALETA SAN PEDRO	ELQUI	LA SERENA
MIRADOR FUERTE COQUIMBO EX FUERTE LAMBERT	ELQUI	COQUIMBO
FUERTE COQUIMBO EX FUERTE LAMBERT	ELQUI	COQUIMBO
CALETA PENUELAS	ELQUI	COQUIMBO
COSTANERA DE LOS VILOS (AVENIDA COSTANERA SALVADOR ALLENDE)	ELQUI	LOS VILOS
LAS ROJAS	ELQUI	LA SERENA
LA HIGUERA	ELQUI	LA HIGUERA
CEMENTERIO INGLES	ELQUI	COQUIMBO
GUAYACAN	ELQUI	COQUIMBO
ALGARROBITO	ELQUI	VICUÑA
ALTOVALSOL	ELQUI	LA SERENA
FIESTA DE LA PAMPILLA	ELQUI	COQUIMBO
ARTESANAS SOLARES DE VILLASECA	ELQUI	VICUÑA
PERALILLO	ELQUI	VICUÑA
MUSEO ENTOMOLOGICO E HISTORIA NATURAL	ELQUI	VICUÑA

IGLESIA DE DIAGUITAS	ELQUI	VICUÑA
LAMBERT	ELQUI	LA SERENA
CENTRO TURISTICO PLANTA CAPEL	ELQUI	VICUÑA
IGLESIA DE GUAYACAN (MH)	ELQUI	COQUIMBO
CASA PINERA (MH)	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA DE PERALILLO	ELQUI	VICUÑA
CALETA DE TONGOY	ELQUI	COQUIMBO
PARQUE EL OASIS DE ANDACOLLO	ELQUI	ANDACOLLO
CAPILLA DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS (MH)	ELQUI	LA SERENA
PARQUE OHIGGINS	ELQUI	COQUIMBO
CASA DE ADMINISTRACION ESTABLECIMIENTO GUAYACAN (MH)	ELQUI	COQUIMBO
FARO MONUMENTAL DE LA SERENA	ELQUI	LA SERENA
ENJOY COQUIMBO (CASINO DE JUEGOS)	ELQUI	COQUIMBO
RIVADAVIA	ELQUI	VICUÑA
OBSERVATORIO ASTRONOMICO CERRO LA SILLA	ELQUI	LA HIGUERA
IGLESIA DE ALGARROBITO	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA CATEDRAL DE LA SERENA (MH)	ELQUI	LA SERENA
OBSERVATORIO ASTRONOMICO CERRO LAS CAMPANAS	ELQUI	LA HIGUERA
MUSEO HISTORICO DE ELQUI	ELQUI	VICUÑA
OBSERVATORIO ASTRONOMICO CERRO MAMALLUCA	ELQUI	VICUÑA
PLAZA DE ARMAS DE VICUNA	ELQUI	VICUÑA
OBSERVATORIO TURISTICO COLLOWARA	ELQUI	ANDACOLLO
BASILICA DE ANDACOLLO (MH)	ELQUI	ANDACOLLO
TORRE BAUER Y CABILDO	ELQUI	VICUÑA
MUSEO GALERIA EL SOLAR DE LOS MADARIAGA	ELQUI	VICUÑA
MUSEO DE OFRENDAS VIRGEN DEL ROSARIO DE ANDACOLLO	ELQUI	ANDACOLLO
MUSEO BIBLIOTECA Y CASA DE GABRIELA MISTRAL (MH)	ELQUI	VICUÑA
CHAPILCA	ELQUI	VICUÑA
ACUARIOS FACULTAD CIENCIAS DEL MAR U.C.N.	ELQUI	COQUIMBO
IGLESIA Y CLAUSTRO DE LA CASA DE LA PROVIDENCIA (MH)	ELQUI	LA SERENA
FARO PUNTA DE TORTUGA	ELQUI	COQUIMBO
MUSEO DE ARTE RELIGIOSO	ELQUI	LA SERENA
MUSEO ARQUEOLOGICO DE LA SERENA (MH)	ELQUI	LA SERENA
MUSEO HISTORICO CASA GABRIEL GONZALEZ VIDELA (MH)	ELQUI	LA SERENA
CASA HERREROS (MH)	ELQUI	LA SERENA
OBSERVATORIO ASTRONOMICO CERRO TOLOLO	ELQUI	VICUÑA
MURAL DEL PINTOR GREGORIO DE LA FUENTE (MH)	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA DE SAN FRANCISCO (MH)	ELQUI	LA SERENA
PLAZA DE ARMAS DE LA SERENA (ZT)	ELQUI	LA SERENA
PARQUE JAPONES O JARDIN DEL CORAZON	ELQUI	LA SERENA
BODEGAS FUNDO LOS NICHOS	ELQUI	PAIHUANO
MUSEO MINERALOGICO IGNACIO DOMEYKO	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA SANTO DOMINGO (MH)	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA SAN AGUSTIN	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA LA MERCED	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA INMACULADA CONCEPCION DE VICUNA	ELQUI	VICUÑA
SOLAR DE PISCO TRES ERRES	ELQUI	PAIHUANO
EL TAMBO	ELQUI	VICUÑA
CRUZ DEL TERCER MILENIO	ELQUI	COQUIMBO

IGLESIA PARROQUIAL DE ANDACOLLO (MH)	ELQUI	ANDACOLLO
MUSEO DE SITIO PLAZA GABRIELA MISTRAL	ELQUI	COQUIMBO
PLAZA GABRIEL GONZALEZ VIDELA	ELQUI	LA SERENA
CASA CARMONA (MH)	ELQUI	LA SERENA
CASA DONDE NACIO GABRIELA MISTRAL (MH)	ELQUI	VICUÑA
CASA CHADWICK (MH)	ELQUI	LA SERENA
IGLESIA DE MONTE GRANDE (ZT)	ELQUI	PAIHUANO
IGLESIA DE PAIHUANO	ELQUI	PAIHUANO
IGLESIA DE PISCO ELQUI	ELQUI	PAIHUANO
IGLESIA DE SAN ISIDRO	ELQUI	VICUÑA
MIRADOR UNIVERSIDAD DE LA SERENA	ELQUI	LA SERENA
PARQUE GABRIEL COLL	ELQUI	LA SERENA
MUSEO DE SITIO CASA ESCUELA DE GABRIELA MISTRAL (MH)	ELQUI	PAIHUANO
PARQUE PEDRO DE VALDIVIA	ELQUI	LA SERENA
POBLADO DE GUALLIGUAICA	ELQUI	VICUÑA
IGLESIA DE EL TAMBO	ELQUI	VICUÑA
COCHIGUAZ	ELQUI	PAIHUANO
ALCOHUAZ	ELQUI	PAIHUANO
MIRADOR LOS NAVEGANTES	ELQUI	COQUIMBO
CERRO LA VIRGEN	ELQUI	VICUÑA
FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO	ELQUI	LA SERENA
FERIA NACIONAL DE ARTESANIA	ELQUI	LA SERENA
ARTESANOS DE CHAPILCA	ELQUI	VICUÑA
IGLESIA SANTA INES (MH)	ELQUI	LA SERENA

Fuente: SERNATUR.

Como es un informe de avances, sólo presentaré los detalles de de la provincia de Elqui; el resto serán explicitados en el informe final debido a la anti-ecología de gastar por gastar papel a estas alturas.

D Anexos Benchmarking nacional de los productos ofrecidos al día de hoy a través de internet.

Los anexos de esta sección serán presentados en hojas apaisadas, a partir de la página siguiente debido a la imposibilidad de presentar las matrices resumen.

D.1 Valle de Aconcagua

Cuadro 69: Información de los viñedos del valle de Aconcagua.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega				Hotel Restaurant Cafetería		
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2	litros	Hotel	Restaurant	Cafetería
1	San Esteban Mendoza	0	0	0	0	0	0	100 Hás	0	0	0	2,5MM	0	0	0
		0	Almendral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Von Siebenthal	1998	Paidahuén	0	150000	95%	Familiar orientado a vinos de calidad	100 Hás	400	0	0	0	0	0	0
1	Errázuriz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Agustinos	0	0	0	0	0	0	0	800	0	0	7,2 MM	0	0	0
	Seña	1995	0	0	0	0	0	350 Hás	0	0	0	0	0	0	0
	Vinícola Almendral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Sanchez de Loria	1890	Panquehue	0	100000/año	0	0	30 Hás	60000	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 70: Continuación información de los viñedos del valle de Aconcagua.

Enoturismo						www	Idiomas			Observaciones
Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros		Español	Inglés	Otro	
0	0	0	0	0	0	http://www.vse.cl/	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	http://vina-mendoza.blogspot.com/	1	0	0	0
0	1	1	0	0	Valor U\$10	http://www.vinavonsiebenthal.com/es/	1	1	Italiano	0
1	0	0	0	1	0	http://www.errazuriz.com/errazuriz/espanol/default.asp	1	1	0	0
0	0	0	0	0	0	http://vina-mendoza.blogspot.com/	1	1	0	0
0	0	0	0	0	0	http://www.sena.cl/esp/default.asp	1	1	0	Viña exclusiva, de errazuriz donde cada botella vale 20.000
0	0	0	0	0	0	Sin pág web	0	0	0	0
0	1	1	0	1	0	www.vinasanchezdeloria.cl	1	0	0	Se pueden pedir etiquetas personalizadas

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 71: Restaurantes en casa viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad			Días			Páginas web	
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.											

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 72: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 73: Tours de la ruta del vino del valle.

Descripción enotour	Visitar dos viñas con caminata a los viñedos y almuerzo en una casona que data del año 1756 cuyos orígenes se remontan a la fundación del primeras Villas de Aconcagua .				
Lugar	A escoger				
Descripción enotour	Visita a una viña y almuerzo con rodeo privado (exclusivo solo para el grupo). En este programa se aconseja solo una viña y luego se va a la medialuna a una exhibición de un típico rodeo chileno con una demostración del caballo chileno y al huaso chileno con su atuendo típico, luego el almuerzo amenizado con un grupo folklórico y cueca.				
Lugar	Hacienda Rinconada				
Descripción enotour	Visitas a dos viñas en bicicleta. Este programa consiste en traer al grupo desde Santiago (máx. 15 personas con un guía experto en deporte aventura, llegando al Valle empiezan el tour en bicicletas por distintos lugares de la zona para luego llegar a las viñas y hacer la visitas y degustación para finalizar con un almuerzo.(La Ruta del Vino provee de las bicicletas y casco)				
Lugar	Viña von Sieventhal				
Descripción enotour	Tour Viña San Esteban , recorrer sus viñedos en laderas y visitar los petroglifos, degustación y finalizar con el almuerzo en la Casona San Regis o Restaurant típico chileno “ La Ruca ”.				
Lugares	Restaurante Típico La Ruca	Viña San Esteban	Petroglifos		
Descripción enotour	Participar de una vendimia (solo de marzo a abril) para lo cual se les entregan tijeras y se dan las instrucciones para vivir esta experiencia.				
Lugar	Vendimia				
Descripción enotour	Visitar la Viña Sánchez de Loria que data de 1890 y nos da la posibilidad de imaginar los comienzos de esta apasionante actividad, esta viña mantiene intacto los procesos de esos tiempos y luego visitar la Viña von Siebenthal, que da una visión actual de la tecnología de punta en los procesos de vinos premium .				
Lugares	Viña Sanchez de Loria	Viña von Siebenthal			
Descripción enotour	Visita a Viña von Siebenthal o Viña Errázuriz y Quesería Los Hornos de Panquehue, la primera empresa nacional láctea en exportar a la Unión Europea.				
Lugar	Viña von Siebenthal	Viña Errázuriz	Queseria Los Hornos de Panquehue		

Fuente: Elaboración propia.

D.2 Valle de Bío Bío

Cuadro 74: Información de los viñedos del valle de BioBio.

