



**PLAN DE NEGOCIOS:
“ENOTURISMO BIODINÁMICO
HACIENDA VALDEPERILLO”
MBA WEEKEND 2017-2018**

Parte I

Profesor Guía: Erich Spencer

Alumno: Daniel Arias

Santiago, 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1. Industria - Análisis Pestel.....	7
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter + dos.....	20
2.3. Competidores.....	24
2.4. Clientes.....	25
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	28
3.1. Modelo de negocios.....	28
3.2. Descripción de la empresa.....	31
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	32
3.4. RSE y sustentabilidad.....	33
4. Plan de Marketing	35
4.1. Objetivos de Marketing.....	35
4.2. Estrategia de segmentación.....	39
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	41
4.4. Estrategia de Precio.....	44
4.5. Estrategia de Distribución.....	45
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	46
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	47
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma.....	49
5. Plan de Operaciones	50
6. Plan Financiero	52
7. Riesgos críticos	54
8. Propuesta Inversionista	55
9. Conclusiones	56
10. Anexos	57
10.1. Definiciones	57

10.2.	Análisis de Cadena de Valor.....	57
10.3.	Oferta hotelera en Limache y alrededores.....	63
10.4.	Ubicación de principales competidores de Hacienda Valdeperillo.....	64
10.5.	Gráficas de respuestas por pregunta asociada a la encuesta.....	65
10.6.	Tabla de supuestos evaluación económica.....	72

Índice de Tablas

Tabla 1, Resumen competidores Hacienda Valdeperillo.....	23
Tabla 2, Objetivos de Marketing Enoturismo HV.....	36
Tabla 3, Tamaño de mercado enoturismo Chile.....	47
Tabla 4, Distribución de mercado enoturista por valle.....	48
Tabla 5, Proyección de mercado enoturista Valle Casablanca.....	48
Tabla 6, Presupuesto Marketing (5 años) Enoturismo HV.....	49
Tabla 7 Ingresos totales por año Hacienda Valdeperillo.....	52
Tabla 8, Estado de Resultados enoturismo Hacienda Valdeperillo.....	53
Tabla 9, Tabla de supuestos.....	72
Tabla 10, Estimación de costos enoturismo.....	73

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1, Crecimiento económico y cuenta corriente.....	8
Ilustración 2, Crecimiento población en Chile (50 años).....	11
Ilustración 3, Distribución porcentual por grupos de edad.....	11
Ilustración 4, Fenómeno inmigratorio en Chile.....	12
Ilustración 5, Gasto en I+D como porcentaje del PIC (OECD).....	15
Ilustración 6, Visión Enoturismo Chile.....	21
Ilustración 7, Objetivos enoturismo Chile.....	21
Ilustración 8, Canvas Modelo de Negocios Enoturismo HV.....	30
Ilustración 9, Escalamiento enoturismo HV.....	32
Ilustración 10, Estructura Organizacional Hacienda Valdeperillo.....	51
Ilustración 11, Imagen referencial cadena de valor.....	57
Ilustración 12, Cadena de valor enoturismo.....	62
Ilustración 13, Oferta hotelera zona Limache - Olmué.....	63
Ilustración 14, Ubicación principales competidores HV.....	64
Ilustración 15, Resultados encuesta estudio de mercado.....	65

Resumen Ejecutivo

El siguiente documento presenta el plan de negocios para un proyecto de enoturismo de Hacienda Valdeperillo, ubicado en la zona de Limache en la V región, para operar y ser rentables en un plazo de 5 años.

Hacienda Valdeperillo y su unidad de negocio de enoturismo, brindará una experiencia inolvidable para el cliente, teniendo una oferta de actividades que tendrán el sello de una producción biodinámica. En esta línea el visitante podrá conocer la viña, su proceso productivo e incluso podrá ser parte de este, participando del proceso de la vendimia entre otros.

En el mundo, el mercado del enoturismo está creciendo a tasas superiores al 10% y Chile no es la excepción. El mercado en Chile es aproximadamente de MUS\$240, donde el 30% de este se encuentra en la zona de Casablanca y Aconcagua.

El segmento en que se enfocará Hacienda Valdeperillo, tendrá una componente importante de turistas extranjeros de; Brasil, Argentina, Europa, Estados Unidos, principalmente porque su disposición a pagar en este tipo de actividades duplica al turista nacional. En cuanto al turista nacional, este será de segmento medio-alto, alto, con edades entre los 25 y 55 años, siendo principalmente parejas y grupos de amigos quienes visitarán la viña.

El negocio cuenta con flujos positivos a partir del tercer año, una tasa interna de retorno del 28,5% en una evaluación a 5 años de operación, con un VAN de \$237.915.770. Vale la pena mencionar que en los activos que invierta HV, tiene una vida útil superior a los 15 años.

Para lograr los objetivos que se ha planteado la viña, HV buscará entregar un servicio de alta calidad, manteniendo y destacando la forma de cultivo biodinámica, con una oferta flexible para el cliente, con un marcado sello de la

zona en la que se encuentra, buscando ser un polo de desarrollo de la ciudad por medio de este negocio.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio está alineada con nuevas tendencias en los modelos de negocios bajo los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hoy con incipientes desarrollos en las empresas chilenas y bajo conocimiento por los consumidores locales. Sin embargo, el foco está en un segmento de cliente en crecimiento tanto en Chile como en el extranjero, el cual se caracteriza por responder a nuevas tendencias de consumo responsable en productos orgánicos y con poca intervención industrial, también responde a nuevos estilos de vida naturales en pro de la conservación del ecosistema. Estos consumidores se denominan internacionalmente como; LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability). Definición de LOHAS se explica en detalle en Anexo 1.

Además, el negocio satisface la necesidad de volver al origen, conocer los procesos artesanales en la producción de vino y responde a una coordinación mágica con la naturaleza. ¿Cómo responderemos a esta oportunidad?, se entregará a los consumidores un espacio de reencuentro con un mundo ya extinto para quienes viven en ciudades industrializadas, automatizadas, con altos indicadores de contaminación visual, auditiva, ambiental entre otras. Consumidores de productos procesados y presentados en forma artificial, con embalajes altamente contaminantes como plásticos de difícil degradación. Son consumidores que están alejados del entendimiento de los ciclos de la naturaleza que influyen por ejemplo en crecimientos de los vegetales, como es el ciclo de la luna, el día y la noche, el verano del invierno y cómo estos influyen en los cultivos y principalmente en las viñas.

Se invita en Hacienda Valdeperillo, a ser parte activa del proceso productivo del vino, participando en la poda, la vendimia, dependiendo de la temporada de la visita o simplemente recorriendo la hacienda. Existen senderos en la hacienda

donde se podrá realizar caminatas, la cual ha respetado la distribución natural del lugar que resguarda secretos que a simple vista no son percibidos. En este sentido se apunta a un turismo experiencial, donde además de descansar se podrá pasar un momento agradable, aprender del proceso productivo y entender los ciclos de la vida en una viña.

El proyecto, al estar enmarcado dentro del desarrollo de negocios en enoturismo en Chile, como en el mundo, se tiene referencia que; el turismo hoy crece a una razón de 4% en el mundo, sin embargo, el enoturismo crece a razón de un 16%, este análisis sustenta la hipótesis de alta demanda en el futuro de enoturismo, y en especial el enoturismo biodinámico. Porque la tendencia hoy en países vitivinícolas como Francia, es desarrollar viñas biodinámicas, tal como se expone en el artículo de la revista Forbes donde la oficina Demeter establece lo siguiente: “In France, biodynamic wine certifications are growing very fast, about 10% to 15% increase a year for the past 10 years,” she said. “This year it was 20%. At first it was in the Alsace region, and now I’m seeing it more in Bordeaux and all other wine regions”.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria - Análisis PESTEL

Político:

Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

A la cabeza del Poder Ejecutivo se encuentra el presidente, el cual es elegido por sufragio popular y directo por todos los ciudadanos chilenos mayores de 18 años, por períodos de 4 años, sin derecho a reelección.

El Poder Legislativo reside en el Congreso Nacional, y su sede está en el puerto de Valparaíso (V Región). Tiene atribuciones fiscalizadoras y colegisladoras, y es bicameral: Senado (38 miembros) y Cámara de Diputados (120).

El sistema procesal penal chileno ha sido reformulado profundamente en los últimos años.

Internacionalmente Chile es considerado como un país estable políticamente, con seguridad de inversión y niveles de baja corrupción. En la actualidad, existen diferentes prioridades gubernamentales como lo es el área de la salud, la seguridad ciudadana, la disminución del desempleo, la mejora en la calidad de la educación preescolar, escolar básica, media y superior, entre otras.

Económico

De acuerdo con lo que se informa en el propio Informe de Política Monetaria del mes de diciembre del año 2018, se establece lo siguiente:

“La política monetaria del Banco Central de Chile (BCCh) tiene como principal objetivo mantener una inflación baja, estable y sostenible en el tiempo. Su compromiso explícito es que la inflación anual del IPC se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3% anual, con un rango de tolerancia de más/menos un punto porcentual. Para cumplir con esto, el BCCh orienta su política monetaria de manera que la inflación proyectada se ubique en 3% anual en el horizonte de política en torno a dos años. El control de la inflación es el medio por el cual la política monetaria contribuye al bienestar de la población. Una inflación baja y estable promueve un mejor funcionamiento de la economía y un mayor crecimiento económico, al tiempo que evita la erosión de los ingresos de las personas”.

Hoy en día Chile, pasa por un período estable económicamente hablando en el que se espera que se confirme un crecimiento de la economía durante el año 2018 de un 4% y para el 2019 se espera un crecimiento entre 3,35% y 4,25%, con una inflación confluyendo al 3%.

Ilustración 1, Crecimiento económico y cuenta corriente

	2017	2018 (f)	2019 (f)	2020 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
PIB	1,5	4,0	3,25-4,25	2,75-3,75
Ingreso nacional	2,8	3,3	4,0	3,3
Demanda interna	3,1	4,7	3,8	3,3
Demanda interna (sin variación de existencias)	1,8	4,0	3,9	3,6
Formación bruta de capital fijo	-1,1	5,5	6,0	3,9
Consumo total	2,7	3,6	3,3	3,5
Exportaciones de bienes y servicios	-0,9	4,8	4,1	2,8
Importaciones de bienes y servicios	4,7	7,3	5,0	3,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-1,5	-2,8	-2,7	-2,8
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	20,6	20,2	20,9	20,8
Inversión nacional bruta (% del PIB)	22,1	23,0	23,6	23,5
FBCF (% del PIB nominal)	21,6	22,0	22,6	22,8
FBCF (% del PIB real)	21,6	21,9	22,4	22,6
	(millones de dólares)			
Cuenta corriente	-4.146	-8.400	-8.300	-8.700
Balanza comercial	7.922	6.100	6.000	4.900
Exportaciones	69.230	75.200	78.100	81.400
Importaciones	-61.308	-69.100	-72.100	-76.500
Servicios	-3.059	-4.200	-4.300	-4.100
Renta	-10.802	-13.300	-11.900	-11.400
Transferencias corrientes	1.793	3.000	1.900	1.900

Fuente: IPoM diciembre 2018

El consumo ha perdido algo de dinamismo en lo más reciente, pero se proyecta que volverá a crecer a tasas acordes con el PIB. Esto se apoya en el crecimiento que muestra la masa salarial, al considerar en su medición la información corregida de salarios del INE, la evolución de las horas habitualmente trabajadas y el crecimiento del empleo que se obtiene al incorporar la inmigración de los últimos años.

Chile tiene como su principal riesgo económico externo, un potencial deterioro abrupto de las condiciones financieras para las economías emergentes, que podría ocurrir por diversas razones, tales como: Política Monetaria e inflación en Estados Unidos, riesgos geopolíticos asociado al conflicto comercial de China y EE.UU, por otra parte en Europa, hay incertidumbre por el Brexit y la crisis en Italia.

En cuanto a los riesgos internos, tienen que ver estos con que el consumo que ha bajado mantenga esta tendencia durante el año 2019 y por otra parte está la dependencia económica del rubro de la minería, donde se establece que los principales proyectos para los próximos dos años están en esta industria.

Desafíos económicos de Chile según OECD¹:

En primer lugar, es urgente elevar la productividad, estancada en niveles comparativamente bajos. La productividad laboral continúa en un 50% del promedio de la OCDE. De hecho, el crecimiento de la productividad ha tenido una tendencia a la baja en muchos sectores de la economía chilena, y el volumen de la inversión ha descendido durante cuatro años consecutivos.

Las recientes mejoras del marco de competencia, la Agenda de Productividad 2014-18, las reformas del sector eléctrico y la nueva red de centros de apoyo a las empresas locales son avances en la dirección correcta. Sin embargo, las restricciones en los mercados de bienes y servicios continúan siendo mayores que

1 Fuente: <http://www.oecd.org/chile/economic-survey-of-chile-february-2018-es.htm>

en los países de la OCDE, especialmente en cuanto a la concesión de licencias y permisos. Esto sigue siendo un lastre para elevar la productividad.

El segundo gran desafío es la promoción de un crecimiento más incluyente. A pesar de los avances recientes, Chile sigue teniendo altos niveles de desigualdades. De acuerdo con nuestras estimaciones, la diferencia entre los ingresos del decil más alto y el más bajo de la sociedad chilena es un 65% mayor que el promedio de la OCDE. Esto ocurre en un contexto en el que un 30% de los trabajadores opera en la economía informal, y por consiguiente, en condiciones de mayor vulnerabilidad.

Un tercer reto, muy relacionado con el anterior, es mejorar el nivel de competencias de una proporción importante de la población chilena. La última Encuesta de Competencias de Adultos de la OCDE (PIAAC) pone de manifiesto que más de uno de cada dos adultos chilenos tenía en 2015 un bajo nivel en competencias de lectoescritura, frente a uno de cada cinco en la media de la OCDE.

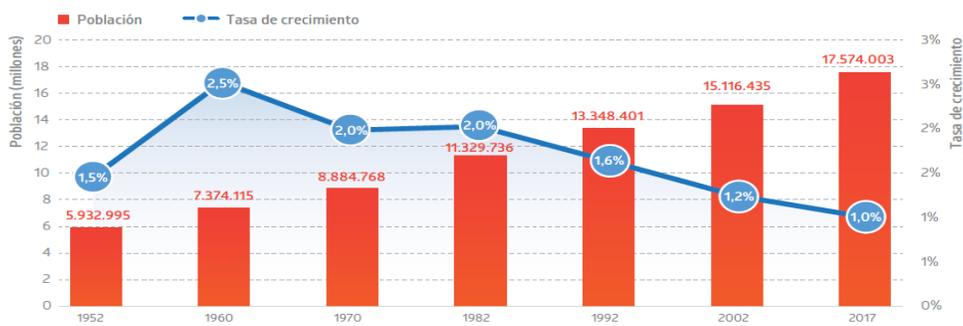
Por último, Chile necesita también mejorar su competitividad internacional y diversificar sus exportaciones. Como destaca el estudio, entre 2009 y 2017 el volumen de las exportaciones chilenas ha crecido a una tasa anual promedio de 1.1%, muy por debajo del promedio de la OCDE y de la propia América Latina (un 5.0% y 4.2% respectivamente). Y es que el 97% de las exportaciones brutas de bienes siguen siendo materias primas y productos manufacturados basados en recursos naturales y en actividades que requieren menores destrezas.

