CÓDIGO DEL PROYECTO	**:**	**08DCT-1888**
TÍTULO DEL PROYECTO	**:**	**FORTALECIMIENTO LABORAL DEL SECTOR VITIVINÍCOLA -TURISMO**
POSTULANTE	**:**	**COPEVAL S.A.**
TIPO DE INFORME	**:**	**INFORME TECNICO FINAL**
FECHA	**:**	**11 de mayo 2010**

ÍNDICE

1. RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL 4

1.1. Antecedentes Copeval 4

1.2. Síntesis del proyecto 5

1.3. Principales resultados e impacto del proyecto. 8

1.4. Modelo de negocios para lograr la sustentabilidad del proyecto. 9

2. ORIGEN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO. 10

2.1. Diagnostico y brechas detectadas que justificaron la ejecución del proyecto 10

2.2. Objetivos del proyecto y los resultados específicos perseguidos. 25

2.3. El programa desarrollado 27

2.3.1. Módulo: Fusión de sabores y aromas de la Región. SOMMELIER 27
2.3.2. Módulo: Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra. CATA 28
2.3.3. Módulo: Normas de calidad en turismo 29
2.3.4. Módulo: Patrimonio cultural de la región 30
2.3.5. Módulo: Marketing y atención al cliente 32
2.3.6. Módulo: Liderazgo- orientación al cliente-gestión de si mismo. 34
2.3.7. Módulo: Gestión de empresas y operaciones 35
2.3.8. Módulo: Innovación y emprendimiento 37
2.3.9. Módulo: Gastronomía típica 38

2.4. Beneficiarios y empresas finales 40

3. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO. 43

3.1. Metodología de las etapas del proyecto 43

3.1.1. Evaluación del capital humano de las empresas beneficiarias 43
3.1.2. Determinación de las competencias 43
3.1.3. Levantamiento de la demanda de capacitación existente 44
3.1.4. Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de Capacitación 44
3.1.5. Análisis y determinación de competencias a fortalecer 44
3.1.6. Informe de la ampliación del diagnóstico 44

3.2. Carta Gantt 49

3.3. Actividades de formación de competencias 50

4. RESULTADOS OBTENIDOS. 52

4.1. Ampliación del diagnostico 52

4.1.1. Capital Humano 52
4.1.2. Enfoque de Competencias 53
4.1.3. Gestión Por Competencia 54
4.1.4. Competencias 54

4.2. Identificación y descripción de actividades 61

4.2.1. Levantamiento de Datos de la Dimensión actual y futura del sector Turismo Vitivinícola. 61
4.2.2. Levantamiento de información claves de los participantes 77
4.2.3. Determinación de los Perfiles Técnicos y Laborales 99

4.2.4. Identificación de las Unidades de Competencia 112
4.2.5. Determinación de los perfiles ocupacionales críticos. 115
4.2.6. Levantamiento de la demanda de capacitación existente. 133
4.2.7. Identificación de la oferta actual de capacitación y análisis comparativo. 141
4.2.8. Análisis de las brechas entre oferta y demanda de capacitación. 144

4.3. Presentación del programa de capacitación 146
4.3.1. Módulo: Fusión de sabores y aromas de la Región. SOMMELIER 146
4.3.2. Módulo: Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra. CATA 147
4.3.3. Módulo: Normas de calidad en turismo 148
4.3.4. Módulo: Patrimonio cultural de la región 149
4.3.5. Módulo: Marketing y atención al cliente 151
4.3.6. Módulo: Liderazgo- orientación al cliente-gestión de si mismo. 152
4.3.7. Módulo: Gestión de empresas y operaciones 154
4.3.8. Módulo: Innovación y emprendimiento 155
4.3.9. Módulo: Gastronomía típica 156

4.4. Programa de Unidades de Aprendizaje 158
4.4.1. Módulo de Capacitación: Fusión de sabores y aromas de la región 158
4.4.2. Módulo de Capacitación: Técnicas de degustación de sabores y aromas de nuestra tierra. 159
4.4.3. Módulo de Capacitación: Normas de calidad en turismo 160
4.4.4. Módulo de Capacitación: Patrimonio cultural de la región 162
4.4.5. Módulo de Capacitación: Marketing y atención al cliente 163
4.4.6. Módulo de Capacitación: Liderazgo – gestión de si mismo – orientación al cliente 164
4.4.7. Módulo de Capacitación: Gestión de empresas y operaciones 166
4.4.8. Módulo de Capacitación: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO 167
4.4.9. Módulo de Capacitación: Gastronomía típica 168

4.5. Numero de beneficiarias finales y número de personas capacitadas. 169

4.6. Evaluaciones de los alumnos por módulo 172

4.7. Evaluación del programa 176

4.8. Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos. 177

5. IMPACTOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD. 179

5.1. Impactos 179

5.2. Sustentabilidad. 180

1. RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL

1.1. Antecedentes Copeval

a) Reseña Histórica

El 13 de Noviembre de 1956 se constituye la Cooperativa Agrícola y Lechera Valle Central Ltda., cuyo objetivo era el abastecimiento de insumos agrícolas para sus socios y terceros, y a la comercialización de la leche obtenida por sus cooperados. El 25 de Agosto de 1982 se autorizó la transformación de la Cooperativa en una Cooperativa Especial Agrícola. El año 2003, se aprobó la transformación de la Cooperativa a una Sociedad Anónima Abierta, la cual se denomina COMPAÑÍA AGROPECUARIA COPEVAL S.A., iniciando un plan de expansión geográfica, que en la actualidad, al año 2010, posee 28 sucursales de distribución de insumos, maquinaria agrícola, agroindustria y almacenaje de granos.

b) Antecedentes Económicos y de Propiedad

La Compañía Agropecuaria COPEVAL es una sociedad anónima abierta con una razón de activos totales igual a los M$113.069.716 como balance general consolidado de la empresa al 31 de diciembre de 2008, según FECU publicada ante la SVS. Por otro lado, su estado de resultados es igual, para el año 2008, a ingresos de explotación por M$165.788.958.

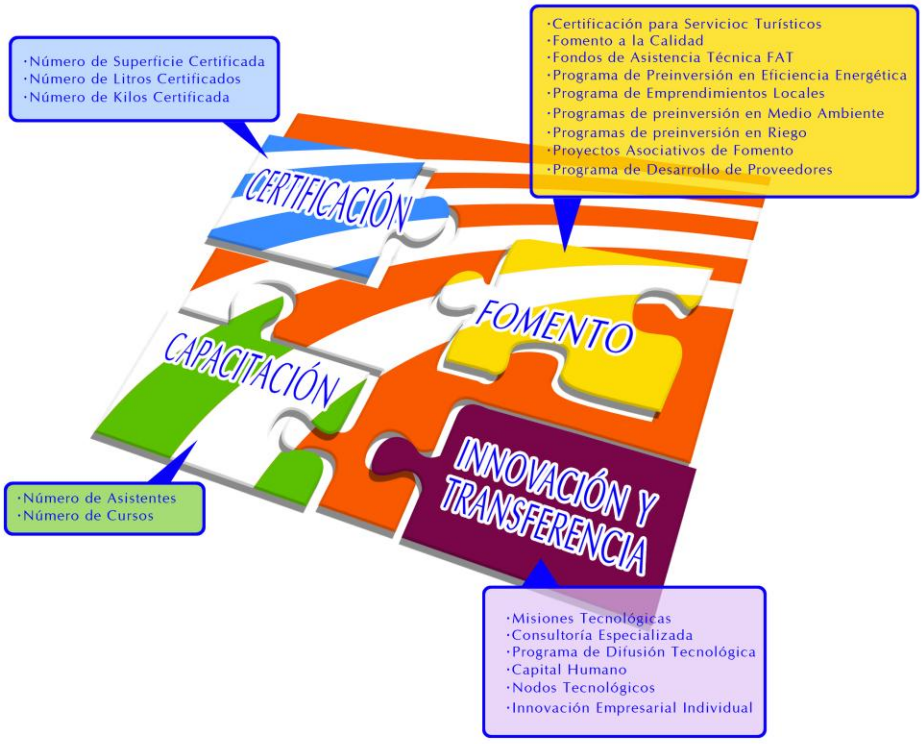
Los mayores accionistas son dos, con el 18% aproximado de la propiedad cada uno de ellos, sin embargo la mayoría de sus accionistas posee menos del 1% y son en total 267, que se encuentran registrados ante el emisor (ver detalle www.svs.cl)

c) Antecedentes Operacionales

En junio del año 1995 CORFO reconoce a COPEVAL como Agente Operador Intermediario para pequeñas y medianas empresas. En la actualidad esta labor se realiza en las regiones de O'Higgins, Maule y Bío Bío. En el año 2004, se incorpora el área de Capacitación a través de la creación de un organismo técnico capacitador (OTEC).

El año 2006 COPEVAL es reconocida como entidad tecnológica por el Comité INNOVA CHILE de CORFO, a través del cual se han presentado distintos proyectos de Innovación y Transferencia Tecnológica.

Actualmente, COPEVAL tiene más de 50 profesionales contratados para trabajar en sus cuatro áreas de servicios:



1.2. Síntesis del proyecto

Se estableció un programa de desarrollo de capacidades técnicas en el sector vitivinícola de la región del Libertador Bernardo O´Higgins, con énfasis en el turismo enológico y actividades relacionadas (alojamiento turístico, agencias de viaje, tour operadores, gastronomía). Donde, en una primera etapa se procedió a una ampliación del diagnóstico profundizando en las brechas de capital humano de técnicos y profesionales del área turismo vitivinícola detectadas en el diagnóstico inicial de la propuesta, con el objeto de mejorar la competitividad del presente sector relevante.

Posteriormente se identificó las brechas para el mejoramiento de la oferta de capacitación, generando y adecuando programas de acuerdo a las necesidades determinadas, estructurando una oferta en cuanto a contenidos, enfoque y métodos.

Luego, con el objetivo de fortalecer y/o renovar las competencias en técnicos y profesionales del sector, se ejecutaron las capacitaciones a un número 130 técnicos y/o profesionales que se comprometieron a fortalecer sus competencias, impulsando de esta forma el sector beneficiado. Finalmente, se evaluó el impacto de este programa en las empresas y un canal de comunicación permanente.

Objetivo General:

Desarrollar, renovar y actualizar las competencias de los profesionales y de los técnicos requeridos por las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que se desempeñan en el área de turismo ligadas al sector vitivinícola.

Objetivos Específicos:

1.- Detectar las brechas de capacitación y carencias en habilidades específicas de los profesionales y técnicos de las empresas de turismo ligadas al sector vitivinícola.

2.- Fortalecer la calidad y pertinencia de la oferta que ofrecen los organismos capacitadores.

3.- Capacitar a técnicos y profesionales de las micro, pequeñas y medianas empresas de turismo ligadas al sector vitivinícola según las brechas de capacitación detectadas.

a) Etapas de desarrollo del Proyecto

En términos generales el proyecto se desarrollo en tres etapas las que corresponden a:

A. Ampliación del Diagnóstico: la que profundizó en las brechas, detectadas en el diagnóstico inicial de la propuesta, del capital humano de técnicos y profesionales de las empresas que se desempeñan en el área de turismo ligadas al sector vitivinícola.

En esta instancia se realizaron las siguientes actividades:

- Levantamiento de datos y evaluación del capital humano de las empresas beneficiarias. Esta actividad comprendió la recopilación, análisis y evaluación de los antecedentes referidos al sector vitivinícola, ligadas al turismo de la Región y la caracterización del capital humano de técnicos y profesionales de las empresas beneficiarias en términos del desarrollo y perfeccionamiento, aplicando técnicas de entrevistas y encuestas.

- Determinación de las competencias requeridas. Instancia de análisis y definición de los perfiles de competencias técnicas y laborales para cargos claves, acorde al enfoque de competencias. Ello implicó la identificación de las unidades de competencia, selección de unidad crítica y descripción de al menos dos perfiles en la unidad crítica. El análisis y perfil de cargos por competencias, permitió definir cuáles son las habilidades, conocimientos y competencias que se necesitan para obtener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Poniendo especial énfasis en cargos considerados claves de la estructura empresarial. Este es el primer proceso que se debe encarar, desde un punto de vista empresarial, con el objeto de implementar un sistema de gestión por

competencias. Esta etapa constituye la piedra angular del modelo, ya que define los ámbitos de responsabilidades que tiene el individuo en la organización.

B. **Etapa de Mejoramiento de la oferta de capacitación:** Etapa que implementó un enfoque innovador de mayor valor agregado respecto de la oferta de capacitación hoy día disponible (SENCE, Universidades, Institutos profesionales, Centros de formación y otros organismos públicos) y pertinente a los requerimientos de las empresas.

Diseñándose para ello un programa piloto de capacitación que utilizó un modelo que limita las fases del proceso de la metodología de la enseñanza basada en competencias de programas en el contexto del diseño curricular, por lo que se parte, entre otros supuestos básicos, de que los procesos de evaluación, programación y planificación se interrelacionan y deben ocurrir paralelamente; es decir, la evaluación puede realizarse en cualquier etapa o fase de la capacitación, en un proceso de retroalimentación permanente.

Los elementos que destacan de este programa son:

- Diseño de cursos estructurados en módulos de capacitación orientados a la competencia que se busca desarrollar o fortalecer al interior de cada nivel, ya sea técnico o profesional.
- Definición de una metodología general de enseñanza validada en las unidades críticas de competencia.
- Determinación de programas de estudio por cada curso, fijando las temáticas por áreas a tratar.
- Identificación del perfil de relatores para cada curso.
- Transferencia de metodologías de capacitación a los relatores.
- Descripción del plan de estudio.
- Programación de unidades de aprendizaje.

C. **Fortalecimiento de las competencias en técnicos y profesionales:** está directamente relacionada con la puesta en marcha del programa de cursos dirigido a técnicos y/o profesionales que se comprometieron asistiendo a las actividades. Impulsando de esta forma el sector beneficiado con el objetivo de potenciar y/o renovar las capacidades técnicas del sector.

El Programa de capacitación abordó las siguientes temáticas:

- Gestión de Empresas y Operaciones.
- Innovación y Emprendimiento.
- Marketing y Atención al Cliente.
- Normas de Calidad en Turismo.

1.3. Principales resultados e impacto del proyecto.

Los principales resultados del programa son los siguientes

1. Caracterización del capital humano técnico y profesional, y levantamiento de las necesidades de capacitación, a partir de la identificación y determinación de las necesidades de las empresas visitadas, considerando el contexto social, educativo y productivo del capital humano de éstas.

2. Aplicación del enfoque de competencias, en instancias de levantamiento y análisis de información, y la aplicación de un proceso metodológico de enseñanza basada en competencias en el diseño de la malla curricular.

3. Definición de perfiles maestros de competencias técnicas de empresas del sector turismo enológico.

4. Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de capacitación.

5. Diseño del programa de capacitación en turismo vitivinícola, con sus módulos de capacitación, el que se sustenta en las competencias técnicas claves, establecidas para las empresas, y sus áreas de mayor debilidad observadas en terreno, de modo que puedan superar las problemáticas y así disminuir las brechas detectadas en el diagnóstico

6. Determinación de una metodología general de enseñanza validada en las unidades críticas de competencia.

7. Fijación de programas de estudio por cada curso, fijando las temáticas por áreas a tratar.

8. Establecimiento del perfil de relatores para cada curso.

9. Desarrollo de las actividades de formación de competencias. En total se realizaron 206 capacitaciones en 9 módulos desarrollados, con una participación de 108 técnicos y profesionales de 62 empresas de la región.

1.4. Modelo de negocios para lograr la sustentabilidad del proyecto.

Para darle sustentabilidad al programa de capacitación una vez concluido el proyecto, se desarrollará una alianza con Copeval Capacitación S.A., empresa ligada a grupo Copeval, y que desarrolla actividades de formación y capacitación en las regiones de O´Higgins, Maule y Bío-Bío, de manera que el programa de cursos sea parte del portafolio de esta empresa, además se optará a la inscripción de estos en SENCE, logrando que las nuevas beneficiarias puedan optar a la utilización de las franquicias tributarias dispuestas por el gobierno para las actividades de mejoramiento del capital humano.

Al incorporar un programa que dé solución a las brechas del sector Turismo-Vitivinícola, referente a competencias laborales del sector orientado a profesionales y técnicos, el universo de nuevas beneficiarias es sumamente amplio en el área de acción de Copeval Capacitación S.A. De esta manera se asegura, por un lado que, al existir una demanda insatisfecha en este tipo de capacitación la incorporación de las nuevas beneficiarias será fácil, derivado de la cartera de clientes que ya tiene la empresa.

2. ORIGEN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO.

2.1. Diagnostico y brechas detectadas que justificaron la ejecución del proyecto

Para detectar las brechas de capital humano que justificaron la ejecución del proyecto, se realizó un análisis del sector turismo en Chile y en la Región de O'Higgins, con especial énfasis en el turismo enológico. A continuación se presenta el detalle de ello.

A. Turismo en Chile

A partir del 2004 el Turismo mundial comenzó a mostrar mejores resultados, debido principalmente al crecimiento de la economía nacional e internacional. El año 2007 el país generó un total de US$ 1.454 millones por Turismo receptivo (SERNATUR, Estudio de Turismo Receptivo, 2007).

Chile ha propuesto posicionarse como un destino turístico, estableciendo como eje de desarrollo el turismo de naturaleza y de intereses especiales, particularmente para los mercados de larga distancia, y, al mismo tiempo, ampliando y diversificando la oferta de productos y las oportunidades de acceso al turismo interno (SERNATUR, Política Nacional de Turismo, 2005).

B. Turismo en la Región de O'Higgins

La Región de O'Higgins en su conjunto, reúne una serie de características que la hacen particularmente interesante para el desarrollo de la actividad turística, entre los que destacan: la cercanía a la Región Metropolitana; la instalación de Casinos; adecuada conectividad vial; existencia de servicios básicos (luz, agua, alcantarillado); cuenta con atractivos naturales (montaña, playa, campo) y culturales y patrimoniales; con una institucionalidad pública – privada; entre los más relevantes. Estas fortalezas la han llevado en los últimos años a crecer en determinadas zonas del territorio, poniendo en valor importantes hitos de la historia y producción locales.

Las actividades turísticas se relacionan estrechamente con el sello campesino y agrícola de la región. De allí que el rodeo, fiestas campestres, vendimias, comidas típicas, arquitectura patrimonial, son los principales elementos que, junto con el paisaje natural, valles fértiles, campo y productos agrícolas, representan los principales atractivos de la región.

La región identifica dentro de su Estrategia de Desarrollo Regional al turismo como actividad económica emergente, que basa su desarrollo en estos recursos naturales y culturales, pilares de su identidad.

El desafío planteado es: “Mantener y promover una oferta turística de calidad, relacionada con los recursos naturales y atractivos que caracterizan a la región tales como los aspectos culturales, patrimoniales, enológicos, escénicos, entre otros, ofreciendo servicios de calidad” (Estrategia de Desarrollo Regional, Gobierno Regional de O’Higgins).

Para el logro de este objetivo es necesario desarrollar procesos de investigación, análisis y planificación que permitan orientar el desarrollo del sector para que los actores que se desempeñan en el ámbito regional actúen coordinadamente, siguiendo un plan de trabajo de carácter estratégico que asegure sustentabilidad; dando con ello las señales para que en la región se alcancen los propósitos establecidos.

Dado lo anterior, y otros elementos adicionales, se plantea como objetivo desde el Gobierno Regional de O’Higgins, la elaboración de una Política Regional para el desarrollo turístico de la región, considerando aquellos elementos que caracterizan la identidad de la región y sus recursos naturales.

Si bien, en la Región de O’Higgins el sector Turismo se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo, ésta presenta inversiones que muestran un punto de inflexión y una tendencia definitiva al alza, con la construcción de Casinos, hotelería de calidad y desarrollo de circuitos en torno al ecoturismo, entre otros. En su composición, presenta una alta representación de Mypes (95%), y una importante agrupación territorial de ejes de desarrollo.

Sin duda, estos elementos poseen gran potencial para dinamizar otros sectores y sub sectores de la economía regional. Logrando encadenamientos productivos reconocidos por el empresariado y la ciudadanía regional. La región ha optado porque el turismo sea un nuevo eje de desarrollo Regional, el cual, por sus características, contribuye a la integración, la identidad, el crecimiento y el empleo.

Con la convicción de que el turismo es una activad que puede convertirse en una de las más relevantes de la Región de O’Higgins, es voluntad del Gobierno Regional realizar la elaboración de la Política Pública Regional de turismo, que se entiende como un elemento orientador y articulador en el desarrollo de la actividad turística regional. Este permitirá generar, a partir de sus contenidos, planteamientos y acciones, un impulso en el desarrollo de la actividad turística y al mismo tiempo de la región.

La actividad turística regional se desenvuelve principalmente en áreas geográficas delimitadas, las que a su vez definen los distintos tipos de turismo que se desarrollan actualmente en la Región. El turismo se ha ido convirtiendo en un tema cada vez más recurrente, sobre el cual se generan expectativas, en el ámbito productivo, que pueden incidir positivamente en el desarrollo económico local.

El Turismo en la Región de O´Higgins basa su desarrollo en los recursos naturales y culturales, pilares de su identidad. Para su sustento se requiere preservar los recursos existentes, y desarrollar procesos de investigación, análisis y planificación que permitan orientar el desarrollo del sector.

En la Provincia de Colchagua, gracias al esfuerzo público y privado desarrollado en la década de los 90, la actividad turística basa su desarrollo en la industria del vino (enoturismo o turismo enológico). Destaca la ampliación y diversificación en la dotación de servicios, caracterizados por su alta calidad, orientados especialmente a turistas extranjeros.

El esfuerzo se centrará en expandir el desarrollo a las Comunas que conforman el Valle, promoviendo el aumento de las alternativas de Programas y Circuitos que ponen en valor el patrimonio cultural y costumbrista que lo caracterizan. Este desarrollo se verá apoyado e incrementado por la instalación de los casinos de juego que permitirán el mejoramiento de la oferta de servicios turísticos de la región.

En esta misma perspectiva, la generación de conciencia y asociatividad de los diferentes actores relacionados con la actividad, permitirán mejorar la calidad de los servicios turísticos de la región.

Algunas Metas Regionales al 2010 para este sector del Turismo son:

- Implementar un sistema normativo para velar por la calidad de los servicios turísticos, en particular lo referido a alojamiento, guías de turismo y turismo aventura. En aplicación desde el año 2008.
- Contribuir al mejoramiento de los niveles de competencia del recurso humano, en especial el que se desempeña en las pequeñas y medianas empresas productivas y de servicios. Se deberá poner especial atención a la capacitación de la fuerza de trabajo femenina, incorporando al menos un 25% a los planes habituales de capacitación desde el año 2006.
- Desarrollar una oferta pública de capacitación de los diversos programas disponibles en herramientas básicas de computación e Internet.

Identificación de tipos de turismo

- Agroturismo: Turismo en granjas, alojamiento en ellas y actividades vinculadas a la agricultura.
- Ecoturismo: Pesca recreativa, avistamiento de aves, entre otros.
- Turismo cultural: Artesanía, folclor, gastronomía, visita a patrimonio, sitios históricos, monumentos, entre otros.
- Turismo de aventura: Trekking, montaña, cabalgatas, entre otros.

- Turismo Enológico: Actividad turística desarrollada por las viñas que integran el corredor del vino, además de productos turísticos y servicios complementarios proporcionados por empresas que no son propiamente las viñas, pero se sitúan dentro del radio de acción del circuito enológico propiamente tal.

El Turismo de la zona ha logrado un importante crecimiento a partir del desarrollo de un tipo de turismo especial, el turismo enológico.

Para finalizar es preciso sostener que la Sexta Región vivencia una problemática que impacta negativamente al turismo de la zona del Valle de Colchagua. Ello a partir de una distorsión en la visión turística regional, pues dentro del propio país, y también desde el exterior, existe un desconocimiento de los recursos y productos turísticos de la zona, lo que incide directamente en el posicionamiento de esta zona en cuestión como un destino turístico atractivo y relevante para el mercado nacional e internacional también. Aunque sí existen polos de atracción (productos estrella) que no generan una articulación óptima con el resto del territorio regional, con una demanda real, focalizada a productos específicos, como por ejemplo la Ruta del Vino de Colchagua y el surf en Pichilemu.

Turismo Enológico

El sector vitivinícola comprende el sector productivo de los viñedos, específicamente el conjunto de viñas del Valle Colchagua[1] de la sexta región, con denominación de origen, la que comprende al grupo de viñas que entre otras actividades productivas han ido concertando el desarrollo de iniciativas como el Tren del Vino o la Ruta del Vino, las cuáles han consolidado un circuito de enoturismo que ha ido posicionando el Turismo de la región.

Al respecto es preciso señalar que el reconocimiento de la denominación de origen Valle de Colchagua como destino ecoturístico lo posiciona en una categoría similar a la de otros Valles vitivinícolas del mundo como el Napa Valley de Estados Unidos y el Barossa Valley de Australia, estos últimos dos valles se caracterizan por tener un Tren del Vino que recorre distintas bodegas y viñedos de estas denominaciones de origen.

El Valle Colchagua cuenta con un gran potencial de desarrollo de productos turísticos que, tomando como eje el tema del vino puede integrar como elemento diferenciador y de alto valor agregado los elementos arquitectónicos, históricos, culturales, patrimoniales y humanos en él presentes.

[1] Según Decreto Nº464, la Zona Valle Colchagua la integran las áreas de San Fernando, Chimbarongo, Nancagua, Santa Cruz, Palmilla y Peralillo.

Sin embargo se constata que por la escasez de oferta básica (alojamiento y gastronómico) y de servicios complementarios (información turística y señalética, entre otros) así como por cierto grado de indefinición y dispersión del producto actual no integrado en una oferta estructurada, el Valle no está preparado ni acondicionado para poder recibir un flujo mayor de turistas y visitantes.

