

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Parte II**

# **HACIENDA SAN JUAN DE PIRQUE**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumna: Carolina Espinosa Cancino

Profesor Guía: Arturo Toutin

## Tabla de contenido

<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>6</b>
<b>II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL</b>	<b>7</b>
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>8</b>
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b>	<b>9</b>
Objetivos.	9
Distribución.	9
Estrategia de Comunicación y Ventas.	9
<b>V. PLAN DE OPERACIONES.</b>	<b>10</b>
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.	10
5.2 Flujo de Operaciones.	13
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.	13
5.4 Dotación	14
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO.</b>	<b>15</b>
6.1 Equipo Gestor.	16
6.2 Estructura Organizacional.	16
6.3 Incentivos y Compensaciones.	17
<b>VII. PLAN FINANCIERO.</b>	<b>18</b>
7.1 Tabla de supuestos.	18
7.2 Estimación de Ingresos.	19
7.3 Plan de Inversiones.	20
7.4 Capital de Trabajo.	21
7.5 Proyecciones del Estado de Resultados.	22
7.6 Proyecciones del Flujo de Caja.	23
7.7 Cálculo de la Tasa de Descuento.	24
7.8 Evaluación financiera del proyecto	24
7.9 Valor Residual	25
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS.</b>	<b>27</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.</b>	<b>29</b>
<b>X. CONCLUSIONES.</b>	<b>30</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.</b>	<b>31</b>
<b>XII. ANEXOS.</b>	<b>32</b>

1.	INVESTIGACIONES DE MERCADO REALIZADAS _____	32
2.	PESTEL _____	34
3.	PORTER _____	36
4.	VIÑA APALTAGUA _____	39
5.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES _____	41
6.	MAPA DE UBICACIÓN _____	42
7.	DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE HABITACIÓN Y CENTRO DE CONVENCIONES _____	43
8.	DETALLE DE SERVICIOS _____	43
9.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA _____	44
10.	ANÁLISIS VRIO _____	46
11.	ANÁLISIS FODA _____	46
12.	FODA CUANTITATIVO _____	48
13.	SELLOS: CARACTERÍSTICAS. _____	49
14.	MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES _____	52
15.	CADENA DE VALOR DEL ENOTURISMO _____	53
16.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO _____	54
17.	PROYECCIÓN DE INGRESO MENSUAL 1ER AÑO _____	55
18.	PROYECCIÓN DE INGRESO ANUAL _____	55
19.	PRESUPUESTO DE REMODELACIÓN _____	57
20.	DESCRIPCIÓN DE CARGO _____	58
21.	DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES HOTELES DE LUJO _____	58
22.	CADENA DE VALOR HACIENDA SAN JUAN _____	60
23.	INGRESOS DETALLADOS 1er AÑO _____	61
24.	INGRESOS DETALLADOS 5 AÑOS _____	62
25.	FOTOS HACIENDA SAN JUAN _____	63

Ilustración 1: Mapa de posicionamiento _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Ilustración 2 : Modelo de negocios _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Ilustración 3 : Modelo CANVAS _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Ilustración 4 : Captura de valor proyectada enoturismo al 2026 _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Ilustración 5 : Flujo de operaciones _____	13
Ilustración 6 : Organigrama _____	16

Grafico 1: Promedio Anual de capacidad ofrecida _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Grafico 2 : Promedio anual de tasa de ocupación en habitaciones _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Grafico 3 : Promedio anual de llegadas a establecimientos _____	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

Grafico 4 : Promedio anual de llegadas _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Grafico 5 : Oferta directa en bodega _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Grafico 6 : Oferta complementaria en el destino _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Grafico 7 : Ingresos año 1 _____	20
Grafico 8 : Requerimiento de capital de trabajo año 1 _____	22

Tabla 1 : Matriz de perfil competitivo _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Tabla 2 : Clientes objetivo, tipo de servicio y tipo de relación comercial _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Tabla 3 : Presupuesto de Marketing _____	<b>jError! Marcador no definido.</b>
Tabla 4 : Dotación de personal _____	14
Tabla 5 : Tabla de incentivos _____	17
Tabla 6 : Supuestos para evaluación financiera _____	19
Tabla 7 : Ingresos 5 años _____	20
Tabla 8 : Detalle de inversión inicial _____	21
Tabla 9 : Estados de resultados _____	22
Tabla 10 : Flujo de caja, escenario de cierre quinto año _____	23
Tabla 11 : Análisis de sensibilidad _____	25
Tabla 12 : Valor residual _____	26
Tabla 13 : Riesgos del negocio _____	28

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Plan de Negocios, tiene como objetivo implementar un hotel campestre orientado al enoturismo, en la comuna de Pirque en la Región Metropolitana de Chile. Según datos de SERNATUR, esta región es la que recibe anualmente la mayor cantidad de turistas tanto nacionales como extranjeros.

El concepto del hotel, toma como referencia la propiedad donde se emplazará el proyecto y algunos ejemplos al estilo europeo.

Luego de realizar los análisis preliminares, se observa que la tendencia de los últimos años es al crecimiento de las llegadas de turistas a Santiago, además de un marcado interés en el desarrollo en la industria del vino.

La estrategia a implementar, será ofrecer al cliente una experiencia completa del mundo del vino que se desarrolla en la zona.

La evaluación económica del proyecto a 5 años, entrega un VAN de \$ 68.757.686, evaluada a una tasa de descuento de 13,53%, esta evaluación arroja que la Tasa Interna de Retorno es de 22,4%, 8,87 puntos sobre lo exigido. El payback a través de los flujos es de 3 años y es necesario \$ 35.744.490 de capital de trabajo.

Finalmente, se puede indicar que, para lograr los objetivos planteados, es de vital importancia contar con empleados comprometidos y orientados en una sola visión.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para definir la viabilidad de un Hotel en Pirque, se realizó un estudio de la demanda, competidores, distribuidores y proveedores en base a diferentes metodologías:

- Recolección de antecedentes.
- Entrevistas.
- Muestreo de campo.

Conclusión:

1. La oportunidad de negocio se genera por varios factores:
2. Desarrollo del enoturismo en la región.
3. Políticas gubernamentales para el apoyo del turismo y enoturismo.
4. Aumento de las llegadas de turistas a la región metropolitana.
5. Oferta limitada de alojamiento.
6. Convenio a 5 años con la Viña Apaltagua.
7. Posibilidad de customizar los servicios a gusto del cliente.
8. Ofrecer un servicio de alojamiento de alto estándar a un precio al alcance de un público amplio.

Para mayores detalles revisar la Parte 1 del plan de negocios.

## II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Se define la Industria de este Plan de Negocios como: Industria hotelera rural en la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Luego de realizar un completo análisis del entorno PESTEL (Ver Anexo 2: PESTEL) y PORTER (Ver Anexo 3: PORTER), se concluye que es una industria atractiva dado el desarrollo potencial y el apoyo gubernamental con políticas de fomento al turismo.

Además para estimar el tamaño de mercado, se recurrió a diferentes análisis estadísticos:

1. Promedio anual de capacidad ofrecida.
2. Promedio anual de la tasa de ocupación en habitaciones.
3. Llegadas internacionales a Chile.
4. Análisis de la competencia.
5. Definición y análisis del segmento objetivo.

Para mayores detalles revisar la Parte 1 del plan de negocios.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

En una primera etapa, el hotel contará con 10 habitaciones estilo colonial y variados salones para usos múltiples, (**Ver anexo 7: Detalle de habitaciones y centro de convenciones**).

El hotel entregara una experiencia única y diferenciada en atención, confort, e iniciativas centradas en el turismo rural y enoturismo con prestaciones a la medida de cada cliente, incluyendo tours.

#### **Factores Críticos de Éxito.**

1. Joint Venture con Viña Apaltagua<sup>1</sup>:
2. Ubicación.
3. Experiencia de servicio.

Dadas las tendencias internacionales de optar por el turismo sustentable, la Hacienda San Juan de Pirque tiene como objetivo lograr la distinción del sello S.

Para mayores detalles revisar la Parte 1 del plan de negocios.

---

<sup>1</sup> Viña Apaltagua: <http://www.apaltagua.com/>

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **Objetivos.**

- Penetración de mercado centrado en el servicio.
- Promediar el primer año una tasa de ocupación del **35%**.
- Lograr un crecimiento de un **20%** anual en la tasa de ocupación.
- Superar el promedio de la tasa de ocupación del sector en la localidad de Pirque.

### **Estrategia de segmentación.**

Se trabaja en la definición del segmento objetivo, para definir las pautas de trabajo.

### **Distribución.**

El Hotel utilizará métodos de distribución directa e indirecta para llegar a sus potenciales clientes.

- Métodos directos: venta directa en el hotel, anuncios con banner's, anuncios en medios digitales, entre otros.
- Métodos indirectos: agentes de viajes, portales de viajes, entre otros.

### **Estrategia de Comunicación y Ventas.**

- Marketing Digital.
- Redes Sociales.
- Campaña de email.

Para mayores detalles revisar la Parte 1 del plan de negocios.

## **V. PLAN DE OPERACIONES.**

La estrategia de cómo abordar las necesidades de los clientes, estará determinado principalmente por un servicio pensado para lograr una experiencia en el cliente y no sólo satisfacer sus necesidades de alojamiento.

### **5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.**

Hacienda San Juan de Pirque es una organización prestadora de servicios, donde su cadena de valor está conformada por actividades primarias y actividades de apoyo. (**Ver anexo 22: Cadena de Valor Hacienda San Juan**).

A continuación, se especifican las actividades más importantes.

#### **a. Recepción y reservas.**

En la Recepción, en los turnos de mañana, tarde y noche, existen procesos rutinarios que son: comprobación de pendientes, cuadro de inventario, verificación de los precios de habitación, verificación de las reservas, entre otros.

Además se realizarán las siguientes labores: recepción de clientes y atención telefónica, reservas, servicio de equipaje, recibimiento y acomodo, atención continua al cliente, check out y facturación, seguridad, entre otros.

En cuanto a PARKING, se indicará a la llegada del cliente de la ubicación del mismo.

#### **b. Seguridad**

Las habitaciones disponen de caja de seguridad gratuita, y existe otra en la Recepción. Hay un control de llaves maestras que se encuentran en la Recepción solo disponibles al personal. En las habitaciones, junto a la puerta existe una indicación y consejos para las salidas de emergencia, evacuación y vías de escape.

#### **c. Restaurante - Cocina**

El Restaurante del Hotel, ofrecerá servicios de desayuno bufett, snack bar, servicio de habitaciones y coffe break para los eventos corporativos a realizar en los salones.

La persona encargada de realizar la coordinación de suministro de alimentos y diseño de los menús disponible será el administrador en conjunto con las cocineras. El menú será revisado en forma mensual o según se requiera. Se considerarán alternativas para dietas veganas y celiaca.

El servicio de desayuno se ofrece de 7 a 11 horas. Cuando el cliente llega, se saluda con una sonrisa y se solicita el n° de habitación. Si el cliente no tiene el desayuno incluido, se le pedirá que firme el cargo.

El servicio de habitaciones estará disponible desde las 7 hasta las 24 horas, y comienza cuando el cliente llama desde su habitación a la cocina. La bandeja se incluirá la comanda con el ticket.

#### **d. Bar**

Durante el servicio, se realizarán las tareas según hoja de instrucciones, así como cualquier otra instrucción extraordinaria que sea necesaria. Se va preparando la hoja de pedidos conforme al stock mínimo establecido o según demanda que se hará semanalmente. Al finalizar el servicio y cierre se hará “caja”.

#### **e. Spa**

Si bien el Hotel cuenta con las instalaciones para el desarrollo de las actividades de SPA, este no tendrá personal de planta en este análisis. Se mantendrá un listado de contactos de especialistas en la recepción, para agendamiento de horas según requerimientos.

#### **f. Compras y aprovisionamiento**

La responsabilidad del buen estado de las provisiones y mercancías será tanto del Administrador del Hotel, como de cada uno de los encargados.

También se tienen en cuenta a principio de la semana si hay algún evento determinado con información que canaliza desde recepción. Hay una previsión aproximada para cubrir los stocks, recibiendo del Restaurante un pre-pedido del evento en concreto.

Si algún artículo muy concreto no está en los circuitos de los proveedores habituales o se da la circunstancia de que el proveedor determinado no llegue a tiempo por la premura para entregar el producto, se compra en un supermercado o centro comercial de alrededores.

Para hacer los pedidos, se puede hacer telefónicamente, mediante visita del comercial, E- mail, etc. Todo quedará reflejado en software de gestión.

Cuando llega un proveedor con el material del pedido se recibe y se comprueba que el pedido sea según se haya solicitado.

#### **g. Limpieza**

El Administrador, deberá establecer el método con las fases básicas para la correcta realización, organización, mantenimiento de pisos y limpieza de todas las instalaciones.

El proceso de mantenimiento y limpieza de pisos y habitaciones de los clientes se desarrolla de la siguiente manera:

- i. Revisión de listado de llegadas y salidas por las mañanas en la recepción.
- ii. Previsión de cambios de habitación.
- iii. La mucama responsable instruye el orden de importancia para la limpieza, preparación y arreglo de habitaciones.
- iv. Nunca se realizará la limpieza de la habitación con el cliente dentro, excepto cuando éste lo solicite expresamente.

Las sábanas y toallas, se cambiará en días alternos a no ser que el cliente solicite que sea diario. (Gestión medioambiental).

Las toallas no se cambiarán diariamente a no ser que el cliente lo solicite depositando la toalla en la tina.

Los demás textiles como alfombras, mantas, cortinas y otros, serán objeto de limpieza a fondo según el Plan de Limpieza o necesidad.

El minibar se repondrá siempre de acuerdo con el listado de artículos que debe contener y el control de caducidades y mantenimiento preventivo se realizará cada 3 meses.

Los productos de baño e higiene se repondrán en las cantidades indicadas en la lista o cuando el cliente lo solicite.

## h. Mantenimiento

El Directorio asigna la responsabilidad del procedimiento sobre el sistema y organización de Mantenimiento al Administrador del Hotel, pero la contratación de empresas de mantenimiento adecuadas para cada uno de los ítems necesarios será responsabilidad de Carolina Espinosa. Ella cerrará contratos anuales con los proveedores del servicio de mantenimiento: instalación eléctrica, circuito del gas, control del ACS y fría , depósitos, acumuladores, bomba de calor, paneles solares.

