

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

**HACIENDA SAN JUAN DE PIRQUE**  
**Parte I**

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

Alumno: Cristian Vistoso González

Profesor Guía: Arturo Toutin

## Tabla de contenido

<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>5</b>
<b>II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL</b>	<b>7</b>
2.1 Análisis de la Industria	7
2.2 Competidores	10
2.3 Clientes	12
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>14</b>
3.1 Modelo de Negocios.	14
3.2 Descripción de la Empresa.	16
3.3 Visión Global.	17
3.4 RSE y Sustentabilidad.	18
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b>	<b>20</b>
4.1 Objetivos del Plan de Marketing.	20
4.2 Estrategia de Segmentación.	20
4.3 Estrategia de Servicio.	21
4.4 Estrategia de Precio.	21
4.5 Estrategia de Distribución.	22
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.	23
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.	24
4.6 Presupuesto de Marketing y Cronograma.	27
<b>V. PLAN DE OPERACIONES.</b>	<b>28</b>
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO.</b>	<b>29</b>
<b>VII. PLAN FINANCIERO.</b>	<b>30</b>
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS.</b>	<b>31</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.</b>	<b>32</b>
<b>X. CONCLUSIONES.</b>	<b>33</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.</b>	<b>34</b>
<b>XII. ANEXOS.</b>	<b>35</b>
1. INVESTIGACIONES DE MERCADO REALIZADAS	35
2. PESTEL	37
3. PORTER	39
4. VIÑA APALTAGUA	42

<b>5. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES</b>	<b>44</b>
<b>6. MAPA DE UBICACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>7. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE HABITACIÓN Y CENTRO DE CONVENCIONES</b>	<b>46</b>
<b>8. DETALLE DE SERVICIOS</b>	<b>46</b>
<b>9. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>47</b>
<b>10. ANÁLISIS VRIO</b>	<b>49</b>
<b>11. ANÁLISIS FODA</b>	<b>49</b>
<b>12. FODA CUANTITATIVO</b>	<b>51</b>
<b>13. SELLO S: CARACTERÍSTICAS.</b>	<b>52</b>
<b>14. MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES</b>	<b>55</b>
<b>15. CADENA DE VALOR DEL ENOTURISMO</b>	<b>56</b>
<b>16. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES HOTELES DE LUJO</b>	<b>56</b>
<b>17. CADENA DE VALOR HACIENDA SAN JUAN</b>	<b>59</b>
<b>18. FOTOS HACIENDA SAN JUAN</b>	<b>59</b>

<i>Ilustración 1: Mapa de posicionamiento</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2 : Modelo de negocios</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3 : Modelo CANVAS</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 4 : Captura de valor proyectada enoturismo al 2026</i>	<i>26</i>

<i>Grafico 1: Promedio Anual de capacidad ofrecida</i>	<i>7</i>
<i>Grafico 2 : Promedio anual de tasa de ocupación en habitaciones</i>	<i>8</i>
<i>Grafico 3 : Promedio anual de llegadas a establecimientos</i>	<i>9</i>
<i>Grafico 4 : Promedio anual de llegadas</i>	<i>10</i>
<i>Grafico 5 : Oferta directa en bodega</i>	<i>25</i>
<i>Grafico 6 : Oferta complementaria en el destino</i>	<i>25</i>

<i>Tabla 1 : Matriz de perfil competitivo</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2 : Clientes objetivo, tipo de servicio y tipo de relación comercial</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3 : Presupuesto de Marketing</i>	<i>27</i>

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios evalúa el desarrollo e implementación de un hotel estilo hacienda con su foco principal en enoturismo.

La operación del hotel es en la comuna de Pirque - Región Metropolitana de Chile, la que según datos de SERNATUR es la región que recibe anualmente la mayor cantidad de turistas tanto nacionales como extranjeros.

La estrategia por implementar será ofrecer al cliente una experiencia completa del mundo del vino que se desarrolla en la zona, convirtiendo a La Hacienda San Juan en un referente al momento de buscar un alojamiento de excelente calidad a un precio adecuado, con una completa oferta sobre los atributos del vino utilizando la complementariedad con la Viña Apaltagua.

Dentro de los análisis preliminares, se puede observar que la tendencia de los últimos años es el crecimiento de las llegadas de turistas a Santiago, además de un creciente interés en el desarrollo en la industria del vino.

Estas razones, permitieron vislumbrar una oportunidad en el desarrollo hotelero en la comuna de Pirque.

Para alcanzar los desafíos que entrega el proyecto se utilizara un plan de marketing con foco en lograr una tasa de ocupación del 35% el primer año, para luego aumentar en un 20% anual hasta superar el promedio del sector.

Con una inversión de \$ 242.985.647, la evaluación económica del proyecto a 5 años, entrega un VAN de \$ 68.757.686, con 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.

Para el éxito del proyecto como también lograr los objetivos planteados, es de vital importancia contar con empleados comprometidos y orientados en una sola visión "La excelencia en el servicio".

El proyecto entrega desafíos que bien gestionados, con una operación que acompañe el foco en la excelencia en el servicio, encontraremos una oportunidad factible, deseable y además viable.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para poder definir la viabilidad del proyecto de un Hotel en Pirque, se realizó un estudio de la demanda, competidores, distribuidores y proveedores en base a diferentes metodologías (**Ver anexo 1: Investigaciones de mercado realizadas**).

### 1.1 Recolección de antecedentes.

Luego de una exhaustiva revisión de diferentes datos estadísticos, se pudo realizar un análisis de los diferentes factores que influyen en la industria turística. Es importante destacar, que se consideró para el estudio los datos de los 3 últimos años disponibles, dada la tendencia observada. La conclusión a este análisis derivó en un replanteamiento a la hipótesis inicial de trabajar en un proyecto de hotel boutique y considerar el enoturismo como una alternativa viable.

### 1.2 Entrevistas.

Corroborar datos y comprobar que la hipótesis inicial estaba errada, ya que más que un hotel boutique, resulta más atractivo el concepto de “**casona de campo, con foco en enoturismo**” (**Ver anexo 1b y 1c: Entrevista y Listado de tour operadores**).

### 1.3 Muestreo de campo.

El recorrido por la zona confirmó el hecho que en el sector de Pirque existen sólo unos cuantos buenos ejemplos de hoteles. Lo que sí se observa, es una gran variedad de hostales, con buenos resultados en la cantidad de recepción de pasajeros. Su propuesta se enfoca principalmente, a tener una oferta de Spa con alojamiento. En algunos casos, se promocionan los diferentes tours de las viñas cercanas, pero no como un servicio completo. En estos recintos, la tasa de ocupación promedio en el año es del 40%, con un máximo que puede llegar al 100% en temporada alta.

Dentro de la posible competencia se observan 2 tendencias:

- i. **La Calma de Rita, Luna Pirque, Spa Pirque:** tienen oferta entre 6 y 8 habitaciones, orientados al Spa, precio promedio por habitación de USD 80.

- ii. **Las Majadas de Pirque:** un ejemplo aparte, ya que es un hotel de alto estándar, con 50 habitaciones, con precios que están entre USD 250 y USD 400. Este lugar está orientado a ser un hotel con centro de convenciones, donde se realizan diferentes actividades. Además se ofrecen variados tours estándar a las viñas del sector, en servicios grupales y privados.

**La oportunidad** se presenta por el auge en el desarrollo del enoturismo en la región, las políticas gubernamentales que apuntan a su promoción y desarrollo, y el claro aumento de turistas que llegan a Santiago buscando conocer los atractivos de la zona (crecimiento de enoturistas 38% el 2017 c/r al 2016<sup>1</sup>), una limitada oferta de alojamiento en el sector de Pirque, de lugares que entreguen al cliente una oferta diferenciada basada la experiencia del vino. Por otro lado, las características de la propiedad de 7 hectáreas entregan la base necesaria para desarrollar la industria hotelera. Además la casona es de propiedad de uno de los gestores del proyecto, por lo que no hay un costo de adquisición.

