



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROPUESTAS DE GESTIÓN PARA IMPULSAR EL ENOTURISMO EN EL VALLE DE COLCHAGUA

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Autores:

FRANCISCO SUTHERLAND

CARLOS SAINI

Guía de Tesis:

MARÍA SOLEDAD ETCHEBARNE LÓPEZ

Co-Guía de Tesis:

GONZALO ROJAS AGUILERA

Director de Escuela:

CLAUDIO BRAVO ORTEGA

Santiago – Chile, 2014

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Problemas de Investigación.....	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Hipótesis	8
1.4 Metodología.....	9
1.5 Contenidos.....	10
CAPÍTULO I.....	11
2. CONTEXTO DE ESTUDIO	11
2.1 El Turismo en Chile.....	11
2.2 El enoturismo en Chile.....	16
2.3 El enoturismo en Colchagua.....	19
3. CASOS INTERNACIONALES	24
3.1 Países del Viejo Mundo.....	24
3.1.1 Caso de Francia	24
3.1.2 Caso de Italia	26
3.1.3 Caso de España	27
3.2 Países del Nuevo Mundo	29
3.2.1 Caso de EEUU.....	29
3.2.2 Caso de Australia	30
3.2.3 Caso de Argentina (Mendoza).....	33
CAPÍTULO II	38
4. TRABAJO DE CAMPO Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	38
4.1 Viña Viu Manent	38
4.2 Viñas de Colchagua A.G.	40

5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL VALLE DE COLCHAGUA.....	43
5.1	FODA.....	43
5.2	PESTE.....	48
5.3	VRIO (Recursos y Capacidades).....	50
	CAPÍTULO III	53
6.	DESARROLLO DE PROPUESTAS	53
6.1	Estratégicas.....	53
6.2	De Gestión.....	55
6.3	De Marketing.....	61
7.	CONCLUSIONES.....	69
8.	BIBLIOGRAFÍA	75
9.	ANEXOS	78

RESUMEN EJECUTIVO

Los objetivos de este trabajo pretenden generar propuestas que impulsen el turismo del vino (también llamado enoturismo) en el Valle de Colchagua además de identificar y proponer las buenas prácticas implementadas en otros países, los cuales lograron que el enoturismo sea una fuente de desarrollo económica y sustentable en el tiempo.

En primer lugar, se encuentra una revisión bibliográfica sobre el enoturismo para tener una perspectiva y otros conocimientos del tema de estudio, considerando información y datos de Chile y el extranjero. Posteriormente, se cuenta con un trabajo de campo en el Valle de Colchagua, que contempla tanto visitas a viñas como entrevistas en profundidad con personajes clave del sector. Finalmente, la información recopilada permitió realizar un análisis estratégico (basado en distintos modelos teóricos) para el Valle de Colchagua y así desarrollar propuestas orientadas a impulsar el enoturismo en dicha zona.

Los estudios y análisis del turismo a nivel nacional indican que el Valle de Colchagua se presenta como uno de los más desarrollados en cuanto a competitividad y oferta enoturística, teniendo un alto potencial a gestionar en la zona. Respecto a los estudios internacionales y las prácticas realizadas en los países del Viejo Mundo (Europa principalmente), éstos tienen un factor de éxito común que está relacionado con el paisaje, la cultura, el patrimonio arquitectónico y la mezcla de la oferta enoturística con los alimentos típicos de cada país. Además, cuentan con una estructura organizacional sólida en torno al turismo. En cuanto a los países del Nuevo Mundo (EEUU, Australia y Argentina), se destacan los esfuerzos en marketing y promoción como las prácticas más importantes que contribuyen al desarrollo enoturístico.

Los resultados del análisis estratégico del Valle de Colchagua entregaron distintas fortalezas para desarrollar el enoturismo, destacándose así el Hotel Santa Cruz (motor de atracción), la calidad de vinos, infraestructura de viñas, y bodegas para mostrar; mientras que recursos como la marca, producto, paisaje y servicio enoturístico son los potenciales a explotar en la zona. Por otro lado, hay escasez de recursos monetarios para la promoción del Valle, y distintos aspectos a gestionar en la parte organizacional y administrativa.

Finalmente, para impulsar el enoturismo en el Valle de Colchagua, se detallan propuestas de carácter estratégicas, de gestión y de marketing con el objetivo de contribuir con las necesidades identificadas.

1. INTRODUCCIÓN

Chile es un país cuya posición geográfica brinda un amplio número de ventajas para el desarrollo del Turismo. Abarcando casi 40 grados de latitud¹, nuestro país tiene una longitud que le permite gozar de diversos climas, paisajes y riquezas naturales que pueden ser contempladas de Norte a Sur a lo largo de su territorio continental y marítimo. De esta forma, se presentan muchas oportunidades que brindan un alto potencial de desarrollo para la industria turística.

Considerando la demanda por servicios turísticos en Chile, se evidencia que el número de extranjeros y turistas recibidos en Chile tiende a aumentar cada año (ver **Anexo 1**), por lo que surge la necesidad de desarrollar una oferta atractiva si queremos mantener y aumentar esta tendencia de visitas, las cuales tienen como consecuencia un mayor bienestar económico. Más aún, cabe destacar que el desarrollo del turismo corrobora con la diversificación de la cartera de negocios del país, creando un menor riesgo y dependencia de otras industrias como lo es claramente la del sector minero y generando así una oportunidad para ampliar la base de ingresos.

A raíz de lo anterior, es importante mencionar que se han creado leyes que tienen como objetivo promover el turismo en Chile². Entidades como el Comité de Ministros para el Turismo, una Subsecretaría para este sector, y la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020, son un claro ejemplo de que se reconoce la importancia del desarrollo de esta industria a nivel país, la cual es capaz de contribuir fuertemente con un mayor número de empleos y al PIB de Chile.

Desglosando las distintas ramas que tiene el Turismo en general, nos encontramos con el turismo del vino (también llamado enoturismo). Esta última rama dota de grandes oportunidades de desarrollo dado que su razón o núcleo de existencia (el vino) es un bien el cual Chile posee ventajas competitivas para su producción. No sólo se posee la diversidad de climas antes mencionada, sino que también existen otros factores como la influencia marina³ que hacen que el producto sea distinguido y de calidad. Basta

¹ Chile se extiende entre los paralelos 17° 30' y 56° 30' de latitud Sur.

² Ejemplo es la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo

³ Chile se ve influenciado por la fría corriente de Humboldt, generando menos humedad y proporcionando condiciones idóneas para la producción de vinos.

considerar las exportaciones de vinos de Chile, donde es evidente que cumple un rol importante al consolidarse como uno de los países líderes en la industria mundial, ocupando el cuarto lugar luego de desplazar a Australia este año (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2014).

A modo de síntesis, en este trabajo se pretende hacer énfasis en el potencial de desarrollo económico que puede generar el enoturismo al ser bien gestionado en Chile, analizando el caso específico del Valle de Colchagua, ubicado en la VI Región. Se considerará esta zona como caso de estudio dado su mayor grado de avance en materia enoturística y competitividad en comparación al resto de los valles del país. Además, cabe destacar que el vino forma parte importante de la identidad e historia patrimonial de Chile (Lacoste, 2005), por lo que se cree necesario difundir conocimientos de esta materia para lograr una cultura nacional más vitivinícola como debería ser. En dicho caso, sería posible gozar de un activo poderoso como lo hacen otros países (Francia, Italia y otros) creando fama e imagen internacional para hacer de Chile un país más atractivo.

1.1 Problemas de Investigación

Diversos acontecimientos y tendencias observadas en la industria del enoturismo señalan la necesidad de realizar un **análisis y desarrollar propuestas** que contribuyan con la buena administración y optimización de recursos para las viñas en el Valle de Colchagua. Retrato de esto es que “Chile ha aumentado significativamente en la última década la cantidad de viñas abiertas (78 en el 2013, con un aumento del 7% respecto al año 2012) al turismo y los ingresos percibidos por este concepto” (Diagnóstico Enoturismo Chile, 2013, p.13). Sin embargo, los índices de infraestructura adecuada para entregar estos servicios se encuentran muy bajos comparados con los estándares internacionales. Por otro lado, y paradójicamente, es que Chile es el único país vitivinícola que presenta menos visitas de turistas nacionales que extranjeros. Es decir, claramente somos un país incipiente en lo que a promoción y oferta enoturística respecta, donde se pueden detectar muchas falencias. Así, resulta necesario crear una serie de propuestas que permitan la gestión estratégica, la mejora en la toma de decisiones, administración y comercialización para este tipo de negocio en el Valle de Colchagua (para más información véase: Rodríguez y Rojas, 2014).

Entonces, nuestros problemas a investigar y resolver con las propuestas son:

1. Potenciar y aumentar la demanda del enoturismo en el Valle de Colchagua.

Es importante mencionar que el aumento de la demanda permite también influir positivamente en otras áreas que deben manejar las empresas vitivinícolas, como la venta directa a los consumidores (tanto nacionales como extranjeros en tienda), fidelización de clientes, posicionamiento de marca, promoción de productos, y otros de modo que aumente la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, es necesario trabajar alineados y en conjunto para lograr potenciar los puntos anteriores. De esta forma se generan economías de escala y de ámbito, distribuyendo de manera conjunta el esfuerzo promocional y de marketing.

2. Contribuir a que el Valle de Colchagua compita como un valle unificado, y no entre las viñas que lo componen.

En este ámbito, el objetivo es lograr que las viñas del Valle de Colchagua se complementen entre sí, utilicen sus elementos diferenciadores convergiendo con una visión común, el cual es potenciar el enoturismo de la zona y no tener como objetivo quitarle participación a las otras viñas que se encuentran en este valle. En otras palabras, las viñas pueden llegar a competir en cuanto a la venta de sus vinos, pero no en cuanto al enoturismo, porque para lograr que todos se beneficien es necesario que ocurran sinergias entre las viñas e incluso otras industrias y negocios complementarios.

1.2 Objetivos

1. Generar propuestas para impulsar el enoturismo en el Valle de Colchagua.

El lugar de estudio cuenta con una entidad que es la *Asociación Gremial de Viñas de Colchagua*, la cual tiene el objetivo de promocionar el turismo y productos de aquellas viñas que pertenecen a la Ruta del Vino de dicho valle. Así, la coordinación de eventos en las viñas que ésta debe realizar a lo largo del año, segmentos de clientes a los cuales debe apuntar, y la toma de decisiones que beneficien por igual a los distintos

participantes se vuelven tareas muy complejas y necesarias de gestionar. En esta misma línea, es interesante pensar en crear una oferta enoturística común con actividades básicas las cuales se repetirán en cada viña, y por otro lado, actividades diferenciadoras que logren entregarles identidad y así potenciar el valle en su conjunto.

Para lograr un conocimiento más profundo sobre cómo funciona el negocio enoturístico, es necesario analizar un *Benchmark Internacional* con los países que han tenido éxito y se encuentran fuertemente consolidados en esta industria. En esta categoría aparecen países de la Comunidad Europea (Francia, España, Italia, etc), otros países desarrollados (EEUU, Australia) y haremos especial énfasis en Argentina (Mendoza) dado la similitud con Chile en muchos elementos vitivinícolas, además de que ya entendemos el modelo aplicado por ellos, lo que nos permitirá mejorar algunos aspectos. Así, el cuarto objetivo es:

2. Identificar y proponer “value drivers”⁴ (factores que agregan valor) de casos internacionales en relación al enoturismo en Chile.

Con dicha información es posible reflexionar sobre distintos modelos, y analizar la factibilidad de replicar las buenas prácticas en nuestro país y específicamente en el Valle de Colchagua. En ese sentido, cada zona o región vitivinícola debe lograr identificar cuáles son sus características para poder potenciarlas, generando una fuerte identidad que logre ser reconocida por los enoturistas y por el público en general.

Por último, la sustentabilidad de todo negocio se basa en su capacidad de generar ingresos de manera recurrente. Más necesario es aun cuando se requiere invertir en infraestructura de las viñas, calidad de servicios, y herramientas de marketing.

1.3 Hipótesis

Pese a que Chile es un país incipiente en oferta enoturística, existen varios modelos referentes a seguir los cuales al ser bien utilizados pueden permitir al Valle de Colchagua

⁴ Value Drivers: nos referimos a factores (tangibles e intangibles) del éxito, en otras palabras condiciones que permiten un escenario exitoso.

a ser reconocido nacional e internacionalmente como zona vitivinícola. Considerando esto, planteamos la siguiente hipótesis en nuestro trabajo:

Hipótesis Blanda: Existe un gran potencial de desarrollo en el Valle de Colchagua implementando alianzas entre las viñas y las instituciones públicas y privadas (como la municipalidad y la Asociación de Viñas de Colchagua respectivamente). Esto, junto con la aplicación de “Value Drivers” de casos internacionales y propuestas que surgen del análisis en terreno y entrevistas, será posible acelerar la competitividad del Valle de Colchagua como destino enoturístico y también reflejar una identidad de la zona y cultural más sólida.

Es importante aclarar que esta hipótesis no tiene como fin ser probada, sino que está planteada para efectos de guiar el análisis y reforzar los objetivos. A continuación, la metodología para desarrollar los objetivos y resolver la problemáticas.

1.4 Metodología

Para lograr los 2 objetivos planteados y resolver los problemas de investigación se llevó a cabo un trabajo descriptivo exploratorio con la siguiente metodología:

Primero, se hizo una revisión bibliográfica sobre el enoturismo para tener una mejor perspectiva y conocimientos sobre el tema de estudio. Esta parte incluye un análisis del contexto, en donde se presentan datos del turismo en Chile, el enoturismo en Chile, el enoturismo en el Valle de Colchagua, y casos internacionales donde se identificaron los factores de éxito (Value Drivers).

En segundo lugar, se realizó un trabajo de campo en el Valle de Colchagua entre los meses de agosto y septiembre, que consistió en visitar 3 viñas representativas del valle (Lapostolle, Viu Manent, Santa Cruz), escogidas por conveniencia. Se realizaron entrevistas en profundidad con viñateros (José Miguel Viu, dueño de la Viña Viu Manent), representantes de asociaciones del valle (Maite Rodríguez, Gerenta General Ruta del Vino de Colchagua) y guías turísticos de la zona. Finalmente, se analizó e hizo síntesis

de la información recopilada para desarrollar propuestas orientadas a impulsar el enoturismo en Valle de Colchagua.

1.5 Contenidos

Respecto a los contenidos de este trabajo, tendremos el **Capítulo I** que consistirá en una parte teórica, donde se introducirá al lector con el contexto del turismo y enoturismo en Chile, además de un análisis internacional del enoturismo donde se expondrán distintos casos de países con tradición vitivinícola y países nuevos en este mundo. Luego, el **Capítulo II** contará con el estudio en terreno y el análisis del Valle de Colchagua para finalmente en el **Capítulo III** desarrollar propuestas y la conclusión.

CAPÍTULO I

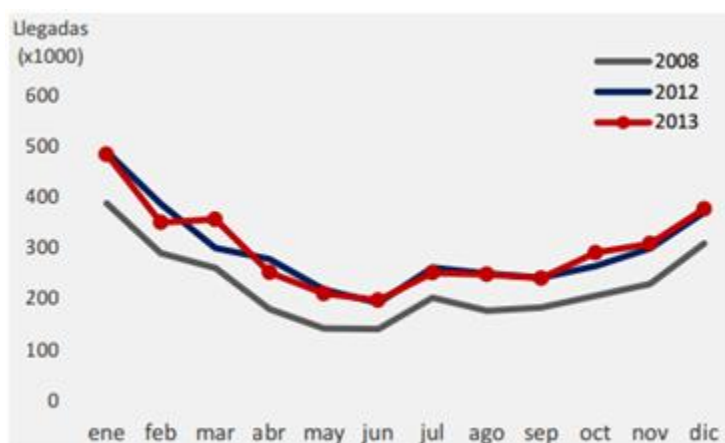
En este capítulo se realizará un análisis de los siguientes temas: El turismo en Chile, el enoturismo en Chile, el enoturismo en el Valle de Colchagua y se expondrán casos internacionales de enoturismo con el fin de contextualizar al lector y generar inputs para las propuestas que se desarrollarán en este estudio.

2. CONTEXTO DE ESTUDIO

2.1 El Turismo en Chile

Según las estimaciones del SERNATUR, la llegada de extranjeros en Chile para el año 2013 llegó a la cantidad de 3.576.204 personas, representando un alza de 0,4% respecto al año anterior.

Gráfico 1: Llegada mensual de turistas extranjeros a Chile



Fuente: SERNATUR, Informe Barómetro de Turismo 2013.

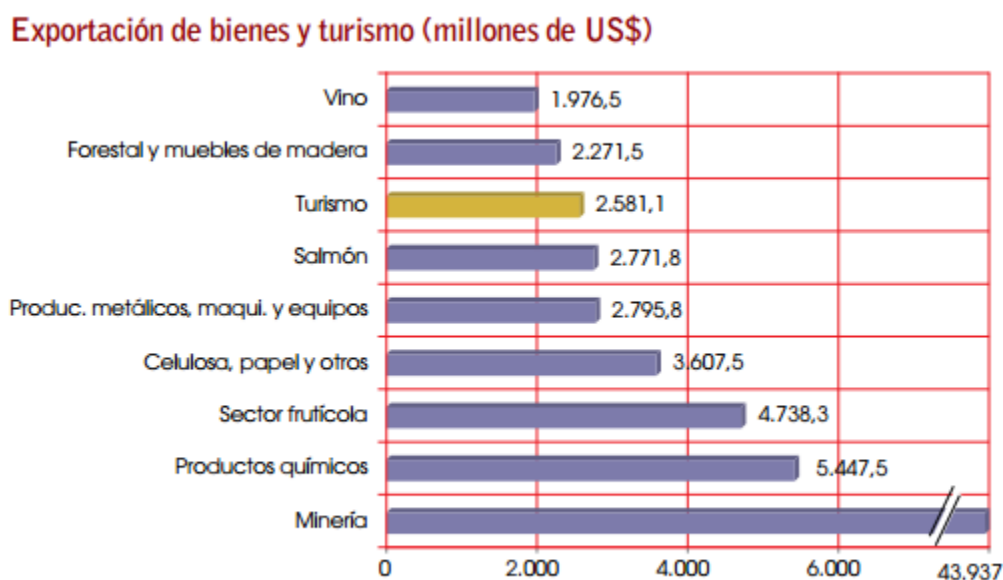
A través del gráfico 1, es evidente notar que existe un alza de visitas al país respecto al año 2008. Incluso, la última cifra contabilizada (2013) cobra mayor importancia si se considera que a principios de la década pasada (año 2003-2004), el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y SERNATUR reportaban en su barómetro que había alrededor de 2 millones de turistas que ingresaban por nuestras fronteras (es decir, ha habido un aumento aproximado del 78%). Por lo tanto, este aumento de visitas es un buen indicador

de que existen nuevas oportunidades de negocio por identificar y desarrollar generando posibles emprendimientos y puestos de trabajo. De esta forma, resulta necesario trabajar sobre la oferta de turismo en materia de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de este nuevo público que gradualmente tiende a aumentar en Chile.