Social y Cultural

Chile es un país que de acuerdo con el último censo realizado el año 2017, hay 17.574.003 personas y 6.499.355 viviendas en todo el territorio nacional.

El siguiente gráfico muestra la evolución del crecimiento de la población en Chile desde los años 50.

Ilustración 2, Crecimiento población en Chile (50 años)

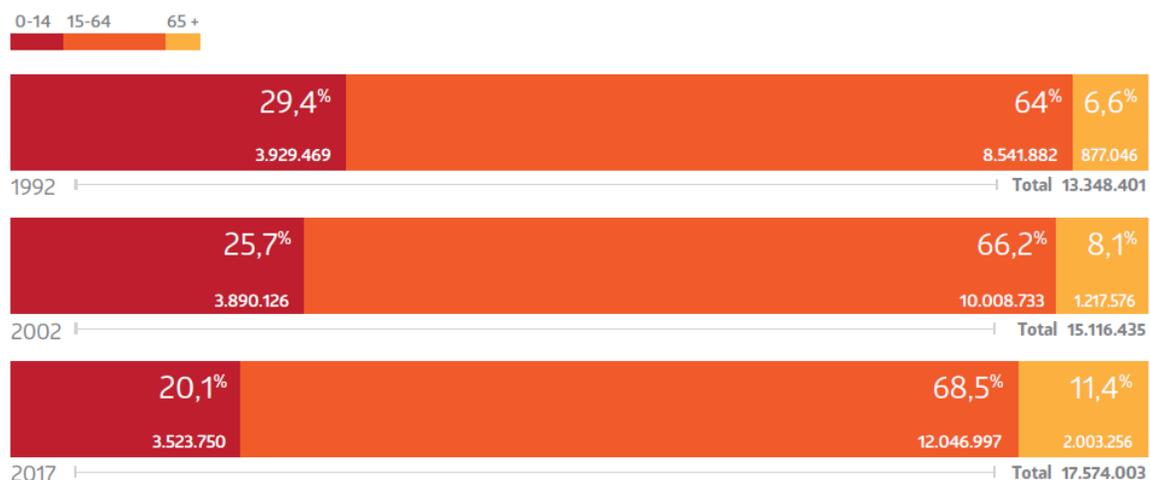


Fuente: www.ine.cl

El gráfico muestra que si bien la población de Chile ha ido en constante aumento, desde la década de 1980 en adelante, la tasa de crecimiento de la población ha bajado de forma considerable, al llegar a reducirse en un 50% en cerca de 40 años. Esto muestra, que la población en Chile es una población que está aumentando su edad promedio, lo que en el largo plazo puede tener incluso impactos en la economía del país.

Esto se refleja en el siguiente gráfico, que muestra la distribución porcentual de la población por grupos de edad según los distintos censos realizados en Chile.

Ilustración 3, Distribución porcentual por grupos de edad

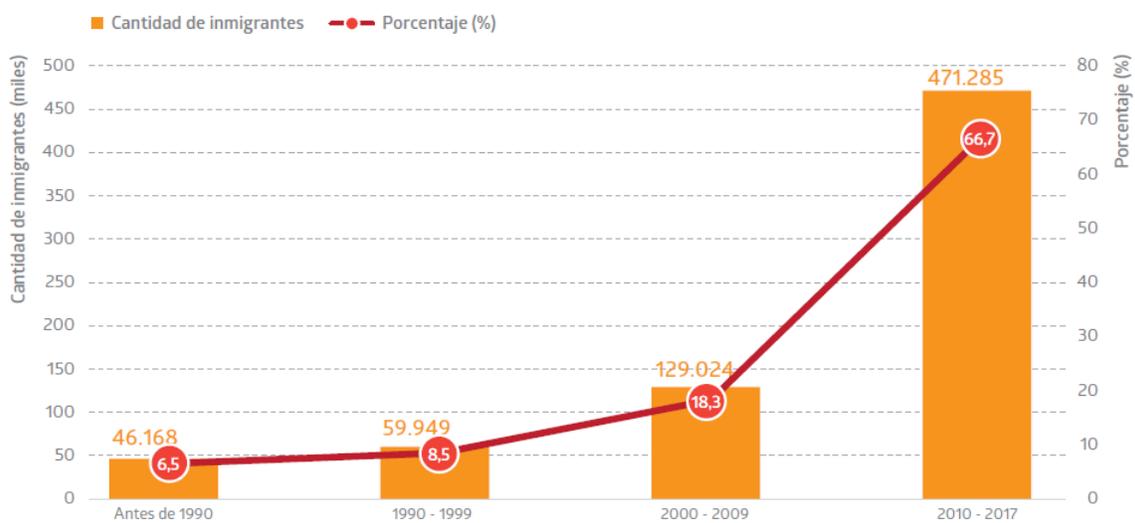


Fuente: www.ine.cl

Otro dato importante que considerar es que 62,4% de la población se concentra en las regiones Metropolitana (40,5%), Biobío (11,6%) y Valparaíso (10,3%).

Por otra parte, socialmente Chile en los últimos 6 años se ha visto enfrentado a una realidad, que el país nunca antes había vivido que es el fenómeno de la inmigración. El siguiente gráfico muestra el crecimiento exponencial de este fenómeno en Chile durante la última década.

Ilustración 4, Fenómeno inmigratorio en Chile



Fuente: www.ine.cl

Esta inmigración se ha producido básicamente por las crisis que han vivido y están viviendo algunos países de la región como lo son Haití o Venezuela, sumado a la inmigración constante de personas desde Perú o Bolivia.

En Chile hoy en día, de cada 10 emprendimientos que inician, seis tienen que ver con turismo, lo que muestra una clara tendencia en el país. Acompañado a esto se suma que Chile inaugurará un nuevo aeropuerto, que permitirá recibir hasta 45 millones de pasajeros al año. El turismo en Chile el año 2018, representó el 11,2%

del PIB. Finalmente, durante el año 2017, el país recibió cerca de 6,4 millones de pasajeros.

Tecnológico

Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta.

El desarrollo tecnológico en Chile lo han llevado a cabo el gobierno y las empresas privadas, el primero comenzó desde el año 2011 a generar una política relativa a la transmisión de televisión digital a nivel nacional, la que pretende abarcar a la totalidad de la nación con una señal televisiva de calidad, el segundo, desde los años 80 han desplegado redes e infraestructura que han permitido un desarrollo exponencial en cuanto a la disponibilidad de tecnología en el país.

De acuerdo a la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (Ompi), a través del Índice Mundial de Innovación de 2016, señala que “debido a un menor crecimiento en las economías emergentes y a presupuestos mundiales más ajustados, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) muestra una baja en los últimos años a nivel global, ubicándose como promedio en torno al 4% durante el año 2014, lejos de la cifra cercana al 7% que se veía hasta antes de la crisis del año 2009.

Para este mismo año, el índice que mide la economía de 148 países y su capacidad de aprovechar el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) elaborado por el Foro Económico Mundial, sitúa a Chile en el puesto n°35, encabezando los países de la región.

Según el ranking, los avances de Chile se deben en gran medida a una política pública denominada “Empresas en un día”, iniciativa que comprende bajar el tiempo en su creación y los costos asociados (pasando del lugar 20 al 11). Adicionalmente, también señala el avance significativo en el pilar “Infraestructura TIC y contenido digital” (del lugar 61 al 46), a consecuencia de la mejora en velocidad (ancho de banda) por usuario y la accesibilidad a contenidos digitales (pasando desde el lugar 55° al 46°).

En consecuencia, Chile se posiciona como un país con excelentes resultados en términos de infraestructura (primero en Latinoamérica), condición necesaria para avanzar en mejores usos que inciden en la productividad, en la calidad de vida de sus habitantes y en la reducción de las brechas sociales.

En esta línea Chile se encuentra en una posición ventajosa respecto del resto de la región en cómo la tecnología apalanca el turismo. Hoy en el día, la tecnología ha cambiado la forma en que viajan los turistas, tanto es así, que aproximadamente el 75% de los turistas planean sus viajes por internet. En este sentido el internet y la telefonía móvil son quienes lideran la revolución del turismo por internet.

Si bien Chile destaca entre sus vecinos en cuanto al uso de las tecnologías e innovación, aún está al debe en el gasto que realiza en investigación y desarrollo I+D. Según la V Encuesta de Gasto y Personal en I+D del Ministerio de Economía, el país registró en 2015 un gasto en esta área equivalente al 0,39% del PIB. Este dato es significativamente inferior al 2,38% promedio de la OCDE del año 2014.

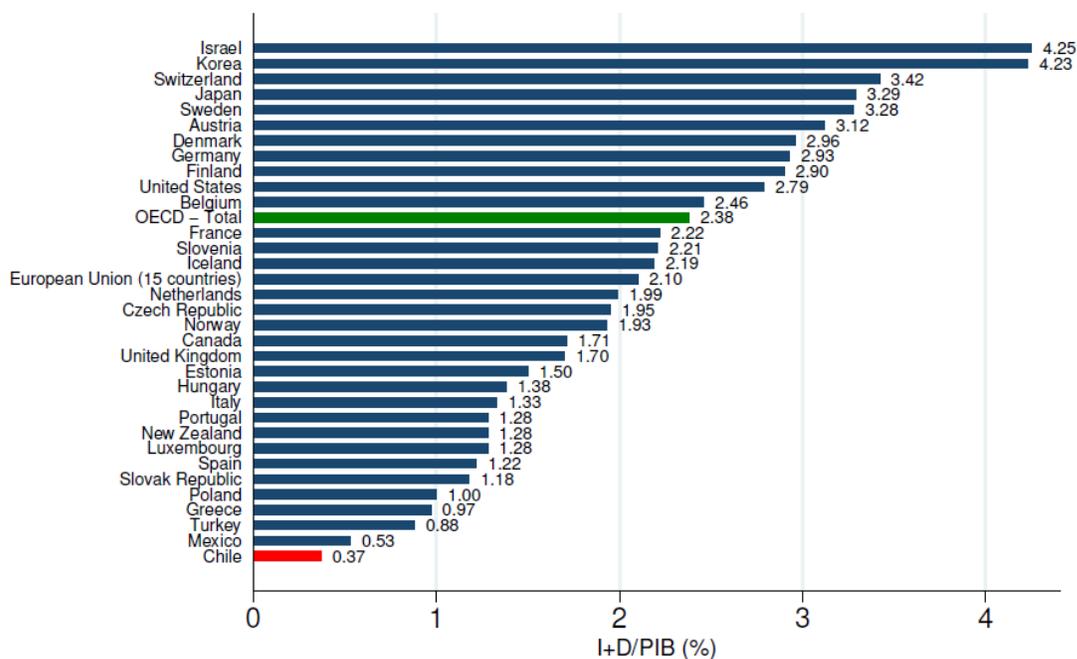
Según la encuesta nacional sobre gasto de I+D entregada en enero del 2018, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. El gasto en I+D del año 2016 fue de 613.475 millones de pesos corrientes, lo cual equivale a un 0.37 % del PIB. Este dato continúa históricamente siendo inferior al promedio de la OCDE (2.38 %).

2. El Estado aumentó su financiamiento en I+D en un 5.43 % financiando el 46.4 % del gasto total en I+D; lo mismo sucede con las empresas, que financiaron un 35.8 % del gasto total en I+D el año 2016, con un incremento real de un 5.78 % respecto al año 2015.
3. Las empresas aumentaron su gasto en I+D en un 8.6 % con respecto al año 2015.

Si se compara la inversión de I+D en Chile, con el resto de los países de la OECD, se ve que Chile está en una situación muy desfavorable, siendo el último país del grupo en inversiones asociados a este tema, tal como lo representa el siguiente gráfico:

Ilustración 5, Gasto en I+D como porcentaje del PIB (OECD)



Fuente: VII Encuesta Nacional sobre I+D

Medioambiental (Ecológico)

Para operar de acuerdo con la normativa vigente y las políticas de empresa orientadas al cuidado del medio ambiente, es necesario conocer las entidades

regulatorias que existen en el país y cuáles son los pasos a seguir cuando se trata de una actividad industrial que genera un impacto directo o indirecto.

El Ministerio del Medio Ambiente de Chile, es el órgano del Estado encargado de colaborar con el presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa.

Su visión es alcanzar el desarrollo sustentable para el país con el objeto de mejorar la calidad de vida de los chilenos, tanto de esta generación como de futuras.

Por otro lado, su misión es liderar el desarrollo sustentable, a través de la generación de políticas públicas y regulaciones eficientes, promoviendo buenas prácticas y mejorando la educación ambiental ciudadana.

Servicio de Evaluación Ambiental (SEA)

Es un organismo público funcionalmente descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio. El SEA fue creado por la Ley N°20.417, publicada en el Diario oficial el 26 de enero de 2010, que modificó la Ley N°19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente.

Su misión es contribuir al desarrollo sustentable, la preservación y conservación de los recursos naturales y la calidad de vida de los habitantes del país, por medio de la gestión del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, asegurando una calificación ambiental transparente, técnica y eficiente en coordinación con los organismos del Estado, fomentando y facilitando la participación ciudadana en los procesos de evaluación, con el propósito de mitigar, compensar y/o reparar los impactos ambientales significativos.

Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

Uno de los principales instrumentos para prevenir el deterioro ambiental es el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Este instrumento permite introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de los proyectos y actividades que se realizan en el país; a través de él se evalúa y certifica que las iniciativas, tanto del sector público como del sector privado, se encuentran en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales que les son aplicables.

El titular del proyecto o actividad que se somete al SEIA lo hace presentando una Declaración de Impacto Ambiental (DIA), salvo que dicho proyecto genere o presente alguno de los siguientes efectos, características o circunstancias contemplados en el artículo 11 de la Ley, caso en el cual deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA):

- Riesgo para la salud de la población, debido a la cantidad y calidad de efluentes, emisiones y residuos.
- Efectos adversos significativos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluido el suelo, agua y aire.
- Alteración significativa, en términos de magnitud o duración, del valor paisajístico o turístico de una zona.
- Alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y, en general, los pertenecientes al patrimonio cultural.

Chile ha decidido avanzar hacia un desarrollo sustentable del turismo, y con ello, se definió la sustentabilidad como un eje relevante para el desarrollo del turismo nacional y de los destinos turísticos del país.