## 5.2 Flujo de Operaciones.

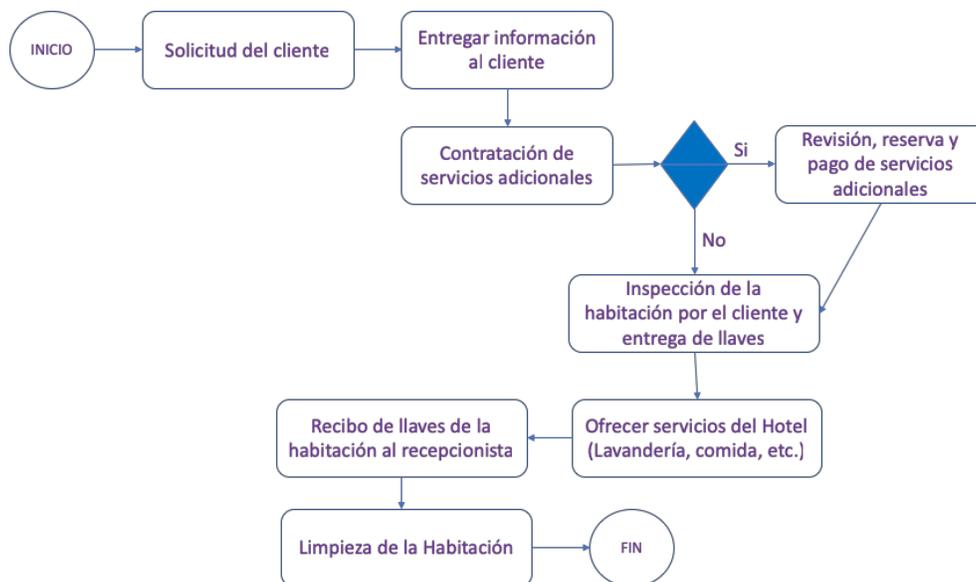


Ilustración 1 : Flujo de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

## 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.

Se considerará en una primera etapa, lo requerido para el funcionamiento óptimo del Hotel y la puesta en servicio de:

- 10 habitaciones: 2 superiores, 6 estándar y 2 junior.
- 3 salones para reuniones o eventos corporativos.
- Cocina para atender el desayuno y meriendas rápidas durante el día, además de coffe break para eventos.

- Spa y tinas de agua caliente.

Actualmente las instalaciones cuentan con una casona de 1.100 m<sup>2</sup> construidos emplazados en 70.000 m<sup>2</sup> de terreno. La casona si bien se encuentra en buen estado, requiere de remodelaciones tanto en su interior como exterior. Además el parque, requiere de un proyecto de paisajismo. (**Ver anexo 19: Presupuesto de remodelación**).

#### **5.4 Dotación**

La dotación de personal para el plan de operaciones está determinada por el tamaño de la Hacienda San Juan de Pirque.

Según lo anterior, en esta primera etapa se deberá considerar:

<b>Cargo</b>	<b>Puestos</b>
Gerente Comercial y MKT	1
Gerente Operaciones	1
Administrador	1
Recepcionista día	1
Recepcionista noche	1
Recepcionista tarde	1
Recepcionista part-time	1
Mucama	2
Cocinera	3
Cuidador	1
Mozo	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

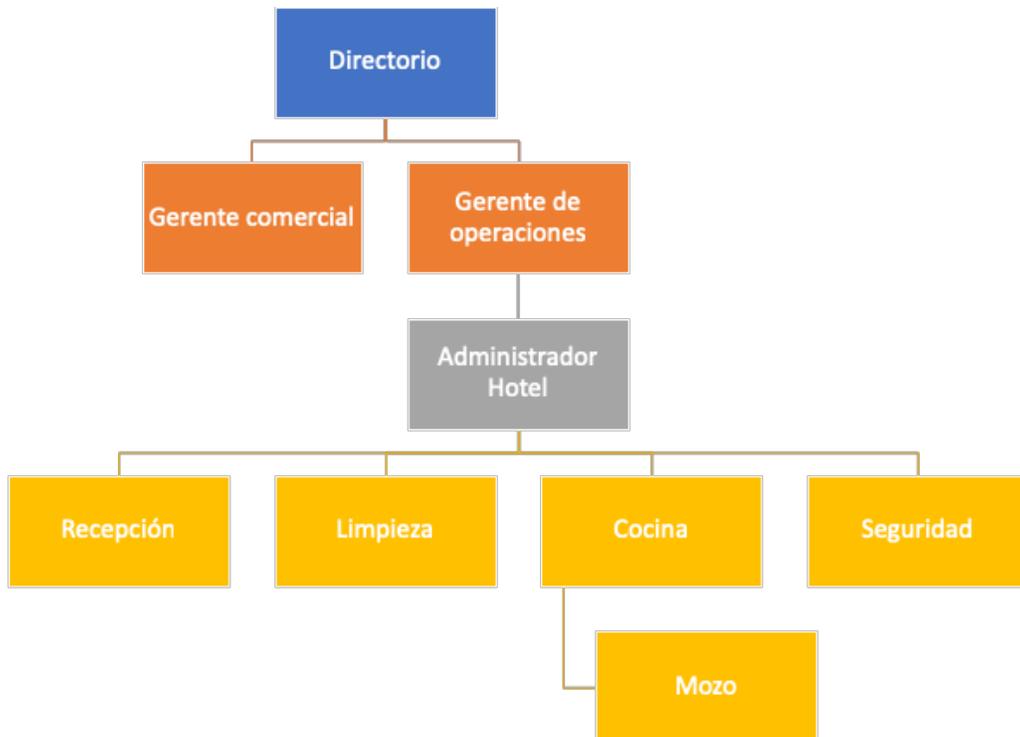
*Tabla 1 : Dotación de personal*

*Fuente: Elaboración propia.*

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

La estructura del proyecto está basada principalmente en varios equipos de trabajo con un líder a la cabeza, el Administrador. A la cabeza de esta estructura, se encuentra el equipo gestor conformando el Directorio. Este Directorio, tendrá además labores de difusión de los servicios prestados por el Hotel, haciéndose responsable de las diferentes campañas de marketing y de la relación con el Sernatur. Además, será responsable de la mantención de la propiedad del Hotel y futuras renovaciones o proyectos.

A cargo de la operación del Hotel, se encontrará el Administrador, quien recibirá las directrices a seguir directamente del Directorio. Este a su vez trabajará con un equipo de gente, responsables de las diferentes áreas de la operación. Para más detalles de los perfiles de cargo (**Ver anexo 20: Descripción de cargo**).



*Ilustración 2 : Organigrama*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **6.1 Equipo Gestor.**

El equipo gestor estará compuesto por Cristian Vistoso y Carolina Espinosa, como socios y fundadores del proyecto, además de un socio inversionista. Cada uno estará encargado de dos tareas fundamentales para la rentabilidad del proyecto: Cristian a cargo del Marketing y Carolina de la mantención y nuevos proyectos.

Las labores están enfocadas a asegurar la captura de clientes necesarios para poder cubrir la demanda estimada en el análisis del proyecto y que los costos se mantengan entre los calculados.

Dada las funciones del equipo gestor, están considerados en la estructura de gastos como parte de los gastos de administración.

### **6.2 Estructura Organizacional.**

El equipo gestor, será el encargado de realizar la selección del personal que realizarán las diversas labores dentro del hotel. Las labores del Administrador serán las de administrar los diferentes recursos que le entregue el Directorio.

Los recursos humanos, tendrán una estructura de departamentos o divisiones, con el administrador a cargo, como líder de las operaciones.

Además, se tendrá según requerimiento: asesor legal y asesor contable.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones.

La retribución de todo el personal de la organización, comprenderá una retribución anual bruta más una parte variable (RAV), porcentaje de la anterior, en función del resultado de la evaluación del desempeño. Tendrá como objetivo, motivar a los empleados en la excelencia en la atención y obligaciones.

CARGO	MONETARIOS	NO MONETARIOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
ADMINISTRADOR	*Bono de 50% del sueldo bruto, si la evaluación de desempeño se califica entre notas 6,1 y 7.* Bono de 30% del sueldo bruto, si la evaluación de desempeño se califica entre notas 5,6 y 6.	*Reconocimiento frente a los empleados por su compromiso con la empresa	*Recompensar el desempeño del trabajador por el tiempo laborado.	*Hacer seguimiento efectivo, ya que por ser el empleado con mayor jerarquía es un ejemplo a seguir.	*Ejecutar este incentivo cada 6 meses, llevando un control acerca del desempeño, logrando la satisfacción de este.
RECEPCIONISTA	*Bono de 10% del sueldo bruto, si la evaluación de desempeño se califica entre notas 5,1 y 5,5.	*Celebración de cumpleaños y regalo de 1/2 día laboral. *Reconocimiento del mejor empleado frente a todos.	*Incentivar al trabajador al continuo desarrollo de sus habilidades, enriqueciendo el desarrollo de las funciones de su cargo.	*Monitorear el desempeño del empleado, con el fin de verificar si los incentivos lo impulsan a desempeñarse correctamente.	*Verificar el desempeño de los trabajadores, para así analizar si aplican o no al cargo, para asegurar la calidad del servicio.
MUCAMA					
COCINERA					
CUIDADOR					
MOZO					

Tabla 2 : Tabla de incentivos

Fuente: Elaboración propia.

Como elemento clave en la política de RR.HH., se implementará un sistema de evaluación del desempeño a toda la organización.

Este sistema de evaluación, consistirá en primer lugar en el análisis e identificación de competencias inherentes a cada puesto de trabajo, y posteriormente en un sistema de evaluación del desempeño. (**Ver anexo 16: Evaluación de desempeño**).

Se trabajará con la premisa que “Gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; y esto se traduce en que parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo, viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Por esta razón, todos los puestos de trabajo serán descritos y conocidos por los empleados del Hotel, en la descripción de los cargos se identificarán las competencias de cada puesto de trabajo.

Una vez identificadas las funciones, tareas y competencias la organización será capaz de evaluar e identificar las capacidades y habilidades de cada persona para poder decidir con mayor objetividad planes de mejora tanto individuales, departamentales como organizacionales.

## **VII. PLAN FINANCIERO.**

A continuación se presenta la evaluación financiera del proyecto hotel Hacienda San Juan de Pirque, que tiene como objetivo; dar consistencia al plan de negocios, dar sustentabilidad a los objetivos planteados por el plan de marketing & operaciones y plasmar financieramente las estrategias planteadas por la propuesta de valor.

### **7.1 Tabla de supuestos.**

Para desarrollar la evaluación financiera del proyecto y determinar su viabilidad económica, se considerarán para los flujos del proyecto los siguientes supuestos con criterio conservador, que servirán de base para proyectar distintos ítems financieros:

Supuestos	Detalle	Observaciones
Horizonte de evaluación.	5 años	Periodo 2019-2023
Tasa de impuesto a las Utilidades.	27%	Art 20 Ley de Impuesto a la Renta. Periodo 2019-2023.
Tasa de impuesto a las compras y ventas.	19%	Durante todo el periodo de evaluación del proyecto
IPC	3%	Promedio 2014-2017. Fuente Banco Central.
Premio por startup	no aplica	No se considera en la tasa de descuento.
Depreciación	Cantidad de años según tabla de SII.	Lineal
Amortización	Cantidad de años según tabla de SII.	Lineal
Remuneraciones del personal	Personal contratado	Personal con contrato y a honorarios.
	A partir del 1er año bonos a personal con contrato.	Evaluación desempeño y evaluación de atención de clientes (1 sueldo bruto al año)
Días de atención.	Todos los días del año.	-
Tasa de ocupación primer año	35%	Proximos años con un crecimiento del 20%
Estacionalidad	dic-feb y jul y sept: temporada alta	-
Aporte de socios	100% inversión del proyecto	Propiedad, inversión y capital de trabajo

*Tabla 3 : Supuestos para evaluación financiera*

*Fuente: Elaboración propia*

Dado que los socios fundadores aportarán el 100% de la inversión el proyecto será evaluado en forma pura y para determinar la tasa de descuento será utilizado en modelo CAPM, adicionando un premio por liquidez.

## **7.2 Estimación de Ingresos.**

En este proyecto se consideran las siguientes fuentes de ingresos: cobro por alojamiento, minibar, bar-cafetería, tours, arriendo de salones, catering y patrocinador.

El volumen de los primeros 4 ítems de ingresos, están directamente relacionados con la tasa de ocupación de turistas. Respecto a los salones y el catering, será una línea de negocio diferente, orientada a empresas. Respecto a los sponsor, ya se tienen cerrados precontratos de cooperación mutua, con 2 de los más importantes. En total se estima un ingreso de \$168.710.000 el primer año. Para mayor detalle (***Ver anexo 23: Ingresos detallados 1er año***).

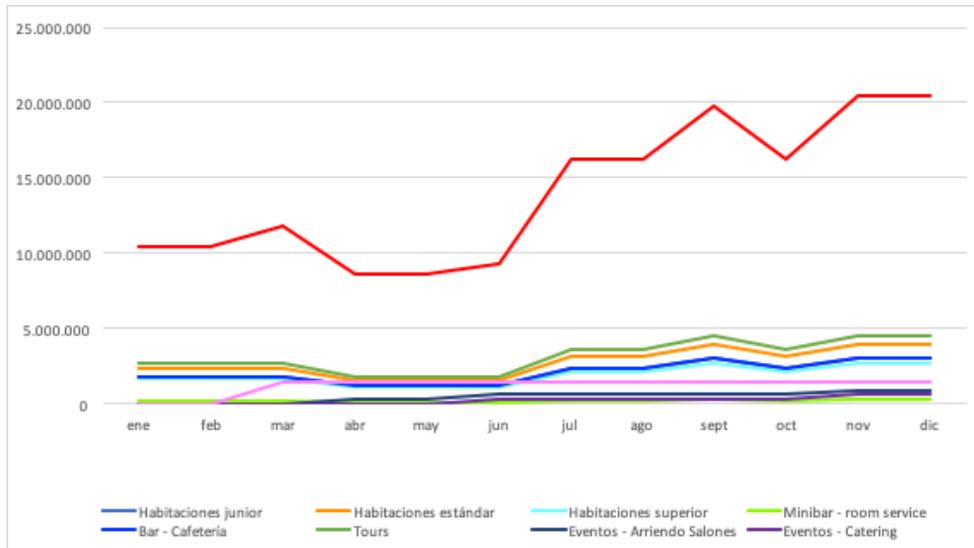


Grafico 1 : Ingresos año 1

Fuente: Elaboración propia.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Habitaciones junior	0	25.200.000	31.147.200	38.497.939	47.583.453	58.813.148
Habitaciones estándar	0	32.760.000	40.491.360	50.047.321	61.858.489	76.457.092
Habitaciones superior	0	22.680.000	28.032.480	34.648.145	42.825.108	52.931.833
Minibar - room service	0	2.520.000	3.114.720	3.849.794	4.758.345	5.881.315
Bar - Cafetería	0	25.200.000	31.147.200	38.497.939	47.583.453	58.813.148
Tours	0	37.800.000	46.720.800	57.746.909	71.375.179	88.219.722
Eventos - Arriendo Salones	0	5.400.000	7.416.000	9.548.100	11.801.452	14.181.411
Eventos - Catering	0	3.150.000	4.326.000	5.569.725	6.884.180	8.272.490
Sponsor	0	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>168.710.000</b>	<b>206.395.760</b>	<b>252.405.872</b>	<b>308.669.658</b>	<b>377.570.158</b>

Tabla 4 : Ingresos 5 años

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle (**ver anexo 24: Ingresos detallados 5 años**).