A su vez, a Chile se le reconoce actualmente por tener orden político y estabilidad económica, reconociéndose como un líder regional en América del Sur⁵, lo que genera una ventaja comparativa para poder seguir manteniendo este número extranjeros visitando Chile. Si a esto se le añade una buena promoción y oferta turística al público internacional, claramente las expectativas son aún mayores para la cantidad de visitas.

Por otro lado, el Turismo como industria se presenta como una de las más importantes de Chile (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Exportación de bienes y turismo en Chile al año 2013



FUENTE: Banco Central de Chile, Balanza de pagos 2013.

Considerando el tamaño del mercado turístico, tenemos que el año 2013 hubo un ingreso de divisas al país por un monto de USD \$ 2.581 millones (SERNATUR, 2013), el cual es un 0,8% superior a lo que respecta del 2012. La siguiente tabla muestra los detalles que componen este mercado:

⁵ Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile: <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>

Tabla 1: Contribución por País al Turismo en Chile el año 2013

PAÍS DE RESIDENCIA	LLEGADA DE VISITANTES	PERMANENCIA PROMEDIO (EN NOCHES)	GASTO PROMEDIO DIARIO INDIVIDUAL (EN DÓLARES)	GASTO TOTAL INDIVIDUAL (EN DÓLARES)	INGRESO DE DIVISAS (EN DÓLARES)
TOTAL					2.581.133.541
TRANSPORTE INTERNACIONAL					412.405.533
VISITANTES (1)	4.457.152				2.168.728.009
EXCURSIONISTAS	880.948				35.126.325
TURISTAS	3.576.204	8,9	66,9	596,6	2.133.601.683
AMÉRICA	3.046.829	7,4	64,8	481,2	1.466.005.505
ARGENTINA	1.468.812	6,5	49,3	319,1	468.675.601
BOLIVIA	383.834	4,1	30,6	124,5	47.805.189
PERÚ	332.461	5,4	40,6	220,2	73.202.055
BRASIL	365.321	7,0	144,5	1.014,6	370.655.298
EE.UU.	176.720	15,4	76,2	1.172,1	207.140.654
MÉXICO	39.083	14,4	80,2	1.154,5	45.119.737
CANADÁ	38.671	17,0	70,2	1.197,3	46.301.022
RESTO AMÉRICA	241.929	13,4	63,8	856,1	207.105.949
EUROPA	406.786	19,2	68,1	1.310,4	533.061.825
ALEMANIA	67.163	20,1	62,9	1.263,7	84.872.998
ESPAÑA	82.179	21,2	72,4	1.532,8	125.959.590
FRANCIA	65.058	20,3	59,3	1.202,2	78.215.170
INGLATERRA	42.208	15,0	77,0	1.159,0	48.921.688
OTROS EUROPA	150.178	18,5	70,1	1.299,1	195.092.378
ASIA	41.991	14,8	91,9	1.362,6	57.218.261
RESTO MUNDO	80.598	10,3	93,5	959,3	77.316.093

(1) Visitantes = Turistas + Excursionistas.

Fuente: SERNATUR, Cuadro Turismo Informe Anual 2013.

La Tabla 1 muestra que algunos mercados pueden ser más atractivos que otros en términos económicos. En tales casos, se destacan países como Brasil y Estados Unidos, presentando una buena combinación entre cantidad de visitas y gasto promedio individual (sobre los mil dólares en ambos casos), por lo que resulta interesante identificar cuáles son las actividades que más demandan estos países con el fin de potenciarlas y tener una oferta turística más llamativa internacionalmente. A su vez, para estos mercados en Chile podemos encontrar diversas fuentes que ofrecen actividades de turismo. Contando con la Cordillera de los Andes en casi todo el país, 6.300 km de costa, el desierto de Atacama en el Norte, destacados paisajes en el Sur con su vegetación, flora y fauna, y zonas Australes hacen de Chile uno de los pocos países en el mundo con tanta variedad de

destinos para conocer y actividades para realizar en cada uno de ellos (escaladas, rafting, paseos a caballo, trekking, surf, etc), entregando un potencial enorme a desarrollar en esta industria.

Por otro lado, Chile cuenta un importante número de Áreas Silvestre Protegidas (21% del territorio nacional), además de otros lugares que se han declarado por la UNESCO como “Patrimonio de la Humanidad” y “Reservas de la Biósfera”, contribuyendo a un posicionamiento para el país de carácter ecológico y atractivo a nivel internacional. (Diagnóstico Enoturismo Chile, 2013)

Cabe destacar que de las industrias que generan mayor ingreso al país, el turismo se encuentra en el quinto lugar, con exportaciones superiores a US\$ 2,3 billones al año (SERNATUR, 2013). Esto último es razón de porqué el Estado ha creado entidades destinadas al desarrollo y fomento del turismo, reconociendo a esta actividad como uno de los ejes centrales que aportan ingresos al país y deben ser mejor aprovechados para los próximos años. Incluso, la presidenta Michelle Bachelet declaró el turismo como: “Un sector estratégico para Chile, que permitirá combinar desarrollo económico con la sustentabilidad”⁶. Esto muestra indicios de reconocimiento de la importancia que toma el turismo en el desarrollo del país.

El Turismo a su vez como actividad económica se subdivide en muchas ramas, donde una de ellas está ligada al mundo del vino. En Chile la producción y venta del vino ha logrado ser una industria competitiva y atractiva lo que se ha complementado con el negocio turístico llamado enoturismo.

Actualmente el enoturismo está tomando fuerza, y las viñas están entendiendo que es un “side business” importante ya que, además de aumentar los ingresos con las visitas a los programas turísticos, éste sirve como herramienta de promoción y marketing. De este modo las personas al tomar el vino leen la etiqueta, saben de dónde viene, cuáles son sus procesos, y otros aspectos que favorecen a dichas empresas posicionarse de mejor forma.

⁶ Discurso 21 de mayo 2014 de la presidenta Michelle Bachelet:
http://www.21demayo.gob.cl/pdf/2014_discurso-21-mayo.pdf

A continuación, un gráfico obtenido encuestando a los viñateros mostrando la importancia que tiene hoy el turismo en las viñas:

Gráfico 3: Importancia que hoy tiene el turismo en las viñas en Chile



Fuente: +M Consultores, 2013

El gráfico 3 muestra que existe un 48% de los viñateros encuestados que consideran que el turismo tiene mucha importancia (escalar 5, de una escala de 1 a 5), seguido de un 22% que evaluó con un escalar de 4. Es decir, se tiene que un 70% de las viñas considera el turismo como una actividad importante, por lo que esta área de negocios debiera ser fomentada para contribuir con un mayor bienestar económico. Por otro lado, sólo un 14% (suma de escalares 1 y 2, 5% y 9% respectivamente) que aún percibe con muy baja importancia esta rama del turismo. A continuación, un análisis más detallado del enoturismo en Chile.

2.2 El enoturismo en Chile

El enoturismo se encuentra definido por una serie de actividades que se pueden realizar al visitar un sector o zona vitivinícola. En ese sentido, todos los servicios turísticos como las “visitas a viñedos, bodegas, festivales, y espectáculos del vino en los que la cata de vinos y/o la experiencia de los atributos de las regiones productoras de vino son los principales factores de motivación para los visitantes” (Hall, 1996; Macionis, 1996) forman parte de lo que se considera turismo del vino o enoturismo.

Considerando otras definiciones (Johnson, 1998), se argumenta que “en la definición anterior se da mucha importancia al entorno como factor de atracción, y que por tanto no todas las visitas a zonas vitivinícolas se deberán a razones relacionadas con el vino, sino al disfrute de un paisaje y un entorno natural que es valorado positivamente por el turista”⁷

Respecto a los orígenes del enoturismo en Chile, cabe destacar que la creación de la primera Ruta del Vino⁸ en Chile nace en el Valle de Colchagua (1996), siendo pioneros en la promoción asociativa del valle y entregándole una identidad y ventaja a la zona como destino enoturístico. Por otro lado, las viñas deben cumplir 3 criterios para ser consideradas como “abiertas al turismo” (Diagnóstico de Enoturismo Chile, 2013, p.13):

1. Haber funcionado turísticamente de forma continua durante el 2013, mediante una operación formal ante SII.
2. Haber establecido época, días u horarios de funcionamiento, el que es informado al visitante cada vez que se solicite, o bien a los intermediarios de la industria.
3. La prestación del servicio debe ser de acceso público para cualquier persona que lo solicite.

Así, en consideración a estos criterios y años posteriores a la creación de la ruta en Colchagua, sería posible notar una tendencia al alza en cuanto al número de viñas abiertas al turismo como muestra la siguiente tabla:

⁷ Turismo y vino en el Mundo: El caso de bodegas Enrique Mendoza:
http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15168/1/Turismo%20y%20vino%20en%20el%20mundo_Ramis.pdf

⁸ Es el tour operador oficial de la asociación de viñas de Colchagua, encargada de promover el destino enoturístico de Colchagua y realizar distintos labores relacionadas con el enoturismo.

Tabla 2: Viñas Abiertas al turismo 2005-2013

AÑO	2005	2006	2010	2012	2013
Viñas Abiertas	96	102	64	73	78
Variación %	-	6%	-37%	14%	7%

Fuente: +M Consultores, 2013

La caída evidente para el año 2010 se debe a efectos del terremoto de dicho año, el cual dañó considerablemente la infraestructura de las viñas. Es decir, el cierre se debe a un factor completamente exógeno al negocio en sí mismo.

Cabe destacar que la oferta enoturística se ve distribuida a través de los distintos valles de Chile, donde actualmente hay otros participantes como lo es el Maipo, contando con el mayor número de viñas abiertas al turismo. En la Tabla 3 se muestra el detalle:

Tabla 3: Viñas Abiertas al turismo por valle vitivinícola, 2006-2013 en Chile

VALLE	2006	2010	2012	2013
Elqui	2	2	1	1
Limarí	2	1	1	2
Aconcagua	4	4	4	5
Casablanca	8	10	13	12
San Antonio	2	2	2	2
Maipo	19	16	22	23
Cachapoal	9	2	3	3
Colchagua	18	13	13	14
Curicó	11	5	6	6
Maule	15	5	4	6
Itata	6	4	4	4
TOTAL	102	64	73	78

Fuente: +M Consultores, 2013

Como se observa en la Tabla 3, el valle de Colchagua tiene 14 viñas abiertas al turismo. Sin embargo, la cantidad real que existen en esa zona es mucho mayor, lo que nos indica que eventualmente el valle puede aumentar y potenciar la oferta debido a la mayor competencia. El hecho de que más viñas participen hace que el resto mejore sus procesos y sus servicios para así ofrecer algo más atractivo. Esto con el objetivo de que

los clientes los elijan a ellos por sobre la competencia lo que produce en consecuencia elevar la calidad enoturística de la zona.

Si bien hay 78 viñas consideradas como “abiertas al turismo”, sólo 45 decidieron compartir su monto bruto de facturación para el “Diagnóstico de Enoturismo Chile 2013”. La siguiente tabla muestra un detalle de los montos para considerar parte el tamaño total del mercado:

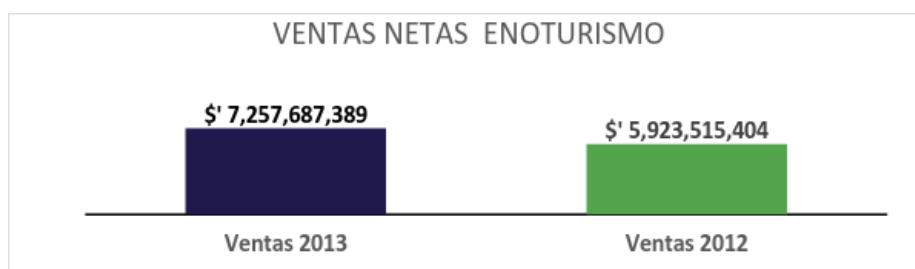
Tabla 4: Ventas por concepto de Enoturismo en Chile.

VENTAS ENOTURISTICAS	
Tour o Ticket	\$ 2.439.937.273
Vinos en Tienda	\$ 3.044.848.833
Otros Productos Tienda	\$ 508.867.859
Servicio de Alimentación	\$ 1.271.663.885
Servicio de Alojamiento	\$ 585.065.543
Otros	\$ 133.347.996
TOTAL	\$ 7.983.731.389

Fuente: +M Consultores, 2013

Cabe destacar que sólo 34 viñas compartieron la información financiera tanto para el año 2012 como el 2013, permitiendo hacer un análisis comparativo de las ventas. El resultado indicó un crecimiento de un 22,5% por concepto de ventas por turismo:

Gráfico 4: Ventas Netas por concepto de turismo 2013-2012 en Chile.



Fuente: +M Consultores, 2013

Es importante hacer énfasis en que los últimos datos presentados no muestran el verdadero tamaño de mercado generado por el enoturismo, sino que sólo una fracción de éste. Es decir, dicha información refleja un poco menos de la mitad de las viñas abiertas

al turismo, por lo que es posible intuir que los verdaderos montos de facturación son considerablemente mayores a los \$7.257.687.389 que muestra el gráfico anterior.

Por otro lado, al promover una industria como ésta no se debiera tener en cuenta sólo sus beneficios económicos y potenciales ingresos. Otro efecto positivo que trae consigo la compra de vinos es el “consumo ordenado” de alcohol durante la semana, contrario a lo que generan bebestibles como el pisco (destilados en general) y la cerveza, que concentran un consumo excesivo en los últimos 3 días de la semana (Alvarado Moore, 2006). Así, el vino se le considera como un producto mucho menos dañino en términos de salud en comparación a otros alcoholes.

Se debe considerar que el enoturismo es un turismo “nuevo” en Chile y en los países del nuevo mundo. Es decir, para lograr el éxito necesita condiciones organizacionales óptimas para su buen funcionamiento, además de trabajo en equipo entre distintas instituciones ligadas al turismo (públicas y privadas) que cuenten con el apoyo del gobierno.

2.3 El enoturismo en Colchagua

El Valle de Colchagua desde la época de la independencia en 1810 comenzó a poblarse por las familias más tradicionales, que llegaron al lugar construyendo grandes haciendas en grandes terrenos siempre ligados a la agricultura. Esto, debido a las condiciones climáticas y la gran belleza de la zona. Hoy en día, luego de una gran historia en producción y elaboración de vinos de calidad, vemos que ha surgido el desarrollo de productos turístico-culturales de alta calidad ligados al mundo del vino.

Por otro lado, se construyó el Museo de Colchagua, la Ruta del Vino (que hoy se encarga de la promoción y marketing del valle como destino turístico) pionera en Chile desde el año 1996. El año 2004, se inició el recorrido del tren del vino con antiguos carros y locomotora a vapor para románticos, además de hoteles que impulsaron el turismo desde sus aperturas.

Actualmente, en Colchagua se encuentran 14 viñas abiertas al turismo. Ejemplos de éstas son:

- Viu Manent
- Santa Helena
- Santa Cruz
- Neyen
- Montgras
- Montes
- Laura Hartwig
- Las Niñas
- Lapostolle
- Estampa
- Casa Silva
- Los Vascos

Mapa Ruta del Vino de Colchagua

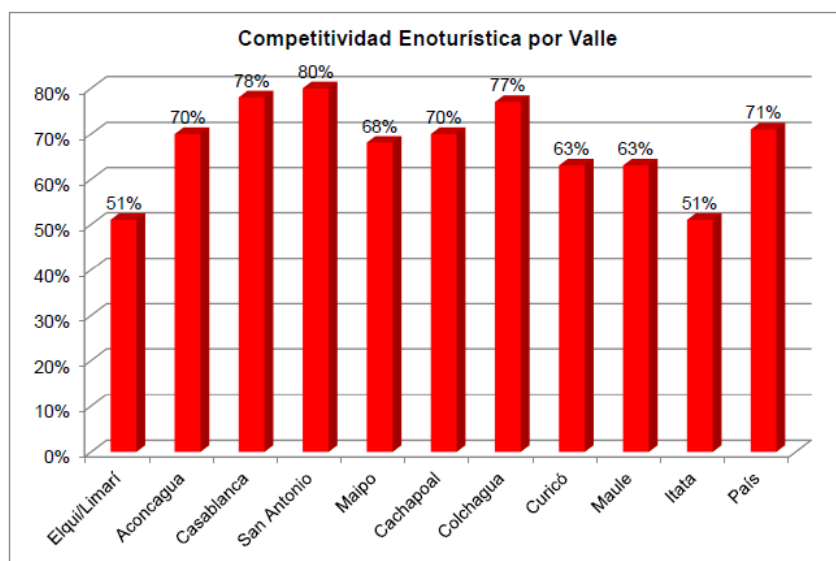


Fuente: www.rutadelvino.cl

Según la Asociación Gremial de las Rutas del Vino de Colchagua⁹, las viñas que recaen en esta clasificación se debe por “*haber funcionado de manera continua, estableciendo época y horarios de funcionamiento que presten servicio público a cualquier persona*” (M. Rodríguez, comunicación personal, 1 de Octubre de 2014)

Dentro de las actividades más frecuentes encontramos compra de vinos en tienda, degustación, visitas a bodegas, y recorridos por los viñedos. Por otro lado se encuentran ventas de distintos souvenirs, como copas, descorchadores, gorros, ropa, libros, artesanía general y otros. Teniendo en cuenta una evaluación de los servicios entregados en Colchagua, infraestructura, accesibilidad de viñas, y otras variables de oferta enoturística, este valle se encuentra calificado como uno de los 3 mejores de Chile en términos de competitividad como muestra el gráfico 5¹⁰

Gráfico 5: Competitividad Enoturística por Valle en Chile



Fuente: +M Consultores, 2012

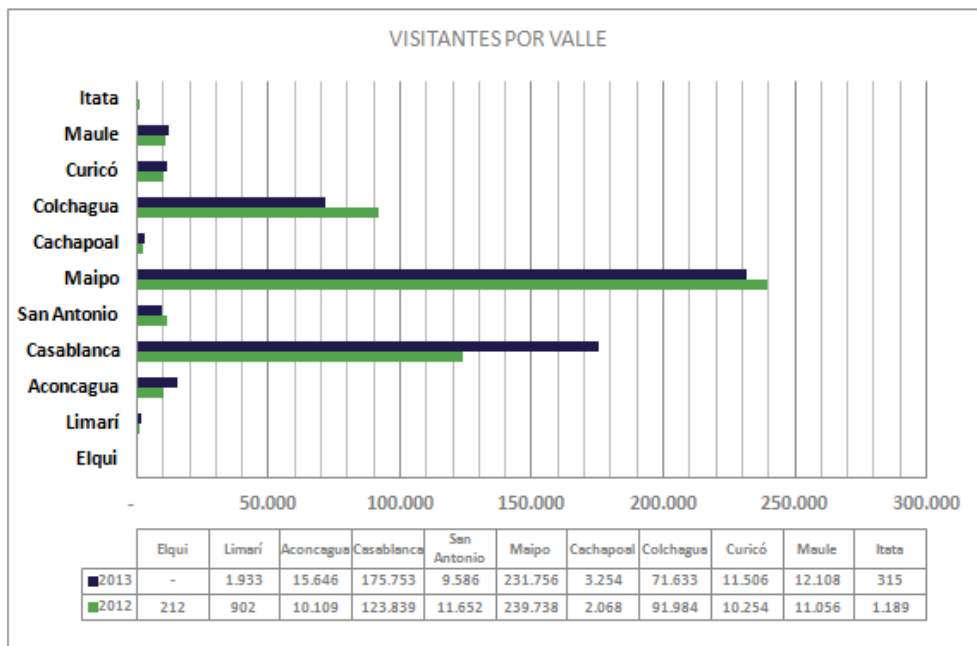
⁹ Viñas de Colchagua es la primera asociación regional de Viñas en Chile, creada 1999, cuyo objetivo es promocionar y difundir la Denominación Origen Valle de Colchagua. Su misión es promover, impulsar y proteger el desarrollo empresarial de todas las viñas que la integran: <http://www.colchaguavalley.cl/vinas-de-colchagua/quienes-somos/#sthash.aC8qhQWs.dpuf>

¹⁰ Para considerar la metodología utilizada para esta evaluación, véase: “Diagnóstico de Enoturismo Chile 2012”, Anexo II: Metodología de Matriz de Evaluación de la Competitividad Enoturística de Viñas.