Con el propósito de posicionar a Chile como un destino turístico de clase mundial, que sea reconocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de calidad, el Servicio Nacional de Turismo, Sernatur, creó el Programa de

Sustentabilidad Turística, responsable de propiciar que la industria turística se desarrolle de manera más sustentable.

El programa está enfocado a generar acciones de promoción y facilitar la implementación de buenas prácticas que inviten al sector privado a realizar sus operaciones turísticas minimizando su impacto medioambiental, poniendo en valor el patrimonio cultural y potenciando las economías locales. Siempre fomentando los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiental, sociocultural y económico.

Legal

Chile ha definido por medio de su poder legislativo una serie de leyes que buscan asegurar la calidad y sustentabilidad de los servicios turísticos en la región.

En esta línea todos los servicios turísticos están bajo la ley 20.423, promulgada el año 2010 y cautelada por el Servicio Nacional de Turismo.

La ley 20.423 tiene por objeto el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales. Chile es un país con una geografía magnífica que permite tener un resumen de las geografías a nivel internacional.

Entre los principales conceptos que establece esta ley están:

- Creación de un sistema de registro obligatorio para servicios de alojamiento y servicios de turismo aventura.
- Establece el cumplimiento de estándares de seguridad obligatorios.
- Establece multas por falta de registro.

Adicionalmente hay una serie de requerimientos que buscan, asegurar el respeto por el medio ambiente, las personas, las comunidades aledañas, los recursos hídricos entre otros.

La serie de requerimientos a cumplir para poder desarrollar un negocio turístico están asociados a lo siguiente:

1. Trámites y permisos municipales
2. Empresa de servicios sanitarios
3. Servicio de Salud, Oficina del programa de sobre el Ambiente
4. Ministerio de Medio Ambiente
5. Servicio de Impuestos Internos
6. Dirección General de Aguas (en caso de ser un negocio rural)
7. Secretaría regional ministerial de Agricultura (en caso de ser un negocio rural)
8. Servicio Nacional de Turismo
9. Trámites correspondientes a una microempresa familiar
10. Patente Comercial

Además existe una serie de normas que regulan alcances específicos del negocio, como lo es la Norma Chile (NCh) 2963-2013, la que se encarga de especificar los requisitos generales de gestión y de calidad que deben cumplir cabañas de 5, 4, 3, 2 ó 1 estrella. Esta norma considera los siguientes requisitos:

- Contar con un Manual de Organización
- Contar con Procedimiento que permitan garantizar la calidad del servicio
- Contar con personal competente que cuente con la capacitación y entrenamiento adecuado
- Existe una caracterización de servicio para cumplir con los requisitos asociados a la cantidad de estrellas del recinto.
- Requisitos comerciales y de marketing
- Prácticas de sustentabilidad (recomendado)

Adicional a los requerimientos legales que debe cumplir Hacienda Valdeperillo, están todos los requerimientos asociados a la producción biodinámica y la certificación Demeter asociada a la viña, en donde hay una serie de

requerimientos asociados a la producción bajo estrictas normas de respeto por el medio ambiente y los alimentos producidos.

En conclusión, Chile es un país propicio para el desarrollo de negocios y emprendimiento, hoy en día goza de una estabilidad política y económica que le da tranquilidad a cualquier inversor para realizar negocios en el país. Por otra parte, Chile es un país altamente centralizado y la cercanía de Limache a grandes ciudades, beneficia el potencial de mercado de la Hacienda.

Por otra parte, Chile es un país que cuenta con un acceso a internet masificado a lo largo del país, que permite que este sea un canal de comunicación relevante al momento de entrar en contacto con los clientes.

Finalmente, hay una serie de requerimientos medioambientales y legales que se deben cumplir, los que son una oportunidad porque aseguran la sustentabilidad del negocio. Existe una gran cantidad de información de apoyo disponible para asegurar que se cumple con todo lo requerido para iniciar el negocio.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter + dos

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores tiende a ser baja, ya que la industria del vino y desarrollo de enoturismo requiere de una inversión inicial alta, en la que en al menos los primeros tres años de producción vitivinícola, no se puede generar vino.

Luego y como característica de la industria del vino en Chile, el enoturismo está en estos años comenzando a desarrollarse de manera ya definitiva y las viñas han entendido que el enoturismo es un complemento muchas veces necesario para el desarrollo del negocio principal (producción y venta de vino), por lo que aún existen viñas que no han explorado este tipo de negocio como una fuente importante incluso de marketing para las viñas. Por ende si bien la amenaza de nuevos competidores, desde la mirada de nuevas viñas es baja, si es posible que

aumente la oferta considerando las viñas que no han desarrollado enoturismo, sobre todo ahora que existe un programa nacional de desarrollo del enoturismo en Chile, llamado Enoturismo Chile, el que busca prácticamente duplicar la cantidad de gente que realiza enoturismo en Chile al año 2026.

Ilustración 6, Visión Enoturismo Chile



Fuente: www.enoturismochile.cl

Ilustración 7, Objetivos enoturismo Chile



Poder de negociación de los proveedores

En el caso de Hacienda Valdeperillo, el poder de negociación de los proveedores es alta, ya que los pocos productos utilizados que no provienen de la viña deben cumplir con una serie de requisitos para seguir los estándares de la certificación Demeter. En este sentido la cantidad de proveedores es baja lo que naturalmente deja a Hacienda Valdeperillo en una posición desventajosa al momento de negociar.

Más aún cuando Hacienda Valdeperillo, sale al mercado cuando no es capaz de generar dentro de la misma viña las materias primas necesarias para la producción, ya sea del vino o de eventuales platos y comidas que se producirán en el lugar.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, dado que existe una cantidad importante de atractivos turísticos en las zonas donde se encuentran las viñas, sobre todo en la zona donde se encuentra Hacienda Valdeperillo. Como atractivo turístico y lugar de descanso, la zona de Limache y Omué es conocida además, por un sinnúmero de complejos vacacionales que pueden ser una competencia para la Hacienda. Por otra parte, el costo de los clientes tiende a ser cero, dado que estas visitas no requieren de grandes inversiones y además las diferentes viñas que ofrecen enoturismo están cercanas entre sí (destaca el desarrollo del enoturismo en los valles de denominación de origen, como Casablanca, Aconcagua, Colchagua, entre otros).

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es muy alta en este caso, dada la gran variedad de entretenimiento que existe en la zona donde se emplaza Hacienda Valdeperillo. Si bien no hay más oferta de enoturismo por la zona más inmediata, si en las cercanías (media hora a 45 minutos de distancia), y además existe una serie de centros vacacionales que aparecen como sustitutos del servicio de enoturismo.

Ahora si el análisis va a incluir solo las viñas y el servicio de enoturismo, los productos sustitutos bajan sustancialmente, ya que la oferta en la zona por enoturismo es limitada, por lo que Hacienda Valdeperillo, viene a cubrir un espacio en la zona que no ha sido cubierto hasta ahora, por lo que si bien en la zona existe una serie de productos sustitutos, estos aparecen también como una oportunidad de ser complementarios aumentando la oferta de valor de la zona.

Rivalidad entre competidores

Con respecto al número de competidores existentes en la industria, este es alto, por lo que se está frente a una industria atomizada y con una tasa de crecimiento del mercado baja, esto se debe a que existen muchos sustitutos cercanos. Los costos fijos son bajos, ya que las viñas poseen la mayoría de los activos para empezar a ofrecer una oferta enoturística (al menos una básica).

En cuanto a las barreras de salida son bajas, ya que si, su unidad de negocio de enoturismo no es rentable ni obtiene algún otro beneficio que no sea monetario, por ejemplo, un aumento en las ventas de vinos, fidelización de clientes, mayor promoción, simplemente puede dejar la actividad de lado y volver a su negocio principal, la venta y comercialización de vinos. Las características de los productos son similares entre las distintas ofertas, lo cual hace que exista poca diferenciación. Dado lo anterior se puede concluir que la rivalidad entre los competidores existentes es alta.

Respecto de los competidores y enfocándose en las viñas de la zona de Casablanca que se han definido como competencia de HV, están las siguientes:

Tabla 1, Resumen competidores Hacienda Valdeperillo

Viña	Tipo	Venta Directa y Reservas por internet	Tipo
Antiyal	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Pequeña
Odjfell	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Pequeña
Matetic	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Emiliana	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Tipaume	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Pequeña
Koyle	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Pequeña
Francois Lurton	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Mediana
Lapostolle	Biodinámica	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Indómita	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Veramonte	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Catrala	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Pequeña
Quintay	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Mediana
Casas del Bosque	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Mediana
Loma Larga	Normal	Vino 100% Exportación, reservas directo con la viña	Pequeña
William Cole	Normal	Vino 100% Exportación, reservas directo con la viña	Pequeña
Errazuriz	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Grande
Von Siebenthal	Normal	Venta Directa y Reservas por internet	Grande

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se identifica que el atractivo de la industria es bajo, ya que existen muchas posibilidades de nuevos entrantes, gran cantidad de productos sustitutos y una alta rivalidad entre las firmas. Se puede apreciar que es complicado entrar en la industria del turismo del vino, pero se debe apelar a la diferenciación que pueda realizar una viña que desea ingresar, ya que es un punto clave. Lo anterior puede

lograr que se minimice el efecto de los sustitutos y la rivalidad, por lo cual la innovación y diferenciación es la clave en esta industria.

2.3. Competidores

En relación con el número de competidores existentes, este es alto, debido a la gran cantidad de oferta turística y enoturística que se encuentra en la zona de Limache, Olmué, Casablanca y sector de Aconcagua.

Existe una competencia directa que es asociada a las viñas que se encuentran en la zona o incluso viñas biodinámicas que están ubicadas hacia el sur de Santiago (Valle de Colchagua). El listado de viñas que compiten con Hacienda Valdeperillo, se encuentran en el Anexo 3.

Por otro lado, existe una competencia indirecta la que, si bien compite con HV, dado que son centros de recreación de la zona y pueden captar turistas que andan en busca de pasar un tiempo de descanso, hoy en día, estos competidores indirectos son a la vez, oportunidades de un complemento de oferta para la estadía de los turistas en la zona, dado que HV es la única viña que existe por el sector.

2.4. Clientes

Los consumidores de enoturismo en Chile son tanto turistas nacionales como extranjeros, habiendo grandes diferencias entre ellos, principalmente cuando se habla de gasto per cápita que realizan en sus visitas. Por una parte, el turista extranjero, gasta en promedio cerca de USD\$1.000 por visita, lo que es el doble de lo que está gastando un turista nacional (datos al año 2016). Esto representa una tendencia relevante cuando se habla de que cerca del 65% de los turistas que visitan viñas en Chile son extranjeros (el año 2016, Chile recibió aproximadamente 611.000 turistas provenientes de fuera del país).

En cuanto al perfil del turista extranjero, éstos son personas principalmente entre 25 y 59 años, casi el 60% viaja con su pareja, y un 20% con amigos, por ende,

casi el 80 % de las visitas son adultos. Planifican su viaje principalmente por Internet (40%). El 52% de las visitas son mujeres, el 70% compra entre 1 a 2 botellas de vino, el 37% son entendidos en el vino sin educación en enología y un 17% cuenta con educación en enología. Además, son profesionales, con ingresos medio alto y alto, segmento clásico, upscale y lujo. La principal razón de viaje son vacaciones y buscan probar gastronomía local y vinos chilenos. Los principales destinos son Santiago, Valparaíso y Viña del Mar.

El perfil del turista nacional, son profesionales con ingresos medio-alto, alto, se agrupan en dos segmentos de edad, entre 25 y 35; y 35 y 55. y el 75% lo hace en parejas y amigos. El 60% contrata a través de tour operador, y el restante por internet.

Los enoturistas entre 25 y 35 se caracterizan por ser profesionales con ingresos medio-alto, alto. La mayoría de los casos con estudios de postgrado en el extranjero. Ejecutivos o emprendedores, con alto consumo tecnológico y digitalizados. Informados y en busca de nuevas experiencias. Con interés en actividades o deportes al aire libre. Valora lo natural pero también lo innovador.

Los enoturistas entre 35 y 55 se caracterizan por ser por ser profesionales con ingresos medio-alto, alto, con postgrado. Ejecutivos, emprendedores, empresarios. Puede tener negocios en la zona central, en vacaciones pasa por la zona para llegar a su lugar de destino. Busca calidad en la oferta, Disfrutar del ocio y tranquilidad, aprecia el paisaje. Viajan principalmente en pareja o con amigos. El 51% son hombres. El 42% son interesados en el vino, sin formación en enología y un 26% sin ningún tipo de formación enología.

Dentro de este grupo de turistas aparece un segmento principal adicional que son los turistas más expertos en el mundo del vino, estos turistas se caracterizan por ser muy exigentes, en cuanto a la experiencia que desean vivir asociada al vino. Este grupo es similar en rango etéreo al grupo mencionado previamente.

Existe un segundo grupo de segmento de clientes, que son jóvenes entre 25 y 35 años, también de ingresos medio alto y alto, de rangos ejecutivos medio altos, siendo estos profesionales en su mayoría. En esta línea podemos encontrar que este segmento de cliente, en general le gustan los deportes o alguna actividad al aire libre. Este segmento, también viaja bastante por trabajo. Este segmento realiza enoturismo, de forma solitaria, en pareja o con amigos y también puede realizarlo en familia con niños pequeños.

Respecto del tamaño de mercado, tomando como base lo publicado en la página web de Enoturismo Chile que tomó como referencia, antecedentes de la Subsecretaría de Turismo de Chile (SST), podemos establecer que el mercado del enoturismo en Chile al año 2016, era de US\$234.033.624. Del total de visitas durante el año 2016, el 28% estuvo concentrada en el valle de Casablanca, lo que implica que hay un mercado aproximado de U\$65,5 MM.

Este valor de mercado se compone en un 35% de turistas nacionales y un 65% de turistas extranjeros, teniendo un total de turistas el año 2016 de 945.532 personas, habiendo tenido una población potencial de turistas durante el año analizado de 264.749 personas.

El gasto promedio por usuario nacional es de US\$150,2, mientras que el gasto promedio de un turista extranjero es de US\$300,6.

Dadas las condiciones, que se presentan, se identifican dos segmentos de cliente, a continuación, el detalle de cada uno de ellos:

Segmento 1: Este segmento está enfocado en jóvenes profesionales ejecutivos de rango medio, medio alto, entre 28 y 36 años que son conocedores del vino. Generalmente es un segmento que está en pareja, sin hijos o familia con niños pequeños. Este segmento gusta del medio ambiente y actividades al aire libre.

Segmento 2: Este segmento está enfocado en un segmento de mayor edad, desde los 45 años, son profesionales, con estudios de postgrado, con cargos

ejecutivos, con ingresos altos y medio altos. Son profesionales con familias e hijos adolescente, por lo que viajan en pareja generalmente. Son personas que gustan del vino y de la desconexión de la ciudad durante los fines de semana. Buscan un ambiente tranquilo, sin grandes distracciones (disfrutan del silencio).