### 7.3 Plan de Inversiones.

Para la implementación de la Hacienda San Juan de Pirque, se requiere una inversión inicial de \$242.985.647 que se financiará 100% por el aporte directo de los socios. Dicha inversión inicial estará destinada a la remodelación de la casona, equipamiento, etc. No se consideran inversiones adicionales durante el transcurso del periodo de evaluación del proyecto. Los ítems que considera la inversión inicial se muestra a continuación:

Items	Monto \$
Aire Acondicionado	\$ 30.000.000
Paneles ACS	\$ 15.000.000
Remodelacion	\$ 124.035.647
Paisajismo	\$ 10.000.000
Piscina	\$ 24.912.600
Cocina	\$ 3.917.400
Muebles	\$ 28.620.000
<b>Total</b>	<b>\$ 236.485.647</b>

*Tabla 5 : Detalle de inversión inicial*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **7.4 Capital de Trabajo.**

La determinación del capital de trabajo para el año 0, se obtuvo del análisis del flujo de caja del año 1, considerando la suma de los flujos netos negativos (6 meses). La determinación del capital de trabajo para el año 1, se obtuvo considerando la necesidad de cubrir el máximo déficit operacional (abril y mayo 2019 = - \$ 8.776.005). El gráfico detalla mes a mes el capital de trabajo necesario para el primer año del proyecto. Para los próximos años, no es necesario aumentar el capital de trabajo calculado ya que el pago de los clientes es inmediato, al igual que las compras.



Grafico 2 : Requerimiento de capital de trabajo año 1

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 Proyecciones del Estado de Resultados.

La proyección del estado de resultados muestra el primer año un resultado después de impuestos de \$ - 65.276.256 pero mejorando para los próximos 4 años, con un resultado que se muestran en la tabla siguiente:

	2019 Año 1	2020 Año 2	2021 Año 3	2022 Año 4	2023 Año 5
<b>Ingresos actividades ordinarias</b>	168.710.000	200.792.000	245.462.012	300.087.047	366.980.735
Costo de explotacion	(55.819.800)	(38.579.760)	(46.249.155)	(57.225.361)	(68.687.610)
<b>Margen Bruto</b>	112.890.200	162.212.240	199.212.857	242.861.686	298.293.126
Gastos de adm y ventas	(245.357.471)	(245.937.225)	(252.278.999)	(191.878.458)	(199.191.544)
<b>Resultado Operacional</b>	(132.467.271)	(83.724.985)	(53.066.142)	50.983.228	99.101.582
<b>Resultado No Operacional</b>					
Impuesto 27%	35.766.163	22.605.746	14.327.858	(13.765.471)	(26.757.427)
<b>Resultado despues de impuesto</b>	(96.701.108)	(61.119.239)	(38.738.284)	37.217.756	72.344.155
<b>EBITDA</b>	(65.276.256)	(16.533.969)	14.124.873	50.983.228	99.101.582

Tabla 6 : Estados de resultados

Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Proyecciones del Flujo de Caja.

La tabla a continuación muestra el flujo de caja del proyecto con cierre al quinto año considerando la recuperación del capital de trabajo (KT) y la utilidad por venta del activo (valor residual). Este muestra flujos positivos para todos los años, lo que indica que a lo largo del tiempo se va amortizando la inversión inicial y capital de trabajo aportado. Además, se espera una adecuada capacidad de pago y liquidez al terminó de cada ejercicio y para todo el periodo de evaluación del proyecto.

	2018 Año 0	2019 Año 1	2020 Año 2	2021 Año 3	2022 Año 4	2023 Año 5
<b>Ingresos</b>		168.710.000	200.792.000	245.462.012	300.087.047	366.980.735
<b>INGRESOS TOTALES</b>		168.710.000	200.792.000	245.462.012	300.087.047	366.980.735
Costos de producción		(46.143.000)	(26.967.600)	(31.896.526)	(39.485.511)	(46.761.155)
Costos de tour operadores y venta online		(9.676.800)	(11.612.160)	(14.352.630)	(17.739.850)	(21.926.455)
Otros						
<b>TOTAL COSTOS VARIALES</b>		<b>(55.819.800)</b>	<b>(38.579.760)</b>	<b>(46.249.155)</b>	<b>(57.225.361)</b>	<b>(68.687.610)</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		112.890.200	162.212.240	199.212.857	242.861.686	298.293.126
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		67%	81%	81%	81%	81%
Remuneración personal		(161.866.456)	(166.722.449)	(171.724.123)	(176.875.847)	(182.182.122)
Contratos de mantención		(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
Costos de marketing y ventas		(10.300.000)	(6.023.760)	(7.363.860)	(9.002.611)	(11.009.422)
Otros						
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>(178.166.456)</b>	<b>(178.746.209)</b>	<b>(185.087.983)</b>	<b>(191.878.458)</b>	<b>(199.191.544)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(65.276.256)</b>	<b>(16.533.969)</b>	14.124.873	50.983.228	99.101.582
<b>EBITDA %</b>		0%	0%	6%	17%	27%
Depreciación		(67.191.016)	(67.191.016)	(67.191.016)	0	0
Amortización						
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>		1.914.760	50.657.046	81.315.889	50.983.228	99.101.582
<b>Impuesto 27%</b>		<b>(516.985)</b>	<b>(13.677.403)</b>	<b>(21.955.290)</b>	<b>(13.765.471)</b>	<b>(26.757.427)</b>
<b>Resultado despues de impuesto</b>		1.397.775	36.979.644	59.360.599	37.217.756	72.344.155
Amortización						
Depreciación		67.191.016	67.191.016	67.191.016		
Inversiones de implementación	(158.948.247)					
Muebles e implementos	(32.537.400)					
Equipamiento	(45.000.000)					
Constitución de la sociedad	(300.000)					
Patentes y Permisos	(200.000)					
Campaña lanzamiento	(6.000.000)					
Capital de Trabajo	(26.968.486)	(8.776.005)				35.744.490
Valor de Liquidación						73.574.162
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(269.954.133)</b>	59.812.786	104.170.660	126.551.615	37.217.756	181.662.807
		(210.141.347)	(105.970.687)	20.580.928	57.798.684	509.415.624
<b>r</b>		13,53%				
<b>VAN</b>		68.757.686				
<b>TIR</b>		22,4%				
<b>PayBack</b>		3er Año				

Tabla 7 : Flujo de caja, escenario de cierre quinto año

Fuente: Elaboración propia

## 7.7 Cálculo de la Tasa de Descuento.

Para el cálculo de la tasa para descontar los flujos futuros de la Hacienda San Juan, se utilizó el método CAPM. Los datos bases utilizado son:

$$\text{Tasa descuento } T_p = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}$$

rf	5,1
(Rm - Rf)	5,78
B	0,94
Premio lliquidez	3
Tasa de descuento	<b>13,53</b>

- **rf**: Corresponde a la tasa libre de riesgo, para este ejercicio se consideró bonos del Banco central de Chile a 5 años (5,1%).
- **(Rm-rf)**: Premio por riesgo, corresponde al 5,78% para Chile, según ranking de DAMODARAN, emitido en enero del 2018.
- **β**: Corresponde al riesgo de la industria “**Hotel/Gaming**”, con beta de 0.94.
- **Premio por liquidez**: es de 3% según fuente de Universidad de Chile.

## 7.8 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto Hacienda San Juan, considera una inversión de capital compuesta por una inversión inicial de \$ 242.985.647, capital de trabajo que alcanza a \$ 35.744.490 (años 0 y 1) y la proyección del flujo de caja anual para el periodo 2019-2023 que se descuenta a una tasa del 13,53%. Además considera el cierre del proyecto al año 5, por lo que en dicho año, se exige la devolución del capital de trabajo y se considera la venta de la totalidad de los activos.

Los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de \$ 68.757.686, una tasa interna de retorno del 22,4% y un periodo estimado de recuperación del capital de 2 años.

Por otra parte, el análisis de sensibilidad de la tasa de ocupación (porcentaje de aumento anual proyectada), arrojaron los valores que muestra la tabla a continuación:

<b>Δ% Ocupación</b>	<b>Δ% Ocupación Promedio</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
10%	45%	-\$7.702.833	12,4%
15%	51%	\$28.829.690	17,5%
<b>20%</b>	<b>58%</b>	<b>\$68.757.686</b>	<b>22,4%</b>
25%	66%	\$112.309.433	27,1%

*Tabla 8 : Análisis de sensibilidad*

*Fuente: Elaboración propia*

### **7.9 Valor Residual**

El valor residual del proyecto se determinó incluyendo al quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como un flujo de perpetuidad constante. Este considera una tasa de descuento y se obtuvo un valor residual de \$ 1.487.819.877. Por otra parte, la evaluación financiera para este escenario, continuidad infinita, consideró el flujo de caja que se muestra en la tabla siguiente y arrojó como resultado un VAN= \$ 799.650.962 y una TIR= 59%.

	2018 Año 0	2019 Año 1	2020 Año 2	2021 Año 3	2022 Año 4	2023 Año 5
<b>Ingresos</b>		168.710.000	200.792.000	245.462.012	300.087.047	366.980.735
<b>INGRESOS TOTALES</b>		168.710.000	200.792.000	245.462.012	300.087.047	366.980.735
Costos de producción		(46.143.000)	(26.967.600)	(31.896.526)	(39.485.511)	(46.761.155)
Costos de tour operadores y venta online		(9.676.800)	(11.612.160)	(14.352.630)	(17.739.850)	(21.926.455)
Otros						
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b>(55.819.800)</b>	<b>(38.579.760)</b>	<b>(46.249.155)</b>	<b>(57.225.361)</b>	<b>(68.687.610)</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		112.890.200	162.212.240	199.212.857	242.861.686	298.293.126
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		67%	81%	81%	81%	81%
Remuneración personal		(161.866.456)	(166.722.449)	(171.724.123)	(176.875.847)	(182.182.122)
Contratos de mantención		(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
Costos de marketing y ventas		(10.300.000)	(6.023.760)	(7.363.860)	(9.002.611)	(11.009.422)
Otros						
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>(178.166.456)</b>	<b>(178.746.209)</b>	<b>(185.087.983)</b>	<b>(191.878.458)</b>	<b>(199.191.544)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>(65.276.256)</b>	<b>(16.533.969)</b>	14.124.873	50.983.228	99.101.582
<b>EBITDA %</b>		0%	0%	6%	17%	27%
Depreciación		(67.191.016)	(67.191.016)	(67.191.016)	0	0
Amortización						
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>		1.914.760	50.657.046	81.315.889	50.983.228	99.101.582
<b>Impuesto 27%</b>		<b>(516.985)</b>	<b>(13.677.403)</b>	<b>(21.955.290)</b>	<b>(13.765.471)</b>	<b>(26.757.427)</b>
<b>Resultado despues de impuesto</b>		1.397.775	36.979.644	59.360.599	37.217.756	72.344.155
Amortización						
Depreciación		67.191.016	67.191.016	67.191.016		
Inversiones de implementación	(158.948.247)					
Muebles e implementos	(32.537.400)					
Equipamiento	(45.000.000)					
Constitución de la sociedad	(300.000)					
Patentes y Permisos	(200.000)					
Campaña lanzamiento	(6.000.000)					
Capital de Trabajo	(26.968.486)	(8.776.005)				
Valor de Liquidación						
Valor terminal						1.487.819.877
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(269.954.133)</b>	59.812.786	104.170.660	126.551.615	37.217.756	1.560.164.032
		(210.141.347)	(105.970.687)	20.580.928	57.798.684	1.887.916.848
<b>r</b>		13,53%				
<b>VAN</b>		799.650.962				
<b>TIR</b>		59,0%				
<b>PayBack</b>		3er Año				

Tabla 9 : Valor residual

Fuente: Elaboración propia

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS.

Por la naturaleza de tipo de servicio, el proyecto se encuentra expuesto a una serie de riesgos, que pueden afectar la operatoria del Hotel.

Un ejemplo claro en este caso son los eventos climáticos extremos, como por ejemplo aluviones, incendios y grandes sequías que se puedan producir en la región, que afectarían notablemente la llegada de clientes a la zona y el Hotel vería afectado sus ingresos.

Desde otro punto de vista, estos eventos provocarían una alteración en el suministro de alimentos y la producción de vino local, principal atractivo de la zona.

Bajo una crisis económica global, la demanda de servicios orientados al ocio y al placer, bajan su demanda. Las personas se enfocan en lo imprescindible.

Cabe señalar que este mercado se encuentra favorecido por el marco regulatorio actual, que permite la postulación de proyectos que fomenten la imagen país, obteniendo atractivos incentivos.

Si bien la globalización y acceso a redes sociales ha permitido un aumento en la penetración de las campañas de marketing, las mismas resultan ser un riesgo para la imagen del hotel. Un mal comentario sobre la atención, comida o instalaciones puede ser compartido muchas veces, echando por tierra los esfuerzos del equipo. Los errores son cada vez más visibles.

A continuación se muestra una tabla con los riesgos más relevantes:

TIPO	RIESGO	IMPACTO	PLAN DE MITIGACIÓN
EXTERNO	Catastrofe climática	Disminución del flujo de clientes, por el aumento de riesgos.	Generar una campaña que abarque RRSS, vendedores en terreno, otros.
	Catastrofe climática	Alteración del suministro de productos frescos.	Mantener una lista actualizada de proveedores alternativos.
	Crisis económica	Disminución de la demanda interna y extranjera.	Generar nuevos proyectos con patrocinio estatal a través del SERNATUR.
	Malos comentarios en RRSS	Disminución de credibilidad y empeoramiento de credibilidad.	Trabajar para entregar un servicio de excelencia y mantener al día las RRSS.
	Mercado	Crecimiento del mercado por bajo el esperado.	Trabajar de la mano con Sernatur para contar con la información correcta.
INTERNO	Nuevos competidores	Nuevos hoteles con una propuesta de valor similar, en la misma zona geográfica.	Monitoreo de los competidores para estar al día, gestión de nuevos servicios.
	Calidad de los proveedores	Baja calidad en los servicios entregados, comida principalmente.	Contar con una variada red de proveedores y evaluarlos constantemente.
	Logística de proveedores	Problemas de coordinación para reponer suministros.	Contar con una variada red de proveedores y evaluarlos constantemente.
	Mala gestión de administradores	Gestión deficiente de recursos, personal poco motivado.	Generar un plan de incentivos supeditados a la evaluación de desempeño.
	Poca experiencia en el rubro hotelero del equipo gestor	Gestión deficiente de recursos, toma de decisiones con falta de información.	Contratar asesorías especializadas en el negocio.
	Falta de inanciamiento	problemas funcionamiento si no se cuenta con capital de trabajo.	Se debe estar evaluando en forma permanente nuevos bancos y socios.