El Gráfico 5 muestra que Colchagua es uno de los valles más competitivos de Chile teniendo un mayor grado de avance en materia enoturística. Esto se debe a las iniciativas de organización entre las viñas de la zona a través de la creación de una asociación, permitiendo intercambiar opiniones e ideas entre los dueños de éstas y logrando así tener un acercamiento en cuanto al objetivo común sobre el valle de Colchagua.

Por otro lado, a continuación en el gráfico 6 aparecen la cantidad de visitas según Valle Vitivinícola.

Gráfico 6: Distribución de visitantes por valle vitivinícola 2012-2013 en Chile



Fuente: +M consultores. 2013

Como se puede observar, el Valle de Colchagua aparece en tercera posición en cuanto a mayor cantidad de visitas después del Maipo y Casablanca. Existen diversos factores que explican esta diferencia, destacándose: la distancia a la que se encuentran estos valles de Santiago, las facilidades en cuanto a transporte público y privado además de menores costos por traslado. Sin embargo, el potencial de crecimiento que tiene el Valle de Colchagua, por la gran cantidad de viñas y un paisaje privilegiado junto con la fuerza con la cual están comenzando a manejar el enoturismo supone que la cantidad de visitas aumentarán en un mediano plazo.

A su vez, Colchagua ha dado el primer paso en cuanto a organizarse en conjunto con la Asociación de Viñas de Colchagua. Esto ha permitido una unión en cuanto a distintas decisiones estratégicas para beneficio común de los integrantes de la asociación, las cuales se ven reflejadas en la competitividad del Valle y también la cantidad de visitas recibidas.

A continuación, se realizará el análisis de casos internacionales en los cuales el objetivo principal es identificar los factores claves del éxito en países que han logrado desarrollar la industria del enoturismo con resultados positivos.

3. CASOS INTERNACIONALES

En esta sección se presentarán distintos casos de países que poseen modelos de gestión de enoturismo, y que han logrado desarrollar grandes mercados y beneficios económicos gracias a esta industria. En cada uno se hará una descripción sobre la oferta y promoción enoturística del país, además de una breve historia sobre cómo surge el enoturismo en el lugar. Cabe destacar que los modelos de cada uno de estos países cuenta con un concepto de trabajo llamado “efectividad operacional”, esto es, realizar procesos y actividades básicas del negocio de manera rápida y con pocos recursos, en tal modo que son efectivos y eficientes en su forma de trabajo (Porter, 1996). La razón de esto se debe a varios factores, como personal capacitado, organización y coordinación de eventos, etc. Sin embargo, lo que hacen de estos países ser modelos exitosos y referentes en materia enoturística es que cada uno cuenta con una estrategia diferenciadora que les permite ser distinto a sus competidores, lo que nosotros señalaremos en este trabajo como los “value drivers” que se deben rescatar de cada país. Los países analizados son: Francia, Italia, España, Estados Unidos, Australia y Argentina. La información se obtiene principalmente del Benchmark Internacional de +M Consultores complementado con otros artículos que serán mencionados durante el desarrollo de los casos.

3.1 Países del Viejo Mundo¹¹

3.1.1 Caso de Francia

En Francia existe una trayectoria vitivinícola muy antigua que data desde el siglo VI A.C. encontrando su origen dentro del Imperio Romano, por lo que hay una tradición que junto con el desarrollo patrimonial han creado una cultura única, la cual ha llevado a que el enoturismo se venda como una historia, como un “turismo cultural”. Esta es uno de las ventajas competitivas que se transforma en la base del éxito enoturístico en Francia, dado que se construyó una identidad nacional que el mundo reconoce y destaca¹².

¹¹ En esta sección, al decir Países *del Viejo Mundo* nos referimos a los países vitivinícolas tradicionales de Europa como: Francia, Italia y España entre otros.

¹² <https://www.vinetur.com/201210199953/los-origenes-del-vino-en-francia.html>

En Francia existen 17 regiones vitivinícolas y aproximadamente 14.474 bodegas de las cuales 10.000 están abiertas al turismo. Estas bodegas tienen un apoyo gubernamental muy grande y la industria del Turismo del vino está desarrollada e institucionalizada en distintos organismos públicos y privados (ver **Anexo 2**).

Oferta Enoturística

La oferta básica se compone de una visita guiada a la viña en donde se realizan actividades como degustar vinos que van generalmente acompañados de quesos¹³. También se realizan tours más completos en donde se agrega la visita a los viñedos, clases de cocina, visita al pueblo cercano (integración) entre otras. En Francia se aprovechan de la arquitectura existente en las viñas, y se han preocupado de crear un ambiente en los tours en torno a este patrimonio.

Promoción Enoturística

En cuanto a la promoción, existen diversidad de eventos y organizaciones como Rutas del Vino asociadas a fomentar el desarrollo enoturístico. Además, se tiene un plan promocional a cargo de Atout France en donde realizan campañas en 6 países: Alemania, Bélgica, Gran Bretaña, Países Bajos, Estados Unidos y China. En estas campañas se estima un presupuesto de 553.000 Euros (alrededor de 400 millones de pesos) (Benchmark Internacional, +M Consultores, 2013).

Vemos entonces una cultura vitivinícola fuertemente arraigada, con gran apoyo por parte del gobierno, y una fuerte promoción en plataformas nacionales e internacionales que ayudan a transmitir esta historia del vino.

Value Drivers

1. Identidad y cultura nacional en torno al vino.
2. Fuerte inversión en promoción interna y externa.
3. Patrimonio histórico.
4. Buen uso de negocios complementarios como la gastronomía.

¹³ <http://www.terroir-france.com/wine/cheese.htm> y <http://goeurope.about.com/od/france//bl-france-wine-regions.htm>

3.1.2 Caso de Italia

Al igual que Francia, Italia tiene registros de desarrollo de la viticultura 500 años A.C. Incluso, antiguamente a Italia se le llamaba *Enotria* (tierra del vino). Esto por el clima mediterráneo y sus características geográficas, que hacen de Italia un lugar perfecto para la producción de vinos de muy alta calidad.

Oferta Enoturística

La oferta básica se compone de tours en las viñas con almuerzo en donde se ofrecen distintos productos locales, tales como aceites de oliva, panes, carnes y quesos dependiendo de la región. También integran mucho las tradiciones de los pueblos locales haciéndolos parte de este mundo (Benchmark Internacional, +M Consultores, 2013).

Promoción Enoturística

En cuanto a promoción, las palabras clave (o ejes centrales de posicionamiento) para dar a conocer su marca en el mundo son: arte, diseño y la moda¹⁴. Para financiar esta promoción de las distintas Rutas del Vino existen cuotas anuales. Éstas dependen de la región y de la cantidad de viñas que la componen, variando desde 300 euros hasta los 1500 euros al año (Benchmark Internacional, +M Consultores 2013).

Por otro lado, también existen varios eventos como el Festival Nacional del Enoturismo que tiene como objetivo la promoción de actividades enoturísticas y la planificación de las futuras colaboraciones entre vino y turismo. También existen más de 32 tour operadores especializados en enoturismo lo que refleja lo profesionalizado que está el servicio turístico.

Value Drivers

1. La integración del enoturismo con la gastronomía local
2. Patrimonio y Cultura Históricas
3. Profesionalización del servicio enoturístico

¹⁴ <http://turismo-in.it/es/noticias-italia/el-movimiento-turismo-del-vino-elige-mastroberardino/>

3.1.3 Caso de España

España, al igual que los países anteriores tiene una historia ligada al mundo del vino que data de periodos A.C. Este largo proceso ha llevado a España a organizarse muy bien en cuanto a lo que enoturismo respecta, creando instituciones públicas y privadas que en conjunto trabajan para promocionar los vinos nacionales e impulsar el enoturismo (para la estructura organizacional, ver **Anexo 3**).

Oferta Enoturística

La oferta básica se compone de visitas a la bodega, cata de vino, visita a pueblos, museos y gastronomía local. Adicionalmente existen actividades de ocios complementarias que en conjunto con las anteriores tienen como objetivo entregar una experiencia, enriqueciéndose de la cultura y arquitectura local¹⁵.

Promoción Enoturística

Esta área se encuentra a cargo de Rutas del Vino de España, apoyada por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM). Se realizan distintas actividades a nivel nacional como:

- Plan de publicidad en medios nacionales
- Participación en INTUR (Feria internacional del turismo interior)

También se realizan actividades a nivel internacional como:

- Planes de publicidad en medios internacionales
- Trípticos de las rutas del vino de España en siete idiomas (español, inglés, francés, alemán, noruego, sueco y danés)
- Participación en el World Travel Market de Londres.

¹⁵ <http://www.wineroutesofspain.com/ver/2457/Rutas-del-vino.html>

Value Drivers

1. Estructura Organizacional fuerte entre instituciones privadas y públicas en torno al turismo, con apoyo del Gobierno para la promoción del vino.
2. Especialización en visitas a bodegas y los servicios entregados en éstas.

Considerando los países del viejo mundo, existe un factor común que está relacionado con el paisaje, la cultura y el patrimonio arquitectónico como principal atracción. Esta última se mezcla con los alimentos típicos de cada país, como es en este caso la comida logrando un concepto llamado enogastronomía, además de una estructura organizacional en torno al turismo sólida y apoyada por los diferentes gobiernos.

Es importante mencionar que el tiempo y el trayecto vitivinícola que tienen estos países les ha permitido ir gestionando a través una base sólida proveniente de un patrimonio cultural. Esto ha generado condiciones favorables para trabajar sobre el ensayo y error e ir utilizando los distintos value drivers a su conveniencia.

En consideración a lo anterior, se definen los siguientes factores de éxito para los países del Viejo Mundo:

- 1) Cantidad de dinero/poder adquisitivo de sus habitantes
- 2) Interconexión de países europeos: Fácil movimiento entre países, lo que se explica por términos de cercanía entre países y múltiples medios de transporte disponibles a bajo costo (aviones, trenes, buses)
- 3) Instituciones de Apoyo al desarrollo del enoturismo
- 4) Cofinanciamiento entre los oferentes del servicio enoturista
- 5) Cantidad de Turistas

3.2 Países del Nuevo Mundo¹⁶

3.2.1 Caso de EEUU

Estados Unidos no registra una trayectoria como los países del viejo mundo respecto a la vitivinicultura. Sin embargo, poseen condiciones climáticas y geográficas adecuadas para producir vinos, contando con 212 áreas vitivinícolas reconocidas y como una de las más famosas como la del Napa Valley en California, donde se pueden encontrar más de 450 bodegas y aproximadamente 120 abiertas al público¹⁷.

Oferta Enoturística

En Estados Unidos el turismo es un poco diferente al que se muestra en el resto del mundo, la forma que tienen de hacer las cosas, y la capacidad de crear un mundo en torno a lo que se proponen es una ventaja competitiva única y admirable. El enoturismo sigue la misma línea, desarrollando modelos que destacan por la completa tematización de la zona y la creación de una experiencia única e inolvidable.

El tour básico se repite al igual que en los países del viejo mundo, sin embargo las actividades adicionales o complementarias además de la infraestructura se diferencian totalmente (Benchmark Internacional, +M Consultores, 2013). En el caso del Napa Valley estas son:

- Campos de Golf rodeados de viñedos y reservas naturales de bosques.
- Manantiales Naturales geotérmicos y baños de barro volcánico.
- Tratamientos en más de 35 Spa
- Más de 150 hostales y hoteles
- Más de 125 restaurantes gastronómicos de alta calidad
- Actividades Culinarias
- Cine, Teatro, Ópera y Arte
- Maratones y eventos deportivos

¹⁶ Al decir Países del Nuevo Mundo, nos referimos a Naciones con condiciones climáticas, geográficas y naturales, emergentes en cuanto a la producción y elaboración de vinos como Chile, Argentina, Australia y EEUU entre otros.

¹⁷ Oferta Enoturística en el Valle de Napa: www.winepleasures.com

Promoción Enoturística

En este ámbito, destacan la gran cantidad de eventos y festivales (9 entre maratones, cine, vendimia, conciertos, celebración llegada de la primavera, subastas, artesanía) sólo en el valle del Napa. En el Valle de Sonoma hay 4 (véase: Benchmark Internacional, +M Consultores, 2013).

También destaca el fuerte trabajo de marketing, usando medios como redes sociales para promover el turismo del vino (ver **Anexo 4**).

Value Drivers

1. La Experiencia que logran construir en torno al enoturismo.
2. Gran cantidad de participantes y eventos que facilitan el financiamiento y la promoción (Economías de Escala).
3. Fuerte inversión en Marketing y medios de comunicación para la creación de un destino enoturístico atractivo.

3.2.2 Caso de Australia

Al igual que Estados Unidos, Australia es relativamente nuevo en el mundo vitivinícola. Sin embargo, ha logrado crear una imagen sobre sus vinos que permiten que compita como gran productor. Una de las características destacables que tienen es el buen uso de sus elementos identificadores como país, por ejemplo: en las etiquetas de los vinos aparece el canguro, animal típico de Australia.

Sin tener tanta calidad en sus vinos, hay un trabajo fuerte de marketing que ha logrado crear una imagen potente que los sitúa dentro de los países más importantes del nuevo mundo.

Australia tiene 65 regiones vitivinícolas divididas en 26 zonas, donde existen alrededor de 1.900 bodegas, de las cuales el 80% está abierta al turismo.

En cuanto a la organización del enoturismo, existen instituciones por cada estado encargadas detalladas en el **Anexo 5**.

Además, existe Wine Australia y Turismo Australia que cooperan entre sí para el desarrollo del enoturismo en el país.

Oferta Enoturística

La oferta básica se repite al igual que en los otros países, sin embargo en cuanto a actividades adicionales encontramos:

- Ser enólogo por un día
- Disfrutar de una ópera o concierto entre los viñedos

Promoción Enoturística

En cuanto a promoción, casi todas las regiones vitivinícolas tienen un festival anual. Además tienen eventos o festivales culinarios y vinícolas con mayor frecuencia en el año llegando a contabilizar 19 diferentes. Por ejemplo el Festival Launceston, en Tasmania, en el cual prueban los vinos, las cervezas y los productos frescos de la zona entregando como valor agregado el entretenimiento de Tasmania.

Value Drivers

1. Marketing y promoción basados en elementos que identifican a Australia como nación y generan una imagen que es reconocida mundialmente (Canguro, Demonio de Tasmania).
2. Diversidad de eventos lo que ayuda a fomentar una cultura asociada al mundo del vino.

Es interesante destacar que en países del Nuevo Mundo en cuanto a la producción y elaboración de vino, encontramos muy marcado los esfuerzos en marketing y promoción. En el caso de EEUU intentan crear una experiencia única rodeada por elementos culturales que identifican al país. Lo mismo sucede con Australia en donde elementos de identidad nacional juegan un rol fundamental para hacer campañas internacionales. Otro factor común es la gran cantidad de eventos y festivales para generar conocimiento y no solo plasmar la experiencia en un comercial por televisión sino que vivir dichas experiencias.

Por otro lado, es importante destacar que estos países además de tener características únicas y ventajosas para desarrollar el enoturismo, han sabido gestionar estratégicamente la oferta enoturística creando organizaciones en torno al turismo del vino, trabajando con

entidades públicas y desarrollando la asociatividad entre las viñas de las distintas zonas. Así finalmente es como estos países pueden realizar procesos y actividades del negocio de manera rápida y con pocos recursos, logrando el concepto de “efectividad operacional” que se menciona al principio del análisis internacional.

Sin embargo, todos los países antes mencionados (tanto del viejo como el nuevo mundo) pertenecen a economías altamente desarrolladas, factor que les entrega una ventaja que difícilmente puede ser imitada por Chile al menos en unos cuantos años. Es por eso que ahora analizaremos el caso de Argentina, siendo éste un país que presenta mayor similitud con el nuestro en términos socioeconómicos actualmente.