En este sentido destaca la oferta de la Ruta del Vino y los servicios de sus viñas asociadas (Viña Bisquert, Viña Casa Lapostolle, Viña Casa Silva, Viña Cono Sur, Viña Jacques & François Lurton, Viña Felipe Edwards, Viña Montes, Viña MontGras, Viña Selentia, Viña Siegel, Viña Laura Hartwig, Viña Viu Manent) así como el Hotel Plaza Santa Cruz y Museo, las cuales dentro del contexto general del Valle, han logrado generar productos muy atractivos, motores del actual desarrollo turístico.

A esto se suma la iniciativa Tren del Vino, que a partir del eje radial San Fernando – Santa Cruz – Peralillo y tomando nuevamente como elemento principal la temática del vino, está desarrollando para su implementación una interesante oferta de 25 servicios complementarios que transversalmente impactan y dinamizan todo el Valle.

Sin lugar a dudas, la adición de estas actividades: Ruta, Tren, Hotel y Museo genera una interesante gama de productos, tanto por su atractivo (Viñas, Cultura, Patrimonio y elementos humanos) como por las posibilidades de complementación y eventual potenciación entre sí, incluyendo vectores de segmentación de demanda importantes desde un punto de vista comercial.

Destacan también interesantes iniciativas tales como: “Arrayán Cabalgatas” que ofrece cabalgatas, observación de flora y fauna, degustación de quesos y vinos, la Viña Pueblo Antiguo con visita a la bodega, artesanía y gastronomía local y la Viña la Posada la cual ofrece servicios de alojamiento, visitas guiadas, degustación y artesanía, configurando un producto muy completo y atractivo en sí mismo.

Geográficamente, la oferta turística actual se concentra básicamente en las comunas de Nancagua, Santa Cruz y Palmilla, marginando elementos transversales del Valle. Los grandes atractivos los entrega Santa Cruz, por ser la capital de la ruta del vino, y la única ciudad que tiene una infraestructura turística más adecuada a las exigencias del turismo (hotel como centro de convenciones, el museo, su plaza de armas y medialuna principalmente).

A excepción de lo anterior, se pudo constatar en el contexto del Valle una falencia importante relacionada con la disparidad y deficiencias en la calidad de los servicios ofertados, carentes en muchos casos de estándares mínimos y de tematización.

Existe al mismo tiempo una gran cantidad de atractivos patrimoniales y acontecimientos culturales que no se conocen, no están interpretados o no están puestos en valor ni tematizados, lo cual reduce las posibilidades de su integración a la oferta.

Atendiendo a los recursos con potencial turístico se pudo observar lo siguiente:

Todos los lugares de interés turístico están próximos al "Corredor del Vino" (representado por la carretera I-50 que une San Fernando y Pichilemu). No superando los posibles atractivos los 25 kilómetros desde Santa Cruz. El acceso a los lugares se realiza por caminos transitables todo el año, destacando que muchos son de tierra, no en mal estado, pero con las normales inconveniencias. Cabe señalar que si bien los lugares son excepcionales, ninguno cuenta con la infraestructura básica necesaria para acoger a visitantes o turistas.

El Valle presenta también una diversidad de atractivos potenciales que merecen ser reconocidos y puestos en valor para uso y disfrute de los visitantes y turistas (desde la Cordillera de los Andes hasta la Cordillera de la Costa: montañas, lagunas, tranques, ríos (Tinguiririca principalmente), termas, caminos pintorescos, lugares de caza y pesca, los valles, entre otros) La mayoría de las viñas se encuentran, igualmente, próximas a la ruta I-50 desde San Fernando hasta Peralillo, parte de ellas integran actualmente la Ruta del Vino, presentando variadas posibilidades de visitas, degustación y gastronomía.

En el marco de un programa de desarrollo territorial habría que analizar las "otras viñas" no integradas en la Ruta y que también tienen interés en realizar actividades turísticas en el Valle.
Paralelamente existen realizaciones técnicas que son potenciales atractivos turísticos, como los criaderos de avestruces y faisanes, la producción de distintos tipos de frutos de la zona, la apicultura, la producción de olivos y aceite de oliva, la elaboración de mermeladas con frutos de la estación, las tejedoras de alpaca, la artesanía del cuero, greda y cuchillerías así como el ámbito agrario y forestal.

Existen también acontecimientos programados que se realizan dentro del Valle, destacándose la Fiesta de la Vendimia, el Rodeo de Santa Cruz y muestras gastronómicas y artesanales, así como festividades religiosas, como la de la Virgen de la Purísima de Puquillay.

Las festividades de carácter local están bien valoradas. Ejemplo de ello son las semanas de celebración de aniversario de cada comuna, las fiestas de carácter religioso. Un aspecto importante, es la poca convocatoria que tiene la ciudad de San Fernando al realizar actividades como Expocol, la fiesta de la cultura y el rodeo de esa ciudad, así como la escasa valoración dada a la ciudad en las entrevistas realizadas.

Respecto a los museos y manifestaciones culturales, el Valle presenta una serie de atractivos destacando el Museo de Colchagua, el Museo de Lincurlauta y el Museo del Carmen del Huique.

Otro elemento patrimonial interesante es la arquitectura colonial de ciertos edificios, castillos y casas patronales (desde San Fernando hasta Población por la ruta I-50). De Santa Cruz, además del museo, destaca su plaza de armas, su iglesia y el carillón de la plaza.

Falta un producto importantísimo, altamente potenciable y tematizable en torno al Vino y a los aspectos culturales del Valle, como es el de comidas y bebidas típicas (pan amasado, tortillas, mermeladas, dulces, pasteles, chicha, etc.).

Estado de situación de la capacitación en el contexto del Sector Turismo
Alcanzar mayor calidad en la actividad turística depende de la generación, por una parte, de variadas capacidades formativas y habilidades laborales adquiribles en la capacitación y en la experiencia laboral. Los requerimientos de capacidades y habilidades son diversos y específicos, cualquiera que sea el eslabón de la cadena turística, el tamaño de la empresa, el segmento del mercado y la localización territorial del recurso turístico.

El nivel de desarrollo alcanzado en competencias técnicas, capacidades y habilidades, por el trabajador (componente humano) afectan directamente el nivel de actividad turística. La calidad del servicio turístico prestado y la calidad con que se termina presentando el recurso turístico dependen, en definitiva, del profesionalismo con que todos y cada uno de los miembros de cada empresa contribuyen a la satisfacción del cliente. El cliente en este caso puede ser el propio turista o también puede ser una empresa operadora del turismo, en cuyo caso el "grado de satisfacción" que ésta adquiera le terminará siendo transferido al mismo turista.

A mayor profesionalismo, mayor será la calidad del servicio prestado por la empresa y, por tanto, también, la de su imagen. La sumatoria de estas calidades termina proyectando la imagen de calidad que se le reconoce a una industria turística, la que inevitablemente guarda una estrecha correspondencia con el desarrollo que exhibe su capital humano. Por eso, al comparar una industria turística, internacionalmente nueva, como la chilena con otras con mayor tradición y prestigio como es la europea, la estadounidense o la mexicana, la brecha de desarrollo que pueda establecerse es atribuible, en definitiva, más que a la calidad intrínseca de sus respectivos recursos, a la diferencia que media entre el profesionalismo de sus recursos humanos.

Comparado internacionalmente, el grado de profesionalismo desplegado por la industria turística chilena es relativamente bajo y se concentra en las empresas mayores de la hotelería, gastronomía y agencias de viajes y, visto territorialmente, las mayores concentraciones de personal calificado se da en la zona central, que es la zona de mayor afluencia turística del país. La mayor demanda que este tipo de empresas tiene por personal calificado termina reflejándose en las mejores remuneraciones, en la mayor estabilidad laboral y en mejores oportunidades de promoción profesional, lo que es propio del mayor tamaño y desarrollo del mercado laboral en esta zona del país.

Junto con el auge que tuvo el desarrollo del turismo en Chile, durante los años noventa, hubo una gran expansión de la oferta de recursos humanos calificados para el turismo. En lo que se refiere a formación superior, esa expansión ha provenido de la formación universitaria especializada, a través de la apertura de nuevas carreras especializadas en universidades regionales, universidades privadas nuevas y en institutos profesionales (administradores de empresas turísticas, ingenieros en ejecución turística), y también ha provenido de la formación de tipo general, que pueda ser pertinente para el turismo (contadores auditores, comercio exterior, arquitectos, idiomas, antropólogos, profesores de educación física, etc.).

Este flujo se ha reforzado con el egreso de cuadros técnicos medios especializados provenientes de un número en aumento de centros de formación técnica e institutos profesionales, que ofrecen carreras cortas de un a tres años, en distintas especialidades de la hotelería, gastronomía e intermediación turística, lo que adicionalmente se ha visto acrecentado con los alumnos egresados de la especialidad de turismo que imparten algunas escuelas politécnicas de la enseñanza escolar media, especialmente en regiones con vocación turística.

Es importante destacar que del perfil ocupacional del sector turístico, se desprende que sólo 18 ocupaciones identificadas en la Encuesta de Empleo en las Actividades Turísticas como las más frecuentes son responsable del 60% del empleo sectorial y otras sesenta ocupaciones se ven cubiertas por el porcentaje restante (SERNATUR, 1999).

Este flujo de oferta abierta se complementa con la que genera el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), fundamentalmente en la capacitación de personal directivo, empleados, obreros y trabajadores desempleados, según la demanda por capacitación. Se trata de un modelo público de subsidio a la demanda por capacitación, que deja al mercado la asignación de los recursos y que opera a través de dos programas. El primero asigna por "ventanilla abierta" a empresas demandantes el derecho a recuperar inversiones, que éstas hagan en capacitación para sus trabajadores con cargo a franquicias tributarias y con un tope del 1% de su planilla de remuneraciones.

Para inducir ese tiraje de la demanda, el SENCE opera a través de organismos técnicos intermedios (OTIC), normalmente vinculados a gremios empresariales y que son organismos profesionales especializados en la inducción, organización e intermediación de la demanda de las empresas por capacitación. Las empresas son libres de canalizar o no su demanda a través de estos organismos intermedios. A su vez, las OTIC pueden trabajar o no con las organizaciones técnicas de capacitación (OTEC), que son las que, en definitiva, imparten la capacitación y entre las que figuran, además de capacitadores individuales y empresas consultoras, institutos profesionales y centros de formación técnica.

Las OTEC generan —publicando a través del SENCE— un directorio con su oferta global de cursos de capacitación. Este directorio, que está disponible en internet y que se reactualiza a través de las mismas OTEC, está dando cuenta permanente del estado de la oferta de capacitación y del grado de flexibilidad que presenta para atender la demanda.

El segundo programa del SENCE es el fondo nacional de capacitación que le permite al Estado regular o nivelar las oportunidades de colocación ocupacional en los mercados laborales, focalizando con mayor flexibilidad beneficios de capacitación para grupos objetivo de mayor vulnerabilidad, como son las PYME, juventud desempleada y con empleo, mujeres jefe de hogar, trabajadores con ingresos mínimos o que requieren de inserción laboral, bolsones territoriales de pobreza y regiones con demandas específicas.

Evaluaciones existentes indican que subyacente a estos datos, los principales demandantes de capacitación con cargo a franquicias tributarias han estado siendo especialmente la gran empresa y algo la mediana empresa. La participación de las PYME ha sido considerablemente menor, entre otras razones, por desconocimiento del programa, por la demora del reembolso fiscal, por lo insuficiente del monto que en los pequeños empresarios representa el 1% de la planilla de remuneraciones o sencillamente por falta de una valoración de la importancia de la capacitación (Salazar, CEPAL, 2001)

El anuario del SENCE reporta que para atender necesidades de la gastronomía y del turismo, con cargo al programa de franquicias tributarias, hasta la mitad del 2000, se estuvo impartiendo cursos de capacitación en banquetería, cocina nacional e internacional, higiene y manipulación de alimentos, panadería y pastelería, repostería y confitería, servicios de bar y comedores, en los que participaron 14.473 trabajadores, además de otros 2.067 que participaron en cursos que son directamente asimilables a la actividad del turismo, como son administración hotelera y restaurantes, agroturismo, ecoturismo, etnoturismo, servicios de guía, etc. Es decir, según esta fuente, 16.540 personas capacitadas a través de 722 cursos impartidos (SENCE, 1999).

La Encuesta de Empleo en Actividades Turísticas realizada por SERNATUR en 1999 arrojó, en cambio, que 28.519 personas fueron capacitadas con cargo a franquicias tributarias, durante el año anterior al momento de la encuesta, en cursos que beneficiaban a profesionales de nivel superior (gerentes y supervisores) y medio, empleados de oficina y otros trabajadores diversos de la gastronomía, hotelería y la intermediación turística (SERNATUR, 1999). Aceptando esta última cantidad como más fehaciente para el sector, se tiene que sobre el 18% de la fuerza laboral del turismo fue capacitada en un mismo año, lo que resulta ser muy superior al 10% del total nacional y, por tanto, bastante indicativa de la alta importancia relativa que está adquiriendo la capacitación en esta actividad. Es decir, esto hace pensar que la participación de las Pyme del turismo en estos programas de capacitación puede ser relativamente superior a la de otros sectores de la economía.

Esta reseña de la oferta y demanda por formación y capacitación, en principio, está incidiendo sin duda en una elevación del índice de profesionalismo del turismo nacional. Entrevistas realizadas confirman que las empresas mayores ocupan una mayor cantidad que antes de puestos y funciones sensibles con personal que tiene calificaciones formales. En las cadenas hoteleras, profesionales especializados cubren casi la totalidad de las funciones gerenciales (gerencia general, de restaurante, de alimentos y bebidas, financiera, de recursos humanos, marketing y ventas, de producción y eventos, de mantenimiento y habitaciones, etc.), ocurriendo lo mismo en los niveles medios de supervisión y en el resto de la pirámide hacia abajo, tanto en el frente de operaciones (recepción, animación, habitaciones y lavandería) como en el de alimentación (personal de cocina, atención de bar y comedores, adquisición, conservación y manipulación de alimentos).

El patrón de profesionalización de las grandes cadenas del turismo dista mucho de ser el que predomina en la gran masa de empresas medianas y pequeñas, por definición de propiedad y estructura de gestión familiar. En muchas de éstas si bien puede haber habido avances de profesionalización, cubriendo algunos puestos de mayor sensibilidad para marcar la calidad del servicio "hacia fuera" o de la gestión "hacia adentro", de hecho lo que sigue predominando es el personal autoformado o en vías de autoformación. En 1995, cerca del 60% del personal ocupado en la hotelería provenía de la educación media no especializada (Fundación Empresarial Euro-Chile, 1995).

El personal autoformado con la experiencia de los años adquiere habilidades y fortalezas, pero éstas pueden ser muy desiguales en cuanto a real eficacia y eficiencia en el servicio prestado. Estas desigualdades quedarían en evidencia si es que se tiene la oportunidad de evaluar su desempeño en cada una y todas las operaciones o tareas en que pueda descomponerse el servicio.

Lo más probable será que, en algunas de esas operaciones, se detecten debilidades y hábitos inconvenientes de trabajo, que con los años también terminan siendo internalizadas y que, por ende, se tornan difícil de rectificar en beneficio de una mayor calidad de servicio prestado.

Ocupaciones frecuentes cubiertas por personal autoformado son las de garzones, mucamas, personal de cocina, recepcionistas, guía de turismo, atención a público en agencias de viajes y, de todas maneras, casi siempre, el personal de gerencia de empresas familiares de la hotelería, gastronomía e intermediación turística. Garzones y mucamas con experiencia y que figuren en los registros de personal recontratable han logrado adecuar estrategias laborales para el año, en la que su ocupación como tal es la de un "temporero" más.

Dependiendo de la formación básica y de las capacidades personales del trabajador, su eficacia para prestar el servicio o para cumplir su función puede aparentemente ser suficiente como para realizar una ganancia al menos normal, porque así lo permite el grado de competencia que existe en el mercado.

Pero, tan pronto como la presión competitiva se acrecienta sobre el establecimiento turístico, las ineficiencias que escondía la anterior eficacia aparente se revelará como el principal obstáculo para enfrentar la nueva coyuntura del mercado. En los años recientes de declinación económica esto se ha hecho sentir de forma muy pronunciada en la industria del turismo.

La mentalidad del empresario turístico ha venido evolucionando. Pero esta evolución se procesa de forma desigual, según de quien se trate, sobre todo cuando se trata de reaccionar frente a condiciones adversas del mercado. Muchos han comenzado a percibir la necesidad de profesionalizar su personal y comienzan reclutando para cubrir puestos más sensibles y expuestos, como pueden ser en la gestión contable financiera, en la promoción y ventas, en la recepción, el de maestro de cocina o el de algún ayudante de cocina que, por ejemplo, contribuya a poner orden en casa, ante riesgos de fiscalización sanitaria.

Otros empresarios turísticos, que en mejores tiempos recurrieron al SENCE para reforzar con capacitación la autoformación de su personal permanente, pueden haber percibido las mejorías de funcionamiento y por ello estar más conscientes y abiertos a la necesidad de competir con mayor calidad vía profesionalización y capacitación.

Particularmente en el sector gastronómico se observa que la profesionalización también se ha acrecentado de forma importante, especialmente en las labores de cocina y atención de clientes, lo que en parte resulta de la salida del mercado de mucho establecimiento que no pudo resistir la competencia por calidad. También se detecta que empresas familiares comienzan a reforzar su gestión integrando familiares que han sido enviados a estudiar carreras relacionadas con gestión y/o turismo.

En el caso específico de empresas tipo agencias de viajes minoristas la situación de capacitación de sus empleados enfrenta la misma problemática que las anteriormente citadas. Y el único elemento diferenciador entre ellas termina siendo el grado de satisfacción al cliente que cada agencia logra brindar. Una contribución importante a esa buena atención proviene del grado de conocimiento que tiene la agencia acerca de los problemas y oportunidades con que funciona toda la cadena, el cual en gran parte lo obtiene a través de un buen uso de la tecnología informática y de comunicaciones disponible. Pero el factor decisivo, sin duda, resulta ser el profesionalismo con que su personal realiza la atención de su público, que es lo único que se le puede oponer a las grandes empresas intermediarias para disputarles la cartera de clientes a sus vendedores comisionistas.

Otro punto es la duración misma que adquiere el aprendizaje acerca de las ventajas de profesionalizar actividades. Aún cuando es posible que comience a producirse un cambio de mentalidad, mucho pequeño y mediano hotelero todavía dista mucho de asociar de forma consecuente la posibilidad de mejorías o el éxito de su negocio turístico a una mayor profesionalización de sus trabajadores.

A pesar del liderazgo y del efecto demostrativo de los más emprendedores, muchas veces las conductas empresariales de otros son titubeantes y por eso terminan siendo parciales y no resuelven cuestiones de fondo cuando se trata de avanzar en esa dirección.

Una cierta aversión al riesgo conduce al cortoplacismo y a esperar pasivamente que la reactivación del mercado restablezca la aparente normalidad que el negocio tuvo en el período anterior, sin percibir que, entre tanto, su competencia puede estar aprovechando el repliegue y tomando medidas para mejorar sustancialmente su posición de mercado, a costa de los rezagados.

Existen empresarios que antes recurrían a la franquicia tributaria para capacitar vía SENCE, ahora desisten, debido a que el sistema opera sobre la base de que el empresario adelanta la inversión en capacitación, la que recuperará el año que viene.

Los periodos de menor crecimiento de la economía afectan al pequeño empresario, reflejándose inmediatamente en su flujo de caja y mayor endeudamiento, restringiendo gastos con su personal, por ende no invierte en capacitación (pasa a ser un gasto).

Entrevistas confirman que mucho empresario, principalmente hotelero y de agencias de viaje, aprovechando la sobreoferta de egresados de los diversos centros de formación, contrata jóvenes calificados, pero pagando remuneraciones igualmente bajas que las que se paga a personal sin calificación e incluso, a veces, reteniéndoles en calidad de practicantes, es decir, sin remuneración y sólo con paga de transporte y colación. Con la finalidad de mantener aunque sea un pie en el mercado laboral.

Este tipo de conductas no persigue valorizar el capital humano de la empresa, estabilizando funciones cada vez más profesionalizadas. Con ellas se busca más bien resolver problemas financieros de caja contratando personal barato. Agobiado por los problemas de corto plazo, entre este tipo de empresas más rezagadas, no hay un concepto claro para reclutar e ir reteniendo personal calificado con incentivos adecuados.

Mayor profesionalización significaría disminuir la estacionalidad y estabilizar puestos de trabajo, conforme interesará retener trabajadores calificados, con lo que debería reducirse relativamente la alta rotación actual de muchas ocupaciones. La real puesta en marcha y el éxito de un sistema de este tipo sólo puede validarse en condiciones de reactivación económica, por lo que la verificación de su eficacia sólo podrá tener lugar en el largo plazo.

En base al presente diagnóstico, se ha podido determinar cargos claves en el área de Turismo para el Cluster Vitivinícola, los que se detallan en el cuadro siguiente:

ÁREA TURISMO
Hotelería: Recepcionista Mucama Botones
Gastronomía: Chef Jefe de Comedor Barman Garzón Bodeguero
Turismo: Guía Turístico Chofer Turístico

En relación al Diagnóstico realizado, ha sido posible detectar un sinnúmero de problemas comunes a las Mypes y microempresas pertenecientes a la cadena productiva del sector vitivinícola del Valle Colchagua y relacionadas directamente con el turismo de la zona. Del análisis de estos problemas ha sido posible detectar algunas brechas, sin embargo se requiere profundizar aún más éste, a nivel de Diagnóstico.

Entre las deficiencias identificadas están:

1. El nivel de capacitación y calificación del recurso humano que está trabajando en turismo, tiene una insuficiente preparación técnica y bajas competencias gerenciales. A nivel de empresa y también del sector no existe una clara identificación de cuál es la Oferta de capacitación turística requerida.

2. Hace falta información oportuna y adecuada acerca de la oferta de capacitación turística disponible en la región. Hay desconocimiento de las instituciones capacitadoras, los tipos de cursos y el perfil de competencias técnicas asociado a los diferentes cargos de la planta técnica – profesional del sector.

3. Existe un gran desconocimiento y desarticulación en el ámbito de la capacitación turística regional, lo que muchas veces se acentúa producto de la baja cantidad y especialidad de relatores o especialistas en las temáticas relevantes que afectan el desarrollo de la actividad turística.

4. El sector de las viñas del Valle Colchagua de la sexta región está creciendo y desarrollando el turismo enológico, con la Ruta del Vino. Paralelamente se han impulsado iniciativas turísticas promovidas fuertemente en la comuna de Santa Cruz, con excelentes resultados. Sin embargo entre el resto de las empresas existe la percepción generalizada por parte de las empresas, y la comunidad también, de que falta conocimiento e información del turismo de la zona, los lugares y atractivos, conjuntamente con el reconocimiento de los distintos tipos de servicios complementarios al turismo enológico. Haciendo falta el desarrollo e implementación de estrategias de promoción y marketing para estas pequeñas empresas.

5. En la región, a nivel integral, se ha generado del turismo con otras actividades productivas, presentándose dificultades de coordinación y cooperación entre empresas turísticas directas y las relacionadas con el sector; así como también con las iniciativas del sector impulsadas por la empresa privada y entes públicos.

6. Escasa infraestructura de apoyo para la estandarización de servicios y productos turísticos y el desarrollo tecnológico del sector; lo que también se relaciona con el incipiente desarrollo en infraestructura del sector.

Así la problemática central es que "Las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, entre las que cuentan las del sector turístico, tienen importantes problemas en su gestión empresarial, fundamentalmente derivadas de la escasa capacitación formal o una escasa experiencia de los involucrados. La relación de las MYPES con empresas de mayor tamaño suele ser limitada. Sus dificultades para cumplir con los requerimientos de calidad del servicio, cobertura de atención y gestión turísticas que demandan este nivel de alianzas a la larga se constituyen en barreras difíciles de superar".

- **DETERMINACIÓN DE BRECHAS A PARTIR DEL DIAGNOSTICO INICIAL:**

<u>Primera Brecha:</u>

El desarrollo del turismo de la zona ha generado importantes oportunidades de reclutamiento de personal calificado y de formación profesional, para desempeñarse en Turismo dentro de las empresas vitivinícolas del sector y demás empresas complementarias a éste; sin embargo se está produciendo un desequilibrio entre oferta y demanda de personas preparadas.

Las hipótesis que explicarían esta brecha son las siguientes:

a) Existencia actual de una oferta formadora de personal para el turismo que es generalizadamente pública (vía Cursos del SENCE), uniforme y numerosa, y por otra parte el personal formado técnica y profesionalmente que espera desarrollar sus capacidades en el sector no cumpliría con los requerimientos reales que demandan las empresas del sector turismo.

b) O por que el flujo de oferta de personal formado técnica y profesionalmente para desarrollarse en el sector, resulta ser el adecuado para los requerimientos potenciales que demandan las empresas del sector turismo. Sin embargo la capacidad real del sector empresarial, en parte, influenciada por la pérdida de dinamismo económico, ha sido muy desigual para absorber esta oferta.

Segunda brecha:

La oferta de capacitación es más o menos rígida desde el momento que los contenidos de enseñanza se adecuan para atender, de forma global y no específica, un contexto amplio de demandas más o menos diferenciadas de ocupaciones turísticas. Esto dificulta, sin duda, lograr un real ajuste entre una oferta, que forma un recurso humano de acuerdo a un estándar de formación más bien genérico, y lo requerido por la demanda.

Tercera brecha:

Existe una problemática real de posicionar la Provincia de Colchagua como destino turístico ligado al enoturismo, lo anterior tendría un asiento, no menor, en la falta de desarrollo del capital humano. Este desarrollo favorecería además el emprendimiento e innovación desde las mismas empresas o inclusive el desarrollo de nuevas ofertas que entreguen un mayor valor agregado.