*Tabla 10 : Riesgos del negocio*

*Fuente: Elaboración propia*

## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.**

El objetivo del inversionista al trabajar en este proyecto es valorizar la propiedad y generar utilidades por sobre las del mercado financiero en el mediano plazo.

Por esta razón, el proyecto debe alcanzar el payback en 3 años y utilidades por sobre los MM\$500 a partir del año 5, que es el proyectado utilizando parámetros conservadores de ingresos. A pesar de contar con capital suficiente para echar a andar el proyecto, quiere ver la alternativa de ingresar un nuevo socio a la SpA, para diversificar la inversión de su capital.

El proyecto contempla una inversión inicial de \$ 242.985.647, generada solo para la remodelación y adquisición de activos que se requieren para la puesta en marcha del negocio. Además se requiere un capital de trabajo de \$ 35.744.490 los 2 primeros años. Los gastos principales del proyecto corresponden a los gastos de administración, específicamente las remuneraciones del personal.

Al evaluar el proyecto, el cálculo del valor actual neto es de \$ 68.757.686, descontando los flujos futuros del proyecto a una tasa del 13,53%, a una tasa de retorno del 22,4% como rentabilidad para el inversionista.

Por la naturaleza del servicio, existen numerosos riesgos que se pueden presentar y que están fuera del control del equipo, así como otros que podrían manejarse y ser anticipados. Uno de los más críticos, son los comentarios negativos en las redes sociales. Frente a un mundo globalizado, donde las noticias son en tiempo real, los malos comentarios pueden llevar al negocio a una crisis de credibilidad.

Por lo tanto, la invitación es a sumarse a un proyecto, con alta rentabilidad para el inversionista, con riesgos moderados y que cuenta con el apoyo de políticas gubernamentales tanto para inversión como difusión del negocio

## **X. CONCLUSIONES.**

Durante el desarrollo del Plan de Negocios de la Hacienda San Juan de Pirque SpA, se generaron varios análisis para determinar la factibilidad de implementar un hotel estilo casona de campo sustentable orientada al enoturismo, en la comuna de Pirque. Entre los análisis se pueden mencionar:

- Análisis del sector turístico en Chile, y más específicamente de la Región Metropolitana.
- Análisis de aspectos legales, estadísticas del INE y SERNATUR, informes de FEDETUR, entre otros.
- Revisión de instalaciones para hospedaje en el sector de estudio.
- Generación, revisión y análisis de encuestas a operadores turísticos.
- Análisis con distintos modelos de mercado (M. Portes, Canvas)
- Estudios económicos; plan financiero, plan de marketing, plan de operaciones, flujos de cajas proyectados, entre otros.
- Análisis de riesgos críticos y riesgos inherentes de futuros cambios regulatorios.

Según los resultados obtenidos de los estudios anteriores, se confirma la idea inicial que este proyecto de la forma en que está planteado es un negocio atractivo.

Y lo más importante, concretar este proyecto es un paso importante para el equipo gestor, en el camino a la independencia laboral. Lograr esta independencia, generando valor, en un ambiente como el sector de San Juan de Pirque es parte de los objetivos de vida de este equipo.

## XI. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.

- Material Pedagógico Programa MBA Weekend 2016-2018, Universidad de Chile
- **Preparación y evaluación de proyectos**, Nassir Sapag
- **Barómetro de turismo N° 25 Mayo 2018** – Fedetur  
(<https://fedetur.cl/barometro-de-turismo/>)
- **INE** (<http://www.ine.cl>)
- **SERNATUR** (<https://www.sernatur.cl>)
- **Booking** (<https://www.booking.com>)
- **Tripadvisor** (<https://www.tripadvisor.cl>)
- **Enoturismo Chile** (<https://www.enoturismochile.cl>)
- **Banco Central** (<https://www.bcentral.cl>)
- Página Web Damodarán
- **Servicio de Impuestos Internos** (<https://www.sii.cl>)
- **Emol** (<https://www.emol.cl>)
- **Diario web Portal Pirque** (<http://www.portalpirque.cl>)
- **Revista Todo Pirque** (<http://www.portalpirque.cl>)
- **Municipalidad de Pirque** (<http://pirque.cl>)
- **Diario de la Construcción** (<https://www.diariodelaconstruccion.cl>)
- Experiencia profesional de los alumnos autores de este trabajo.

## XII. ANEXOS.

### 1. INVESTIGACIONES DE MERCADO REALIZADAS

#### a. Recolección de antecedentes

Existen diversos estudios generados por instituciones públicas y privadas, que entregan una gran cantidad de información estadística, disponible para el uso público. Para este estudio se consideraron los siguientes sitios: [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl), [www.fedetur.cl](http://www.fedetur.cl), [www.ine.cl](http://www.ine.cl); de donde se rescató valiosa información sobre ingreso de turistas, origen, preferencias, destinos, etc.

#### b. Entrevistas

Se confeccionó un pequeño cuestionario, para realizar breves entrevistas a diferentes tour operadores que funcionan en Santiago. Estos tour operadores se especializan en turismo receptivo, segmento objetivo para el caso de estudio. De la lista de operadores turísticos considerados se realizó la entrevista a 14 empresas ubicadas en Santiago, que corresponde al 48% de las solicitudes enviadas.

Encuesta a operadores turísticos				
<b>1) Sus clientes, de donde provienen mayoritariamente:</b>				
Europa	Asia	Norte américa	Latam	Chile
<b>2) Motivo del viaje:</b>				
Descanso	Turismo	Negocios		
<b>3) Preferencia tipo de hospedaje:</b>				
<b>4) Que características y servicios buscan tus clientes en el hospedaje:</b>				
<b>5) De los clientes que prefieren Santiago o sus alrededores, que actividades buscan:</b>				
<b>6) Promedio de gasto por 1 noche en un hotel pequeño en las afueras de Santiago:</b>				
<b>7) Que te piden los clientes, que no encuentras oferta disponible actualmente:</b>				

### c. Listado de tour operadores

Nombre	Dirección	Teléfono	Web
<b>ADS Mundo</b>	Av. El Golf 99 piso 5, Las Condes.	+56 2 23877069	<a href="http://www.adsmundo.cl">www.adsmundo.cl</a>
<b>Aku Aku Turismo</b>	Estado 115, Loc. 703, Santiago	+56 2 2632 8173	<a href="http://www.akuakuturismo.cl">www.akuakuturismo.cl</a>
<b>Alfatur</b>	Catedral 1017, Santiago	+569 74909926	<a href="http://www.alfaturchile.cl">www.alfaturchile.cl</a>
<b>Altue Active Travel</b>	General Salvo 159, Providencia	+56 2 2235 1519	<a href="http://www.altue.com">www.altue.com</a>
<b>Andina del Sud</b>	Av. El Golf 99 piso 5, Las Condes.	+56 2 24848451	<a href="http://www.andinadelsud.com">www.andinadelsud.com</a>
<b>Chasma Tours</b>	Paseo Los Bravos 4200, Lo Barnechea	+56 2 25835579	<a href="http://www.chasmatours.cl">www.chasmatours.cl</a>
<b>Chilean Travel Services CTS</b>	Antonio Bellet 77 oficina 101, Providencia.	+56 2 22510400	<a href="http://www.ctsturismo.cl">www.ctsturismo.cl</a>
<b>Cocha</b>	Av. El Bosque Norte 0430, Las Condes.	+56 2 24641274	<a href="http://www.cocha.com">www.cocha.com</a>
<b>DMC Chile</b>	Hamburgo 500, Ñuñoa	+56 2 26944111	<a href="http://www.dmcchile.cl">www.dmcchile.cl</a>
<b>EKATOURS</b>	Las Urbinas 87 oficina 36, Providencia.	+56 2 23344386	<a href="http://www.ekatours.cl">www.ekatours.cl</a>
<b>Euro Andino</b>	Vitacura 2771, Loc.502, Las Condes	+56 2 24723700	<a href="http://www.euroandino.cl">www.euroandino.cl</a>
<b>First Premium Travel</b>	Carmen Sylva 2449, Providencia.	+56 2 22582000	<a href="http://www.firstpremium.cl">www.firstpremium.cl</a>
<b>Gold Star Travel</b>	Huerfanos 1117, of. 304, Santiago	+56 2 26996269	<a href="http://www.goldstartravel.cl">www.goldstartravel.cl</a>
<b>Huaso Tours &amp; Bike Rental Santiago</b>		+56 9 82263356	<a href="http://www.huasotours.com">www.huasotours.com</a>
<b>Novojet</b>	La Concepción 266 of. 103-501-502, Providencia.	+56 2 22397700	<a href="http://www.iberonet.cl">www.iberonet.cl</a>
<b>OTSI</b>	Santa Magdalena 72 oficina 308, Providencia.	+56 2 24899200	<a href="http://www.otsi.cl">www.otsi.cl</a>
<b>Promociones Turísticas de Chile</b>	Paseo Las Palmas 2212, Loc. 55, Providencia	+56 2 23342826	<a href="http://www.promocionesturisticas.cl">www.promocionesturisticas.cl</a>
<b>Rai Trai</b>	La Concepción 141 oficina 305, Providencia.	+56 2 22363232	<a href="http://www.raitrai.cl">www.raitrai.cl</a>
<b>Sports Tour</b>	El Golf 99, 5, Las Condes	+56 2 2589 5200	<a href="http://www.sportstour.cl">www.sportstour.cl</a>
<b>Start Travel Ltda</b>	Huerfanos 1117, Loc. 304, Santiago	+56 2 2699 6269	<a href="http://www.starttravel.cl">www.starttravel.cl</a>
<b>Turavion</b>	Av. Apoquindo 3000 piso 3, Las Condes.	+56 2 23300802	<a href="http://www.turavion.cl">www.turavion.cl</a>
<b>Turisclub Operadores</b>	Coyancura 2241, Loc. 2241, Providencia	+56 2 24466900	<a href="http://www.turisclub.cl">www.turisclub.cl</a>
<b>Turismo Chucaco</b>	Nueva York 53. Oficina 61, Santiago	+56 2 26971662	<a href="http://www.turismochucaco.cl">www.turismochucaco.cl</a>
<b>Turismo Mostrando Chile</b>	Antonio Varas 175, Loc. 1205	+56 2 22350625	<a href="http://www.turismostrandochile.cl">www.turismostrandochile.cl</a>
<b>Turismo Pukará</b>	Agustinas 1022, Oficina 425	+56 222470131	<a href="http://www.turismopukara.cl">www.turismopukara.cl</a>
<b>Turismo Universal</b>	Lateral Kennedy Norte 970, Loc 602, Las Condes	+56 2 24906200	<a href="http://www.turismouniversal.cl">www.turismouniversal.cl</a>
<b>Turistik</b>	Ismael Valdés Vergara 968, local 64 interior Mercado Central.	+56 2 26732141	<a href="http://www.turistik.cl">www.turistik.cl</a>
<b>Turistour</b>		+56 2 24880444	<a href="http://www.turistour.com">www.turistour.com</a>
<b>Ankatour</b>		+56 2 23129216	<a href="http://www.ankatour.cl">www.ankatour.cl</a>

### d. Muestreo de campo.

Se realizaron 2 jornadas de trabajo en campo, donde se recorrió la comuna de Pirque y lugares cercanos, con el objetivo de visitar diferentes hoteles. Estas jornadas fueron posteriores a un análisis de diferentes portales web, donde se

ofrecen estadías y diferentes servicios: [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.hoteles.com](http://www.hoteles.com), [www.despegar.cl](http://www.despegar.cl).

## 2. PESTEL

### a) Factores legales

- **Área Laboral:** La principal característica de los trabajadores del área hotelera, son las jornadas laborales continuas. En esta industria se trabaja con 3 turnos diarios, 24 horas diarias, 7 días a la semana, 365 días al año. Por esta razón, se debe considerar un equipo de colaboradores que puedan cumplir con esta labor, además de considerar un staff de trabajadores part-time para eventualidades y reponer turnos. Además se debe considerar el transporte de los colaboradores desde y hacia el hotel, ya que este se encuentra en un sector rural con acceso limitado de transporte público.
- **Área Consumidor:** Leyes relacionadas con la protección del consumidor frente a la “publicidad engañosa”, las cuales son penalizadas con multas que van desde los 700 U.T.M. hasta las 1.000 U.T.M. Por tal razón, toda publicidad debe expresar los atributos de los servicios en forma clara y veraz para generar confianza en el consumidor.
- **Área Sanitaria:** Todos los recintos hoteleros y restaurantes, deben contar con permisos y patentes que regulan su funcionamiento. Entre ellos la norma NCh2912.Of2005 y en este caso particular, patentes de la Municipalidad de Pirque.

### b) Factores económicos

Chile es uno de los países latinoamericanos que más ha crecido económicamente dentro de la última década, con proyecciones de crecimiento del 3,5% para el 2018 según estimaciones del Banco Mundial. Por otra parte, el desempleo ha tenido un

incremento gradual sostenido pasando desde un 5,8% en enero 2016 a un 6,4% en Febrero del 2017, estimándose un 7,5% para este 2018.

### **c) Factores sociales**

Surgimiento de la generación Millennials, la cual se refiere a los jóvenes que nacieron entre los años 1980 y 1994 aproximadamente, que tienen interés en las nuevas tecnologías y experiencias con alto nivel de conciencia y participación social. Este desarrollo tecnológico también se ha extendido al resto de la población, haciendo que los clientes busquen experiencias únicas y no solo un servicio de calidad.

Según datos recopilados por AIM<sup>2</sup>, el estrato socioeconómico ABC1 y C2 a fines de 2015 está concentrado en el 33,9% de la población de Chile.

### **d) Factores tecnológicos**

- Uso de Smartphone para realizar comunicaciones y transacciones mediante teléfonos móviles.
- Mayor conectividad a través de Bluetooth, redes LAN y WAN.
- Tiendas virtuales que ofrecen productos con precios atractivos para clientes.
- Marketing Digital es utilizado para desarrollar o implementar estrategias que construyan la identidad digital de una marca a través de herramientas como las analíticas y métricas web, social media, medios digitales y SEM (Search Engine Marketing).
- Consolidación del E-Business como plataforma de operaciones de negocios a través de transmisión de datos por Internet. Existen módulos como ERP, CRM, SCM, BI, que ayudan a generar información relevante para la toma de decisiones por parte de una empresa.