3.2.3 Caso de Argentina (Mendoza)

A fines de la década del 90 comenzaron a llegar los primeros vitivinícolas turistas extranjeros, que querían conocer las bodegas de donde provenían esos vinos que tomaban en su hogar. A partir de esto, Bodegas Argentina (cámara que representa a más de 250 bodegas) presentó un proyecto ante el Banco Interamericano de Desarrollo para potenciar el enoturismo. Luego, un plan de consolidación, del 2007 al 2012 cubrió muchas provincias argentinas, desde Salta hasta el Sur fomentando el turismo del vino creando un modelo a nivel país, caracterizando cada zona de manera diferente para así potenciarlas.

En Argentina encontramos 8 provincias y 16 micro regiones vitivinícolas dentro de las cuales existen 934 bodegas. De estas bodegas, 184 están abiertas al turismo de las cuales un 71% se encuentran en Mendoza. (Benchmark Internacional, +M Consultores, 2013)

Un dato importante a destacar y comparar con Chile es que en Argentina el enoturismo se distribuye de la siguiente forma: 80% turismo nacional y 20% turismo extranjero, lo que habla de la importancia del trabajo realizado desde los 90 a nivel país para fomentar la industria del vino internamente.

En cuanto a la organización turística, ver **Anexo 6**.

Una serie de organizaciones privadas y públicas trabajan con fuerza para fomentar el turismo y el enoturismo. Destaca INPROTUR, encargada de la promoción turística internacional y como misión posicionar a la Argentina como destino turístico internacional. Entre sus tareas está:

- Diseñar y ejecutar planes, programas en materia de promoción.
- Administración de los presupuestos para la promoción
- Investigación de mercado y tendencias.

Oferta Enoturística

La oferta básica se repite, visita a la bodega, catas de vino y paseos por los viñedos. Además ofrecen alojamientos, gastronomía, turismo aventura, deportes y spa.

Promoción Enoturística

Distintas actividades se han estado realizando para promocionar a la Argentina como un destino enoturístico, INPROTUR junto con el departamento de Turismo de BAAC (Bodegas Argentinas Asociación Civil) se han encargado de diferentes tareas como:

- Coordinación de las políticas de promoción turística con los entes de gobiernos oficiales e identidades
- Capacitación nacional en Turismo Vitivinícola
- Página Web de los caminos del vino de Argentina

Además desde el 2007 se ha estado realizando un proyecto con el objetivo de mejorar el servicio enoturístico y aumentar la demanda de turistas a los distintos Valles en Argentina. Detalles del proyecto a continuación¹⁸:

Se ha trabajado en conjunto con el Gobierno Nacional, Provincias, Municipalidades, Asociaciones intermedias y Localidades con los siguientes 4 principios:

1. Asociativismo
2. Trabajo en equipo
3. Desarrollar comunidades locales
4. Sostenibilidad (luego del financiamiento que todo siga funcionando, con una cuota mensual baja)

Por otro lado, hubo otras acciones que tenían como objetivo promover el enoturismo y mejorar la toma de decisiones a nivel país, como:

- Estudio de Oferta y Demanda (teniendo así referencias del tamaño y necesidades del mercado)
- En zonas vitivinícolas se instauraron cursos del vino en colegios.
- Creación de un programa de calidad cuyo fin es cumplir estándares mínimos en el turismo en bodegas, permitiéndoles tener un sello de certificación de calidad del servicio y el producto.

¹⁸ Información recuperada el día Martes 11 de Noviembre de 2014 de la exposición hecha por Carolina Vicchi durante la presentación del “Diagnóstico de Enoturismo Chile 2013” en Viña Cousiño Macul.

- Se creó un documento (Excel) el cual se manda a las viñas, y éstas deben cargar los datos para manejar así un registro que permita tomar decisiones estratégicas y analizar de manera fidedigna y eficiente el escenario del enoturismo.
- Se creó un programa de capacitaciones y una plataforma con más de 400 imágenes en turismo del vino, resaltando la importancia que tiene mostrar una experiencia a través de una imagen.

¿Cómo generó impacto?

- Encontraron más de 400 nuevos emprendimientos (Ejemplo: aparición de arrendadores de caballos en zonas rurales para paseos en los viñedos)
- Incremento del 300% en gente especializada en cuanto al enoturismo del vino.
- Año 2012 hubo 400 mil visitas, con el proyecto implementado en su totalidad, el año 2013 lograron aumentar el número a 1400 mil visitas.

Adicionalmente, se comenzó a trabajar en conjunto con Brasil, Uruguay, y Chile para hacer un intercambio de experiencia y realizar viajes técnicos donde el objetivo es posicionar a América del Sur como destino enoturístico entendiendo que todos los países se beneficiaran.

Aspectos generales del Benchmark

A modo de síntesis, podemos ver que en cada uno de los casos analizados existe una organización enoturística que mezcla los esfuerzos de entidades públicas y privadas. De esta forma logran crear una buena administración, organización y planificación para llevar a cabo los distintos eventos durante el año en forma coordinada. A su vez, existe una promoción colectiva del turismo, donde la oferta se basa generalmente en la historia social, cultural y patrimonial de cada país para poder transmitir una identidad clara y definida.

En los Países del Viejo Mundo, vemos que existe un factor común que está relacionado con el paisaje, la cultura, el patrimonio arquitectónico y la mezcla de la oferta enoturística con los alimentos típicos de cada país como las principales atracciones. Además, cuentan con una estructura organizacional en torno al turismo sólida y apoyada por los diferentes gobiernos.

En cuanto a los Países del Nuevo Mundo, destacamos los esfuerzos en marketing y promoción como uno de los Value Drivers más importantes para lograr el éxito enoturístico. Junto con esto sobresale el caso de EEUU donde se caracterizan por la capacidad de crear un mundo en torno a algo (el vino en este caso), construyendo canchas de golf alrededor y entre los viñedos, además de múltiples actividades innovadoras al aire libre y por otro lado la gran labor por parte de las instituciones públicas y privadas.

Cabe destacar que, si bien Chile dista estar a la altura económica y cultural de muchos de los países antes mencionados, no existen grandes diferencias con Argentina. Es decir, este último país es un claro ejemplo de que contando con un modelo de gestión y administración sí es posible avanzar y crecer en la industria del enoturismo, beneficiando a múltiples sectores de la economía nacional.

Tabla 5: Value Drivers por País

En esta tabla se realiza un resumen con los value drivers más representativos. Las “X” representan el grado el cual cada value driver existe en cada país. Si hay “XX”, entonces implica una mayor valoración.

Value Drivers	País					
	Francia	Italia	España	Estados Unidos	Australia	Argentina
Cultura nacional y Patrimonio Histórico en torno al vino	XX	XX	X			
Fuerte inversión en promoción interna y externa	X			XX		
Integración y desarrollo de negocios complementarios al enoturismo.	X	XX				
Estructura Organizacional fuerte en torno al enoturismo	X	X	XX	X	X	X
Creación de una experiencia única	X	X	X	XX	X	
Economías de escala				XX		

Marketing y promoción con elementos indetificadores de la cultura local					X	
Diversidad de eventos			XX		XX	
Asociatividad entre las instituciones ligadas al turismo						X
Desarrollo de Comunidades locales						X
Sostenibilidad financiera						X

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Entonces, ya entregados el contexto de turismo y enoturismo en Chile y en el Valle de Colchagua y el estudio de distintos casos internacionales se procede al Capítulo II, donde se analiza más en detalle el Valle de Colchagua.

CAPÍTULO II

4. TRABAJO DE CAMPO Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En esta sección se expondrá un análisis detallado sobre la salida a terreno en Valle de Colchagua, donde se visitaron 3 viñas con gran renombre en el Valle: Viu Manent, Santa Cruz y Lapostolle. En la Viña Viu Manent nos reunimos con José Miguel Viu (Dueño de la Viña Viu Manent) y Mauricio Romo (Gerente de Turismo de Viu Manent) donde mantuvimos una conversación que nos permitió entender la perspectiva y las necesidades de un viñatero. Además, se conversó sobre las expectativas enoturísticas y de compartir la idea de que el turismo del vino es muy importante para una viña. En las otras viñas, realizamos un tour un poco más informativo, donde conocimos las instalaciones y preguntamos sobre distintos aspectos para ir entendiendo el funcionamiento actual del servicio enoturístico.

4.1 Viña Viu Manent

De la entrevista en profundidad con José Miguel Viu se rescataron los siguientes aspectos:

Factores del éxito del Valle de Colchagua:

Conjunto de Marcas: Las distintas viñas que hay en el Valle de Colchagua son fuertemente reconocidas por sus vinos de alta calidad, lo que ha generado un prestigio de marca muy fuerte.

Ubicación: El Valle de Colchagua se encuentra a 2 horas y media de Santiago, el lugar principal donde llegan los turistas extranjeros. Por lo que realizar viajes en autos o en bus privado desde la capital no es un problema para los enoturistas dado la cercanía. En cuanto al transporte público, existe un tren que llega a San Fernando y luego es posible tomar un taxi o un colectivo hacia la zona donde se encuentran más viñas.

En cuanto a la Viña Viu Manent, en el Valle de Colchagua ocupa un espacio muy privilegiado, cerca del centro de Santa Cruz donde se encuentra el Hotel Santa Cruz que cubre la gran demanda hotelera.

Se destaca también en esta entrevista el hecho de que Viña Viu Manent fue una de las primeras bodegas (en 1998) en lanzarse con el enoturismo luego de realizar distintos estudios e investigaciones sobre el Napa Valley en California el año 1992. También fueron pioneros en la Ruta del Vino en el años 1996 junto con otras 6 viñas de la zona.

José Miguel Viu destaca con importancia que el éxito en el enoturismo proviene de la declaración de un principio enoturístico fuerte (es decir, transmitir estos valores dentro de la empresa) y un compromiso por compartir y transmitir conocimiento a través de visitar el lugar donde se obtiene la fruta y posteriormente se procesa para producir vino.

En cuanto al enoturismo propiamente tal, nos cuentan que está tercerizado a un tour operador por lo que es muy importante una buena comunicación con ellos.

Por otro lado, dentro de los inconvenientes para una integración entre viñateros señalan que existe una negación a abrirse al turismo de algunas viñas, principalmente porque tienen una estrategia diferente de negocios

Necesidades Identificadas:

- Destaca el problema de no poseer un sistema de Medición de registros de turistas y cómo levantar datos fidedignos. Esto porque, los números resultan ser claves para poder convencer al estado (públicos) y privados en ámbitos como: apoyo, financiamiento.
- Instalación de más hoteles boutique, para producir competencia en cuanto a la tarifa y calidad.
- Instalación de Cabañas u hospedajes con precios más accesibles para segmentar y no limitar el enoturismo a un grupo con mayor poder adquisitivo. Permitiendo la visita de universitarios entre otros posibles clientes.
- Aumentar la cantidad de Oferta gastronómica enfocada al maridaje.
- Motivar mayor cantidad de emprendimientos conectados a la industria del enoturismo.

- La restricción del enoturismo en Chile está en las sinergias entre las viñas, no entre la cantidad de viñas que hay porque en el Valle ya hay muchas.
- Desafío: que el resto de los actores se integren a la Cámara de Turismo (restauranteros, hoteleros, viñateros, artesanos)
- Destacar la importancia que lleguen otros actores de tamaño mediano y grande que le den mayor dinamismo al lugar.

En cuanto a la entrevista con Mauricio Romo, se destaca lo importante de tener trabajadores que les guste lo que hacen, y que éstos no busquen el trabajo porque necesitan ahorrar para el verano. Por otro lado, destacó que si bien ellos han sido pioneros en cuanto a enoturismo, aún falta mucho desarrollo de la zona turística para poder entregar una oferta diversificada que genere mayor atracción a los potenciales y actuales clientes.

Además, en cuanto a la promoción del enoturismo de la Viña Viu Manent, ésta se realiza muy fuerte en Brasil, dado que la gran cantidad de visitas provienen de ese país.

4.2 Viñas de Colchagua A.G.

El objetivo de esta entrevista a Maite Rodríguez (Gerente General de Viñas de Colchagua A.G) consistió en tener un mayor entendimiento sobre la historia del Valle, cuáles son los factores de éxito de éste, y aspectos generales sobre cómo opera la Asociación de Viñas de Colchagua.

En primer lugar, todo nace en la fundación de la Ruta del Vino (1996), cuando un grupo de viñas se juntaron y definieron que el turismo era importante para poder crecer, es decir, que podía ser un negocio complementario a la producción y venta de vinos. Si bien éste puede ser un acontecimiento trivial, se le considera un factor de éxito del Valle dado que existe un consenso y declaración de distintas empresas de que se debe trabajar en conjunto (y no competir entre ellas) para lograr una identidad fuerte y reconocida. A su vez, durante la entrevista se destacan las fortalezas principales del Valle que permiten a éste ser un destino enoturístico potente, siendo éstas: *“calidad de vinos, infraestructura de*

viñas, bodegas para mostrar y terroir” (M.Rodríguez, comunicación personal, 1 de Octubre de 2014).

Respecto a la membresía de la asociación, se tiene un estatuto, el cual dice que se debe realizar una cierta cantidad de cajas de vinos finos (criterio que es definido por el directorio) para poder ser parte. Por otro lado, si bien no es necesario tener turismo ni tampoco una bodega para ser parte de la Ruta del Vino, es claro que existe un fuerte énfasis en la calidad que deben tener los vinos para no dañar la imagen de la Ruta y el resto de los participantes.

En cuanto al funcionamiento de la Asociación, ésta cuenta con el apoyo de distintos participantes de la zona, como la cámara de comercio, el Casino, Hotel, grupo hotelero, y la Municipalidad de Santa Cruz (único apoyo público, el cual es fundamental para el evento de la fiesta de la Vendimia)

Considerando los ingresos percibidos por la Asociación, éstos se componen principalmente por dos medios: Cuotas sociales (monto de dinero mensual aportado por cada viña) y la Fiesta de la Vendimia en Colchagua.

La demanda de visitantes en el Valle de Colchagua se compone de:

- 70% extranjeros y
- 30% nacionales

Dada la superioridad de turistas extranjeros sobre los nacionales es que se realizan eventos en Brasil (principal target del Valle). Por otro lado, respecto al mercado nacional, la Asociación cuenta con la agencia de comunicaciones Grand Cru como única fuente para promocionar el turismo. Sin embargo, uno de los problemas con esta demanda es que no existe un sistema que permita desagregar ésta y así realizar una segmentación específica. Si bien una de las tareas que tiene la Asociación es promocionar la denominación de origen del Valle y marca de las viñas participantes, resulta necesario tener una estrategia de marketing para saber de mejor manera cómo destinar los recursos financieros de manera eficiente.

Por otro lado, se reconoce la importancia de llegar a segmentos como personas menores, jóvenes y universitarios, ya sea por medio de redes sociales u otras formas para captar la mayor cantidad de público posible. Así, el Valle desea estar posicionado también como un destino nacional (y no sólo internacionalmente) y que tenga compromiso con el turismo local.

Haciendo un análisis de la entrevista y los distintos temas tratados, tenemos que las necesidades que Maite Rodríguez (Gerente General de Ruta del Vino de Colchagua) identifica para el Valle de Colchagua son:

- 1) Instrumentos que ayuden a levantar datos y así tomar mejores decisiones estratégicas.
- 2) Marketing eficaz y eficiente, esto es, identificar un mercado objetivo claro, y así enfocar de mejor forma los recursos de marketing.
- 3) Diferenciarse del resto de los Valles logrando posicionar el Valle de Colchagua como un reconocido destino enoturístico.
- 4) Romper con la estacionalidad con más eventos y generar ingresos recurrentes. Sin embargo, se requiere una herramienta útil para saber promocionarlos.
- 5) Aumentar la competitividad y capacidad hotelera con el fin de satisfacer distintos segmentos de públicos.
- 6) Generar una instancia de entendimiento sobre la importancia de crear alianzas entre las viñas y las instituciones públicas y privadas.

A continuación, luego de obtener datos directamente de actores principales en el Valle de Colchagua se procede a realizar el análisis del Valle de Colchagua.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL VALLE DE COLCHAGUA

A continuación veremos algunos modelos de análisis del entorno general, los cuales involucran distintos factores que afectan al desarrollo de la industria del enoturismo.

El primer modelo que veremos nos ayudará para poder diagnosticar la situación actual en la cual se encuentra el Valle de Colchagua, con el objetivo de planificar una estrategia a futuro. Este análisis es el FODA, el cual permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El segundo modelo corresponde al PESTE, el cual sirve para analizar el entorno económico, político, social-cultural y ecológico con el objetivo de alinear las decisiones administrativas. Por último, veremos un análisis VRIO (recursos y capacidades) del Valle de Colchagua, teniendo mayor claridad sobre los ejes que le permiten a éste competir y distinguirse del resto de los valles.

5.1 FODA

Fortalezas

El Valle de Colchagua fue el valle pionero en cuanto a enoturismo además de mantenerse como un fuerte competidor en materia de exportaciones de vinos. La construcción del Hotel Santa Cruz y la cantidad de viñas una al lado de la otra convierten a Colchagua en una zona con un potencial enoturístico enorme. Por otro lado, las características climáticas y suelo proveen condiciones naturales y exactas para que se produzcan vinos de muy alta calidad y de una gran variedad de cepas (tal es el caso del Valle de Apalta, subregión de Colchagua, siendo éste de los terrenos más caros por metro cuadrado en Chile dada la fertilidad de los suelos).