Por otro lado, actualmente se cuenta con un convenio a 5 años con la **Viña Apaltagua**, para fortalecer la experiencia en la propuesta de valor del hotel.

Además, el hotel ofrecerá distintos programas en viñas boutique y tradicionales para complementar su concepto y propuesta, la oferta se puede ampliar con paquetes que incluyan diferentes tours de lujo: veleros en Valparaíso, globos aerostáticos en Olmué, paseo en helicóptero entre otros.

El concepto del Hotel se basa en tener un paquete base de servicios y ofrecer la oportunidad al cliente, de customizar los servicios enfocado en aumentar la captura de valor.

En una primera etapa, el hotel contará con 10 habitaciones estilo colonial y variados salones para usos múltiples, con el siguiente programa: 2 habitaciones tipo superior, 6 tipo estándar y 2 básicas.

---

<sup>1</sup> Fuente: Enoturismo Chile ([www.enoturismochile.cl](http://www.enoturismochile.cl))

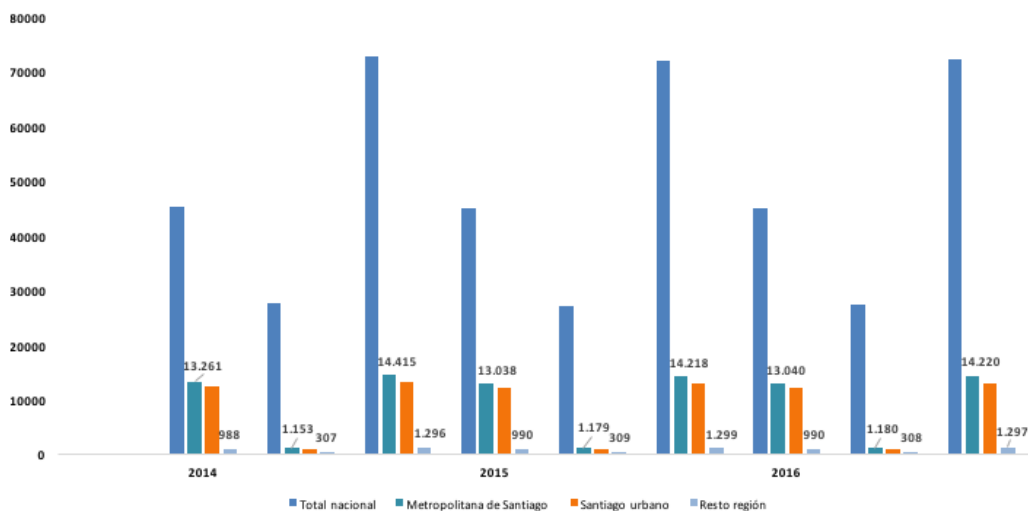
## II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

### 2.1 Análisis de la Industria

El objeto de análisis para este Plan de Negocios es la industria hotelera rural en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Y de acuerdo con el análisis del entorno mediante **PESTEL** (*Ver Anexo 2: PESTEL*) y **PORTER** (*Ver Anexo 3: PORTER*), se desprende que es una industria muy atractiva si se considera el gran desarrollo potencial y el apoyo gubernamental con políticas de fomento al turismo. Pero desde el punto de vista de los clientes, estos tienen un gran poder de negociación, además existe una alta rivalidad entre marcas existentes. Por otro lado existe una baja amenaza de entrantes dadas las barreras de entrada que presenta la industria: alto nivel de especialización e inversión, lo que genera altas barreras de entrada y salida de la industria. Un factor importante para considerar es el alto nivel de complementariedad con la Viña Apalta, que permite ampliar la propuesta de valor bidireccionalmente. Para mayor detalle (*Ver anexo 4: Viña Apalta*).

#### a) Tamaño de mercado

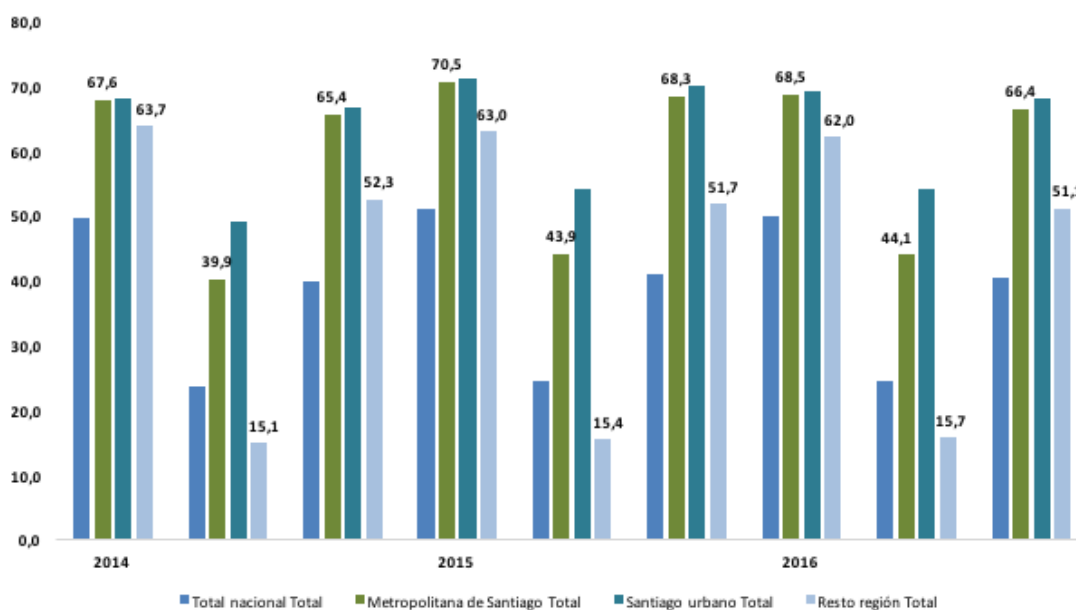
Para definir el tamaño del mercado, se tiene que analizar varios factores que influyen dentro de la industria turística, los cuales se detallan a continuación:



*Gráfico 1: Promedio Anual de capacidad ofrecida*

*Promedio anual de capacidad ofrecida en Unidades de alojamiento, en establecimientos turísticos, para la región metropolitana y clase de establecimiento. Serie 2014-2015-2016 - Fuente: INE 2018*

Como se puede observar en el **Gráfico 1**, la oferta de habitaciones se ha mantenido estable en los últimos años, siendo la oferta en habitaciones de Hoteles más del 90% del total.



*Gráfico 2 : Promedio anual de tasa de ocupación en habitaciones*

*Promedio anual de tasa de ocupación en habitaciones en establecimientos de alojamiento turístico, para la región metropolitana y clase de establecimiento. Serie 2014-2015-2016.*

*Fuente: INE 2018*

Se puede observar en el **Gráfico 2**, que la tasa de ocupación en la Región Metropolitana supera en un 65% al promedio nacional, con un valor promedio del 60% anual.