La hipótesis tras esta brecha es la actual incapacidad de consolidación de la zona del Valle de Colchagua como un Destino Turístico del enoturismo reconocido, creciente y desarrollado en el país; en particular el sector comprendido entre las comunas ubicadas al inicio y final del circuito enológico actual, las que disponen de un sinnúmero de empresas relacionadas con el enoturismo o complementarias de éste, que no han sido capaces de desarrollarse en comparación al nivel de crecimiento y éxito que el conjunto de las Viñas, con sus propios servicios de restorán, cafés, Boutiques y/o Tiendas de Vinos / Souvenir, alojamiento. Lo que representa una barrera sustentada en la falta de desarrollo de un recurso elemental de las empresas como lo es el recurso humano, en lo atingente al mayor conocimiento y dominio de técnicas y competencias laborales.

2.2. Objetivos del proyecto y los resultados específicos perseguidos.

Objetivo General

Desarrollar, renovar y actualizar las competencias de los profesionales y de los técnicos requeridos por las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que se desempeñan en el área de turismo ligadas al sector vitivinícola.

Objetivos Específicos

1.- Detectar las brechas de capacitación y carencias en habilidades. específicas de los profesionales y técnicos de las empresas Turismo ligadas al sector Vitivinícola.

2.- Fortalecer la calidad y pertinencia de la oferta que ofrecen los organismos capacitadores.

3.- Capacitar a técnicos y profesionales de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Turismo ligadas al sector Vitivinícola según las brechas de capacitación detectadas.

Actividades de la propuesta

	OBJETIVO	INDICADOR
I. Ampliación del diagnóstico		
1.- Evaluación del capital humano de las empresas beneficiarias	Caracterizar el capital humano técnico y profesional en términos del desarrollo y perfeccionamiento	Informe de la caracterización
2.- Determinación de las competencias	Identificar los perfiles de competencias técnicas y laborales	Términos de referencia de los cargos clave
3.- Levantamiento de la demanda de capacitación existente	Levantamiento de las necesidades de capacitación	Listado de requerimientos de capacitación
4.- Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de Capacitación	Conocer la brecha	Brecha determinada
5.- Análisis y determinación de competencias a fortalecer	Definición de las competencias a fortalecer	Competencias identificadas
6.- Informe de la ampliación del diagnóstico		Informe

	OBJETIVO	INDICADOR
II. Mejoramiento de la oferta de capacitación		
1.- Diseño malla de cursos	Estructurar los módulos	Módulos definidos en cuanto a contenido
2.- Definición metodología de enseñanza	Selección de la mejor metodología según el público objetivo y las brechas determinadas	Procedimiento metodológico aplicable
3.- Programas de cursos	Definir los temas a tratar en cada curso	Programas de curso diseñados
4.- Definición perfil relatores	Determinar el perfil de relatores para cada curso	Perfil identificado
5.- Selección relatores	Identificar dentro de la oferta disponible de relatores, los mejores en función de las brechas determinadas y el público objetivo	Relatores seleccionados
III. Fortalecimiento de las competencias en técnicos y profesionales		
Desarrollo de cursos de capacitación	Implementar los módulos y curso diseñados a los beneficiarios del programa	Listado de asistencia, material didáctico, entre otros
IV. Evaluación de resultados del proyecto		
Evaluación de resultados	Determinar impacto del proyecto	Informe Final

Resultados esperados por etapas

Etapa	Hito de cumplimiento	Resultado
I. Ampliación del diagnóstico	Determinación de las brechas plasmadas en un informe	Informe de ampliación del diagnóstico
II. Mejoramiento de la oferta de capacitación	Módulos y cursos diseñados, selección de los relatores, y capacitación de estos	- Cursos diseñados - Relatores capacitados
III. Fortalecimiento de las competencias en técnicos y profesionales	Ejecución de los cursos	- Personas capacitadas
IV. Evaluación de resultados del proyecto	Fin del proyecto	Informe Final

Resultados medibles comprometidos con el programa

Indicadores de Impacto	Unidad	Total
Empresas capacitadas.	Número	48
Número de personas capacitadas	Número	108
Relatores Capacitados	Número	5

2.3. El programa desarrollado

2.3.1. Módulo: Fusión de sabores y aromas de la Región. SOMMELIER

Equipo Docente: Pilar Larraín

Objetivo del Curso: Las competencias que se fortalecieron fueron aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- La enología y la cata.
- La percepción, percepción a través de los sentidos.
- Tres fases: visual, olfativa - vía retronasal- y gustativa.
- Preparación del vino para la cata.
- Orden de la cata.
- El vino en casa, su conservación.
- La gastronomía y el vino.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica y Práctica conectadas. Acorde a cada tema expuesto.
- Duración: 9:00 a las 13:30 horas. Almuerzo y de 14:30 a 18:00.
- Cada 2 horas se realizó una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, se basó en la comprensión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en sí de la actividad

Material entregado:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.

- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento de aroma, textura y sabores de los diferentes vinos.
- Reconocimiento de los pasos para catalogar el vino.
- Identificación de los diferentes platos y el tipo de vino.

2.3.2. Módulo: Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra. CATA

Equipo Docente: Felipe Rojas
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Introducción a la Enología. Geografía Vinícola Internacional
- Aspectos de Viticultura
- Geografía Vinícola Nacional
- Productos y Vinos especiales
- Tecnología de servicio
- La Cata de vinos nacionales asociados al enoturismo de la Región.
- Salsas y maridajes. Conocimientos de productos
- Gestión de la bodega
- Las funciones del sommelier

Método de Enseñanza:

- Parte teórica y Práctica conectadas. Acorde a cada tema expuesto.
- Duración: 9:00 a las 13:30 horas. Almuerzo y de 14:30 a 18:00.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.

- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, es basado en la compresión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en si de la actividad

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento de la historia de la enología y el mundo del vino actual, profundizando en el proceso de vinificación e identificación de las diferentes variedades viníferas conocimiento de los principales productores de vino, de la zona y del ámbito nacional e internacional.
- Conocimiento de la denominación de origen.
- Identificar la finalidad de la cata y las funciones del catador.
- Apreciar las necesidades y las mejoras a realizar en una bodega tipo.

2.3.3. Módulo: Normas de calidad en turismo

Equipo Docente: Roberto García

Objetivo del Curso:

- Que los alumnos conozcan la importancia de los sistemas de gestión de calidad relacionados con las normas turísticas nacionales, y con las normas de gestión de calidad internacional y su relación con la comercialización de productos y servicios.
- Introducir a los participantes en las prácticas de gestión de calidad que conllevan a una organización a mantener una certificación en sistemas de gestión de calidad.

Contenidos temáticos:

- Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos. Generalidades.
- Sistemas de gestión. Gestión y Control de Procesos. El proceso de Certificación. Plan de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos generales.
- Normas de Alojamiento de turístico: Hoteles (NCH 2912), Hostales y residenciales (NCH 2960), Hosterías (NCH 2963), Lodge (NCH 3009), Campamento o Camping (NCH 2948).
- Normas de Turismo Aventura: Senderismo o hiking (NCH 2975), Excursionismo o trekking (NCH 2985). Normas de Agencia de viajes y tour operadores: Agencia de viajes (NCH 3068), Tour operadores u operadores mayoristas (NCH 3067).

- Proceso de Acreditación.
- Implementación de un sistema de gestión de calidad. Conceptos generales.
- Actividad 1. Primera Etapa: Planificación de un sistema de gestión de calidad. Cómo planificar, medir y controlar.
- Actividad 2. Segunda Etapa. Implementación del sistema documental. Cómo implementar procedimientos.
- Actividad 3. Tercera Etapa: Evaluación y Mejora del sistema de gestión de calidad. Cómo diseñar instrumentos útiles para la medición de la calidad.
- Sugerencias para la implementación

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo (guías de autoaprendizaje).
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

Adquisición de conocimientos respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad relacionados con las normas turísticas nacionales e internacionales, su importancia, aplicación y su relación con la comercialización de productos y servicios.

2.3.4. Módulo: Patrimonio cultural de la región

Equipo Docente: María Celina Rodríguez

Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el

manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Introducción. Patrimonio y cultura. Patrimonio y territorio. Patrimonio, ocio y turismo. El patrimonio como recurso turístico.
- Bienes culturales y bienes naturales. Patrimonio histórico-artístico y bienes culturales.
- Otras categorías de bienes culturales. Los bienes ambientales: centros históricos y jardines históricos. El patrimonio etnográfico. El patrimonio documental y bibliográfico. El patrimonio museístico. El patrimonio cultural de los museos.
- Museos y contenidos. Museos generales, especializados, monográficos y mixtos.
- Chile y su cultura
- La gestión de los productos culturales. El patrimonio histórico cultural regional.
- Turismo y cultura.
- Itinerarios turístico-culturales. Itinerarios culturales-históricos. Itinerarios culturales-artísticos. Itinerarios culturales de arquitectura popular. Itinerarios culturales-etnográficos. Itinerarios culturales-literarios. Itinerarios culturales-folclóricos. Itinerarios culturales-gastronómicos. Itinerarios culturales-científicos e industriales.
- Ocio organizado de tipo cultural.
- Rutas culturales.
- El papel del guía turístico en rutas culturales- itinerarios. Conceptos de inglés / francés / portugués asociado al patrimonio cultural

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Se entregará cuatro guías de autoaprendizaje.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Identificación del patrimonio cultural inmaterial como los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural.
- Reconocimiento de diversas manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial las tradiciones y expresiones orales, las artes del espectáculo, los usos sociales, rituales y actos festivos, los conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo, y las técnicas artesanales tradicionales.

2.3.5. Módulo: Marketing y atención al cliente

Equipo Docente: Luis Sáez
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos comerciales, que implica las actividades claves de coordinar acciones de marketing. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración; además de la unidad de competencia referida a la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Para el encargado de venta y tienda, la unidad de competencia en servicio de venta, con las actividades claves de informar al cliente de los productos de la empresa. En el caso del perfil ocupacional de recepcionista, la unidad de competencia, que implica orientar al cliente en su visita, con las actividades de recibir y asistir a los clientes en su visita al servicio turístico. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Marketing turístico: Conceptos y estructuras.
- Principales intermediarios en el sector turístico. Agencias de viajes. Tour operadores. Las centrales de reservas en la distribución turística. Otros intermediarios y agentes en el entorno de la distribución turística
- -Modalidades de integración en la industria turística. Integración empresarial. Integración vertical en el sector turístico. Integración horizontal en el sector turístico. Integración complementaria o diagonal en el sector turístico. Integración contractual en el sector turístico.
- Atención al cliente.
- Inteligencia emocional y servicio.
- La recepción. Una oportunidad para cautivar al cliente. Factores críticos de éxito en el servicio de recepción. Conocimiento de su servicio. Conocimiento del cliente. Habilidades telefónicas. Apariencia personal. Habilidad para trabajo en equipo. Habilidades de comunicación. Hábitos de trabajo.
- Venta del servicio turístico.
- Conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Reconocimiento de habilidades de atención eficaz del cliente.

- Identificación de conceptos esenciales de marketing. Procesos de administración de marketing.
- Aplicación de estrategia de servicios.
- Aplicación de estrategias de promoción y publicidad. Políticas de precio.
- Aplicación de estrategias competitivas de marketing.
- Reconocimiento y aplicación de conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente

2.3.6. Módulo: Liderazgo- orientación al cliente-gestión de si mismo.

Equipo Docente: Mariela Valdebenito
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas transversales, conductuales, Orientación al Cliente - Liderazgo – Gestión de sí mismo, las cuales reflejan comportamientos de alto desempeño y se despliegan en forma continua, permitiendo alcanzar resultados destacados.

Contenidos temáticos:

- Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial. La supervisión en la industria turística. La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva. La administración y la psicología social. Algunos comentarios sobre el liderazgo. Características y clasificaciones de los líderes. Los cuatro roles del liderazgo. Funciones del líder. Definición, diferencias y funciones del líder y el directivo. La cultura empresarial, valores y los procesos de cambio. Importancia del liderazgo organizacional.
- Estilos de Liderazgo. Estilos de Liderazgo. Modelos de liderazgo contemporáneo. Principios esenciales de los líderes. Liderazgo eficaz.
- Competencias y habilidades del líder y el directivo. Las competencias y habilidades del líder. Enfoques de las competencias. Tipos de competencias. Determinación de las principales competencias. Análisis de los resultados de una investigación comparativa. Valoración de las características personales. Claves para el liderazgo contemporáneo. Técnicas para el estudio de las competencias personales. Técnicas y herramientas para el trabajo del líder.
- Habilidades básicas de un líder: Resolución de problemas. Planificación y priorización de tareas. Comunicación. Delegación. Motivación. Capacitación.
- Habilidades superiores o avanzadas. Proveer visión y metas. Gestión de valores. Generar confianza. Modelo de actor competente- Gerentes vs líderes
- Técnicas de empuje y mejora
- Administración del Tiempo y Toma de Decisiones. Organización eficaz del tiempo.
- Toma de decisiones. Gestión de si mismo. Automotivación.
- Orientación al cliente. Como incrementar las ventas en la industria turística. Definición de la Venta. Características del servidor de excelencia. Construcción de la imagen deseada. Siete formas de escuchar a los clientes. El momento de la verdad. La

observación. Generar confianza al cliente. Proponer y sugerir. Concretar la venta. Las 10 reglas del vendedor persuasivo.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Dotar al alumno de habilidades para el liderazgo y la comunicación en relación con los recursos humanos de la empresa.
- Reconocer las habilidades interpersonales necesarias para desempeñar liderazgo efectivo.
- Conocer e identificar los elementos básicos de los diferentes tipos y estilos de liderazgo.
- Aplicar en forma deliberada el estilo de liderazgo apropiado a la situación que enfrenta.
- Exhibir algunos comportamientos que reflejen la capacidad de dirigirse a sí mismos y de dirigir la conducta de sus colaboradores.
- Contribuir a la implantación del liderazgo efectivo como estrategia básica para mejorar la calidad y la productividad.
- Comprender el impacto que genera este estilo tanto en el crecimiento individual como del equipo, en la organización y en la calidad del trabajo con los huéspedes y clientes de los diferentes eslabones de la cadena del valor de la industria turística.

2.3.7. Módulo: Gestión de empresas y operaciones

Equipo Docente: Arturo Palma – Mario Chamorro

Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, y administrador. Para el primer perfil la unidad de competencia es la administración de los recursos, que implica las actividades claves de organizar y planificar los recursos de la empresa, que en este caso se refieren al RR.HH. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración de personal, evaluar competencias técnicas y conductuales del personal, atender proveedores, y realizar tareas de gestión.

Contenidos temáticos:

- Visión organizacional de la integración: suministros, clientes y sistemas
- Introducción. Fundamentos. Cadena de valor. Ejemplo de Integración de Cadenas de Suministros. Reflexiones.
- Visión tecnológica de la integración. Importancia de *e-business*. Cambio organizacional. Estrategia del negocio.
- Sistemas de Planificación Empresarial (ERP). Aspectos conceptuales.
- Gestión de recursos humano. La tecnología en la gestión del recurso humano.
- Gestión de las relaciones de proveedores (SCM). Introducción. La cadena de suministros. Definición. Gestión de la cadena de suministros. Puesta en marcha del SCM en el e-business. Reflexiones.
- Gestión de Relaciones de los Clientes (CRM). Introducción. Aspectos conceptuales. Estrategia. Implementación. Selección del proveedor. Integración.
- Gestión de Activos. Localización. Diseño de los servicios turístico. Control.
- Gestión Financiera. Estructura de Costos de servicios turísticos. Gestión de Presupuestos. El USA - (Uniform System of Accounts).
- Política de Precios y Yield Management . Estructura de precios. Qué es el Yield Management.
- Gestión de Productividad. ¿Cómo medir la productividad en un hotel?. La subcontratación.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Reconocimiento de sistemas de gestión para cada área de la empresa turística
- Identificación de aspectos claves en la gestión
- Reconocimiento y aprendizaje práctico de TIC´s como ERP, SCM y CRM.

2.3.8. Módulo: Innovación y emprendimiento

Equipo Docente: Arturo Palma
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, y administrador. Para el primer perfil la unidad de competencia es la administración de los recursos, que implica las actividades claves de organizar y planificar los recursos de la empresa, junto con la unidad de competencia de manejo de aspectos técnicos referidos al giro. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración; además de la unidad de competencia referida a la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención.

Contenidos temáticos:

- Transferencia de conocimiento y experiencias para la creación y gestión de empresas turísticas.
- Formulación y evaluación de proyectos innovadores.
- Mejoramiento de la competitividad y la calidad de los productos y servicios turísticos.
- Formación de redes de turismo, y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional para el sector turismo a nivel regional.
- Diseño, desarrollo y comercialización de productos turísticos y en la formulación de proyectos para fondos concursables.
- Conocimiento para el desarrollo e innovación de productos existentes.
- Diversificación hacia nuevos productos o mercados
- Conocer y practicar con los sistemas / servicios más importantes

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Fortalecimiento de las capacidades de emprendimiento, asociatividad e innovación.
- Identificación de la dimensión de emprendimiento e innovación.
- Reconocimiento de las prácticas de gestión pública en fomento productivo.
- Identificación de los financiamientos asociados a los servicios turísticos.
- Visión de los proyectos de emprendimientos y aspectos claves en éstos.

2.3.9. Módulo: Gastronomía típica

Equipo Docente: Pilar Larraín
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de Maestro de Cocina - Chef. Para este perfil, las unidades de competencia son interpretar y aplicar recetas, y organizar y supervisar la cocina, lo cual implica las actividades claves de seleccionar los ingredientes y utensilios, hervir y cocer, hornear y freír los alimentos, además de preparar interpretar recetas, organizar la bodega, recepcionar los insumos, supervisar la cocina y la receta.

Contenidos temáticos:

- Patrimonio natural y recursos locales de uso culinario de la Región.
- Nutrición y dietética en productos culinarios.
- Recepción y almacenaje de materias prima e insumos para productos culinarios.

- Técnicas de cocina.
- Cocina nacional y étnica.
- Enología y armonización de vinos y alimentos.
- Cocina de creación personal y local.
- Servicios básicos de atención al cliente.

Método de Enseñanza:

- El Curso de Gastronomía está planteado como una experiencia educativa esencialmente práctica, con gran énfasis en la experiencia directa y en el aprender-haciendo, basada en la participación activa -individual y colectiva- de los alumnos a través de clases presenciales y experiencias directas de conocimiento de actividades de microempresas gastronómicas y turísticas locales.
- Duración: Día 1: 9:30 a las 14:00 horas. Almuerzo y de 15:30 a 17:30 horas.
  Día 2: 9:30 a las 14:00 horas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, es basado en la compresión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en si de la actividad

Material a entregar:

- Se entregará guías específicas de cada receta.
- Material de cocina

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento gastronómicos, especialmente vinculados al turismo de la Región en competencias específicas del rubro, referidas tanto a mejorar la calidad de sus actuales servicios culinarios como a generar una nueva oferta de productos gastronómicos con identidad local y mayor valor agregado.
- Impulsar el uso y valoración culinaria de los productos típicos y recursos naturales de la zona, junto con la recuperación de costumbres y conocimientos de la gastronomía tradicional provenientes del entorno local y familiar.

2.4. Beneficiarios y empresas finales

Los beneficiarios totales corresponden a 108 alumnos los que asistieron a 206 jornadas de desarrollo de competencia en 9 módulos desarrollados (Anexo electrónico 1), los que se desarrollaron según el siguiente detalle.

Módulo	***Relator***	***Fecha de realización***	***Nº alumnos***
Fusión de sabores y aromas de la región	Pilar Larraín	30 de septiembre de 2009	29
Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra.	Felipe Rojas	15 de octubre de 2009	22
Normas de calidad en turismo	Roberto García	10 de octubre de 2009	29
Patrimonio cultural de la región	Celina Rodríguez	19 de noviembre de 2009	27
Marketing y atención al cliente	Luis Sáez	1 de diciembre de 2009	26
Liderazgo- orientación al cliente-gestión de sí mismo.	Mariela Valdebenito	16 de diciembre de 2009	13
Gestión de empresas y operaciones	Raúl Chamorro	6 de enero de 2010	24
Innovación y emprendimiento	Arturo Palma	13 de enero de 2010	25
Gastronomía típica	Pilar Larraín	7 y 8 de abril de 2010	11

3. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO.

3.1. Metodología de las etapas del proyecto

El Proyecto siguió una metodología que contempla 4 etapas:

- Ampliación del diagnóstico
- Mejoramiento de la oferta de capacitación
- Fortalecimiento de las competencias en técnicos y profesionales
- Evaluación de resultados del proyecto

Para la ampliación del diagnóstico se utilizó la siguiente metodología:

3.1.1. Evaluación del capital humano de las empresas beneficiarias

Por medio de entrevistas, reuniones de trabajo y análisis de documentos, se evaluó el capital humano en las empresas beneficiarias, considerando, entre otros aspectos, el tipo de empresa, estrategia, estructura de los procesos, gestión de calidad y de los recursos humanos. En el recurso humano se analizó el nivel de escolaridad de los trabajadores, liderazgo, experiencia, necesidades de capacitación, tanto efectivas como de aspiración, entre otros aspectos fundamentales de la evaluación del capital humano.

3.1.2. Determinación de las competencias

El análisis y perfil de cargos por competencias, permitió definir y determinar cuáles son las habilidades, conocimientos y competencias que se necesitaban reforzar para obtener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, esto se llevó a cabo desde estructuras genéricas en relación al tipo de empresas beneficiarias.

Poniendo especial énfasis en cargos considerados claves en la estructura empresarial. Este es el primer proceso que se debe encarar, desde un punto de vista empresarial, con el objeto de implementar un sistema de gestión por competencias. Esta etapa se constituyó en la piedra angular del modelo, ya que se definieron los ámbitos de responsabilidades que tiene el individuo en la organización.

3.1.3. Levantamiento de la demanda de capacitación existente

Una vez evaluado el capital humano y las competencias de los profesionales y técnicos de las empresas, se identificaron las brechas y competencias instaladas en los beneficiarios, que deben ser desarrolladas, renovadas o actualizadas.

El análisis de las necesidades reales de los ocupantes de cada puesto de trabajo, en base a un perfil de conocimientos, habilidades y herramientas que deben dominar como requisitos para un buen desempeño de sus labores es muy necesario para estructurar, en un paso próximo, el plan de capacitación.

3.1.4. Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de Capacitación

En esta etapa se analizó en detalle la oferta de capacitación tradicional y las demandas reales del sector productivo que se determinaron en las primeras etapas de la ampliación del diagnóstico, dicho cruce entre oferta y demanda no sólo incluyó los aspectos técnicos propios de los contenidos de capacitación, sino que además aspectos de la real capacidad empresarial para el acceso a la oferta, tanto desde un punto de vista financiero, así como desde acceso geográfico y disponibilidad de tiempo. Este cruce entre la oferta y la demanda real dio el pie de inicio para determinar las competencias y capacidades a fortalecer, la aplicación posterior de metodologías de enseñanza y el desarrollo de contenidos específicos.

3.1.5. Análisis y determinación de competencias a fortalecer

Análisis que se basó en la oferta actual y las reales necesidades de capacitación de los técnicos y profesionales de las empresas productoras de ciruela deshidratada.

Finalmente, se logró pasar de un sistema basado fundamentalmente en oferta de cursos, con poca incorporación de nuevas tecnologías, sin una visión de movilidad y reconversión profesional, a una capacitación que se constituye como un proceso sistémico que mejora los estándares de desempeño y los resultados del negocio de manera predefinida para cada puesto.

3.1.6. Informe de la ampliación del diagnóstico

El informe entregó de manera completa la información, análisis y conclusiones de la Ampliación del Diagnóstico.

Con esta se obtuvieron las brechas de capital humano, ofertas de capacitación y las competencias técnicas requeridas para mejorar la competitividad en el largo plazo, en empresas productoras de ciruela deshidratada.

Para el mejoramiento de la oferta de capacitación, se diseñó una serie de módulos de capacitación, basándose en las competencias técnicas claves para la disminución de las brechas detectadas en el diagnóstico.

Por otra parte, el programa se basó en la identificación y determinación de las necesidades de las empresas, a partir de una evaluación del contexto social, educativas y productivas del capital humano de las empresas. A la vez que se consideró como finalidad general de la metodología de la enseñanza de programas basados en competencias la toma de decisiones para la mejora del proceso de intervención y del logro de resultados.

En definitiva, el mejoramiento de la oferta de capacitación y de su metodología de enseñanza basada en competencias y dirección, consistió en realizar un seguimiento a lo largo de todo el proceso, que permitió obtener información acerca de cómo se está llevando a cabo, con la finalidad de reajustar la intervención orientadora, de acuerdo con los datos obtenidos. Es necesario tener en cuenta en toda evaluación, que ésta debe ajustarse a las características del contexto donde el programa se está aplicando.

Los contenidos de los módulos abordaron todos aquellos aspectos que fueron sujetos de aprendizaje, sean estos contenidos, conocimientos, habilidades y procesos.

Para asegurar la calidad de la enseñanza, el equipo técnico de relatores que se formó, fue será capacitado en aspectos de la educación por competencias vitivinícolas y de turismo y técnicas de enseñanza.

La etapa de Fortalecimiento de las competencias en técnicos y profesionales, se desarrolló en módulos. Se trató de la aplicación de los nuevos programas de capacitación, o aquellos que fueron adecuados para las empresas beneficiarias. Se planteó realizar una serie de 9 cursos en base a las brechas detectadas en el diagnóstico de la presente propuesta son los temas a tratados fueron:

- Módulo 1: Fusión de sabores y aromas de la región
- Módulo 2: Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra.
- Módulo 3: Normas de calidad en turismo
- Módulo 4: Patrimonio cultural de la región
- Módulo 5: Marketing y atención al cliente
- Módulo 6: Liderazgo- orientación al cliente-gestión de si mismo.
- Módulo 7: Gestión de empresas y operaciones
- Módulo 8: Innovación y emprendimiento
- Módulo 9: Gastronomía típica

Cada uno de estos módulos siguió la metodología de "*aprender haciendo*" (*learning by doing*), en sus distintas fases, estas son:

I. Como primer paso y consecuente con el enfoque de competencias se aplicó un instrumento de *diagnóstico de aprendizajes previos*. Esta actividad, que debe ser implementada en todas las fases del desarrollo de los módulos, se hizo a través de distintas estrategias didácticas, resultando en una visión general para los relatores de las competencias ya adquiridas por los profesionales y técnicos. Se logro así facilitar el aprendizaje de parte del alumno.