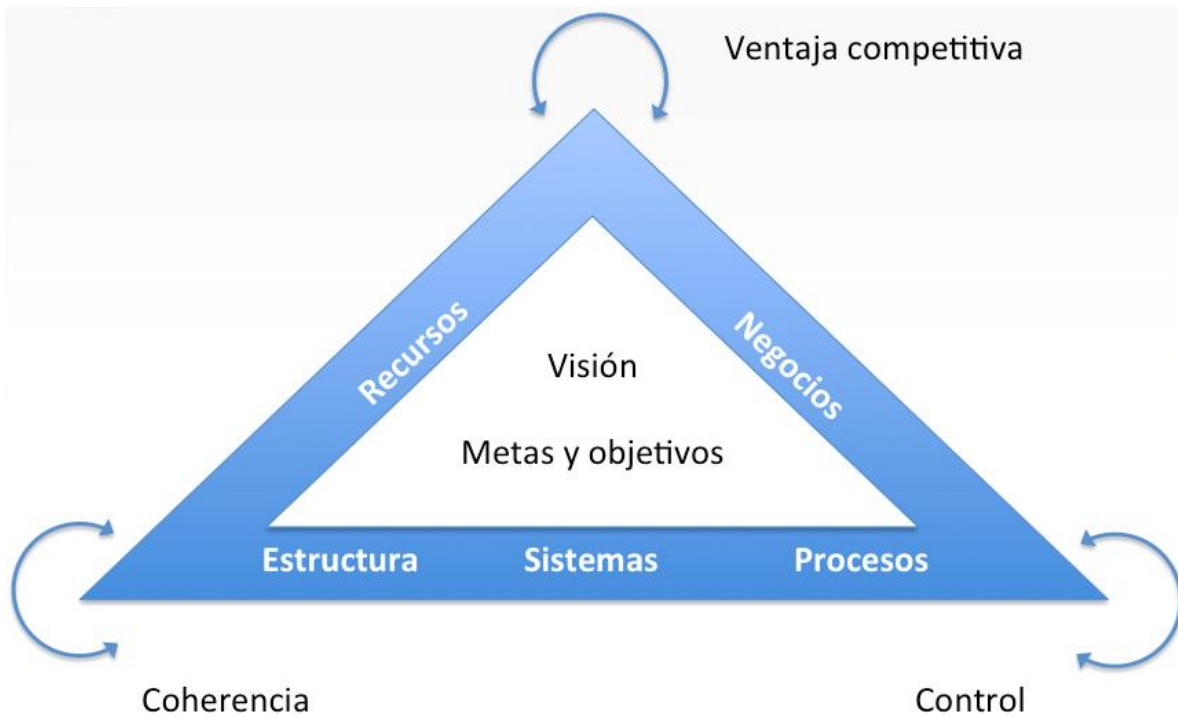
Otra fortaleza, es que el Valle de Colchagua se encuentra a 2 horas y media de Santiago, el lugar principal donde llegan los turistas extranjeros. Por lo que realizar viajes en autos o en bus privado desde la capital no es un problema para los enoturistas dado la cercanía.

Debilidades

Si bien el Hotel Santa Cruz es una gran atracción, existe una baja capacidad en general para hospedar personas. Es decir, deben haber más alternativas para que los clientes puedan pasar al menos una noche en la zona. Al mismo tiempo, existen pocos eventos especiales o atractivos durante el año, lo que se traduce una estacionalidad de ingresos muy grande.

Por otro lado, una de las debilidades más importantes es el vacío que existe en cuanto a las alianzas estratégicas en el Valle de Colchagua. Así, debe haber una intención clara por parte de cada viña de complementarse y lograr posicionar al Valle de Colchagua como un destino enoturístico. Es decir, lograr una administración común, con objetivos comunes que te permita competir en enoturismo como valle y no competir en con las mismas viñas del Valle de Colchagua. Es necesario mirar el Valle como una corporación, en cuanto a estrategia corporativa podemos ver que para lograr una ventaja corporativa es necesario lidiar con las distintas unidades de negocio y generando:

- Una adecuada coherencia entre los recursos y los sistemas-estructura-procesos
- Un eficiente control entre los negocios y los sistema-estructura-procesos
- Una ventaja competitiva entre los recursos y los negocios



Fuente: Compendio Dirección de Empresas Estratégicas, Sebastián Cisterna Araus y Rodrigo Rojo Pizarro (sin registro del año)

De esta forma es posible lograr una ventaja corporativa. En este caso, el Valle de Colchagua sería la corporación que tiene que controlar sus distintos negocios que corresponden a las viñas, funcionando en coherencia con los recursos y controlando de manera eficiente los negocios o proyectos que se propongan. Esto, con el objetivo de lograr ventajas competitivas y así una ventaja a nivel Corporativo como Valle y destino enoturístico.

Otra debilidad corresponde a la existencia de trabas que tiene la integración de viñateros al enoturismo. En este ámbito, se encuentra una negación a abrirse al turismo de algunas viñas porque tienen una estrategia diferente de negocios en la cual enfocar sus esfuerzos.

Oportunidades

En este ámbito, entendemos que existe una gran oportunidad, pero depende netamente de la capacidad de asociación entre las viñas del Valle. Si el Valle de Colchagua sigue en la senda de trabajar en conjunto e integrar a cada uno de los integrantes del Valle (independiente de si son viñas o no) podría mejorar mucho el servicio. La tendencia del

aumento del turismo a nivel mundial en la última década (incluso en períodos de crisis económicas)¹⁹, y el entendimiento por parte de los países de una fuente de ingresos muy atractiva da cuenta de una oportunidad excelente para aprovechar.

Por otro lado, se evidencia que el número de extranjeros y turistas recibidos en Chile también tiende a aumentar cada año (ver **Anexo 1**), haciendo de la industria del turismo un sector más atractivo al ser un Mercado más grande.

A su vez, por el lado hotelero, existen oportunidades para construir nuevos centros de hospedaje aumentando la capacidad y ofreciendo más alternativas a los clientes aparte del hotel.

Amenazas

Una de las principales amenazas, es la no cooperación entre viñas, donde se impongan los intereses individuales por sobre los grupales. Esto no ayudaría a la promoción del Valle de Colchagua como destino enoturístico y por consecuencia cada una de las viñas recibirán un beneficio menor.

Otras amenazas:

- Que los valles vitivinícolas que se encuentran en Chile tomen mayor protagonismo y realicen alianzas entre las viñas y distintas organizaciones que les permitan capturar mayor cantidad de enoturistas.
- Que los turistas extranjeros prefieran el Valle del Maipo o Mendoza por sobre el Valle de Colchagua dado la cercanía y comodidad para llegar a sus dependencias.
- Otra amenaza es el tema de las rigideces estatales en materia tributaria. Los impactos que genera el gobierno por concepto de alzas de impuestos (más aún dada la situación actual por la reforma) y posibles contracciones de demanda de mercado son un tema que podría afectar el funcionamiento de las empresas y el ámbito laboral.

¹⁹ Reporte anual de la OMT, 2013. Discurso de Taleb Rifai, Secretario General
http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/sg_nuevaeconomiaforum_spain_13_es.pdf

Del análisis FODA concluimos que como fortaleza, el Valle de Colchagua cuenta con un motor que es el Hotel Santa Cruz dado que contiene y hospeda la demanda turística, y la cercanía existente desde Santiago a este valle. Además, las condiciones climáticas y características del suelo permiten producir una gran cantidad de cepas a una alta calidad lo que se muestra como una fortaleza muy importante. Por otro lado, al ser un Valle pionero en cuanto a enoturismo, es posible desarrollar ventajas competitivas (por ejemplo, con el “know how” que se logra a través de los años). Vimos que las debilidades es la poca oferta hotelera, el vacío que existe en cuanto a las alianzas estratégicas en el Valle de Colchagua y la poca importancia que le dan algunos viñateros al negocio enoturístico. En cuanto a las oportunidades están tienen que ver directamente con la tendencia mundial de aumento del turismo y también del aumento de turistas extranjeros en Chile. Finalmente, respecto a las amenazas, surge la posibilidad de no cooperación entre las viñas con la asociación de Ruta del Vino y entre ellas, también que los otros valles que hay en Chile tomen mayor protagonismo y que prefieran otros valles por la menor distancia a Santiago.

5.2 PESTE

Político

Chile se ha caracterizado por ser un país estable políticamente desde el retorno a la democracia (1990). Este acontecimiento incide en diversas áreas, como regulaciones de mercado, bajos niveles de corrupción, y actividad constante por parte del sector privado. Sin embargo, el gobierno actual se ha preocupado de implementar cambios grandes a nivel estructural en cuanto a la tributación, lo que ha generado especulación sobre la estabilidad económica. Dado esto, no es posible saber el verdadero resultado de tales cambios, por lo que el escenario futuro es incierto (ya sea por ajustes de mercado como en la inversión, ahorro, cambios en la demanda, aspecto laboral, etc). Considerando esto, y entendiendo que la especulación es algo con cierto sesgo y error no se puede concluir que el enoturismo o el turismo en general se verán afectados.

Económico

Chile ha logrado mantener un crecimiento económico junto con una inflación estable (en torno al 3%) durante los últimos años. En esta línea, el Banco Central al cumplir su meta ha generado incluso un “exceso de credibilidad”²⁰ en cuanto a la estabilidad de precios en la economía nacional, creando un ambiente de especulación positiva respecto a índices de precios y otros indicadores económicos.

Por otro lado, es importante considerar el target principal al cual Chile ha orientado su oferta enoturística. En esta categoría encontramos a Brasil, país que genera una tremenda oportunidad dada la cantidad de riquezas que poseen en su territorio además de su crecimiento económico, y por sobretodo, la cantidad de habitantes que tienen para poder fidelizar dichos clientes. Esto, considerando que el 80% de los enoturistas son extranjeros, y mayoritariamente provienen de Brasil.

²⁰ José De Gregorio, exposición sobre Política Monetaria y Económica, 2013

Socio-Cultural

Chile es un país con gran desigualdad en cuanto a la distribución de la renta. Sin embargo, el consumo de alcoholes es una tendencia cultural que se ha mantenido independiente del poder adquisitivo de las personas. El trago más común dentro de la sociedad (“la piscola”) implica la compra de 2 bebestibles que juntos superan fácilmente el precio de un vino. Es decir, el comportamiento dentro de Chile abre un espacio para que sí se desarrollen e incentiven prácticas ligadas al consumo de vino y enoturismo. De hecho, ha comenzado a surgir mayor identidad con la vitivinicultura dadas las exportaciones mundiales, donde Chile ocupa el cuarto lugar en el ranking de mayor exportación (Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2014). Este último punto es incluso beneficioso para crear imagen internacional, donde el target principal de enoturismo es el público extranjero y no el nacional (si bien este último se pretende incentivar para generar un mayor consumo).

Tecnológico

La tecnología en Chile se presenta como un factor que actualmente está generando cambios en el modo de operar de muchas empresas del sector público y privado. Los servicios en páginas web, como “pagos online”, información de productos, y el llamado “e-commerce” en general, forman parte de toda una modernización en el mundo de los negocios poder trabajar de una manera más eficiente.

Por otro lado, las personas responden positivamente a estos cambios adaptándose al mercado. El acceso a internet que tienen las personas es cada vez más grande, ya sea por sus ordenadores o a través de los smartphones o gadgets electrónicos donde pueden ver su correo, uso de aplicaciones, ingreso a redes sociales, etc. Es decir, la tecnología hoy en día permite un flujo masivo de información de manera rápida y a bajo costo, lo que es beneficioso porque surge como una herramienta para promocionar el enoturismo, contactar y generar redes de clientes, y otras actividades que faciliten la organización

Ecológico

En los últimos años se ha creado conciencia y preocupación por el impacto ecológico generado por el hombre. Las prácticas habituales de desarrollo económico (deforestación de áreas verdes, extracción de recursos naturales, urbanización de áreas silvestres, etc) tienden a tener una connotación negativa cada vez más fuerte afectando al negocio en sí

mismo. De esta forma, surge una oportunidad interesante al desarrollar una industria que ayude a conservar el patrimonio natural y genere ingresos económicos de manera sustentable para los próximos años como lo es el enoturismo.

El análisis PESTE indica entonces un panorama positivo para el desarrollo del enoturismo en Chile. Además de la estabilidad política y económica actuales, es posible aprovechar otras oportunidades asociadas al negocio como la posición en el ranking de exportaciones de vino y otras tendencias culturales (ecología a nivel mundial) que hacen de esta industria ser un rubro más atractivo. Sin embargo, el enoturismo es una actividad que depende en gran parte de la zona en que se quiera desarrollar, por lo que la ubicación en Chile es algo que puede brindar ventajas y desventajas. Es por esto que a continuación se realizará un análisis más específico para el Valle de Colchagua (VRIO), indicando los recursos y capacidades que éste tiene dada su ubicación en Chile (Rojas, 2010).

5.3 VRIO (Recursos y Capacidades)

Este análisis sirve para poder identificar donde el Valle de Colchagua puede generar ventajas competitivas en relación a los otros Valles que hay en Chile. Identificando recursos tangibles e intangibles que te permitan determinar un potencial competitivo, validando características como Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional.

Para poder realizar este análisis es necesario preguntarse lo siguiente:

1. Valor: ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
2. Raro: ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
3. Inimitable: ¿Las empresas que cuentan con el recurso se encuentran en una desventaja tecnológica, logística, administrativa?
4. Organización: ¿Los esfuerzos administrativos y la organización está utilizando, o tiene las capacidades de manejar el recurso de manera adecuada?

Los recursos y capacidades identificadas fueron los siguientes:

- La Marca: en este caso la marca está asociada al Valle de Colchagua como destino enoturístico.
- Productos: Calidad de los vinos de la zona.

- Servicio enoturístico: tiene que ver con el ser pioneros en cuanto a enoturismo y el know how que han construido.
- Logística Enoturística: Como hacer que la coordinación entre Ruta del Vino (o tour operadores) y las distintas viñas hagan funcionar el enoturismo con eficiencia (asociatividad).
- Paisaje: Único, de costa a costa.

Recurso y Capacidades	VRIO			
	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIONAL
Marca	x	x	x	
Producto	x	x	x	
Paisaje	x	x	x	
Logística Enoturística	x	x		x
Servicio Enoturístico	x	x		

Lo que entonces podemos decir de los recursos y capacidades es que a estos les falta lo organizacional para poder generar una ventaja competitiva y lograr diferenciarse del resto. Entendemos que para poder lograr una buena administración de los recursos es necesario converger en ese pensamiento además de entregarle más fuerza a la promoción y marketing, sobre todo para transmitir mejor la marca que tiene que ver con el Valle de Colchagua como destino enoturístico. Es en el ámbito organizacional en donde más se necesita trabajar para poder construir una base sólida que genere toma de decisiones estratégicas adecuadas.

Los recursos que tiene el Valle de Colchagua tienen todas las posibilidades de poder generar una ventaja competitiva, sin embargo, es la gestión administrativa y los esfuerzos en conjuntos de todas las viñas los que pueden lograr que esto pase.

Los recursos que pueden llegar a ser VRIO son la Marca y el producto, el resto todos son imitable a un mediano plazo.

A modo de conclusión del análisis VRIO, los resultados entregaron que los recursos como marca, producto, paisaje y servicio enoturístico son potenciales recursos VRIO, pero fallan en la parte organizacional que tiene que ver con la administración del Valle de Colchagua como destino enoturístico. Si bien hay entidades como Ruta del Vino que realizan un esfuerzo enorme y han logrado un gran avance, no pueden trabajar sin un grupo que

tenga los mismos objetivos, por lo que a ellos les resulta muy difícil trabajar sin un apoyo y entendimiento fuerte por parte de los viñateros, las instituciones públicas y los inversionistas.

Considerando entonces lo expuesto en el Capítulo I (contexto de estudio y value drivers identificados internacionalmente), estudios en campo con entrevistas en profundidad, el análisis FODA, PESTE y VRIO desarrollados, se plantean las siguientes propuestas y recomendaciones las cuales se muestran en el próximo capítulo, y cuya implementación contribuirá con atender las necesidades del Valle de Colchagua para que éste intente operar y ser reconocido como un destino enoturístico.

CAPÍTULO III

6. DESARROLLO DE PROPUESTAS

A continuación se exponen las distintas **propuestas** a proponer a la Asociación Gremial de Viñas de Colchagua, específicamente a Maite Rodríguez (Gerente General de esta última). Primero se expondrán propuestas Estratégicas, segundo de Gestión y tercero de Marketing con el objetivo de fortalecer y mejorar las necesidades identificadas para el Valle de Colchagua. Cabe destacar que algunas recomendaciones requieren de más tiempo que otras para ser implementadas, por lo que se definirán propuestas de corto, mediano y largo plazo. Considerando los distintos análisis realizados, value drivers identificados (Benchmark Internacional), salidas a terreno, y entrevistas con personajes clave del sector, surgen las siguientes propuestas para impulsar el enoturismo en el Valle de Colchagua:

6.1 Estratégicas

1) *Desarrollo de la zona*

a) Integrar distintos negocios, por ejemplo, hacer un tour a un campo que produzca aceite de oliva como “Aceite de Olivo Bogaris” y que ofrezcan una cata de distintas variedades de aceites junto con panes amasados hechos en la zona, además de una visita a las plantaciones. La idea de esta medida es contar con un mayor número de participantes y así contribuir con economías de escala para la Asociación Gremial. Sin embargo, es necesario evaluar en el tiempo los negocios que podrían ser integrados, por lo que se considera como un objetivo a mediano plazo.

b) Generar más Emprendimientos: realizar contactos con empresas del mundo del emprendimiento para ofrecerles desafíos para cumplir ciertas necesidades de la zona. Esto, con el objetivo de generar negocios complementarios y crear una diversificación en la oferta que agregue mayor valor a la percepción de los clientes. Esta medida requiere de preparación y evaluación de distintos proyectos en el tiempo, por lo que se considera una medida de largo plazo.

2) *Desarrollo Internacional*

a) Diversificar la promoción internacional: hacer campañas pruebas en otros países potenciales con el fin de aumentar la demanda. El objetivo es seguir incrementando la demanda internacional generando conocimiento de la industria vitivinícola en el exterior, y promoviendo el Valle de Colchagua como un destino enoturístico. Para esto es necesario que se reasignen presupuestos de marketing y analizar qué otras fuentes de financiamiento podrían contribuir con esta tarea, por lo que la medida es de mediano plazo.

b) Aplicar ciertos Value Drivers de casos internacionales que más se integren a la cultura de Chile y a la dinámica que ocurre en el Valle de Colchagua. El caso de los países del Nuevo Mundo se muestran más atractivos dado que su éxito tiene que ver con campañas de marketing y promoción, o la creación de un mundo o experiencia nueva. Los casos del Viejo Mundo se ven lejanos dado que sus fuertes son el patrimonio cultural y la arquitectura entre otros. Así, se cree que es importante tomar los Value Drivers de EEUU y Australia en cuanto al marketing y la promoción, mientras que de Argentina está el modelo que aplicaron.

Considerando dicho modelo de Argentina, se destacan 4 pilares fundamentales del trabajo asociado al enoturismo que ha permitido números muy positivos en todos los ámbitos. Estos son: Asociativismo, Trabajo en Equipo, Desarrollo de comunidades locales y Sostenibilidad. Lo más importante en cuanto a estos 4 pilares es el manejo con los grandes viñateros y las entidades públicas e inversionistas. El trabajo para hacerles entender a estos protagonistas que el turismo del vino es realmente importante para el país y para ellos como negocio secundario (incluso puede llegar a ser negocio primario para algunas viñas) es lo que le ha permitido a Argentina crear sinergias entre distintas instituciones y aumentar la demanda enoturística significativamente los últimos años. Entonces, se tiene como pequeña conclusión del caso Argentina que sí es posible replicar estos pilares. Sin embargo, generar una imagen fuerte a través de la promoción e imitar un modelo como el argentino requieren bastante tiempo, por lo que esta medida se es de largo plazo.