Ruta vino	Nombre	Datos generales						Bodega		
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques
0	Carpe Diem (VinSur)	1982	0	0	0	0		100 Hás	222	0
0	Porta	1954	BioBio	0	0	0	boutique winery	0	0	0
0	Gracia	1989	BioBio	0	0	0		0	0	0
	Agr. Guarilhue	Sin información								
	Don Francisco	Sin información								
	H. Pinto Ortega	Sin información								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 75: Información de los viñedos del valle de BioBio

Nombre	Instalaciones			Enoturismo					
	Hotel	Restaurant	Cafetería	Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros
Carpe Diem (VinSur)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porta	1	0	1	0	0	0	0	0	Matrimonios y reuniones sociales
Gracia	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Agr. Guarilhue	Sin información								
Don Francisco	Sin información								
H. Pinto Ortega	Sin información								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 76: Información de los viñedos del valle de BioBio

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otro	
Carpe Diem (VinSur)	www.vinosdelsur.cl	1	1	Alemán	0
Porta	www.portawinery.cl	1	1	0	0
Gracia	www.gracia.cl	1	1	0	Todo asociado a Rapel
Agr. Guarilhue	Sin información				
Don Francisco	Sin información				
H. Pinto Ortega	Sin información				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 77: Restaurantes en casa viña del valle

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días			Páginas web			
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.												

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 78: Restaurantes en cada viña del valle

Viña	Datos generales					Idiomas				
	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye	www	Español	Inglés	Otros	
Casa Porta	casona colonial	6	0	0	0	www.casaporta.cl		1	1	0
Promedio					US0					

Fuente: Elaboración propia

D.3 Valle de Casablanca

Cuadro 79: Información de los viñedos del valle de Casablanca.

Ruta Vino	Nombre	Datos generales							Bodega		
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2
0	Morandé	1996	Casablanca	Uva madura entre Sept. y Abril	0	0	0	0	0	0	0
1	Casas del Bosque	1993	Casablanca	Marzo 15 - Abril 30	40.000 cajas	80%	Viña boutique familiar	245 Hás	0	0	0
1	Catrala	0	Casablanca	0	0	0	Tributo a mujer chilena	70 Hás	0	0	0
1	William Cole	0	Casablanca	0	0	0	0	130 Hás	3500	89	7200
1	Viñedos Orgánicos Emiliana	1986	0	0	0	0	Viñedo orgánico	0	1	0	0
1	Viña Mar	0	0	0	0	0	Champenoise exclusivo	250 Hás	1	0	0
1	Indómita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Matetic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Veramonte	1990	0	0	0	0	0	450 Hás	0	0	7896
0	Villard Estate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 80: Información de los viñedos del valle de Casablanca.

Nombre	Restaurant	Cafetería	Enoturismo					Otros
			Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	
Morandé	1	0	0	0	0	0	0	0
Casas del Bosque	1	0	1	1	1	1	1	Harvest experience
Catrala	0	0	0	1	1	0	0	0
William Cole	0	0	1	0	0	0	1	0
Viñedos Orgánicos Emiliana	0	0	el cuento de emiliana esta en colchagua (bastante armado ahí)		0	0	0	0
Viña Mar	0	0	0	1	1	0	1	0
Indómita	0	0	0	0	0	0	0	0
Matetic	0	0	1	1	1	1	0	0
Veramonte	0	0	0	0	0	0	0	0
Villard Estate	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 81 Información de los viñedos del valle de Casablanca.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Morandé	http://www.morande.cl/vinos/productos.asp	1	0	0	0
Casas del Bosque	http://www.casasdelbosque.cl/	1	1	0	La mejor experiencia turística del valle
Catrala	http://www.catrala.cl/	1	1	0	0
William Cole	http://www.williamcolevineyards.cl/	1	1	0	Tienda "top"
Viñedos Orgánicos Emiliana	http://www.emiliana.cl/	1	1	0	0
Viña Mar	http://www.vinamar.cl/	1	1	0	Es de Tarapacá; más para turistas
Indómita	http://www.indomita.cl/	0	0	0	Sitio en construcción
Matetic	http://www.mateticvineyards.com/	1	1	0	0
Veramonte	http://www.veramonte.cl/	1	1	0	0
Villard Estate	http://www.villard.cl/	1	1	0	Existe sección turismo; pero sin info.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 82: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Viña a la que pertenece	Datos generales		Capacidad		Días operación			
		Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	Horario	Tienda	Ventas	
House of Morande Ristorante San Marco	Viña Morande	Valle de Casabalanca	Km 61 rut 68 Casablanca	140	180	Martes a domingo	Almuerzo	1	0
	Viña Mar	Casablanca	Km 72 ruta 68, Casablanca	80	80	Lunes a Domingo	Almuerzo	0	0
Tanino WineBar & Lunch	Casas del Bosque	Casablanca	Camino Mirasol Las Dichas	70	110	Martes a Domingo	Almuerzo	0	0
	Viña indómita	Casablanca	Km 64 ruta 68, Casablanca	180	180	Lunes a Domingo	Almuerzo	1	Lapislázuli y libros chilenos
Indomita	Viña indómita	Casablanca	Fundo Rosario, Casablanca	180	180	Martes a Domingo	Almuerzo	1	Lapislázuli y libros chilenos
Equilibrio	Viña Matetic	Casablanca	Lagunillas	120	120	Domingo	Almuerzo	1	Souvenirs

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 83: Restaurantes en casa viña del valle.

Nombre	Chef	Carta	Páginas web	
			www	www
House of Morande Ristorante San Marco	Christopher Carpentier	Platos del valle de casablanca a la vanguardia	www.valledecasablanca.com/hp/spanish/ruta/restaurante.php	www.morande.cl
	Mauricio Lucero	Comida italiana, carnes y pescados.	www.valledecasablanca.com/hp/spanish/ruta/restaurante.php	www.vinamar.cl
Tanino WineBar & Lunch	Alvaro Larraguible	Aperitivos, sandwichs gourmet y sabores de Chile	www.valledecasablanca.com/hp/spanish/ruta/restaurante.php	http://www.casasdelbosque.cl/
	Oscar Tapia	Cocina internacional con ingredientes originales de Chile	www.valledecasablanca.com/hp/spanish/ruta/restaurante.php	http://www.indomita.cl/restaurant.html
Equilibrio	Matías Bustos	Rescatar sabores locales (carnes, verduras, ensaladas, pescados)	www.valledecasablanca.com/hp/spanish/ruta/restaurante.php	http://www.mateticvineyards.com/

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 84: Restaurantes en casa viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye	Observación
Matetic	Colonial Chilena	3	Suite con baño privado	entre U\$250 y U\$450	Desayuno almuerzo o comida	0
Viña Mar	Palacio Vergara de Viña del Mar	6	2 matrimoniales y 4 dobles	U\$250	0	Nadie usa el hotel (RVZ)

Fuente: Elaboración propia

D.4 Valle de Cachapoal

Cuadro 85: Información de los viñedos del valle de Cachapoal.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega	
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	Estanques
1	Altaír	Es de viña San Pedro	Valle del Cachapoal	0	0	0	0	155 Has	Si	0
1	Gracia	1989	Valle del Cachapoal	0	0	0	0	0	No	0
1	Casas del Toqui	1994	Valle del Cachapoal	0	0	0	0	100 Has	Si	0
1	Lagar de Bezana	0	0	0	0	0	0	60 Has	Si	0
1	Anakena	1998	Valle del Cachapoal	0	200000 cajas	Si		165 Has	Si	78 acero inox
1	Porta	1997	0	0	0	0	0	0	Si	0
1	Chateau Los Boldos	1990	0	0	0	Si	0	350 Has	0	0
1	Saint Gobain	Empresa manufacturera de envases que esta asociada a la ruta del vino del Valle de Cachapoal								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 86: Información de los viñedos del valle de Cachapoal

Nombre	Restaurant	Cafetería	Enoturismo					
			Tours	Degustación	Paseo Viña	Excursión	Tienda	Otros
Altair	Quincho	0	1	1	1	1	0	0
Gracia	0	1	0	1	1	0	0	Casa Gracia
Casas del Toqui	0	0	1	0	0	0	0	0
Lagar de Bezana	0	0	1	0	0	0	0	0
Anakena	0	0	1	0	0	0	0	0
Porta	0	0	0	0	0	0	0	0
Chateau Los Boldos	0	0	0	0	0	0	0	0
Saint Gobain	Empresa manufacturera de envases que esta asociada a la ruta del vino del Valle de Cachapoal							

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 87: Información de los viñedos del valle de Cachapoal

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Altair	www.altairwines.com	1	1	0	0
Gracia	www.gracia.cl	1	1	0	0
Casas del Toqui	www.asasdeltoqui.cl	1	1	0	0
Lagar de Bezana	www.lagardebezana.cl	1	1	0	0
Anakena	www.anakenawines.cl	1	1	0	0
Porta	www.portawinery.cl	1	1	0	0
Chateau Los Boldos	www.chateaulosboldos.com	1	1	0	En construcción
Saint Gobain	www.saintgobain.com				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 88: Hoteles en cada viña del valle

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye	www	Observaciones
Porta	Casa Colonial	6	0	0	0	www.casaporta.cl	living, sala de estar, equipo audiovisual, comedor, sala de reuniones, capilla, cocina, bodegas subterráneas, sala de barricas, wine bar, sala de cata y Matrimonios y eventos sociales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 89: Restaurantes en cada viña del valle

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días				Páginas web		
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.												

Fuente: Elaboración propia

D.5 Valle de Curicó

Cuadro 90: Información de los viñedos del valle de Curicó.

Ruta vino	Nombre	Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2
1	Alta cima	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1	Aresti	1951	Molina	0	0	0	0	900 Hás	2000	0	5000
1	Correa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Echeverría	1900	Molina	0	0	0	0	0	0	0	0
1	La Fortuna	1942	Valle de Lontué	0	0	0	0	" +200 Hás"	0	0	6500
1	Inés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Escobar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Las Pitras	1930	0	0	0	0	0	140 Hás	0	0	0
1	Los	0	0	0	0	73%	0	976 Hás	0	0	0
1	Robles Mario	Sin									
1	Edwards	Informacion									
1	Miguel		Km 195, curicó	0	0	0	0	" +400 Hás"	0	0	0
1	ITorres	1979	Peteroa	0	0	0	0	750 Hás	150 roble	0	0
1	Millaman	1946		0	0	0	0				
1	Sin	Informacion						510 Hás			
1	Pirazolli	1950	0	0	0	0	0	650 Hás	0	0	0
1	Puertas							1200 Hás			
1	San Pedro	1865	Molina	0	0	0	0	Hás	0	0	0
1	Rincón de										
1	Santa Hortensia	0	zapallar	0	0	0	0	102,5 Hás	roble frances y americano	0	0
1	Valdivieso	1879	Lontué	0	0	0	0	200 Hás	8000 roble frances	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 91: Información de los viñedos del valle de Curicó.

Nombre	Hotel	Restaurant	Enoturismo					
			Tours	Degustación	Paseo viña	Tienda	Excursión	Otros
Alta cima	0	0	0	0	0	0	0	Hace tours que combina con cocina "casera" perfecta para el maridaje
Aresti	0	0	0	1	1	0	0	0
Correa Albano	0	0	0	0	0	0	0	0
Echeverría	0	0	0	0	0	0	0	0
La Fortuna	0	0	0	0	0	0	0	0
Inés Escobar	0	0	0	0	0	0	0	0
Las Pitras	0	0	0	0	0	0	0	0
Los Robles	0	0	0	0	0	0	0	0
Mario Edwards								
Miguel I Torres	0	0	0	0	0	0	0	0
Millaman	0	0	0	0	0	0	0	0
Pirazolli								
Puertas	0	0	0	0	0	0	0	0
San Pedro	0	0	0	0	0	0	0	0
Santa Hortensia	0	0	0	0	0	0	0	0
Valdivieso	0	0	0	0	0	Centro de visitas y catas para visitantes	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 92: Información de los viñedos del valle de Curicó.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Alta cima	www.altacima.cl	1	1	0	0
Aresti	www.aresti.cl	1	1	0	0
Correa Albano	www.caw.cl	0	0	0	Sitio web en construcción
Echeverría	www.echewine.com	0	1	0	0
La Fortuna	www.lafortuna.cl	1	1	0	0
Inés Escobar	www.diezescobar.cl	1	1	0	Página corporativa
Las Pitras	Sin información				
Los Robles	www.losrobles.cl	1	1	0	0
Mario Edwards	Sin información				
Miguel ITorres	www.migueltorres.cl	1	0	0	0
Millaman	www.millaman.cl	0	1	0	0
Pirazolli	Sin información				
Puertas	www.vinedospuertas.cl	1	1	Chino, Japonés	0
San Pedro	www.sanpedro.cl	1	1	0	0
Santa Hortensia	www.santahortensia.cl	1	0	0	0
Valdivieso	www.valdiviesovineyard.com	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 93: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días			Páginas web			
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.												