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La empresa entregará a sus usuarios un servicio de Enoturismo Biodinámico emplazado en la zona de Limache, a pasos del Valle de Casablanca (Región de Valparaíso). Equidistante entre Aeropuerto internacional y Valparaíso.

HV entregará una experiencia de enoturismo al usuario, donde vivirá una reconexión con la naturaleza y con los procesos productivos de una viña bajo la filosofía biodinámica, respetando el entorno las formas del paisaje original, en que los procesos operativos no se utilizan químicos ni pesticidas para el control de plagas y malezas, con estas medidas se mejora la calidad de los productos y se genera un equilibrio natural del ecosistema dentro de HV, el cual es el mayor valor a compartir con los usuarios y la ventaja competitiva dentro las alternativas ofrecidas por los competidores.

3.1. Modelo de negocios

La base de la propuesta de valor son el segmento de cliente al cual apuntamos, serán ellos los que valoraran la oferta, este segmento se identifica y prefiere una viña biodinámica, por el significado y valor que entrega esta experiencia, porque ellos son usuarios activos en exigir a sus empresas elegidas respeten la RSE, Responsabilidad Social Empresarial, esto manifestado en actividades concretas y demostrables en el respeto del medio ambiente, los derechos de los trabajadores, y finalmente respetar y participar del desarrollo de la comunidad en la que se está inserta. Los clientes son nacionales y extranjeros, pertenecen a grupos socioeconómicos medio-alto, alto, son profesionales que prefieren viajar solos, en pareja o en grupos de amigos, buscan desestresarse en lugar conectados con la naturaleza.

Los clientes sabrán de HV por los siguientes canales; páginas de turismo en la web, en medios masivos como Instagram, Facebook, entre otros. El levantamiento

realizado, indicó que es el medio usado para buscar las alternativas de entretenimiento. Se realizará publicidad en hoteles en Santiago, Valparaíso y Viña del Mar, dirigida principalmente a visitantes extranjeros en la zona de la costa. Otra alternativa será a través de oficinas turísticas en Santiago y Valparaíso., además de la boca en boca, una vez se lleve tiempo en el mercado, a través de recomendaciones, será la mejor publicidad.

El relacionamiento con los clientes será B to C, directamente con el usuario a través de los canales ya mencionados, se apelará a su emocionalidad para cautivar su atención con esta experiencia, se sentirán parte de un trabajo en pro de la comunidad, ambiente y sociedad en que está inserto HV.

En el modelo de negocio los aliados claves serán; la comunidad, proveedores orgánicos, hoteles, empresas turísticas. En la comunidad buscaremos principalmente a los trabajadores, a quienes se profesionalizarán y desarrollarán sus habilidades. Se buscará desarrollar proveedores con lineamientos Biodinámicos y orgánicos además de buscar los ya instalados, para que los productos y servicios sean atendidos con productos con los mismos estándares, esto responde a la coherencia del modelo de negocio en todas las direcciones.

Ilustración 8, Canvas Modelo de Negocios Enoturismo HV

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Área vitivinícola de Hacienda Valdeperillo Hoteles seleccionados Proveedores de alimentación orgánica (Ej. carne, huevos leche, frutas y verduras) Empresas, que realicen actividades al aire libre (team building) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio de Comida Servicio de entretenimiento (tour + excursiones) Mantenimiento área no vitivinícola Capacitación personal en concepto biodinámico Relacionamiento con OTAS Actividades de fidelización Control de calidad Relacionamiento con portales de agendamiento <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Activo Hacienda Valdeperillo (vitivinícola y no vitivinícola) Chef Restaurant con experiencia en biodinámica Personal con experiencia en biodinámica Ubicación de la viña Variedad y originalidad de la experiencia 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Consiste en entregar un servicio que busca darle al usuario una experiencia, en el que vivirá una reconexión con la naturaleza y con los procesos productivos biodinámicos de una viña, que respeta las formas del paisaje original, evitando la intervención del lugar más allá de lo necesario.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Página web turismo y especializadas en vinos Páginas de reservas y comentarios por internet Servicio de atención al cliente Emailing para usuarios Servicios de post venta <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Páginas de reservas por internet Hoteles Operadores turísticos Venta directa en HV 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Adultos sobre 30 años (sin límite de edad superior) Profesionales / empresarios Niveles de ingresos medio /alto y alto Nacionales y Extranjeros Personas solteras o en pareja (principalmente sin hijos o hijos sobre 15 años) Con preferencias por algún deporte o actividades al aire libre Que tengan gustos por viajes y predisposición a vivir nuevas experiencias Personas que vivan en grandes ciudades
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y cuidado de instalaciones (hotelería + restaurant) Mantenimiento y cuidado área no vitivinícola Gastos de personal Insumos para alimentación Publicidad 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitas y actividades asociadas a actividades de enoturismo Arriendo del lugar para eventos Restaurant 		

Fuente: Elaboración propia

Actividades claves del negocio serán; entregar servicio de restaurant, eventos y turismo en un entorno con lineamientos biodinámico y enmarcados en los lineamientos de RSE.

Tanto en las actividades en terreno, el restaurant y el potencial hotel, se buscará contar con instalaciones sustentables que generen energías renovables con paneles solares, dispositivos eólicos, entre otros, tomando en consideración actividades como la reutilización de aguas negras, compra de materiales reutilizables, no uso de plásticos ni materiales desechables. En las actividades claves en el turismo, se verán reflejadas en la enseñanza del cuidado del medio ambiente, cómo se producen y cultivan los productos en forma sustentable y biodinámica.

Los recursos claves de las propuestas radican principalmente en su ubicación equidistante tanto de Santiago como de Valparaíso, de fácil acceso, con carreteras nuevas, lo cual facilita la llegada de turistas extranjeros y nacionales. Otros recursos claves para levantar la propuesta de valor en HV son los cultivos

vitivinícolas y otros cultivos biodinámicos como; hortalizas, frutas y hierbas, y la crianza de animales que son parte del ecosistema que se generan en HV. El personal contratado e instruido en los conceptos de responsabilidad social empresarial y agricultura biodinámica serán el recurso más valioso para mantener la propuesta de valor y que esta experiencia entregada por HV sea leída en 360° por el cliente, y que cada rincón hable de la propuesta.

La estructura de costos se levanta principalmente en los costos asociados a la entrega del servicio de restaurant y turismo y el mantenimiento del HV. Para ello se requiere de personal contratado para las diferentes funciones y materiales e insumos. La estructura de los ingresos será, a través de la venta de los servicios de restaurant, turismo y arriendo de espacios principalmente.

La propuesta de valor se consolida con cada elemento clave que la conforma, seleccionado con detalle para dar respuesta a la motivación ética de entregar un servicio turístico responsable social y ambiental a los usuarios.

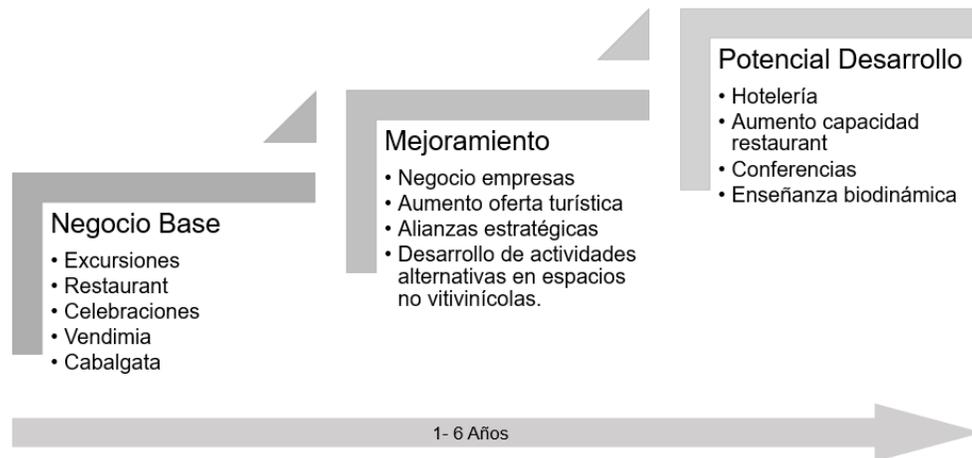
3.2. Descripción de la empresa

La propuesta de Enoturismo Biodinámico en HV cuenta con dos hectáreas de plantaciones de viñas, en producción bajo los conceptos biodinámicos, una planta de producción de vinos. Sin embargo, lo más importante, es que se ha desarrollado siguiendo los lineamientos biodinámicos, siempre considerando realizar mínimos cambios a la forma natural del paisaje, porque existe un claro lineamiento de respeto al entorno natural donde está inserto HV. Además, HV contará con instalación de restaurant con arquitectura, diseño y decoración acorde a los lineamientos de la propuesta de valor que entregamos a los usuarios. Los productos generados en el restaurant serán preparados con productos orgánicos y biodinámicos, favoreciendo una alimentación gourmet sana y nutritiva.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento

La visión global del negocio considera entregar una experiencia completa en el enoturismo biodinámico, entregando desde la opción de hacer desde tour por el día, hasta en un futuro, alojar varios días en HV. Durante el día, se entregará servicio inicial, que consta de tours por la viña, explicando cómo funciona la agricultura biodinámica, las etapas del proceso, los rincones con sus secretos, todo ello a través de la experiencia vivida en HV, se mostrará el cultivo de las vides, la producción del vino, embotellado y etiquetado.

Ilustración 9, Escalamiento enoturismo HV



Fuente: Elaboración propia

El escalamiento proyectado comenzará en una primera etapa con el servicio de restaurant, entregando servicio de alimentación vinculado con productos locales y biodinámicos, atendidos con personal local. Como etapa intermedia se plantea, principalmente el robustecimiento de la oferta actual (inicial) de servicios de enoturismo, además del aprovechamiento de toda la zona no vitivinícola que apalanquen la visita a la viña. Por último, ya en una etapa de potencial desarrollo y madurez, se plantea la opción de agregar hotelería a la oferta turística (siempre en la línea biodinámica) y además se plantea que la viña se transforme en un

referente nacional y continental en desarrollos y cultivos biodinámicos, por lo que HV también puede comenzar a incursionar en la enseñanza de la metodología.

3.4. RSE y sustentabilidad

La propuesta de valor de esta empresa se levanta en las bases de la Responsabilidad Social Empresarial. Cada actividad responde a lineamientos propuestos por la RSE, como ser respetuosa con el ecosistema, la comunidad y medioambiente.

Los cultivos tanto de vides como de plantas, hierbas, frutas y verduras en HV son bajos lo criterios planteados por la agricultura biodinámica, que como en otras formas de agricultura ecológica, evita el uso de fertilizantes, pesticidas y herbicidas industriales, y se diferencia de otros tipos de agricultura ecológica en el uso de preparados vegetales y minerales como aditivos para el compost y aerosoles para el terreno, así como en el seguimiento de un calendario de siembra basado en el movimiento de los astros.

HV operará bajo lineamientos éticos y morales estrictos con estándares europeos, los que permitirán operar la viña y toda la hacienda, respetando su ecosistema, esta estrategia junto a la RSE permitirán:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveer un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras; y
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

- **Credibilidad:** la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

De acuerdo con lo analizado en la encuesta realizada para este proyecto y con el estudio de la industria que se realizó, se establecen tres grandes etapas, asociadas a los objetivos del marketing. Las tres etapas son:

1. Conocimiento
2. Penetración e internacionalización
3. Estabilización y desarrollo de clientes

El objetivo que tiene la etapa de conocimiento tiene que ver con dar a conocer HV, fuertemente apalancado en el vino y en su calidad. Por otro lado, se debe destacar también el proceso productivo biodinámico que se realiza y la zona en la que se desarrolla esta viña. Uno de los temas relevantes que arrojó la encuesta fue que la gente realiza enoturismo principalmente por conocer la zona en la que se encuentra ubicado el lugar. Asimismo, una viña en el sector de Limache/Olmué viene a complementar una oferta turística importante en la zona compuesta principalmente de centros de eventos, centros vacacionales, cabañas, entre otros.

En cuanto a la penetración e internacionalización, esta etapa busca consolidar la clientela inicial, busca conseguir además clientes que comiencen a visitar la viña y elegir sus productos de una forma más recurrente. Esta etapa contempla también, un aumento en la oferta de servicios de HV, aprovechando la escalabilidad que tiene el negocio. Por último, en la fase de penetración, se espera que la hacienda esté preparada para recibir al cliente extranjero, esto implica, tener guías bilingües.

Por último, ya en la etapa de estabilización y desarrollo de clientes, se busca generar una relación más cercana con el cliente, en el que HV sea capaz de identificar claramente los gustos del cliente y preparar las visitas de manera de ajustar la oferta a lo que requiere el usuario específicamente. Por otra parte, esta

etapa va acompañada de un esfuerzo de postventa y contacto periódico con el usuario.

El detalle de los objetivos por etapa se detalla a continuación:

Tabla 2, Objetivos de Marketing Enoturismo HV

Objetivo de Marketing	Descripción	Unidad de Medida	Meta
Conocimiento - Revistas masivas	Presencia en revistas especializadas en vino. Como reportaje o auspicio.	Cantidad de menciones asociadas a Hacienda Valdeperillo	Uno por mes. Esto se debe mantener por los primeros doce meses del desarrollo enoturístico de la viña.
Conocimiento - Participación en ferias de vino	Presencias en ferias de vino o catas	Participación en ferias	Una participación cada dos meses. Esto se plantea realizar durante los primeros 24 meses del desarrollo enoturístico.
Conocimiento - Asociación con otros centros recreacionales	Generar asociaciones o alianzas estratégicas con centros	Cantidad de alianzas creadas	Cuatro alianzas por mes durante los primeros 12 meses de enoturismo de

	recreacionales de la zona. Presencia y parte de la oferta turística de hoteles de Santiago, Valparaíso y Viña del Mar.		la viña.
Conocimiento - Presencia en redes sociales	Creación de perfiles y cuentas en redes sociales (RR.SS), que permitan un contacto directo con el usuario. Las RR.SS a crear son: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, TripAdvisor.	Publicaciones periódicas en todas las redes sociales creadas.	Publicación cada 3 días en RR.SS en al menos 2 plataformas, durante todos los años de desarrollo enoturístico.
Conocimiento - Vinculación con el medio	Relación estratégica con la Municipalidad de Limache, con	Participación en programas desarrollados por	Participación y auspicio en un evento mensual al menos, por todo el

	participación en actividades de esparcimiento organizadas por el municipio.	Limache.	tiempo de desarrollo enoturístico.
Penetración de mercado - Fortalecimiento biodinámico	Reconocimiento por parte de los usuarios de la característica biodinámica de HV	Porcentaje de clientes que reconocen a HV como HV.	60% de reconocimiento al mes de desarrollo enoturístico.
Penetración de mercado - Diversificación de servicios	Aumento de la oferta de servicios enoturísticos que desarrolla la viña	Cantidad de servicios nuevos generados.	Un servicio adicional cada 4 meses, durante los primeros 2 años.
Internacionalización - Captación de clientes	Transición de disponibilidad de servicios al inglés	Cantidad de servicios en terreno y online, disponibles en inglés	Todos los servicios disponibles en inglés a los 18 meses de desarrollo enoturístico.
Estabilización - Servicio Post Venta	Generación de contacto post venta con el	Generación de campañas CRM, inbound o	Realización de una campaña al mes.

	usuario	outbound.	
Estabilización - Seguimiento de servicio	Evaluación de resultados y satisfacción por servicios prestados	Porcentaje de satisfacción de usuarios	Sobre el 80% de satisfacción de usuarios por servicios prestados.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de segmentación

El posicionamiento en el mercado del servicio que será entregado por HV, residirá en usuarios que están bajo los siguientes elementos de segmentación:

Segmentación geográfica:

- Usuarios Nacionales: V Región y Región Metropolitana. Por su cercanía a HV. Sin embargo, no se contempla usuarios de otras regiones más alejadas.
- Usuarios Internacional: Principalmente turista proveniente de Brasil y turistas estadounidenses y europeos. De estos países son principalmente los turistas extranjeros que ingresan a Chile.