3) Desarrollo de la Asociatividad del Valle de Colchagua

a) Esta propuesta tiene que ver con mejorar la asociatividad entre los viñateros del Valle de Colchagua. Es decir, generar incentivos reales para que la mayor cantidad de viñas, aunque sean chicas y no cumplan ciertas condiciones de infraestructura también puedan ser parte del enoturismo en Colchagua. Éste es un objetivo de corto plazo, donde las partes involucradas en el enoturismo de Colchagua tengan un objetivo común lo más pronto posible.

6.2 De Gestión

En esta etapa, se propone realizar distintas acciones en el ámbito de la gestión, con el objetivo de mejorar las decisiones administrativas de las autoridades.

Primero, se debe realizar la instalación de un sistema de registro de personas para las viñas participantes de la Asociación Gremial (esto, con una máquina estilo Tótem donde puedan inscribirse).

La idea básica de esta propuesta es poder trabajar con bases de datos e información clara de parte de las viñas. Estas bases de datos deben tener ciertas características, como la *seguridad* (la información será compartida sólo por las partes autorizadas, esto es, la misma viña y sus reportes entregados a la Gerencia General de la Asociación Gremial de la Ruta en Colchagua). A su vez, deben tener *integridad* (no se perderán datos a través del tiempo) y ser *independientes* de los sistemas operativos que utilicen las viñas para su funcionamiento. De esta forma, es posible saber de manera objetiva quién es el cliente (edad, sexo, lugar de procedencia, gasto promedio, etc), cuáles son las actividades que realizan por concepto de turismo, los servicios más demandados, y una serie de estadísticas que se transforman en información útil para la correcta gestión del negocio. Así, se facilitan otras tareas como la presentación de informes de las viñas, o la capacidad de responder consultas específicas y detalles del mercado enoturístico. Se recomienda que esto sea implementado lo antes posible, por lo que se considera una medida de corto plazo.

Otras necesidades a las que responde el sistema de registro:

Se tiene que que este sistema ataca directamente a un problema que es tener mayor claridad sobre la demanda total de clientes (evitando así la duplicidad de la información) y la composición de ésta. A modo de ejemplo, hay ocasiones en que se contabiliza de manera separada la compra de un tour, la visita al restorán, el paseo a caballo, compra de vino en tienda, o cualquier otro servicio que se realiza en la viña, cuando en realidad es sólo un cliente el que realizó todas estas actividades. Por lo tanto, es posible definir qué hace cada cliente y cuáles son sus preferencias.

Segundo, este sistema de registro permite realizar un **enfoque de horarios de turismo durante la semana distinto al actual**, generando un fuerte impacto en la apertura enoturística de cada viña. Es decir, será posible saber qué día/s de la semana se recibe la mayor cantidad de turistas, determinando así aquellos en que necesariamente la viña debe estar abierta al turismo y cuáles conviene no estarlo para optimizar los recursos disponibles. Por lo tanto, la Ruta del Vino debe mantenerse alineada en estos aspectos para que los clientes tengan mejores oportunidades de conocer más viñedos un mismo día. Este punto es relevante en consideración a que “38% de las viñas abiertas al turismo mantiene cerrado algún día del fin de semana” (Diagnóstico Enoturismo Chile, 2013, p.53), como muestra el siguiente gráfico:

Apertura al público durante la semana.



Fuente: +M Consultores, 2013

Intuitivamente, estos días del fin de semana son la ocasión de mayor disponibilidad para el público en general de armar un panorama de visita a las viñas. Por lo tanto, sería posible modificar el día de cierre, alternándose por aquel que concentre la menor cantidad de visitas de la semana (todo basado en información fidedigna). De esta forma, es posible reducir los costos de mantenerse operando aquellos días que no sea realmente necesario.

En tercer lugar, sería posible realizar distintos análisis que expliquen fluctuaciones en la demanda de mercado. Según el Diagnóstico de Enoturismo Chile (2013), “En el año 2012, 20,8% correspondía a turistas nacionales. El 2013 dicha cifra disminuyó al 17%, como consecuencia de la procedencia desconocida de 106.393 visitantes, de las cuales las viñas expresaron desconocer, o bien, no tener registros respecto a su origen” (p.4). Éste último punto recalca la importancia de poseer un sistema de registro efectivo y útil de personas a las viñas, siendo capaz de explicar (en este caso) alteraciones en la demanda como una baja en la cantidad de turistas por parte del sector nacional. Es importante identificar casos como éstos para así realizar esfuerzos por retener dichos clientes.

En cuanto al Tótem propiamente tal, en una de las salidas a terreno, cuando se visitó Viu Manent nos dimos cuenta que ellos ya implementan un sistema de registro. Este sistema de registro es el que les permite mejorar la toma de decisiones y tener más llegada a los clientes, por lo que la propuesta apunta a utilizar algo similar para todo el Valle de Colchagua, que lo administre la asociación con fines estratégicos para el Valle como destino turístico. Es en esta misma línea, que es muy importante definir qué tipo de preguntas se realizarán en dichos tótems, para así obtener la información necesaria para crear reportes de segmentación de clientes, de futuros posicionamientos de marca y de toma de decisiones estratégicas.

Prototipo Tótem:



Fuente:

https://www.google.cl/search?q=totem+maquina&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=fwCFVNjcJYa0sATKgYKwDQ&ved=0CAYQ_AUoAQ

Preguntas Tótem:

- 1) Nombre
- 2) Género
- 3) Edad
- 4) Estado Civil
- 5) Ocupación
- 6) Nacionalidad
- 7) Mail de contacto (opcional, con envío de beneficios al quedar registrado)
- 8) ¿Realiza Tour? opción de poner un ticket en el caso afirmativo.

El tótem te entrega un número de registro que el cliente debe guardar, el cual será preguntado en las distintas instalaciones para evitar el problema de la duplicidad de datos (mencionado anteriormente). Este número es independiente de cada instalación, y como

incentivo por guardarlo sería posible ofrecer descuentos en donde las viñas estimen convenientes, por ejemplo: en la sala de ventas, con esto incentivamos a los clientes a guardar su número y registrarse en cada instalación.

Alternativamente, el número de registro puede venir en un papel o ticket entregado por el tótem el cual hay que pasar obligatoriamente por una máquina que lea código de barra antes de entrar a cada instalación para evitar el preguntar constantemente el número y así poder realizar el registro sin molestar al cliente.

Ejemplo de Descuentos:

- 2x1 en un vino de menor calidad
- Descuento del 20% en compra de más de 30 mil pesos
- Otros

Por lo tanto, se considera finalmente que la aplicación del sistema de registro es un aspecto esencial que debe ejecutarse por aquellas viñas que no lo posean. Esto mejora la toma de decisiones, la oferta enoturística de las viñas, e incluso permite realizar informes que puedan ser presentados a distintos actores que entreguen financiamiento (como el Gobierno, créditos CORFO, etc) que vean una oportunidad en el desarrollo del enoturismo.

2) *Mejora de Infraestructuras*

a) Evaluar la posibilidad que las viñas no tengan necesariamente un restaurante, pero sí una buena cafetería (considerando que vender café y otros alimentos preparados no implican mucha complejidad y logística para operar). Esta alternativa permite evitar los altos costos de mantener funcionando de manera constante un negocio como lo es un restaurante (el cual implica la contratación del chef, garzones, personal adicional, y otros costos), por lo que se tiene una alternativa más sencilla, económica, y capaz de abastecer la demanda no tan alta que ocasionalmente se recibe. Con esto a su vez es posible que viñas pequeñas puedan tener una oportunidad atractiva para participar activamente del enoturismo, y así hacer entrega de un buen servicio a los clientes.

b) Instalaciones terciarias en las viñas: Un jardín de variedades podría ser importante en aquellas viñas que no tengan, permitiendo al turista tocar, probar y diferenciar las uvas

con que se produce el vino que después comprará, creando una experiencia única al vincular los sentidos de la vista y el tacto junto con el gusto del vino. Esta medida ya se encuentra implementada en el tour de organizaciones en otros valles, como lo es el caso de Viña Santa Rita (Valle del Maipo). Así, es posible ocupar aquellas superficies que se encuentran muchas veces inutilizadas (extensiones entre 16 y 25 metros cuadrados) para maximizar el espacio existente y ofrecer un tour más profesionalizado sin la necesidad de invertir mucho dinero.

Considerando las obras de trabajo necesarias de inversión en infraestructura, esto se considera como una medida de mediano plazo.

3) *Mejora de Accesibilidad y transporte*

a) Identificar aquel día o días en que la demanda por las visitas a viñas es la mayor, ocasión en la que se dispondrá de buses desde el terminal de tren de San Fernando hacia el centro de la ciudad de Santa Cruz con horarios en la mañana y en la noche. Esta tarea tiene como objetivo facilitar el traslado desde Santiago al Valle de Colchagua evitando el tener que manejar e incluyendo a personas con menor poder adquisitivo.

Al mismo tiempo, disponer de buses en Santa Cruz, siendo financiados por el Estado, Municipalidad de Santa Cruz o Rutas del Vino, y que en 4 distintos horarios (dos en la mañana y dos en la tarde noche) vayan a las viñas para facilitar la visita de los clientes a éstas.

Estos aspectos ayudan a atraer más clientes y público en general al sector. Al ser esto un aspecto fundamental, se le considera una medida a implementar en el corto plazo.

Es importante destacar que la aplicabilidad de la accesibilidad y transportes dependen de alinear el objetivo del Valle de Colchagua como destino enoturístico. Es decir, que los distintos actores busquen financiamientos y estén dispuestos a tomar riesgos para mejorar la oferta enoturística. A su vez, la propuesta apunta a reducir esos riesgos aplicándose para aquellos días en que la demanda sea máxima (permitiendo costear el uso de los buses). Así, estas propuestas son posibles de realizar dado que no se necesitan grandes inversiones para su ejecución.

6.3 De Marketing

En esta etapa, posterior a la recopilación de datos e información, se propone realizar distintos análisis enfocados al marketing y la promoción que permitan obtener mejores decisiones. Es así como surge la primera propuesta:

Primero, realizar una segmentación de clientes adecuada para poder atacar de mejor forma los distintos perfiles de consumidores (mediano plazo)

Como toda segmentación, el objetivo principal es subdividir el mercado hasta llegar a tener grupos homogéneos y perfiles de consumidores (características, hábitos, y necesidades similares). Cabe destacar que este proceso no puede ser ilustrado en este momento dado que no se han formado las bases de datos e información necesaria y tampoco se ha trabajado en campo analizando la llegada de cada uno de los turistas como para poder generar variables y posteriormente definir segmentos de clientes. Así, esta medida es considerada para un mediano plazo.

En estudios realizados a nivel internacional (Hall y Macionis, 1998), vemos que existen casos donde se definen (luego de un trabajo de campo) tres grupos de perfiles: amantes del vino, interesados en el vino y curiosos del vino. Sin embargo y como ayuda para esta segmentación, Dodd y Bigotte (1997) consideran que la renta y la edad son los parámetros indicados para realizar una adecuada segmentación.

A pesar de que no contamos con los datos, se presentará un análisis con los distintos pasos que requiere una segmentación de mercado para hacer énfasis en las variables principales que se deberían considerar en el caso del enoturismo, lo cual será descrito a continuación:

a. Macrosegmentación de Mercado

Existen 2 grandes variables que el Valle de Colchagua debiera tener en consideración para caracterizar su mercado: *Geográficas* y *Demográficas*.

Respecto al factor geográfico, es importante tener un registro del país de procedencia del turista (razón por la que se pregunta la “nacionalidad” en el sistema Tótem). Si bien existe un target de mercado claro que es Brasil (ver **Anexo 7**), resulta interesante saber si algunas viñas presentan mayor frecuencia de visitas de otro sector o países específicos.

En esta instancia, es posible dividir el mercado de enoturistas en dos grandes áreas: nacionales y extranjeros y posteriormente por nivel socioeconómico.

Por otro lado, características demográficas como edad, sexo, estado civil y ocupación (que también son preguntas del sistema), son importantes ya que podrían definir el tipo de turísticas en las cuales debiera enfocarse cada viña para contar con una oferta enoturística diferente y dirigida a su público objetivo. Como ejemplo, una viña podría identificar que es necesario la instalación de juegos y áreas para niños, mientras que otra podría crear un restorán de comida nacional típica chilena. Por lo tanto, lo que se logra finalmente es una estrategia de macrosegmentación.

b. Microsegmentación de Mercado

A esta etapa se llega indagando más sobre la macrosegmentación, donde se deben considerar y definir *variables psicográficas* de los clientes, como la personalidad (persona introvertida/extrovertida, sociable, etc), estilos de vida (actividades que realiza, como viajes, deportes), y valores.

Detectar estas cualidades del cliente son relevantes porque podrían generar distintos cambios en la oferta enoturística. Por ejemplo, en caso de identificar turistas de espíritu aventurero, cabe la posibilidad que una viña comience a hacer un tour en bicicleta u otras modalidades. Por otro lado, teniendo un estilo de cliente viajero (caso que se da actualmente), resulta prudente agregar en la sala de ventas souvenirs u otro tipo de bienes que sirvan como un recuerdo.

c. Microsegmentación de Cliente

Por último, teniendo una imagen más clara del mercado que se apunta, se deben considerar *variables conductuales* de los clientes, esto es: el beneficio que buscan al visitar las viñas, conducta de compra dentro de éstas, y la frecuencia con que realizan estas actividades.

A modo de ejemplo, es usual notar distintas conductas en las sala de venta de vinos. Hay clientes que se llevan un vino porque en dicho lugar es más barato (lo que permite segmentar por precio, y por ende, saber qué vinos ofrecer), o porque existe un vino que no está a la venta en otros lugares (ofreciendo exclusividad en la viña), o simplemente se lo lleva de recuerdo del lugar. A su vez, la frecuencia con que visitan las viñas

(información recopilada por el sistema de registro) es importante a considerar si se quiere fidelizar clientes. En dicho caso se podrían ofrecer descuentos en otras instalaciones de la viña, sus vinos, o lo que la empresa estime pertinente

El objetivo general de todo este proceso es poder anticipar las necesidades de nuestros clientes ya identificados, y de esta forma poder mantenerlos satisfechos sobre todo en cuanto al servicio turístico. Además, se estaría respondiendo a recomendaciones de otros autores para aumentar el número de visitas a las viñas, donde se destacan: “esfuerzos por ofrecer alternativas de tickets más baratos a ciertos segmentos de consumidores, planificando una segmentación de clientes más eficiente que la actual” (Diagnóstico Enoturismo Chile, 2013, p.54).

Segundo, desarrollo de herramientas de Marketing con objetivos promocionales (medida a ser implementada en el corto plazo)

Estrategia de Marketing Mix

Producto

La idea es crear un destino enoturístico potente, que pueda competir y sobresalir de manera notoria por sobre los otros valles vitivinícolas en Chile. En este ámbito, el producto consiste en entregar una historia patrimonial y cultural, entretenida, con diversidad de actividades entregadas por cada viña. En otras palabras, una oferta enoturística a que se diferencie del resto, utilizando características propias de la zona.

Ejemplo: En la Viña Viu Manent hace unos años utilizaron un globo que llevaba a los turistas a las alturas donde podían observar toda la viña. La Viña Santa Cruz tiene un museo del automóvil y teleféricos. Lapostolle tiene una tecnología y arquitectura de vanguardia. Dado estos ejemplos, la idea de producto ideal es que cada una de las viñas que integran el Valle de Colchagua logre realizar actividades innovadoras y ofrecer una oferta enoturística de calidad sin copiar prácticas ajenas. Es decir, diferenciándose de las otras viñas, lo que permitirá que cada una tenga elementos únicos y así el Valle de Colchagua se solidifique como destino enoturístico.

Precio

El precio dependerá de las diferentes segmentaciones que se puedan realizar dado los informes obtenidos por el sistema de registro. Estos precios se encargarán de representar el destino enoturístico del Valle de Colchagua en donde por ejemplo se puede diferenciar por:

- Nacional/Extranjero y posteriormente por
- Nivel socioeconómico

Plaza

Este aspecto tiene que ver con el canal el cual los turistas utilizan para ir al Valle de Colchagua, o el canal por el cual tomarán conocimiento de que existe el Valle. En ese sentido, llegar al lugar es fácil, y el canal donde se atraerán los clientes tiene que ver con los esfuerzos de marketing y promoción en redes sociales, a nivel nacional e internacional entre otras cosas.

Canales de distribución:

- Hoteles
- Agencias de Viajes (nacionales e internacionales)
- Proveedores de servicios turístico como los tour operadores
- Agencia de Turismo
- Municipalidades
- TV
- Aerolíneas

Promoción

A través de la organización Ruta del Vino, se espera promocionar el Valle de Colchagua como un destino enoturístico en distintos medios realizando publicidad y estrategias de marketing enfocadas a los turistas extranjeros y nacionales. Como síntesis de la entrevista en profundidad con Maite Rodríguez y analizando la percepción que existe hoy en Chile del enoturismo, surge la necesidad de reforzar el posicionamiento.