---

<sup>2</sup> AIM : Asociación de Investigaciones de Mercado de Chile

### e) Factores ecológicos

- **Ley de fomento al Reciclaje:** Es un instrumento de gestión de residuos que obliga a los productores o importadores hacerse cargo de sus bienes, una vez que termina su vida útil.
- **Mayor conciencia medioambiental:** Ministerio del Medio Ambiente valida mediante Encuesta Nacional del Medio Ambiente (marzo 2016) que existe una mayor conducta ecológica entre los consumidores destacando entre sus resultados una mayor preocupación de los consumidores en comprar productos reciclables, reutilizables y que en sus envases indiquen su impacto ambiental.

### 3. PORTER

#### a) Rivalidad entre Competidores. Alta.

Dentro de la revisión de antecedentes y estudio en campo en el sector de Pirque, se pudo identificar algunas alternativas que se pueden considerar competencia. Además, se revisaron sectores cercanos como Olmué, Casablanca e Isla de Maipo. Cabe señalar, que el sector del Cajón del Maipo se dejó fuera por trabajar el concepto de Turismo Aventura. Para mayor detalle, (**Ver anexo 5: Descripción de principales competidores**).

#### b) Amenaza de Productos Sustitutos. Alta.

Luego del levantamiento en campo, se pueden distinguir algunas características relevantes de los sustitutos.

Sustitutos	Descripción
Centros de Eventos	Amplia gama de centros de eventos....
Airbnb	Plataforma C2C que pone a disposición de los clientes una gran oferta de alojamiento y otros.
Hostales	Segmento más joven orientados al turismo aventura
Centros de Spa	Visitas por el día
Hoteles de Viñas	Hoteles de alto lujo. ( <b>Ver anexo 21: <u>Descripción de principales hoteles de lujo</u></b> ).

### **c) Poder de Negociación de los Proveedores. Medio.**

El poder que poseen los proveedores es medio, ya que a pesar de que hay variadas alternativas en el mercado, es necesario mantener la continuidad de la operación.

### **d) Poder de Negociación de los Clientes. Alto.**

Esta variable está asociada al grado en que los clientes o huéspedes tienen poder de negociación y a la medida en que estos son sensibles al precio. En este caso, los clientes tienen gran poder de negociación por lo que limitan de cierta manera la rentabilidad de las empresas hoteleras y, un nivel medio de sensibilidad al precio por lo que limitan el potencial de utilidades. Esto ocurre porque para los clientes, el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo, segundo porque existe poca diferenciación (bienes estandarizados) y tercero porque, los compradores representan el total de ventas. Es importante también mencionar que hoy en día los clientes o huéspedes están bien informados de los productos y servicios, precios, costos, etc., de la gama de hoteles, lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria.

## e) Nuevos Competidores Entrantes. Bajo.

### i. Barreras de Entrada.

- 1) **Economías de escala:** Las empresas de prestación de servicio hotelero, realizan sus economías de escalas bajando sus costos por medio de sus proveedores, es decir, al comprar en grandes cantidades inmobiliarios, alimentos, etc, les permite ofrecer un servicio a bajos precios. Con lo cual, la llegada de nueva competencia es baja.
- 2) **Diferenciación de producto:** Mucha veces se da en el mercado, una lealtad de la marca por partes de los clientes o huéspedes por una cosa de trayectoria de la empresa hotelera, la cual es muchas veces heredada por parte de los consumidores a otras generaciones. Esto crea un posicionamiento y una fidelidad e identificación con la marca. Esto genera que los posibles competidores entrantes, deberán invertir una gran cantidad de recursos para poder crear una imagen de marca que perdure en el tiempo en la mente del turista. Esto estará dado por la calidad del servicio, y sus instalaciones.
- 3) **Requisitos de capital:** La necesidad de invertir en recursos financieros son elevados para entrar al mercado con una empresa hotelera, tanto para la constitución de la empresa como por sus instalaciones. Además se debe agregar que deben cubrir las inversiones iniciales, de publicidad, etc.
- 4) **Acceso a los canales de distribución:** Los potenciales nuevos competidores, deberán persuadir a los canales de distribución para que acepten transar sus servicios. Como canales de distribución se considera a las agencias turísticas, quienes servirán como medio para llegar a los clientes sirviendo de distribución a empresas tradicionales en el mercado.
- 5) **Políticas de gobierno:** En los últimos años las políticas gubernamentales en relación al medio ambiente, han ido en rigurosa aumento. Se debe considerar normas ISO para la calidad y cuidado del

entorno, a la vez de los correspondientes permisos municipales y sanitarios para estos recintos. Por otro lado, se debe considerar las políticas para el desarrollo de la industria hotelera, impulsadas por el gobierno. Actualmente la industria hotelera genera más empleo que la industria minera.

## ii. **Barreras de Salida.**

- 1) **Activos fijos especializados y de larga vida:** En el Hotel Hacienda San Juan de Pirque, se cuenta con servicio que cubre la necesidad de requerimientos básicos de los clientes como son: dormitorios, comedores, servicio a la habitación, salas comunes, internet. Además de contar con servicios adicionales como: piscina, tinajas de agua caliente, tour especializados en vino.
- 2) **Costos fijos de salida elevados:** En este punto se puede encontrar las regularizaciones laborales, cancelación de contratos con proveedores y con clientes. En este mercado el costo de liquidar a todos los trabajadores y cancelar las deudas con los proveedores es altísimo.

## i. **Complementariedad. Alto.**

La complementariedad que se puede conseguir en la industria es alta, considerando que la gran mayoría de las viñas del sector, no cuentan con alojamiento para sus visitantes. Particularmente en este caso, se está trabajando con un acuerdo comercial a 5 años, con la Viña Apaltagua.

## 4. **VIÑA APALTAGUA**

Viña Apaltagua comienza su historia en 1995, cuando el exitoso empresario estadounidense Edward Tutunjian se encontraba de vacaciones en Chile, se enamora del país y de sus sorprendentes vinos. Fue en ese momento cuando

decide invertir y adquiere su primer viñedo llamado “La Pancora” ubicado en la VII Región, en el prestigioso Valle de Curicó.

Posteriormente, con la finalidad de aumentar tanto la superficie plantada como la disponibilidad de más variedades de uva vinífera, adquiere una segunda propiedad en la zona llamada “Huaquén”, ubicada en la localidad de Curepto, área del valle del Maule, conocida por la excelencia de sus uvas.

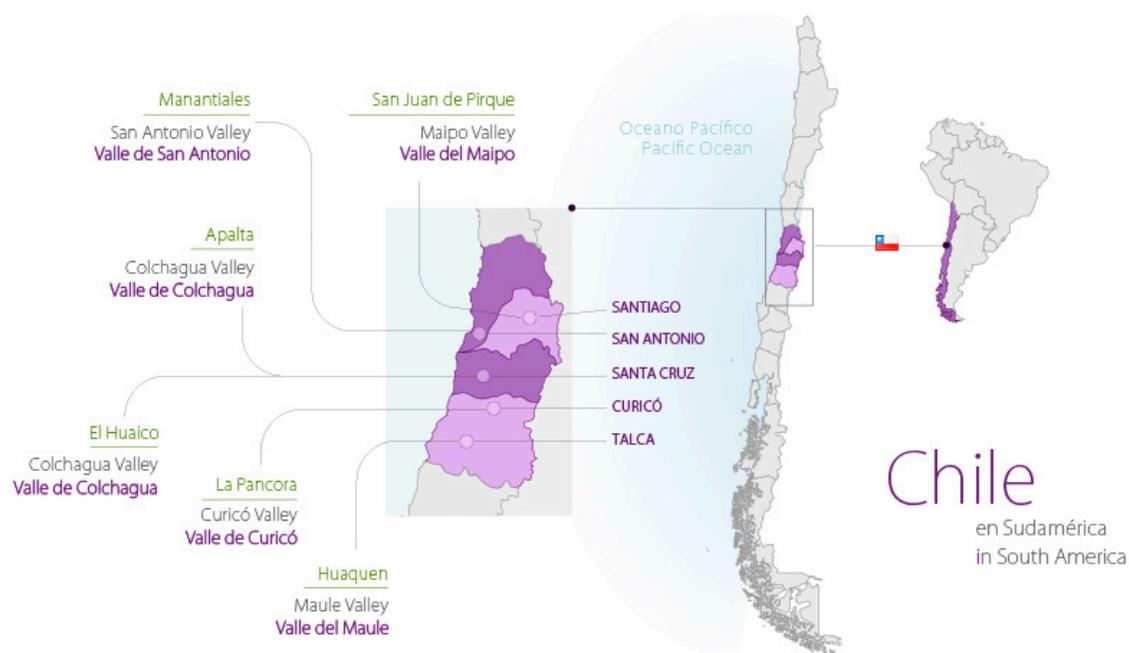
Este lugar fue seleccionado por sus condiciones climáticas, dominadas por una gran diferencia de las temperaturas entre el día y la noche. Luego se adquieren los Viñedos y Bodega Apaltagua, cuyas instalaciones se ubican en la VI Región del país en el Valle de Apalta en Colchagua, que se caracteriza por sus excelentes condiciones para el desarrollo de la uva vinífera.

Luego se adquieren tierras en Pirque, en el Valle del Maipo, donde se ubica también la reserva de la antigua Hacienda de San Juan de Pirque y la casa de huéspedes de la viña, rodeada de un hermoso y centenario parque de bosque nativo, que la convierten en parte de nuestro Patrimonio Nacional.

Por último, se suman los campos de Palmilla (Colchagua) y Manantiales en el Valle de San Antonio, transformándose de esta forma en una Viña Multivalle, con presencia en 5 de los mejores valles vitivinícolas del país. Esto le permite tener diversidad de variedades y vinos, debido a las cualidades de cada una de las Denominaciones de Origen donde se encuentra presente.

Hoy en día Viña Apaltagua produce 235.000 cajas, las que se exportan a 40 países distribuidos en América, Europa, Asia y Africa, siendo sus principales mercados Brasil, EE.UU, Dinamarca, Rusia y China. El año 2008 comenzó la incorporación de viña Apaltagua al Mercado Nacional, encontrándose hoy en la Vinoteca, el Mundo del Vino, La Cav, Club Placeres, Supermercados Jumbo y en más de 250 restaurantes y hoteles de primer nivel en Chile. Apaltagua destaca por desarrollar un proyecto enológico con viñedos propios en 6 valles del país. El ser una viña Multivalle le permite tener diversidad de variedades y vinos, debido a las cualidades de cada una de las Denominaciones de Origen donde se encuentra presente.

## Ubicación



## 5. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

**Villa Casa Marín**, está situada a 10 minutos en coche de la zona de playa de Cartagena, emplazada en medio de un hermoso viñedo en la cima de las colinas rodeado por parras de Sauvignon Blanc y con una magnífica vista del poblado de Lo Abarca y del Océano Pacífico.

Los bungalows de la Villa Miramar at Casa Marín Vineyards cuentan con baño privado con ducha, cocina, chimenea y terraza soleada. También hay servicio de habitaciones. Algunos alojamientos tienen vistas fantásticas al mar.

El personal de la villa puede organizar excursiones a los viñedos, donde se puede participar en catas de vino. También se ofrecen desayunos, almuerzos y cenas de estilo chileno, elaborados por un chef privado y servidos en la enoteca de la bodega. El valor de un bungalow por noche, parte en USD 140.

**Hotel Boutique la Caballeriza cuenta con 8 exclusivas habitaciones** con baño privado, atendido por sus propios dueños y el ambiente es acogedor y tranquilo. Se

sitúa en Limache, a 1h 30' de Santiago, a 25' de Viña del Mar y a 15' de Olmué, capital folclórica de Chile.

Se construyó sobre una caballeriza de lujo, en un entorno natural que simboliza todo el esplendor del tradicional campo chileno y con un clima privilegiado. El valor de una habitación por noche, parte en USD 90.

**La Calma de Rita**, hotel situado en Pirque, en una cadena montañosa, a 3 km de Puente Alto y a 20 km del centro de Santiago. Cuenta con 5000 m<sup>2</sup> de jardines y vistas a las montañas y al campo, jacuzzi y piscina. Ofrece elegantes habitaciones decoradas con maderas y muebles locales. Dispone de habitaciones con baño privado o compartido. Todas las habitaciones incluyen TV por cable y calefacción. El restaurante que sirve cocina local y dispone de terraza al aire libre. El valor de una habitación por noche, parte en USD 90.

## 6. MAPA DE UBICACIÓN



*Mapa de la ubicación Hacienda San Juan de Pirque*

## 7. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE HABITACIÓN Y CENTRO DE CONVENCIONES

Tipo Habitación	Descripción	Cantidad
<b>Superior</b>	Amplias habitaciones en suite, ofrecen el máximo confort y excelentes instalaciones. Completamente equipadas para garantizar una experiencia inolvidable. El mobiliario incluye una cama King Size, un escritorio de trabajo de madera y un sector acondicionado como sala de estar.	2
<b>Estándar</b>	Habitaciones en suite tamaño estándar, cama queen, o dos camas sencillas, escritorio de trabajo.	6
<b>Básica</b>	Habitaciones con baño privado, con 2 camas tamaño sencillo, con sillas auxiliares.	2

Todas las habitaciones cuentan con TV, citófono, aire acondicionado, lugar para almacenar la ropa, veladores y minibar.