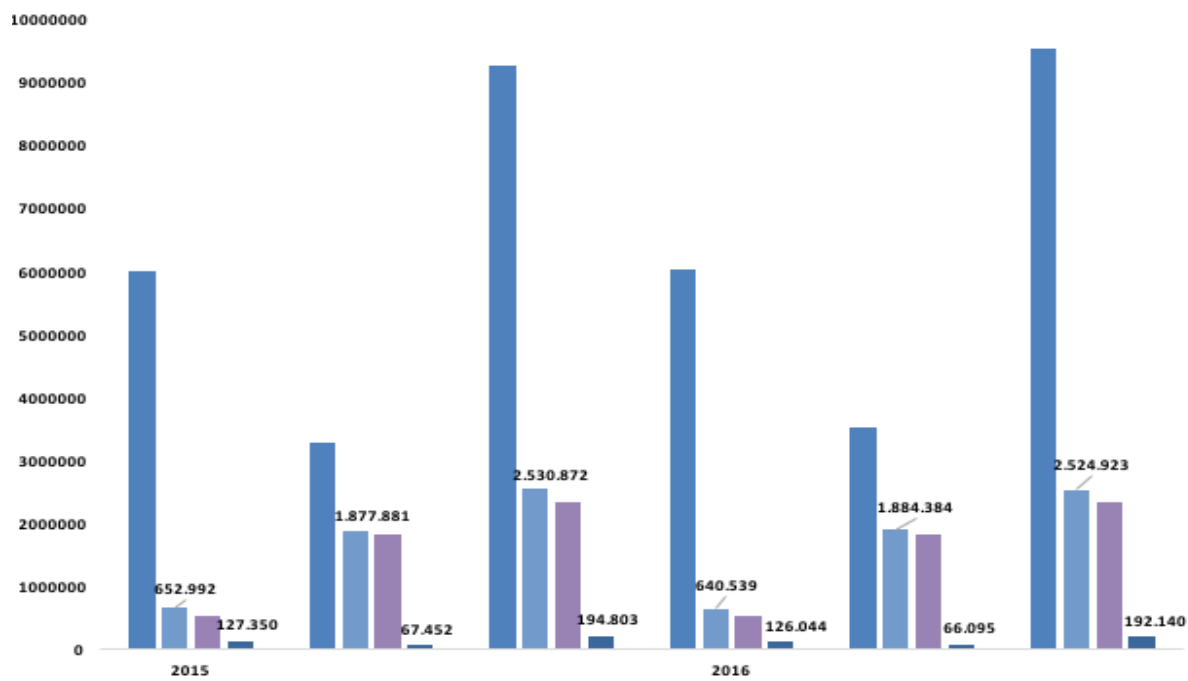
Por otro lado, si bien la tasa de ocupación para los hoteles supera a la de otro tipo de alojamientos (hostales), en la Región Metropolitana esta diferencia llega a ser de más del 60%. Si además se considera sólo Santiago No Urbano, esta diferencia supera el 300%. Es decir, la tasa de ocupación para las habitaciones de hotel en Santiago No Urbano, es en promedio de más de 50% anual.

#### **b) Llegadas internacionales a Chile**

Durante los primeros siete meses del 2017 se contabilizaron más de 3,8 millones de turistas extranjeros que visitaron Chile, según las cifras oficiales representando un crecimiento cercano a 17% en las llegadas turísticas internacionales en relación



con igual período del año 2016, registrando por tercer año consecutivo incrementos que superan el 15%.<sup>2</sup>



*Gráfico 3 : Promedio anual de llegadas a establecimientos*

*Promedio anual de llegadas a establecimientos de alojamiento turístico, para la región según lugar de residencia. Serie 2014-2015-2016.*

*Fuente: INE 2018*

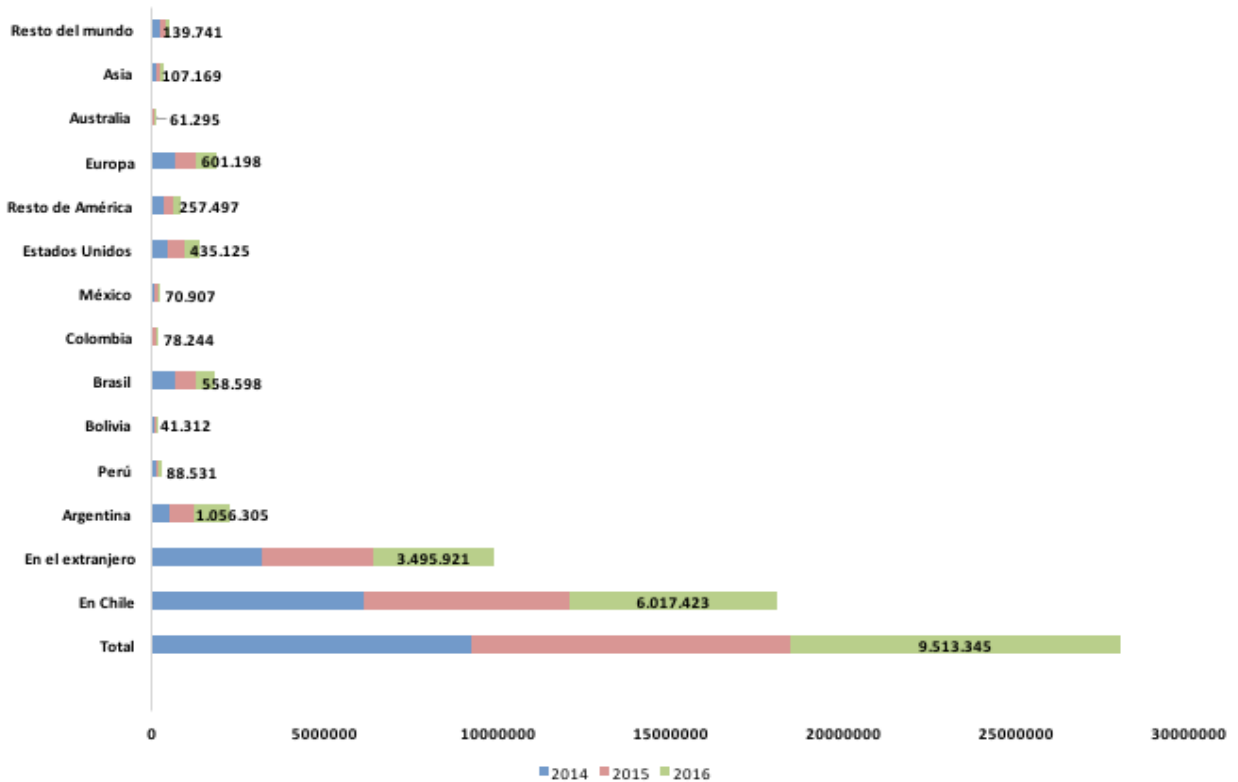
En el **Gráfico 3**, se puede observar una interesante situación: de todos los check-in realizados en la Región Metropolitana, en promedio sólo el 2% se realiza fuera del radio urbano. Situación similar para chilenos y extranjeros.

Si bien la mayoría de los turistas provienen de Argentina, el motivo de sus viajes se enfoca en las compras, por lo que estará fuera del análisis.

Cabe señalar que este año finalmente explotó la burbuja del turismo argentino, ya que en enero y febrero el porcentaje de llegadas de turistas bajó un 13% con respecto al año anterior. Esto reafirma la decisión de no considerar estos números en el análisis.

Como se puede observar en el **Gráfico 4**, el foco de la captura y atracción de clientes se orientará a Europa, Norteamérica, Asia, el mercado interno y algunos países de Latam como Brasil.

<sup>2</sup> FEDETUR: Barómetro-25-



*Gráfico 4 : Promedio anual de llegadas*

*Promedio anual de llegadas a establecimientos de alojamiento turístico, total nacional según lugar de residencia. Serie 2014-2015-2016.*

*Fuente: INE 2018*

## 2.2 Competidores

Dentro de la misma 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 los principales competidores**).

Considerando los principales competidores para el proyecto, se realizó un análisis de la Matriz del Perfil Competitivo. Se listaron los factores críticos del éxito y se compararon los números del proyecto con de los competidores más cercanos. El

resultado fue que el competidor más fuerte es La Calma de Rita, dadas sus características. Tal como muestra la Tabla 1.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		HSJP		CR		VCM	
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Peso	Nota	%	Nota	%	Nota	%
Reputación de la marca	15%	2	0,30	6	0,90	4	0,60
Rango de productos	8%	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Nuevos productos exitosos	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Participación de mercado	14%	1	0,14	4	0,56	2	0,28
Ventas por empleado	8%	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Estructura de bajo costo	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Fidelización de clientes	11%	2	0,22	4	0,44	2	0,22
Capacidad tecnologica	11%	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Ventas On-line	15%	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Promociones	5%	3	0,15	4	0,20	3	0,15
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,41</b>		<b>3,87</b>		<b>2,74</b>

HSJP Hacienda San Juan de Pirque

CR Calma de Rita

VCM Villa Casa Marin

Tabla 1 : Matriz de perfil competitivo

Fuente: Elaboración propia.