Es importante destacar que el posicionamiento tiene que ver con el lugar que el Valle de

Colchagua quiere ocupar en la mente de los consumidores. Así, es fundamental crear un plan sólido que logre mantenerse por mucho tiempo en los consumidores, que esté alineado a la propuesta de valor y las necesidades de los clientes y usuarios. Tomando en cuenta la entrevista en profundidad con Maite Rodríguez donde se mencionaron las fortalezas del valle y sus aspiraciones, el plan de posicionamiento se podría determinar con los siguientes ejes centrales para enfocar los atributos del producto: **Calidad, turismo internacional, destino nacional y compromiso con el turismo local.**

Para realizar el posicionamiento:

Primero: Hay que definir el mercado objetivo

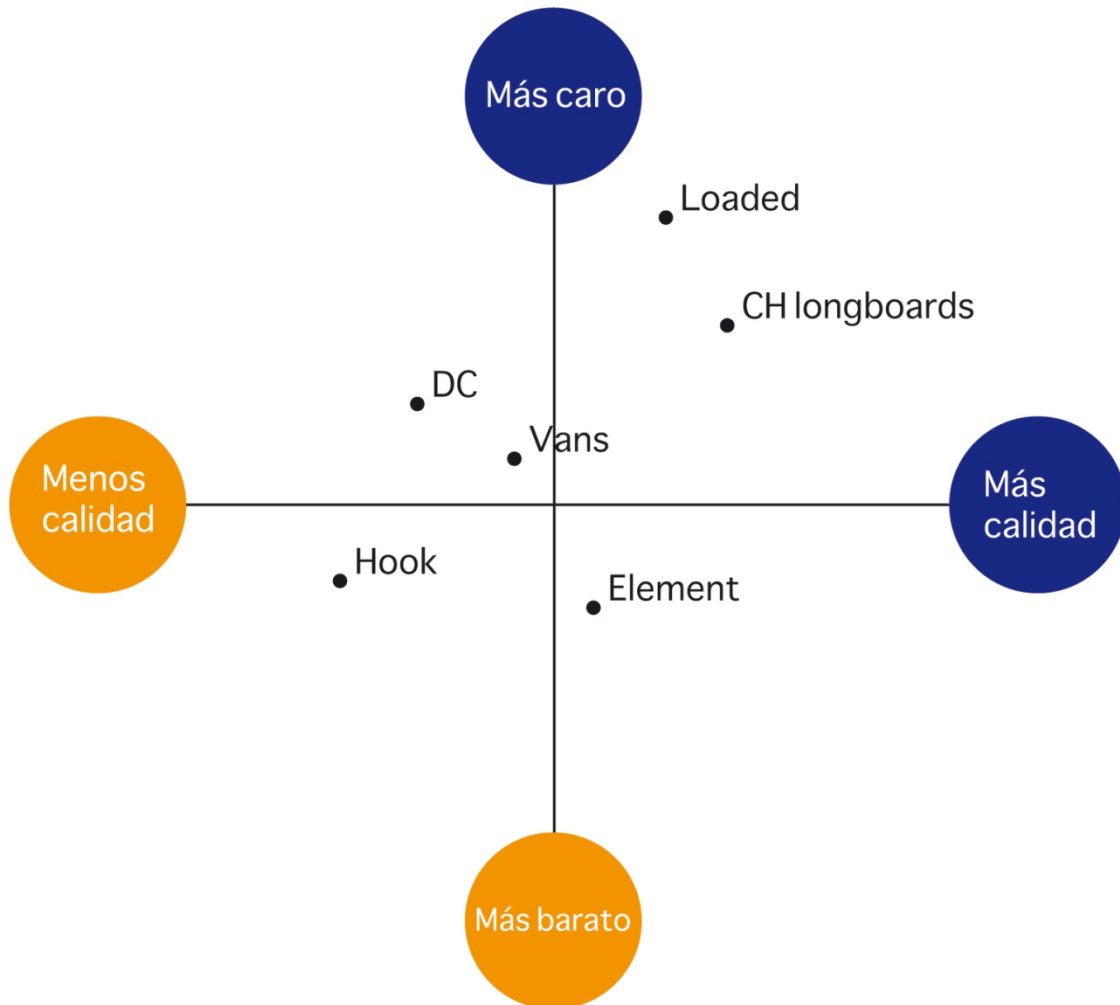
Segundo: Hay que realizar un estudio situacional donde se obtiene información de mercado. Esta información se pueden obtener de fuentes primarias generadas a partir de investigaciones de mercado o secundarias a través de estudios ya realizados por terceros e información estadística existente.

En esta etapa es muy importante realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los atributos del servicio a los cuales el cliente target reacciona favorablemente?
2. ¿Quiénes son los competidores y cuál es su estrategia de posicionamiento?
3. ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas que compiten en relación a sus características distintivas? ¿Están logrando transmitir lo que quieren?
4. ¿Cuál sería la estrategia comunicacional más adecuada para posicionarse eficazmente en la mente de tu target?
5. ¿Cuáles son los recursos con los que contamos para realizar una campaña para posicionar el Valle de Colchagua?

Tercero: Hay que revisar el actual posicionamiento, realizar reuniones utilizando mapas de posicionamientos para identificar donde queremos y cómo queremos transmitir lo que es el Valle de Colchagua.

En estos mapas hay que identificar los ejes que se van a utilizar, a continuación hay un ejemplo:



Ejemplos de posicionamiento:

1. Por Calidad
2. Por Atributo (ejemplo Coca Cola vende un "momento")
3. Por Beneficio (casos de productos para la salud)
4. Precio

En esta línea, dado que el Valle de Colchagua produce vinos de muy alta calidad, recomendamos enfocarse en la calidad. Ésta representa los vinos y el servicio turístico, lo que implica ofrecer tours completos con diversos idiomas, y actividades innovadoras. Otro pilar es el precio, en donde puede existir una propuesta de valor que apunte a “más por más”, es decir, más caro, más calidad. Son dos ejes en los cuales se puede ir administrando el tipo de posicionamiento y la estrategia adecuada para seleccionarlo dado los estudios de mercados realizados con los levantamiento de datos.

Como conclusión es importante desarrollar estas propuestas que están definidas según los ámbitos de estrategia, gestión y marketing. A continuación un plan de operación:

Plan de operación para las propuestas

Estas propuestas se construyeron en base a los objetivos planteados al inicio y adicionalmente se generaron una serie de recomendaciones que las complementan.

Los pasos que se deben seguir para ejecutar las propuestas expuestas están basados según los distintos plazos (corto, mediano y largo plazo) que fueron especificados anteriormente. Es decir, se presenta un orden secuencial, partiendo por aquellas propuestas de corto plazo hasta llegar a aquellas que implican un largo plazo. De esta forma, se tiene:

Primero, realizar y desarrollar propuestas de gestión, reuniendo información de mercado implementando el sistema de registro. Esta medida brindará apoyo a las actividades primarias y secundarias tanto de la Asociación Gremial como a las mismas viñas. A su vez, ésta es la base para contribuir con una mejora de accesibilidad y transportes para la zona (identificando los días de mayor demanda para contar con buses de traslado) y al desarrollo de herramientas de Marketing con objetivos promocionales. Recordar que también se debe trabajar en todo momento la asociatividad del valle y desarrollo de la zona, involucrando la mayor cantidad de participantes en el enoturismo generando economías de escala y mejorar la oferta enoturística del lugar.

Segundo, continuar con el desarrollo de infraestructuras antes mencionado al mismo tiempo que se trabaje con la segmentación de clientes (ambas medidas clasificadas para un mediano plazo). Contando con la información recopilada, podrá realizarse una segmentación

de mercado más eficiente a la actual, y facilitará también los procesos de desarrollo internacional para hacer intentos de aumentar todavía más esta demanda.

Por último, las propuestas de largo plazo son principalmente aquellas de carácter estratégico. Es decir, lograr aplicar los value drivers que mejor se ajustan al modelo chileno tanto como la identificación de nuevos emprendimientos y oportunidades de negocio dentro de Colchagua son aspectos que implican tiempo de estudio y análisis para su correcta implementación.

7. CONCLUSIONES

Chile se encuentra geográficamente ubicado en una zona que le permite tener una serie de ventajas comparativas respecto a otros países para desarrollar la industria del turismo. Su forma longitudinal contribuye además con la posibilidad de contar con diversos climas, paisajes, y riquezas naturales que identifican al país como un destino atractivo internacionalmente. De esta forma, existe una oportunidad grande para generar un mayor bienestar económico además de una diversificación de la cartera de negocios para poder depender menos de otras industrias.

Dos instituciones muy importantes que cumplen un rol clave a nivel país como el Instituto Nacional de Estadísticas y SERNATUR reportaron en su barómetro que hay alrededor de 2 millones de turistas que ingresan a Chile actualmente. Así, el tamaño de mercado generado por éstos asciende a un monto de USD \$ 2.581 millones para el año 2013 en materia de turismo. Estas cifras son el resultado de una tendencia que viene aumentando en los últimos años a nivel mundial, y más interesante aún, a nivel nacional, ofreciendo nuevas oportunidades de negocio por identificar y desarrollo de emprendimientos que aporten con un mayor nivel de empleo y bienestar económico en el país. En esta misma línea, una de las ramas del turismo en el mundo y en Chile que ha crecido constantemente es el turismo del vino, llegando a ser una de las industrias importantes para el país. Dado lo anterior, este trabajo se focalizó en el potencial de desarrollo económico que puede generar el turismo del vino (también llamado enoturismo) al ser bien gestionado en Chile, analizando el caso específico del Valle de Colchagua, ubicado en la VI Región.

El enoturismo en Chile comienza a formalizarse como negocio junto con la creación de la primera Ruta del Vino perteneciente al Valle de Colchagua en 1996. Este acontecimiento le brindó al valle una identidad y ventaja a la zona como destino enoturístico. Sin embargo, esta industria sigue siendo un turismo “nuevo” en Chile, por lo que necesita crear formas organizacionales óptimas para lograr un buen funcionamiento. Para realizar esto, se considera necesario trabajar sobre la administración del valle, buscar nuevas vías de financiamiento, y tener la capacidad de trabajar coordinadamente en equipo con distintas instituciones ligadas al turismo (públicas y privadas), además de un fuerte apoyo del gobierno.

En el Valle de Colchagua existen 14 viñas abiertas al turismo, las cuales ofrecen tours que aprovechan las diversas características de la zona. En Colchagua el turismo del vino está apoyado por Ruta del Vino de Colchagua, siendo el principal motor turístico de la zona el Hotel Santa Cruz de Carlos Cardoen. Entre estos protagonistas y algunos viñateros más comprometidos con esta iniciativa como José Miguel Viu han trabajado fuertemente para promocionar el turismo en el Valle Colchagua apuntando a que sea un destino enoturístico. Sin embargo, aún existe la necesidad de invertir más en materia de marketing para posicionar al valle y lograr los objetivos antes mencionados, aumentando la demanda por este tipo de servicios y creando una cultura más vitivinícola en el país.

Por otro lado, el Valle de Colchagua ocupa el tercer lugar en cuanto a cantidad de ingresos recibidos, y se posiciona además como uno de los 3 mejores valles de Chile en términos de competitividad y evaluación por servicios turísticos junto a Casablanca y San Antonio.

En todos los negocios es relevante investigar los casos existentes y los modelos que ya llevan tiempo funcionando con éxito para así replicar las buenas prácticas. Considerando los Países del Viejo Mundo, vemos que existe un factor común que está relacionado con el paisaje, la cultura, el patrimonio arquitectónico y la mezcla de la oferta enoturística con los alimentos típicos de cada país como las principales atracciones. Además, cuentan con una estructura organizacional en torno al turismo sólida y apoyada por los diferentes gobiernos.

Es un poco difícil y lejano tratar de imitar patrones culturales e infraestructura patrimonial dado que prácticamente son elementos que nacen sobre la construcción única de cada sociedad. En ese sentido, lo más lógico es adoptar e incluir en el modelo vitivinícola chileno Value Drivers ligados a la estructura organizacional y al apoyo por parte del gobierno en cuanto a materia enoturística. Como se analizó anteriormente, crear mayor sinergia entre las instituciones públicas y privadas en Chile que giran en torno al turismo.

En cuanto a los Países del Nuevo Mundo, destacamos los esfuerzos en marketing y promoción como uno de los Value Drivers más importantes para lograr el éxito enoturístico. Junto con esto sobresale el caso de EEUU donde se caracterizan por la capacidad de crear un mundo en torno a algo (el vino en este caso), construyendo canchas de golf alrededor y otras atracciones entre los viñedos, además de múltiples

actividades innovadoras al aire libre y por otro lado la gran labor por parte de las instituciones públicas y privadas.

Sin embargo, los países antes mencionados (tanto del Viejo como el Nuevo Mundo) pertenecen a economías altamente desarrolladas, factor que les entrega una ventaja que difícilmente puede ser imitada por Chile al menos en unos cuantos años. Es por eso que se analizó el caso de Argentina, (situación socioeconómica similar a la de Chile actualmente), país que ha tenido grandes avances en cuanto al turismo del vino gracias a un plan administrativo basado en la cooperación e integridad de negocios complementarios dentro de la industria enoturística para así conseguir una oferta atractiva tanto para extranjeros como para el público local.

En Argentina destacan 4 pilares fundamentales del trabajo asociado al enoturismo que ha permitido números muy positivos en todos los ámbitos. Estos son: Asociativismo, Trabajo en Equipo, Desarrollo de comunidades locales y Sostenibilidad. Como recomendamos en las propuestas, es importante seguir este camino pero reforzarlo con un buen manejo administrativo con los viñateros, los inversionistas y el gobierno.

Luego de analizar los distintos modelos internacionales, investigamos el Valle de Colchagua como destino enoturístico para identificar sus potencialidades. Del análisis FODA se concluye que como fortaleza, el Valle de Colchagua cuenta con un motor que es el Hotel Santa Cruz dado que contiene y hospeda la demanda turística, y la cercanía existente desde Santiago a este valle. Además, las condiciones climáticas y características del suelo permiten producir una gran cantidad de cepas a una alta calidad lo que se muestra como una fortaleza muy importante. Por lo tanto, al momento de promocionar y realizar publicidades sobre el valle resulta importante destacar estos pilares para la creación de una imagen diferenciadora.

Por otro lado, al ser un Valle pionero en cuanto a enoturismo, es posible desarrollar ventajas competitivas (por ejemplo, con el “know how” que se logra a través de los años). Vimos que las debilidades es la poca variedad de oferta hotelera, el vacío que existe en cuanto a las alianzas estratégicas en el Valle de Colchagua y la poca importancia que le dan algunos viñateros al negocio enoturístico. En cuanto a las oportunidades están tienen que ver directamente con la tendencia mundial de aumento del turismo y también del aumento de turistas extranjeros en Chile. Finalmente, respecto a las amenazas, surge la posibilidad de no cooperación entre las viñas con la asociación de Ruta del Vino y entre

ellas, también que los otros valles que hay en Chile tomen mayor protagonismo y que prefieran otros valles por la menor distancia a Santiago.

El análisis PESTE explica cómo las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ecológicas afectan el entorno de una industria en general. El resultado para este caso de estudio se caracteriza por la estabilidad política y económica de Chile a través de los años, mientras que por otro lado se encuentran tendencias socioculturales y ecológicas que generan una imagen y especulación positiva para el desarrollo de esta industria. El único aspecto del cual no se puede tener claridad todavía son los posibles efectos de la reforma tributaria impulsada por el actual Gobierno de Chile. Lamentablemente, hechos como éstos generan incertidumbre en la economía (afectando la inversión tanto nacional como extranjera) limitando a veces la aparición de nuevos emprendimientos y afectando el desarrollo de la zona en Colchagua.

El análisis de los recursos y capacidades del Valle de Colchagua es necesario para poder realizar adecuadamente un plan de marketing, efectuar un eventual re posicionamiento y así generar ventajas competitivas. Los resultados entregaron que los recursos como marca, producto, paisaje y servicio enoturístico son potenciales recursos VRIO, pero fallan en la parte organizacional que tiene que ver con la administración del Valle de Colchagua como destino enoturístico. Si bien hay entidades como Ruta del Vino que realizan un esfuerzo enorme y han logrado un gran avance, no pueden trabajar sin un grupo que tenga los mismos objetivos, por lo que a ellos les resulta muy difícil trabajar sin un apoyo y entendimiento fuerte por parte de los viñateros, las instituciones públicas y los inversionistas.

Dado los análisis hechos sobre el Valle de Colchagua, los casos internacionales vistos, las entrevistas en terreno con José Miguel Viu (Viña Viu Manent) y Maite Rodríguez (Gerenta General de Rutas del Vino de Colchagua) y en conjunto con los objetivos planteados en esta tesis surgen una serie de recomendaciones con el objetivo de posicionar el Valle de Colchagua como destino enoturístico y por consecuencia contribuir con un aumento de la demanda a través de los años.

A modo de conclusión de las diferentes propuestas asociadas a los ámbitos de la estrategia, gestión y de marketing, es necesario afirmar que son sólo propuestas en base al estudio realizado en terreno y a la visión diferente que puede aportar una persona externa al negocio propiamente tal. Es importante destacar que estas propuestas no

garantizan el éxito, sino que simplemente pueden ayudar a impulsar el enoturismo en el Valle de Colchagua.

En cuanto a las propuestas estratégicas vemos lo importante que es desarrollar la zona en la cual las viñas están, dado que así todos se benefician al crear un sector más atractivo para efectos de turismo. Al mismo tiempo, lo importante que son las campañas internacionales y la asignación de mayores presupuestos a éstas, dado que la gran mayoría de turistas son extranjeros. Por lo tanto, la Asociación Gremial debe tener una estrategia clara, donde por un lado debe mantener su público internacional actual, mientras que por otro, debe identificar nuevos mercados a los cuales apuntar y realizar un desarrollo de la zona (de Colchagua) que se adapte mejor a las necesidades de este público objetivo.

Respecto a las propuestas de gestión, es fundamental poder generar un sistema de registro común que permita levantar datos fidedignos con el objetivo de tomar mejores decisiones estratégicas y administrativas. Esto facilitaría además la transmisión y comprensión de la información al compartirla (sólo entre las partes autorizadas al acceso de dicha información).

En cuanto a las estrategias de marketing, éstas cumplen un rol fundamental para poder promocionar el Valle de Colchagua como destino enoturístico, realizando un posicionamiento y segmentaciones en base a datos fidedignos. Los efectos comerciales de dichas acciones se encuentran más que comprobadas por los estudios de casos internacionales que se presentaron anteriormente.

Dentro de las limitaciones con las que cuenta este trabajo, se destaca la posibilidad de haber contado con más casos de estudio internacionales como el de Argentina (país de similares condiciones económicas con Chile) y así tener la opción de identificar otros value drivers que puedan ser replicados en Chile. Otra limitación es el tamaño de la muestra para el trabajo, es decir, la cantidad de viñas analizadas para el trabajo en campo y entrevistas en profundidad. Cabe destacar que se requiere tiempo y presupuesto para poder incluir todas las viñas en el estudio, además de la disposición de los viñateros para tener entrevistas y compartir sus visiones sobre el enoturismo. Por último, existe escasez de estudios del Valle de Colchagua que contengan datos fidedignos sobre los turistas que asisten, lugar de proveniencia, montos de dinero gastados, etc. En dicho caso, se podría

haber realizado un mejor análisis de la situación actual del valle y generar mejores propuestas para una segmentación de mercado más adecuada..