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 94: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia

D.6 Valle de Elqui

Cuadro 95: Información de los viñedos del valle de Elqui.

Ruta vino	Nombre	Creación	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	Estanques
0	Cavas del Valle	0	0	0	16.000 botellas	0	0	6 Has	1	0
0	Falernia	1998	Embalse Puclaro	ultima semana de febrero, primera quincena de marzo	0	100%	0	320 Has	1	0
0	Pisco Elqui	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 96: Información de los viñedos del valle de Elqui.

Nombre	Restaurant	Cafetería	Enoturismo					
			Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros
Cavas del Valle	0	0	0	0	0	0	0	0
Falernia	0	0	0	0	0	0	0	0
Pisco Elqui	0	1	0	0	1	0	1	Museo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 97: Información de los viñedos del valle de Elqui.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Cavas del Valle	www.cavasdelvalle.cl	1	0	0	Van más chilenos que extranjeros (más de 100.000 visitas al año)
Falernia	www.falernia.com	1	1	0	
Pisco Elqui	www.piscoelqui.com	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 98: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días				Páginas web		
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.												

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 99: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia

D.7 Valle de Itata

Cuadro 100: Información de los viñedos del valle de Itata.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega	
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques
1	Chillan (ex Tierra y Fuego)	1998	Bulnes, sector Tres esquinas	0	60000 botellas	85%	0	0	1	1
1	Casanueva	1998	Valle de Itata	0	0	0	Arte y Vino	120 Has	1	1
1	Männle	1998	Zona Portezuelo	0	0	0	0	30 Has	1	1
1	Casas de Giner	0	Valle de Itata	0	0	0	0	0	1	1
1	Vino Del Larqui	1991	0	0	0	0	0	200 Has	0	0
1	Viñedos Tierras de Arrau	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 101: Información de los viñedos del valle de Itata.

Nombre	Hotel	Restaurant	Enoturismo					
			Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros
Chillan (ex Tierra y Fuego)	1	1	1	1	1	0	0	0
Casanueva	0	0	1	1	1	1	0	Cava submarina (tour realizado en cuevas en Zapallar y Puerto Velero)
Männle	0	0	1	1	1	0	0	0
Casas de Giner	0	0	1	1	1	0	0	0
Vino Del Larqui	0	0	0	0	0	0	0	0
Viñedos Tierras de Arrau	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 102: Información de los viñedos del valle de Itata.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Ingles	Otros	
Chillan (ex Tierra y Fuego)	www.vinachillan.cl	1	0	0	0
Casanueva	www.vinacasanueva.cl	1	1	Japonés	0
Männle	www.vinamaennle.cl	1	1	Alemán	Vinos Organicos
Casas de Giner	www.casasdeginer.cl	1	0	0	0
Vino Del Larqui	www.vinosdellarqui.cl	1	1	0	0
Viñedos Tierras de Arrau	Sin información	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 103: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 104: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días operación	Horario	Tienda
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano			
Viña Tierra y Fuego	Chillan (ex Tierra y Fuego)	0	Km 7 camino a Tres Esquinas	0	0	martes a domingo	0	Si

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 105: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Ventas	Chef	Carta	Páginas web	
				www	www
Viña Tierra y Fuego	5.000 a 10.000	0	Platos comida suiza e italiana	0	http://www.vinachillan.cl/indexOK.html

Fuente: Elaboración propia

D.8 Valle de Limarí

Cuadro 106: Información de los viñedos del valle de Limarí.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega		
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	
1	Casa Tamaya	2001	Ovalle	0	0	1	0	211 Has	600	1	
1	Aguatierra	1999	Punitaqui	0	60.000 botellas	0	Vinos Organicos	120 Has	1	1	
1	Tabali	de la viña San Pedro	Valle del Encanto	febrero hasta mayo		1	0	0	1	1	
0	Ocho Tierras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	Farr	Sin Informacion									
0	Francisco de Aguirre	Sin Informacion			38500 cajas	1					

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 107: Información de los viñedos del valle de Limarí.

Nombre	Hotel Restaurant		Enoturismo							Nombre
	Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros				
Casa Tamaya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Casa Tamaya
Aguatierra	0	0	0	0	Si (previa autorización)	0	0	0	0	Aguatierra
Tabali	0	0	0	1	1	0	0	0	0	Tabali
Ocho Tierras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ocho Tierras
Farr										Farr
Francisco de Aguirre										Francisco de Aguirre

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 108: Información de los viñedos del valle de Limarí.

www	Idiomas			Observaciones
	Español	Inglés	Otros	
www.tamaya.cl	1	1	Francés, Japonés	0
www.aguatierra.cl	1	0	0	Vinos Organicos
www.tabali.com	1	1	0	0
www.ochotierras.cl	1	0	0	En construcción
Sin información				
Sin información				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 109: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días				Páginas web		
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.												

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 110: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia

D.9 Valle de Maipo Alto

Cuadro 111: Información de los viñedos del valle de Maipo Alto.

Ruta vino	Nombre	Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estaques	M2
1	Hacienda chada	1994	Comuna de Paine	0	0	0	0	100 Hás	0	0	0
1	El principal	1998	0	0	0	0	0	54 Hás	1	0	0
1	Haras de Pirque	1991	Sector Macul - Pirque	0	1ª semana marzo (aprox)	0	semi orgánico	600 Hás	1	72 acero inox	5300
1	Viña Huelquen	0	0	1ª semana marzo los bancos y los tintos a mediados abril	12000 cajas	90%	vino organico	85 Hás	250 barricas de 25 lts c/u	cubas de acero	0
1	La Montaña	2000	0	0	0	0	0	20 Hás	0	0	0
1	Perez Cruz	1993	0	0	0	0	0	140 Hás	1	0	6000
1	Portal del alto	1971	0	0	900.000 lts	0	0	900 Hás	200	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 112: Información de los viñedos del valle de Maipo Alto.

Nombre	Hotel	Restaurant	Cafetería	Enoturismo					
				Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otro
Hacienda chada	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El principal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Haras de pirque	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Viña Huelquen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La Montaña	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perez Cruz	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Portal del alto	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 113: Información de los viñedos del valle de Maipo Alto.

Nombre	Idiomas			Otro
	Español	Ingles	Otros	
Hacienda chada	0	0	0	Proyecto para lanzar en próx años vinos ultra premiums
El principal	1	1	Alemán	
Haras de pirque	1	1	0	0
Viña Huelquen	1	1	0	0
La Montaña			0	0
Perez Cruz	1	1	0	Llaman turismo a la posibilidad de utilizar su bodega para matrimonios y otros eventos.
Portal del alto	1	1	0	Sala portal, para recibir clientes y amigos. (recepciones, seminarios, etc), 4 viñedos distintos; 2 bodegas distintas (la descrita más la de san fernando)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 114: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Este valle no presenta hoteles asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.					
Promedio				US0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 115: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días operación				Páginas web	
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www
Este valle no presenta restaurantes asociados a las viñas que lo componen o a una ruta del vino asociada.											

Fuente: Elaboración propia

D.10 Valle de Maule

Cuadro 116: Información de los viñedos del valle de Maule.

Ruta vino	Datos generales								Bodega		
	Nombre	Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2
1	Balduzzi	1989	San Javier	fin de febrero a fines de abril	0	100%	0	0	1	1	0
1	Botalcura	2001	Botalcura Valle del Maule	febrero-marzo-abril-mayo	40000 cajas anuales	100%	0	0	1	1	0
1	Calina	1993	0	0	0	0	0	85 Has	1	1	0
1	Casa Donoso	1989	0	febrero-abril	0	0	0	0	1000	1	0
1	Valle Frio	1992	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Corral Victoria	0	San Clemente	0	0	0	Caballo Chileno	0	0	0	0
0	Villagolf	2000	0	0	0	1	0	180 Has	1	1	0
1	El Aromo	1940	Talca Valle del Loncomilla	0	0	0	0	0	1	1	0
1	Gillmore Estate Hugo	1990	0	0	3300 cajas (6 unidades)	1	0	0	0	0	0
1	Casanova	1898	0	0	1,3MM lts	0	0	0	0	0	0
1	J. Bouchon	0	Valle del Maule	0	0	0	0	370 Hás	0	0	0
1	Terranoble Casas	1993	Valle del Maule	0	120000 cajas	0	0	190 Hás	0	0	0
1	Patronales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Via Wines	1998	San Rafael, Maule	0	0	0	0	528 Hás	3700	5000 a	5000
1	Caliboro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Chilean wines company		Vinos a granel; su marca propia es vinos Villagolf	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 117: Información de los viñedos del valle de Maule.

Nombre				Enoturismo				
	Hotel	Restaurant	Cafetería	Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Otros
Balduzzi	0	0	0	1	1	1	1	museo del vi0
Botalcura	0	0	0	0	0	0	0	0
Calina	0	0	0	0	0	0	0	0
Casa Donoso	1	1	0	1	1	1	1	1
Valle Frio	0	0	0	0	0	0	0	0
Corral Victoria	0	1	0	0	0	0	0	0
Villagolf	1	0	0	0	0	0	0	Cancha de Golf
El Aromo	0	0	0	0	0	0	0	0
Gillmore Estate	1	1	0	1	1	1	1	Spa
Hugo Casanova	0	0	0	0	0	0	0	0
J. Bouchon	0	0	0	0	0	0	0	0
Terranoble	0	0	0	0	0	0	0	0
Casas Patronales	0	0	0	0	0	0	0	0
Via Wines	1	0	1	1	1	1	1	0
Caliboro	0	0	0	0	0	0	0	0
Chilean wines company	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 118: Información de los viñedos del valle de Maule.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Balduzzi	www.balduzzi.cl	1	1	0	0
Botalcura	www.botalcura.cl	1	1	Alemán	0
Calina	www.calina.cl	1	1	0	0
Casa Donoso	www.casado0so.cl	1	1	0	0
Valle Frio	http://www.vinavallefrio.cl/	0	0	0	Página no existe
Corral Victoria	www.winescorralvictoria.cl	0	0	0	Criadero de caballos
Villagolf	www.chileanwinescompany.com	1	1	0	0
El Aroma	www.elaromo.cl	1	1	0	0
Gillmore Estate	www.gillmore.cl	1	1	0	0
Hugo Casanova	www.hugocasa0va.cl	1	1	0	0
J. Bouchon	www.jbouchon.cl	1	1	0	0
Terranoble	www.terra0ble.cl	1	1	0	0
Casas Patronales	www.casaspatronales.com	0	0	0	Página no existe
Via Wines	www.viawines.cl	1	1	0	0
Caliboro	www.caliboro.com	1	1	0	0
Chilean wines company	www.chileanwinescompany.com	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 119: Hoteles en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad		Días		
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	operación	Horario	Tienda
Casa Donoso	Casa Donoso	0	0	0	0	0	0	0
La Cava de Francisco	Viña Gillmmore	Valle de Loncomilla	Camino a Constitucion Km 20, San Javier	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 120: Hoteles en cada viña del valle.