Segmentación demográfica:

- Edad: entre 25 y 59 años.
- Ingresos económicos: Alto a nivel nacional y medio - alto, alto a nivel internacional.
- Estado Civil: Casados o en pareja.
- Ciclo de vida familiar: Parejas viajando sin hijos, ya sea porque no los tienen o porque ya están adultos.
- Educación/Ocupación: Profesionales, principalmente con postgrados.

Segmentación psicográfica:

La segmentación psicográfica considera en una primera parte a los adultos-jóvenes, que está compuesto por ejecutivos o emprendedores, con alto consumo tecnológico y digitalizados, sin embargo, altamente conscientes con los lineamientos ético-morales de la RSE y que empatice con los productos orgánicos y biodinámicos. Estos usuarios están informados y en una permanente búsqueda de nuevas experiencias. Con interés en actividades y deportes Outdoor. Valora lo natural pero también lo innovador.

Por otra parte, el grupo más adulto del segmento busca calidad en la oferta, disfrutar del ocio y tranquilidad, aprecia el paisaje y al igual que el segmento anterior valoran y son respetuosos de los lineamientos éticos morales de la RSE y productos orgánicos y biodinámicos, dispuesto a pagar un poco más si se garantiza su origen libre de químicos y producidos en forma armónica con el medio ambiente.

En ambos grupos, se encuentran personas sensibles y que empatizan con los efectos del medio ambiente, con la participación de la gente de la localidad de Limache y alrededores, buscan disfrutar de la naturaleza en su estado original, interactuar con la gente, entender los procesos de la agricultura biodinámica, disfrutan de los procesos productivos en forma artesanal.

Son personas que cuestionan los procesos industriales y masivos, que atentan con la biodiversidad natural de los paisajes. Con el uso de químicos, el manejo genético de semillas y abuso de trabajadores agrícolas, para aumentar y garantizar la producción agrícola. Y por el contrario promueven el comercio justo y están dispuesto a pagar más por productos y experiencias que alineen con la RSE.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Hacienda Valdeperillo se diferencia de su competencia principalmente por ser una viña 100% Biodinámica, operada y atendida por sus dueños. HV no busca producir masivamente, y no realizará ningún cambio o gestión en la viña, que implique saturar los terrenos y solo llegará al nivel de producción que le permita el equilibrio natural de la hacienda, lo cual implica la producción de hierbas para los abonos, cumplir con el plan de plantación que permita el equilibrio natural de cada especie existente en HV y que favorezca la producción de la viña. Además, los servicios que entrega HV están 100% alineados con los procesos biodinámicos y lineamientos ambientales, y éticos morales de la RSE, como integrar a la comunidad, integrar mujeres en diferentes labores, ahorro de energía y agua, entre otros. Siendo todos elementos parte de la experiencia y por ende traspasados al usuario. Para más detalle de lo servicio y las diferencias con respecto a la competencia se enumeran las macro características que lo hacen una propuesta diferenciada:

- Biodinámico
- Oferta de servicios a requerimiento y flexible
- Único en la zona
- Calidad del vino asociado al campo
- Ser parte del proceso productivo

Una característica relevante de la oferta de servicios de HV es que todos los servicios deberán ser reservados mediante las diferentes plataformas que se disponen. Esto permitirá asegurar la calidad e individualización de los servicios prestados, dado que HV se asegurará de tener expertos en cada uno de los servicios que se ofrecen. Por otra parte, esta modalidad de reserva le dará al usuario una flexibilidad distintiva respecto de otras viñas competidoras, ya que podrá hacer requerimientos especiales en caso de que así lo deseen, por tanto, si bien HV ofrecerá una serie de servicios de lista, todos ellos podrán ser adaptados

según los requerimientos de cada visitante. Esto adicionalmente tiene beneficios para la viña, ya que le permitirá bajar los costos fijos asociado principalmente a personal de planta que no será necesario mantener bajo esta modalidad.

Los servicios en la viña serán provistos en español e inglés cuando así se requiera. Cualquier otro idioma, podrá ser requerido y programado con la debida anticipación entre la Viña y el interesado.

Entre los servicios principales a ofrecer por la viña están:

Tours guiados + Degustación: Estos tours serán uno de los principales atractivos de la viña, el que va a consistir en recorrer la viña y los cultivos biodinámicos, explicar qué es la biodinámica con ejemplos, y cómo se aplica en el proceso vitivinícola. Estos tours incluirán también el uso de una zona de relajación y meditación en la viña de no más de 20 minutos. Luego de recorrer la viña estará dispuesto para el usuario una degustación de los vinos que produce la viña, acompañado de productos de la zona. En ese lugar el usuario tendrá además la opción de poder comprar los productos degustados.

Almuerzo campestre: Este almuerzo será un servicio que busque destacar las bondades de la comida de la zona, sumado a toda la experiencia y cocina biodinámica. Se incluirá una botella de regalo de HV. Los menús serán menús fijos en donde el cliente tendrá alternativas que seleccionar previamente.

Atardecer a caballo: Esta actividad consiste en un paseo guiado por la viña y el fundo de HV. El paseo terminará con una degustación de los vinos de la viña. Este servicio se ofrecerá dependiendo de la cantidad de reservas que se tengan para la fecha y hora indicadas.

Picnic romántico: Este atractivo consiste en una canasta preparada con productos de la zona incluyendo vino de HV. Este picnic se podrá realizar en cualquier parte que el usuario lo desee.

Actividades de enoturismo para empresas: Existirá también el servicio de actividades de enoturismo enfocadas en empresas. Estas actividades tendrán foco en el desarrollo profesional y liderazgo. Estas actividades serán coordinadas y dirigidas por un equipo experto que trabajará en coordinación con HV. Todas las actividades serán ajustadas con la empresa o personas que contraten este servicio.

Festejo de cumpleaños: HV se podrá reservar para celebraciones de cumpleaños previa reserva del lugar. Este servicio será altamente personalizado y dependerá del cliente los servicios y lugares a utilizar de la viña.

Clases de cocina: Considerando todos los cultivos que existen en la viña, estará disponible también el servicio de clases de cocina, altamente enfocado en las materias primas que la antroposofía y la agricultura biodinámica fomentan. Estas clases se harán en grupos con una cantidad mínima de personas a definir.

Vendimia: Los clientes podrán también ser un participante activo del proceso de la vendimia en los meses que esta actividad se realiza. En ella las personas que visiten la viña, serán parte del proceso de recolección de uva e inicio del proceso de generación de vino. Además, en esta actividad los participantes tendrán la opción de degustar el vino de HV y tendrán una explicación de los procesos biodinámicos que desarrolla la viña.

Actividades de relajación: Estará disponible en la viña también la opción de realizar actividades de relajación tales como yoga, reiki, meditación u otras. Dado el sello que tendrá la viña de que es altamente flexible a los requerimientos del cliente, existirá la opción en esta alternativa que el usuario pueda requerir un servicio específico, que luego la viña se encargue de tener disponible.

En todas estas actividades el usuario podrá disfrutar de las dependencias de Hacienda Valdeperillo, donde siempre serán recibidos por un equipo del campo,

que les hará una breve introducción a lo que es la Hacienda y la producción biodinámica (esta introducción se hará inicialmente en inglés o en español).

Luego dependiendo de la actividad escogida, se buscará entregar conocimientos de la forma de producción de la viña, cuidando que no sea una clase, evitando abrumar con información al usuario. Vale recalcar que la oferta turística de la viña estará basada en el tipo de producción biodinámica y su base en la antroposofía. El usuario en Valdeperillo, estará inmerso en una viña con principios asociados al comercio justo, al respecto por la tierra y por las personas, entre otros conceptos.

Esta experiencia Valdeperillo biodinámica será la clave de la diferenciación en el servicio ofrecido, dado que como parte del estudio de mercado se ha concluido que los servicios de enoturismo que se realiza en Chile, es un servicio que se ha “commoditizado”, es decir una variada oferta de servicios en las distintas viñas sin mayores diferencias (salvo contadas excepciones).

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio debe estar fuertemente alineada con los objetivos de marketing planteados en el punto 3.1, es decir, la estrategia responderá a una fase inicial agresiva en cuanto a precio, que apalanque principalmente el dar a conocer HV y la zona en la que se encuentra.

Es por esto por lo que inicialmente se plantea un precio que asegure un margen para HV, pero que asegure un flujo de gente considerable de manera de conseguir uno de los principales objetivos de la fase inicial de la viña. Dado que la primera fase de enoturismo que realizará la viña será con pequeñas adecuaciones a lo que hoy tiene, los costos del desarrollo del enoturismo son bajo lo que va a permitir asegurar un precio competitivo. Este tiempo permitirá también ir ajustando la oferta de servicios en cuanto a su cantidad y calidad de este, buscando balancear los conceptos biodinámicos que se utilizan en la viña, con lo que ofrece el mercado del enoturismo hoy en Chile.

Ya con la viña dada a conocer y con un flujo de gente constante visitando la viña, la estrategia de precio, debe cambiar a una estrategia asociada al valor que tiene el enoturismo en HV para el consumidor, es decir, los precios se espera que en esta etapa aumentan considerando además que HV tiene como objetivo en esta etapa abrirse al mercado internacional (de acuerdo al estudio de mercado realizado, los turistas extranjeros gastan dos veces lo que gasta un turista nacional por visita a una viña).

Lo que se busca que el cliente comience a valorar, en esta etapa es la experiencia de estar en una viña boutique, en la que los procesos se realizan bajo el concepto de la biodinámica.

Este potencial aumento de precio va a permitir también, ampliar y mejorar la calidad del servicio prestado, abriendo nuevas estrategias de comunicación con el cliente y un servicio de post venta en el que HV genere una relación de largo plazo con los usuarios.

4.5. Estrategia de Distribución

El lugar donde se vivirá la experiencia de Enoturismo Biodinámico será sólo en HV, por tanto, la estrategia de distribución se enfocará en cómo entregar el servicio de turismo en la viña. En este sentido la estrategia estará marcada por una atención personalizada que irá acompañada de un modelo de actividades en que el usuario tenga una oferta flexible de atractivos que puedan ser agendados previamente.

En este sentido el servicio comenzará idealmente mediante la visita del cliente a la página web de HV haciendo la reserva de los servicios que va a requerir en la viña, para luego enfocarse en una atención personalizada al momento de que las personas lleguen al lugar.

Para vivir la experiencia en la viña se buscará que los grupos de personas que realicen las actividades no sean de más allá de diez personas (salvo excepciones,

por número de personas en un grupo, grupo familiar u otra razón que lo amerite), con esto se busca entregarle al cliente una experiencia personalizada, en la que también HV se asegure de que entrega los mensajes que quiere entregar, con los tiempos suficientes para que la experiencia sea una conversación amena en donde haya una participación activa de los visitantes.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas de HV, estará fuertemente alineado a los objetivos de marketing planteados.

En la primera etapa planteada de conocimiento, se busca dar a conocer HV, con una presencia importante en redes sociales e internet en general, desarrollando una página web atractiva para el usuario que sea capaz de captar la atención de los futuros clientes. El sitio web permitirá agendar visitas y actividades en la viña, esto a su vez será diferenciador respecto a las otras viñas que realizan enoturismo en la zona.

En paralelo, la comunicación se basará en la presencia de HV en diferentes revistas especializadas y ferias de vinos, donde se apalancará el conocimiento de la viña y las actividades que se pueden realizar, en la calidad del vino que se ofrece. Incluso se buscará la participación de HV en programas de televisión nacionales que busquen dar a conocer la viña y sus características.

Una tercera forma de dar a conocer y comunicar la viña será mediante la línea de extensión, que buscará generar alianzas de colaboración con diferentes centros recreacionales de la zona, hoteles de Viña del Mar, Valparaíso y Santiago y por último se buscará generar una alianza con la Ilustre Municipalidad de Limache, de modo que HV actúe como un embajador y representante de la zona (uno de los principales motivadores de la gente para realizar enoturismo, es precisamente el conocer la zona).

En cuanto a la estrategia de ventas, se destacan tres canales principales:

1. Agendamiento y reserva de actividades mediante la página web de HV.
2. Reserva de paquetes turísticos en hoteles.
3. Visitas sin reserva directamente en HV.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Respecto del tamaño de mercado se ha calculado en base a información disponible principalmente en www.enoturismochile.cl y el estudio de mercado realizado durante los meses de diciembre 2018 y enero 2019 a 114 personas.

Basado en estas fuentes el tamaño de mercado para enoturismo en Chile al año 2016 estaba compuesto de la siguiente manera:

Tabla 3, Tamaño de mercado enoturismo Chile

Turista	Cantidad Turistas	Gasto Per Cápita (USD)	Total 2016
Extranjeros	611.800	\$ 300	\$ 183,540,000
Nacionales	333.732	\$ 150	\$ 50,059,800
	945.532		\$ 233,599,800

Fuente: Estudios realizados por agrupación Enoturismo Chile publicadas en su página web

Con esta información se concluye que el tamaño total del mercado de enoturismo en Chile es aproximadamente \$234 MUSD al año 2016.

En relación con la distribución de enoturistas por valle, esta se reparte de la siguiente manera:

Tabla 4, Distribución de mercado enoturista por valle

Casablanca	Maipo	Colchagua	Otros
28%	45%	18%	9%

Fuente: Estudios realizados por agrupación Enoturismo Chile publicadas en su página web

Considerando esta información, se concluye que el mercado de enoturismo en la zona de Casablanca que es donde se encuentra ubicada HV es de \$65 MUSD.

Por último, basándose en la encuesta realizada y considerando que el 62% de los encuestados valora los conceptos de comercio justo y respeto por el medio ambiente y las personas, se llega a que el mercado para HV en la zona de Casablanca es de \$36 MUSD, por el que 15 viñas más de la zona están compitiendo.