Considerando las futuras líneas de investigación, se tiene que este trabajo es de tipo descriptiva y exploratoria, es decir, falta la aplicación y puesta en marcha de las propuestas de gestión presentadas para comprobar si los aportes que generan son verdaderamente un impulso para el enoturismo en Chile. Por otro lado, realizar estudios econométricos resultan importantes para identificar las variables de segmentación que son estadísticamente significativas, y así realizar esfuerzos de marketing dirigidos a un público objetivo con mayor confianza. En esta misma línea, es posible seleccionar personas representativas para el tema enoturístico que participen en focus groups, entregando la percepción que tienen de los distintos valles en Chile.

8. BIBLIOGRAFÍA

- +M Consultores. (2013). *“Benchmark Internacional”*. Santiago. pp. 9-76
- +M Consultores. (2013). *“Diagnóstico del Enoturismo en Chile”*. Santiago
- Banco Central de Chile. (2014). *Bcentral*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014: <http://www.bcentral.cl/acerca/funciones/05.htm>
- Chile en el Exterior, Ministerio de Relaciones Exteriores. Recopilado el 5 de Noviembre de 2014: <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>
- Dodd, T. y Bigotte, V. (1997): *“Perceptual differences among visitor groups to wineries”*, Journal of Travel Research, N. 3, pp. 46-51.
- El Movimiento turismo del Vino elige Mastroberardino. (2014). Recopilado el 23 de Noviembre de 2014: <http://turismo-in.it/es/noticias-italia/el-movimiento-turismo-del-vino-elige-mastroberardino/>
- Gobierno de Chile, *Mensaje Presidencial 21 de Mayo*. (2014). pp. 16-17. Recopilado el 12 de Noviembre de 2014: http://www.21demayo.gob.cl/pdf/2014_discurso-21-mayo.pdf
- Gobierno de Chile, SERNATUR. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Santiago.
- Hall, C. M. y Macionis, N. (1998): *“Wine tourism in Australia and New Zealand”*. En Butler, R.; Hall, M. y Jenkins, J. (eds): *Tourism and Recreation in Rural Areas*, Wiley, Reino Unido.
- Hall, M., Sharples, L., Cambourne, B., Macionis, N. (eds) (2000): *“Wine tourism around the world: Development, management and markets”*, Elsevier Science, Oxford, UK.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2013). *Turismo: Informes Anuales (2003-2013)*. SERNATUR.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). *Turismo: Informe Anual*. SERNATUR

- Lacoste, P. (2005): *“El vino y la nueva identidad de Chile”*. pp. 1-7
- Los Orígenes del vino en Francia. (2012). Recopilado el 15 de Noviembre de 2014: <https://www.vinetur.com/201210199953/los-origenes-del-vino-en-francia.html>
- Map of the French Wine Regions. (2014). Recopilado el 20 de Noviembre de 2014: <http://goeurope.about.com/od/france//bl-france-wine-regions.htm>
- Moore, A. (2006): *“El Consumo de Vino en Chile: Visión Histórica”*. pp. 1-6
- Oliva, I. (2014). *Análisis del Entorno Competitivo*. Santiago: Curso de Dirección de Empresas Estratégicas.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), 2014. Recuperado el 29 de Noviembre de 2014, de Economía y Negocios Online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=121781>
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 60-79
- Ramis, A. (2010). Universidad de Alicante: *“Turismo y Vino en el Mundo: El caso de Bodegas Enrique Mendoza”*. pp 13-15. Recopilado el 10 de Octubre de 2014: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15168/1/Turismo%20y%20vino%20en%20el%20mundo_Ramis.pdf
- Rodríguez, A. y Rojas, G. (2014): *“El enoturismo chileno y la necesidad de contar con un modelo de administración, gestión y comercialización asociativo”*. Documento de trabajo FEN. U de Chile. pp. 1-7.
- Rojas, H. (2010): *“Chile, una geografía distintiva”*. pp. 1-14
- Rutas Vino de España. Recopilado el 15 de Noviembre de 2014: <http://www.wineroutesofspain.com/ver/2457/Rutas-del-vino.html>
- Terroir-France, French Wine Guide. (2014). Recopilado el 16 de Noviembre de 2014: <http://www.terroir-france.com/wine/cheese.htm>
- Viñas de Colchagua A.G. (2012). Recopilado el 15 de Diciembre de 2014: <http://www.colchaguavalley.cl/vinas-de-colchagua/quienes-somos/>

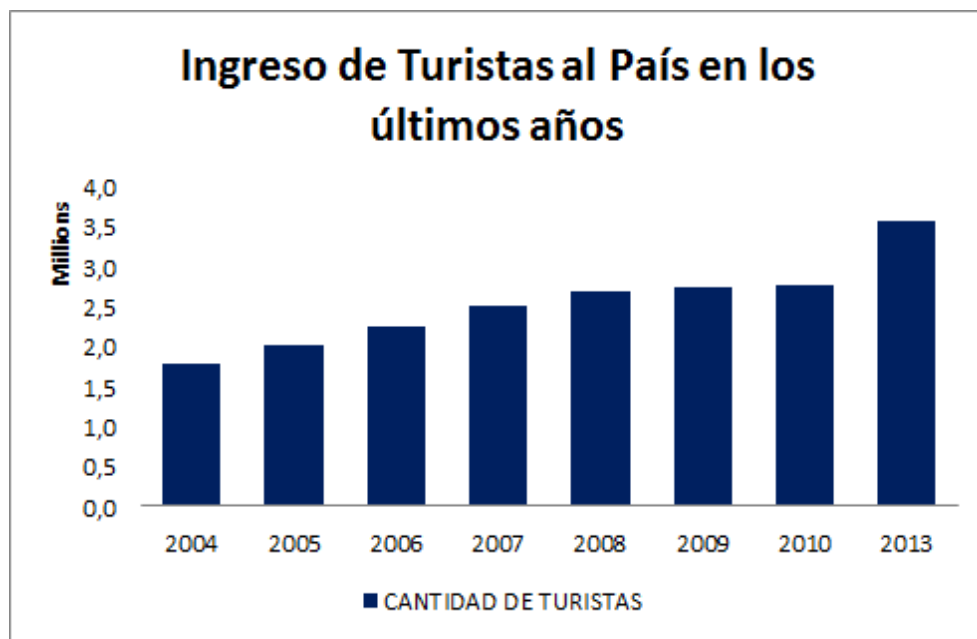
- Wine Pleasures: *“El Valle de Napa”*. (2011). Recopilado el 10 de Noviembre de 2014: <http://www.winepleasures.com/wp-content/uploads/2011/05/EL-VALLE-DE-NAPA.pdf>

Bibliografía no citada

- El Mundo del Vino. *“Chile: Valles Vitivinícolas y Denominaciones de Origen”*. (2014). Recuperado en Junio de 2014: <http://www.elmundodelvino.cl/client/listado.php?sc=VALLES>
- Oliva, I., Chanqueo, F., Carrasco, R. (2005). *“Grupos Estratégicos en la Industria Vitivinícola Chilena”*. Revista Economía y Administración. Santiago.
- Pastor, L.E. (2006). *“EL TURISMO DEL VINO, Otra experiencia de ocio”*. Documento de trabajo FEN. U de Chile. (2014). pp. 1-2.
- Rodríguez, J., Vieira, A., López-Guzmán, T. (2012). *“Segmentación del Perfil de Enoturista en la Ruta del Vino del Marco de Jerez-Xeres-Sherry”*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014: <http://www.eumed.net/rev/turydes/13/enoturista-ruta-vino-marco-jerez-xeres-sherry.pdf>

9. ANEXOS

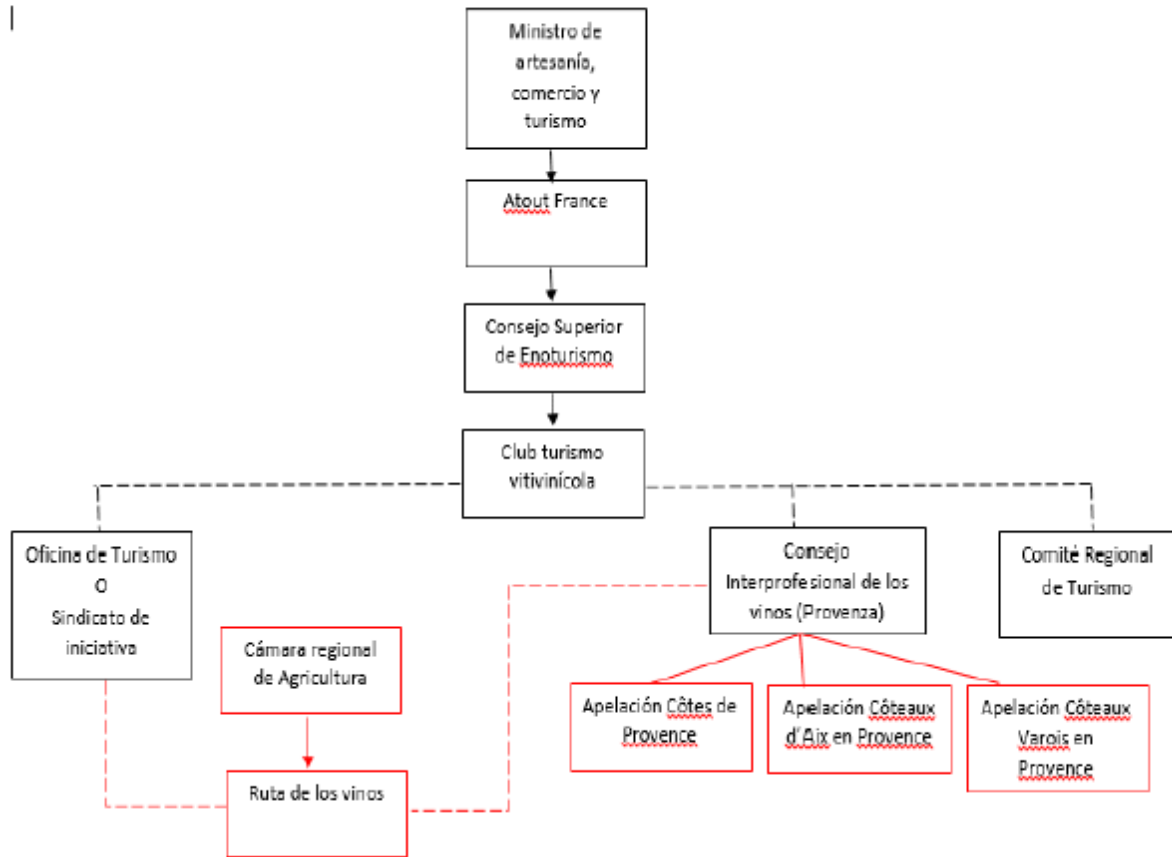
Anexo 1



(Fuente: Informes anuales INE y SERNATUR)

Anexo 2

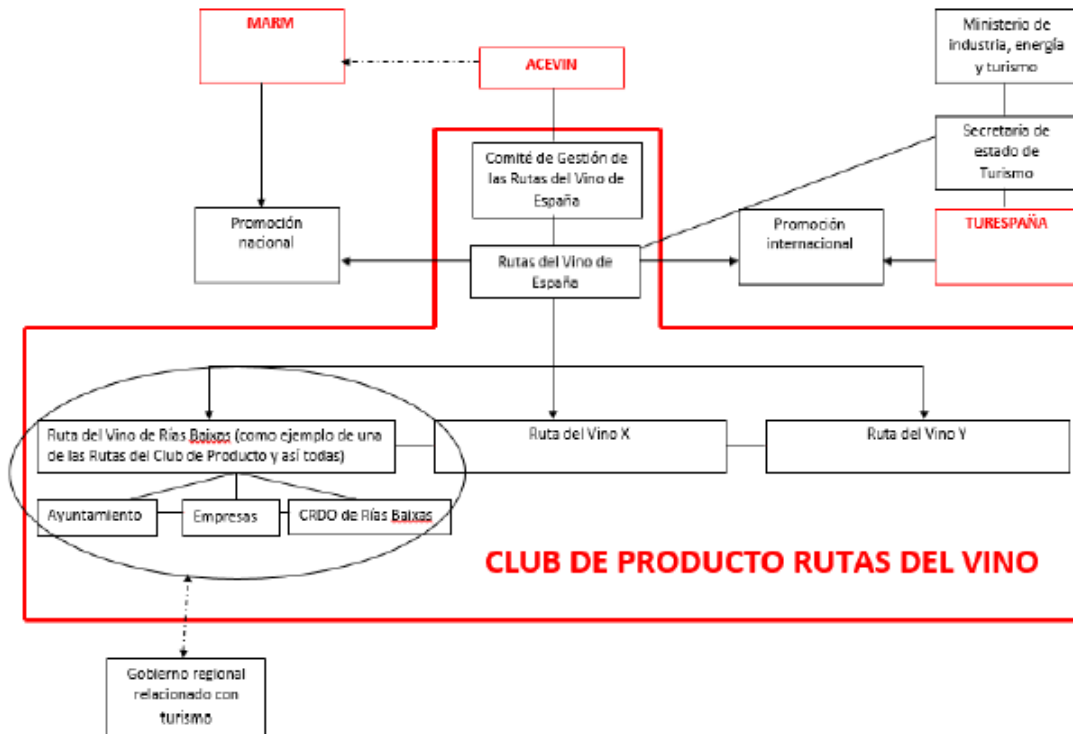
Organigrama del enoturismo en Francia



(Fuente: Benchmark Internacional, +M Consultores)

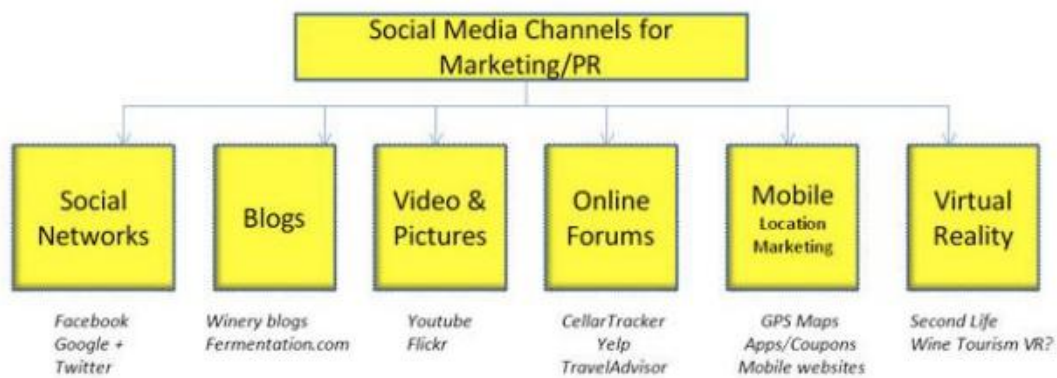
Anexo 3

Estructura Organizacional



(Fuente: Benchmark Internacional, +M consultores)

Anexo 4



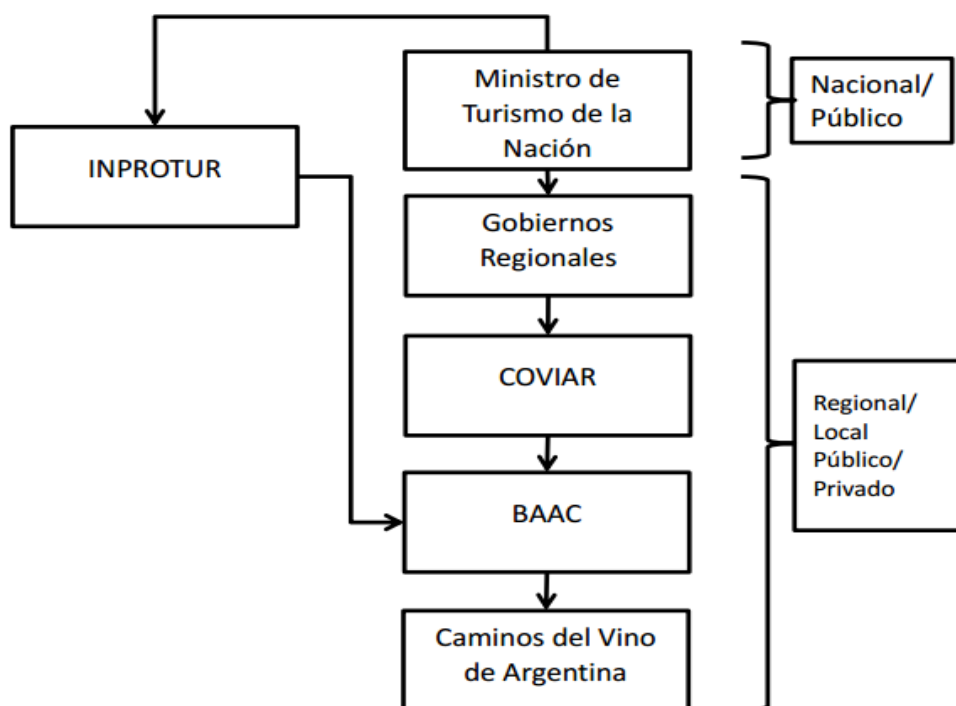
(Fuente: Benchmark Internacional, +M Consultores)

Anexo 5

Australia Capital Tourism Corporate: www.tourism.act.gov.au Consumer: www.visitcanberra.com.au	Tourism Tasmania Corporate: www.tourismtasmania.com.au Consumer: www.discovertasmania.com
Destination New South Wales Corporate: www.destinationnsw.com.au Consumer: www.visitnsw.com and www.sydney.com	Tourism Victoria Corporate: www.tourism.vic.gov.au Consumer: www.visitvictoria.com
Tourism Northern Territory Corporate: www.tourismnt.com.au Consumer: www.travelnt.com	Tourism Western Australia Corporate: www.tourism.wa.gov.au Consumer: www.westernaustralia.com
Tourism and Events Queensland Corporate: www.tq.com.au Consumer: www.queenslandholidays.com.au	>South Australian Tourism Commission Corporate: www.tourism.sa.gov.au Consumer: www.southaustralia.com

(Fuente: Benchmark Internacional, +M Consultores)

Anexo 6



Fuente: Elab. Propia, Estructura Organizativa del Turismo del Vino de Argentina.

(Fuente: Benchmark Internacional, +M consultores)

Anexo 7 - Visitas de extranjeros en las viñas

País de Procedencia	Visitas	%
Brasil	178.369	44,80%
EE UU	50.912	12,80%
Reino Unido	8.460	2,10%
Alemania	7.028	1,80%
España	5.120	1,30%
Canadá	4.671	1,20%
China	4.231	1,10%
Argentina	4.079	1%
Resto Mundo	58.877	14,80%
Resto América	48.025	12,1
Resto Europa	20.238	5,10%

Fuente: +M consultores, 2013