Además se elaboró el mapa de posicionamiento con la competencia más cercana y un ejemplo a seguir.

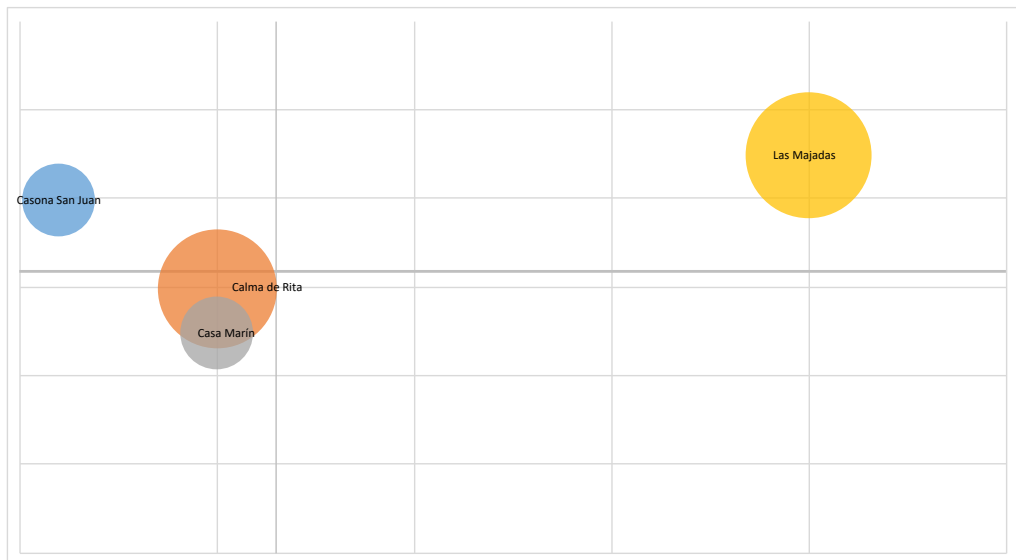


Ilustración 1: Mapa de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia.

Se analizaron los siguientes atributos: ventas, calidad y conocimiento espontáneo de la marca, siendo Las Majadas de Pirque se encuentra en mejor posición, Hacienda San Juan busca su atributo diferenciador con la calidad en el servicio, para así lograr un desarrollo de marca que le permita contar con ingresos estables en el tiempo.

### 2.3 Clientes

Dentro de la investigación y evaluación, se definen 3 grandes clusters de clientes que se detallan a continuación:

Clientes	Tipo de producto o Servicio	Tipo de relación o contrato
<b>Operadores Turísticos</b>	Venta por noche Venta de paquetes Promociones Servicios adicionales	Definición de convenios Paquetes y tarifas para operador
<b>Usuario</b>	Venta por noche Promociones Servicios adicionales	Cliente que contratara los servicios directamente, chilenos o extranjeros.
<b>Empresas</b>	Convenio para uso de trabajadores Eventos corporativos Seminarios y cursos	Empresas que necesitan del servicio de conferencia y además del hotel

*Tabla 2 : Clientes objetivo, tipo de servicio y tipo de relación comercial*

*Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado, dentro de los clientes usuarios, se puede considerar 2 tipos:

- **Turistas Nacionales:** Se compone por hombres y mujeres de segmentación socioeconómica ABC1-C2, que tienen más de 25 años. Se considerará un amplio rango de edad, abarcando desde profesionales jóvenes hasta personas jubiladas, principalmente porque el estilo de vida de las personas a las que apunta esta propuesta no tiene límite de edad. Ampliar el segmento etario no está alejado de la realidad, dado que el enoturismo ha ido en aumento en los últimos años en Chile. Respecto a la segmentación geográfica, se pretende pensar en regiones cercanas, como Valparaíso, Metropolitana, Bernardo O'Higgins y el Maule.
- **Turistas extranjeros:** Compuesto por hombres y mujeres de más de 25 años, con nacionalidad extranjera. La mayoría de los extranjeros que visitan

Chile, son personas provenientes de América, el resto de América (incluido E.E.U.U) y Europa. En términos de enoturismo, el público extranjero es el que más ha mostrado interés, lo que se desprende de los datos entregados por el Sernatur.

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

#### 3.1 Modelo de Negocios.

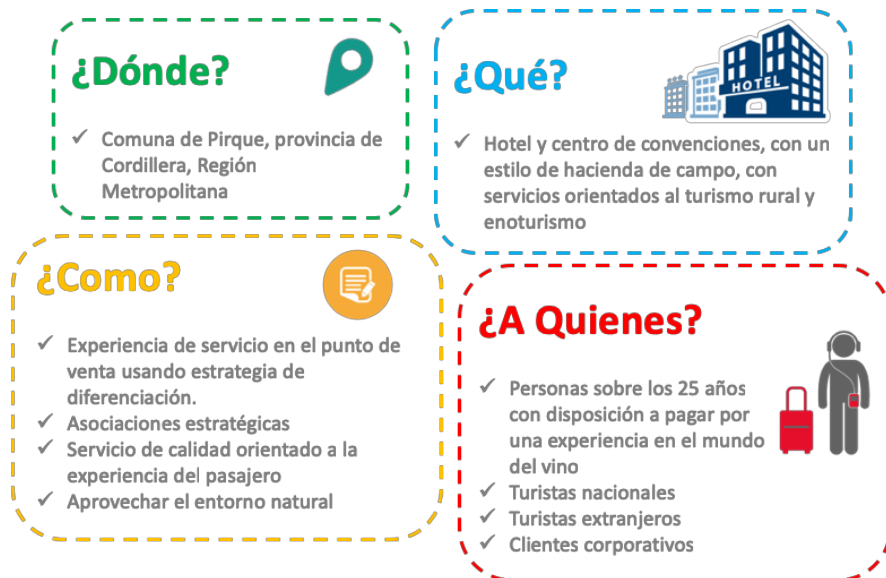


Ilustración 2 : Modelo de negocios  
Fuente: Elaboración propia.

Hotel y centro de convenciones con un estilo hacienda de campo, con servicios orientados al turismo rural y enoturismo, el hotel estará ubicado en la comuna de Pirque (en quechua, 'trabajo de mineros'), perteneciente a la provincia de Cordillera, Región Metropolitana, ubicado a 2,8 Kilómetros de Puente Alto y a 21,3 km del Centro de Santiago. (**Ver anexo 6 y Anexo 25: Mapa de la ubicación y Fotos Hacienda San Juan**). En una primera etapa, el hotel contará con 10 habitaciones estilo colonial y variados salones para usos múltiples, con el siguiente programa: 2 habitaciones tipo superior, 6 tipo estándar y 2 básicas. (**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.

Además, se ofrecerán distintos programas en viñas boutique y tradicionales de la zona, para complementar su concepto y propuesta con salidas directo desde el Hotel. Estos programas incluirán diferentes tours: veleros en Valparaíso para ver el puerto desde el mar degustando vino y mariscos, globos aerostáticos en Olmué

para ver la zona desde el aire para terminar degustando vinos, paseo en helicóptero para recorrer la región metropolitana, tour de trekking en los cerros del Cajón del Maipo, entre otros.

El objetivo, es tener un paquete base de servicios y ofrecer la oportunidad al cliente, de customizar los servicios enfocado en aumentar la captura de valor, orientando al cliente a pasar varios días en el Hotel, logrando hacerlo su centro de operaciones. (**Ver anexo 8: Detalle de servicios**). Se espera que los precios de los servicios adicionales estén en un rango amplio, para dar alternativas a los clientes. Todos los servicios, los entregan socios estratégicos del Hotel.

