



PLAN DE NEGOCIO:
“ENOTURISMO BIODINÁMICO
HACIENDA VALDEPERILLO”
MBA WEEKEND 2017-2018
Parte II

Profesor Guía: Erich Spencer

Alumnos: Samanta Barrantes

Santiago, 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Oportunidad de Negocio	6
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1. Industria - Análisis Pestel.....	7
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter + dos.....	7
2.3. Competidores.....	7
2.4. Clientes.....	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
3.1. Modelo de negocios.....	8
3.2. Descripción de la empresa.....	8
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	8
3.4. RSE y sustentabilidad.....	8
4. Plan de Marketing	9
4.1. Objetivos de Marketing.....	9
4.2. Estrategia de segmentación.....	9
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	9
4.4. Estrategia de Precio.....	9
4.5. Estrategia de Distribución.....	9
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	9
5. Plan de Operaciones	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	18
5.2. Plan de desarrollo e implementación.....	18
5.3. Dotación.....	19
5.4. Equipo del proyecto.....	20
5.5. Estructura organizacional.....	21
5.6. Incentivos y compensaciones.....	21
6. Plan Financiero	22
6.1. Inversión.....	24
6.2. Estimación de ingresos.....	25
6.3. Estimación de costos.....	27

6.4.	Estado de Resultados.....	30
6.5.	Estimación de VAN y TIR.....	30
6.6.	Cálculo de tasa de descuento.....	31
7.	Riesgos críticos.....	33
8.	Propuesta Inversionista.....	36
9.	Conclusiones.....	37
10.	Anexos.....	38
10.1.	Definiciones.....	38
10.2.	Análisis de Cadena de Valor.....	38
10.3.	Oferta hotelera en Limache y alrededores.....	44
10.4.	Ubicación de principales competidores de Hacienda Valdeperillo.....	45
10.5.	Gráficas de respuestas por pregunta asociada a la encuesta.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1, Potencial de negocio en la zona de Casablanca.....	22
Tabla 2, Resumen de supuestos para evaluación de proyecto.....	22
Tabla 3, Resumen de inversiones.....	24
Tabla 4, Resumen inversión HV.....	24
Tabla 5, Resumen ingresos por tour a 5 años.....	25
Tabla 6, Resumen ingresos por restaurant.....	25
Tabla 7, Ingresos totales por año Hacienda Valdeperillo.....	26
Tabla 8, Costos estimados para negocio de tours (incluye marketing).....	26
Tabla 9, Costos de restaurant y eventos.....	27
Tabla 10, Resumen de costos de ventas 5 años.....	28
Tabla 11, Cálculo de tasa de descuento.....	30
Tabla 12, Valores base para cálculo de tasa de descuento.....	30
Tabla 13, Identificación de riesgos internos.....	32
Tabla 14, Identificación de riesgos externos.....	33

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1, Canvas Modelo de Negocios Enoturismo HV.....	7
Ilustración 2, Cadena de valor del Enoturismo.....	9
Ilustración 3, Procesos clave Hacienda Valdeperillo.....	10
Ilustración 4, Etapas Reclutamiento y Selección de Personal.....	11
Ilustración 5, Vinculación con el medio.....	13
Ilustración 6, Marketing y Ventas.....	14
Ilustración 7, Prestación de servicios y post venta.....	16
Ilustración 8, Requerimientos y permisos para desarrollo enoturistas.....	17
Ilustración 9, Equipo ejecutivo Hacienda Valdeperillo.....	19
Ilustración 10, Estructura Organizacional Hacienda Valdeperillo.....	20
Ilustración 11, Imagen referencial cadena de valor.....	37
Ilustración 12, Cadena de valor enoturismo.....	42
Ilustración 13, Oferta hotelera zona Limache - Olmué.....	43
Ilustración 14, Ubicación principales competidores HV.....	44
Ilustración 15, Resultados encuesta estudio de mercado.....	45

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios considera desarrollar un proyecto de enoturismo de Hacienda Valdeperillo, el cual se ubica en la zona agrícola de Limache en la V región, para operar y ser rentables en un plazo de 5 años.

La unidad de negocio de enoturismo en HV, 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.

Hacienda Valdeperillo tendrá una componente importante de turistas extranjeros principalmente de; Brasil, Argentina, Europa, Estados Unidos, 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.

Para una evaluación de 5 años, el negocio cuenta con flujos positivos a partir del tercer año, una tasa interna de retorno del 30% y un VAN de \$237.915.770. Cabe mencionar que los activos que invierta HV tiene una vida útil superior a los 15 años, por tanto, el negocio se puede proyectar en este periodo de tiempo.

HV tiene como objetivos entregar un servicio de alta calidad, manteniendo y destacando la forma de cultivo biodinámica, con una oferta flexible para el cliente y para la empresa, desarrollar un apego a la zona en la que se encuentra ubicada la viña, buscando el 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.

El negocio satisface la necesidad de volver al origen, conocer los procesos artesanales en la producción de vino. ¿Cómo responderemos a esta oportunidad?, se entregará un espacio de reencuentro con un mundo ya extinto para quienes viven en ciudades industrializadas, automatizadas, contaminadas visual, auditiva, ambiental entre otras.

HV invita a ser parte activa del proceso productivo del vino, participando en actividades como la poda, la vendimia, dependiendo de la temporada de la visita o simplemente recorriendo la hacienda.

El proyecto está enmarcado en el negocio de enoturismo en Chile. Se conoce que el turismo hoy crece a una razón de 4% en el mundo, y el enoturismo a razón de un 16%, este análisis sustenta la hipótesis de alta demanda en el futuro de enoturismo, y en especial el enoturismo biodinámico.

Para mayor detalle en el análisis desarrollado en el capítulo de la oportunidad de negocio leer Parte I.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria - Análisis Pestel

El análisis de la industria en el cual se enmarca el negocio de enoturismo biodinámico se analiza con metodología PESTEL, desarrollando los ámbitos políticos, el nivel económico, social y cultural, el desarrollo tecnológico, medioambiental y legal en Chile. Estos factores son favorables para el desarrollo del negocio, teniendo en consideración una comparación a nivel sudamericano. Chile es un país en vías de desarrollo, estable política y económicamente. Socialmente, se puede mencionar que la población se concentra en la zona central del país. En tecnología Chile está en la vanguardia en la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano. En el ámbito medioambiental cuenta con la estructura gubernamental y legal para el cuidado de este.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter + dos

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores (BAJA)
- Poder de negociación de los proveedores (ALTA)
- Poder de negociación de los clientes (ALTA)
- Amenaza de productos sustitutos (MUY ALTA)
- Rivalidad entre competidores (ALTA)
- Barreras de salida (BAJA)

2.3. Competidores

El número de competidores existentes 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.