II. Toda sesión del plan educativo incorporó *tres momentos*, que fue replicado a todo el esquema de los módulos: a) Momento de introducción (anclaje), donde se explicó el objetivo de la actividad a los participantes, y las capacidades que se pretende que cada individuo desarrolle; b) Momento de desarrollo (apropiación), en el cual se ejecutó la actividad intencionada según el aporte a las competencias estipuladas en el perfil de egreso de la capacitación (o la más compleja de ellas); c) Momento de resumen, producción y conexión con la siguiente actividad o sesión del plan educativo. Cada momento tuvo su evaluación, siendo desde una sencilla pregunta que abarque el tema en cuestión, hasta una evaluación formativa, de ser necesaria, contextualizada en el área de trabajo del participante.

III. Las estrategias pedagógico-didácticas se basaron en: a) clases magistrales-expositivas en menor medida, pero asegurando una alta participación de los profesionales y técnicos. Es decir, se trabajó con metodología de indagación y de colaboración. b) Aprovechando las experiencias previas de los participantes, y sus diferentes estilos de aprendizaje (el modelo de Kolb), se contextualizó la enseñanza-aprendizaje para hacer más cercanos los conceptos complejos a un grupo que puede haber estado alejado del proceso formal de formación tradicional. Además, se identificaron a los participantes con conocimientos adquiridos con anterioridad para que funcionen como *coaches* con sus compañeros. c) Se enfatizó al relator la importancia de destacar el material visual, y el desarrollo de actividades que involucren el desarrollo de mapas conceptuales y mentales, tanto para la mejor comprensión de los contenidos, así como para la evaluación de los conocimientos aprendidos. d) Los conocimientos ligados a los procedimientos (*saber-hacer*) quedaron en evidencia a través de trabajos prácticos, tanto de Taller (donde deberán resolver un problema dado, así como análisis de casos específicos y del ámbito de su oficio, como de terreno. e) Los conocimientos conductuales (*saber-ser*) son asimismo evaluados en la tridimensionalidad de las competencias a lograr, destacando la rigurosidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo que requiere el oficio.

IV. El autoaprendizaje (aprender a aprender) es uno de los componentes del enfoque de competencias. Para lograr que el alumno construya sus propios conocimientos se instó a los participantes a buscar y complementar la información recibida en las sesiones

presenciales, evaluando a través de exposiciones esas actividades (*competencia de comunicación*), a fin de que sean también un aporte para el grupo en capacitación.

V. Las competencias de empleabilidad y trabajo a desarrollar por parte de los participantes se basaron en aquellas descritas en el Programa Preparado, de Fundación Chile, contextualizando las actividades sugeridas en el área de desarrollo de los técnicos y profesionales, para desarrollar las competencias involucradas.

VI. La promoción de los participantes queda supeditada a sus evaluaciones. Los alumnos debieron llevar un portafolio con las evidencias de las actividades por cada módulo realizado, instrumento que les sirvió de retroalimentación. Además, se consideró que el beneficiario fue aprobado si cumple, a lo menos con el 80% de asistencia al módulo correspondiente.

Finalmente, la evaluación de resultados del proyecto se realizó mediante el análisis del número de empresas beneficiarias, los profesionales y técnicos capacitados. Este análisis se realizarlo en 3 niveles de aprendizaje los cuales son:

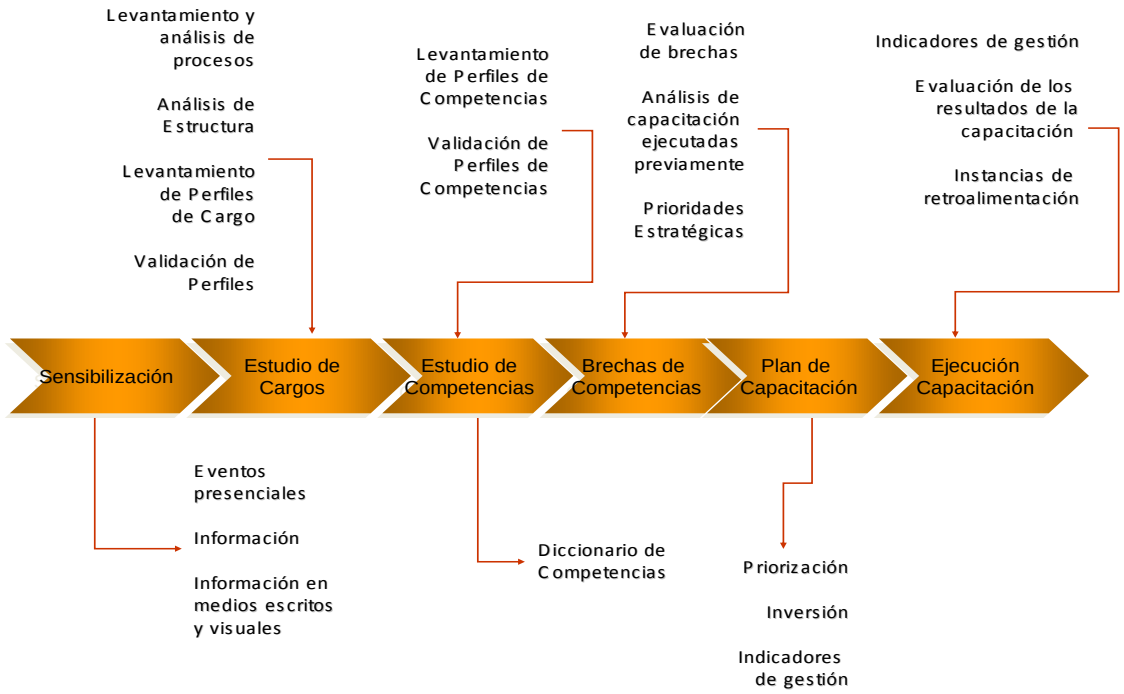
- ***Familiaridad:*** Forma más elemental de conocer algo y poder conversar sobre ello. El nivel de familiaridad implica que el alumno maneje información y datos concretos acerca de un tema específico con una profundidad que puede ser memorística y de extensión que le permita tener continuidad a una serie de ideas claras y precisas.

- ***Comprensión:*** Permite al estudiante modificar la información original que ha recibido y transformarla en forma paralela para luego hacerla más significativa y almacenarla o transmitirla a otra persona.

- ***Aplicación:*** Requiere de los dos niveles anteriores e implica el uso de información conocida y aprendida en situaciones nuevas, utilizando los recursos y herramientas que dicha información proporciona; esto se da a través de la transferencia de conocimiento adquirido.

A modo de resumen se presenta el siguiente diagrama de las etapas del modelo capacitación planteada:

ETAPAS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN PLANTEADO



3.2. Carta Gantt

CARTA GANTT DE ACTIVIDADES																	
ACTIVIDADES		DURACIÓN DEL PROYECTO EN MESES															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Etapa Nº 1: Ampliación del Diagnostico																	
Nº	**NOMBRE**																
1	Evaluación del capital humano de las empresas beneficiarias																
2	Determinación de las competencias																
3	Levantamiento de la demanda de capacitación existente																
4	Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de capacitación																
5	Análisis y determinación de competencias a fortalecer																
6	Informe de la ampliación del diagnostico																
Etapa Nº 2: Mejoramiento de la oferta de Capacitación																	
Nº	**NOMBRE**																
1	Diseño malla de cursos																
2	Definición de metodología de enseñanza																
3	Programas de cursos																
4	Definición perfil relatores																
5	Selección relatores																
6	Entrenamiento docentes																
Etapa Nº 3: Capacitación																	
Nº	**NOMBRE**																
1	Desarrollo de los cursos																
Etapa Nº 3: Evaluación de resultados del proyecto																	
Nº	**NOMBRE**																
1	Evaluación de resultados del proyecto																

3.3. Actividades de formación de competencias

Modulo	*Relator*	*Fecha de realización*	*Número de alumnos*	*Número de empresas*
Fusión de sabores y aromas de la región	Pilar Larraín	30 septiembre de 2009	29	24
Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra.	Felipe Rojas	15 octubre de 2009	22	18
Normas de calidad en turismo	Roberto García	10 octubre de 2009	29	18
Patrimonio cultural de la región	María Celina Rodríguez	19 noviembre de 2009	27	17
Marketing y atención al cliente	Luis Sáez	01 diciembre de 2009	26	17
Liderazgo- orientación al cliente-gestión de sí mismo.	Mariela Valdebenito	16 diciembre de 2009	13	12
Gestión de empresas y operaciones	Mario Chamorro	06 enero de 2010	24	18
Innovación y emprendimiento	Arturo Palma	13 enero de 2010	25	20
Gastronomía típica	Pilar Larraín	7 y 8 abril de 2010	11	7

ANEXO ELECTRONICO 1
MODULOS DE COMPETENCIA

- Invitaciones
- Presentaciones
- Listado de Asistencia
- Fotografías actividades
- Publicaciones y notas de prensas

4. RESULTADOS OBTENIDOS.

4.1. Ampliación del diagnostico

La metodología que se utilizó para la ampliación del diagnóstico y mejoramiento de la oferta de capacitación, en el marco del Programa de Turismo Vitivinícola, fue la validación de las competencias para los perfiles ocupacionales críticos, identificadas por la Industria Turística, con el propósito de establecer el modelo de gestión de competencia, ya validado en empresas de la cadena de valor de este sector.

La estructura metodológica de este estudio se desarrolla en base a una terminología, indispensable de definir para visualizar el contenido en un mismo enfoque:

4.1.1. Capital Humano

Primeramente, el capital humano, el cual nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que entregue soporte en la producción. El Capital Humano, corresponde así, al aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo.

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico, puesto que se encargan del trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

Es por ello, que se debe identificar, entonces la necesidad de implementar esquemas eficientes para el manejo de la información y aplicarla para el reclutamiento, selección, evaluación y contratación de su personal y así encontrar a la persona idónea para un puesto, utilizando evaluaciones psicométricas para analizar el potencial y las aptitudes que poseen las personas para desempeñarse en un determinado trabajo, pruebas que nos permitan evaluar tanto sus aspectos intelectuales, personales y físicos, así como sus destrezas y habilidades.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa, y coopera en la eficiencia de los sistemas, mejorando la productividad.

De hecho, el desarrollo del capital humano, es el éxito de cualquier emprendimiento, el cual depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización; constituyéndose en la real y única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra; la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

4.1.2. Enfoque de Competencias

De esta forma, se distingue el enfoque de competencias, como una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación tradicional, con una estructura de formación que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

El enfoque de Competencias Laborales ha sido utilizado por empresas y países para lo siguiente:

- Apoya la gestión en empresas e instituciones a través del alineamiento de los distintos procesos y sistemas de recursos humanos con las competencias laborales claves.

- Mejora la calidad y pertinencia de la oferta de formación profesional y capacitación laboral, alineándola con las necesidades de la demanda.

- Identifica las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por las personas para emplearse y desarrollarse en el mundo del trabajo, contribuyendo a la productividad y competitividad de las empresas.

- Aporta a la evaluación de impacto de políticas de formación y capacitación.

- Contribuye a la transparencia del mercado del trabajo aportando un lenguaje ocupacional que facilita el encuentro entre oferentes y demandantes de trabajo en los sistemas de intermediación laboral.

- Contribuye a la movilidad laboral intra e inter-empresas de aquellos trabajadores que certifican sus competencias.

- Reconoce los aprendizajes y capacidades adquiridas por las personas en entornos de aprendizaje formal (educación o formación convencionales), informal (aprendizaje espontáneo que ocurre como consecuencia de realizar una tarea) y no-formal (on-the-job-training).

La evidencia sobre los beneficios de los enfoques de competencias en los ámbitos educativo y empresarial, y a nivel de políticas públicas de capacitación y empleo, sugiere que su mayor virtud es el foco en los resultados (expresados en términos de competencias reales y demostradas de las personas) más que en los procesos, a través de los cuales un trabajador adquiere habilidades, conocimientos y destrezas.

4.1.3. Gestión Por Competencia

Es una herramienta estratégica de carácter, indispensable, para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas de las empresas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

El identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo, permite individualizar el grado de adecuación, y la forma de cubrir las brechas. De esta manera, se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con los conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso, evitando que el trabajador en una división, dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance; esto permitirá asignar siempre a la persona más idónea para un puesto, y solo en el evento que no exista, internamente, se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

4.1.4. Competencias

Se define, entonces, Competencia, a través de cuatro acepciones:

- Como la aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin.

- Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empelo.

- Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa.

- Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Las competencias han sido clasificadas de muy diversas maneras a partir de énfasis conceptuales y aplicaciones variadas. En este documento, se utiliza el modelo que clasifica las competencias en función de su naturaleza, contexto en que se desarrollan y usos más frecuentes. Los tipos de competencias identificados son: básicas, conductuales, de empleabilidad y funcionales.

a) Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial (básica, secundaria, post secundaria) y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información. Las competencias básicas están presentes en el currículum del sistema escolar de Chile y son objeto de mediciones externas basadas en estándares para detectar el nivel de logro de los aprendizajes esperados. Junto a esto las competencias básicas han sido objeto de mediciones en la población adulta, específicamente las habilidades de manejo de documentos, comprensión de textos y aplicación de números.

b) Competencias de empleabilidad: Son aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo. Incluyen las competencias básicas, pero en este caso aplicadas a la “demanda compleja” que constituye integrarse al mundo del trabajo. La competencia básica de comunicación oral y escrita, por ejemplo, pasa a ser una competencia de empleabilidad cuando es aplicada para preparar un “currículo vitae” o cuando se asiste a una entrevista de trabajo.

c) Competencias conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que, generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea, como es el caso de las competencias funcionales. Ejemplo de competencias conductuales son la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, entre otros.

Las competencias conductuales:

- Representan aquellos comportamientos que las personas de alto desempeño despliegan en forma continua y que les permite alcanzar resultados destacados ejemplares.

- Frecuentemente reflejan estilos de trabajo, valores y las competencias claves de la empresa o institución ("preocupación por el cliente", "espíritu emprendedor", "sensibilidad al entorno social" son ejemplos de este tipo).

- Requieren ser operacionalizadas en indicadores conductuales para poder ser utilizadas con fines de formación, evaluación del desempeño u otras aplicaciones.

d) Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) pero también a través de diversos modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre como consecuencia de realizar una tarea).

Las competencias funcionales pueden subdividirse en transversales y específicas. Las competencias funcionales transversales son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones o incluso para todos los sectores productivos y empresas. Un ejemplo paradigmático son las competencias funcionales de gestión, relevantes para todo trabajador que debe responder por recursos (financieros, humanos, materiales).

Las competencias funcionales de aseguramiento de calidad son relevantes para toda organización que ha adoptado un modelo de gestión centrado en la calidad de servicios y/o de productos. Las competencias funcionales específicas están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones. Frecuentemente se las denomina competencias técnicas.

Definidas los diferentes tipos de competencias, se establece el catálogo de competencias, el cual a partir de la descomposición de las funciones que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas funciones. Se evaluó el modelo aplicado por Fundación Chile, en la industria turística, el cual entrega una visión común de los actores más importantes de este sector de servicio,

abordando un mapa funcional, que determinó las funciones realizadas en esta industria y que posteriormente listó las competencias, agrupando las funciones en los perfiles ocupacionales revisados en terreno.

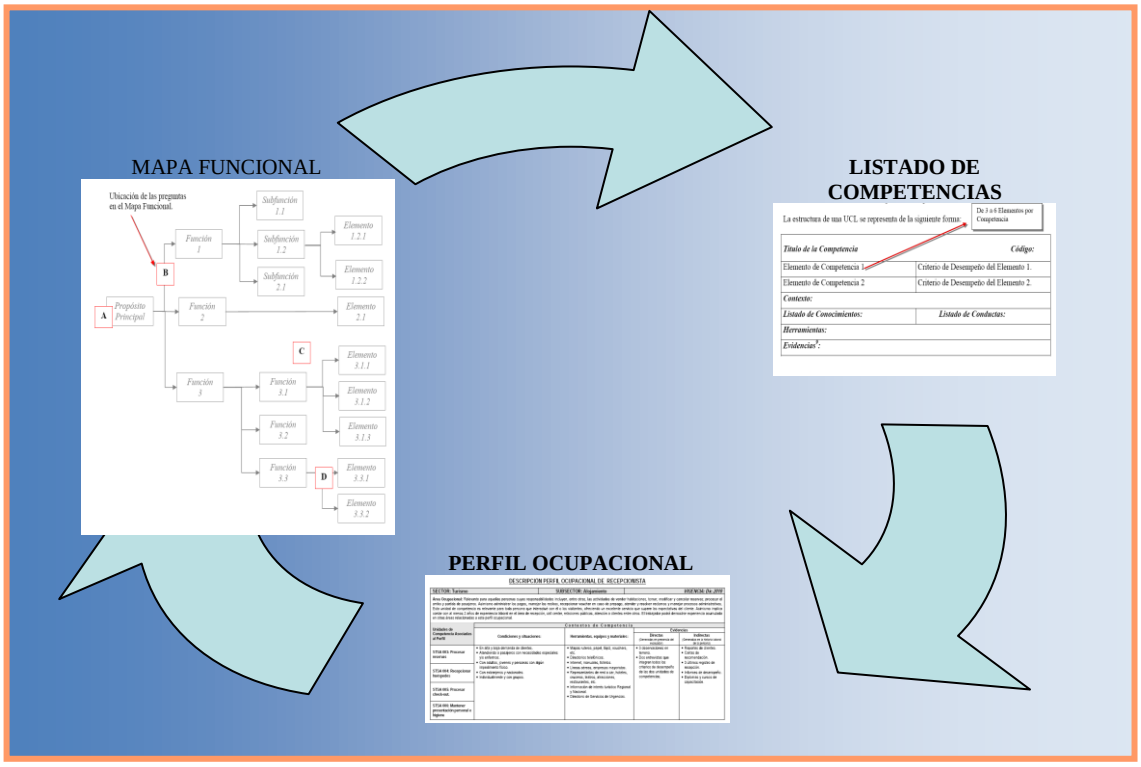


Figura Nº 4.1: Visión Común del Proceso de Competencias Laborales.

Así, la estructuración de los perfiles ocupacionales, se instauró a partir del catalogo ya realizado en la industria (anexo 1), el cual comprendió la visión compartida de empresas y trabajadores, usuarios o clientes finales de los estándares y perfiles; las Instituciones de formación, instituciones de capacitación y organismos de intermediación laboral; organismos ya existentes que pueden usar los estándares y perfiles para mejorar la calidad y pertinencia de sus servicios formativos y los de información, orientación y colocación laboral, según las competencias requeridas por el mundo del trabajo y las empresas. Además de Organismos evaluadores y certificadores; instituciones especializadas en la validación y reconocimiento formal de las competencias de las personas.

En suma, el establecimiento de estándares y perfiles de competencias facilita el reconocimiento y articulación de las diferentes vías de aprendizaje –tanto formales como informales, agregando valor a servicios clave para el funcionamiento de un mercado de trabajo flexible. Con ello, un estándar de competencia es la especificación del nivel de desempeño requerido para cumplir exitosamente con las expectativas laborales definidas

por el propio sector empleador. Al ser establecido sobre la base de las mejores prácticas de un sector productivo en particular, es un patrón válido para evaluar, certificar y orientar a las personas para su desarrollo profesional.

Este documento entrega el análisis funcional del perfil ocupacional crítico, validado en terreno, acorde al mapa funcional ya elaborado para la industria, detallando: Área ocupacional, Unidades de competencia y Contexto de competencia.

Del mismo modo, específica las unidades de competencia laboral, en las que contiene:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- Criterios para evaluar el desempeño competente en una función para los diferentes servicios turísticos.
- Condiciones en las cuales la persona debe demostrar su competencia.
- Conocimientos y las conductas requeridas para desempeñar una función en forma competente.

A continuación, a modo de ejemplo, se presentan las especificaciones para una empresa:

Cuadro Nº4.1. Ejemplo de Unidades de Competencia.

Empresas Establecimientos Enoturismo			
Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente Turismo y/o Marketing	Administrar recursos turismo Instruir las operaciones en cada depto. o nivel de la organización Controlar las operaciones Distribuir implementos de trabajo Respetar normas de higiene y seguridad	-Organizar y planificar recursos del área de turismo de la empresa -Recibe instrucciones de Gerente General, -Asigna tareas, -Entrega instrucciones. Coordina y maneja trabajadores, distribuye tareas, y controla. Imparte instrucciones, controla y registra el uso de instrumentos Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	-Orientación a la Calidad y al servicio. - Resolución de problemas. -Comunicación efectiva e influencia. - Trabajo en equipo. -Compromiso con la organización. -Orientación a los detalles.

Encargado Turismo	Guiar a los clientes.	-Recibir e informar a los clientes. - Guiar y administrar la documentación de los clientes. - Velar por la seguridad de los clientes y entorno Ambiental durante el desarrollo del servicio. - Desarrollar actividades programadas.	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión. - Orientación a la seguridad.
	Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico.	-Asistir a Clientes en caso de pérdida de objetos u otro. - Asistir a clientes en caso de emergencia.	- Orientación al cuidado del medio ambiente. - Orientación al cliente.
	Manejar procesos administrativos	-Coordinar servicios con otros proveedores. -Manejar información de documentación de viajes. -Almacenar datos	- Trabajo en equipo. Iniciativa y proactividad. - Orientación al servicio.
	Comunicarse en Inglés	-Usar guía de conversación en inglés.	- Adaptabilidad.
Encargado Degustaciones	Guiar clientes en el proceso de degustación	-Recibir e informar a los clientes de la historia y vinos producidos en la empresa. - Guiar el proceso de degustación de los clientes, acorde a procedimientos de la viña. - Desarrollar actividades programadas.	- Liderazgo. - Tolerancia a la presión. - Auto control.

En el cuadro se advierten la unidad de competencia, en la cual se especifican los criterios según los cuales una persona puede ser evaluada y/o formada para desempeñar una determinada función laboral. Se mide a través de resultados o productos de tareas. Estas unidades las componen las Actividades Claves, que son acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado. Además de las Conductas asociadas, unidades de competencia conductual, que explican y ejemplifican las competencias conductuales pertinentes para la realización adecuada de las actividades especificadas.

A continuación se presenta el perfil ocupacional. Un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de unidades de competencia relevantes para una determinada área ocupacional u oficio. El perfil ocupacional describe el área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación; las unidades de competencia asociadas al perfil; el contexto de competencia referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, según los criterios esperados.

De esta manera, se definieron los perfiles críticos ocupacionales, que se entregan a modo de ejemplo en el cuadro Nº4.2.

Cuadro Nº4.2: Perfil Ocupacional. Guía Turístico.
Establecimientos Enoturismo –Agencia de Viajes Servicio de Turismo Cultural / Patrimonial-

Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de recibir, despedir, informar, orientar, acompañar y asistir a visitantes ya sea en aeropuertos, puertos, hoteles, ciudades, pueblos, etc., además de brindar y otorgar seguridad en los diferentes sitios. Además, esta persona informa y oriental sobre el patrimonio cultural e histórico, como de los atractivos turísticos más relevantes de la zona visitada. Ofrece servicios de asistencia y solución de problemas, proporcionando la información necesaria para el desenvolvimiento del visitante, controlando la documentación requerida y proporcionando la faltante. Este Perfil Ocupacional es relevante de manera particular para los guías de turismo generales que trabajan contratados por una empresa o de manera independiente. Tiene un papel fundamental como encargados de recibir a la llegada del lugar de origen a visitantes tanto nacionales como internacionales, y puede ser relevante como insumo para las empresas que cuentan con un staff permanente de guías o para aquellas que lo soliciten temporalmente. Asimismo, este Perfil implica contar con al menos 2 años de experiencia laboral en las funciones definidas y entrenamiento formal que acredite conocimientos y habilidades que aparecen en las unidades de competencias laborales asociadas al perfil. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas.

Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Guiar a los clientes Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico. Manejar procesos administrativos Comunicarse en Inglés	- En alta y baja demanda de clientes que llegan a los destinos de la región en la que trabaja. - Atendiendo a pasajeros con necesidades especiales y/o enfermos. - Con adultos, jóvenes y personas con algún impedimento físico. - Con extranjeros y nacionales. - Con grupos e individuales.	- Equipo de radio, telefonía, baliza o similar - Mapas ruteros, papel, lápiz, vouchers, etc. - Cédula de identificación con fotografía. - Directorios telefónicos. - Internet, manuales, folletos. - Líneas aéreas, empresas mayoristas. - Representantes de rent a car, hoteles, cruceros, teatros, atracciones, restaurantes, etc. - Botiquín adecuado a las condiciones de lejanía y número de participantes. - Bitácora o cuaderno de registro de horario, rutas, actividades, sucesos, etc.

4.2. Identificación y descripción de actividades

4.2.1. Levantamiento de Datos de la Dimensión actual y futura del sector Turismo Vitivinícola.

A. Dimensión actual y futura del sector de turismo

La privilegiada posición territorial de Chile en la cuenca del Océano Pacífico, asociado a la creciente importancia de los mercados emergentes del Asia Pacífico, y la estabilidad política, económica y social, permiten proponer a Chile como el país conector, y prestador de servicios, lo que implica que las expectativas de calidad serán cada vez mayores.

Lo anterior hace que nuestro país, al que tradicionalmente se consideraba un destino marginal de larga distancia y fuera de los circuitos turísticos relevantes, comience a ganar terreno como un destino alternativo, aún no tradicional, pero que cobra cada vez mayor interés.

Un servicio de apoyo relevante en el proceso de integración económica, que ha tenido Chile en los últimos años, con los tratados de libre comercio; que sin duda lo constituye la "capacidad de acogida" que el país tiene. Es decir, recibir visitantes en buena forma, satisfacer sus requerimientos y con ello, entregar una imagen positiva y atractiva.