### **Factores Críticos de Éxito.**

Como el hotel recién abre sus puertas el 2019, no posee una participación de mercado y no será uno de los líderes en el corto plazo; el proyecto se enfocará en los siguientes factores:

- **Joint Venture con Viña Apaltagua<sup>3</sup>:** Cabe destacar que dentro de los acuerdos con los socios estratégicos, este es el más importante ya que actualmente se cuenta con un convenio a 5 años, para fortalecer la experiencia en la propuesta de valor del hotel. Este acuerdo incluye ser sponsor del hotel, con un aporte anual de \$12.000.000.-, precios especiales (-50% valor lista) para tours dentro de la viña (trekking, catas, visita a la casona), banner dentro de su página web y recomendación directa a sus clientes por parte de sus vendedores.
- **Ubicación:** el hotel estará emplazado en un sector privilegiado, a pocos minutos de una importante variedad de viñas, atracciones de montaña y campo, a 60 minutos del centro de Santiago, entre otros. Estas características, ofrecen al cliente una variedad interesante de alternativas de tours, sin perder el atractivo del alojamiento.
- **Experiencia de servicio:** cada trabajador estará en conocimiento de los atractivos del hotel y sus servicios, para orientar de mejor manera al cliente. Será motivados con un excelente ambiente laboral, incrementos anuales en

---

<sup>3</sup> Viña Apaltagua: <http://www.apaltagua.com/>

su sueldo y atractivos incentivos, además de planes de capacitación. Todo el Hotel estará ambientado en una casona de campo del siglo XVIII, donde el personal estará vestido a la usanza de la época y se ofrecerá servicio de transporte en carretas.

**CANVAS.** Para la Hacienda San Juan de Pirque es crucial llevar a cabo sus actividades claves exitosamente, de manera de generar una propuesta de valor única para los consumidores, generando una relación de cercanía.

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
_Agentes intermediarios: Agencias de turismo, Groupon, Atrapalo, Booking. _Firma de acuerdo comercial con Viña Apaltagua, para entregar alojamiento a sus visitantes. _Firma de acuerdo comercial con restaurantes típicos de la zona para ofrecer almuerzos, cenas considerando la solicitud de los clientes: La Vaquita Echa, Manso Toro	_Proceso de atención de alto estándar, en: español, inglés y portugués _Atención dentro del hotel de un Spa de terapias con vino _Atención especializada en el bar del Hotel, con actividades como catas y recomendación de meridajes. _Trabajo constante con el reciclaje de los residuos del Hotel.	_Hotel de 10 habitaciones con estilo de hacienda de campo orientada al turismo rural y enoturismo. <b>Turistas nacionales</b> _Entregar al cliente una experiencia completa basada en las bondades del vino, entregando un lugar de descanso y diversión. <b>Turistas internacionales</b> _Entregar al cliente una experiencia completa de Chile y de la comuna de con sus campos y viñas, mostrando al cliente productos, cultura, servicios combinados un un servicio de excelencia <b>Empresas</b> _Servicio para empresas que necesiten salones para reuniones y seminarios. Puede incluir catering con productos de la zona.	_Turista nacional: ofertas vía Groupon. _Turista internacional: tour operadores, agencias de viaje, operadores locales y operadores online. _Empresas: convenio directo. _Difusión SERNATUR.	_Turistas nacionales _Turistas Internacionales: Europa, Norteamérica Asia y Brasil. _Empresas _El rango etáreo fluctúa entre los 18 y 90 años.
	<b>Recursos clave</b> _Ubicación del Hotel en un entorno privilegiado. _Infraestructura disponible para las instalaciones del _Acuerdo comercial con Viña Apaltagua, que permite incluir sus instalaciones para clientes del hotel, además de los tour. _Infraestructura que permite el reciclaje y compostaje.		<b>Canales</b> _Agentes de viajes. _Agentes de viajes en línea: Expedia, Booking, Agoda, etc. _Portales de viajes en línea: TripAdvisor, etc. _Venta directa por representante del hotel. _Planificadores de eventos	
<b>Estructura de costos</b> _Costos fijos (sueldos, pago de la propiedad, servicios básicos, otros) _Costos variables (marketing, comisiones de venta, mantenimientos, otros)			<b>Flujos de ingresos</b> _Hotel (habitaciones, frigobar, servicios adicionales) _Tour _Eventos	

Ilustración 3 : Modelo CANVAS  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Descripción de la Empresa.

Hacienda San Juan de Pirque, está conformada por los siguientes socios y fundadores:

1. Socio capitalista, quien tiene el 70% de la propiedad de la sociedad.
2. Carolina Espinosa, quien tiene el 15% de la propiedad de la sociedad.
3. Cristian Vistoso, quien tiene el 15% de la propiedad de la sociedad.



Todas las operaciones serán ejecutadas bajo el amparo de **INVERSIONES SAN JUAN SpA**, a quien se designa gestor de la sociedad.

Respecto a los aportes, se describen de la siguiente forma:

- El socio capitalista aporta el inmueble, donde se desarrollará y operará el hotel. La propiedad se encuentra ubicada en la Parcela Santa Magdalena en el sector San Juan de Pirque, con una superficie de 70.000 m<sup>2</sup> de terreno y 1.200 m<sup>2</sup> construidos, el cual permitirá el normal desarrollo de la empresa. Además, el socio capitalista aporta su trabajo de manera parcial, como también la inversión destinada a dejar operativo el Hotel como el capital de trabajo necesario, monto avaluado en \$ 242.985.647.
- Los socios Cristian Vistoso González y doña Carolina Espinosa Cancino aportan en partes iguales su trabajo para la puesta en marcha como el desarrollo y operación del hotel.

Para ver un mayor detalle de la empresa, (**Ver anexo 9 – Descripción de Empresa**).

### **3.3 Visión Global.**

A pesar del tamaño de las instalaciones, en este proyecto sólo se presentará la evaluación de la primera etapa, sin considerar posibles ampliaciones.

En una segunda etapa, el hotel podría aumentar su capacidad de habitaciones al doble, así como mejorar la oferta de actividades internas considerando las peculiaridades del terreno. Como la propiedad cuenta con un gran porcentaje de terreno en los faldeos de un cerro, esto ofrece oportunidades de desarrollo muy atractivas, como por ejemplo: circuito de trekking, un bar en la cima para ver el atardecer del valle, plantar viñedos y producir un vino propio, entre otras.

Para el desarrollo de las estrategias de la empresa, se realizaron algunos análisis previos. Para mayor detalle del análisis: (**Ver anexo 10: Análisis VRIO, anexo 11: Análisis FODA y anexo 12: FODA Cuantitativo**).

#### **a) Estrategia genérica**

La estrategia genérica de la Casona San Juan de Pirque será el posicionamiento en el mercado de la marca, como un hotel campestre orientado al enoturismo. Para

lograr lo anterior se ofrecerán los servicios de alojamiento y tours en portales especializados de viajes.

**b) Estrategia competitiva.**

La estrategia competitiva de la Casona San Juan de Pirque será el “Liderazgo en Servicio”, ofreciendo al cliente poder customizar su estadía, generándole economías de escala. En definitiva, se ofrece al cliente un servicio de primera calidad sin olvidar los precios competitivos para introducir la marca en el mercado.

En la práctica, la introducción al mercado se logra por:

- Fuerte plan de inversiones.
- El despliegue de publicidad en redes sociales y portales especializados.
- El apoyo de Sernatur, enmarcado en el plan de desarrollo turístico de la Región Metropolitana.
- Alianzas estratégicas con proveedores.

**c) Proyección de crecimiento**

La Casona San Juan de Pirque aborda la estrategia de crecimiento desde distintas perspectivas:

- Penetración del mercado: ingresando al mercado, como un nuevo actor y que buscará un lugar mediante una estrategia genérica de “Liderazgo en Servicio”, en el mercado hotelero de Pirque.
- Desarrollo de nuevos servicios y actividades dentro de la misma propiedad, que sean atractivas para los clientes.
- Política de inversión: para la ampliación de la capacidad disponible, completado el periodo de análisis de 5 años.
- Alianzas con proveedores: para el desarrollo de las actividades del hotel, potenciando la excelencia en calidad.