2.4. Clientes

Los consumidores de enoturismo en Chile son tanto turistas nacionales y mayoritariamente extranjeros

Para mayor detalle de este capítulo revisar Parte I.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Ilustración 1, Canvas Modelo de Negocios Enoturismo HV

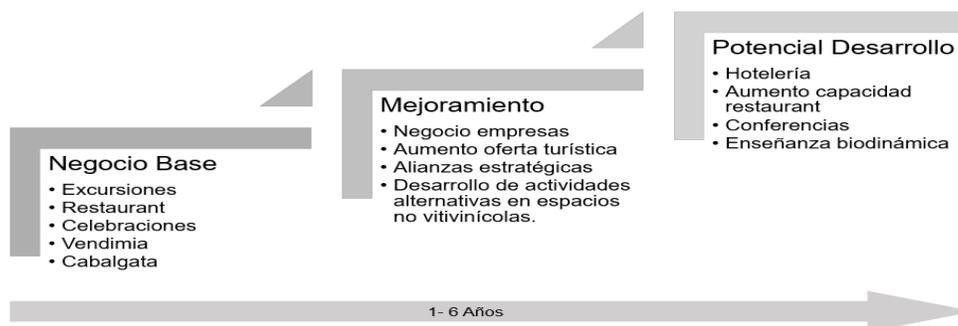
Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> Área vitivinícola de Hacienda Valdeperillo Hoteles seleccionados Proveedores de alimentación orgánica (Ej. carne, huevos leche, frutas y verduras) Empresas, que realicen actividades al aire libre (team building) 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Servicio de Comida Servicio de entretenimiento (tour + excursiones) Mantenión área no vitivinícola Capacitación personal en concepto biodinámico Relacionamiento con OTAS Actividades de fidelización Control de calidad Relacionamiento con portales de agendamiento Recursos Clave <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 	Propuesta de Valor <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>	Relación con el Cliente <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 Canales <ul style="list-style-type: none"> Páginas de reservas por internet Hoteles Operadores turísticos Venta directa en HV 	Segmentos de Clientes <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
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Mantenión y cuidado de instalaciones (hotelería + restaurant) Mantenión y cuidado área no vitivinícola Gastos de personal Insumos para alimentación Publicidad 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Visitas y actividades asociadas a actividades de enoturismo Arriendo del lugar para eventos Restaurant 		

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción de la empresa

La propuesta es desarrollar enoturismo en HV, porque actualmente HV cuenta con plantaciones de viñas en producción bajo los conceptos biodinámicos y una planta de producción de vinos con lineamientos biodinámicos.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento



Fuente: Elaboración propia

3.4. RSE y sustentabilidad

La Responsabilidad Social Empresarial es la base de la propuesta de valor de este proyecto. Para más detalle en este capítulo acudir a Parte I.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Se establecen tres grandes etapas, asociadas a los objetivos del marketing: Conocimiento, Penetración e internacionalización y Estabilización y desarrollo de clientes.

4.2. Estrategia de segmentación

El posicionamiento en el mercado de HV, residirá bajo los segmentos: geográfico, demográficos y psicográfica.

4.3. Estrategia de producto/servicio

HV se diferencia de su competencia principalmente por ser una viña 100% Biodinámica, operada y atendida por sus dueños.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio debe estar fuertemente alineada con los objetivos de marketing planteados, 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.

4.5. Estrategia de Distribución

El lugar donde se vivirá la experiencia de Enoturismo Biodinámico será sólo en HV.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

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

Para más detalle del capítulo, este está desarrollado en detalle en la Parte I.

5. Plan de Operaciones

Respecto del plan de operaciones en el Anexo Cadena de Valor, se encuentra un análisis de la cadena de valor en la que se muestran algunos de los principales factores y decisiones que se han propuesto para el negocio. La cadena de valor propuesta es posible complementar con la imagen mostrada en donde Enoturismo Chile, muestra cómo se debe abordar la cadena de valor de un proceso de enoturismo.

En este sentido se establece que Hacienda Valdeperillo va a buscar principalmente las sinergias con el negocio vitivinícola, compartiendo recursos en funciones que debe realizar la viña, tales como procesos de contabilidad, asesoramiento legal, abastecimiento, entre otras.

Ilustración 2, Cadena de valor del Enoturismo



Fuente: Enoturismo Chile

De esta manera se establece además que la hacienda, realizará una oferta directa en la viña, donde se ofrecerán de manera presencial diferentes servicios que han sido detallados en el punto 3.3 del presente documento.

Como parte de las operaciones de Hacienda Valdeperillo, es clave su vinculación con la comunidad y la municipalidad, ya que se buscará 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.

Dado lo anterior, se establecen 4 procesos claves que marcarán el éxito de Hacienda Valdeperillo. Estos son:

Ilustración 3, Procesos clave Hacienda Valdeperillo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los subprocesos asociados a cada uno de los procesos estratégicos propuestos:

Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal

El subproceso es clave para el éxito del servicio y de la experiencia de usuario, ya que este al ser un negocio presencial, el contacto con el usuario y la relación con el mismo marcará en gran medida el éxito de la visita de los turistas a la viña. De esta forma, se define el siguiente proceso:

Ilustración 4, Etapas Reclutamiento y Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia

Búsqueda de candidaturas: Esta etapa tiene que ver con la búsqueda de personas que estén interesadas en trabajar en Hacienda Valdeperillo.

En este sentido la búsqueda de profesionales será primordialmente en la zona, usando la bolsa de trabajo de la Municipalidad de Limache como herramienta para la publicación de estos puestos.

Las posiciones que se van a buscar van a estar dadas por el tipo de servicio que esté realizando la hacienda y dependiendo de la estación del año en que se encuentre. Se buscará ir generando una base de personal a la que Hacienda Valdeperillo pueda recurrir en la medida que lo vaya necesitando.

Por último y dada la estrategia de Hacienda Valdeperillo de contar con un grupo flotante de candidatos dependiendo de las necesidades que se soliciten, se van a buscar candidatos por medio de recomendaciones de los trabajadores ya seleccionados.

Preselección de candidatos: La preselección de candidatos será en función de la experiencia demostrable que cada una de las personas tenga, lo que será

revisado en el CV de cada persona. Esta etapa es crucial ya que es donde Hacienda Valdeperillo irá creando la base de candidatos para los momentos de mayor demanda.

Siempre se buscará tener el doble (al menos) de candidatos preseleccionados de los que se van a requerir para los puestos. Luego de evaluar al doble de candidatos que se requieren, pasarán a la fase de entrevista 1,5 veces la cantidad de personas que se necesitan (esto quiere decir si se necesitan 5 posiciones, pasarán a la fase de entrevista al menos 8 candidatos).

En esta etapa también se solicitará, evaluará y revisará antecedentes de cada uno de los postulantes.

La preselección del personal será responsabilidad del encargado de turismo de la viña.

Entrevista y Selección: Los candidatos preseleccionados tendrán luego una entrevista presencial con algún responsable de Hacienda Valdeperillo, en ella se evaluarán, actitud, aptitud para el cargo que se solicita, así como también se harán consultas respecto de motivaciones y objetivos que se buscan con la participación.

De esta etapa ya se definen los seleccionados para tomar los cargos correspondientes.

Dado el modelo que tiene Hacienda Valdeperillo, esta etapa es relevante ya que los seleccionados, pasarán también a formar parte del grupo de candidatos que serán priorizados cada vez que se requieran nuevos servicios. Dado esto, solo se irá generando el proceso completo de selección cuando todas las posiciones previamente aprobadas estén completas.

Entrenamiento y preparación del seleccionado: Todos los candidatos seleccionados tendrán un entrenamiento introductorio a lo que es Hacienda Valdeperillo y sus procesos.