Si se consideran las expectativas de crecimiento del mercado del enoturismo en Chile y manteniendo el resto de las variables constantes (distribución de turistas extranjeros y nacionales, gastos por turistas, distribución por zonas vitivinícolas, entre otros), se establece que el mercado en Casablanca podría ser de \$65 MUSD al año 2025.

Esta proyección se realiza, principalmente en función de los datos que han arrojado la encuesta que se realizó durante los meses de diciembre 2018 y enero 2019.

Respecto de la proyección de la demanda, se establece que hay un mercado en la zona de Casablanca que HV puede captar de:

Tabla 5, Proyección de mercado enoturista Valle Casablanca

Año	Tamaño Mercado (USD)
Año 1	\$ 2.416.954
Año 2	\$ 3.035.284
Año 3	\$ 3.653.614
Año 4	\$ 4.271.944
Año 5	\$ 4.890.273

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing está alineado con los objetivos de marketing planteados previamente.

Tabla 6, Presupuesto Marketing (5 años) Enoturismo HV

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Google AdWords	\$3.000.000	\$3.300.000	\$3.630.000	\$3.993.000	\$4.392.300
Página web	\$1.500.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Redes Sociales	\$3.000.000	\$3.300.000	\$3.630.000	\$3.993.000	\$4.392.300
Ferias	\$3.000.000	\$3.500.000	\$1.000.000		
Folletería	\$750.000	\$500.000	\$500.000	\$250.000	\$250.000
Auspicio Municipalidad	\$2.000.000	\$2.200.000	\$2.420.000	\$2.662.000	\$2.928.200
Adm. Contenidos	\$3.000.000	\$3.600.000	\$4.320.000	\$5.184.000	\$6.220.800
Merchandising HV	\$1.020.000	\$1.020.000	\$1.020.000	\$1.020.000	\$1.020.000
	\$17.270.000	\$18.420.000	\$17.520.000	\$18.102.000	\$20.203.600

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto propuesto resume, los principales gastos asociados a la gestión de marketing que permitirá lograr los objetivos de negocio y objetivos de marketing propuestos.

5. Plan de Operaciones

Hacienda Valdeperillo buscará principalmente realizar sinergias con el negocio vitivinícola, compartiendo recursos en funciones que debe realizar la viña, tales como procesos de contabilidad, asesoramiento legal, abastecimiento, entre otras.

De esta manera se establece además que la hacienda, realizará una oferta directa en la viña, siempre por reserva, lo que le permitirá a la viña tener una oferta flexible de servicios.

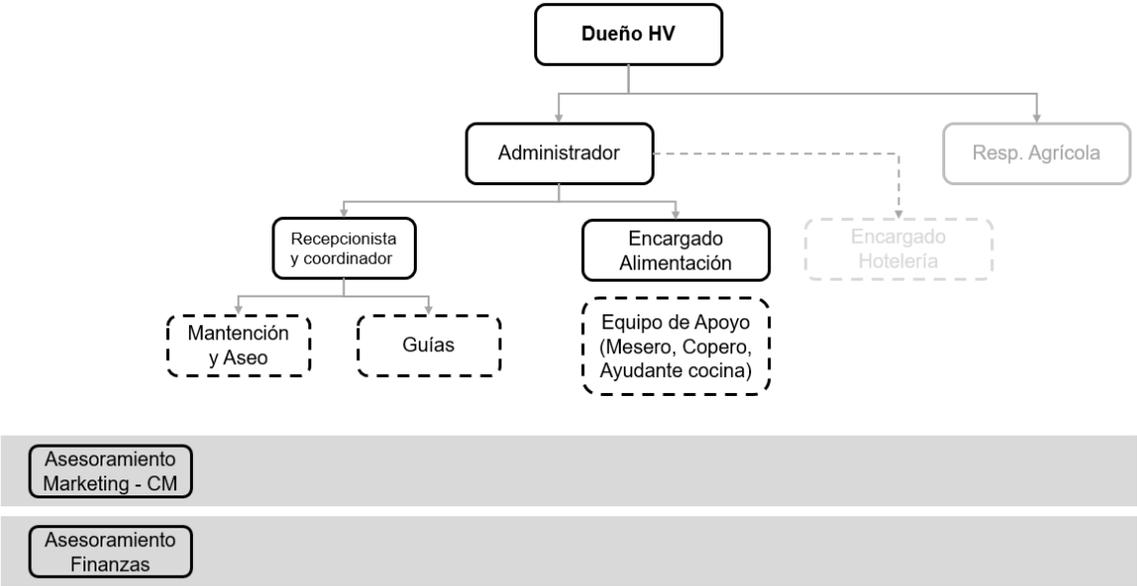
Como parte de las operaciones de Hacienda Valdeperillo, es clave su vinculación con la comunidad y la municipalidad, ya que se busca por medio del enoturismo, potenciar la fuerza laboral de la zona, desarrollando y entrenando a las personas que se requieran para trabajar en la viña y por otro lado, Limache será la zona donde Hacienda Valdeperillo va a ir a buscar sus principales materias primas que no sea capaz de poder generar en la misma viña, por medio de sus cultivos biodinámicos.

Por último, se plantea en Hacienda Valdeperillo, un negocio escalable, donde la oferta de servicios y atractivos sea capaz de ir creciendo en la medida que el conocimiento de la viña va aumentando, de esta forma se busca no sobrecargar de una alta inversión inicial a la viña y al mismo tiempo darle la flexibilidad necesaria para ir acomodándose a las diferentes tendencias y requerimientos de los clientes.

La dotación requerida para funcionar en HV estará agrupada por negocios, estos son; tours diarios, restaurante y potencial hotelería (no considerado en esta evaluación), además debemos tener en consideración que el negocio de producción de vino y cuidado de la viña están fuera del alcance de este análisis.

La estructura organizacional propuesta es la siguiente:

Ilustración 10, Estructura Organizacional Hacienda Valdeperillo



Fuente: Elaboración propia

Además, la viña como parte de su estricto control de costos fijos, va a buscar tener guías turísticos o ayudantes para el restaurant, tipo “pool” de manera de que en función de la demanda y la necesidad por estos servicios, HV va a ir a buscar estas personas.

6. Plan Financiero

El análisis financiero, se basa en la estrategia de negocio planteada previamente en el presente documento.

Los supuestos considerados para realizar la evaluación económica se encuentran en los anexos del documento.

El proyecto se financiará con aporte de capital del propietario, los que se usarán principalmente en instalaciones para dar inicio tanto al servicio de los tours como del restaurant. Las inversiones principales se realizarán el año cero y e segundo año de operación de enoturismo en HV

En cuanto a los ingresos, estos se encuentran dados principalmente por las actividades de enoturismo y luego se espera que el restaurant prácticamente duplique estos. Se adjunta a continuación tablas con los ingresos por negocio, Tour, Restaurant y los ingresos complementados entre ambos negocios:

Estimación de ingresos promedio para el negocio de los Tour y restaurant:

Tabla 7 Ingresos totales por año Hacienda Valdeperillo,

INGRESOS TOUR+REST	1	2	3	4	5
TOUR	72,000,000	72,000,000	131,040,000	131,040,000	176,400,000
RESTAURANT	-	-	171,432,000	208,080,000	254,760,000
TOUR + RESTAURANT	72,000,000	72,000,000	302,472,000	339,120,000	431,160,000
INGRESOS POR AÑO	72,000,000	72,000,000	302,472,000	339,120,000	431,160,000

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los costos, los principales tienen que ver con los asociados a mantención del lugar, recursos humanos y por el lado del restaurant lo principal tiene que ver con las materias primas utilizadas, dado principalmente por su grado de especificidad.

El estado de resultados para la evaluación de cinco años es la siguiente:

Tabla 8, Estado de Resultados enoturismo Hacienda Valdeperillo

	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas netas	72.000.000	72.000.000	302.472.000	339.120.000	431.160.000
Costos de Venta	22.680.000	23.292.360	110.587.267	114.599.623	137.117.770
Margen de Contribución	49.320.000	48.707.640	191.884.733	224.520.377	294.042.230
Gastos de ventas					
Gastos administrativos	42.070.000	43.889.600	43.677.279	44.965.526	47.792.441
Gastos operacionales	10.925.000	10.192.975	19.579.524	17.835.165	20.180.166
EBITDA	-3.675.000	-5.374.935	128.627.930	161.719.686	226.069.623
Depreciación (5 años)	1.740.000	1.740.000	1.740.000	4.575.000	4.575.000
Amortization					
EBIT	-5.415.000	-7.114.935	126.887.930	157.144.686	221.494.623
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
Utilidad antes de Impuesto	-5.415.000	-7.114.935	114.357.995	157.144.686	221.494.623
Impuesto a la renta (27% imp. 1° Categoría)			30.876.659	42.429.065	59.803.548
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	-5.415.000	-7.114.935	83.481.336	114.715.621	161.691.075

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad mínima exigida al proyecto es de 15,54%, recoge las variables de riesgo y económicas para el tipo de negocio, horizonte de tiempo y país, en la que se encuentra inmersa Hacienda Valdeperillo.

Finalmente, de acuerdo con los flujos estimados del proyecto se llega a que el valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$237.915.700, con una tasa interna de retorno de 28,5%.

7. Riesgos críticos

En este capítulo se hace referencia a una serie de riesgos que se identifican con el fin de poder mitigarlos al momento del proceso de implementación del proyecto. Inicialmente se aprecian riesgos importantes para el proyecto, pero que no ponen en riesgo el mismo.

En cuanto a los riesgos internos, se identifican los siguientes:

- Incumplimiento de requerimientos legales
- Falta de personal calificado
- Capacidad elevada de negociación de proveedores
- Falta de capital de trabajo

Con relación a los riesgos externos, se identifican los siguientes:

- Elevado nivel de productos sustitutos y competencia
- Situación económica nacional con consumo tendiendo a la baja
- Cambio en regulaciones legales

Los planes de mitigación y responsables para cada uno de los mismos, se encuentra detallado en la Parte II del presente Plan de Negocios.

8. Propuesta Inversionista

La propuesta está dirigida al dueño de Hacienda Valdeperillo}. Esta propuesta esta realizada para recomendar que se tome la decisión de ampliar el negocio desde la producción de vino hacia el enoturismo, como complemento del proceso vitivinícola con el cual cuenta hoy en día, con una inversión de capital propio a fin de evitar costos de endeudamiento en el sistema bancario.

En la presente propuesta de negocio se muestra la rentabilidad a largo plazo que significa invertir en desarrollar el negocio de enoturismo biodinámico en HV. El negocio cuenta con flujos positivos a partir del tercer año (principalmente por la inversión que se realiza en el segundo año para la construcción del restaurant), una tasa interna de retorno del 28,5% en una evaluación a 5 años de operación, con un VAN de \$237.915.770. Para el desarrollo de este negocio se requerirá una inversión de activos fijos de \$101.920.000, y un capital de trabajo equivalente a \$153.049.935.

Es importante se considere que las inversiones en los activos fijos superan una vida útil de 15 años, por cuanto una vez se pague la inversión a los 4,8 años de operación, comienza un retorno sostenido de capitales para el inversionista.

9. Conclusiones

Hoy en día el mercado chileno, se presenta como un mercado favorable a la inversión, principalmente por la estabilidad económica con que el país hoy en día cuenta. Por otra parte, el mercado enoturístico a nivel mundial está creciendo de forma consistente, lo que representa para Chile una oportunidad de crecimiento en esta industria, además, se han creado programas nacionales especiales que buscan poder captar el valor que esta tendencia representa.

Si bien, en el mercado chileno hoy existe una gran cantidad de viñas que realizan enoturismo, aún se visualizan espacios que no están cubiertos, sobre todo cuando se busca en la oferta, viñas que tengan métodos de producción alternativos (como es el caso de Hacienda Valdeperillo), y que la oferta se base en que el visitante viva una experiencia significativa junto con una oferta atractiva e interesante.

En esta línea HV, plantea una oferta sencilla y atractiva para el usuario, en la que se mantienen y se cuidan los orígenes de la producción biodinámica, se cultiva la relación con la zona en la que se encuentra HV y además se busca el desarrollo de pequeños proveedores de Limache. Con esto, Hacienda Valdeperillo crece con un marcado sello social, distintivo de la producción biodinámica.

Finalmente, Hacienda Valdeperillo viene a complementar la oferta turística actual de la zona de Limache y Olmué, con un atractivo que no se encuentra en la zona, por lo que aparecen también grandes oportunidades de realizar sinergias con otros centros turísticos de la zona, de modo de ofrecer al turista un abanico de opciones, que además se encuentra cerca de las grandes ciudades del país. Y ser pionera en la oferta de enoturismo biodinámico con un alto nivel en la calidad de los servicios ofrecidos.

Dado lo anterior es que se recomienda invertir en el desarrollo del negocio enoturístico de Hacienda Valdeperillo.

10. Anexos

10.1. Definiciones

LOHAS: son consumidores asociados a un nuevo estilo de vida que define al consumidor como responsable y exigente en temas medioambientales, sociales, políticos. Se estima que en el mundo hay alrededor de 80 millones. Ampliamente reconocida en el extranjero, principalmente en EEUU y Europa. En Chile es un segmento ya identificado y en crecimiento, al cual se está dando una oferta aún incipiente, por ejemplo; en los supermercados ya existen los módulos de frutas y verduras orgánica, productos envasados de granos y cereales, entre otros productos. Este segmento de cliente está asociado principalmente a segmentos de altos ingresos, profesionales, que valoran las empresas a las que compran sus productos, declaren y demuestren que; no dañen al medio ambiente, no afectan a los recursos naturales, no utilizan mano de obra infantil, que respetan las leyes sociales. Para ello están dispuestos, si es necesario, a pagar “un poco más”. Este argumento es la base de la oportunidad de negocio, porque nuestra oferta responde a estas necesidades.

10.2. Análisis de Cadena de Valor

Para realizar el análisis de la cadena de valor se utilizará el siguiente esquema:

Ilustración 11, Imagen referencial cadena de valor



Fuente: www.gestiopolis.com

Por tanto:

- **Infraestructura de la empresa:** En cuanto a este concepto se contará con un área de administración y finanzas. Esta área, será en su mayor parte tercerizada, buscando reducir los costos fijos a los que estará expuesta. Por tanto, los servicios de administración de la empresa, así como toda la gestión contable de la empresa será realizada por un servicio parcial tercerizado.

En cuanto a toda la planificación y gestión estratégica de la viña, la que recaerá sobre un responsable general de enoturismo en la viña que deberá rendirle cuentas al dueño del negocio. Este responsable será el máximo representante del negocio del enoturismo en la viña.

Adicionalmente, la UN de Enoturismo de Hacienda Valdeperillo, tendrá un asesoramiento legal, que será requerido cada vez que se estime conveniente, principalmente al momento de puesta en marcha del negocio y luego, será necesario principalmente al momento de evaluar nuestros atractivos turísticos en la viña.