Chile, a través del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) reconoce que la naturaleza es un activo primordial para Chile, ya que atrae turistas nacionales y extranjeros. Considerando las tendencias de las últimas décadas relativas al turismo asociado al medio natural bajo la forma del turismo de intereses especiales y ecoturismo, se desplegó a nivel nacional e internacional el slogan publicitario y de promoción turística "Chile: Naturaleza que conmueve."

La actividad turística en el área del sector servicios es lo que ha experimentado uno de los crecimientos más dinámicos de los últimos años en la economía chilena: 12% anual. Las proyecciones para el próximo quinquenio prevén flujos aproximados a los tres millones de turistas extranjeros e ingresos entre 1.700 y 2.000 millones de dólares.

De hecho, durante el primer semestre del año 2008 visitaron Chile 1.420.531 turistas internacionales, cifra que no incluye a chilenos residentes en el exterior. Este volumen de turistas es un 9,1% mayor que el registrado en igual periodo del año 2007. A continuación se muestra una gráfica del aumento experimentado en 2008 a igual fecha del 2007, elaborado por SERNATUR:

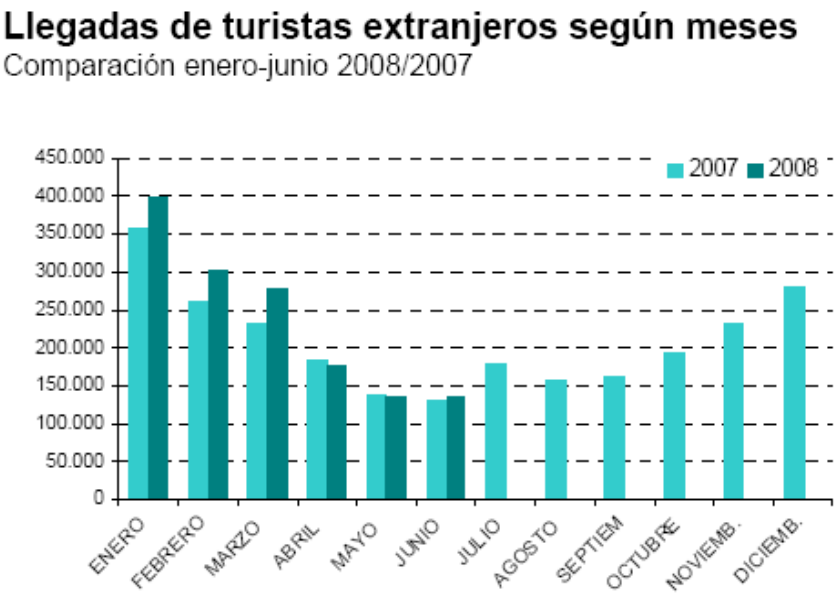


Figura Nº 4.2: Llegada de Turistas Extranjeros según meses.

Así, para los servicios turísticos, los que en la práctica se constituyen en el sistema de acogida del país, es fundamental contar una herramienta para las prestaciones, en función de estándares apropiados a sus mercados objetivos, y a la vez, se constituya en un instrumento de gestión que permita cualificar y diferenciar dichos servicios, entregándoles un "plus" a favor de la competitividad de los mismos.

Según los antecedentes entregados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), en general, se refleja un crecimiento sostenido de la demanda turística mundial iniciado en 2004. Aunque el ritmo de crecimiento se ha moderado ligeramente, por hechos de clima, como Tsunami, y aspectos seguridad en general se registra un total de 808 millones de llegadas internacionales, cifra que excede en 5,5% a la experimentada el año anterior.

De esta forma, el crecimiento y desarrollo de la industria turística ha permitido incrementar fuertemente la oferta de más y mejores productos turísticos a nivel mundial, y con ello, los servicios asociados a éstos.

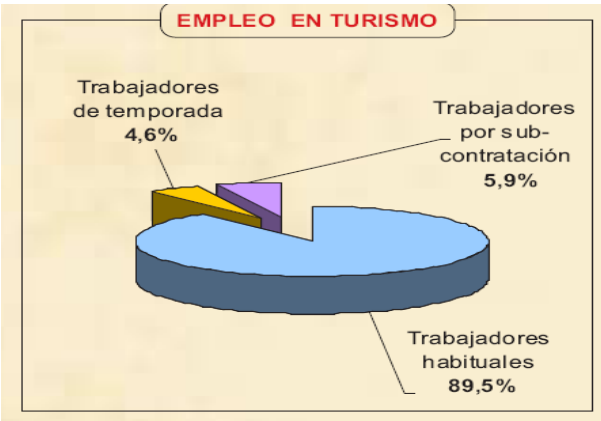
En efecto si se analiza las cifras del PIB el sector de servicios constituye un 56,5%, en los cuales se destaca la participación de Comercio, restaurantes y hoteles.

Cuadro Nº 4.3: PIB de los sectores industriales

PIB a precios constantes de 1996	1996 - 2000 (%)	2001 - 2005 (%)	Variación media 2001-2005 / 1996-2000 (%)
Agroindustria y Pesca	**11,3**	**11,8**	**4,3**
Agropecuario-Silvícola	4,4	4,8	5,0
Pesca	1,3	1,5	6,5
Alimentos, bebidas y tabaco	5,6	5,5	3,1
Minería	**8,0**	**8,4**	**4,4**
Cobre	6,8	7,4	5,0
Resto	1,2	1,0	0,4
Industria manufacturera	**12,3**	**11,6**	**2,0**
Textil, prendas de vestir y cuero	1,5	1,0	-4,2
Madera y muebles	1,5	1,5	3,1
Papel y artes gráficas	2,1	2,1	3,0
Química, petróleo, caucho y plástico	3,6	3,8	4,2
Minerales no metálicos y metálica básica	1,6	1,5	2,0
P. metálicos, maquinarias y equip., mat de transporte	2,0	1,7	-0,2
Electricidad, gas y agua	**3,1**	**3,1**	**3,6**
Construcción	**9,4**	**8,6**	**1,5**
Servicios	**55,9**	**56,5**	**3,5**
Servicios financieros y empresariales	13,2	13,6	2,9
Servicios personales (2)	11,4	11,3	3,6
Comercio, restaurantes y hoteles	11,8	11,6	10,9
Propiedad de la vivienda (1)	8,0	7,7	3,8
Transporte	4,9	5,0	2,4
Administración pública	4,1	3,8	3,2
Comunicaciones	2,5	3,5	1,8
PIB a coste de factores - imputaciones bancarias	100,0	100,0	100,0

(1) Incluye alquileres de personas naturales
(2) Incluye, entre otros, los servicios de educación y salud
Fuente: Banco Central de Chile

También, cabe destacar, que el Turismo no sólo debe ser visto como un factor beneficioso para la salud psicológica, física y social de las personas, sino también como un sector capaz de proporcionar numerosos puestos de trabajo, incrementando significativamente el empleo. De hecho, el turismo generó un total de 155.213 empleos, en el año 2003. De éstos, 138.885 correspondieron a empleos habituales, 7.212 a empleos de temporada y 9.116 al régimen de subcontratación. Esta distribución se presenta en el gráfico siguiente.



Durante el año 2003 la actividad de Restaurantes generó empleo para 55.917 personas, el transporte de pasajeros 36.909, los servicios de hotelería 25.766, las agencias de viaje ocuparon 15.225 personas, los servicios culturales deportivos y de recreación 6.774 y las industrias conexas 14.622 personas.

Figura Nº4.3: Empleo en Turismo.Fuente: Plan de Acción Turismo 2006-2010, Sernatur.

En esto, la demanda ha obligado a incorporar a sus estándares tradicionales de calidad, atributos de tipo cualitativos, tales como la calidad del servicio prestado, la diversificación de estos, el prestigio de los insumos con que se opera (marca), entre otros. Ello no quiere decir que se ha impuesto el "lujo" como indicador de calidad, muy por el contrario, es la capacidad de satisfacer las expectativas de los usuarios, las que cada vez más están ligadas al trato personalizado, es decir, la relación persona - persona que se establece entre las partes.

B. Dimensión Actual y Futura del sector de turismo vitivinícola

a) Estructura Productiva Regional

Actualmente existen 96 viñas que participan en Rutas del Vino, esto evidencia una mayor preocupación al momento de diseñar e implementar programas turísticos al interior de las viñas, cuyos circuitos turísticos son atractivos, puesto que muchos están orientados a posicionar el concepto de la viña y las marcas de sus productos.

Otra tendencia que se observa en cuanto al producto enoturístico es la aparición de centros enoturísticos integrales, los que corresponden a establecimientos con restaurantes, casas de huéspedes u hoteles, y otras infraestructuras. En la actualidad el 15% de las viñas posee restaurantes, y el 11% habilitó al interior de sus predios casas de huéspedes u hoteles boutique (Grand Cru Consultores 2006). Por ende, los empresarios de viñas también han comenzado a invertir en turismo más allá de las inversiones en infraestructura y procesos productivos que siempre han dominado en esta industria. El caso del empresario Carlos Cardoen - con larga trayectoria en el negocio vitivinícola - es emblemático ya que desarrolló todo un concepto turístico en la ciudad de Santa Cruz, en el valle de Colchagua. Dicha Ruta contiene viñedos gestionados por empresarios de viñas europeos y norteamericanos, un hotel cinco estrellas, un museo antropológico, un teleférico y un observatorio astronómico. Todo contribuye a complementar las actividades

del visitante tanto en variedad como con entretenimiento, llegando al lugar en un tren de principios del siglo pasado con personajes vestidos con trajes de la época.

En promedio, las 96 bodegas chilenas recibieron 237.000 visitas durante el año 2005, cobra una tarifa promedio ponderada de $5.063 (U$S 8,50) por persona y recauda U$S 2 millones (Grand Cru 2006). A esto se debe agregan los U$S 1,7 millones en concepto por venta de vino a estos visitantes (Grand Cru 2006). Esto es un modesto comienzo comparado con los logros de las Rutas del Vino en Alemania y en Australia que reciben 4 millones de visitantes en viñas y obtienen US $200 millones anuales en esta actividad (Carlen 2004).

Las rutas del vino comenzaron a aparecer en 1990, como un intento para aumentar las ventas en la viña mientras intentaban estabilizar y diversificar sus ingresos. A pesar de los esfuerzos públicos y privados, varios intentos, tanto locales y regionales, no fructificaron. Sobre la partida en falso inicial, resurgieron en la presente década con nuevos bríos y con enfoques más focalizados sobre el visitante a la viña que en el comprador de vinos. Así, las Rutas del Vino han logrado despegar después de una década de búsqueda de su identidad y su vínculo entre el negocio del vino y del turismo.

Los pioneros en Chile fueron las viñas "boutiques" en las cuales es más evidente el vínculo entre localidad, producción de uva, procesamiento del vino y desarrollo del "terroir", oficializado con el Sistema Nacional de Denominación de Origen (DO), administrado por el Servicio Agrícola Ganadero (SAG.). No obstante, las grandes viñas también se han adherido gradualmente al turismo del vino, aunque en ellas es difícil y compleja la aplicación del terroir. Estas corporaciones en vez de desarrollar el "terroir" o denominación de origen de los franceses vinculando la localidad de producción de la uva con su procesamiento y vinificación, utilizan un enfoque llamado "High Tech" en Chile, y que se basa en la aplicación de alta tecnología para producir vinos de calidad. En este sentido, cobra fuerza la observación de los procesos de ensamblaje (mezcla de vinos de diferentes variedades) sumado a la severa aplicación de control de calidad durante todos los procesos de fabricación del vino: producción de uva, vendimia, fermentación, envasado y almacenaje.

Por otro lado, la base de este turismo, se centra en la producción de vides, cuya superficie ha crecido exponencialmente durante la última década, obteniendo, según censo 2007, una superficie nacional de 81.844 há.

En ello, la Sexta Región, a pesar de ser la tercera, en términos de superficie plantada con vides para vinificación (12.642 há), su producción alcanza al 32%, superada por la región del Maule, donde se encuentra el 48% de la vinificación.

En este desempeño, el valle de Colchagua, por sus características edafoclimáticas, ha tenido un rol preponderante con un explosivo crecimiento en la superficie plantada de vides viníferas, lo cual se demuestra con el aumento observado en siete años esta superficie se distribuye en 933 propiedades.

De las comunas que integran el Valle de Colchagua, las que representan una mayor superficie para la producción de vino son: Peralillo, Palmilla, Santa Cruz, Marchigue y Nancagua, que en conjunto reúnen el 67,2% de la superficie total del valle y al 58,9% del total de propiedades. La gran mayoría de la superficie destinada a la producción de vinos se corresponde con la modalidad, denominación de origen, (DO), lo que sería indicativo del grado de especialización de los productores y del potencial comercial del producto apuntando a mercados de vinos superiores. Así, en términos de la calidad del producto vino, el Valle de Colchagua describe una situación inmejorable. Dan prueba de ello el importante número de medallas que han obtenido sus caldos, así como la designación como el Mejor Valle Vinícola del Mundo 2005, por la revista americana Wine Enthusiast. Por su parte, el Valle de Cachapoal, concentra su producción en las comunas de Requinoa, siendo ésta la más importante, con 78 propiedades y posteriormente, Rancagua, Rengo y San Vicente, en términos del mayor número de propiedades existentes, pero también Peumo en relación con la superficie plantada. En este valle, existe una mayor presencia de superficie con cepas tintas, constituyendo el 89,3% de la superficie total de la provincia, correspondiendo el restante 10,7% a cepajes blancos.

El inicio de las Ruta del Vino en Chile ha sido difícil. Después de los esfuerzos constantes y persistentes de pioneros como la Viña Miguel Torres en Curicó, quien desde hace dos décadas abrió las bodegas y restaurante para visitas guiadas, promovió activamente la Fiesta del Vino de Curicó. Además, varios PROFOS o proyecto de fomento subsidiados por el gobierno a través de CORFO no sobrevivieron. Sin embargo, hay casos muy exitosos como la Ruta del Vino del Valle de Colchagua, primer circuito turístico corporativo del vino creado en 1996 en Chile, y que obtuvo el reconocimiento Wine Star Wine Region of the Year Award en el año 2005, otorgado por la revista estadounidense Wine Enthusiast. Dicha distinción la consagra como la mejor región vitivinícola del mundo de ese año, compitiendo con regiones como Champagne y Burdeos en Francia, Priorato en España y Santa Bárbara en Estados Unidos de América (Sernatur 2005 www.sernatur.cl).

La Corporación de Promoción Turística y Sernatur informaron recientemente sobre los resultados de un Catastro Nacional de Enoturismo. Por ejemplo, las motivaciones de los vitivinicultores a participar en turismo del vino en Chile representan el 80% de las viñas con el propósito de promocionar su marca. Un 10% de los establecimientos lo hicieron para vender vinos en forma directa, mientras que el 3% para promocionar la Denominación de Origen.

b) Flujos de Enoturistas

De los 2,1 millones de extranjeros que llegaron a Chile en 2005, el 8% visitó algunas de las 96 viñas abiertas al turismo (Garzón 2006). La mayor parte de estas 237.225 visitas se concentraron en el Valle del Maipo (49%), seguido por Casablanca (21%) y Colchagua (14%) (Grand Cru 2006). Estas estadísticas confirman que el actual comportamiento de los flujos de turistas del vino hacia las regiones vitivinícolas está determinado por la cercanía a los nichos de mercado y/o redes de distribución. El 67% de los visitantes fueron de origen extranjero, principalmente de los EEUU, Brasil, Inglaterra, Alemania, España, Francia y Argentina. Se estima que un 75% de los visitantes tiene un bajo nivel de conocimiento sobre el vino, el 23% tienen un conocimiento elevado y sólo el 2% muy elevado. Según lo informado por 29 empresas, entre el 75% y 100% de los visitantes adquiere vinos en la viña. El 62% que compra vinos durante su visita adquiere 1 o 2 botellas, el 35% compra 3 o 4 botellas.

En cuanto a la estacionalidad, es durante la época estival y comienzo de otoño cuando se concentran los mayores flujos hacia las viñas. En febrero y marzo se concentran el 22% de las visitas. Durante los meses siguientes los flujos decaen; no obstante, en julio se produce una leve alza producto de la llegada de turistas internacionales cuya motivación principal son los centros de ski pero que previo a la visita a los centros invernales recorren las viñas cercanas. Durante los meses de septiembre, octubre y noviembre comienza un alza sostenida de los flujos de turistas a las viñas adaptadas al enoturismo (Grand Cru 2006). Por lo tanto, se puede afirmar que las rutas del vino contribuyen a reducir la estacionalidad del turismo en Chile.

c) Aspectos estratégicos relacionados al enoturismo

Reflexionando sobre dicho proceso, Carlen (2004) formuló un valioso paradigma que intenta vincular evolutivamente la génesis de Rutas de Vino, desde el proceso de producción de vinos hasta la actividad turística (Cuadro 4).

Cuadro 4: Paradigma transformación de viñas en atractivos turísticos

Lineamiento (a)	**INDUSTRIA DEL VINO**	**INDUSTRIA TURÍSTICA**
Foco estratégico	Dirigido a la oferta. Influenciado por: Tendencias globales, factores tecnológicos, producción agrícola y oferta de uva.	Dirigido por la demanda. Influenciado por: Consumo, competencia, efecto de demostración y modas, tendencias demográficas, y otros determinantes de la demanda por vino.
Estrategia de precio	Seguidores en precio. El productor no determina el precio, sino el mercado según volumen ofertado por variedades, o sus mezclas, y determinantes de la demanda, el precio de sustitutos (otras bebidas alcohólicas), etc. **(b).**	Líderes en precio. La industria fija el precio en relación a la naturaleza del producto/ servicio ofrecido; demanda estacional, valor agregado de las experiencias, y valor de la marca. **(c).**
Estrategia de producto	Producto homogéneo. Altos estándares de calidad varietal o sus mezclas, orientados por cambios de largo plazo y producción. Gran capacidad imitativa. A pesar de sus marcas comerciales, pueden ser considerados productos genéricos por el consumidor.	Servicio/producto Heterogéneo. Amplio rango de opciones, rápido desarrollo de nuevos productos, gran diversificación de productos, dinámico desarrollo de marcas comerciales que garantizan calidad, etc.
Indicadores de desempeño	Reducción de costos. Buscan métodos de producción más eficientes, intenso uso de tecnología e innovación y producción para incrementar rendimientos.	Maximización de utilidades. Buscan máximo retorno a través de marketing intensivo, personal diestro, énfasis en renovación antes que en innovación.
Estrategia de creación de riqueza	Crecimiento del capital, del valor de la tierra y de edificaciones, en el largo plazo.	Generación de utilidades y retorno a las inversiones, generan riqueza, en el corto plazo.

El desarrollo de una estrategia de turismo vitivinícola es un proceso complejo, en el sentido de que se trata de un servicio y no de un producto tangible. Por otra parte, el proceso de creación de valor en el turismo vitivinícola es responsabilidad de un conjunto de participantes donde la coordinación, coherencia, sinergias y compromiso de las partes son piezas clave para el éxito de la estrategia (Goodman 2005).

Si se consideran las complejidades y atributos propios de la industria vitivinícola, éstas requieren que la estrategia considere y utilice los factores motivadores específicos que harán una propuesta de valor atractiva para los turistas.

En los procesos de marketing, marketing relacional, el concepto de "Lealtad" es uno de los más relevantes. Los gerentes saben que retener a un cliente fiel implica un sexto del costo de captar a un consumidor de la competencia. El cliente leal, además de satisfecho, recomienda la marca a sus amigos realizando una efectiva publicidad bajo la línea.

En este contexto, se ha detectado que los compradores de vino en Chile consideran como atributo principal -en orden de importancia- los siguientes factores que inciden al momento de comprar vino: precio (31%), marca (25%), calidad (22%), variedad (6%) y otros (16%). "Otros" comprende al envase, la viña, la etiqueta, el valle o zona productora, las ofertas, medallas, año de cosecha y recomendaciones. Los factores de calidad percibidos en las compras de vino en orden de importancia son: la marca (28%), el precio (19%), la viña (16%), la variedad (8%), el valle (8%), las medallas (6%), la etiqueta (5%) (Grand Cru 2006).

"Terroir" es un complemento de la expresión "Appellation d'origin" que apoya el desarrollo de la cultura del vino. Ambos términos son componentes claves de la calidad, tal como lo son sus atributos químicos e incluyen también la práctica francesa en enoturismo. Así, la producción se vincula a experiencias memorables en viñas y bodegas con la esperanza que contribuyesen decisivamente a establecer compromisos con marcas comerciales y con imágenes. De esta manera se lograrían altos niveles de lealtad, manteniéndose las compras incluso si el precio se elevara sustancialmente. En suma, la estrategia del terroir es un esfuerzo para vincular directamente a productores con consumidores, incluso en el contexto de la globalización (Zamora y Bravo 2005).

Esta visión del enoturismo es particularmente relevante en el caso de Chile, ya que el vino chileno comenzó a ser conocido en los mercados extranjeros como un producto barato, y bueno. Entonces, el establecimiento de servicios de turismo rural, con base en la producción de vinos sería la estrategia para romper el paradigma actual de estos exportadores emergentes. También hay que agregar que en varios casos las marcas chilenas que son exitosas en el exterior, son prácticamente desconocidas en el país donde se produce. Dicha situación sería inaudita para las viñas europeas que postulan que la fama del vino debe construirse desde la viña y localidad de origen. Sin embargo, esta situación es el resultado de la focalización por rentabilidad de los esfuerzos comerciales, pero que según los entendidos debe corregirse para pasar a las fases de vino "premium".En efecto, los visitantes actuales detectados por el estudio de Grand Cru indican que sólo un bajo porcentaje de turistas nacionales (33% contra 67% de turistas de origen extranjero) visitan las viñas (Grand Cru 2006).

Una orientación sobre el potencial del mercado nacional la proporcionan Zamora et al. (2006). En una encuesta realizada a 400 personas en ciudades de zonas productoras de vino se encontró que el 59% indicó que no conoce ninguna ruta del vino. Sin embargo, el 80% afirmó que viajaría a alguna de las rutas que se ofrecen en la zona central. Sus intenciones de viaje están motivadas por una amplia variedad de factores tales como culturales (84%), placer (68%), diversión (65%), histórico (65%) y gastronómico (57%). En síntesis, estas cifras revelan que en el segmento del mercado nacional no existe una distribución y promoción eficiente del servicio ruta del vino. Muchos desconocen su existencia, pero una vez informados claramente manifiestan intenciones de vivir esta experiencia. Así las viñas chilenas pueden agregar valor con un turismo del vino que en Francia llega al 23% y en el Valle del Napa en EU a 25% de las ventas de las bodegas (Garzón 2006).

C. Ventaja Comparativa

La Región de O'Higgins es la tercera en importancia en el país en términos de superficie, producción y guarda (alrededor del 35%, en cada caso, del total), como tal, se constituye como una oferta relevante a nivel nacional y mundial. Adicionalmente está el posicionamiento de Chile como exportador de vino, encontrándose actualmente en un 5º lugar a nivel mundial.
Lo anterior entrega una visión alentadora, no obstante, para el análisis de la ventaja comparativa que distingue a la región en la industria turística, y en especial vitivinícola, es necesario referirse a las condiciones que tienen los factores de producción, como recursos naturales, infraestructura; recursos humanos; y el nivel tecnológico e innovación.

Con respectos a los recursos naturales, se establece, según estudio de Cluster realizado por Prochile, que existe una condición privilegiada para la producción vitivinícola. La existencia de dos valles (territorios) con condiciones edafoclimáticas adecuadas que implican una oferta que tiende a la diferenciación de su producto. En este marco, el Valle de Colchagua se constituye como uno de los principales a nivel nacional y mundial. Adicionalmente el vino que, predominantemente, se genera en los valles -especialmente en términos de cepajes y características organolépticas-, corresponde con el tipo de demanda que está creciendo en los principales mercados de destino (vinos con D.O., identificados con un territorio o terroir y diferenciado). Con ello, el fortalecimiento de generación de productos diferenciados y con identidad territorial, colocan al turismo enológico como actividad emergente y que abre posibilidades de promover asociatividad entre empresas de la cadena de valor principal del cluster, entre éstas y los otros actores.

Un punto de debilidad es el tema medioambiental, que aún requiere de mayores y más amplios esfuerzos, que se sumen a iniciativas como el proyecto de "Aguas limpias para Colchagua", promovido por los actores y la CONAMA.

En cuanto a la infraestructura, se aprecia un importante número de viñas con atractivas inversiones, y en lo que se refiere a infraestructura vial, ésta es bastante adecuada, con cercanía a centros de distribución (Puertos y Aeropuerto Santiago), y con modernas carreteras.

Por su parte, el recurso humano y la mano de obra, son escasos, con lo cual advierte la importancia de retener y especializar al capital humano en la región. En el mismo sentido, la estrategia de dirección de las empresas del sector vitivinícola tiene una vasta experiencia, adquirida con el desarrollo de esta industria, y por iniciativas como la Ruta del Vino, la Fiesta de la Vendimia y el Tren del Vino, que comienzan a perfilarse como una visión conjunta de estrategias comunes.

En lo que se refiere al nivel tecnológico e innovación se establece en el mismo estudio, que existen grandes avances, en la industria vitivinícola nacional y, especialmente, la que se desarrolla en el Valle de Colchagua. Algunos ejemplos, que se describen como las rutas más innovadoras, y notables, actualmente en operación, corresponden a la de las cercanías de Requínoa, Chateau Los Boldos, que con su construcción de campo recuerda a las bodegas de antaño y es un lugar donde la tecnología y la modernidad se mezclan con la tradición (www.chateaulosboldos.com).