Nombre	Chef	Carta	Páginas web	
			www	www
Casa Donoso	Matias Bustos	0	0	0
La Cava de Francisco	0	0	www.tabonko.cl	www.gillmore.cl

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 121: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Casa Donoso	Colonial	0	0	0	0
Villagolf	0	0	0	0	0
Hotel Tabonkö (Viña Gillmore)	Spa	7	King	0	Jacuzzi y calefacción central y Programas optativos de vinoterapia
		7	Queen	0	
Promedio				U\$	

Fuente: Elaboración propia

D.11 Valle de San Antonio

Cuadro 122: Información de los viñedos del valle de San Antonio.

Ruta vino	Nombre	Datos generales							Bodega		
		Creacion	Ubicación	Vendimia	Producción	Exportación	Concepto	Tamaño	Barricas	estanques	M2
0	Casa Marin	2000	Lo Abarca	0	0	0%	0	0	1	1	1
0	Matetic	1999	Valle del Rosario	0	0	0%	0	0	0	0	0
0	Leyda Garces	1997	0	0	0	90%	0	210 Has	1	1	1
0	Silva	0	Valle de Leyda	0	0	1	0	73 Has	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 123: Información de los viñedos del valle de San Antonio.

Nombre	Hotel	Restaurant	Enoturismo					
			Tours	Degustación	Paseo viña	Excursión	Tienda	Otros
Casa Marin	0	0	1	1	1	1	0	0
Matetic	0	0	0	0	0	0	0	0
Leyda	0	0	0	0	0	0	0	0
Garces Silva	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 124: Información de los viñedos del valle de San Antonio.

Nombre	www	Idiomas			Observaciones
		Español	Inglés	Otros	
Casa Marin	http://www.casamarin.cl/	1	1	0	Cap total bodega 200 Tons
Matetic	http://www.mateticvineyards.com/	1	1	0	0
Leyda	http://www.leyda.cl/	1	1	0	0
Garces Silva	http://www.vgs.cl/	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 125: Restaurantes en cada viña del valle.

Nombre	Datos generales			Capacidad							www		
	Viña a la que pertenece	Ubicación	Dirección	Invierno	Verano	Días operación	Horario	Tienda	Chef	Carta	www	www	
Viña Matetic	Viña Matetic	0	0	0	0	Martes a Domingo	0	0	Matias Bustos	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 126: Hoteles en cada viña del valle.

Viña	Estilo	Habitaciones	Tipo	Tarifa	Incluye
Viña Matetic	0	3	Doble en suite con jacuzzi	US\$455	Desayuno estilo brunch y media pension con una botella de vino premium EQ (almuerzo o cena). Tour por la bodega de vinificación con degustación de dos vinos Corralillos.
			Doble Standard	US\$360	
			Doble, camas twin	US\$361	
Promedio				U\$ 455	

Fuente: Elaboración propia.

E Anexos pauta entrevista en profundidad realizada a las viñas del valle con mayor potencial enoturístico del país.

1.- Datos generales:

- **Nombre empresa**

Datos del contacto:

- **Nombre**
- **Mail**
- **Teléfono**

2.- ¿Qué actividades turísticas realiza su empresa?

3.- ¿Cuál es la cantidad de turistas/visitas que la viña recibió el año pasado?

4.- ¿Cuáles son las ventas anuales de la división turística de su empresa?

Cuadro 127: Rangos de ventas de las divisiones turísticas de las viñas.

\$1 a \$48MM	
\$48MM a \$200MM	
\$200MM a \$500MM	
\$500MM a \$1.000MM	
\$1.000MM a \$1.500MM	
\$1.500MM a \$2.000MM	
Más de \$2.000MM	

Fuente: Elaboración propia.

5.- ¿Cuántos trabajadores posee la división turística de su empresa?

- **Asociados al restaurant:**
 - Chef, ayudantes de chef, coperos, mozos
- **Asociados al hotel:**
 - Recepcionistas, mucamas, etc.
- **Asociados a las experiencias:**
- **Asociados a la venta de souvenirs:**
- **¿Cuántos guías turísticos trabajan en su empresa?**
 - Cuántos idiomas hablan
 - Cuántos trabajan permanentemente y cuántos trabajan a honorarios

6.- ¿Cuál es su capacidad instalada?

- **Hotel:**
 - Habitaciones, camas.
- **Restaurant:**
 - M2, mesas, capacidad comensales.

7.- ¿Cuáles son los meses de temporada alta, media y baja de la división turística de su empresa?

Cuadro 128: Meses del año de acuerdo al tipo de temporada, ya sea ésta baja, media o alta.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Alta												
Media												
Baja												

Fuente: Elaboración propia.

8.- ¿Cuál es la proporción chilenos/extranjeros que visitan los viñedos en:

- Temporada baja
- Temporada media
- Temporada alta

9.- La promoción turística la realiza a través de:

- Agencias de viaje
- Asociación de viñas (ruta del vino)
- Página web y medios propios
- Tour operadores
- Otros _____

10.- Del total de sus ventas, cuántas se derivan de los siguientes actores de la industria turística

Cuadro 129: Porcentaje de ventas derivadas de los actores de la industria turística y los principales con quienes trabaja.

	Tour Operadores internacionales	Tour operadores nacionales	Agencias de Viajes	Operadores terrestres	Alojamientos turísticos
0%					
Menos de 10%					
Entre 10% - 25%					
Entre 25% - 50%					
Entre 50% - 75%					
Más de 75%					
Nombre al(los) principal(es) con los que Ud trabaja.	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia.

11.- ¿A través de los servicios turísticos desarrollados se pretende dar a conocer, promocionar y fidelizar a los clientes con los vinos de su viña o la creación de un modelo enoturístico sustentable?

12.- Identifique, en porcentaje del gasto total, cada una de las principales componentes de su estructura de costos.

Cuadro 130: Porcentajes de gasto por concepto.

___ Financiamiento de inversiones

___ Remuneraciones y honorarios				
___ Insumos básicos (energía, agua, comunicaciones)				
___ Servicios de proveedores				
<table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>___ Alojamiento</td> </tr> <tr> <td>___ Mantención</td> </tr> <tr> <td>___ Transporte</td> </tr> <tr> <td>___ Otro (señalar) _____</td> </tr> </table>	___ Alojamiento	___ Mantención	___ Transporte	___ Otro (señalar) _____
___ Alojamiento				
___ Mantención				
___ Transporte				
___ Otro (señalar) _____				
___ Otros (señalar cuales): _____				
Note que la suma de todos los porcentajes asignados debe ser 100%				

Fuente: Elaboración propia.

F Anexos entrevistas.

F.1 Entrevista a Julie Fêvre – Viña Chocalán.

Según la entrevistada el principal problema del valle del Maipo Costa es que en la zona no existe una oferta gastronómica interesante que complemente el tour de la viña haciendo un producto turístico más completo e interesante.

Figura 40: Bodega viña Chocalán.



Fuente: Página web de Chocalán Wines.

Cuando se le preguntó respecto a la creación de una ruta turística comentó que aproximadamente 2 años atrás se había intentado construirla. Dicho proyecto fue liderado por Hacienda Alhué; sin embargo no se llevó a cabo por la negativa de algunas. La entrevistada piensa que el problema para asociarse es la forma de pensar la ruta porque creen que el dinero que invertirán no será utilizado de buena manera además que las viñas con áreas de turismo ya establecidas, como De Martino y Undurraga, no tienen intenciones de integrar una ruta porque no creen que esta asociación les traerá turistas sino que los sus turistas se irán a otras viñas.

Uno de los grandes problemas de la viña es su lejanía de la ruta típica, razón por la que han tenido que buscar diferentes alianzas. Se destaca la asociación pactada con un restaurant de Pomaire junto con el cual comparten los turistas. El perfil del turista que asiste al restaurant es similar al perfil del enoturista de Chocalán puesto que el consumo promedio por pareja bordea, según ella, los \$20.000.-

La viña está interesada en trabajar con chilenos, razón por la cual la mayoría de sus esfuerzos han sido dirigidos en captar este mercado. Al día de hoy ellos cuentan con un 70% de turistas nacionales, puesto que para llegar a los turistas internacionales deben negociar con las agencias de viajes y/o tour operadores, los cuales, hacen muchos requerimientos de infraestructura que la viña no puede cumplir. Pero no todo es idílico puesto que el gran problema de trabajar con los chilenos es que, al no pagar anticipadamente por el servicio, pueden retractarse a último minuto haciendo perder el tiempo a la encarga turística de la viña.

Además de lo anterior se prefiere trabajar con chilenos porque ellos si se fidelizarán con Chocalán mientras que el turista internacional con algo de suerte recordará Chocalán al llegar a su país (a pesar de la exportación del 80% de la producción).

Hoy en día la viña ofrece dos tours puesto que el principal problema para ofrecer otros tipos de tour es la falta de asignación de recursos para el desarrollo de los mismos; el ejemplo más claro es la actividad de vendimia (dado que no se ha vendido porque la empresa no desea gastar dinero en implementos de seguridad u otros necesarios para realizarla).

La viña no se encuentra abierta los fines de semana, sólo se abre sábados y domingos previa coordinación con la encargada turística, lo cual genera problemas para el turista nacional que, según la entrevistada, llega sin previo aviso un día del fin de semana creando el principal foco de las ventas perdidas durante el año (estimador del cual no cuentan con información). Bajo el mismo argumento se comenta que no desean trabajar con hoteles porque ellos aportan turistas de último minuto implicando la necesidad de personal a tiempo completo en la viña, recurso del cual hoy no se dispone. Esta falta de recursos representa el principal obstáculo para el crecimiento del sector turístico.

Al momento de preguntar respecto a posibles alianzas la encargada turística relata que pasó un año ofreciendo los programas turísticos de Chocalán a las agencias de viaje y tour operadores por lo que no existe razón alguna para que ellos no los ofrezcan, aunque reconoce no hacerle seguimiento. A pesar de lo anterior el medio más eficiente de promoción de la viña es la utilización de bases de datos propias.

F.2 Entrevista a Francisco de Toro – Hacienda Alhué.

La viña está ubicada en el pueblo de Alhué el cual cuenta con una ubicación estratégica y privilegiada. Se encuentra muy cerca de las principales ciudades del centro de Chile, entre las que se destacan: Sata Cruz a 1 hr de viaje, a 2 hrs de Valparaíso, a 2 hrs de Santiago, a 1 hr del valle de Cachapoal y a 40 min del lago Rapel; además no existen alojamientos rurales ni hoteles en la zona entregándole a la hacienda una excelente opción para desarrollarlo. En este minuto han realizado un proyecto para construir un hotel boutique, en el cual piedra de tope es la inversión requerida para habilitar la casa (dada su antigua construcción de 1840). El proyecto no está basado en un estudio formal sino que se basa en los requerimientos de los tour operadores que, según ellos, lo que más solicitan es un alojamiento rural porque permite permanecer más de un día en la zona y visitar los alrededores.

Figura 41: Monumento histórico Hacienda Alhué.



La viña cuenta con una tienda improvisada que vende productos locales (mermeladas, miel, mistelas, artesanías, dulce de membrillos y vinos) en la cual la idea, por ahora, es mantener algo

rústico y natural en un mesón en el patio de comida de tal forma que combine con la hacienda y su concepto de monumento histórico. En base a este concepto se prefieren grupos pequeños para poder entregar un ambiente único y personalizado. Además se puede almorzar en la viña, el cual se prepara en la casa y sólo requiere la contratación de mozos para servir; el máximo de comensales han sido 100 personas y el mínimo ha sido 1 aunque el ideal fluctúa entre 25 a 40 personas.

El negocio turístico comenzó hace 3 años debido a que en el negocio de los vinos, por la crisis vitivinícola, se “fueron de espaldas”, razón por la cual tuvieron que diversificarse. Además en la zona había una presión para abrirse al turismo dado que habían varias iniciativas y esta viña era la única que contaba con una identificación cultural fuerte entregándole una gran aporte a los productos turísticos a desarrollar.