Por último toda la gestión de calidad dependerá del área de operaciones de la viña.

- **Administración de Recursos Humanos:** El área de RR.HH será también administrada por el responsable de administración de la viña, dado principalmente la cantidad de personas que se van a requerir, en el inicio del negocio enoturístico. Existen grandes oportunidades de sinergia en este punto con el negocio de producción de vinos.

Entre las principales actividades asociadas a Recursos Humanos, estará la preparación y entrenamiento de los guías que se definan para el desarrollo enoturístico, sobre todo para la actividad de tour guiados, donde será

relevante que los guías de la actividad tengan claros los conceptos biodinámicos que prevalecen en Hacienda Valdeperillo.

En cuanto a la selección de personal, esta se realizará por el administrador de enoturismo en el lugar, el que realizará principalmente con gente de la zona de Limache, tanto a niveles de guía como de trabajadores de servicios en el lugar. En este sentido se buscará, fortalecer las alianzas con la Municipalidad de Limache, de forma de que Hacienda Valdeperillo, sea un lugar de desarrollo para los jóvenes de la zona.

La política salarial de la Hacienda, estará basada en los principios del biodinamismo, el comercio justo y los sueldo dignos para la gente, de forma de que esta estrategia, sea consistente con la estrategia de la Hacienda, del cuidado absoluto por el medio ambiente y las personas que trabajan en el lugar.

- **Desarrollo tecnológico:** El desarrollo propiamente tal del enoturismo en la viña, no estará marcado por los avances tecnológicos. Los servicios a proveer serán una invitación precisamente a alejarse de las tecnologías hoy disponibles. Sin embargo, donde sí existirá un apoyo tecnológico importante es en la estrategia de marketing y relacionamiento con clientes, ocupando todo el potencial de redes sociales para el contacto con clientes, las plataformas de internet, todo esto en una primera etapa del desarrollo enoturístico.

Para una segunda etapa, en la fase de crecimiento de la base de clientes de Hacienda Valdeperillo, se plantea utilizar una plataforma de gestión de clientes, que sea capaz de consolidar consultas, gestionar reservas, administrar requerimientos especiales y asegurar el contacto preferencial con cada uno de los clientes que visitan Hacienda Valdeperillo. Este crecimiento no se plantea antes de dos años de desarrollo enoturístico en la viña.

- **Abastecimiento:** Como primera política HV buscará generar un ecosistema autosuficiente, en el que se genere la mayor cantidad posible de insumos necesarios para el desarrollo del enoturismo. Ahora bien cuando la situación inicial no sea posible, la política de compras de Hacienda Valdeperillo, estará enfocada en priorizar el producto local, buscando por una parte potenciar la zona y adicionalmente asegurarse también de que los productos utilizados en la Hacienda cumplan con los estándares requeridos por la certificación Demeter. En esta línea entonces, se buscarán proveedores con los que se puedan generar relaciones de largo plazo, en donde Hacienda Valdeperillo pueda contribuir al desarrollo de pequeños agricultores de la zona.

En cuanto al stock de materias primas que se deba salir a comprar, este siempre se buscará que sea el mínimo requerido para asegurar la calidad de los productos y evitar mermas de productos perecibles.

- **Logística Interna:** Como se sostiene en los puntos previos, Hacienda Valdeperillo priorizará la producción propia para la elaboración de materias primas que se requieren en el servicio de enoturismo. Ahora para la conservación de las materias primas, la viña cuenta con bodegas ya construidas, las que se utilizarán principalmente para almacenaje de vino. Se contará con lugares separados para el almacenamiento de comida, principalmente verduras y carne, las que serán refrigeradas respetando sus debidos procesos y ciclos naturales de forma de no afectar la esencia de la materia prima.

En esta materia será el responsable administrativo del lugar quien lidere el proceso de recepción y verificación de calidad de las materias primas en la viña.

Todo el contacto con proveedores se realizará de forma directa, y la gestión de devolución de materias primas (en caso de ser necesario), también será

llevado por el líder administrativo y se priorizará la comunicación directa con el proveedor final.

- **Operaciones:** El proceso de operaciones es el más visible en la cadena de valor, dado que es donde se disponibilizan los servicios para el usuario final. En este sentido las operaciones estarán dadas por un proceso escalonado, donde se irán ofreciendo servicios de enoturismo de manera paulatina, comenzando con una serie de actividades al aire libre, las que están marcadas por una baja inversión de capital, para luego una vez que la viña se vaya haciendo conocida, se puedan ir aumentando los servicios y también la especificidad de los mismos.

En este sentido, los servicios se separarán como administración en las actividades al aire libre, ventas, restaurant y alimentación (en un futuro) y hotelería (futuro). Estas líneas de negocio, serán administradas por el responsable de la línea de enoturismo de la Viña y serán apoyado por un equipo interdisciplinario, la que en cada línea tendrá un líder y responsable.

Las operaciones de la viña, tendrán un ciclo de planificación estratégica en donde anualmente se planifican los objetivos del negocio, a los que se les irá haciendo seguimiento mensual, considerando tanto los objetivos de largo plazo, como los de corto plazo.

- **Logística Externa:** La logística externa estará dada en este caso por la entrega de los servicios de enoturismo principal y exclusivamente en la viña de forma netamente presencial. Este punto cobra relevancia para la distribución de los vinos producidos en la viña, lo que no es parte del presente Plan de Negocios.
- **Marketing y Ventas:** Se ha definido un plan de marketing el que arrojan los principales objetivos a lograr para Hacienda Valdeperillo. En esta línea el plan de marketing asociado considera tres grandes etapas de crecimiento:

Conocimiento, penetración e internacionalización y estabilización y desarrollo de clientes.

- **Servicios:** En cuanto a los servicios de post venta, irán también creciendo a medida que el negocio se va desarrollando. En esta línea existe una primera etapa de recolección de información de clientes, para ir generando una base que le permita a Hacienda Valdeperillo ir generando una comunicación periódica con los clientes. El contacto con los clientes será principalmente mediante correo electrónico y redes sociales, siendo de esta forma flexibles para para la comunicación de cada al cliente.

En esta misma comunicación a los clientes se le darán a conocer diversas actividades que realiza la viña, evento que organiza o auspicia e incluso descuentos que estará ofreciendo el lugar por diversos servicios.

Ilustración 12, Cadena de valor enoturismo

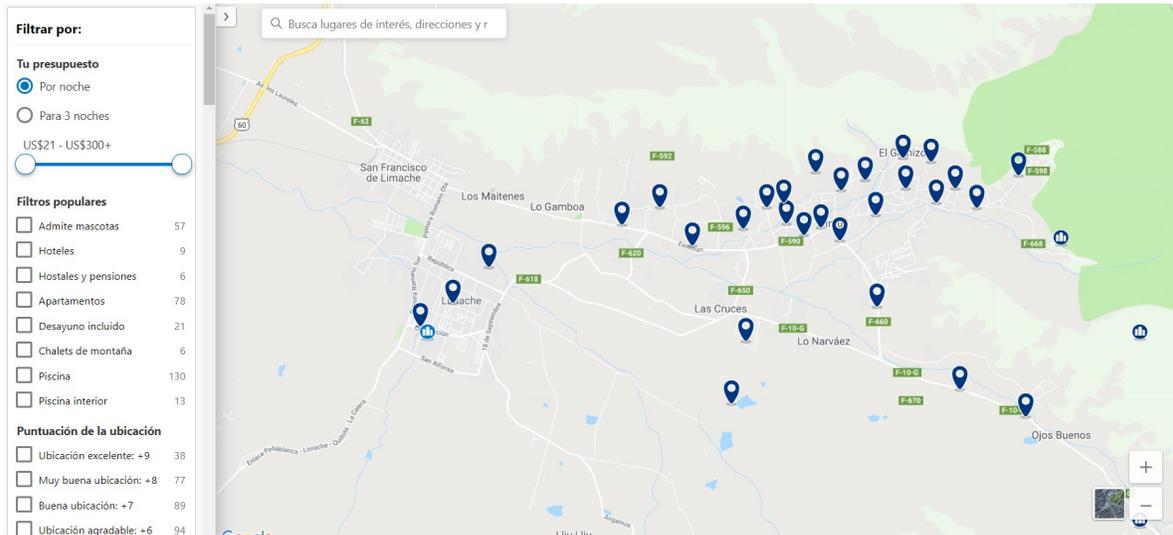
Cadena de Valor del Enoturismo



Fuente: www.enoturismochile.cl

10.3. Oferta hotelera en Limache y alrededores

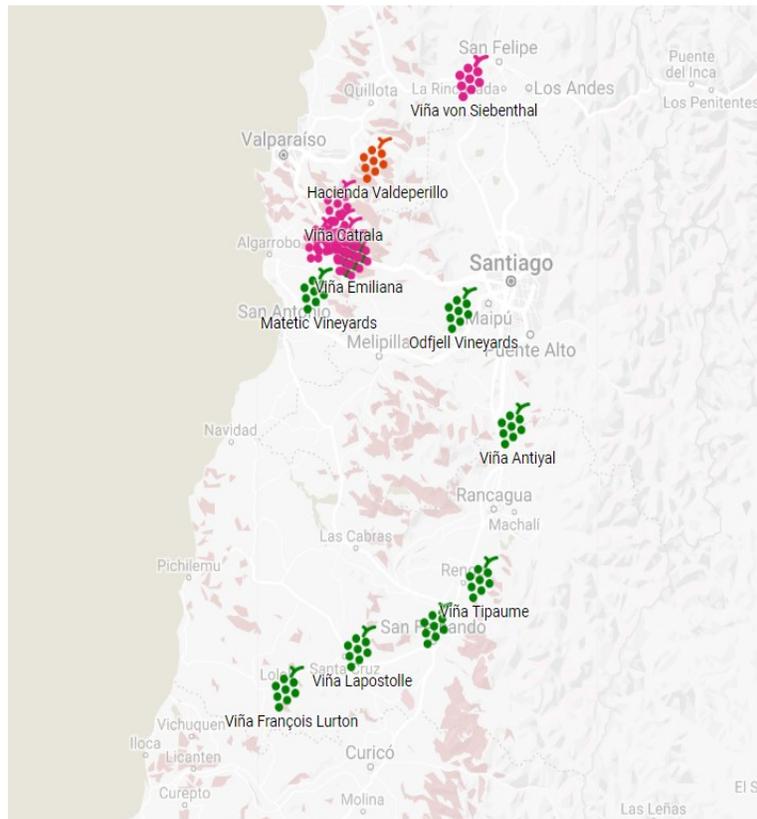
Ilustración 13, Oferta hotelera zona Limache - Olmué



Fuente: Elaboración propia

10.4. Ubicación de principales competidores de Hacienda Valdeperillo

Ilustración 14, Ubicación principales competidores HV



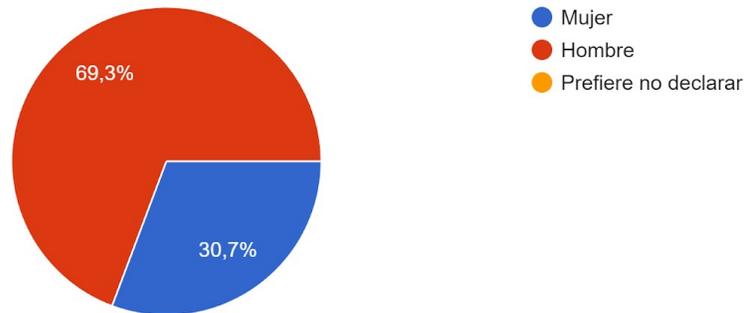
Fuente: Elaboración propia

10.5. Gráficas de respuestas por pregunta asociada a la encuesta

Ilustración 15, Resultados encuesta estudio de mercado

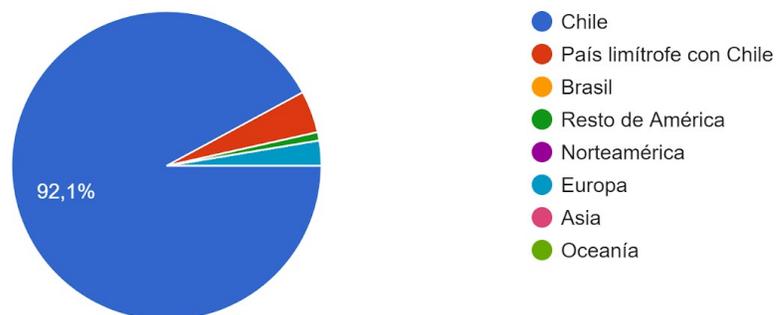
Género

114 respuestas



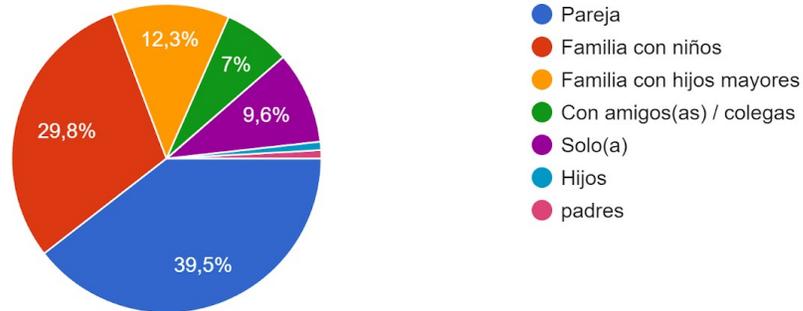
Zona de procedencia

114 respuestas



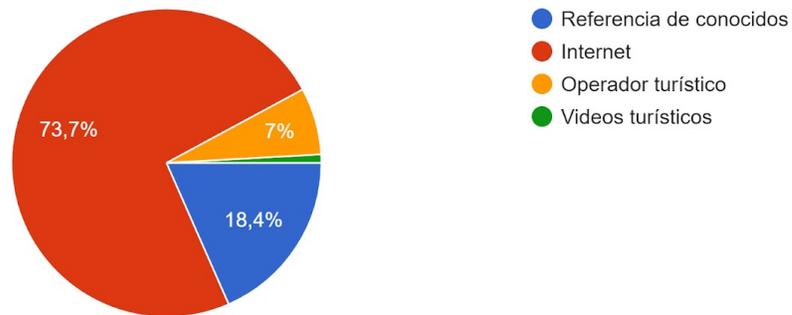
¿Con quien suele viajar?