El entrenamiento está estructurado con un contenido base y transversal a todas las posiciones de la viña y luego una preparación específica para el rol que van a desarrollar. Esta actividad la realizarán colaboradores permanentes de la viña y se buscará hacer sinergia con el equipo de trabajo de la viña (no turismo).

Subproceso vinculación con el medio y alianzas estratégicas

Este subproceso es clave para HV, ya que por un lado es una de las motivaciones relevantes en la biodinámica y la antroposofía, por otro lado es el proceso en el que se van a buscar asociaciones con diversos centros turísticos y hoteles con el fin de promover la viña en un público ya cautivo de la zona.

Este subproceso se descompone en las siguientes fases:

Ilustración 5, Vinculación con el medio



Fuente: Elaboración propia

Relacionamiento con Municipalidad: En este proceso Hacienda Valdeperillo buscará generar una relación de largo plazo, en la que HV sea una fuente de trabajo para la zona y además un lugar de desarrollo de Limache. De la misma manera la Municipalidad podrá hacer uso del lugar para diversos eventos durante el año.

Hacienda Valdeperillo, estará presente también en distintos eventos que la Municipalidad promoció a lo largo del año.

Búsqueda de partners: Los partners que buscará HV, serán principalmente hoteles y centros recreacionales ubicados en la zona de la quinta región costa, además de algunos lugares de Santiago. En esta línea se buscarán lugares que tengan un público objetivo similar al de Hacienda Valdeperillo, de manera de poder generar una oferta agregada de servicios en el hotel o centro recreacional. También algunos complejos de Santiago serán buscados para la alianza.

Contacto y negociación: Esta fase consiste en el contacto con los diferentes recintos turísticos una vez estos han sido seleccionados por HV. En esta etapa se inicia al periodo de negociación donde existirá la flexibilidad para HV para poder ofrecer ciertos beneficios a los locales como base de negociación.

Siempre se buscarán acuerdos flexibles y de largo plazos.

Cierre de negociación y partnership: En esta etapa, se cerrarán los acuerdos previamente negociados, así como también se definirán métricas de seguimiento de los acuerdos en función de metas planteadas de común acuerdo. Estas métricas están basadas principalmente en la cantidad de negocios que estos acuerdos generan para HV. El seguimiento de los acuerdos se hará de forma bimensual.

Subproceso marketing y ventas

Todas las actividades y objetivos de esta etapa están definidos en el plan de marketing expuesto en el capítulo previo del presente trabajo. Entre las principales actividades que se realizará de marketing están:

Ilustración 6, Marketing y Ventas



Fuente: Elaboración propia

Presencia en ferias: Esta actividad considera la participación de HV con stands y degustaciones de vino, de forma de dar a conocer la viña y las diferentes actividades que la viña realiza.

Presencia en revistas especializadas: Se busca ser parte auspiciante en diferentes revistas especializadas donde se permita comunicar los atractivos de la viña. Además, como forma de dar a conocer la viña también se buscará que HV aparezca en diferentes reportajes, donde se destaque la forma de producción biodinámica de la viña, los atractivos que tiene o la calidad del vino.

Auspicio de eventos relacionados: Hacienda Valdeperillo estará presente en eventos culturales o deportivos, en donde existan potenciales clientes de la viña.

Presencia en redes sociales: Este es el punto donde HV buscará marcar una mayor diferencia respecto de la competencia. HV basará su estrategia de relacionamiento con clientes en las redes sociales, utilizando las principales plataformas disponibles. En este punto HV buscará apoyo en entidades externas expertas en el manejo de comunidades.

Prestación del servicio y postventa

Este subproceso es en el que se realiza toda la interacción directa con el usuario (todo lo previo puede ser por medio de intermediarios). En este punto el usuario se

encuentra ya en la viña, dispuesto a realizar diferentes actividades seleccionadas por él mismo.

En este caso las etapas del subproceso son los siguientes:

Ilustración 7, Prestación de servicios y post venta



Fuente: Elaboración propia

En este sentido las etapas del subproceso son las siguientes:

Recepción: Este es el primer contacto con el/los usuarios, donde siempre habrá un representante de HV que esté disponible para dar la bienvenida. En este paso se hará una explicación de la experiencia que van a vivir en la viña, quienes serán las personas que los acompañen y los tiempos asociados a la visita.

Entrega del servicio: En esta fase se realiza la actividad o las actividades que los clientes han reservado.

Cierre de la visita: La visita siempre terminará con una degustación de sus vinos. En este espacio podrán conocer del vino, de las diferencias entre las cosechas según el año que se haya producido. En esta etapa los visitantes tendrán la opción de comprar el vino de HV, además, de algunos productos de la zona.

Relacionamento continuo: Esta etapa busca seguir conectado con HV, mediante mailing principalmente, HV estará periódicamente enviando información respecto de las actividades que está desarrollando la viña, así como también se estarán informando diferentes promociones asociadas al enoturismo. Por este mismo

medio el cliente también tendrá la opción de poder comunicarse directamente con la viña, en el caso que así lo desee.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

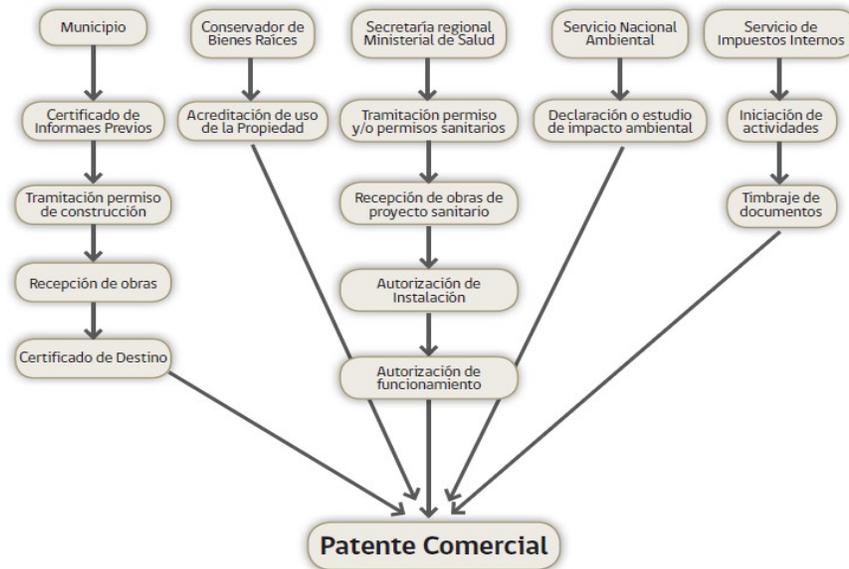
El tamaño de la operación dependerá directamente de la cantidad de servicios de enoturísticos que HV pueda ofrecer a sus clientes. En esta línea se ha planteado una estrategia escalable en donde se buscará iniciar los servicios enoturísticos sin la necesidad de grandes inversiones de capital, sino que buscando aprovechar lo que hoy ya tiene disponible la viña.

Los servicios inicialmente (primer año de operación), buscarán ser absorbidos por el personal existente en la viña y de forma escalable también el personal ligado a la viña irá creciendo en la medida que los servicios de turismo aumentan también.