El 70% de los turistas es Chileno y sólo el 30% es extranjero. Todos los turistas extranjeros son fruto de la promoción turística de los tour operadores y agencias de viaje mientras que el 70% de los chilenos ha llegado, casi exclusivamente, por contactos personales (ventas directas a instituciones) y por bases de datos propias que han ido formando durante el tiempo de operación (aparte de la promoción boca oreja de los asistentes).

El concepto de ventas de tours de la viña es a través de reservas, por lo que no aceptan aquellos turistas que llegan de improviso a visitar la viña. Esto se debe principalmente a que no cuentan con recursos suficientes para recibir gente de improviso durante las 24 hrs del día. En la viña existen 3 tarifas distintas para el mismo producto turístico puesto que para cada público existe una tarifa diferente. La tarifa más económica es para los adultos mayores mientras que la más cara es para los extranjeros. Los dueños no están interesados en ofrecer solamente el tour por el día porque la utilidad de éste es muy poca además que no desea que el turista vaya por el día saque un par de fotos y regrese su hogar.

La hacienda ha desarrollado un arduo trabajo para ofrecer un producto de calidad a las asociaciones de adultos mayores de distintas comunas, ofreciéndoles un producto competitivo y a buen precio; comentan, además, que en baja temporada piensan cerrar el área turística porque el principal atractivo es el exterior y éste no se encuentra en óptimas condiciones.

F.3 Entrevista a Tatiana Farfán – Viña De Martino.

Al momento de preguntarle a la entrevistada respecto a la existencia de una ruta del vino o asociación entre viñas comenta que está creando una asociación gremial para los microempresarios de Isla de Maipo que podría ser beneficiosa para la viña; sin embargo no quieren ingresar a ella si Tarapacá u otras viñas grandes no lo hacen porque sería De Martino quien funcionaría como mecenas de los microempresarios de la comuna. En torno a este punto menciona, además, que los viñateros son egoístas, razón por la cual no han podido crear una ruta del vino en los intentos previos realizados.

Entre los intentos realizados para la creación de una ruta del vino se menciona que en los años 2003 y 2006 la empresa winetravel, que hace asesoría vitivinícolas, donde la dueña es Karen Gilchrist presentaron proyecto para armar una ruta. Dicho proyecto estaba bien desarrollado al igual que sus presupuestos pero las viñas Undurraga, Tarapacá, Santa Ema y Terra Mater no

estaban interesadas (sólo De Martino lo estaba) por lo cual no se pudo acceder a los fondos gubernamentales puesto que se requiere un mínimo de 5 empresas mancomunadas para postular.

Pasando a otro tema, al momento de hablar sobre el desarrollo turístico del sector Isla de Maipo se comenta que el principal problema para el desarrollo turístico es la falta de atractivos que complementen el producto turístico. Los ejemplos más claros son la falta de restaurantes puesto que el único cercano de buena calidad es el Kuchen House (ubicado en Talagante) la dificultad para ir puesto que no existe locomoción colectiva para llegar a las viñas, complicando, de igual manera a la anterior, el desarrollo enoturístico del sector. Estos y otros problemas le dan una visión muy pesimista respecto al entorno de Isla de Maipo dada la poca cantidad de atractivos turísticos y su escaso potencial.

Respecto a los productos turísticos ofrece la viña destaca el “tour técnico”, el cual se construye a la medida de los requerimientos de los consumidores. En este tour el enólogo hace una presentación del *terroir* de la viña De Martino y su concepto de producción vitivinícola, para luego degustar toda la gama de vinos de la viña. Este tour tiene un valor de \$60.000 por persona con cena incluida. Este tour es solicitado por una compañía inglesa todos los años, en donde los enoturistas visitan viñas en Chile y Argentina.

La entrevistada explica que el turista Chileno, el cual representa un 30% del turista de la viña, no sabe de vinos, razón por la cual prefiere un tour lúdico en el cual se prueba y degusta el jugo del vino directo desde los estanques con distintos grados de fermentación mientras que el turista extranjero sabe mucho más de vino, por lo que prefieren más el tour clásico con degustaciones y paseo por la viña y así conocer la materia prima que produce la gran diferencia entre diferentes viñas.

Desde el punto de vista de la promoción Tatiana comenta que la página web está orientada a la venta de vinos y no a la promoción turística razón por la cual ésta no es un medio adecuado para “llegar” a los turistas y cautivarlos con el encanto de la viña De Martino dada que los turistas, todavía, no son prioridad. Por otro lado se hacen 2 visitas al año a conserjes de hoteles junto con la entrega de folletos y regalos. Además aparecen en el libro Lonely Planet (aunque la información no está actualizada a pesar de los esfuerzos realizados) el que constituye una buena promoción para el turista internacional.

En cuanto al personal se comenta que la división turística solo cuenta con dos personas, quienes deben realizar todo el trabajo de adquisiciones, inventario y limpieza, entre otros.

Por último, el atractivo turístico nació, al igual que en otras viñas, debido a la necesidad de una bodega y espacio para atender a los clientes extranjeros (distribuidores y otros) puesto que el 95% de los vinos se exporta al extranjero, razón por la cual una buena relación con sus distribuidores es tan importante. Es tan importante la atención a los clientes de la viña (distribuidores, supermercados del extranjero y otros) si al momento de estar realizando un tour y llegan los clientes extranjeros, es necesario dejar de lado a los turistas son para poder atenderlos de forma adecuada y correcta. Es por esta razón que no sorprende que el área turística, en su última línea, tenga un número muy cercano a cero y que por muchos años se haya perdido dinero.

Figura 42: Bodega y lugar de recepción turistas y clientes de la viña De Martino.



Fuente: Sitio web viña De Martino.

F.4 Entrevista a Cecilia Mitre – Viña Santa Ema.

A diferencia del resto de las viñas de la municipalidad de Isla de Maipo la viña Santa Ema no realiza actividades turísticas porque los dueños no se han abierto al turismo debido a que su principal pasión y negocio es hacer vinos de buena calidad y consistentes en el tiempo aunque, dados los cambios de la industria, se están abriendo cada vez más a la idea; de hecho ni siquiera tienen tienda para vender el vino y sólo lo venden en cajas de cartón. Es por esto que turismo como tal no se hace; sólo se permiten las visitas de clientes, distribuidores, restaurantes o gente de vinoteca (distribuidores) con coordinación previa con la encargada del área debido a la falta de infraestructura para atenderlos.

A pesar de la visión que los dueños tienen respecto al negocio enoturístico los empleados y altos gerentes de la viña están “a caballo” con la idea de crear un área turística pues saben que ésta influirá positivamente en la decisión de compra del cliente al momento de encontrarse en la góndola del supermercado frente a un vino Santa Ema.

Al momento de preguntar respecto a su posible ingreso si hubiera una ruta del vino la entrevistada contestó que la gente de la corporación del vino intentó crear una ruta en el valle del Maipo Costa, agrupando a las viñas Undurraga, Tarapacá, Sol y Viento, Terra Mater y De Martino; sin embargo no había interés por parte de Santa Ema de ingresar a este negocio. De igual manera De Martino ingresaba sólo si ingresaba Tarapacá, quienes se negaron a participar de este proyecto.

A pesar de no hacer promoción turística ni tener un área turística activa en la viña, turistas brasileros y estadounidenses, entre otros, han llegado a las puertas de Santa Ema, lugar en el cual los trabajadores de la viña han debido decir que ésta no está abierta a turistas por lo que no pueden ingresar. La entrevistada recuerda que durante el año anterior debieron echar a varios buses con turistas de las puertas de la viña. En la misma línea de requerimientos de visitas a la viña se comenta que acaban de subir la nueva página web y, en los primeros 10 días de operación, 4 clientes han solicitado ir a visitar la viña, quienes lógicamente no han podido ir.

El año 2007 llegaron a la viña, a modo de estimar una demanda latente, alrededor de 10 – 15 buses con turistas quienes no pudieron ingresar a la viña debido a que ésta no está abierta al turismo; según la entrevistada es una fuerte sensación rechazar a los turistas puesto que ellos son quienes, al fina y al cabo, alimentan a los mismos trabajadores de ésta al comprar y beber sus vinos en el exterior.

Figura 43: Bodega viña Santa Ema.



Fuente: Sitio web viña Santa Ema.

F.5 Entrevista a Nora Gutiérrez – Viña Undurraga.

En la viña tienen sólo los últimos 10 meses con estadísticas debido a que la anterior encargada del área turística tenía una escuela diferente. Junto con lo anterior el área recién se está profesionalizando dado que el jefe llegó hace 2 años y se está acabando con la empresa familiar. En los últimos 10 meses el negocio ha presentado un crecimiento promedio de 31%

La crisis vitivinícola trajo una baja de precios en el vino lo que, junto a un dólar bajo crearon la condición perfecta para el nacimiento de este negocio. En la viña Undurraga el área fue creada por necesidad ya que al principio, hace 26 años atrás, el tour no se cobraba; hace 3 años se formalizó el área con la postura de horarios, estandarización de los tours y, dada su positiva evolución, se espera que sea una unidad de negocios a final del 2008.

A pesar que el área se sostiene por si misma el tour no es el principal negocio de la viña sino que la principal motivación es el deseo de que el turista compre dada su experiencia espectacular en los supermercados de en Estados Unidos, situación que está ocurriendo de acuerdo a datos preliminares que maneja la viña.

Al momento de conversar sobre el enoturismo la entrevistada comenta que es un excelente negocio pero que se necesita más inversión además que se requiere el manejo de idiomas extranjeros y, quienes los dominan, viven en Santiago y no están dispuestos a irse a Isla de Maipo (considerando el sueldo de mercado).

Respecto a un posible ruta del vino la entrevistada cree que lo mejor sería establecer una sociedad como la de Colchagua puesto que beneficiaría todos, sin embargo las viñas son muy individualistas y no han mostrado interés en asociarse y promocionar una ruta del vino. Se estima que se necesita un motor que estimule a las viñas y las aglutine en torno a un fin común; otro factor que complica la aglutinación es la ubicación de las mismas viñas en distintas comunas del sector además que hoy en día no existe contacto entre las viñas excepto cuando coordinan a los turistas que toman tours entre viñas.

Desde del punto de vista del servicio es necesario responder de forma adecuada al turista y que éste necesita flexibilidad por lo tanto es la empresa la que debe acomodarse a sus retrasos o cambios inesperados; para eso hay que estar preparados.

En cuanto a los tours han hecho experimentos y se ha comprobado que el pasajero compra lo que prueba o degusta. Cuando se han realizado degustaciones de vinos Premium se ha encontrado una notable correlación entre los vinos degustados y las ventas; para ser más específicos, por el solo hecho de degustar un tipo de vino (Aliwen), se comprobó que la venta aumentó de 35 a 350 botellas con una cantidad de visitas de 1500 personas. Hace un par de semanas se lanzó un tour vip que apunta hacia personas más especializadas porque hay mucha gente que sabe de vinos y que estaba pidiendo un contenido más técnico. Las especificaciones de este tour se entregó a las agencias turísticas y tour operadores y al segundo día ya habían 13 inscritos implicando la existencia de clientes dispuestos a pagar más por un tour especializado y caro.

Para ofrecer un producto turístico más completo y, a la vez para diferenciarse, los tours se complementan con eventos tales como venta de telares mapuches o una exposición de los grabados de Santos Chávez (grabador de origen mapuche y muy famoso en el extranjero), los cuales han tenido una buena recepción por parte de los turistas puesto que han comprado mucho durante su exposición.

La promoción que se realiza no es adecuada porque a pesar de las ferias que se realizan en Santiago en las cuales la capacidad hotelera está completamente ocupada sólo llegaron, desde la FIDAE, sólo 7 personas a la viña Undurraga mientras que, a pesar de lo difícil que es llegar a los cruceros, se firmó un convenio con ellos y llegaron, excepcionalmente, 1700 personas en Enero y Febrero del 2008.