Centro convenciones	Descripción	Cantidad
<b>Salas de reuniones</b>	Salas acondicionadas como reuniones de equipos de máx. 10 personas. Cuentan con aire acondicionado y proyector.	3
<b>Salón</b>	Con capacidad para 100 personas sentadas tipo auditorio. Cuentan con aire acondicionado y proyector.	1

## 8. DETALLE DE SERVICIOS

Dentro de los servicios que el pasajero puede encontrar y/o contratar en el hotel se encuentran los siguientes:

Servicios	Descripción
<b>Servicios generales</b>	Caja de seguridad digital (Sin costo adicional) Conexión de internet WI-FI (Sin costo adicional) Aire acondicionado Minibar Servicio de lavandería y planchado TV LDC 42" (Cable)

	Servicio de transfer aeropuerto-hotel-aeropuerto Cambio de moneda
<b>Tours</b>	Disposición para los pasajeros una gama de distintos tours guiados y planificados: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viñas del Valle del Maipo</li> <li>✓ Viñas de Casa Blanca</li> <li>✓ Viñas del Valle de Colchagua</li> <li>✓ Centros de Sky (Periodo Invernal)</li> <li>✓ Parques nacionales</li> <li>✓ Turismo Urbano</li> <li>✓ Valparaíso y Viña del Mar</li> <li>✓ Tour de Compras</li> <li>✓ Etc.</li> </ul> <p>Los distintos programas se pueden contratar de forma independiente por los pasajeros o contratar fechas programadas.</p>
<b>Tinas de Madera</b>	El Hotel contara con 3 tinas de madera a disposición de los pasajeros del hotel, que presentan las condiciones perfectas para disfrutar de un relajante y gratificador baño de tina. Están diseñadas con madera de ciprés y cumplen las características de soportar por años la humedad y corrosión por el uso. Las tinas son para 4 personas calefaccionadas de forma mixta madera y/o gas.
<b>Programas</b>	El Hotel dispondrá para sus clientes una serie de programas para hospedaje como para visitas diarias. Estos programas se configuran dependiendo de pasa pasajero.
<b>SPA</b>	Spa de vino, masajes, baños en vino tinto, etc.
<b>Piscina</b>	Manteniendo el estilo campestre, una piscina en equilibrio al paisaje natural.
<b>Quincho</b>	Instalaciones para vivir la experiencia del asado al palo, pan amasado en horno de barro, etc.
<b>Bar-Mirador</b>	En lo alto de la propiedad, acondicionar un bar completo.
<b>Huerto</b>	Para disfrutar de hortalizas de calidad.
<b>Bar-bodega de vinos</b>	Un acogedor bar, para entregar a los pasajeros una amplia gama de vinos de diferentes viñas chilenas.

## 9. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**INVERSIONES SAN JUAN Spa.** comienza su historia en 2018, cuando nace el interés de un empresario de unirse a la visión y experiencia de dos MBA de la Universidad De Chile para crear, desarrollar y operar una Hacienda enfocada al enoturismo.



### VISIÓN

Ser el hotel de referencia en el sector por su estilo vanguardista y la calidad de su servicio.



### MISIÓN

La excelencia en el servicio a los huéspedes, excediendo sus expectativas y motivándolos a regresar, es el principal objetivo de Hacienda San Juan de Pirque. A la vez, nos proponemos dar difusión y estimular el conocimiento de los vinos de la zona así como de otros destacados productos de elaboración local. Nuestro equipo genera un ambiente cálido y positivo, cuidando cada detalle de la atención a los visitantes, y manteniendo un compromiso de calidad con la dirección y los proveedores.



### VALORES

**Servicio:** Cuando la calidad de nuestro servicio logra satisfacer y exceder lo que anticipan nuestros huéspedes estamos cumpliendo con el objetivo de hacerles sentir que son ellos la razón de ser de nuestro negocio.  
**Calidad:** Prestamos atención a los requerimientos de cada huésped y servimos con amabilidad.  
**Honestidad:** Actuamos con coherencia y seriedad, respetando la verdad y la justicia, siendo sinceros y cuidadosos con los demás.  
**Trabajo en equipo:** Compartimos un propósito común, nos respetamos, colaboramos y necesitamos mutuamente, con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma colectiva, siendo productivos, participativos y creativos.  
**Respeto:** Reconocemos y consideramos a las demás personas por su individualidad, apoyando la generación de vínculos, basados en la ética y el cuidado interpersonal.

Logo:



## 10. ANÁLISIS VRIO

- **Valor:** el mayor valor de la Hacienda San Juan de Pirque, son sus instalaciones. Ubicado en un entorno campestre, rodeada de bellos paisajes, viñedos con alto atractivo turístico y un servicio considerando todos esos factores.
- **Rareza:** La Hacienda San Juan de Pirque, cuenta con personal calificado en turismo, y conocedor del mundo del vino. Esto hace que el servicio que entrega, va más allá de la atención básica. Todo el personal está entrenado para recomendar maridaje con diferentes botellas disponible en el hotel. Capacitación constante para el bienestar de los huéspedes.
- **Inimitabilidad:** El servicio de alto estándar, si bien puede ser imitado en el tiempo, no se puede copiar en forma inmediata. Esto ocurre, porque la Hacienda San Juan de Pirque, cuenta con una visión de mejora continua en la implementación de políticas de atención al cliente.
- **Organizacional:** La Hacienda San Juan de Pirque, tiene la capacidad organizacional para satisfacer las necesidades de los Huéspedes en términos de estadía y tours. Está toda la organización orientada en conseguir una experiencia inolvidable.

## 11. ANÁLISIS FODA

- **Fortalezas:**

F1: Se cuenta con excelente condiciones de pago por la adquisición de las instalaciones.

F2: Posibilidad de hacer cross selling con variados servicios.

F3: Asociación clave con Viña Apaltagua, que mejora la propuesta de valor.

- **Oportunidades:**

O1: Apoyo estatal con el que cuenta la industria. Esto se debe a que esta actividad es considerada como uno de los principales ingresos de la economía chilena, representando un % mayor que la minería en generación de empleo.

O2: Cercanía a la Reserva Nacional Río Clarillo, que cuenta con atractivas actividades.

O3: Variada oferta de viñas abiertas al público, que complementan positivamente la explotación del enoturismo en la zona.

O4: La empresa se inserta en un entorno con gran oportunidad de crecimiento.

O5: Los potenciales clientes, manifiestan la necesidad de tener mayor oferta hotelera en la zona, dado el auge de la industria turística en la comuna de Pirque.

O6: Al existir productos sustitutos, la empresa está obligada a fomentar su propuesta de valor para destacarse dentro del su rubro. En el caso del Hotel Hacienda San Juan de Pirque, la propuesta de valor es entregar un servicio cercano con un ambiente grato y acogedor, garantizando la calidad de este y superando las expectativas de los huéspedes, mediante el mejor equipo de personas calificadas y orientadas al servicio en cada una de las áreas correspondiente al Hotel.

- **Debilidades:**

D1: Estacionalidad y la dependencia a los ciclos económicos.

D2: Actual dependencia al turismo proveniente de Argentina, que representó el 2017 un 63% del total del turismo receptivo.

D3: Catástrofes ambientales, ya sean naturales o de responsabilidad de individuos<sup>3</sup>.

D4: Para el equipo fundador, es su primera experiencia en la industria hotelera, lo que dificulta el poder de negociación con proveedores.

- **Amenazas:**

A1: Amplia variedad de oferta hotelera.

A2: Deslealtad por parte de la clientela, dada la gran cantidad de oferta.

A3: Al existir nueva competencia, esta resta un porcentaje de la clientela del hotel.

---

<sup>3</sup> FEDETUR: Barómetro chileno del turismo nº25.

## 12.FODA CUANTITATIVO

FODA CUANTITATIVO	OPORTUNIDADES				Promedio	AMENAZAS			Promedio	
	Apoyo estatal con el que cuenta la industria.	Variada oferta de viñas abiertas al público.	Entorno con gran oportunidad de crecimiento.	Necesidad de tener mayor oferta hotelera en la zona.		Amplia variedad de oferta hotelera.	Deslealtad por parte de la clientela, dada la gran cantidad de oferta.	Al existir nueva competencia, esta resta un porcentaje de la clientela del hotel.		
FORTALEZAS	Excelente condiciones de pago por la adquisición de la propiedad.	3	2	6	3	4	2	2	2	2
	Posibilidad de hacer cross selling con variados servicios.	5	7	7	5	6	6	6	5	6
	Asociaciones claves que mejoran la propuesta de valor.	5	7	7	7	7	6	6	4	5
	Promedio	4	5	7	5		5	5	4	
DEBILIDADES	Estacionalidad y la dependencia a los ciclos económicos.	7	3	3	5	5	6	5	5	5
	Actual dependencia al turismo proveniente de Argentina.	7	2	5	6	5	5	5	6	5
	Catástrofes ambientales, naturales o de responsabilidad de individuos.	7	2	4	3	4	3	6	2	4
	Falta de experiencia del equipo fundador.	4	3	6	6	5	6	6	6	6
Promedio	6	3	5	5		5	6	5		

- ✓ **Estrategias FO:** Desarrollo de asociaciones que permitan el aumento de ventas o lanzamientos de nuevos servicios. Como punto de partida, se formalizará un acuerdo comercial con la Viña Apaltagua, que apunta a captar parte de los turistas que llegan a visitar la Viña.
- ✓ **Estrategias DO:** Utilizar la ayuda del Estado a través del SERNATUR, de los diferentes programas de apoyo a la industria turística. Este apoyo, viene a paliar la fuerte estacionalidad de la industria.
- ✓ **Estrategias FA:** Dada la fuerte competencia y bajo nivel de fidelización que puede tener la Hacienda San Juan los primeros años, se debe trabajar el cross selling para atraer a los clientes con nuevas promociones.
- ✓ **Estrategias DA:** Considerando que el bajo nivel de experiencia puede afectar el proceso de fidelización de los clientes, será importante contar con las asesorías necesarias para desarrollar un plan de negocios exitoso.

## **13. SELLO S: CARACTERÍSTICAS.**

### **a) Antecedentes**

Actualmente, existe La Distinción en Turismo Sustentable, reconocida gráficamente con el Sello S,

que garantiza al visitante que el servicio turístico que cuenta con este distintivo cumple con criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos. Por ahora, el Sello S aplica solo para servicios de alojamientos turísticos, tour operadores y agencias de viaje operando en Chile.

### **b) Objetivos de la Distinción.**

- ✓ Reconocer los esfuerzos de los servicios de alojamiento turístico que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad.
- ✓ Diferenciar estas empresas frente a sus competidores.
- ✓ Garantizar a los turistas, el compromiso de la empresa con los pilares de la sustentabilidad.

### **c) Ventajas del Sello S.**

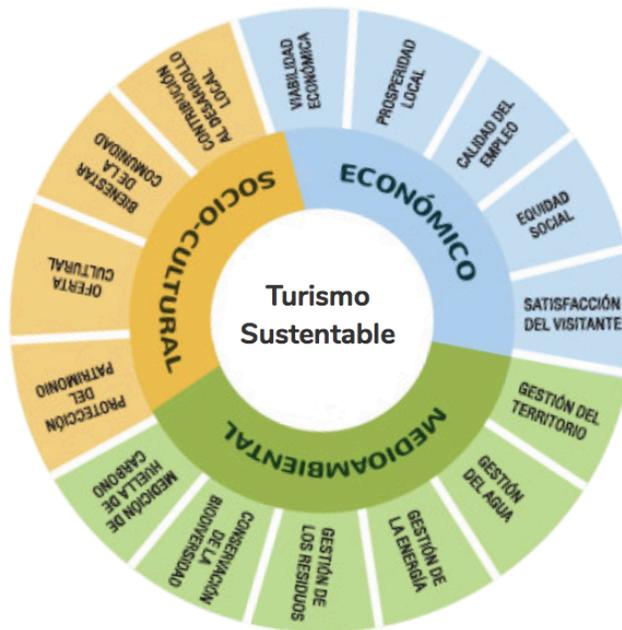
Es el programa de menor costo comparado con las certificaciones privadas existentes en el mercado y sus criterios de evaluación están basados en los definidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), organismo internacional y referente mundial en acreditación y promoción de prácticas de turismo sustentable vinculado a la Organización Mundial del Turismo (OMT), de hecho los criterios de evaluación de la versión para Alojamientos Turísticos cuentan con su reconocimiento oficial.

#### d) Que Considera el Sello S.

Para Tour Operadores y Agencias de Viaje: considera 73 criterios de evaluación y 3 niveles de distinción, siendo el Nivel 3 el que refleja la excelencia en sustentabilidad. Los criterios de evaluación están ordenados según los ámbitos de operación de este tipo de servicios turísticos, pero abordan de manera transversal los 3 ámbitos de la sustentabilidad universalmente conocidos (Económico, Sociocultural y Medioambiental).

Para Alojamientos turísticos: considera 57 criterios de evaluación y 3 niveles de distinción, siendo el Nivel 3 el que refleja la excelencia en sustentabilidad. Los criterios de evaluación están ordenados según los 3 ámbitos de la sustentabilidad universalmente conocidos (Económico, Sociocultural y Medioambiental)

La institucionalidad público-privada definió 15 aspectos relevantes para mejorar el estándar de sustentabilidad de la industria, lo cual se gráfica en la siguiente rueda:



#### c) Beneficios.

Además de los beneficios propios de la sustentabilidad, tales como: disminución de los costos de operación, mayor eficiencia en los procesos, mejora de la reputación, aumento en el compromiso de los empleados, se vuelve más fácil cumplir con las

normas internacionales, disminuye las probabilidades de conflicto con la comunidad, entre otros, también existen beneficios propios del Sello S, estos son:

#### **Difusión y Promoción:**

- Identificación en [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel);
- Priorización en [www.serviciosturisticos.sernatur.cl/](http://www.serviciosturisticos.sernatur.cl/);
- Identificación y priorización en [www.bookdifferent.com/en/](http://www.bookdifferent.com/en/);
- Difusión en redes sociales de SERNATUR;
- Notas de prensa enfocadas en el Sello S;
- Campaña de Activación Sello S y Q;
- Priorización en selección de Feria VyVa;
- Priorización en OIT (oficinas de información turística de SERNATUR);
- Descuento de un 40% en participación de ferias del Programa de Promoción Turística Internacional.

#### **Capacitación:**

- Al menos 1 curso gratuito de capacitación técnica al año.

#### **Preferencia de uso:**

- Priorización de uso de servicios para premios de concursos de campañas SERNATUR.
- Priorización en bases de Programas intrarregionales de Turismo Social de SERNATUR.
- Priorización de uso de establecimientos para ejecutar SIGO (en caso que haya en los destinos).

## 14. MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES

La campaña proyectada se separa en 2 fases:

1. **Fase de Lanzamiento:** campaña de lanzamiento que durará 4 meses, utilizando SEM y Facebook CANVAS.



**Landing Page** <https://www.haciendasanjuan.com>

**Texto anuncio 1:** La experiencia del vino y el descanso en un solo lugar

**Texto anuncio 2:** Calidad, experiencia, Hacienda San Juan

**Keywords:** Calidad, hotel, buen servicio, vino, pirque, descanso.



### FACEBOOK CANVAS

Formato de alto contenido en Facebook. Podemos imitar un mini sitio donde entreguemos información, mostremos imágenes, consejos, videos, entre otros elementos.