Cinco kilómetros hacia la Cordillera de los Andes desde el kilómetro 124 de la Ruta Panamericana, la Hacienda Los Lingues tiene infinitos rincones para descubrir. Se encuentra en el Valle de Colchagua y dista 125 kilómetros de la ciudad de Santiago de Chile, manteniendo el aire Colonial a pesar de las comodidades modernas disponibles. Cuenta con 18 habitaciones, una capilla construida en 1650, un comedor principal, diversos salones con decoración de época e incluso la cava de vinos; además de una muestra de gastronomía regional (www.haciendaloslingues.cl). También en el Valle de Colchagua, Casa Silva ofrece visitas a la bodega y viñedos durante todo el año y cuenta con hotel y restaurante en el Fundo Angostura de San Fernando. Antiguas instalaciones y una cava subterránea como laberinto, le dan un atractivo especial (www.casasilva.cl).

Por último, en el contexto del Turismo Vitivinícola, la institucionalidad, las relaciones público-privadas que se han desarrollado parcialmente, generan un punto de partida para el emprendimiento con instituciones de fomento y apoyo público por un lado, y también instancias de gobierno regional y local, donde se destaca las municipalidades.

D. Estrategia Regional

La Estrategia de Desarrollo de la VI Región, se ha pronunciado en relación a buscar avanzar en el desarrollo regional, teniendo como eje principal al ser humano y respeto a la naturaleza. Busca promover un estilo de vida familiar acorde con el paisaje y la cultura a través del ordenamiento urbano y territorial, así como promover la igualdad de oportunidades de las personas y el desarrollo equilibrado del territorio.

En lo económico, busca promover el desarrollo de la actividad económica sustentable y generar condiciones para que las actividades económicas alcancen niveles de alta competitividad. En lo social, busca crear las condiciones básicas que permitan a los grupos vulnerables integrarse y participar en igualdad de condiciones en la sociedad.

Lineamientos

- Desarrollo territorial. En este aspecto busca, entre otras cosas, planificar la urbanización regional, considerando la dotación de servicios básicos de agua, energía y alcantarillado en las comunas de mayor atraso relativo.

- Desarrollo económico. Espera diseñar una política medioambiental regional, que tenga en cuenta la vocación productiva regional y sus perspectivas, y sea concordante con la política nacional en la materia y optimizar la labor de las oficinas públicas en relación con los trámites que realizan los agentes económicos vinculados con la actividad productiva.

- Desarrollo social. A través de este lineamiento estratégico espera promover la cultura y la recreación a nivel masivo, contemplando para ello el uso de los espacios públicos existentes.

En este contexto, el Sector Turismo en la Región de O´Higgins, basa su desarrollo en los recursos naturales y culturales, pilares de su identidad. Para su sustento se requiere preservar los recursos existentes, y desarrollar procesos de investigación, análisis y planificación que permitan orientar el desarrollo del sector.

Así, la Provincia de Colchagua, gracias al esfuerzo público y privado desarrollado en la década de los 90, la actividad turística se ha desarrollo entorno a la industria del vino (enoturismo o turismo enológico). Destaca la ampliación y diversificación en la dotación de servicios, caracterizados por su alta calidad, orientados especialmente a turistas extranjeros. Y el esfuerzo se centrará en expandir el desarrollo a las Comunas que conforman el Valle, promoviendo el aumento de las alternativas de Programas y Circuitos que ponen en valor el patrimonio cultural y costumbrista que lo caracterizan.

La Provincia de Cachapoal consolidará su desarrollo turístico en base al agroturismo, ecoturismo y turismo de montaña, que combinan con la oferta de termas, nieve, Reserva Nacional y la Mina El Teniente y Sewell (futuro Patrimonio de la Humanidad), que se posiciona a nivel nacional e internacional. Por su parte, Rancagua potencia su rol de Capital Regional en torno a su vocación histórico - cultural y debe constituirse en un centro distribuidor de flujos para los diversos circuitos turísticos que se desarrollarán en las comunas vecinas.

Este desarrollo está siendo apoyado e incrementado por la instalación del casino de juegos que permitirán el mejoramiento de la oferta de servicios turísticos de la región. En esta misma perspectiva, la generación de conciencia y asociatividad de los diferentes actores relacionados con la actividad, permitirán mejorar la calidad de los servicios turísticos de la región.

Los desafíos propuestos para el año 2010 para esta área son:

- Poner en funcionamiento la Agencia Regional de Desarrollo Productivo, a objeto de abordar en forma íntegra la coordinación de las acciones que los distintos organismos públicos realizan en esta área.

- Incrementar en el período 2007 – 2010 en un 100% la cobertura sectorial anual del sistema de financiamiento denominado Capital Semilla, orientado a apoyar las iniciativas de la micro y pequeña empresa, ampliando la cobertura regional de este instrumento.

- Incorporar a las universidades regionales al proceso de postulación de iniciativas para generar investigaciones aplicadas al desarrollo productivo regional en sus distintos ámbitos, haciendo uso de las diferentes fuentes de financiamiento disponibles tales como: FONDECYT, FONDEF, FIA y otros. Postulaciones a este tipo de financiamiento, a partir del año 2007.

- Implementar un sistema normativo para velar por la calidad de los servicios turísticos, en particular lo referido a alojamiento, guías de turismo y turismo aventura. En aplicación desde el año 2008.

- Contribuir al mejoramiento de los niveles de competencia del recurso humano, en especial el que se desempeña en las pequeñas y medianas empresas productivas y de servicios. Se deberá poner especial atención a la capacitación de la fuerza de trabajo femenina, incorporando al menos un 25% a los planes habituales de capacitación desde el año 2006.

- Incrementar en un 50% el flujo de turistas a la región en la baja temporada, impulsando el desarrollo del turismo social, en particular a grupos tales como tercera edad, jóvenes, trabajadores, etc. Plazo año 2008.

- Implementar programas de mejoramiento de las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de mujeres en cinco comunas de la región, al año 2010.

- Impulsar la creación de un poder de compra para la pequeña minería artesanal. Plazo: año 2007.

E. Problemática Capital Humano y Productividad

Como en la mayor parte de las iniciativas turísticas, el éxito de la acción está muy relacionado con la calidad del servicio, manifestada a través del personal de contacto, por ende es fundamental que en las viñas, este personal cuente con alguna preparación específica sobre el mundo del vino para poder responder a las consultas de los visitantes, además de la obvia comunicación en idiomas comunes.

Por el contrario, la práctica habitual en algunas rutas, es destinar el personal de oficina y de bodegas a atender al público visitante, sin un cuidadoso programa de capacitación, motivación y control, según apreciación del diagnóstico realizado por Grand Cru, 2006. Esta situación, puede provocar una fuerte insatisfacción entre los visitantes quienes afectan el marketing relacional, no recomendando la experiencia, lo cual incide directamente en la productividad. Un servicio eficaz de información al viajero puede servir para responder preguntas específicas, creando un vínculo de relación perdurable con el visitante una vez que haya abandonado la bodega, lo que puede servir para fidelizar a ese posible cliente (Pastor 2006).

En cuanto al grado de satisfacción de los visitantes de las rutas del vino, éste se encuentra en indirecta relación con los conocimientos que cuentan sobre este producto. Quedarán más satisfechas las personas con bajo conocimiento. No ocurre así con los visitantes que son avezados conocedores, quiénes siempre esperan más de la visita y "todo se lo saben" de antemano. Esto debería ser preocupante dado que los expertos, reconocidos en sus comunidades como tales, cuando regresen sólo tendrán recuerdos débiles o más bien mediocres de las rutas del vino chilenas. En todo caso y reflexionando sobre el tema se podría considerar que fueron atraídos erróneamente hacia una experiencia, para la cual la administración de la ruta no estaba preparada.

La gran discusión actual es sobre la identificación del mercado meta para las rutas del vino. Ni la infraestructura, organización o personal están listos para recibir a grandes flujos de catadores profesionales ni a los expertos en vino. Por lo tanto, la alternativa es recurrir inicialmente al segmento de visitantes menos exigentes y menos conocedores del vino. Aquí el mercado nacional y aquellos provenientes de países vecinos parecen prioritarios. Se estaría entonces frente a un caso de polarización evolutiva en el desarrollo empresarial.

Las viñas, parte por su origen y el de sus ejecutivos, han debido resolver enormes problemas productivos y tecnológicos. Después de los planteles varietales, las mayores inversiones se han realizado en cubas de acero inoxidable de doble pared para controlar las condiciones de temperatura en que se realiza la fermentación del mosto. Barriles de madera (por ejemplo de roble americano) para el envejecimiento, salas de envasado, bodegas de guarda entre otros han sido otros componentes naturales de las fuertes inversiones en este negocio.

Las políticas comerciales apuntan hacia las exportaciones: mientras a más países se vende, mejor. Esto evidencia una superficial gestión comercial en los mercados finales, ya que no se profundiza en el desarrollo de canales propios para llegar a nichos mejores del mercado. Así, el negocio de los vinos es de los transportistas y de los traders, antes que de las viñas. Las marcas de los vinos chilenos proliferan en un amplio rango de países pero son irrelevantes para el consumidor, prevaleciendo el país de origen y/o los premios distintivos para los expertos. No obstante, la mayoría se guía por el precio.

Por el contrario, como lo sugiere Carlen (2004), el negocio turístico exitoso se ha desarrollado focalizándose principalmente en la satisfacción de las necesidades del visitante. Este es el enfoque de marketing propalado por Kotler en sus numerosos textos de la disciplina y respaldado por un cúmulo de investigaciones en este tema, por ejemplo Ulwick (2002); Lawrence (2000); Kotler y Armostrong et al (2004).

Del mismo modo, se ha detectado una dicotomía de propósitos de las viñas para participar en estas actividades. Grand Cru Consultores (2006) detectó que el enoturismo es un medio para posicionar sus vinos para el 54%; pero es un negocio por si mismo para el 46%. También Grand Cru constató que el 56% de las viñas están con un nivel medio de satisfacción con el negocio enoturístico (Grand Cru 2006). Este hecho revela la presencia de una importante brecha entre expectativas de los empresarios y logros de las rutas del vino.

Esta visión, se traspasa a toda la cadena del valor de la industria turística instalada en la región de O´Higgins, consideración relevante, que para los servicios turísticos tiene el carácter de paradigma, es la alta proporción de los recursos humanos que intervienen en el proceso productivo. Estableciéndose la tendencia del aumento de tal proporción a mayor especialización del servicio, es decir, el aumento del grado de satisfacción turística, está fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones.

En efecto, se puede afirmar entonces, que la empresa turística se caracteriza por la importancia de la personalización del servicio; es decir, la relación persona/persona, siendo la eficiencia en el ámbito funcional y empatía en el ámbito relacional, elementos claves en la mejora de calidad de los servicios turísticos.
Por ende, la competencia técnica de los cuadros profesionales y operativos de la industria turística, es una ventaja competitiva de primer orden. Esto implica diseñar un programa de gestión de recursos humanos, cuyos objetivos son:

- Orientar de mejor forma la formación y capacitación los profesionales del turismo; de tal manera de acortar la brecha existente entre los "productos" ofrecidos por los centros de formación y/o capacitación y las necesidades reales del sector productivo turístico.

- Estimular un uso más eficiente de los instrumentos destinados a fomentar la capacitación (SENCE u otros) que están siendo subutilizados por la empresa turística nacional.

- Coordinar y focalizar en destinos incorporados a este plan, la implementación de programas de formación y/o capacitación en turismo, que diversos organismos proyectan desarrollar desde sus respectivas perspectivas sectoriales.

Así, de los antecedentes recopilados de la realidad nacional se deriva la necesidad del requerimiento de personal cada vez más especializado, calificado y en constante perfeccionamiento, que aplique las nuevas tecnologías, en todas las tareas que implica la actividad turística, inclusive las menos valoradas, por ejemplo, los servicios en habitaciones y cocina en la perspectiva de entregar un servicio de calidad acorde con la demanda cada vez más exigente de los usuarios de servicios de turismo.

El desafío de desarrollar la actividad turística como una actividad productiva significa en Chile responder prontamente entre otras exigencias a la de interés de este proyecto: la formación de recursos humanos especializados en administración y servicios de turismo asociados directamente a él.

La situación de formación profesional en turismo en Chile son insuficientes, existe un precario desarrollo en esta materia. Por tanto y alineados al diagnóstico de cluster efectuado por Prochile, en lo que se refiere a recursos humanos y Mano de Obra, se advirtieron limitaciones en términos de la existencia de mano de obra calificada en la región. En relación con el área vitivinícola existen aún pocos espacios de formación y capacitación, especialmente para mandos medios y profesionales. Escasez de instancias de calidad para formación y capacitación de recursos humanos orientados al turismo, desde guías turísticos, hasta otros profesionales relacionados con la actividad. Y la falta de utilización de las franquicias tributarias entregadas por el Estado para la capacitación de su personal.

4.2.2. Levantamiento de información claves de los participantes

La caracterización del capital humano y profesional de las empresas, se obtuvo a partir de una entrevista en terreno de todas las participantes en el programa de capital humano para la industria Vitivinícola- Turismo, de COPEVAL. A continuación se señalan la totalidad de los beneficiarios y la característica de su servicio turístico:

Cuadro Nº4.5: Listado Empresas diagnosticadas

Nº	Clasificación	Empresa
1	Restaurante	Café Roma
2	Restaurante	Moneglia
3	Restaurante	Rigoletto
4	Restaurante	Restaurante La Carreta
5	Restaurante	Restaurante Plaza
6	Restaurante	Restaurante Los Maderos
7	Restaurante	Arenpasticaf
8	Restaurante	Restorán La Oficina
9	Restaurante	Restorán El Huaso Marín
10	Restaurante	Hiposs Bar Restaurante
11	Restaurante	La Bonna Pizza Restorán
12	Restaurante	Restorán Viejo Roble
13	Restaurante	Restaurante Pan Pan Vino Vino
14	Restaurante	Restaurante De La Carrera
15	Restaurante	Restaurante El Quincho De Don Lindor
16	Establecimientos De Enoturismo - Viña	Viña Viu Manent – Bottini Y CIA. Ltda.
17	Establecimientos De Enoturismo - Viña	Viña Casa Silva
18	Establecimientos De Enoturismo - Viña	Viña Montes
19	Establecimientos De Enoturismo – Viña	Viña Las Niñas

Nº	Clasificación	Empresa
20	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Mont Grass
21	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Bisquertt
22	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Caliterra
23	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña La Estampa
24	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Santa Emiliana
25	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Los Vascos
26	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Cono Sur
27	Establecimientos de enoturismo - viña	Viña Santa Cruz - Alma Cruz
28	Establecimientos de alojamiento	Hotel Marcano
29	Establecimientos de alojamiento	Tumuñan Lodge 345 Sur Turismo CIA Ltda.
30	Establecimientos de alojamiento	Camping Agroturismo Antukuyen
31	Establecimientos de alojamiento	Cabañas Agroturismo (Eugenio Mancilla)
32	Establecimientos de alojamiento	Servicio De Hospedaje (Oriana Gaete)
33	Establecimientos de alojamiento	Camping Agroecológico (Juan Figueroa)
34	Establecimientos de alojamiento	Valle Ecológico Shangrila
35	Establecimientos de alojamiento	Hacienda El Encanto
36	Agencia de viajes y/o tour operadores	Colchagua Tradicional
37	Agencia de viajes y/o tour operadores	Agencia Claudia Nicoletti
38	Agencia de viajes y/o tour operadores	Turismo Colchagua
39	Agencia de viajes y/o tour operadores	Chilean Voyages (Pascal Guizonnier)
40	Agencia de viajes y/o tour operadores	Ases. Turísticas Technicial Guides
41	Servicios de turismo cultural/patrimonial	Ruta De L Mimbre Lizardo Mella
42	Servicios de turismo cultural/patrimonial	Centro Educativo Caracol
43	Venta de souvenir y artesanía tradicional	Servicios Creativos Ltda.
44	Servicios de artesanía	Vitreart
45	Servicios de artesanía	Agro-Veterinaria Manke Ltda
46	Servicios de artesanía	Madera – Fierro Sergio Meza L.(Ksa Rustik)
47	Servicios de artesanía	Adriana Gajardo López
48	Servicios de artesanía	Carmen Troncoso
49	Servicios de artesanía	Raíces Huicanas - Palmilla
50	Otros servicios	Centro Estética Spa Campestre
51	Otros servicios	Nuestras Raíces –Servicios Gastronómicos

La revisión de las empresas asociadas al proyecto, y las visitas a terreno efectuadas, validaron el siguiente diagrama de flujo, para cada una de la clasificación de los servicios turísticos:

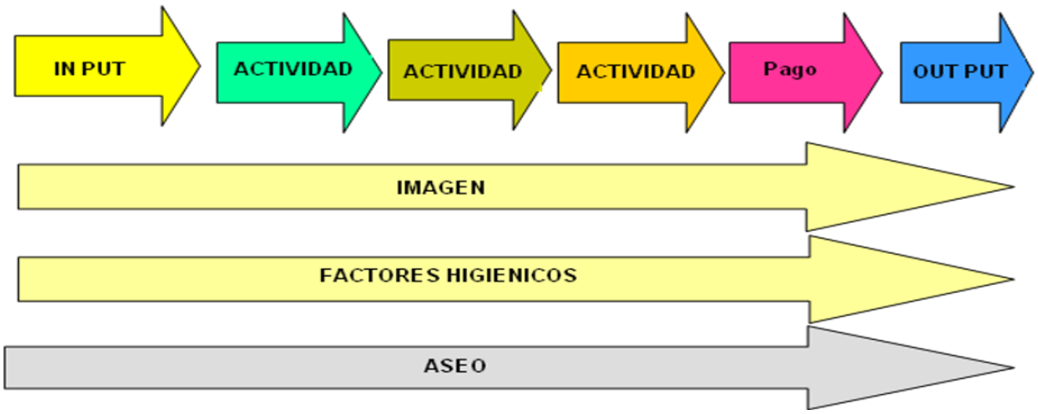


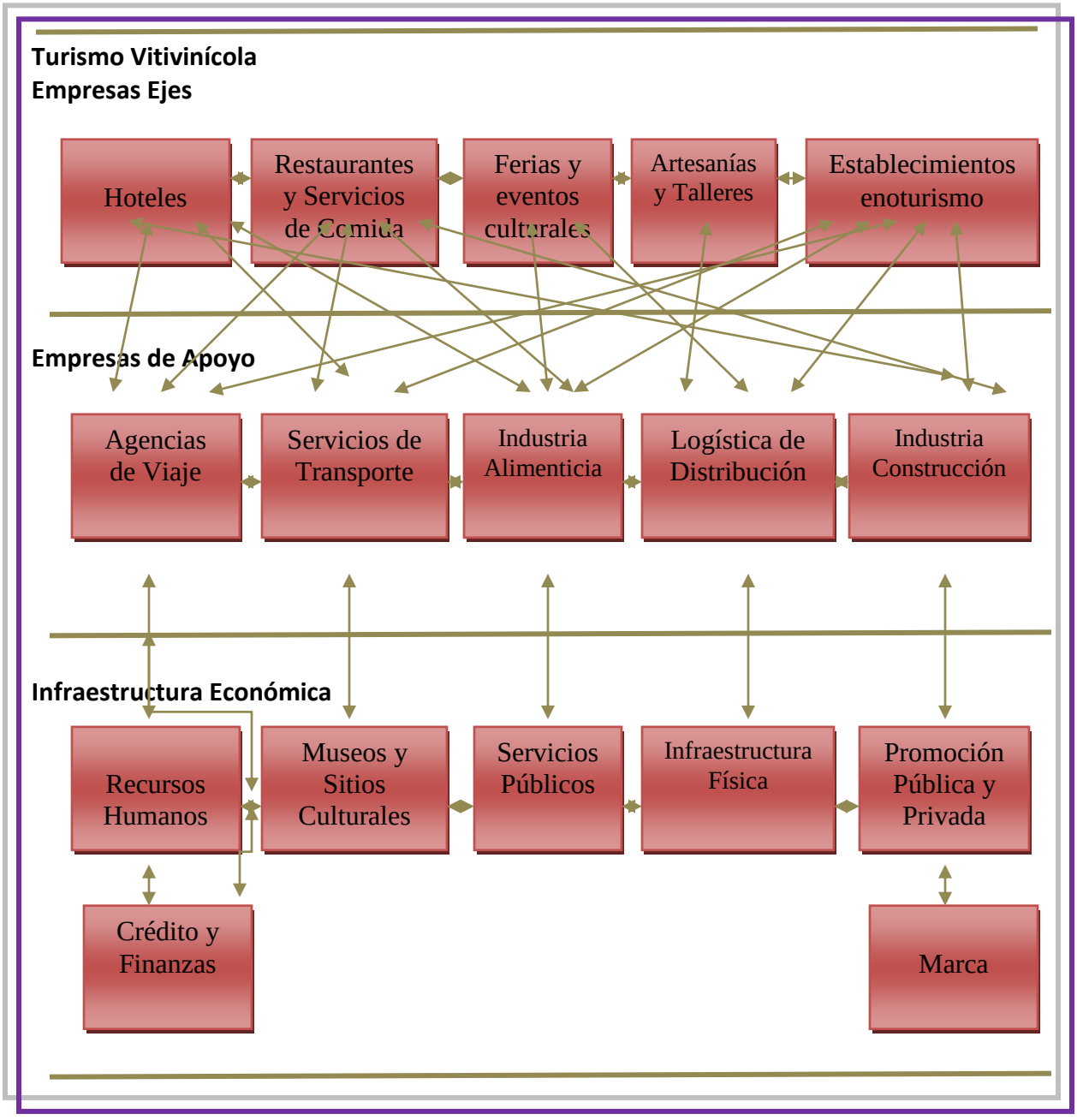
Figura Nº 4.4: Diagrama de Flujo

De esta forma, se pueden visualizar diferentes eslabones de la cadena del valor de la industria del turismo, donde las actividades primarias fueron seleccionadas por el cierto grado de importancia en la construcción de la ventaja competitiva de la empresa, así se identificaron las categorías de captación, producción, entrada, recepción, reserva, registro, alojamiento, atención, ubicación, venta, prestación, pago, salida. Las actividades primarias son categorías genéricas, divisibles en varias actividades distintas, dependiendo del servicio turístico expuesto y la estrategia común visualizada en cada visita.

Del mismo modo, las actividades de apoyo, implicada en la competencia de las empresas, se dividen en tres categorías genéricas, como se muestra en la figura, siendo al igual que las actividades primarias, actividades de valor divisibles según la especificidad del servicio turístico. Así las actividades de apoyo, transversales a las categorías primarias, se expresan en imagen, factores higiénicos, y aseo.

Dado los diferentes niveles al interior de la industria turística, de las empresas incluidas en este estudio; éstos se visualizan de manera global en los componentes que generan el cluster de turismo, el cuadro siguiente, entrega los elementos principales de este cluster, los cuales definen las empresas ejes y de apoyo, división que ordena, el desarrollo de la caracterización de los beneficiarios.

Cuadro Nº4.6: Cluster. Turismo Vitivinícola.



De este modo, el proyecto considera beneficiarios en cada uno de los niveles presentados en la figura anterior, cuyas características se señalan a continuación:

A. Empresas Ejes

○ Establecimientos Enoturismo

En el proyecto participan 12 empresas, que corresponden a viñas, que ofrecen este servicio. Estas empresas pertenecen a la categoría de pymes, cuyas ventas no superan los $50.000.000 anuales en su totalidad; dado que, la mayoría de estas empresas tienen varias razones sociales, separando las operaciones de la viña, a la específica de los tour, hotel, restaurante u otro.

Estas empresas atienden todo el año, siendo el período de septiembre a mayo, el que ocupa más del 80% de su capacidad, llegando en la temporada estival a su máxima capacidad, en la cual superan las 40 visitas diarias de turistas. En este punto cabe enfatizar los diferentes servicios que entregan estas empresas, en las que se encuentra:

- Zona de Tienda
- Zona de Degustación
- Zona de aire libre, con picnic, sendero de trekking, sendero de mountain bike, kayak, y cabalgatas.
- Zona de Restaurante, observado sólo en algunas. Este punto ha sido analizado junto a las otras empresas que prestan servicios de comida.

La mayoría de su personal no supera las 3 personas, en las que se encuentra un Guía turístico, un ayudante y un encargado de tienda.

El diagrama de flujo se define a través de la figura a continuación:

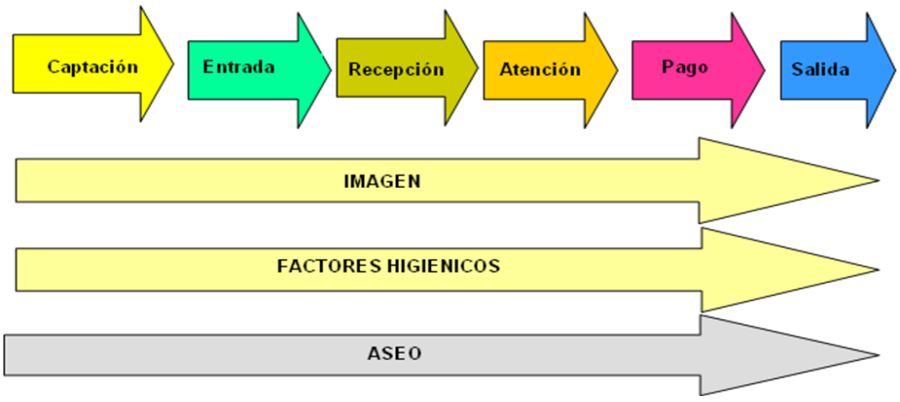


Figura Nº4. 5: Diagrama de Flujo Enoturismo

Así dentro de la cadena de valor del servicio de tour enológico, se aprecia una parte directa, relacionada con la atención directa al cliente y una parte indirecta que se consideran los puntos transversales a estas empresas:

Directa

- Captación: Referido a captación de clientes, a través de dos medios, uno intermediario, como Agencia de Viaje y/o Ruta del Vino, en donde se reserva y registra al visitante, realizando un programa a medida del cliente; y el otro directo, según capacidad del establecimiento.

- Entrada: Introducción del programa establecido, además del registro del visitante.