Al momento de conversar sobre los turistas que llegan a la viña destaca el turista europeo es aquel que anda en tour de golf y de vino o el club de amigos del vino de pretoria y gasta mucho dinero puesto que solicita el tour completo con almuerzo incluido quienes llegan de los siguientes tour operadores: travel art, y sporttour mientras que el turista brasilero no gasta, compra poco y lo de menor precio. Excepcionalmente el año pasado llegaron muchos mexicanos debido a los avisos de Chile en TV además de la cantidad de colombianos que constantemente llegan a Undurraga por la asociación que existe entre la viña y la principal empresa comercializadora de licores. Además de los turistas de ocio llegan muchos turistas de negocios como chinos asociados a una minera o los mismos empleados de las grandes empresas

nacionales y transnacionales; a modo de ejemplo se firmó contrato con Santander Santiago en el cual aparece la viña ofreciendo sus servicios a los 6.000 empleados del banco.

Según la entrevistada el que los pasajeros vayan a Undurraga o alguna otra viña diferente de Concha y Toro es obra y gracia del operador turístico puesto que todos los turistas sólo desean ir a Concha y Toro debido al conocimiento a nivel mundial del vino Casillero del Diablo.

Dados los buenos rendimientos y crecimientos del negocio se cree que de aquí en adelante es más fácil crecer porque Undurraga ya se ha posicionado y, además, los dueños creen en el negocio por lo que están dispuestos a innovar e invertir. Entre los planes de inversión a futuro se planea la construcción de un museo con piezas patrimoniales de la cultura mapuche para complementar el producto turístico; aparte se desea aumentar la promoción de tours vip, creación de nuevos productos turísticos, desarrollo del tour de incentivos y la construcción de un hotel y restaurante, aunque estos últimos no se planean en el corto y mediano plazo.

Por último, según la entrevistada, todo el mundo tiene espacio para crecer, hay turistas para todo, perfiles de turistas para todos y gustos para todos por lo que cree que la unión favorecería el turismo debido a que la gente quiere visitar más de una viña buscando más cosas (tour ecológico, vip y otros).

Figura 44: Bodega y oficinas de la viña Undurraga.



Fuente: Página web de la viña Undurraga.

F.6 Entrevista a Diego Garay – Viña Almaviva.

La viña Almaviva no se encuentra abierta a los turistas y nos les interesa realizar turismo masivo porque se desperfilaría el concepto de la viña y, por ende, su vino. Siguiendo su concepto solo están dispuestos a recibir turistas VIP que estén dispuestos a pagar U\$30 por visita los cuales solo pueden arribar a la viña mediante la coordinación previa a través de su página web, a pesar de contar con personal constante y fijo durante toda la semana para recibirlos. No desean potenciar el área turística puesto que, según ellos, la creación de ésta creará una competencia con

el distribuidor dado que, por su cercanía a Santiago, el cliente preferirá comprar el vino en la viña y no en las tiendas del distribuidor; mencionan, además, que el principal trabajo de las viñas es crear un lazo con el distribuidor y red de distribuidores más fuerte posible.

Antes de todo tour se hace un chequeo completo de las instalaciones, productos y servicios a ofrecer, de acuerdo a la imagen de marca de la viña, previo al arribo del turista o cliente. Entre las actividades realizadas se cuenta que existe una asesora de enología que chequea los vinos, un enólogo que coordina que los vinos sean adecuados, aseo y preparación de salas y adquisiciones hace chequeo de las instalaciones en búsqueda de basura y otros desperdicios.

No existe un mínimo de turistas para realizar el tour aunque si declaran tener un máximo, el cual bordea las 40 personas; según comenta el entrevistado, han llegado solicitudes para realizar un tour a 100 personas las cuales han sido rechazadas a modo de mantener la exclusividad de la viña dado que no existe infraestructura para recibirlos, lo cual desperfila el producto principal, el vino.

Con respecto a la promoción o alianzas establecidas o por establecer a la viña se comenta que las agencias de viajes contactan a la viña Almaviva para sus visitas súper VIP, pero la viña no contacta a las agencias de viaje y no lo hará.

Figura 45: Bodega viña Almaviva.



Fuente: Página web viña Almaviva.

F.7 Entrevista a José Manuel García – Huidobro – Viña Concha y Toro.

Al momento de comenzar a hablar del tema el entrevistado comenta que el negocio enoturístico parte como algo anexo a las actividades diarias de la viña y luego se dan cuenta que rinde frutos por lo que creen e invierten en él para que después siga creciendo. El comienzo del negocio turístico de la viña comenzó alrededor de 30 años atrás en el cual no se cobraba y todos se emborrachaban; luego, alrededor de los años 80s, se comenzó a cobrar y así se segmentó el público que ingresaba. Luego la cantidad de visitas comienza a aumentar y a principios de nuevo milenio, dada la rentabilidad y futuro del negocio, se realizó la gran inversión en infraestructura para recibir a los clientes. El encargado turístico están tan convencido de este negocio que

recomienda, en caso de que la viña tenga problemas de liquidez, entrar al sector turístico puesto que así pueden obtener liquidez además de vender sus vinos en su propia bodega ahorrando muchos costos como el de distribución.

El actual encargado de turismo llegó en 2002, año en el cual hubo 20.000 visitas y el crecimiento promedio anual ha sido alrededor del 30%, estimando alcanzar los 120.000 turistas el año 2008.

Aproximadamente el 96% de los enoturistas son extranjeros, hecho que no ha variado en el tiempo porque no se han preocupado de realizar promoción en el mercado nacional y, además, se sabe que el 67% de los turistas comprará el vino una vez que vuelva a su casa por lo que, dado que el 80% de la producción de la viña se exporta, el lugar para promocionar el área turística de la viña es en el exterior para así lograr una mayor utilidad por la fidelización de los clientes. Entre los clientes extranjeros se pueden encontrar 50% de brasileros, 20% de estadounidense y canadiense, 20% de sudamericanos y 10% de europeos; los europeos arriban durante su invierno (verano en hemisferios sur) y el brasileros a través de todo el año, el sector que más mueve el enoturismo y los días más importantes, desde el punto de vista de llegada de clientes a la viña, son el Lunes, Viernes, Sábado y Domingo y la estacionalidad del sector turístico se rompe en Julio debido a la gran atracción que tiene la nieve en los extranjeros.

Al momento de hablar sobre el volumen de Concha y Toro se puede mencionar que el 5% de los turistas que llegan a Chile van a conocer a Concha y Toro mientras que el 10% de los extranjeros que llega a Santiago visita Concha y Toro, razón por la cual se podría decir que la viña es un destino turístico ya consolidado hecho que no implica dejar de lado las relaciones con los tour operadores y esfuerzos realizados año a año.

Con respecto a la creación de nuevos productos la viña lanzó una serie de productos en los cuales no ha tenido buena respuesta por lo que han estado ajustando los precios para alcanzar la demanda esperada sobre ellos, de hecho los clientes han solicitado rebajas de precios, sin embargo los grandes esfuerzos de la viña no están en la creación de productos novedosos y competitivos sino en la estandarización de los productos turísticos puesto que el tono de voz de los guías debe ser el adecuado, los temas a tratar en el tour deben ser ad-hoc con los clientes y su experiencia y la mejora continua a través de un inspector incógnito.

Además del tour por si solo un buen negocio para la viña es la tienda de souvenirs, lugar en el cual el turista gasta, aproximadamente, un 62,5% del gasto total en la viña; es por esta razón que algunos de los tour operadores que trabajan con Concha y Toro han solicitado comisión por las ventas de la tienda, condición que la viña no ha aceptado.

Figura 46: Entrada al tour de la viña Concha y Toro.



Fuente: Página web viña Concha y Toro.

El encargado del sector turístico menciona que el trabajo con hoteles es complicado porque una vez que incentivas este “juego” es imposible salirse, razón por la cual la viña ha preferido dejar de lado este canal de distribución a través de los conserjes; sin embargo dejan folletería en todos los hoteles de Santiago.

a. Entrevista a Jorge Solís – socio operador turístico Enotour.

Según el entrevistado Santiago es una ciudad bendita porque posee una gran oferta hotelera de variados precios, calidad y gustos, el aeropuerto internacional y uno de los mejores centros de esquí de Sudamérica. Junto con los beneficios mencionados anteriormente se cuenta que la playa está a menos de 1 hora en auto junto con los principales puertos marítimos y valles enoturísticos del país, los cuales están lo suficientemente cerca como para ofrecer una variada cantidad de productos turísticos de calidad y cercanos. Estas razones fueron las principales que hicieron que Enotour emplazara su negocio en esta ciudad.

Respecto al valle del Maipo el entrevistado comenta que no existe una oferta turística de calidad; no hay restaurantes ad-hoc al cliente vitivinícola en la zona y, aparte de ir a una viña, no hay mucho que hacer... por el momento! Adosado a esto se puede observar que hay mucho negocio turístico pequeño que desea asociarse a los grandes puesto que ellos son los que “chorrean” clientes a los pequeños y no viceversa; razón que se contrasta con la visión de las viñas que creen que los chicos restarán sus clientes.

Uno de los principales problemas del valle del Maipo Costa es que sus viñas no abren los fines de semana, razón por la cual nunca entrarán turistas ni se posicionará como destino turístico porque el turista nacional sólo puede acceder a ellos durante el fin de semana por lo que, obviamente, están cerrándose una parte importante del mercado potencial. Los ejemplos más cercanos a seguir son Casablanca, donde las viñas abren sus puertas a los turistas los días sábado y domingo y el valle de Colchagua, el cual posee una tremenda gracia porque ha diversificado la oferta turística, lo que ha resultado en un excelente posicionamiento del destino turístico.

El entrevistado cree que lo más importante a realizar en el valle es la creación o identificación de éste como un destino turístico potente el cual, para desarrollarlo, tomará alrededor de 5 años como mínimo. Para poder posicionarlo se debe trabajar en conjunto entre privados y públicos puesto que, ambos por si solo, nunca podrán hacerlo (menos de la forma en la que están organizados el día de hoy). Una vez creado el destino turístico se debe invitar a los tour operadores a conocerlo para así iniciar una promoción adecuada.

Al momento de preguntarle respecto a las rutas del vino comenta que lo peor que puede sucederle a una ruta es poseer subvención del gobierno porque hace que, desde el gerente hacia abajo, sean todos unos flojos dado que no necesitan moverse para que llegue su sueldo todos los meses. Es por esto que en valles como Casablanca la ruta del vino ha sido inútil y poco fructífera hecho al cual se le debe agregar que al día de hoy no cuentan con una planificación.

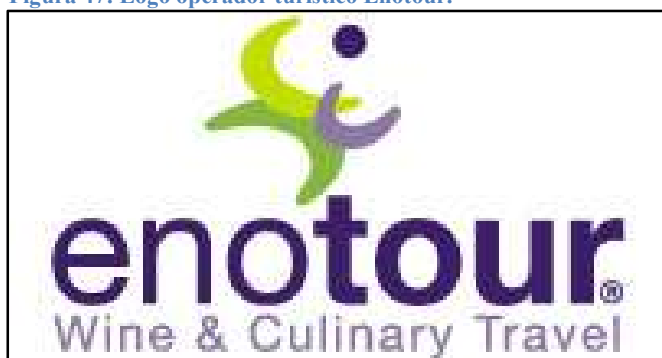
Al momento de hablar respecto al negocio de Enotour como tal menciona que están enfocados al enoturista de alto nivel, lo cual puede ser observado por medio del catálogo en donde ofertan sus productos. Su principal estrategia de diferenciación es el turismo de lujo y, en este minuto, están pensando en lanzar el tour en helicóptero y Hummer.; un factor importante a la hora de posicionarse como operador es el precio de los productos turísticos, los cuales han seguido dos criterios principalmente: precios altos para filtrar los distintos tipos de turistas para un mismo tour ofrecido por la competencia y para darle un status lujoso, tanto al operador como a sus productos ofertados.