#### Resultados Esperados

- ✓ 3.800 interacciones / 1.000 clicks web
- ✓ 410.000 usuarios alcanzados

Ver ejemplo <https://canvas.facebook.com/>

2. **Fase operativa:** Para impulsar en forma segmentada a nichos de personas se recomienda publicitar a Hacienda San Juan en las siguientes Plataformas:

1

### FACEBOOK POST LINK PATROCINADO

Formato para generación de interacciones y también generación de tráfico al sitio web



#### Resultados Esperados

- ✓ 9.000 clicks a la web
- ✓ 980.000 usuarios alcanzados

2

### FACEBOOK ADS WEB / CARRUSEL

Formato que permitirá mostrar variedad de los productos y dirigir tráfico al sitio web. Podemos mostrar entre 3 a 5 fotos + el logo del Fanpage



3

### INSTAGRAM CARRUSEL

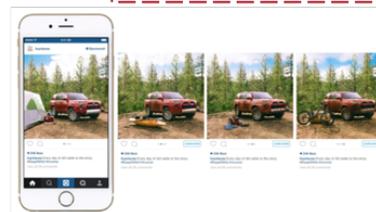
Formato que permitirá mostrar variedad de los productos y dirigir tráfico al sitio web. Podemos mostrar entre 3 a 5 fotos + el logo del profile de Instagram

#### Resultados Esperados

- ✓ 7.300 clicks a la web
- ✓ 722.000 usuarios alcanzados

#### Resultados Esperados

- ✓ 4.500 clicks a la web
- ✓ 385.000 usuarios alcanzados



Resultados esperados:

- ✓ 21.000 Clicks a la web
- ✓ 5.000 nuevos fans
- ✓ 1.800.000 en alcance total de usuarios

## 15. CADENA DE VALOR DEL ENOTURISMO

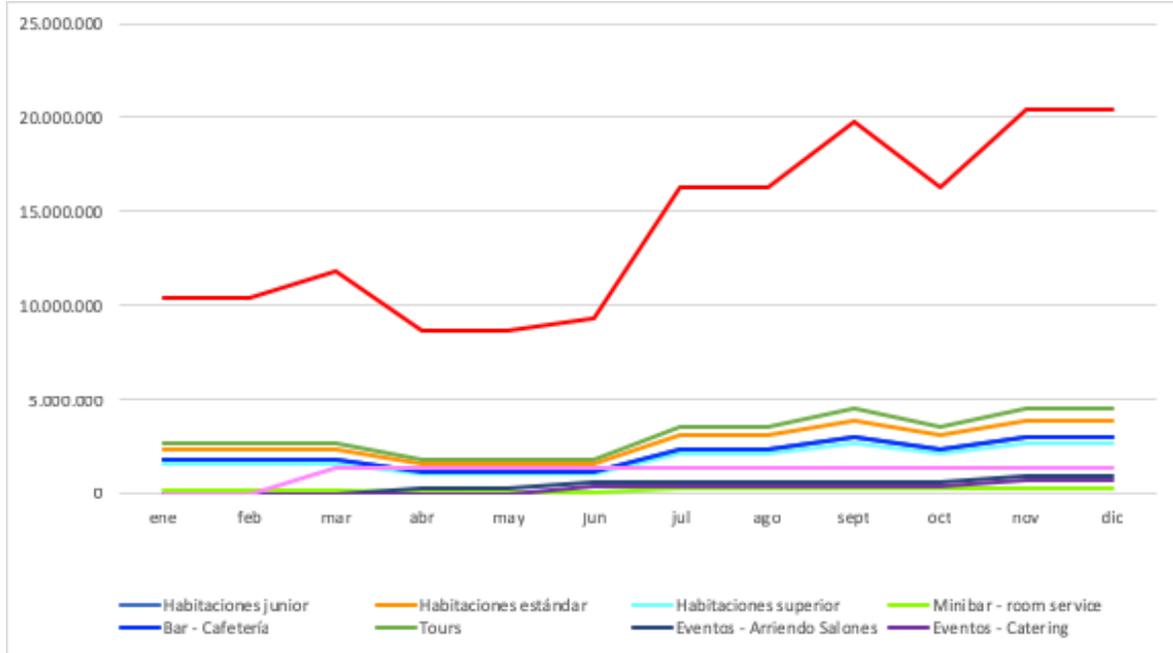


## 16. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>EVALÚE DEL 1 AL 7 LAS SIGUIENTES METRICAS: 1. MUY MALO 2. MALO</b>	
<b>3. REGULAR 4. ACEPTABLE 5. BUENO 6. MUY BUENO 7. EXCELENTE</b>	
<b>Desempeño Laboral</b>	
1	Responsabilidad
2	Exactitud y calidad del trabajo
3	Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo
5	Orden y claridad del trabajo
6	Planificación del trabajo
7	Documentación que genera
8	Reporta avances y tareas
9	Capacidad de delegar tareas
10	Capacidad de realización
11	Comprensión de situaciones
12	Atención a las solicitudes de los clientes
13	Cumplimiento de procedimientos
14	Grado de conocimiento funcional del cargo
<b>Actitud y factor humano</b>	
15	Actitud hacia la empresa
16	Actitud hacia superiores
17	Actitud hacia los compañeros
18	Actitud hacia el cliente
19	Cooperación con el equipo
20	Cooperación con pares
21	Capacidad de aceptar críticas y volverlas una oportunidad
22	Capacidad de generar sugerencias constructivas
23	Presentación personal
24	Predisposición al servicio
25	Puntualidad
<b>Habilidades</b>	
26	Iniciativa
27	Creatividad
28	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)
29	Respuesta bajo presión
30	Capacidad de manejar multiples tareas
31	Coordinación y liderazgo
32	Potencialidad - Capacidad de aprendizaje
33	Carisma
34	Compromiso hacia el equipo
35	Manejo de conflictos
36	Relación con el cliente
37	Planificación - Coordinación
38	Toma de decisiones
<b>Comentarios</b>	

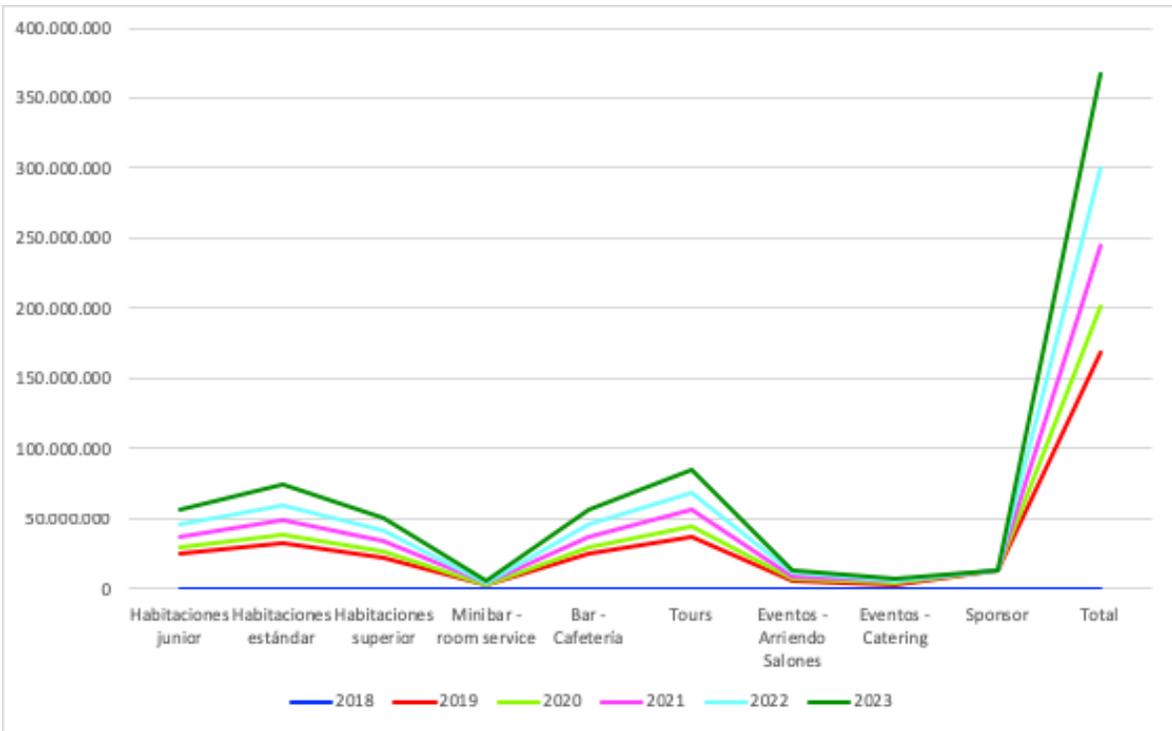
## 17. PROYECCIÓN DE INGRESO MENSUAL 1ER AÑO

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	Total
Habitaciones junior	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000	2.400.000	3.000.000	3.000.000	25.200.000
Habitaciones estándar	2.340.000	2.340.000	2.340.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	3.120.000	3.120.000	3.900.000	3.120.000	3.900.000	3.900.000	32.760.000
Habitaciones superior	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	2.160.000	2.160.000	2.700.000	2.160.000	2.700.000	2.700.000	22.680.000
Minibar - room service	180.000	180.000	180.000	120.000	120.000	120.000	240.000	240.000	300.000	240.000	300.000	300.000	2.520.000
Bar - Cafetería	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000	2.400.000	3.000.000	3.000.000	25.200.000
Tours	2.700.000	2.700.000	2.700.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	3.600.000	3.600.000	4.500.000	3.600.000	4.500.000	4.500.000	37.800.000
Eventos - Arriendo Salones	0	0	0	300.000	300.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	900.000	900.000	5.400.000
Eventos - Catering	0	0	0	0	0	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	700.000	700.000	3.150.000
Sponsor	0	0	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	14.000.000
<b>Total</b>	<b>10.440.000</b>	<b>10.440.000</b>	<b>11.840.000</b>	<b>8.660.000</b>	<b>8.660.000</b>	<b>9.310.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>19.750.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>20.400.000</b>	<b>20.400.000</b>	<b>168.710.000</b>



## 18. PROYECCIÓN DE INGRESO ANUAL

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Habitaciones junior	0	25.200.000	30.240.000	37.376.640	46.197.527	57.100.143
Habitaciones estándar	0	32.760.000	39.312.000	48.589.632	60.056.785	74.230.186
Habitaciones superior	0	22.680.000	27.216.000	33.638.976	41.577.774	51.390.129
Minibar - room service	0	2.520.000	3.024.000	3.737.664	4.619.753	5.710.014
Bar - Cafetería	0	25.200.000	30.240.000	37.376.640	46.197.527	57.100.143
Tours	0	37.800.000	45.360.000	56.064.960	69.296.291	85.650.215
Eventos - Arriendo Salones	0	5.400.000	7.200.000	9.270.000	11.457.720	13.768.360
Eventos - Catering	0	3.150.000	4.200.000	5.407.500	6.683.670	8.031.543
Sponsor	0	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>168.710.000</b>	<b>200.792.000</b>	<b>245.462.012</b>	<b>300.087.047</b>	<b>366.980.735</b>



## 19. PRESUPUESTO DE REMODELACIÓN

INDICE	DESCRIPCION	UNID.	CANT.	P. UNIT.	TOTAL
<b>1</b>	<b>OBRA GRUESA</b>				
1.1	<b>MUROS</b>				
1.1.1	TABIQUERIA BAÑOS	M2	70	\$ 27.500	\$ 1.925.000
1.2	<b>CUBIERTAS, IMPERMEABILIZANTES Y HOJALATERIAS</b>				
1.2.1	PINTURA OLEO ACRIZINC	M2	1348	\$ 1.193	\$ 1.608.164
1.2.2	HOJALATERIAS -TAPACANES-ALEROS	ML	25	\$ 16.169	\$ 404.225
	<b>TOTAL OBRA GRUESA</b>				<b>\$ 3.937.389</b>
<b>2</b>	<b>TERMINACIONES</b>				
2.1	<b>CIELOS</b>				
2.1.1	CIELOS MADERA	M2	334	\$ 12.924	\$ 4.316.616
2.1.2	CIELOS VOLCANITA SECTORES HÚMEDOS	M2	65	\$ 12.750	\$ 828.750
2.1.3	PINTURA CIELOS ESMALTE AL AGUA	M2	480,1	\$ 3.150	\$ 1.512.315
2.2	<b>REVESTIMIENTOS</b>				
2.2.1	PINTURA INTERIOR ESMALTE AL AGUA	M2	1326	\$ 3.150	\$ 4.176.900
2.2.2	PINTURA EXTERIOR LATEX EXTRACUBRIENTE	M2	784	\$ 3.018	\$ 2.366.112
2.2.3	CERAMICA BAÑOS	M2	192,4	\$ 10.500	\$ 2.020.200
2.3	<b>PAVIMENTOS</b>				
2.3.1	PULIDO Y VITRIFICADO BALDOSAS	M2	142	\$ 2.850	\$ 404.700
2.3.2	PORCELANATO BAÑOS	M2	61,1	\$ 18.500	\$ 1.130.350
2.3.3	PISO MADERA	M2	486,7	\$ 16.500	\$ 8.030.550
2.3.4	GUARDAPOLVO MADERA	ML	544	\$ 2.480	\$ 1.349.120
2.3.5	LADRILLO 30X30 BOTADO CORREDOR NORTE	M2	66,8	\$ 12.600	\$ 841.680
2.3.6	VITRIFICADO PISO MADERA	M2	486,7	\$ 6.000	\$ 2.920.200
2.4	<b>PUERTAS Y VENTANAS</b>				
2.4.1	<b>PUERTAS</b>	GL			
2.4.1.1	PUERTA TERCiado 80X200	UN	6	\$ 25.600	\$ 153.600
2.4.1.2	MARCO PUERTAS INTERIORES	UN	6	\$ 8.990	\$ 53.940
2.4.2	<b>VENTANAS</b>				
2.4.2.1	VENTANAS TERMOPANEL ALUMINIO	UN	1	\$ 2.618.039	\$ 2.618.039
2.5	<b>QUINCALLERIAS</b>				
2.5.1	CERRAD INTERIORES	C/U	6	\$ 26.310	\$ 157.860
2.6	<b>OTRAS ACCESORIOS</b>				
2.6.1	BISAGRAS	UN	18	\$ 1.300	\$ 23.400
2.6.2	MODULO ENCHUFE INTERRUPTOR, TV CABLE	UN	115	\$ 2.490	\$ 286.350
2.7	<b>ARTEFACTOS , GRIFERIAS Y ACCESORIOS</b>				
2.7.1	<b>TINA</b>				
2.7.1.1	PIE DE DUCHA EN OBRA	UN	6	\$ 30.990	\$ 185.940
2.7.1.2	MONOMANDO LILO	UN	16	\$ 58.480	\$ 935.680
2.7.2	<b>LAVAMANOS SIN VANITORIO</b>				
2.7.2.1	VANITORIO	GL	16	\$ 33.129	\$ 530.064
2.7.2.2	MONOMANDO ALTO LILO	GL	16	\$ 44.903	\$ 718.448
2.7.3	<b>WC</b>				
2.7.3.1	WC CRISTALLO	UN	16	\$ 165.430	\$ 2.646.880
2.8	<b>MUEBLES</b>				
2.8.1	CUBIERTA MADERA VANITORIOS	UN	6	\$ 55.000	\$ 330.000
2.8.2	SHOWER DOOR	UN	6	\$ 285.897	\$ 1.715.382
	<b>TOTAL TERMINACIONES</b>				<b>\$ 40.253.076</b>
<b>3</b>	<b>INSTALACIONES</b>				
3.1	INSTALACIONES ELECTRICAS	ML	152	\$ 12.962	\$ 1.970.224
3.2	INSTALACIONES ALCANTARILLADO	ML	92	\$ 13.357	\$ 1.228.844
3.3	INSTALACIONES AGUA POTABLE	ML	84	\$ 11.357	\$ 953.988
	<b>TOTAL INSTALACIONES</b>				<b>\$ 4.153.056</b>
TOTAL OBRAS EXTERIORES					
<b>4</b>	<b>ASEO GENERAL Y ENTREGA</b>				
4.1	ASEO PERMANENTE GENERAL	GL	1	\$ 1.493.734	\$ 1.493.734
4.2	LIMPIEZA, ESCARPE JARDIN	GL	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	<b>TOTAL OBRAS EXTERIORES</b>				<b>\$ 3.493.734</b>
<b>Subtotal Costo Directo</b>					
<b>\$ 51.837.255</b>					
<b>Total Mano de Obra</b>					
<b>Mes 8 \$ 4.514.000 \$ 36.112.000</b>					
<b>Total Costo Directo</b>					
<b>\$ 87.949.255</b>					
<b>Diseño y Habilitación</b>					
<b>UN 1 \$ 4.250.000 \$ 4.250.000</b>					
<b>Gastos Generales</b>					
<b>10,00% \$ 8.794.926</b>					
<b>Utilidades</b>					
<b>15,00% \$ 13.192.388</b>					
<b>Neto</b>					
<b>\$ 114.186.569</b>					
<b>IVA</b>					
<b>\$ 9.849.078</b>					
<b>Total Oferta</b>					
<b>\$ 124.035.647</b>					