5.2. Plan de desarrollo e implementación

Para dar inicio al servicio turístico que desea realizar HV, inicialmente se debe cumplir con una serie de requerimientos legales y de permisos mínimos para poder iniciar las actividades. Los principales requerimientos y permisos se encuentran mencionados a continuación:

Ilustración 8, Requerimientos y permisos para desarrollo enoturistas



Fuente: Extracto Manual para la formalización de empresas turísticas

La tramitación de todos los permisos relacionados durará no menos de 90 días. Se deberá contar además con un presupuesto para inicio de actividades de \$2.500.000 para poder contratar los servicios que sean necesarios para poder cumplir con todos los requerimientos estipulados en la ley.

Junto con los permisos se deberán hacer adecuaciones básicas al lugar, generando edificaciones de:

- Zona de recepción y degustación (mandatorio y prioritario)
- Baños (mandatorio y prioritario)
- Cocina
- Quincho/comedor

Lo anterior comprende la principal inversión a realizar por parte de la viña para iniciar las actividades de turismo.

Considerando los tiempos de estudio y ejecución de obras se considera que los servicios enoturísticos no pueden iniciar antes de 180 días, una vez iniciados los trámites legales, ya que en paralelo se avanzará con los planos y estudios de edificación del lugar. Los costos asociados se detallan en el capítulo financiero.

5.3. Dotación

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. El personal requerido para los negocios con sus respectivos perfiles será:

Tour Diarios: El personal para los tours diarios será contratado en función a la demanda. Para este servicio se requerirá un guía bilingüe, el cual dependerá del origen de los pasajeros, principalmente habla inglesa, francesa, portugués y chino. Otros orígenes serán analizados y buscados.

Restaurante: El personal para atender el servicio de restaurant que entregará HV, será reclutado en Limache, Viña del mar, Valparaíso y localidades cercanas a la hacienda. El personal requerido para responder a este servicio será: Chef profesional, asistente de cocina, apoyo en limpieza, tres garzones. El personal será convocado en función a la demanda y al programa de atención que establezca.

5.4. Equipo del proyecto

El equipo de proyecto está liderado por quien es dueño del lugar, Rodrigo Torres. El dueño contará además con dos personas de confianza quienes serán el equipo gestor del proyecto enoturístico en Hacienda Valdeperillo. Por un lado, estará el responsable agrícola de HV y por otra parte estará el responsable turístico de la viña quienes liderarán el proyecto enoturístico en Hacienda Valdeperillo. La estructura del equipo gestor sería el siguiente:

Ilustración 9, Equipo ejecutivo Hacienda Valdeperillo



Fuente: Elaboración propia

Hoy en día el responsable agrícola ya se encuentra trabajando en la viña.

5.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta es la siguiente:

Esta política aplicará tanto para los trabajadores de staff como la dotación flotante.

Adicionalmente para los cargos fijos de HV se implementará una política de bonos por los resultados del negocio.

6. Plan Financiero

El presente análisis financiero, se basa en la estrategia de negocio planteada previamente en el presente documento. Entre los principales lineamientos a considerar está:

- Tener al mejor personal capacitado y entrenado en dar el mejor servicio a los clientes
- Fuerte presencia en la zona
- Activa participación en redes sociales
- Comunicación constante con el cliente
- Equipo de trabajo óptimo y flexible en función de la demanda de servicios
- Relación personalizada
- Priorización de producción propia de materias primas y de proveedores locales
- Constante alineamiento con negocio vitivinícola de la viña

Adicionalmente y basándose en el estudio de mercado realizado se presentan los siguientes supuestos:

- De acuerdo con el estudio de mercado, se espera que al año 2026 se dupliquen el gasto que realizan los turistas tanto nacionales como extranjeros.
- Los ingresos de la parte turística de la viña vendrán dados por, los servicios turísticos en la viña, arriendo del lugar y venta de productos en recepción.

- La demanda por enoturismo aumenta en los meses de Marzo, Abril y Mayo producto de la vendimia. Los meses más bajos son los meses de Julio y Agosto.
- Los trabajadores serán contratados por servicio y se pagarán por servicio realizado, sin presentar costos fijos para HV.

De acuerdo con las estimaciones de potencial de mercado en la zona, en conjunto con lo realizado en el análisis de mercado, se establece que el potencial de negocio a 5 años es el siguiente:

Tabla 1, Potencial de negocio en la zona de Casablanca

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño Mercado (MUSD)	\$2,42	\$3,04	\$3,65	\$4,27	\$4,89
Tamaño Mercado (K\$)	\$1.644	\$2.064	\$2.484	\$2.905	\$3.325

Fuente: Elaboración propia

En esta evaluación, se cuenta con un horizonte de evaluación de 5 años para desarrollar los negocios de enoturismo y restaurant en HV.

Los supuestos considerados para realizar la evaluación económica son los presentes en la siguiente tabla:

Tabla 2, Resumen de supuestos para evaluación de proyecto

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	Pesos	

evaluación	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

6.1. Inversión

El proyecto se financiará con aporte de capital de propietario, estos recursos serán para realizar las inversiones de las instalaciones para dar inicio tanto al servicio de los tours como del restaurant y para contar en un principio con un capital de trabajo que permita iniciar las operaciones de la empresa.

El plan de inversión es desagregado, en principio se invertirá en acondicionar HV para recibir los tours con pérgola y baños, se acondicionarán senderos seguros para acceder a las viñas y recorrer HV. En una segunda etapa se invertirá en la construcción del restaurant, esto proyectado realizar en el 2° año de operación.

Se adjunta tabla de inversiones por año y una tabla desagregada considerando los principales ítems:

Tabla 3, Resumen de inversiones

AÑO	0	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

INVERSION TOUR	CLP	52.200.000					
INVERSION RESTAURANT	CLP			85.050.000			
INICIO DE ACTIVIDADES	CLP	2.500.000					
Total		54.700.000		85.050.000			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4, Resumen inversión HV

INVERSIÓN		
INICIO DE ACTIVIDADES		CLP
PERMISOS y OTROS		\$2.500.000
OBRAS CIVILES	Área mts 2	Costo (CLP)
TOUR		\$52.200.000
PREPARACIÓN SENDEROS		\$3.000.000
PERGOLA + BAÑO	70	29.190.000
PISCINA	30	12.510.000
MOBILIARIO		7.500.000
RESTAURANT		85.050.000
RESTAURANT	150	62.550.000
MOBILIARIO		22.500.000
TOTAL		\$139.750.000
	250	0
Costo Construcción	15	UF/mts2
* Tipo de cambio UF	27800	\$/UF

Fuente: Elaboración propia

6.2. Estimación de ingresos

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 Tours:

Tabla 5, Resumen ingresos por tour a 5 años

TOUR	1	2	3	4	5
Ingresos					
PAX/TOUR	10	10	14	14	15
TOUR MES	10	10	12	12	14
PRECIO	60,000	60,000	65,000	65,000	70,000
INGRESO S AÑO	72,000,000	72,000,000	131,040,000	131,040,000	176,400,000

Fuente: Elaboración propia

Estimación de ingresos promedio para el negocio del Restaurant:

Tabla 6, Resumen ingresos por restaurant

RESTAURANT	1	2	3	4	5
Ingresos					
PAX/TOUR/DIA			14	14	15
PAX/RESTO/DIA			10	10	10
DIAS/MES			12	12	14
PRECIO VENTA BUFFET			35, 000	40, 000	40, 000
BEBESTIBLES Y VINOS			12, 000	15, 000	15, 000
INGRESOS AÑO			162,432,000	190,080,000	231,000,000

Fuente: Elaboración propia

Estimación de ingresos promedio para el complemento de los negocios de Tours y Restaurant:

Tabla 7, Ingresos totales por año Hacienda Valdeperillo

INGRESOS TOUR+RESTO	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

6.3. Estimación de costos

Se adjunta a continuación tablas con estimación de los costos por negocio, Tour, Restaurant y una tercera tabla final con los costos complementados entre ambos negocios:

Estimación de costos promedio para el negocio de los Tours:

Tabla 8, Costos estimados para negocio de tours (incluye marketing)

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	700,000					

RECEPCIONISTA		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

Estimación de costos promedio para el negocio del Restaurant:

Tabla 9, Costos de restaurant y eventos

COSTOS	CU	1	2	3	4	5
TOTAL COSTO VENTA				82,828,320	86,809,920	104,859,840
RESTAURANT						

PERSONAL/DIA/ PAX				13000	13000	13000
VIVERES/DIA/PAX				9120	9120	9120
PAX/RESTO/DIA				24	24	25
DIAS/MES				12	12	14
AGUA/ENERGIA/GAS/ TELEFONIA/INETERNET	200,000			2,400,000	2,400,000	2,400,000
				78,846,720	78,846,720	95,304,000
EVENTOS						
PERSONAL/DIA/ PAX				13000	13000	13000
VIVERES/DIA/PAX				9120	9120	9120
PAX/RESTO/DIA				15	15	18
DIAS/MES				1	2	2
				3,981,600	7,963,200	9,555,840
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
MATENCION PAGINA WEB				-	-	-
GASTOS OPERATIVOS						
MANTENCIÓN	200,000			2,400,000	2,400,000	2,400,000
UNIFORMES				500,000	500,000	500,000
MATERIALES				150,000	150,000	150,000
NOTEBOOK				\$1,000,000		\$1,000,000
PATENTE Y OTROS				4,034,338	4,034,338	4,034,338
				8,084,338	7,084,338	8,084,338

Fuente: Elaboración propia

Estimación de costos promedio para el complemento de los negocios de Tours y Restaurant:

Tabla 10, Resumen de costos de ventas 5 años

<u>AÑO</u>	0	1	2	3	4	5
COSTOS VENTA (TOUR+RESTO)						
TOUR	22.680.000	23.292.360	27.758.947	27.789.703	32.257.930	
RESTAURANT		-	-	82.828.320	86.809.920	104.859.840
TOUR + RESTAURANT	22.680.000	23.292.360	110.587.267	114.599.623	137.117.770	
	22.680.000	23.292.360	110.587.267	114.599.623	137.117.770	

Fuente: Elaboración propia

6.4. Estado de Resultados

Tabla 17, Estado de resultados de proyecto

	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
Depreciacion (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

6.5. Estimación de VAN y TIR

A continuación, se presentan los flujos estimados del proyecto, para ser evaluado por el inversionista donde además se detalla, el valor actual neto del proyecto y la tasa interna de retorno, junto con el tiempo de recuperación de la inversión.

Tabla 18, Cálculo VAN y TIR / Cierre empresa (5 años y Perpetuidad)

EVALUACIÓN PROYECTO CIERRE EMPRESA (5 años)	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		-5.415.000	-7.114.935	83.481.336	114.715.621	161.691.075
+ Depreciación		1.740.000	1.740.000	1.740.000	4.575.000	4.575.000
+ Amortización		0	0	0	0	0
- Inversión en activo fijo	-16.870.000		-85.050.000			
- Inversión en Capital de Trabajo	-75.675.000	-77.374.935				
+ Recuperación del Capital de Trabajo						153.049.935
+ Valor Desecho Activos						122.880.000
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-92.545.000	-81.049.935	-90.424.935	85.221.336	119.290.621	442.196.010
VAN AJUSTADO	\$237.915.770					
TIR PATRIMONIO	28,5%					

EVALUACIÓN PROYECTO CIERRE EMPRESA (Perpetuidad)	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	-5.415.000	-7.114.935	83.481.336	114.715.621	161.691.075
+ Depreciación	0	1.740.000	1.740.000	1.740.000	4.575.000	4.575.000
+ Amortización	0	0	0	0	0	0
- Inversión en activo fijo	-16.870.000	0	-85.050.000	0	0	0
- Inversión en Capital de Trabajo	-75.675.000	-77.374.935	0	0	0	0
+ Valor Presente Flujos Futuros						1.007.583.189
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-92.545.000	-81.049.935	-90.424.935	85.221.336	119.290.621	1.173.849.264
VAN INFINITO	\$419.636.748					
TIR	53,3%					

Fuente: Elaboración propia

6.6. Cálculo de tasa de descuento

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 este caso, para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó:

Tabla 11, Cálculo de tasa de descuento

CAPM	Rf+B(Rm-Rf)
CAPM de proyecto	8.49%
Tasa de descuento	Rf+B(Rm-Rf)+PRL+PRS
Tasa de descuento del Proyecto (5 años)	15,54%
Tasa de descuento a perpetuidad	17,19%

Fuente: Elaboración propia

Para poder llegar a estos valores se han utilizado los siguientes datos:

Tabla 12, Valores base para cálculo de tasa de descuento

Tasa Descuento	Sigla	Valor	URL fuente
Inflación (referencia 2019)	IPC	2.70 %	http://www.sii.cl/valores_y_fechas/utm/utm2019.htm
Tasa libre de riesgo (BCP 5 años)	Rf	4.20 %	https://www.bcentral.cl/web/guest/informacion-historica
Tasa libre de riesgo (BCU 30 años)	Rf	3.15 %	https://www.bcentral.cl/web/guest/informacion-historica
Beta Desapalancado (Recreación)	Beta	0,77	Link¹
Premio por riesgo de mercado (Chile)	Rm-Rf	6.94 %	Link²
Premio por liquidez	PRL	3.00 %	Se considera 3% para evaluar proyectos en condiciones exigentes
Premio por Startup	PRS	3.00 %	Se considera 3% para evaluar proyectos en condiciones exigentes

Fuente: Diversas fuentes

1 Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

2 Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

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:

Tabla 13, Identificación de riesgos internos

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación	Responsable
Incumplimiento de requerimientos legales	Alto	Contratación del servicio de asesoramiento legal durante la fase inicial del desarrollo del proyecto.	Responsable Turismo HV
Falta de personal calificado	Alto	Se buscará generar una alianza estratégica con la municipalidad de Limache, con el fin de poder participar en ferias y priorizar empleos ofrecidos por HV. Política de honorarios atractiva, de manera que el personal prefiera trabajar en HV.	Dueño HV + Responsable Turismo HV
Capacidad de negociación de proveedores	Alto	Generación de alianzas estratégicas con proveedores de la zona. Programa de desarrollo de pequeños proveedores de la zona con el fin de que se tenga un enfoque de equipo entre ambas partes.	Responsable Turismo HV
Capital de trabajo	Alto	Mantener una política de	Dueño HV

		financiamiento mixta, donde existe un inversor principal que es el dueño de HV, pero además se es capaz de apalancar en el mercado financiero, de manera de cubrir los meses que presenten menor demanda.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los principales riesgos externos, se destacan los siguientes:

Tabla 14, Identificación de riesgos externos

Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación	Responsable
Elevado nivel de productos sustitutos y competencia	Medio	Definición de diferenciadores respecto de la competencia local. Alineamiento estratégico asociado a la flexibilidad de la oferta de servicios en HV.	Responsable Turismo HV
Situación económica nacional con consumo tendiendo a la baja	Medio	Definición de oferta de servicios atractiva, con costos controlados que le permitan a HV tener precios agresivos sobre todo en el primer año de operación. Focalización en el cliente internacional y turista extranjero.	Dueño HV + Responsable Turismo HV
Cambio de regulación legal durante operación	Alto	Asesoramiento legal sostenido en el tiempo, con un servicio diseñado a las cargas de trabajo y demanda de requerimientos. Contacto directo con entes reguladores de la región, adoptando una comunicación proactiva.	Responsable Turismo HV

Fuente: Elaboración propia

La gestión oportuna de cada una de estas amenazas identificadas permitirá a Hacienda Valdeperillo el logro de los objetivos planteados.

8. Propuesta Inversionista

La propuesta está dirigida al dueño de Hacienda Valdeperillo, él es dueño del lugar donde se ha evaluado el proyecto. Esta propuesta esta levantada para recomendar que se tome la decisión de ampliar su negocio 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, una tasa interna de retorno del 30% en una evaluación a 5 años de operación, con un VAN de \$252.378.602. Par 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 20 años, por cuanto una vez se pague la inversión a los 4,8 años de operación, la rentabilidad aumentará en este mismo horizonte de tiempo.

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

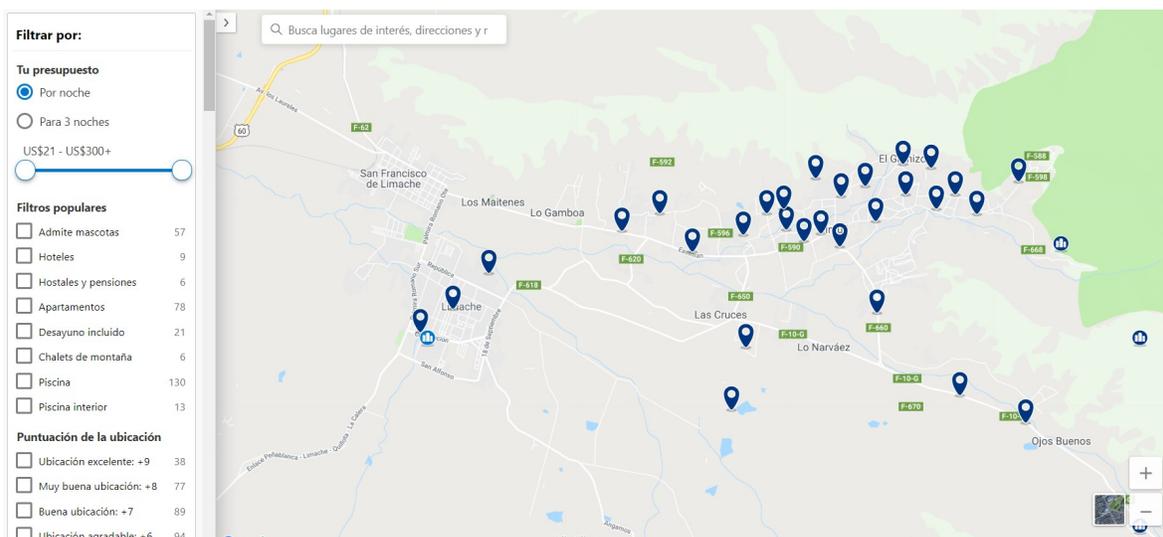
Cadena de Valor del Enoturismo



Fuente: www.enoturismochile.cl

10.3. Oferta hotelera en Limache y alrededores

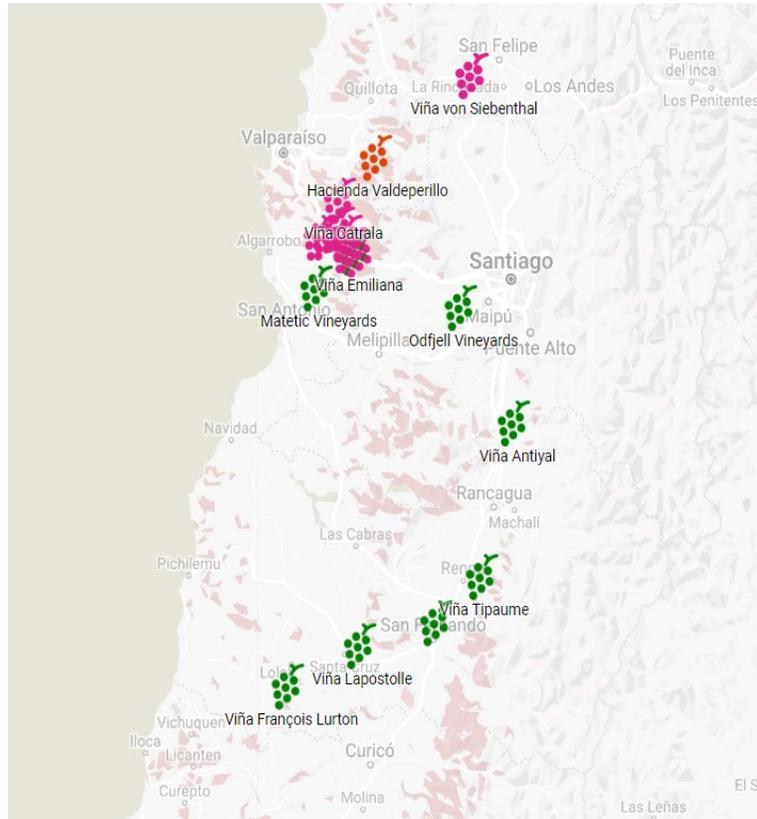
Ilustración 13, Oferta hotelera zona Limache - Olmué