Enotour abrió sus puertas hace 15 meses, razón por la cual no quiso responder la cantidad de ventas anuales del negocio ni la cantidad de turistas que ésta ha recibido. Sus principales clientes son estadounidenses, seguido por brasileros y europeos (ingleses, holandeses y alemanes principalmente); los chilenos sólo forman un 3% a 4% de los turistas totales del operador los cuales pertenecen, principalmente, al turismo de negocios.

Su estrategia de marketing está enfocada en la obtención de retornos a corto plazo, razón por la cual han elegido enfocarse completamente en la entrega de folletos, mapas de Santiago, tours y catálogos en los principales hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad. Comenta, por último, que el gran secreto del negocio es la rápida capacidad de respuesta, la cual hace la diferencia entre ganar o perder a un turista que, en estos casos, deja un excelente margen.

La promoción se ha realizado por marketing directo exclusivamente en hoteles a quienes se les ha entregado papelería promocionando los tours. Además de los hoteles comentan que han repartido sus folletos a las embajadas, cámaras de comercio de distintos países y empresas sobresalientes nacionales y trasnacionales.

Figura 47: Logo operador turístico Enotour.



Fuente: Página web Enotour.

F.8 Entrevista a Francisco Klimscha – Tour operador Slow Travel.

Los socios comenzaron el negocio hace 2 años cuando uno de ellos, que dicho sea de paso es sommelier, se dio cuenta hace 2 años y medio que sólo existía el tour de \$15.000.- que entregaba Concha y Toro pero nadie se ocupaba del nicho VIP, por lo que el entrevistado vio la oportunidad de un nicho no satisfecho y comenzó a planear su negocio. Dado que se apunta al turista VIP todo el producto turístico debe ser ad-hoc con el por lo que los restaurantes, viñas, transporte, guías y tours deben ser seleccionados con pinzas para no desperfilarse y perder su principal valor, la marca VIP de Slow Travel.

En la empresa trabajan 3 personas: 2 socios y una asistente que está encargada del teléfono y tareas menores. Además cuentan con 6 a 8 guías freelance que hablan francés, inglés, alemán, italiano, portugués y español. Su principal medio de promoción es la página web, razón por la cual la utilizan la mejor y última tecnología para cambiarla todos los años invirtiendo la gran mayoría de su capital y recursos en ella puesto que representa la principal cara visible de la empresa a los turistas y clientes de todo el mundo.

Uno de los socios, aparte de realizar sus actividades diarias en la empresa oficia como guía turístico y el resto trabaja a honorarios porque no es rentable, básicamente por las distintas temporadas, tener guías propios. Los guías turísticos son quienes acompañan a los turistas durante la duración del tour y, al momento de llegar a la viña, el guía de la viña es quien realiza la experiencia, lo cual no impide que el guía turístico de Slow Travel no intervenga y aporte durante la experiencia con tal de enriquecerla y hacerla única porque Slow Travel debe asegurar su calidad de servicio.

A pesar de trabajar con distintos hoteles y restaurantes, los cuales conforman parte integrante de los productos turísticos ofertados, el entrevistado comenta que no existe asociatividad alguna entre ellos, solo la palabra basta. Hoteles boutique como Casa Higuera, Residencia Histórica, Marchigüe y Casa Silva, dan el 10% de los turistas al tour operador.

Otro servicio crítico de la empresa es el transporte, servicio provisto por Villa Vip, quienes tienen vehículos H1, Sprinter y Viano. Con este transportista llevan trabajando desde el inicio y es difícil cambiarlo puesto que para poder trabajar con ellos fue necesario entrenar de forma adecuada a los choferes.

El tour operador observa las 3 temporadas de forma muy clara durante el año porque en temporada baja llegan mensualmente 5 turistas en promedio, en temporada media y alta llegan mensualmente 25 y 50 turistas en promedio respectivamente alcanzando un total de 400 turistas al año. Dada la escasa cantidad de turistas en temporada baja el entrevistado menciona que no es rentable abrir en esa época por lo que están diseñando planes para cambiar esta situación a través de programas más económicos y agresivos. Al momento de traducir esos números a cantidad de sus tours vendidos durante el año el entrevistado comenta que el tour Mendoza sale 8 veces al año y se solicita 1 valles de Chile al mes; el tour “Valle del Maipo y Colchagua sintiendo el terroir” se vende 2 veces al mes y el tour que más se vende, con un promedio de 3 veces por mes, es el valle del Maipo 1 porque esta más cerca de Santiago.

La empresa ha creado una gran diversidad de tours ofreciendo 11 experiencias diferentes en su página web porque, según ellos, la variedad de la oferta influye positivamente debido a que venden más tours. Los tours más importantes son Casablanca- San Antonia, Maipo y Valparaíso los cuales agrupan, principalmente, el 30% y se venden 3 al mes en promedio de cada uno de ellos; el resto de los tours equivale, aproximadamente a 10% de las ventas cada uno.

Durante los 2 años de operación no ha llegado ningún chileno dado lo alto de sus precios y la baja disposición a pagar de los turistas a los que ellos han llegado. Sus principales clientes son estadounidenses, canadienses, ingleses, australianos y brasileños. Repartidos de forma similar entre los clientes.

Al momento de hablar de resultado el entrevistado comenta que en el primer año de operación las ventas no superaron los \$48 MM mientras que en el segundo las ventas superaron esta barrera ubicándose en el segundo bloque de ventas, es decir, entre \$48MM y \$200MM. Las ventas derivadas de los otros actores turísticos del mercado se pueden resumir como un 20% derivado de los tour operadores internacionales, 60% de los nacionales como Cascada Expediciones, Cocha y Chile Nativo mientras que sólo un 20% de las ventas proviene de los alojamientos turísticos como el hotel Ritz; todos ellos los contactaron directamente por la página web, lugar en el cual tardaron menos de 30 minutos en responder la cotización de un tour.

Cuando se le preguntó respecto a los principales gastos del operador se menciona que un 10% del total se utiliza para el financiamiento de inversiones, 25% para remuneraciones y honorarios, 15% para insumos básicos como energía, gas, agua, comunicaciones y el 50% para servicios de proveedores entre los cuales, los más fuertes son alojamiento (40%) y transporte (50%) el 10% restante del total gastado en proveedores son gastos varios en los cuales hay que incurrir.

La empresa planea seguir creciendo por lo que sus planes a futuro son la expansión y su principal activo, tal y como se había mencionado anteriormente, es la página web razón por la cual se está trabajando arduamente para aparecer en todos los lugares posibles y, además, llegar a ser el primer resultado en Google cuando se pregunte por las palabras wine y Chile.

Figura 48: Logo operador turístico Slow Travel.



Fuente: Página web operador turístico Slow Travel.

F.9 Entrevista a Gail Thornton – Gerente comercial TurisVino: “Wine tourism experts”.

El proyecto TurisVino surgió de un estudio de la oferta enoturística que existía en Chile; se recorrió más de 100 viñas de las cuales solo 96 están abiertas al turismo posteriormente fueron evaluadas de acuerdo a las que mejor oferta presentaban. De todas las viñas con oferta turística se seleccionó alrededor de 40 viñas que tienen una oferta exportable, vendible a largo plazo, adecuada infraestructura y una persona a tiempo completo, luego de esto nació TurisVino.

Desde otro punto de vista se conversó con distintos tour operadores internacionales para saber por qué no vendían tours enológicos, los cuales respondieron que no los vendían porque no sabían quiénes los ofrecían ni dónde contactarlos además que los tiempos de respuesta de las viñas eran altísimos (porque la misma persona que hace el tour devuelve llamados, responde correos, no trabaja los fines de semana, etc.) razón por la cual, junto con el movimiento e importancia de internet, nació la idea de crear un portal en el cual el turista pueda, en menos de 3 minutos, buscar un tour, revisar su disponibilidad, reservar, pagar e imprimir el voucher para luego partir a la viña. Este modelo de negocios, que no existe en ninguna parte del mundo asociado al enoturismo, implica que debe haber una coordinación bilateral constante. Igualmente importante es la posibilidad de la viña de vender sus propios vinos de tal forma de no frustrar al turista.

Las variables utilizadas para medir y clasificar la oferta turística de la viña, las cuales deben ser revisadas todos los años, son la presencia y disponibilidad del encargado turístico a tiempo completo, infraestructura mínima (baños para clientes, lugar cómodo para degustar el vino). En este punto la entrevistada explica que el atractivo del tour, más que la infraestructura, recae en el guía; si el guía es idóneo el tour será espectacular mientras que si el guía no es adecuado, la experiencia será aburrida. Encontrar al guía turístico idóneo es difícil; las viñas muchas veces contratan ingenieros agrónomos o enólogos, los cuales están preparados técnicamente pero no siempre son entretenidos o por otro lado las viñas se pudieron haber apretado y buscaron a alguien local por el sueldo mínimo quien no está suficientemente capacitado. Por último puede llegar a suceder que la viña contrate a un guía turístico con las capacidades blandas requeridas quien, a pesar de ser entretenido, puede no tener conocimiento técnico y quedar como “light” frente a los turistas.

Al momento de consultar respecto a la venta de tours a cruceros la entrevistada contestó que no lo hacen porque los cruceros buscan comprar el paquete completo, el cual es ofrecido por los tour operadores en origen y dada la reciente creación de TurisVino no se encuentra en condiciones de ofrecer un paquete completo; sin embargo lo que TurisVino si hace es vender a los operadores turísticos internaciones por lo que, de forma transitiva, le venden a los cruceros. Es por razones como ésta que la empresa ha decidido acercarse a Tour Operadores y Agentes de Viajes nacionales quienes, al final del día, son los clientes finales.

Respecto a los tipos de clientes que tiene el sector la entrevistada comenta que el chileno, que representa al 20% aproximadamente de los turistas, es fome porque no sale. En Napa sucede que el 80% de los turistas son estadounidenses (al revés de lo que acá sucede); comenta que es un tema cultural dado que el chileno no esta acostumbrado a salir... es necesario educarlos, crearles panoramas entretenidos, actividades cerca de Santiago y/o actividades entretenidas durante la vendimia.

De la entrevista se infiere que TurisVino es más que un portal de reservas y compras de tours en línea dado que la industria no esta tan madura. En este minuto están armando circuitos profesionalizados (tal como cualquier tour operador), desarrollo de capacitaciones de los guías turísticos (turisvino es mejor empresa si los tours son mejor) y, en un futuro no muy lejano, trabajar en la certificación de calidad de productos enoturísticos.

Respecto a las alianzas la entrevistada comenta que tienen una con Wines of Chile y Turismo Chile de la Corporación de Promoción Turística (CPT) donde TurisVino se encargan del wine bar del stand a cambio de publicidad dentro de éste. Con respecto a la promoción en el mercado interno no se ha hecho nada aparte de las newsletters que envían mensualmente aunque, eso si, están buscando establecer una alianza con la CAV y el mundo del vino.

Por otro lado no desean hablar de sus ventas mensuales y cantidad de turistas porque llevan poco tiempo (dado que comenzaron recién en Febrero de este año) aunque ya tienen reservas para Marzo del próximo año. Un problema con el que han tenido que lidiar es la falta de confianza de los chilenos no confía en la compra a través de tarjeta de crédito.

Junto con los tours TurisVino ofrece alrededor de 14 restaurantes y alojamiento en hoteles, en los cuales han agrupado alrededor de 140 camas, que están en viñas o asociados a éstas tales como Entre Viñas, Casa Silva, Lapostolle; sin embargo este servicio se vende offline porque ahí no se pueden equivocar dado que no da lo mismo que sobre un turista porque se queda sin dormir.