## 20. DESCRIPCIÓN DE CARGO

CARGO	SUPERIOR	FUNCIÓN	FORMACIÓN MÍNIMA
GERENCIA	DIRECTORIO	Supervisar las finanzas del negocio. Supervisar y apoyar el área comercial. Selección de personal.	Ing. Civil Industrial Ing. IT MBA
ADMINISTRADOR	GERENCIA	Coordinar el correcto funcionamiento de las áreas de trabajo. Asegurar el cumplimiento de la calidad del hotel. Coordinar los RRHH	Adm. De empresas Ing. Turismo
RECEPCIONISTA	ADMINISTRADOR	Realizar todas las funciones de recepción: check in, check out, recepción proveedores., atención de clientes en recepción y vía telefónica.	Turismo - Inglés Avanzado
MUCAMA	ADMINISTRADOR	Administración de suministro de productos de limpieza, orden y limpieza de las instalaciones del hotel.	Inglés básico
COCINERA	ADMINISTRADOR	Administración de compras, apoyo en la generación de menus, epreparación de alimentos.	Cocina internacional
CUIDADOR	ADMINISTRADOR	Estar en conocimiento de todos los movimientos de personas al interior de la propiedad.	Vigilancia
MOZO	COCINERA	Atención de los clientes en todas las comidas entregadas por el hotel, dar apoyo a recepción en check in y check out.	Inglés avanzado

## 21. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES HOTELES DE LUJO

**Residence Lapostolle (Clos Apalta Residence)** ubicada en la comuna de Santa Cruz, provincia de Colchagua, VI Región. De ella se destaca su bella arquitectura e increíble ubicación. Sus instalaciones sobresalen por ofrecer a sus visitantes un ambiente sofisticado y de alto nivel, con un amplio menú de posibilidades que ofrecen todas las comodidades necesarias para hacer que sus pasajeros vivan una experiencia única. Además de disfrutar de la casa carménère, los huéspedes pueden recorrer los viñedos a caballo, explorar las montañas de los alrededores en bicicleta, cenar al aire libre en la terraza o simplemente relajarse en la piscina infinita con un libro de la biblioteca. La Residence Lapostolle, ofrece cuatro exclusivas suites de 90 metros cuadrados emplazadas en la ladera boscosa del valle, otorgando a sus pasajeros un ambiente donde reina la serenidad y la privacidad. Entre los servicios que ofrece se cuenta además conexión a wifi, masajes y hasta un helipuerto. El valor por noche de habitación, parte en USD950.

**Viña Vik**, ubicada en el Valle de Millahue, también en VI Región. En este complejo, se destaca la arquitectura del edificio que llama la atención por su techo de metal

estilo Frank Gehry que le da una apariencia futurista en medio de los viñedos. Es un hermoso refugio con arquitectura vanguardista, con 22 lujosas y cómodas habitaciones. Destaca además su refinado gusto con una exquisita selección de arte. Sus huéspedes pueden también acceder a un llamativo spa de vino. El refugio se levanta en lo alto de una colina que ofrece una espectacular visión a las viñas y al humedal de Millahue. Tiene una increíble piscina infinity que fue construida con granito natural. Si bien en su sitio no se especifican valores de habitación o programas, operadores hoteleros establecen, en sus sitios de internet, que el valor por noche de habitación ronda los USD 1.000.

**Hotel Casa Real de Viña Santa Rita.** Desde 1992, la antigua casa patronal de don Domingo Fernández Concha está habilitada como hotel, de estilo pompeyano, dispone de 16 acogedoras habitaciones. Lo antiguo con lo moderno se conjugan al recorrer el hotel. Lámparas de lágrimas, calefactores, retratos, tapices y roperos se entremezclan con una decoración contemporánea, pero que no desea dejar lo clásico atrás. La Sala del Obispo –habitada años atrás por un religioso- está disponible para realizar reuniones. Una mesa de billar, enviada por Domingo Fernández Concha desde Inglaterra, y un piano a la espera de algún invitado forman parte de la espaciosa sala de juegos que ofrece el hotel. El valor de una habitación por noche, parte en USD 340.

**La Casona de Matetic,** es un hotel boutique de diez habitaciones ubicado en una construcción colonial característica del campo chileno del 1900 la que fue completamente remodelada el año 2004 y delicadamente decorada por el afamado arquitecto y diseñador Max Cummins.

El hotel cuenta con 10 habitaciones con hermosas vistas de las viñas y campo que rodean la casona, un elegante y acogedor living con chimenea y mesa de pool, wifi gratuito en áreas comunes. Un parque de 5 hectáreas para el uso de los huéspedes, con piscina exterior. El valor de una habitación por noche, parte en USD 80.

**Hotel Casablanca Spa & Wine**, ubicado en el valle de Casablanca y está rodeado de algunas de las mejores bodegas del país. El establecimiento se encuentra a 75 km de Santiago y a 40 km de Valparaíso. Además, hay WiFi en las zonas comunes. El desayuno y el acceso al spa están incluidos en todas las tarifas.

Los huéspedes pueden disfrutar del spa con piscina climatizada y sauna. También se proporcionan servicio de masajes y tratamientos de vinoterapia. El hotel cuenta con restaurante, gimnasio, cafetería, piscina al aire libre, bar, pista de tenis, campo de fútbol, centro de convenciones y estacionamiento privado. El valor de una habitación por noche, parte en USD 200.

**Hotel Boutique BC & Wine Casablanca**, se encuentra a 7 km del valle de Casablanca y varias bodegas, a 85 km de Santiago y a 59 km de Valparaíso.

Gestionado por sus propietarios, ofrece alojamiento cuya tarifa incluye el desayuno buffet y la utilización de las bañeras de hidromasaje de madera de ciprés y de la sauna. El hotel cuenta con 7 habitaciones dobles y 3 habitaciones triples. Todo el lugar cuenta con wifi gratuita. Los huéspedes pueden solicitar comidas, cenas y traslados como servicio adicional. El valor de una habitación por noche, parte en USD 250.

## 22. CADENA DE VALOR HACIENDA SAN JUAN

<b>Infraestructura</b>	*Parcela de 7 hectáreas, con casona de principios del siglo pasado a remodelar. *Tecnología para administrar el hotel y sus servicios.			
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	*Software de reservas y compras en línea, tanto para las habitaciones como los tours. *Investigación en innovación de productos y servicios.			
<b>Recursos Humanos</b>	*Asistencia permanente de la fuerza de ventas, a seminarios y ferias promocionales. *Constante entrenamiento al personal sobre la atención al cliente.			
<b>Abastecimiento</b>	*Robusta relación de abastecimiento desde los proveedores, con procesos establecidos para la compra de productos y servicios. *Acuerdos comerciales con Viñas del sector, para contar con una gran variedad de productos y servicios.			
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Servicios</b>	<b>Servicios</b>
*Búsqueda de nuevos tour. *Paquetes turísticos. *Alianzas estratégicas con agencias de viaje.	*Servicio a las habitaciones. *Preparación y servicio del restaurante. *Atención para la coordinación de tours.	*Ferias turísticas. *Vía FB, Tripadvisor, Booking. *Alianzas entre intermediarios y agentes turísticos. *Medios de comunicación.	*Publicidad. *Reservaciones vía web. *Promoción de agencias de viajes *Alianza con viñas y haciendas del sector.	*Gastronomía. *Tours y actividades de recreo. *Información turística.

## 23.INGRESOS DETALLADOS 1er AÑO

Habitaciones junior													
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Cantidad	#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Valor Noche	CLP	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>
Habitaciones estándar													
Cantidad	#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Valor Noche	CLP	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>2.340.000</b>	<b>2.340.000</b>	<b>2.340.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>3.120.000</b>	<b>3.120.000</b>	<b>3.900.000</b>	<b>3.120.000</b>	<b>3.900.000</b>	<b>3.900.000</b>
Habitaciones superior													
Cantidad	#	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Valor Noche	CLP	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>1.620.000</b>	<b>1.620.000</b>	<b>1.620.000</b>	<b>1.080.000</b>	<b>1.080.000</b>	<b>1.080.000</b>	<b>2.160.000</b>	<b>2.160.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>2.160.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>2.700.000</b>
Minibar - room service													
Cantidad	#	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Valor promedio noche	CLP	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>180.000</b>	<b>180.000</b>	<b>180.000</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>	<b>240.000</b>	<b>240.000</b>	<b>300.000</b>	<b>240.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>
Bar - Cafetería													
Cantidad	#	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Gasto promedio mesa	CLP	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>
Tours													
Cantidad hab	#	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Gasto promedio hab	CLP	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Δ% Ocupación	%	30%	30%	30%	20%	20%	20%	40%	40%	50%	40%	50%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>2.700.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>2.700.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.500.000</b>
Eventos - Arriendo Salones													
Cantidad salones	#	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Valor Arriendo	CLP	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad Eventos	#	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	3	3
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>900.000</b>	<b>900.000</b>
Eventos - Catering													
Cantidad Salones	#	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Consumo P/P	CLP	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Capacidad Salones	#	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Δ% Valor/Anual	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad Eventos	#	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>350.000</b>	<b>350.000</b>	<b>350.000</b>	<b>350.000</b>	<b>350.000</b>	<b>700.000</b>	<b>700.000</b>
Sponsor													
Viña Apaltagua	CLP	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Marca 1	CLP	0	0	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>10.440.000</b>	<b>10.440.000</b>	<b>11.840.000</b>	<b>8.660.000</b>	<b>8.660.000</b>	<b>9.310.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>19.750.000</b>	<b>16.270.000</b>	<b>20.400.000</b>	<b>20.400.000</b>

## 24.INGRESOS DETALLADOS 5 AÑOS

Habitaciones Junior							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad	#	4	4	4	4	4	4
Valor Noche	CLP	50.000	50.000	51.500	53.045	54.636	56.275
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>25.200.000</b>	<b>30.240.000</b>	<b>37.376.640</b>	<b>46.197.527</b>	<b>57.100.143</b>	<b>70.575.777</b>
Habitaciones estándar							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad	#	4	4	4	4	4	4
Valor Noche	CLP	65.000	65.000	66.950	68.959	71.027	73.158
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>32.760.000</b>	<b>39.312.000</b>	<b>48.589.632</b>	<b>60.056.785</b>	<b>74.230.186</b>	<b>91.748.510</b>
Habitaciones superior							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad	#	2	2	2	2	2	2
Valor Noche	CLP	90.000	90.000	92.700	95.481	98.345	101.296
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>22.680.000</b>	<b>27.216.000</b>	<b>33.638.976</b>	<b>41.577.774</b>	<b>51.390.129</b>	<b>63.518.200</b>
Minibar - room service							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad	#	10	10	10	10	10	10
Valor promedio noche	CLP	2.000	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2.520.000</b>	<b>3.024.000</b>	<b>3.737.664</b>	<b>4.619.753</b>	<b>5.710.014</b>	<b>7.057.578</b>
Bar - Cafetería							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad	#	10	10	10	10	10	10
Gasto promedio mesa	CLP	20.000	20.000	20.600	21.218	21.855	22.510
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>25.200.000</b>	<b>30.240.000</b>	<b>37.376.640</b>	<b>46.197.527</b>	<b>57.100.143</b>	<b>70.575.777</b>
Tours							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad hab	#	10	10	10	10	10	10
Gasto promedio hab	CLP	30.000	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Δ% Ocupación	%	35%	42%	50%	60%	73%	87%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37.800.000</b>	<b>45.360.000</b>	<b>56.064.960</b>	<b>69.296.291</b>	<b>85.650.215</b>	<b>105.863.666</b>
Eventos - Arriendo Salones							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad salones	#	3	3	3	3	3	3
Valor Arriendo	CLP	300.000	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Cantidad Eventos	#	18	24	30	36	42	48
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>5.400.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>9.270.000</b>	<b>11.457.720</b>	<b>13.768.360</b>	<b>16.207.327</b>
Eventos - Catering							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Salones	#	3	3	3	3	3	3
Consumo P/P	CLP	10.000	10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
Capacidad Salones	#	35	35	35	35	35	35
Δ% Valor/Anual	%	0%	3%	3%	3%	3%	3%
Cantidad Eventos	#	9	12	15	18	21	24
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3.150.000</b>	<b>4.200.000</b>	<b>5.407.500</b>	<b>6.683.670</b>	<b>8.031.543</b>	<b>9.454.274</b>
Sponsor							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Vaña Apaltagua	CLP	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Marca 1	CLP	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>14.000.000</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>168.710.000</b>	<b>200.792.000</b>	<b>245.462.012</b>	<b>300.087.047</b>	<b>366.980.735</b>	<b>449.001.109</b>

## 25. FOTOS HACIENDA SAN JUAN