114 respuestas



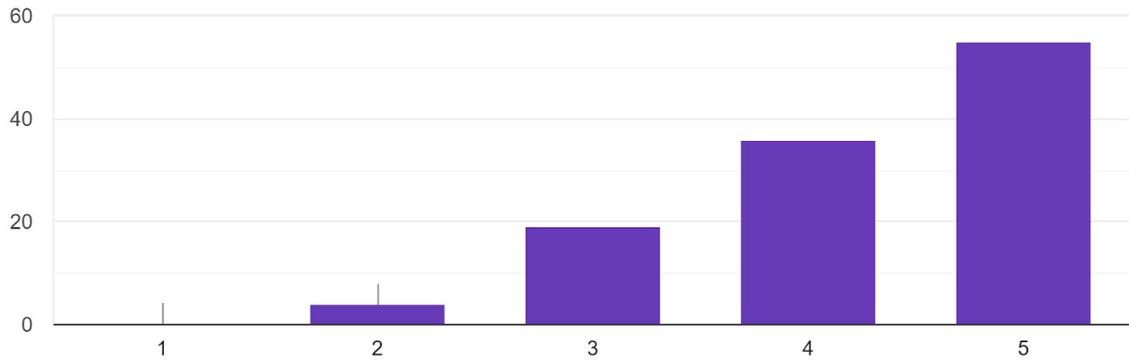
Cuando decide viajar ¿qué medio que utiliza para buscar alternativas?

114 respuestas



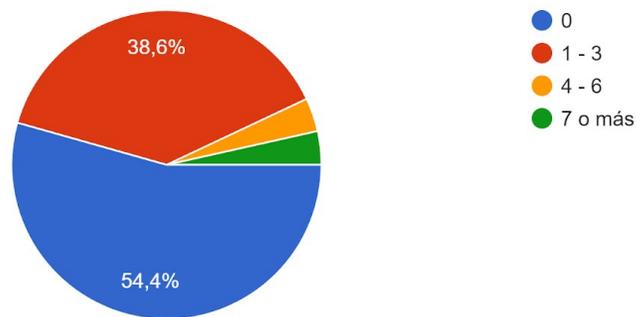
En una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy poco” y 5 “mucho”, ¿Cuánto valora un negocio responsable ambiental y socialmente?

114 respuestas



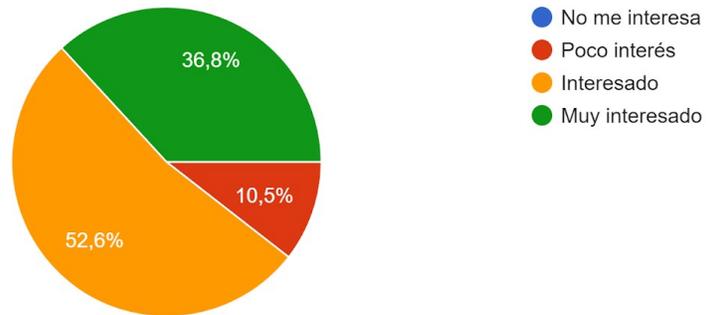
¿Cuántas veces al año usted visita una viña?

114 respuestas



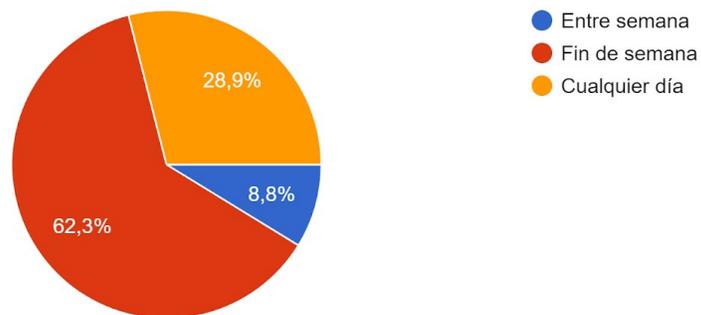
Indique su nivel de interés sobre temas de sustentabilidad, medio ambiente, comercio justo

114 respuestas



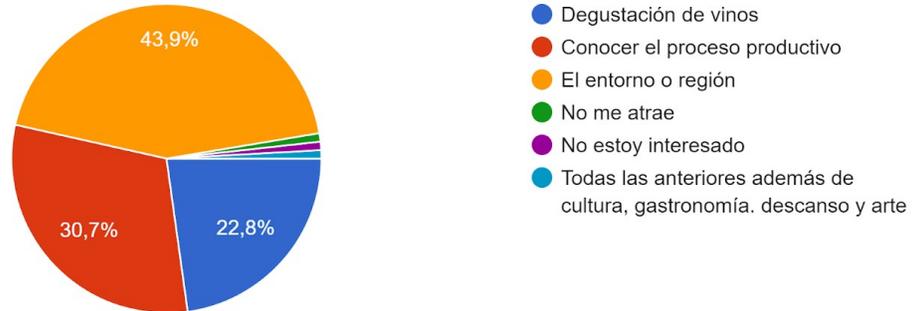
¿Cuándo suele ir de viaje?

114 respuestas



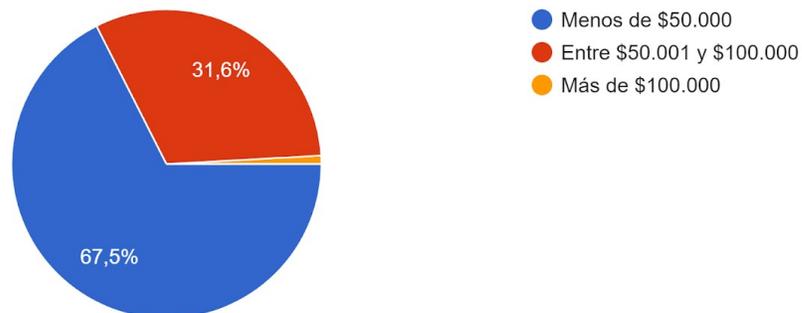
¿Qué es lo que más le atrae del enoturismo?

114 respuestas



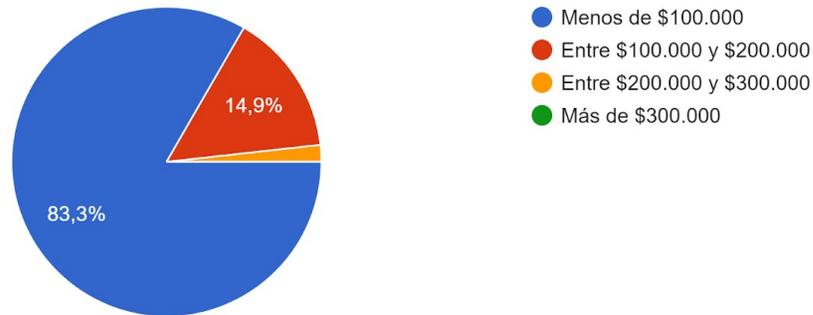
¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una visita que realice a una viña por día y por persona (sin considerar alojamiento)?

114 respuestas

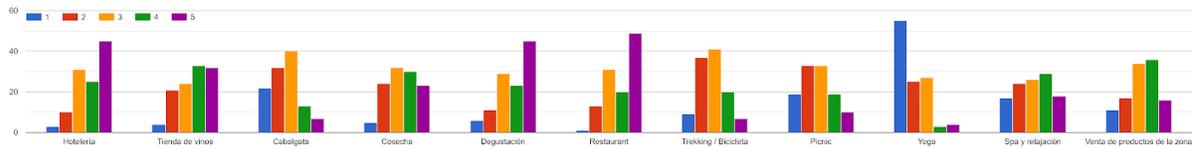


¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en alojamiento en una viña por día y por persona?

114 respuestas

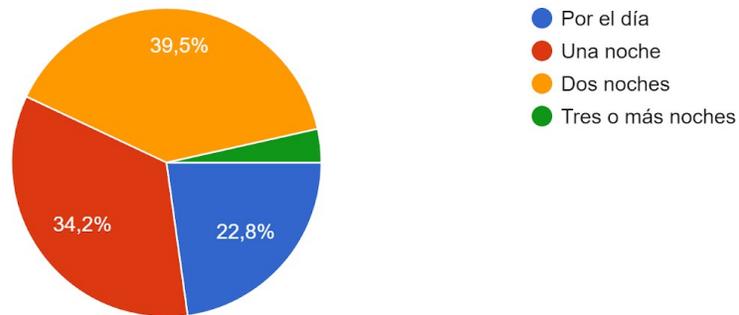


Referente a la visita a una viña, cuánta importancia le daría usted a los siguientes servicios. Siendo 1 poco importante y 5 muy importante

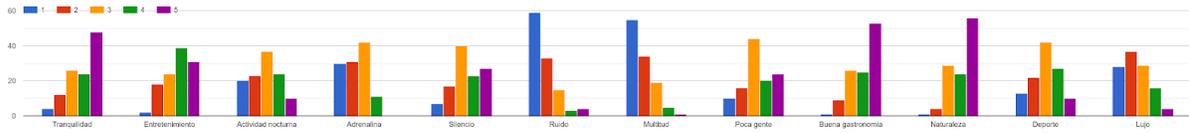


¿Cuánto tiempo se quedaría usted en una viña?

114 respuestas

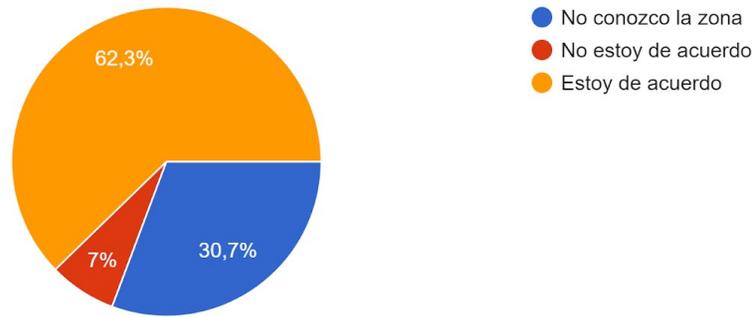


¿Qué busca usted cuando decide salir de su casa para ir a un lugar de vacaciones o por el fin de semana? Donde 1 no es un atributo que usted busque y 5 es un atributo clave al momento de elegir su destino



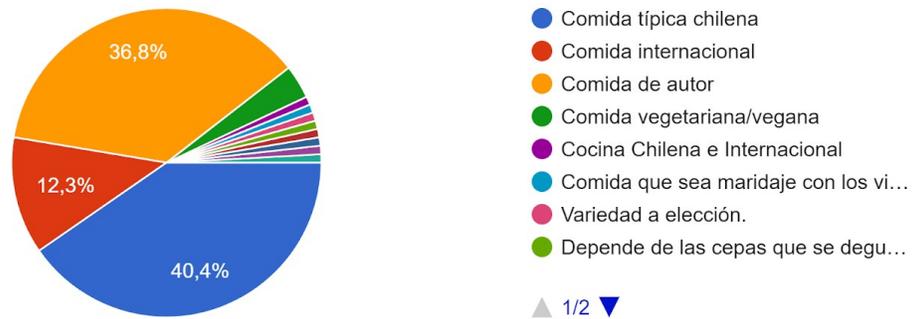
¿Considera usted que la zona de Limache/Olmué es un destino para ir de vacaciones o descansar?

114 respuestas



Cuando usted visita una viña, ¿qué tipo de comida espera tener en el lugar?

114 respuestas



Fuente: Estudio realizado para efectos del presente trabajo. Elaboración propia

10.6. Tabla de supuestos evaluación económica

Tabla 9, Tabla de supuestos

Supuestos	Detalles	Observaciones
Impuesto a la renta	27%	Se considera impuesto a la renta de 1° Categoría del 2019 por ser una empresa comercial.
IPC	2.7%	IPC acumulado 2019 pagina de SII_ http://www.sii.cl/valores_y_fechas/utm/utm2019.htm
IVA	19%	Se mantendrá constante durante todo el periodo de evaluación
Periodo de evaluación	5 años	Se evalúa el proyecto durante 5 años.
Crecimiento de la demanda	10% anual	Se estima aumento en esta proporción
Moneda de evaluación	Pesos chilenos (CLP)	
Tipo de cambio del dólar	700 CLP/USD	En base a información de página del SII http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2019.htm
Inversión Inicial con aporte de capital de los Socios	Construcción de Pérgola, baños, piscina y adecuación de senderos.	Los dos primeros años se realizará sólo tours.
Inversión incremental el año 2, con aporte de capital de los socios	Construcción de Restaurant.	el segundo año se planifica invertir en restaurant y a partir del tercer año iniciar el servicio de restaurant.

Fuente: Elaboración propia

10.7. Tabla estimación de costos

Tabla 10, Estimación de costos enoturismo

COSTOS	Costo/Unitario	1	2	3	4	5
COSTOS DE VENTA						
AGUA/ENERGIA/GAS/TELEFONIA/INETERNET	90,000	1,080,000	1,109,160	1,139,107	1,169,863	1,201,450
GUIA BILINGÜE	50,000	6,000,000	6,162,000	7,394,400	7,394,400	8,626,800
CHOFER	20,000	2,400,000	2,464,800	2,957,760	2,957,760	3,450,720
ARRIENDO VAN	60,000	7,200,000	7,394,400	8,873,280	8,873,280	10,352,160
COMBUSTIBLE	50,000	6,000,000	6,162,000	7,394,400	7,394,400	8,626,800
		22,680,000	23,292,360	27,758,947	27,789,703	32,257,930
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GESTION ADMINISTRATIVA	1,200,000	14,400,000	14,788,800	15,188,098	15,598,176	16,019,327
COORDINADOR Y RECEPCIONISTA	700,000	8,400,000	8,626,800	8,859,724	9,098,936	9,344,607
CONTADOR	150,000	1,800,000	1,848,600	1,898,512	1,949,772	2,002,416
MATENCION PAGINA WEB		200,000	205,400	210,946	216,641	222,491
GOOGLE ADWORDS		3,000,000	3,300,000	3,630,000	3,993,000	4,392,300
PÁGINA WEB		1,500,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
REDES SOCIALES		3,000,000	3,300,000	3,630,000	3,993,000	4,392,300
FERIAS		3,000,000	3,500,000	1,000,000		
FOLLETERÍA		750,000	500,000	500,000	250,000	250,000
AUSPICIO MUNICIPALIDAD		2,000,000	2,200,000	2,420,000	2,662,000	2,928,200
ADM. CONTENIDOS		3,000,000	3,600,000	4,320,000	5,184,000	6,220,800
MERCHANDISING HV		1,020,000	1,020,000	1,020,000	1,020,000	1,020,000
		42,070,000	43,889,600	43,677,279	44,965,526	47,792,441
GASTOS OPERATIVOS						

MANTENCIÓN	500,000	6,000,000	6,162,000	6,328,374	6,499,240	6,674,720
MATERIALES		100,000	102,700	105,473	108,321	111,245
NOTEBOOK		\$1,000,000		\$1,027,000		\$1,054,729
PATENTE Y OTROS		\$3,825,000	\$3,928,275	\$4,034,338	\$4,143,266	\$4,255,134
		10,925,000	10,192,975	11,495,185	10,750,826	12,095,828
COSTOS TOTAL X AÑO	CLP	75,675,000	77,374,935	82,931,412	83,506,055	92,146,198

Fuente: Elaboración propia