**3.4 RSE y Sustentabilidad.**

En la industria turística se ha podido apreciar la creciente demanda mundial de los pasajeros, sobre todo extranjeros, por un turismo más sustentable. Este concepto suele asociarse a actividades amigables con el medio ambiente y los recursos naturales, sin embargo también considera aquellas prácticas que garanticen la

protección del patrimonio cultural, así como el desarrollo y bienestar de la comunidad local.

Estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT) señalan que el 34% de los turistas está dispuesto a pagar más por una opción de viaje sustentable (PNUMA y OMT, 2011). Además, 81% de los turistas cree que, en condiciones equivalentes, favorecerían al operador turístico más responsable con el entorno (Air Transat, 2009).

Dentro de las consideraciones a realizar, se encuentran:

- En el proceso de restauración de la casona, se va a procurar mantener sus valores patrimoniales y arquitectura.
- En la implementación de las instalaciones del Hotel, se utilizarán muchos elementos reciclados, como vigas, muebles de interior y exterior.
- Se considerará dentro del proyecto sanitario, de electricidad y aire acondicionado, sistemas con ahorro de energía y el uso de paneles solares.
- Dentro de la oferta gastronómica del Hotel, se está considerando el abastecimiento por productores locales, por sobre cadenas de abastecimiento.

El apoyo a la comunidad y a sus tradiciones se ve retribuida por una relación de confianza y sinergia, así como la preferencia de los turistas, cuya principal motivación al visitar un lugar es conocer y conectarse con los habitantes e identidad del lugar.

### **Antecedentes sello S.**

Actualmente, existe La Distinción en Turismo Sustentable (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 sociocultural, medioambientales y económicos. Por ahora, el Sello S aplica solo para servicios de alojamientos turísticos, tour operadores y agencias de viaje operando en Chile. Para mayores detalles (***Ver anexo 13: Sello s: características***).

## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos del Plan de Marketing.

Lograr una penetración de mercado centrado en el servicio, para promediar el primer año una tasa de ocupación del **35%**. Creciendo en un **20%** anualmente, hasta superar el promedio del sector en la localidad de Pirque (**50%**).

### 4.2 Estrategia de Segmentación.

Personas entre 25 a 40 años sin hijos y personas sobre los 40 años, que viajan sin hijos menores de edad, extranjeras o chilenas, que gusten del vino y tengan poder adquisitivo.

**Variables demográficas y geográficas:** Personas sobre los 25 años (ABC1 y C2), con educación superior, con una disposición a pagar por una experiencia en el mundo del vino. Geográficamente el servicio se prestará en la comuna de Pirque, Región Metropolitana.

**Variables psicográficas:** Actualmente las personas están invirtiendo en experiencias y viajes, valoran la atención de excelencia y la innovación en los servicios. Personas exigentes y conocedoras de la hotelería y turismo de calidad.

**Comportamiento de Uso:** Servicio de uso personal, con frecuencia que varía entre 1 y 12 veces por año, con una duración entre 1 a 10 noches.

**Comportamiento de compra y pago:** Frecuencia de compra de 1 a 12 veces por año. Las reservas se pueden realizar por los diferentes portales disponibles en el mercado y directamente en la página web del hotel.

El servicio busca fidelizar a los consumidores, con la atención personalizada y servicios complementarios.

Modo de pago con tarjeta de débito o crédito

El servicio de hospedaje responde positivamente a las estrategias de cross-selling, ya que al comprar una noche en cualquier habitación es posible encadenar un servicio de turismo para complementar una grata estadía. Por el lado de up-selling se puede generar este tipo de estrategia, para clientes habituales.

### 4.3 Estrategia de Servicio.

El alcance de los servicios es muy amplio e incluye hospedaje, servicios de eventos especiales, restaurante y salones, servicios de alimentos y bebidas, piscinas, tienda de regalos y otros servicios.

- ✓ Habitaciones
- ✓ Alimentos y bebidas
- ✓ Salas de banquetes
- ✓ Instalaciones para conferencias
- ✓ Instalaciones recreativas
- ✓ Instalaciones de salud y bienestar
- ✓ Servicios de check-in / express check-in
- ✓ Estacionamiento
- ✓ etc.

**Beneficio básico:** Hospedaje en habitaciones básica, estándar y premium, en un ambiente campestre.

**Beneficio real:** Servicio de calidad, entregando al pasajero alternativas de tours para conocer las viñas del sector con sus diferentes cepas, además de productos locales.

**Beneficio ampliado:** Experiencia superior del mundo del vino, a través de vinoterapia, paseos en victorias de época, degustación de la gastronomía local. Todo el personal del hotel estará capacitado para entregar recomendaciones de tipos de vino y actividades relacionadas en el sector.

### 4.4 Estrategia de Precio.

Si se considera el periodo de marcha blanca del hotel, será necesario trabajar con una estrategia de precio oferta, que permita hacer promociones para dar a conocer la propuesta de valor. Este periodo se estima en unos 3 meses, con eventos durante el año.

Luego del periodo de marcha blanca, se pretende trabajar con las siguientes bandas de precio para las habitaciones:

- ✓ **TEMPORADA ALTA:** Este es el período en que la demanda del hotel y sus servicios es más alta y el hotel puede cobrar los precios más altos para el huésped.
- ✓ **TEMPORADA MEDIA:** Este período se sitúa entre la temporada alta y la temporada baja, y esta vez se considera como el mejor momento para atraer nuevos negocios ya que las habitaciones están disponibles y se puede cobrar una tarifa media o más alta. También las actividades de ventas y marketing deben ser las más altas durante este período.
- ✓ **TEMPORADA BAJA:** Esta es la época del año con la menor demanda de habitaciones. Los hoteles ofrecen generalmente las tarifas y los paquetes reducidos por ejemplo: estadía para 3 y pagan por 2 noches, tarifas con descuentos, paquetes especiales, etc.

Los servicios adicionales, tendrán valores estándar para todos los huéspedes, sin descontar la posibilidad de generar atractivos paquetes.

#### **4.5 Estrategia de Distribución.**

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

##### **METODOS DIRECTOS**

- ✓ Ventas a través del equipo de ventas del hotel
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Anuncios con banner's (anuncios de Google, anuncios de Facebook, etc.)
- ✓ Publicidad impresa
- ✓ Otros anuncios en medios digitales
- ✓ Sistema de reservas de sitios web de hoteles

##### **MÉTODOS INDIRECTOS**

- ✓ Agentes de viajes
- ✓ Agentes de viajes independientes
- ✓ Planificadores de eventos

- ✓ Agentes de viajes en línea (Expedia, booking.com, Agoda, etc.)
- ✓ Portales de viajes en línea (TripAdvisor, etc.)
- ✓ Representante independiente del hotel.

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

Para el sector Hotelero, existe una estrategia de marketing que se puede aplicar positivamente, llamada Revenue Management. El objetivo es conseguir que el producto, en este caso la habitación de hotel llegue al cliente adecuado en el momento preciso por la vía indicada y al precio que ese cliente necesita. De esta forma, el hotel siempre estará completo y se obtendrá el máximo beneficio.

Esta estrategia de marketing en hoteles es compleja porque deben tenerse en cuenta diferentes variables y se tienen que llevar a cabo numerosas acciones.

Algunas de las claves para que el revenue management funcione son:

- El producto tiene que poder reservarse con antelación y debe tener un límite de plazas.
- Para maximizar los beneficios se puede utilizar la técnica de overbooking. Es decir, permitir que se puedan reservar algunas habitaciones más de las que se tienen disponibles, contando con que habrá clientes que hagan cancelaciones. No obstante, esta estrategia es algo delicada y se debe realizar de manera consecuente.
- El cross selling es una técnica muy útil de marketing en hoteles, porque permite aumentar los ingresos. En este caso, se considera los servicios de tour a diferentes viñas y servicios de spa de vinoterapia.