- Recepción: Presentación de la viña, historia y formación, aspectos culturales, servicios entregados en el tour, servicios adicionales, duración de la visita, otros.

- Atención: Ejecución del tour, visitas a instalaciones y degustación final. Además de introducción a sala de venta, tienda de souvenir, zona de áreas libres, zona de restaurante.

- Pago del servicio: Este se efectúa cuando corresponde, puesto que si se trata de la contratación de intermediarios, éstos se facturan mensualmente, según registro de las visitas realizadas.

- Salida: Saludo final. En algunos casos, se aprecia un libro de recomendaciones y sugerencias, lo que indica mayor preocupación por mejorar el servicio, a través de la retroalimentación del cliente.

Indirecta

- Imagen: Referida a aquellos elementos como marca, colores corporativos, diseño, entre otros, cuya combinación de éstos, identifican al servicio ofrecido y los diferencia de la competencia.

- Factores higiénicos: Asientos, climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.

- Aseo y orden: Aspecto fundamental, según la apreciación de los empresarios, puesto que refleja parte de la cultura de la organización.

Su organización es simple, dado el número reducido de personas que laboran en este tipo de empresas, por lo cual cada uno es encargado de una zona, según la descripción anterior, y un Gerente General, que divide sus obligaciones en lo propio del tour, y a su vez en el área de alojamiento, área de servicio de comidas y área de producción, en el caso de ser enólogo; de las empresas asociadas a ésta. El cargo de Administrador lo asume el Gerente de Turismo, o un Encargado de Administración, el cual existe sólo una de las empresas visitadas. En la siguiente figura se observa el organigrama señalado por la mayoría de las empresas encuestadas:

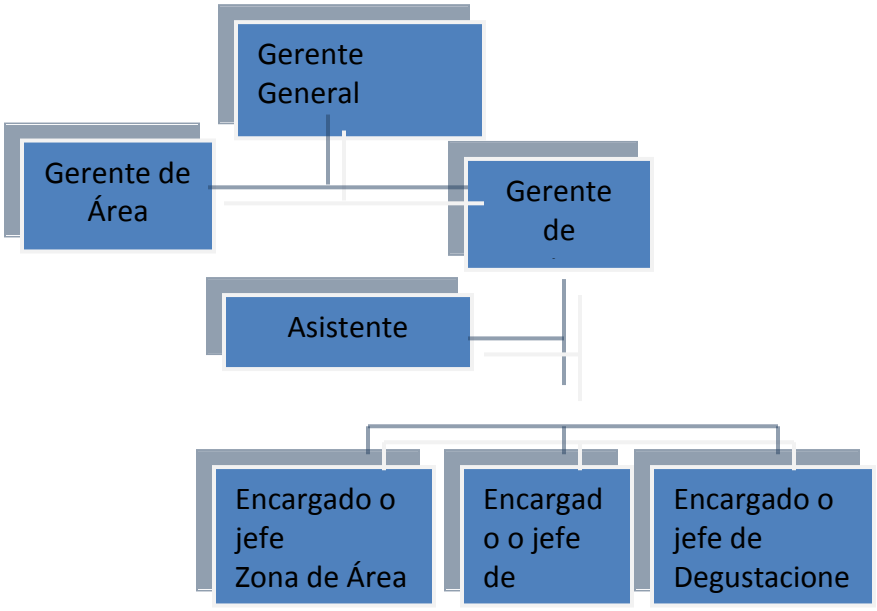


Figura Nº4. 6: Organigrama. Enoturismo.

Las diferencias del organigrama observadas en terreno se refieren a empresas, donde el encargado de turismo, realiza diversas funciones como la venta nacional de la viña, y como fue mencionado el Gerente General atiende el área de producción, cuando es enólogo, u otras empresas directamente relacionadas con el tour como el servicio de comida y alojamiento.

- **Hoteles, Residenciales, Camping, Lodge.**

Ocho empresas corresponden a esta categoría, todas son empresas pymes, cuyos rangos de ventas no superan los 400 millones de pesos al año. En la mayoría, su personal lo componen 3 a 10 personas, los que en general poseen conocimientos básicos de turismo.

El diagrama de flujo se define a través de la figura a continuación:

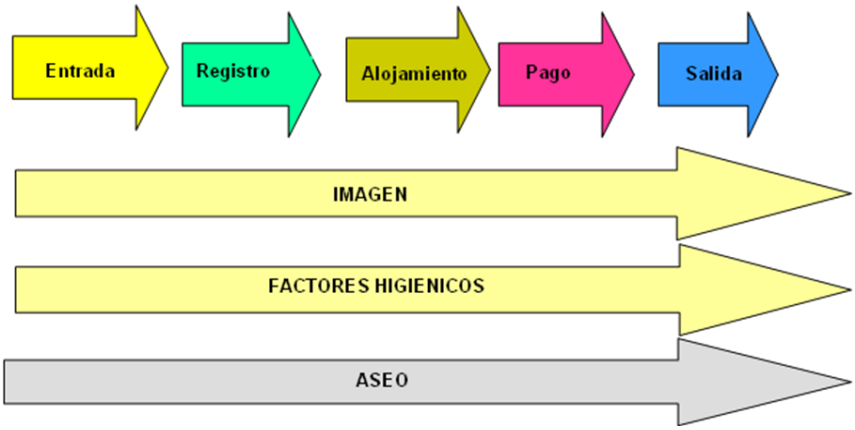


Figura Nº 4.7: Diagrama de Flujo. Hoteles, Residenciales, Lodge.

Esta cadena se descompone de una parte directa, relacionada con la atención directa al cliente, donde se desprenden cinco puntos y una parte indirecta que considera tres puntos claves:

Directa

- Entrada: Referido a recepción y reserva en casos que se efectúa con intermediario, y en temporada alta.
- Registro: En este eslabón se establece el "check in", a través de la identificación del cliente y sus datos principales, en la generalidad de los hoteles, se solicita un medio de crédito para abrir la cuenta, como por ejemplo, tarjeta de crédito, en la cual se incluyen todos los gastos incurridos en el establecimiento.
- Alojamiento: Corresponde a la prestación del servicio, propiamente tal, incluye servicios complementarios.
- Pago: El pago del servicio y el cierre de la cuenta y registro de la habitación. "Check out".
- Salida.

Indirecta

- Imagen del local: referido a aquellos elementos que permiten el posicionamiento de la empresa en el mercado y su sello personal.
- Factores higiénicos: Climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.
- Aseo y orden del local: Factor básico en la generalidad de las empresas. Específicamente en el camping, se realiza el reciclaje de elementos como vidrio, plástico y materia orgánica.

Su organización se basa en dos áreas principales: Alojamiento y Servicio de Comidas. Las dos están asistidas por la recepción. La primera área está compuesta por mucamas y aseo; y la segunda, tiene un sector de cocina, que en algunos casos se cuenta con un Chef a cargo, junto con cocineros distribuidos en cuarto frío, cuarto caliente y pastelero; en el sector de comedores, se encuentran un jefe de comedor o capitán, que es generalmente, la persona con más experiencia, y los garzones. Además, se cuenta con el cajero o recepcionista, quién se hace cargo del pago de cuentas. En algunos casos existe una tercera área, la que se dedica a la mantención para jardines y aseo en general.

Las tres áreas son encabezadas por un Gerente General, quién lidera las operaciones del local. En la siguiente figura se observa el organigrama señalado por la mayoría de las empresas encuestadas:

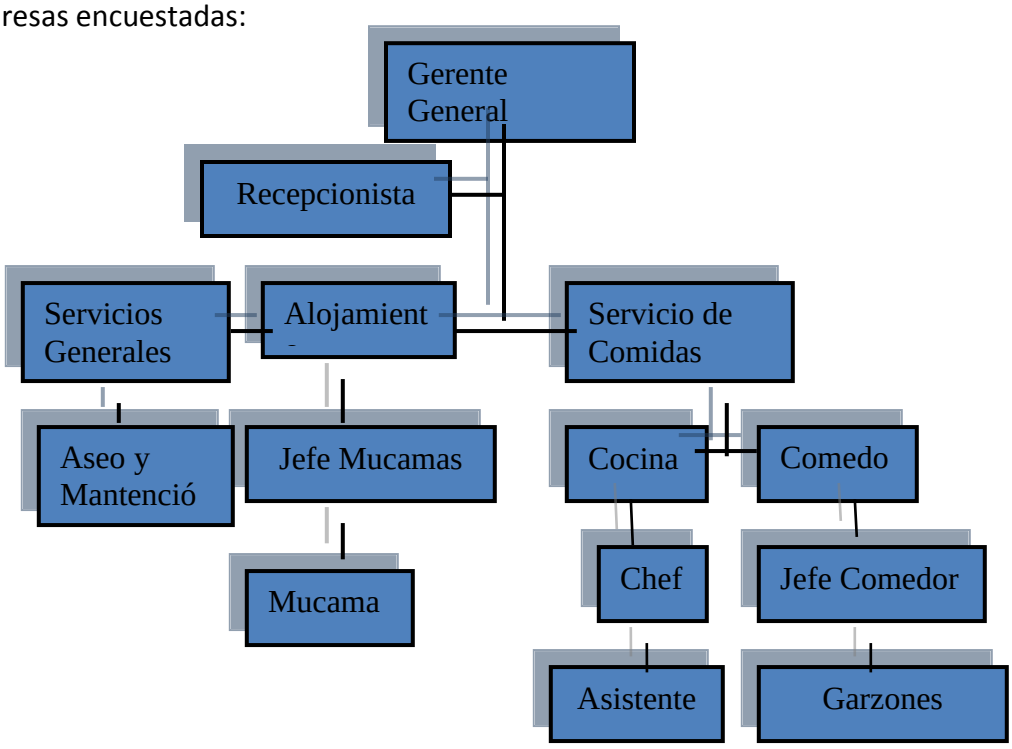


Figura Nº 4.8: Organigrama. Hoteles, Residenciales, Lodge.

Las diferencias del organigrama observadas en terreno se refieren a una empresa, cuya categoría corresponde a un Lodge, donde su particularidad es la que el propio dueño, ejerce las diferentes funciones, con sólo dos ayudantes, quienes se encargan del aseo y mantención de jardines. De la misma forma, en las empresas que establecen servicios de Camping, sólo se encargan del aseo y mantención; y no poseen servicios de comida, sino sólo un pequeño almacén para la venta de víveres básicos.

En el cuadro se establece cada uno de los cargos, según categorías de empresas beneficiarias:

Cuadro Nº 4.7: Cargos para las diferentes categorías de empresas.

Empresas	**Gerencia**	**Administrador**	**Recepcionista**	**Cocina**			**Servicio de Comida**	
				Chef	Asist.	Cocineros	Jefe	Garzón
Hotel	X	X	X	X	X	X	X	X
Residencial		X			X	X		
Lodge	X		X		X			
Camping		X						

- **Restaurantes y Servicios de Comida**

Corresponde a 15 empresas del proyecto. Todas categoría pymes, cuyas ventas en un 90% no superan los $50.000.000 anuales en su totalidad y el 10% de éstas sus ventas tiene tope de 400 millones de pesos anuales.

Si bien, estas empresas atienden todo el año, es sólo en el período de diciembre a marzo, que ocupa más del 90% de su capacidad, llegando a funcionar algunos días al 100% de su capacidad. La capacidad promedio de estas empresas es de 26 mesas, por lo cual pueden tener acceso a sus instalaciones aproximadamente 110 personas en promedio, siendo el mínimo 60 y el máximo 160 clientes.

En cuanto a su personal, en promedio corresponde a 7 personas, sin embargo, en algunos casos, en temporada alta, pueden llagar a trabajar 15 personas.

A continuación se presenta, el diagrama de flujo característico en estas empresas de restaurante y servicio de comida:

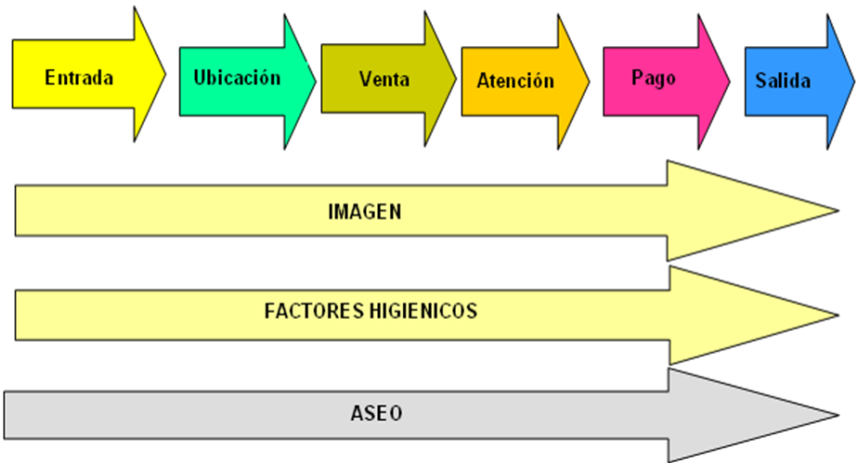


Figura Nº4.9: Diagrama de Flujo. Restaurantes y Servicios de Comida.

Así, para brindar un servicio de calidad, la cadena de valor del servicio, se descompone de una parte directa, relacionada con la atención directa al cliente donde se destacan seis puntos y una parte indirecta transversal con tres puntos claves:

Directa

- Entrada y recepción: Referida a la bienvenida al establecimiento, y la confirmación en caso de reservas anticipadas. Principalmente cuando se trata de grupos de más de 7 personas, y menú especiales.
- Ubicación en la mesa: Acorde a la cantidad de personas ingresadas, la reserva efectuada, y por cierto la atención cercana cuando corresponde a un cliente habitual.
- Venta y toma de pedido: Eslabón prioritario para especificar las diferencias del menú y las características que definen al restaurante.
- Atención directa del pedido: Principal elemento de la cadena, en la cual se visualiza la calidad del servicio, englobadas en imagen, higiene, rapidez y precio.
- Pago del servicio. Efectuado por diferentes medios, según política de cada empresa, y acorde a la entrega del pedido del garzón.
- Salida

Indirecta

- Imagen local: Referido a una serie de elementos, en donde se destaca la marca, diseño y ambiente propio, acorde al menú presentado; incluso en algunos se observa uniforme adecuado al posicionamiento establecido.
- Factores higiénicos: Asientos, climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.

- Aseo y orden del local, uno de los componentes críticos en este tipo de empresas, y que constituye parte fundamental de la calidad del servicio.

Su organización se basa en dos áreas principales: Cocina y Comedor. La primera la compone un Jefe de cocina y está dividida por secciones, en las que se puede encontrar, cuarto frío, cuarto caliente, pastelería. La Segunda la conforma un jefe de comedor o capitán, nombre que se le entrega a la persona con mayor experiencia y coordina las acciones del grupo de garzones. Estas dos áreas son encabezadas por un Gerente General, quién lidera las operaciones del local, además de un recepcionista que ejerce, en muchas empresas, las actividades asociadas al perfil ocupacional de cajero. La característica más habitual es encontrar a los dueños en las funciones gerenciales, sólo en empresas de tamaño medio y conformadas por más de un socio, se visualiza el cargo de gerencia externo, junto a administrador. Por lo general, también, en las actividades operativas se observan familiares directos, y la contratación externa se efectúa principalmente para los cargos de garzón y cocineros.

En la siguiente figura se observa el organigrama señalado por las empresas encuestadas:

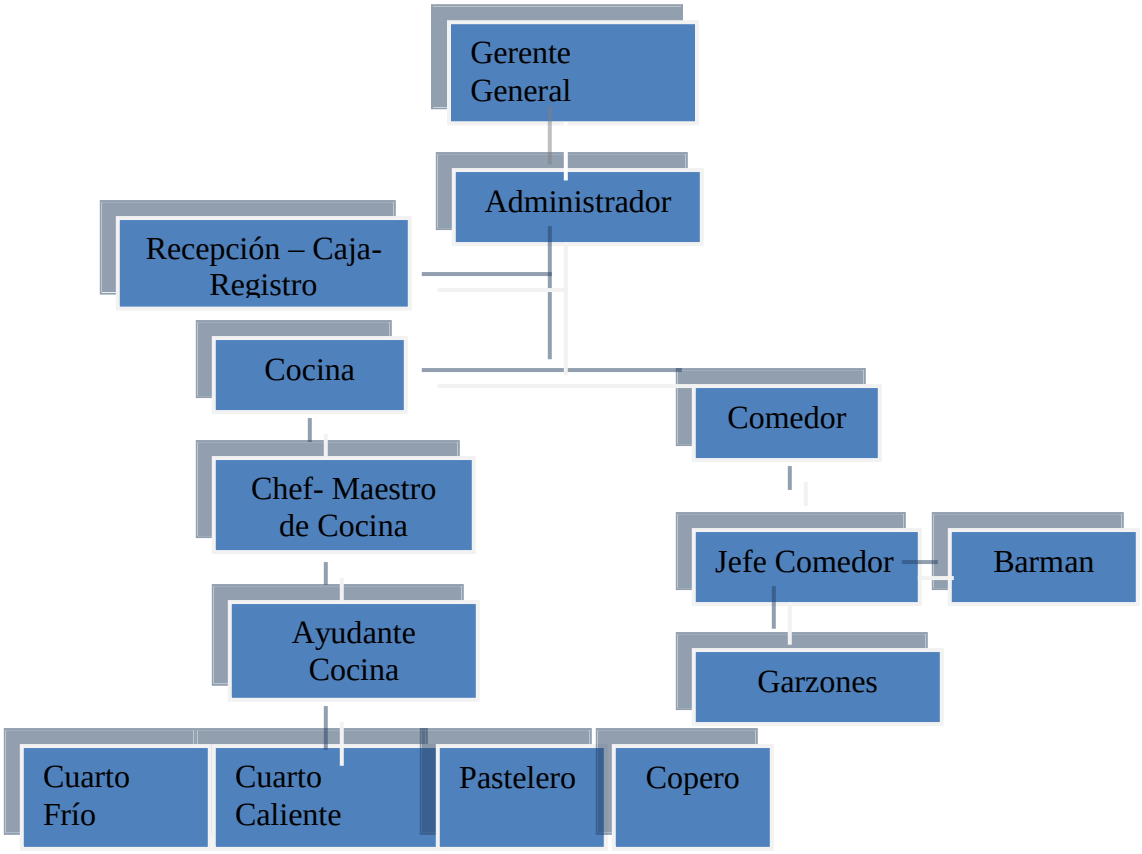


Figura Nº 4.10: Organigrama. Restaurantes y Servicios de Comida.

- **Artesanías**

Son 7 empresas que conforman esta categoría en el proyecto, corresponden a pymes, cuyas ventas no superan en promedio los $100.000.000 anuales en su totalidad; en ellas se observa la producción de las artesanías ofrecidas, sólo una de las empresas (Servicios Creativos), comercializa productos de diferentes proveedores, incluso se observan regalos corporativos basados en artesanías chilenas.

Durante todo el año, operan estas empresas, sin embargo en el período entre agosto y mayo, se advierte un mayor movimiento de turistas, dado el incremento de visitantes a la región en este período, quienes son atraídos principalmente por el enoturismo. Dentro del grupo, se distinguen diferentes artesanías:

- Muebles de madera
- Muebles rústico y de mimbre
- Artículos de lana.
- Alimentos caseros. Mermeladas.
- Joyería
- Productos de vidrio
- Artesanía de diferentes productos característicos de la zona, como por ejemplo, la calabaza.

En la mayoría los casos, su personal no supera las 3 personas, dentro de las que se encuentra un Maestro, quién elabora los artículos, un ayudante y un encargado de tienda.

El diagrama de flujo se presenta en la figura a continuación:

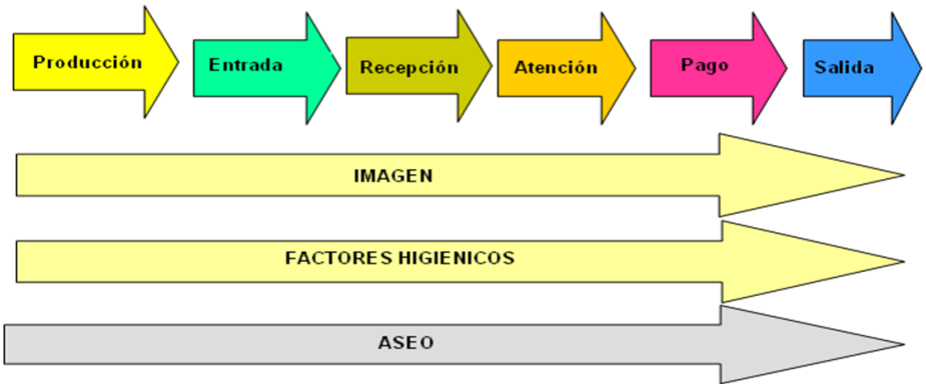


Figura Nº 4.11: Diagrama de Flujo. Artesanías.

De la figura, se desprende la cadena de valor del servicio de artesanía, en donde existe una parte directa, relacionada con la atención al cliente y una parte indirecta con puntos transversales entre estas empresas:

Directa

- Producción: Referido al proceso productivo, cuyas etapas se resumen:
- Materia Prima. En algunos casos, se obtiene en forma directa, por lo cual el proceso comienza desde la siembra o plantación hasta la cosecha; con la posterior preparación del material que se utilizará en la artesanía, en donde se realiza secado, lavado y elaboración.
- Diseño. Una vez obtenida la materia prima con las características deseadas por el artesano, comienza el proceso de diseño, con el dibujo y molde posterior.
- Elaboración del producto. Obteniendo el molde, se prepara su corte, descascarado, pulido; en algunas ocasiones, dependiendo del producto se realiza teñido, horneado, tallado, sellado, entre otros.
- Detalles finales. Esta etapa se distingue por establecer su sello, el cual se manifiesta con la pintura, el ensamble, vitrificado, entre otros.
- Entrada: Ingreso del producto elaborado ó comprado a otros artesanos, para su exposición en la tienda.
- Recepción: Presentación de los productos, su historia, proceso de elaboración y detalles culturales.
- Atención: Entrega de información comercial, (precio, disponibilidad, embalado, otros).
- Pago del servicio: Este se efectúa finalizada la selección del producto por parte del cliente.
- Salida.

Indirecta

- Imagen: Referida a aquellos elementos como marca, colores corporativos, diseño, entre otros, que se logran en cada paso del proceso de elaboración del artesano y se combinan con los detalles establecidos en el local, todo lo cual identifican a los productos ofrecido y los diferencia de la competencia.
- Factores higiénicos: Comodidad para los clientes, climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.
- Aseo y orden.

Su organización es bastante básica, debido al pequeño número de personas que componen la empresa, en donde el dueño, en la generalidad de los casos, es el artesano y maestro, y las otras dos personas apoyan el proceso de venta como de elaboración del producto. A continuación, se señala el organigrama señalado por la mayoría de las empresas visitadas:

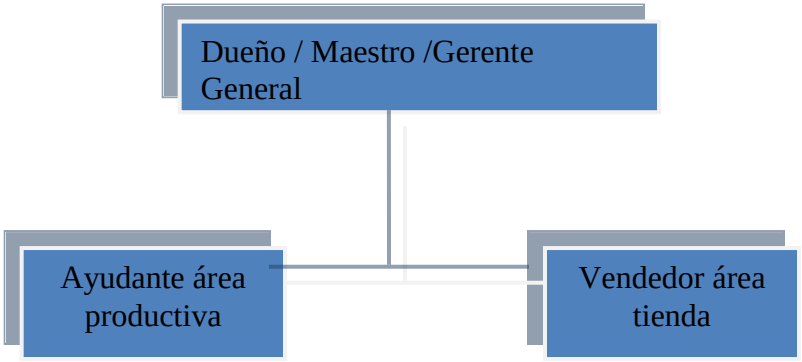


Figura Nº 4.12: Organigrama. Artesanía.

Los Servicios Creativos difieren del organigrama, ya que el área productiva se realiza principalmente con la obtención de productos y el posterior armado, acorde a las necesidades del cliente. En esta organización se mencionan jefes de áreas, ventas, taller, equipamiento, además de coordinador de ventas y Gerente General.

- **Servicios de Turismo Cultural / Patrimonial**

Son 2 empresas que conforman esta categoría en el proyecto, presentan un tamaño pequeño, y sus ventas son mínimas, puesto que corresponde al sector de la agricultura familiar campesina.

Estas pequeñas empresas atienden todo el año, siendo su capacidad máxima hasta de 40 personas.

Estos servicios de turismo poseen una ruta, que en general, se destaca el proceso de producción, al igual que en el enoturismo, desde la producción, para la obtención de materia prima, preparación de la materia prima y elaboración del producto final. A su vez, entregan diferentes servicios:

- Zona de Tienda
- Zona de aire libre, sendero de atracción.

En cuanto a su personal, lo componen el grupo familiar, característico en este tipo de empresa, y su atención posee el tenor de esa particularidad. En general esta compuesto por un Guía turista, un ayudante y un encargado de tienda.

El diagrama de flujo se define a través de la figura a continuación:

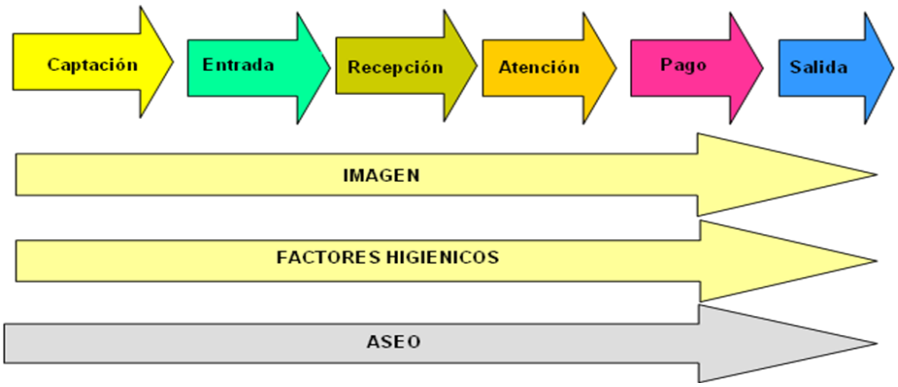


Figura Nº 4. 13: Diagrama de Flujo. Servicio Turismo Cultural / Patrimonial

Así en la cadena de valor presentada, se observa una parte directa, relacionada con la atención directa al cliente y una parte indirecta transversales a la anterior:

Directa

- Captación: Referido a captación de clientes, a través de dos medios, uno intermediario, como Agencia de Viaje, en donde se reserva y registra al visitante, realizando un programa a medida del cliente; y el otro directo, según capacidad del establecimiento.
- Entrada: Introducción del programa establecido, además del registro del visitante.
- Recepción: Presentación de la empresa, historia y formación, aspectos culturales, servicios entregados en el tour, servicios adicionales, duración de la visita, otros.
- Atención: Ejecución del tour. Además de introducción a sala de venta, tienda de souvenir, zona de áreas libres.
- Pago del servicio.
- Salida. Despedida final y retroalimentación con los clientes, lo que favorece la mejora continua del servicio entregado.