Fuente: Elaboración propia

10.4. Ubicación de principales competidores de Hacienda Valdeperillo

Ilustración 14, Ubicación principales competidores HV



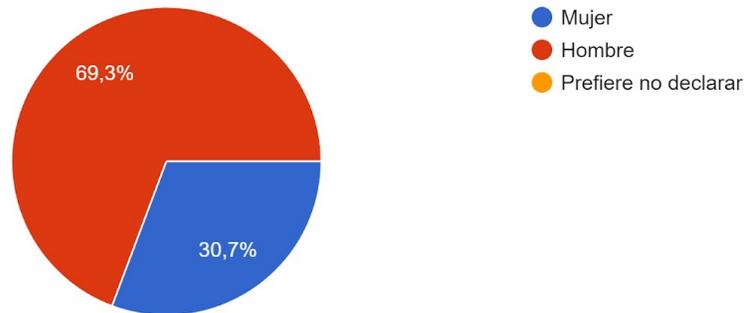
Fuente: Elaboración propia

10.5. Gráficas de respuestas por pregunta asociada a la encuesta

Ilustración 15, Resultados encuesta estudio de mercado

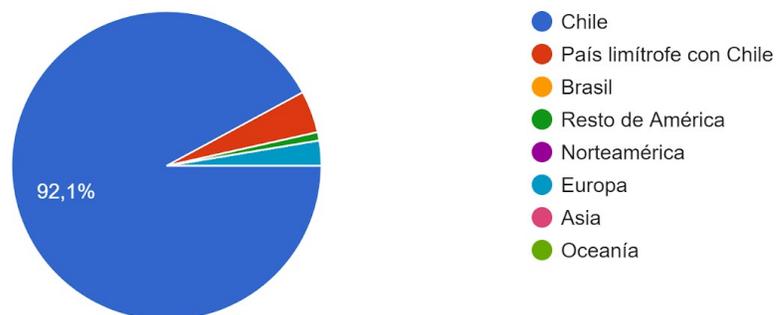
Género

114 respuestas



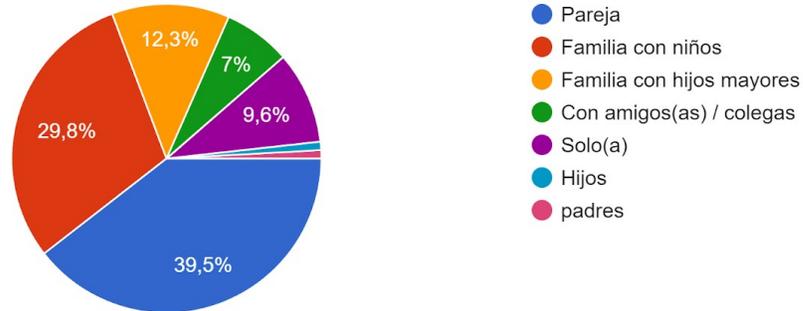
Zona de procedencia

114 respuestas



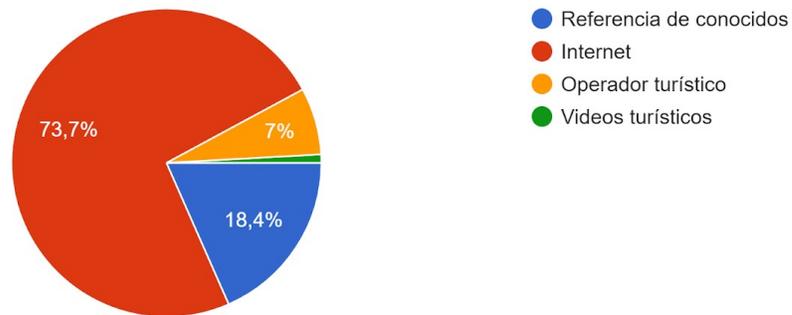
¿Con quien suele viajar?

114 respuestas



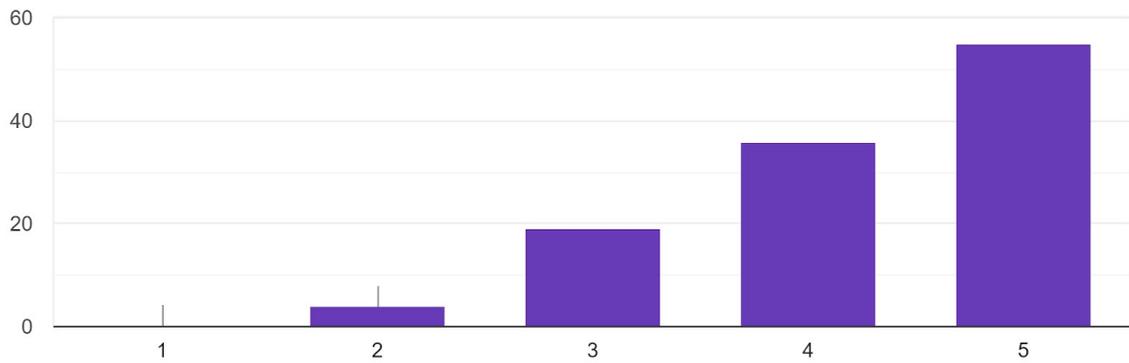
Cuando decide viajar ¿qué medio que utiliza para buscar alternativas?

114 respuestas



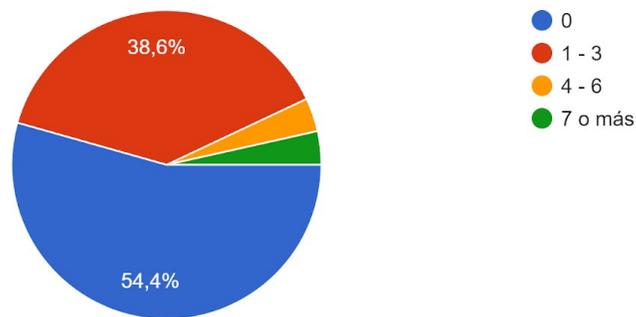
En una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy poco” y 5 “mucho”, ¿Cuánto valora un negocio responsable ambiental y socialmente?

114 respuestas



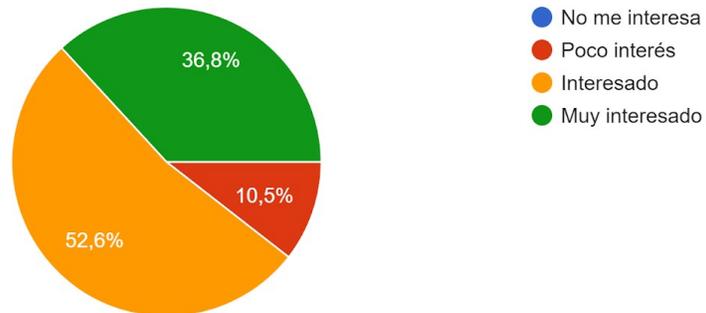
¿Cuántas veces al año usted visita una viña?

114 respuestas



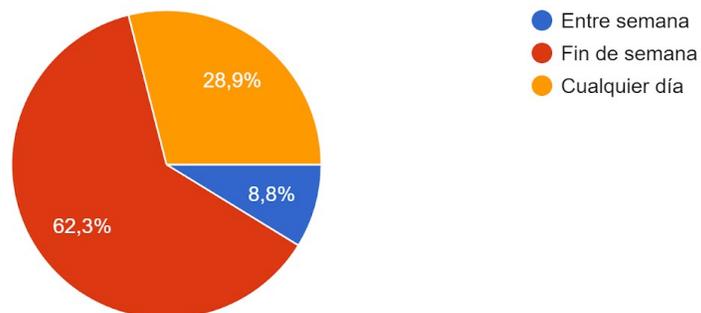
Indique su nivel de interés sobre temas de sustentabilidad, medio ambiente, comercio justo

114 respuestas



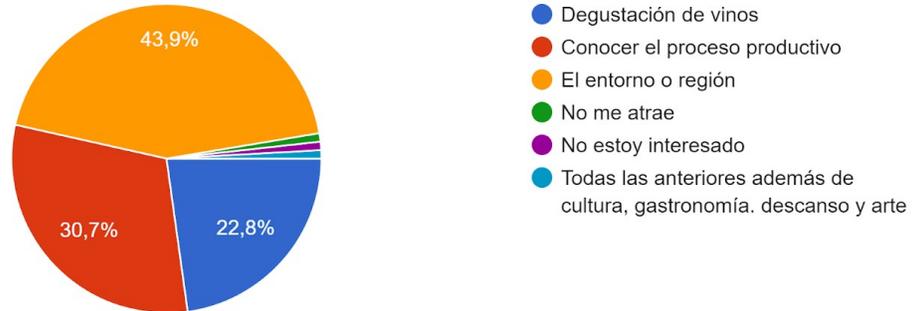
¿Cuándo suele ir de viaje?