##### **a) Marketing Digital.**

Además de tener su propia página web, es fundamental que el hotel esté registrado en plataformas de reserva (como Booking o Atrápalo) para llegar a mucho más público. En estas webs, los clientes también pueden dejar, además, sus opiniones sobre el alojamiento.

## **b) Redes Sociales.**

Fundamental para cualquier hotel, ya que hace tiempo la comunicación de las empresas ha dejado de ser unidireccional y los clientes quieren que sus dudas sean resueltas enseguida. A través de estas redes, se puede tener diálogo con el consumidor. Esto entrega una buena imagen de la compañía y para satisfacer a los usuarios. Además permiten llegar a un gran público, objetivo inalcanzable de otro modo. Se realizará una fuerte campaña de publicidad y marketing en RRSS, para lograr **que cuando un consumidor piense en un hotel para vivir la experiencia del vino, piense en Hacienda San Juan.**

## **c) Campaña de email.**

Para que sea de utilidad, se debe revisar si serán envíos masivos o con una base de datos más exclusiva de personas que realmente puedan estar interesadas en la Hacienda San Juan de Pirque. En este segundo caso, es recomendable que estos usuarios reciban una newsletter o boletín en su correo con una periodicidad predeterminada, por ejemplo, una vez al mes.

Existen varias vías recomendables para conseguir estas direcciones de email útiles:

- ✓ Incluir la solicitud de correo electrónico en un formulario de satisfacción del cliente.
- ✓ Añadir en la web un apartado de suscripción al newsletter.

Para ver más información sobre la campaña de Marketing Digital & RRSS (***Ver anexo 14: Marketing Digital y Redes Sociales***).

## **4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.**

Actualmente en la Región Metropolitana, existe escasa oferta de hoteles de calidad a un precio medio orientada al turismo rural y enoturismo, ya que las alternativas disponibles son orientadas al lujo dentro de las mismas viñas. Si bien la oferta de actividades diarias es abundante para todo público, considerando visitas guiadas y



degustaciones en diferentes viñas, aun no se observa gran desarrollo de opciones de alojamiento para vivir una experiencia completa.

Esto se basa también en el objetivo de desarrollar el enoturismo y la industria del vino en general, para el mercado interno. Actualmente en Chile el mercado tiene un gran potencial de desarrollo en esta industria, sumado al hecho que el 80%<sup>4</sup> del PIB directo de Turismo lo aportan los viajes domésticos. (**Ver anexo 15: Cadena de valor enoturismo**).

“El valle del río Maipo se encuentra dentro de la región vitivinícola que posee la mayor oferta de viñas abiertas al turismo en Chile, con 31 bodegas en total.”<sup>5</sup>

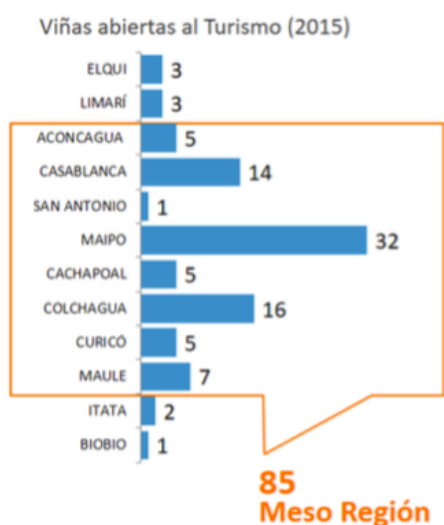


Grafico 5 : Oferta directa en bodega

Fuente: Enoturismo Chile

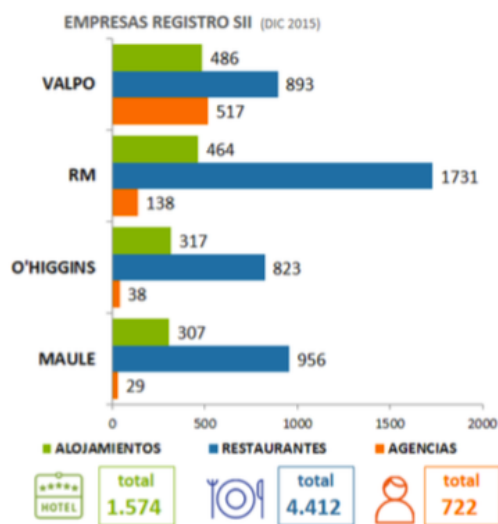


Grafico 6 : Oferta complementaria en el destino

Fuente: Enoturismo Chile

También se puede encontrar experiencias en torno al Enoturismo tales como:

- ✓ Fiestas de la vendimia
- ✓ Gastronomía y maridajes
- ✓ Ferias costumbristas y de productos locales
- ✓ Galas de vino
- ✓ Actividades culturales: conciertos, música clásica, jazz, otras.

<sup>4</sup> FEDETUR: Barómetro-25-

<sup>5</sup> <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2017/11/02/enoturismo-en-el-valle-del-maipo-potenciando-las-vinas-y-sus-atractivos/>



Ilustración 4 : Captura de valor proyectada enoturismo al 2026

Fuente: Enoturismo Chile

#### a) Proyección Mensual Primer Año.

Según una revisión preliminar de las proyecciones de venta, se puede estimar un total anual de \$168.710.000 millones de pesos al quinto año. Cabe señalar que, para analizar mes a mes, se debe considerar la ocupación que en este primer año debiera promediar entre un 35%. En el **anexo 17: Proyección de ingreso mensual 1er año**, se indica en mayor detalle los montos.

#### b) Proyección Anual.

Así como en el punto anterior, en el **anexo 18: Proyección de ingreso anual**, se detalla la proyección anual de los 5 primeros años del proyecto.

## 4.6 Presupuesto de Marketing y Cronograma.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO ANUAL \$	KPI	META
Comunicar las al público objetivo las cualidades diferenciadoras de la Hacienda San Juan	Emailing mostrando el hotel.	MKT TI	1-12 meses	500.000	nº de click a la web	500 click a la web
	Realizar publicaciones en redes sociales, mostrando el hotel.	MKT TI	1-12 meses	2.000.000	nº de seguidores	1.000 seguidores/año
Desarrollar los canales virtuales	Desarrollar pagina web, para realizar reserva en línea de forma rápida y eficaz.	MKT TI	1-12 meses	3.000.000	nº de reservas	80 - 100 reservas el
	Activa participación en redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter.	MKT TI	12 meses	4.800.000	nº de visitas al landing page	5.000 visitas
Desarrollar la relación con Sernatur, para capturar toda la promoción disponible	Implementar certificaciones que permitan difusión estatal preferencial.	Área Comercial	1-12 meses	0	Obtener certificación S	Obtener certificación S
	Participación en diferentes eventos promocionados por el Estado, que fomentan el desarrollo turístico.	Área Comercial	1-12 meses	0	2 eventos nacionales	2 eventos nacionales
Capturar tenciales clientes	Realizar promociones en portales especializados como Groupon.	Área Comercial	1-12 meses	12% - 15% de venta	25 ventas	25 ventas
	Generar alianzas estratégicas con diferentes portales de reserva on-line, para la promoción del	Área Comercial	1-12 meses	12% - 15% de venta	25 ventas	25 ventas

*Tabla 3 : Presupuesto de Marketing*

*Fuente: Elaboración propia.*

Para poder llegar al objetivo antes indicado, es necesario generar un control periódico de los KPIs, para evitar cualquier desviación y también analizar el impacto de las actividades ya realizadas, por ejemplo, si la campaña de emailing generó un aumento en la afluencia de público, si aumentó la venta en ese período, etc.

Por otra parte, importante son las reuniones con la agencia de medios semanalmente para que informe sobre las tendencias locales, nuevas ideas para redes sociales, propuestas de mejor visualización, entre otros. Mismo caso para la marca internamente, alinear a todas las áreas a la estrategia y planes de acción establecidos.

## V. PLAN DE OPERACIONES.

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

La 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**).

Para mayores detalles sobre las actividades del plan de operaciones, revisar el capítulo V de la Parte II del plan de negocios. Además podrán encontrar mayor información sobre el personal requerido para cumplir los objetivos y el plan de desarrollo e implementación..