Entre sus proveedores, los cuales han sido testeados y probados para no tener problemas, están los buses Yanguas y autos chicos además que todos sus guías son sommelier, enólogos o guías preparados y entretenidos que se contratan cuando es necesario (freelance) quienes, además, tienen la capacidad de hablar distintos idiomas.

Figura 49: Logo operador turístico TurisVino.



Fuente: Página web TurisVino.

F.10 Entrevista a Rodrigo López – coordinador turístico municipalidad Isla de Maipo.

Al momento de preguntarle al entrevistado cómo comenzó su trabajo como coordinador turístico de la municipalidad comentó que su primer trabajo consistió en levantar toda la información disponible entre las cuales se pueden encontrar un estudio de la oferta del valle del Maipo y el potencial de Isla de Maipo (por CEPAL que trata sobre las oportunidades turísticas en la comuna). En este informe se resumen 6 a 7 oportunidades de negocio que se encontraban sub-explotadas como el turismo rural, el ecoturismo y el enoturismo por lo que la municipalidad definió comenzar a trabajar con los pequeños empresarios para mejorar la oferta turística desde abajo y así complementar de mejor manera en el futuro la oferta enoturística del valle; además se pensó que la oferta enoturística se desarrollaría por sí sola dado el crecimiento vertiginoso en Chile del enoturismo. El fomento de los negocios se ha realizado por medio de fondos concursables como algunos fondos de CORFO, creación de nodos tecnológicos y consultorías turísticas, entre otras.

Entre las capacitaciones y apoyos del sector turístico que se están realizando en la comuna se está haciendo se encuentra un programa de emprendimiento local de CORFO con planes de negocios de 3 meses quienes, al igual que CORFO, aportan \$1MM para desarrollar el proyecto. Desde otro ángulo de vista la consultora Bricker esta apoyando a 11 microempresarios del sector en el diseño de sus negocios, quienes han asistido a clases en el DUOC.

Respecto a la inversión que está realizando la comuna el entrevistado comenta que se están preparando para el turismo a través del cambio de todo el mobiliario urbano: señalética e información de los pocos atractivos turísticos, inversión en espacios patrimoniales y vallas en aceras entre otras. Lo que se busca con estas inversiones es posicionar la comuna en los próximos años.

Los atractivos turísticos con los que cuenta Isla de Maipo son 6 campings, 5 viñas grandes y 1 viña boutique y todo el potencial de desarrollo en torno a la conjugación de ellos con el desarrollo de una reserva de la biósfera en los Altos de Cantillana, el cual podría asimilarse al Río Clarillo del siglo 21. En esta futura reserva están trabajando asociaciones como la CONAMA y el PNUD con tal de desarrollar un sistema de administración público-privado para determinar desarrollos sustentables de turismo; entre sus atractivos principales se encuentran 2

bosques de robles de alto valor y la pureza conservada a través del tiempo, característica esencial para desarrollar eno y ecoturismo. El principal atractivo turístico de la zona es la fiesta de la Virgen de la Merced y la vendimia, que podría ser catalogada como “la fiesta de la vendimia de Santiago” porque convoca alrededor de 15.000 a 30.000 personas con una inversión municipal de \$25MM aproximados y escasa promoción a través de insertos en El Mercurio y La Tercera, se envían 800.000 mails y se publicita a través de la página web. En la fiesta de la vendimia se ubican 120 stands de productos típicos de la zona como mermeladas, flores, gastronomía y otros además de las 5 viñas y, dado que esta fiesta se realizaba en fechas similares a la fiesta de Buin y Pirque se conversó este año para no toparse, lo que generó un incremento del 50% de las llegadas este año.

Se ha detectado a través de los estudios realizados que las grandes brechas de la comuna son la ausencia de gastronomía adecuada y la artesanía. Año a año el flujo de turistas que llega por verano a la municipalidad se acerca a las 80.000 personas y aún así, no hay restaurantes en la zona además de la gran cantidad de personas que va los fines de semanas a sus parcelas de agrado, sin embargo no hay inversionistas locales que quieran arriesgarse en este negocio. Con respecto al negocio gastronómico se comenta que hace 3 años se creó un restaurant de carnes exóticas, pero no funcionó porque estaba “muy solo” en la comuna, la publicidad no fue adecuada y no era el momento para ofrecer ese tipo de productos en el país; la gente ahora está más acostumbrada a dichas delicatessen por lo que el negocio no prosperó.

Según el entrevistado en Isla de Maipo no hay una ruta del vino porque las viñas son súper desunidas para trabajar (como ejemplo de esto las viñas no organizan la vendimia, la municipalidad lo hace) y no hay una estrategia común de trabajo debido a las desconfianzas y celos entre unas y otras. El liderazgo necesario para establecer una asociación no lo ha ejercido la municipalidad porque antes no sabían del tema y no tenían el peso específico para realizarlo; sin embargo el día de hoy llevan más de 2 años trabajando en el sector turístico de la comuna por lo que han aprendido mucho del tema y, dada la inversión de más de \$100MM que están haciendo, que va en directa relación al beneficio de las viñas y sus áreas turísticas, tienen cierta autoridad para poder conversar de igual a igual.

A pesar que el trabajo que esta haciendo la municipalidad no es ara las viñas, éstas se ven beneficiadas porque el hermosteamiento de la comuna será de gran utilidad para ellos, razón por la cual se han preocupado de subir a los chicos al desarrollo a través de capacitaciones y mejora continua que apunta al mediano y largo plazo. Para los chicos se ha establecido una asociación de microempresarios, entre los cuales se pueden encontrar artesanos de la cerámica, un aviario, producción de licores artesanales, invernadero de flores, la viña boutique Cielos Claros y la producción artesanal de miel en el cual la idea es tener un desarrollo sustentable inclusivo.

Al momento de hablar sobre cómo la municipalidad ve el negocio turístico el coordinador municipal de esta área responde que la municipalidad ve el negocio turístico como una estrategia de desarrollo, razón por la cual es parte de la oficina de desarrollo económico, y la creación de la casona de isla de Maipo habla de ser una prioridad para la municipalidad porque el negocio turístico es básicamente una herramienta de desarrollo.

Figura 50: Logo municipalidad Isla de Maipo.



Fuente: Página web Isla de Maipo.

G Anexos análisis de sensibilidades al flujo de caja inicial

Cuadro 131: Flujo de caja con análisis de sensibilidad del aumento de los ingresos en 10%.

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	25.808	54.199	66.745	87.386	114.381	149.868	196.430	257.393	337.670	442.897
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	16.186	16.664	17.873	19.589	24.592	25.184	28.772	30.290	32.726	55.729
Costos Variables	0	14.924	31.361	38.635	50.579	66.232	86.796	113.796	149.143	195.690	256.686
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuesto	0	-5.302	6.174	10.238	17.218	23.557	37.888	53.862	77.959	109.254	130.481
Impuestos	0	0	1.050	1.740	2.927	4.005	6.441	9.156	13.253	18.573	22.182
Utilidad Después Impuesto	0	-5.302	5.124	8.497	14.291	19.552	31.447	44.705	64.706	90.681	108.299
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-5.302	5.124	8.497	14.291	19.552	31.447	44.705	64.706	90.681	108.299
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-6.879	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Capitales	-13.929	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Caja Privado	-13.929	-5.302	5.124	8.497	14.291	19.552	31.447	44.705	64.706	90.681	115.178

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 132: Flujo de caja con análisis de sensibilidad de la disminución de los ingresos en 10%.

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	21.329	44.792	55.161	72.220	94.530	123.858	162.339	212.721	279.066	366.030
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	16.186	16.664	17.873	19.589	24.592	25.184	28.772	30.290	32.726	55.729
Costos Variables	0	12.334	25.918	31.929	41.801	54.737	71.733	94.047	123.258	161.727	212.137
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuesto	0	-7.191	2.210	5.359	10.830	15.201	26.941	39.520	59.172	84.613	98.164
Impuestos	0	0	376	911	1.841	2.584	4.580	6.718	10.059	14.384	16.688
Utilidad Después Impuesto	0	-7.191	1.834	4.448	8.989	12.617	22.361	32.802	49.113	70.229	81.476
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-7.191	1.834	4.448	8.989	12.617	22.361	32.802	49.113	70.229	81.476
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-6.879	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Capitales	-13.929	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Caja Privado	-13.929	-7.191	1.834	4.448	8.989	12.617	22.361	32.802	49.113	70.229	88.355

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 133: Flujo de caja con análisis de sensibilidad del aumento de los costos variables en 10%.

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	22.290	49.272	60.678	79.442	103.983	136.244	178.573	233.993	306.973	402.633
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	15.686	16.664	17.873	19.589	25.161	25.184	28.772	30.290	33.295	55.729
Costos Variables	0	14.831	31.361	38.635	50.579	66.232	86.796	113.796	149.143	195.690	256.686
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	-285	-285	0	0	-285	-285
Utilidad Antes de Impuesto	0	-6.879	1.246	4.170	9.274	12.874	24.548	36.004	54.560	78.272	90.502
Impuestos	0	0	212	709	1.577	2.189	4.173	6.121	9.275	13.306	15.385
Utilidad Después Impuesto	0	-6.879	1.035	3.461	7.697	10.686	20.375	29.884	45.285	64.966	75.117
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	285	285	0	0	285	285
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-6.879	1.035	3.461	7.697	10.970	20.659	29.884	45.285	65.250	75.401
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-8.227	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.227
Flujo de Capitales	-15.277	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.227
Flujo de Caja Privado	-15.277	-6.879	1.035	3.461	7.697	10.970	20.659	29.884	45.285	65.250	83.628

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 134: Flujo de caja con análisis de sensibilidad de la disminución de los costos variables en 10%.

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	22.290	49.272	60.678	79.442	103.983	136.244	178.573	233.993	306.973	402.633
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	15.686	16.664	17.873	19.589	25.161	25.184	28.772	30.290	33.295	55.729
Costos Variables	0	12.257	25.918	31.929	41.801	54.737	71.733	94.047	123.258	161.727	212.137
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	-285	-285	0	0	-285	-285
Utilidad Antes de Impuesto	0	-6.879	6.689	10.875	18.052	24.369	39.612	55.754	80.444	112.235	135.051
Impuestos	0	0	1.137	1.849	3.069	4.143	6.734	9.478	13.676	19.080	22.959
Utilidad Después Impuesto	0	-6.879	5.552	9.026	14.983	20.226	32.878	46.276	66.769	93.155	112.093
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	285	285	0	0	285	285
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-6.879	5.552	9.026	14.983	20.511	33.162	46.276	66.769	93.439	112.377
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-5.653	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.653
Flujo de Capitales	-12.703	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.653
Flujo de Caja Privado	-12.703	-6.879	5.552	9.026	14.983	20.511	33.162	46.276	66.769	93.439	118.030

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 135: Flujo de caja con análisis de sensibilidad del aumento de la tasa de descuento a un 25%.

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos x Ventas	0	22.290	49.272	60.678	79.442	103.983	136.244	178.573	233.993	306.973	402.633
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Fijos	0	15.686	16.664	17.873	19.589	25.161	25.184	28.772	30.290	33.295	55.729
Costos Variables	0	13.483	28.510	35.122	45.981	60.211	78.906	103.451	135.584	177.900	233.351
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	-285	-285	0	0	-285	-285
Utilidad Antes de Impuesto	0	-6.879	4.097	7.682	13.872	18.895	32.438	46.349	68.118	96.062	113.837
Impuestos	0	0	697	1.306	2.358	3.212	5.515	7.879	11.580	16.331	19.352
Utilidad Después Impuesto	0	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.683	26.924	38.470	56.538	79.732	94.485
Depreciaciones Legales	0	0	0	0	0	285	285	0	0	285	285
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	0	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.968	27.208	38.470	56.538	80.016	94.770
Inversión inicial	-7.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-6.879	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Capitales	-13.929	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.879
Flujo de Caja Privado	-13.929	-6.879	3.401	6.376	11.514	15.968	27.208	38.470	56.538	80.016	101.649

Fuente: Elaboración propia.