114 respuestas



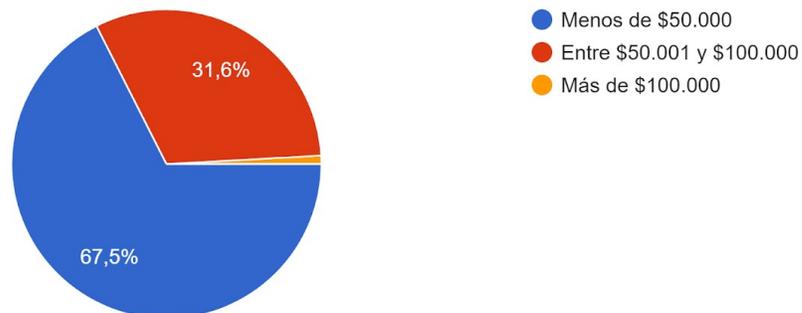
¿Qué es lo que más le atrae del enoturismo?

114 respuestas



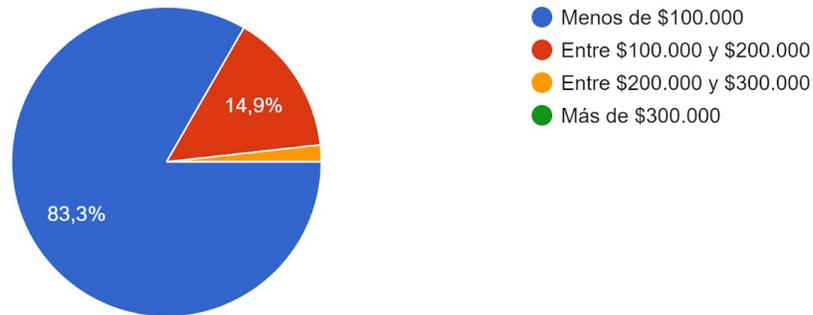
¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una visita que realice a una viña por día y por persona (sin considerar alojamiento)?

114 respuestas

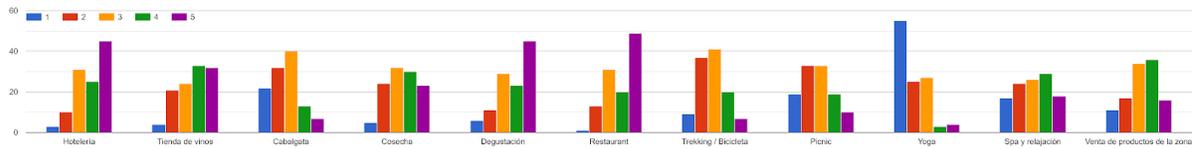


¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en alojamiento en una viña por día y por persona?

114 respuestas

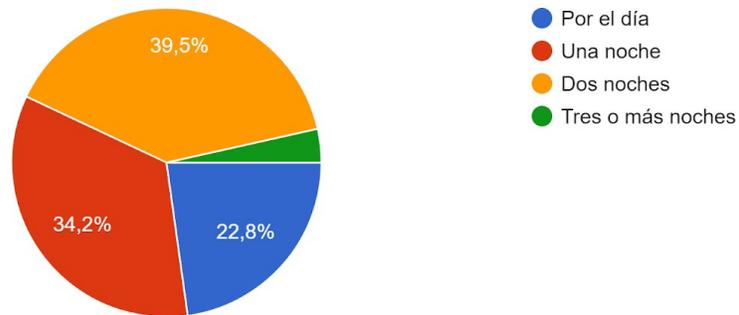


Referente a la visita a una viña, cuánta importancia le daría usted a los siguientes servicios. Siendo 1 poco importante y 5 muy importante

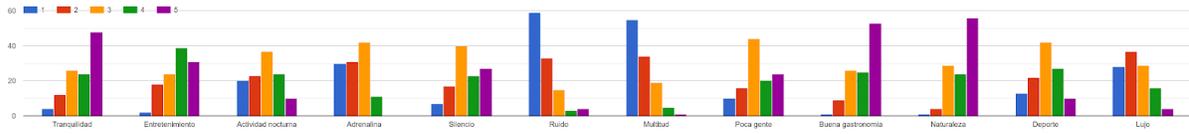


¿Cuánto tiempo se quedaría usted en una viña?

114 respuestas

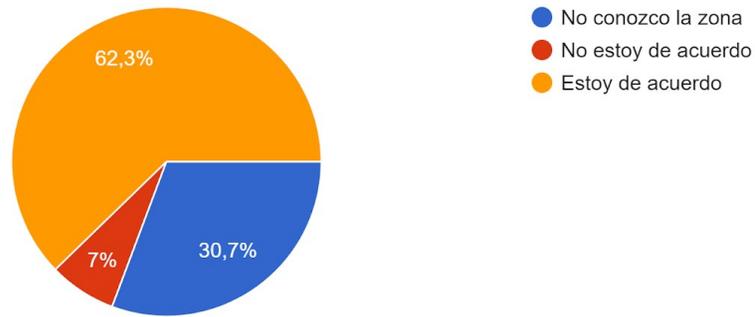


¿Qué busca usted cuando decide salir de su casa para ir a un lugar de vacaciones o por el fin de semana? Donde 1 no es un atributo que usted busque y 5 es un atributo clave al momento de elegir su destino



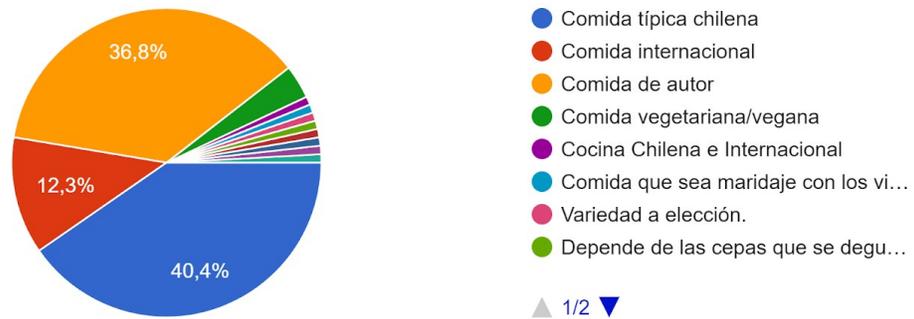
¿Considera usted que la zona de Limache/Olmué es un destino para ir de vacaciones o descansar?

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