## **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.

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.

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. Para mayores detalles revisar la Parte 2 del plan de negocios.

## **VII. PLAN FINANCIERO.**

El Plan Financiero 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.

El desarrollo del Plan Financiero considera varios ítems.

1. Tabla de supuestos.
2. Estimación de ingresos.
3. Plan de inversiones.
4. Determinación del capital de trabajo.
5. Proyección del estado de resultados.
6. Proyección del flujo de caja.
7. Cálculo de la tasa de descuento.
8. Evaluación financiera del proyecto.
9. Calculo del valor residual.

Para mayores detalles revisar la Parte 2 del plan de negocios.

## **VIII. RIESGOS CRÍTICOS.**

Existen numerosos riesgos que pueden afectar la operatoria del Hotel. Estos pueden ser riesgos internos o externos. Los riesgos externos, también pueden ser considerados como riesgos a nivel macro o micro.

Los riesgos externos de nivel macro, hacen referencia a riesgos producto de la globalización y los vaivenes de la economía mundial.

Los riesgos internos a nivel micro, hacen referencia a riesgos producidos a nivel local.

Como los riesgos son inherentes a cualquier actividad humana, es necesario contar con un plan de mitigación para cada uno.

Para mayores detalles revisar la Parte 2 del plan de negocios.

## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.**

Algunos números del proyecto:

- Payback al 3º año.
- Utilidades por sobre los MM\$500 a partir del año 5.
- Inversión inicial de \$ 242.985.647, para remodelación y adquisición de activos. Capital de trabajo de \$ 35.744.490 los 2 primeros años.
- Un VAN de \$ 68.757.686.
- Tasa del 13,53%.
- Tasa de retorno del 22,4% como rentabilidad para el inversionista.

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



## **X. CONCLUSIONES.**

En el proceso del desarrollo del plan de negocios, se busco determinar los factores y atributos diferenciadores que generaran una ventaja competitiva relevante dentro de la industria, además determinar la factibilidad de implementar un hotel sustentable con de estilo casona de campo con foco principal en el enoturismo.

A lo largo del desarrollo y análisis del la oportunidad de negocios, con los resultados obtenidos, 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 y su sueño emprendedor.

El proyecto buscar crear valor a través de un servicio de excelencia, entregando un servicio basado en los atributos y experiencia del vino Chileno como también ser una portal a conocer e integrar el sector donde esta instalado y opera el hotel.

## 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 117, 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 Chucao</b>	Nueva York 53. Oficina 61, Santiago	+56 2 26971662	<a href="http://www.turismochucao.cl">www.turismochucao.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>6</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>6</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.

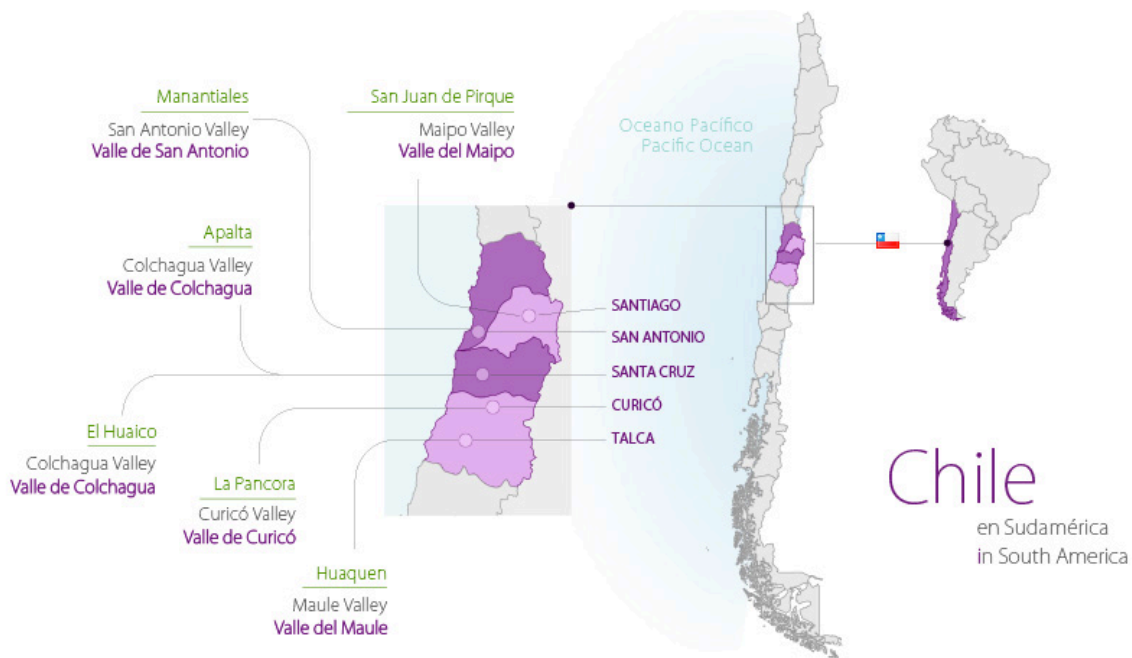
Este lugar fue seleccionado por sus condiciones climáticas, dominadas por una gran diferencia de las temperaturas entre el día y la noche. Luego se adquieren los Viñedos y Bodega Apaltagua, cuyas instalaciones se ubican en la VI Región del país en el Valle de Apalta en Colchagua, que se caracteriza por 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>7</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>7</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.**

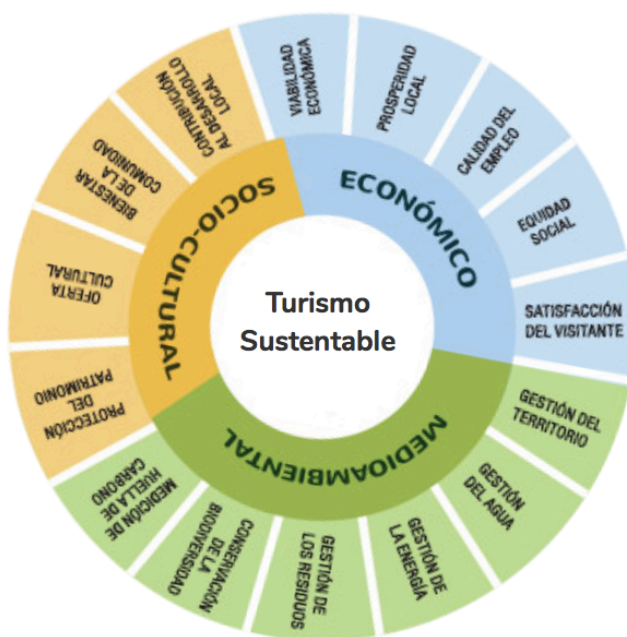
Es el programa de menor costo comparado con las certificaciones privadas existentes en el mercado y sus criterios de evaluación están basados en los definidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), organismo internacional y referente mundial en acreditación y promoción de prácticas de turismo 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

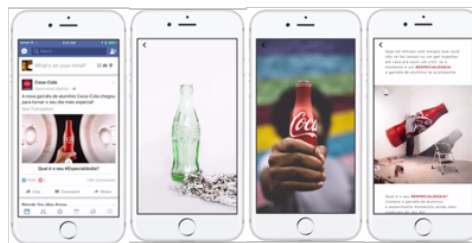
**Texto anuncio 2:** Calidad, experiencia, Hacienda San Juan

**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



12 meses de duración

#### 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



#### Resultados Esperados

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

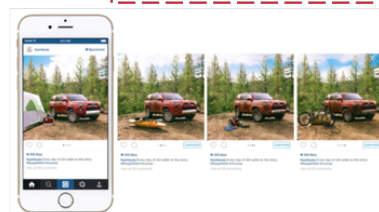
#### Resultados Esperados

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

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:

- ✓ 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. 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 patral 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.

## 17. 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.

## 18. FOTOS HACIENDA SAN JUAN