Indirecta

- Imagen: Referida a aquellos elementos como marca, colores corporativos, diseño, entre otros, cuya combinación de éstos, identifican al servicio ofrecido y su diferenciación.
- Factores higiénicos: Asientos, climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.
- Aseo y orden

Su organización es simple, plana, dada la característica de estas empresas, donde el jefe de familia hace las funciones de la administración, y el apoyo de dos familiares en cada una de las zonas mencionadas. En la siguiente figura se observa el organigrama señalado por la mayoría de las empresas encuestadas:

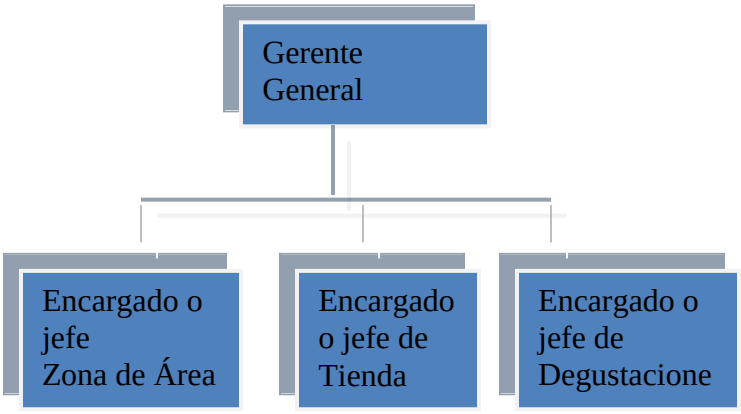


Figura Nº 4.14: Organigrama. Servicio Turismo Cultural / Patrimonial

De esta forma, el organigrama no supera los dos niveles, siendo una administración liviana.

B. Empresas de Apoyo

- **Agencia de Viajes**

Las empresas que conforman esta categoría son 5 empresas, PYMES en su totalidad, con ventas que no superan los $50.000.000 anuales.

Estas empresas se diferencian de los Tour de las viñas, puesto que son agentes intermediarios, en donde pueden prestar el servicio de guía turístico, o sólo la logística solicitada por los clientes. En efecto los tour realizados en las viñas, corresponde a personal entrenado en la viña, ya que corresponden a servicios de post venta de estas empresas vitivinícola, y su objetivo es el posicionamiento de sus vinos y un mejor conocimiento de las características propias de sus productos. De la misma forma, este punto se advierte en los servicios de turismo patrimonial / cultural, en donde la unidad de competencia se refiere a la de Guía Turístico.

El período de mayor actividad se caracteriza en los meses de octubre a abril, lo cual coincide con las empresas ejes, expuestas anteriormente, sin embargo, durante el año se organizan eventos e instancias para atraer a turistas, y en ello, la agencia de viajes es un ente fundamental en el apoyo logístico requerido. La capacidad promedio son dos a tres servicios de tour a la semana.

La gama de servicios, varían acorde a la oferta ofrecida en la industria de turismo regional, y en los que se observan los siguientes:

- Enoturismo
- Tour Bicicleta, sendero de trekking, kayak, cabalgata, otros.
- Servicios de Hotelería, Restaurantes y Cultural / Patrimonial.

La mayoría de su personal no supera las 4 personas, en las que se encuentra le Gerente, dueño de la empresa, dos Guías turísticos, y Recepcionista.

El diagrama de flujo se define a través de la figura a continuación:

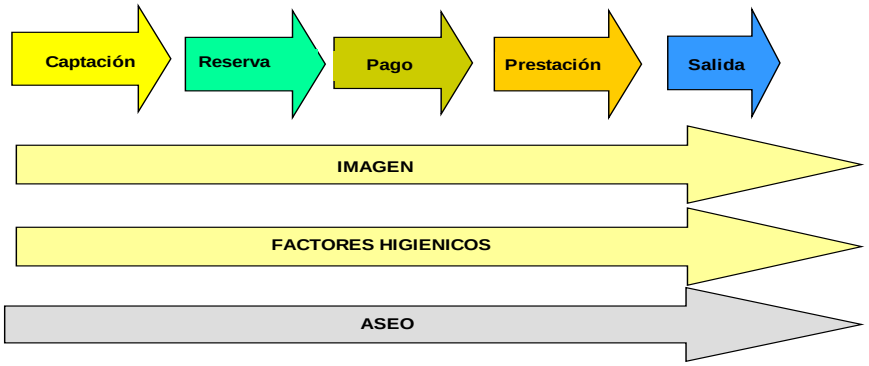


Figura Nº 4.15: Diagrama de Flujo. Agencia de Viaje.

En la cadena de valor de las empresas de intermediación turísticas, se aprecian diferencias con respecto a las empresas ejes, en que no existe una entrada en los eslabones directos, no obstante los factores transversales se mantienen:

Directa

- Captación: Referido a captación de clientes, a través de publicidad propia como aquella entregada por el gobierno, SERNATUR, en los cuales se advierte la posibilidad de concentrar en un servicio la oferta regional y realizar las reservas pertinentes.
- Reserva: Suscripción y/o agenda del servicio de intermediación, acorde a las necesidades del cliente.
- Pago: Cancelación antes de la entrega del servicio, pero asegurando al cliente la satisfacción de la reserva y el programa contratado.
- Prestación: Ejecución del programa establecido, acorde a los horarios y período presupuestados.
- Salida: En estas empresas se manifiesta la retroalimentación del cliente, a través de una encuesta de satisfacción del servicio prestado, antes de la salida del sistema.

Indirecta

- Imagen: Referida a aquellos elementos como marca, rapidez, puntualidad, adaptabilidad y flexibilidad, entre otros, cuya combinación de éstos, identifican al servicio ofrecido y los diferencia de la competencia.
- Factores higiénicos: Climatización, música, decoración, estacionamiento, entre otros.
- Aseo y orden.

Su organización se basa en dos niveles con apoyo de recepcionista. Al igual que en otras empresas de tamaño pequeño, las funciones del Gerente General recaen en el dueño, y se observa que los guías turísticos tienen además una formación básica en enología y agroturismo, dado que uno de los grandes atractivos se encuentra en el enoturismo y en las riquezas naturales de la región. En la siguiente figura se observa el organigrama señalado por la mayoría de las empresas visitadas:

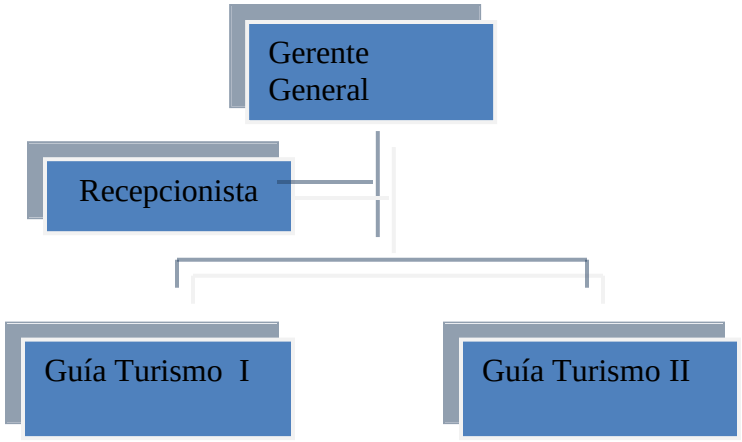


Figura Nº 4.16: Organigrama. Agencia de Viajes.

- **Servicios de Apoyo**

En esta categoría se encuentran dos empresas que realizan los siguientes servicios de apoyo:

- Servicio de Spa.
- Servicio de Comida para restaurantes y eventos.

Sus ventas se encuentran en un rango inferior a los cincuenta millones anuales, correspondiendo al sector de PYMES.

La característica de estas empresas es entregar un servicio personalizado, acorde a las necesidades y requerimientos de las empresas ejes, como restaurantes, hoteles, lodge, viñas, u otros, y si bien tienen contacto con el cliente final, el pago y las relaciones contractuales son establecidos indirectamente. Por tanto el mayor período de actividad se refiere a los meses de diciembre a marzo.

El diagrama de flujo se define a través de la figura a continuación:

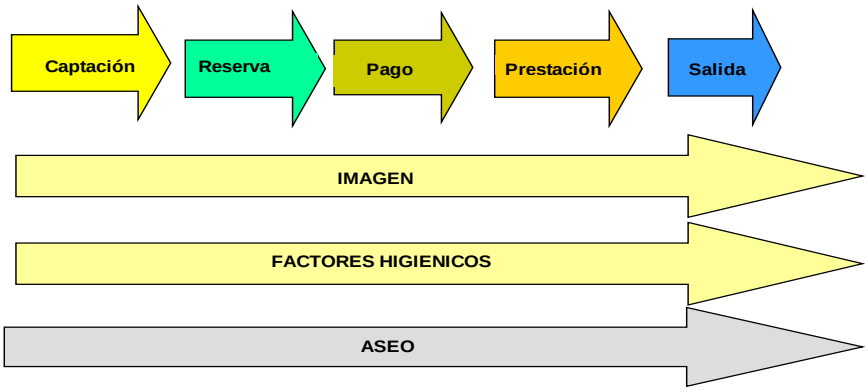


Figura Nº 4. 17: Diagrama de Flujo. Servicios de Apoyo.

La figura anterior es similar a la de agencia de viajes, puesto que ofrece servicios de intermediación turísticas, por lo cual no existe una entrada en los eslabones directos, no obstante los factores transversales se mantienen:

Directa

- Captación: Referido a captación de clientes, a través de publicidad privada y redes de contactos que han avalado la experiencia de su servicio.
- Reserva: Suscripción y/o agenda del servicio de intermediación, acorde a las necesidades del cliente.
- Pago: Cancelación antes y posterior de la entrega del servicio, pero asegurando al cliente la satisfacción del programa contratado.
- Prestación: Ejecución del programa establecido, acorde a los horarios y período presupuestados.
- Salida: En estas empresas se manifiesta la retroalimentación del cliente, a través de una encuesta de satisfacción del servicio prestado, antes de la salida del sistema.

Indirecta

- Imagen: Referida a aquellos elementos como marca, rapidez, puntualidad, adaptabilidad y flexibilidad, entre otros, cuya combinación de éstos, identifican al servicio ofrecido y los diferencia de la competencia.
- Factores higiénicos: Son entregado por las empresas ejes.
- Aseo y orden de la implementación y equipos trasladados y utilizados en las empresas ejes.

De esta forma, se observa una organización simple con un Gerente a la cabeza y dos ayudantes para las áreas de operativas, ya sea sector de comidas y servicio de comedor; y en el caso del Spa estética. Todo lo que requiera un mayor funcionamiento, como un evento, u otros servicios es subcontratado.

A continuación se presenta el organigrama descrito:

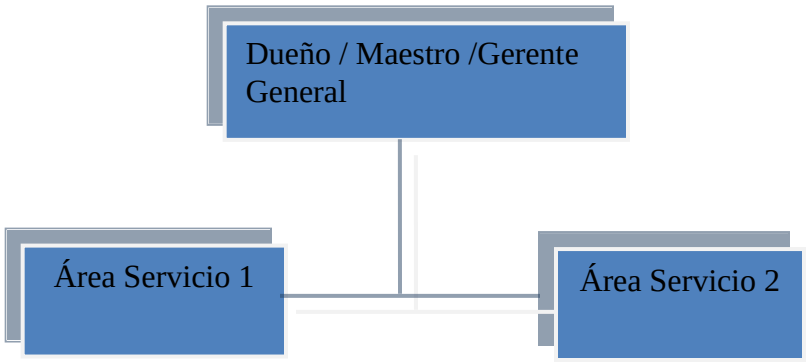


Figura Nº 4.18: Organigrama. Servicios de Apoyo.

4.2.3. Determinación de los Perfiles Técnicos y Laborales

A través de las entrevistas efectuadas, se validaron los perfiles técnicos y laborales del capital humano de las empresas, que conforman el proyecto, en ello se identificaron las unidades de competencia y la unidad crítica. Para cada uno de los niveles presentados en el punto anterior se definen los siguientes perfiles técnicos y laborales:

A. Empresas Ejes

- **Establecimientos Enoturismo**

Cuadro Nº4. 8: Empresas Establecimientos Enoturismo

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo Comunicacional -Asertividad. - Capacidad analítica. - Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
	Manejo de aspectos comerciales - financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Gerente Turismo	Administrar recursos turismo	-Organizar y planificar recursos del área de turismo de la empresa	-Orientación a la Calidad y al servicio. - Resolución de problemas. -Comunicación efectiva e influencia. - Trabajo en equipo. -Compromiso con la organización. -Orientación a los detalles.
	Instruir las operaciones en cada depto o nivel de la organización	-Recibe instrucciones de Gerente General, -Asigna tareas, -Entrega instrucciones.	
	Controlar las operaciones	Coordina y maneja trabajadores, distribuye tareas, y controla.	
	Distribuir implementos de trabajo	Imparte instrucciones, controla y registra el uso de instrumentos	
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	

Encargado Turismo	Guiar a los clientes.	-Recibir e informar a los clientes. - Guiar y administrar la documentación de los clientes. - Velar por la seguridad de los clientes y entorno Ambiental durante el desarrollo del servicio. - Desarrollar actividades programadas.	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión. - Orientación a la seguridad. - Orientación al cuidado del medio ambiente. - Orientación al cliente. - Trabajo en equipo. Iniciativa y proactividad.
	Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico. Manejar procesos administrativos	-Asistir a Clientes en caso de pérdida de objetos u otro. - Asistir a clientes en caso de emergencia. -Coordinar servicios con otros proveedores. -Manejar información de documentación de viajes. -Almacenar datos	- Orientación al servicio. - Adaptabilidad. - Liderazgo. - Tolerancia a la presión. - Auto control.
	Comunicarse en Inglés	-Usar guía de conversación en inglés.	
Encargado Degustaciones	Guiar clientes en el proceso de degustación	-Recibir e informar a los clientes de la historia y vinos producidos en la empresa. - Guiar el proceso de degustación de los clientes, acorde a procedimientos de la viña. - Desarrollar actividades programadas.	
Encargado de Tienda	Servicios de Venta	-Recibir e informar a los clientes de los vinos disponibles, precio y características especiales de los productos ofrecidos. - Coordinar sus acciones con el proceso de degustación de los clientes, acorde a procedimientos de la viña. - Desarrollar actividades programadas.	
	Realizar servicios de caja	-Abrir la caja. -Cobrar a los clientes. -Cerrar la caja.	
Encargado de Áreas libres	Calidad en el servicio.	-Dar servicios de calidad. -Identificar las necesidades de los clientes. - Identificar y Solucionar Problemas en la atención de los clientes.	

Cada encargado de área cumple con las unidades de competencia de guiar al cliente y manejar situaciones difíciles, no obstante, su especificidad está dado por la función de su área, como se señala en el cuadro anterior. Ahora bien, en algunas empresas se observa que los encargados de turismo realizan la totalidad de los perfiles y sólo cuentan con un asistente, quién apoya las etapas indirectas del flujo como los factores higiénicos y de aseo. En otras existen dos encargados de turismo, quienes ejercen la totalidad de los perfiles, en forma paralela, y uno de tienda para la venta de vinos y suvenir, junto con un asistente.

- **Hoteles, Residenciales, Camping, Lodge**

Cuadro Nº4.9: Alojamiento

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo Comunicacional -Asertividad. -Capacidad analítica. - Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
	Manejo de aspectos comerciales - financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Administrador	Instruir las operaciones en cada departamento o nivel de la organización	Recibir instrucciones de superiores, entender procedimientos, asignar tareas, entregar instrucciones.	-Liderazgo -Manejo Comunicacional -Asertividad. -Capacidad analítica. - Iniciativa. -Trabajo en equipo - Orientación al cliente. - Tolerancia a la presión - Orientación a la calidad.
	Controlar las operaciones	Recibir instrucciones de superiores, entender procedimientos, manejar trabajadores, distribución de tareas, controlar operaciones.	
	Distribuir implementos de trabajo	Impartir instrucciones, controlar y registrar el uso de instrumentos	
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantener conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	

Recepcionista	Procesar reservas.	-Verificar la disponibilidad de habitaciones. -Tomar y cancelar reservas.	- Asertividad. -Orientación al cliente.
	Recepcionar huéspedes.	-Recibir al huésped. -Registrar al huésped. -Atender al huésped en su estadía	- Tolerancia a la presión. -Comunicación oral.
	Procesar check-Out.	-Preparar la cuenta al huésped. -Cobrar la cuenta. -Procesar el pago. -Despedir al huésped.	- Prudencia - Orientación al servicio
	Mantener presentación personal e higiene.	-Cuidar el aseo y apariencia personal. -Cuidar el vestuario. -Limpiar mesón.	
	Orientación al cliente en su visita.	-Recibir y dar la bienvenida. -Entregar información pertinente. -Asistir a los visitantes a la llegada y partida	-Manejo comunicacional. -Capacidad empática. - Orientación al visitante.
	Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante.	-Operar procedimientos de manejo de crisis. -Informar resultados a la organización.	-Capacidad analítica. - Iniciativa. - Autocontrol.
Jefe de Mucamas	Planificar y controlar el área de alojamiento y servicios de piso	-Preparar y revisar suministros y materiales. -Asignar y controlar el servicio de las habitaciones. -Dirigir y coordinar al personal de aseo. -Realizar Informes y reportes periódicos	-Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
Mucamas	Hacer habitaciones y asear baños.	-Preparar materiales necesarios. -Ingresar y asear la habitación. -Asear e higienizar el baño. -Reponer artículos y verificar funcionamiento de artefactos.	-Orientación a los detalles. - Prudencia. - Orientación al servicio.
	Mantener presentación personal	-Cuidar el aseo y apariencia personal. -Cuidar el vestuario adecuado.	-Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.

Es menester mencionar, que en la generalidad de las empresas visitadas, algunos cargos se combinan, es decir se observa que la falta de un cargo específico se efectúa por el personal con mayor experiencia, ó aquel que pueda ejercer en ese momento tal responsabilidad, es por ello que a menudo se encuentra, en el cargo de recepcionista, realizando unidades de competencia referidas a un anfitrión las que se enmarcan en, orientación al cliente en su visita, y enfrentar quejas y solucionar problemas, las que deben tener otras competencias conductuales distintas al cargo de recepcionista, siendo

algunas de ellas claves en la administración de un local; es por ello, que en algunas ocasiones éstas funciones son incorporadas al quehacer del Gerente o Administrador de la empresa; como efectivamente lo es en un Lodge o Camping.

Del mismo modo, para el cargo de Jefe de Mucamas, lo realiza en la generalidad de las empresas, la persona con mayor experiencia, la cual cumple con las unidades de competencia referidas al perfil de Mucama.

No se encontró el cargo de botones, en las empresas visitadas, y las actividades asociadas a las unidades de competencia del perfil laboral de este cargo, la efectúa el área de mantención, o incluso el administrador, en lo que se refiere al ingreso del huésped a la habitación, el traslado de maletas, por lo general lo realiza el propio cliente.

- **Empresas de Restaurantes y Hoteles, Residenciales y Lodge con servicio de alimentación**

Cuadro Nº 4.10: Empresas de Restaurantes

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo Comunicacional
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	-Asertividad. - Capacidad analítica.
	Manejo de aspectos comerciales - financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	- Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento.
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	- Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Administrador	Administrar y gestionar	-Gestionar variables básicas de administración de personal. -Evaluar competencias técnicas y conductuales del personal. - Atender proveedores. - Realizar tareas de gestión.	-Orientación a la calidad. - Resolución de problemas. -Comunicación efectiva e influencia. - Trabajo en equipo. -Compromiso con la organización.
	Supervisar equipo de trabajo	-Supervisar el desempeño de su equipo de trabajo. - Supervisar el cumplimiento de la normativa de sanitización.	
	Calidad del servicio.	-Dar servicios de calidad. - Identificar las necesidades de los clientes. - Identificar y Solucionar Problemas en la Atención de los clientes.	

	Mantener la presentación personal y uniforme	-Cuidar el aseo y apariencia personal. - Mantener y cuidar el uniforme.	
Recepcionista	Procesar reservas.	-Verificar la disponibilidad de habitaciones. -Tomar y cancelar reservas.	- Asertividad. - Orientación al cliente. - Tolerancia a la presión.
	Recepcionar huéspedes.	-Recibir al huésped. -Registrar al huésped. -Atender al huésped en su estadía	-Comunicación oral. - Prudencia - Orientación al servicio
	Procesar check-Out.	-Preparar la cuenta al huésped. -Cobrar la cuenta. -Procesar el pago. -Despedir al huésped.	
	Mantener presentación personal e higiene.	-Cuidar el aseo y apariencia personal. -Cuidar el vestuario. -Limpiar mesón.	
	Orientación al cliente en su visita.	-Recibir y dar la bienvenida. -Entregar información pertinente. -Asistir a los visitantes a la llegada y partida	-Manejo comunicacional. - Capacidad empática. -Orientación al visitante.
	Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante.	-Operar procedimientos de manejo de crisis. -Informar resultados a la organización.	- Capacidad analítica. - Iniciativa. - Autocontrol.
Cajero	Realizar servicios de caja	-Abrir la caja. -Cobrar a los clientes. -Cerrar la caja.	-Confidencialidad y discreción. - Orientación al cliente.
	Calidad en el servicio.	-Dar servicios de calidad. -Identificar las necesidades de los clientes. - Identificar y Solucionar Problemas en la atención de los clientes.	- Orientación a la calidad. -Compromiso con la organización.
	Mantener la presentación personal y uniforme	-Cuidar el aseo y apariencia personal. -Mantener y cuidar el uniforme.	
Sector de Comedores			
Jefe de Garzones	Supervisar al personal	-Coordinar al personal de restaurante. - Supervisar al personal de restaurante.	-Orientación a la calidad. - Comunicación efectiva e influencia
Garzón	Preparar comedores.	-Revisar los insumos para el comedor. -Montar mesa y buffet. -Preparar escaparate auxiliar. -Asear el comedor.	-Orientación a los detalles. - Orientación al servicio. -Comunicación oral. - Auto control. - Prudencia.
	Atender a los clientes.	-Tomar reservaciones. -Recibir al cliente. -Servir al cliente. - Cobrar al cliente.	
	Mantener la presentación personal y comedores.	-Cuidar el aseo y apariencia personal. - Cuidar el vestuario. - Limpiar comedores.	

	Servir vinos, tragos y cocktails.	-Servir vinos. -Servir tragos largos y cortos. - Servir cocktails.	
Sector de Cocina			
Maestro de Cocina - Chef	Limpiar y trozar alimentos.	-Higienizar los utensilios. - Limpiar los alimentos. - Trozar los alimentos.	-Orientación a los detalles. - Orientación a la seguridad. - Calidad del trabajo.
	Interpretar y aplicar recetas.	-Seleccionar los ingredientes -Considerar medidas, cantidades y volúmenes. - Aplicar métodos de cocción y secuencias indicadas.	-Iniciativa y proactividad. - Prudencia.
	Hervir, cocer, freír y hornear alimentos.	-Seleccionar ingredientes y utensilios. -Hervir y cocer los alimentos. - Freír los alimentos. - Hornear los alimentos.	
	Preparar mice en place.	-Preparar equipos y asignar insumos. -Interpretar recetas según ficha técnica. -Descongelar, porcionar y limpiar alimentos. -Pesar materias primas y marinar carnes.	
	Organizar y supervisar cocina.	-Supervisar la cocina. -Supervisar recetas.	
	Mantener presentación personal y cocina.	-Cuidar el aseo y apariencia personal. - Cuidar el vestuario. - Higienizar la cocina.	
	Ingreso y almacenamiento de insumos	-Recepción de insumos. - Mantener bodega.	- Iniciativa y proactividad. - Orientación a los detalles.
Pastelero	Preparar Mice en Place.	-Preparar y limpiar área de trabajo - Seleccionar ingredientes y batería de cocina. - Considerar medidas, pesos y volúmenes.	- Orientación a la calidad. - Orientación a la seguridad. -Orientación a los detalles.
	Interpretar y aplicar recetas.	-Interpretar recetas según ficha técnica. - Aplicar técnicas para la elaboración de las recetas. - Aplicar métodos de cocción y secuencia indicada.	-Compromiso con la organización.
	Preparar productos de pastelería repostería y masas saladas.	-Elaborar productos de pastelería y repostería. - Preparar rellenos y pastas decorativas. - Realizar la decoración de tartas, pasteles y otros productos de pastelería. - Elaborar panes y productos de la pastelería salada.	
	Mantener la presentación personal y cocina.	-Cuidar el aseo y apariencia personal. - Mantener y cuidar el uniforme.	

Al igual que en el subsector de alojamientos, en el área de comedores se observó sólo en un empresa, el cargo de Barman, y las actividades asociadas a ese perfil son realizadas por el cargo Garzón, no obstante, las unidades conductuales son similares a este cargo. Para el caso de Jefe de Garzón, se presenta de similar forma que Jefe de Mucamas, realizado por aquel personal con mayor experiencia, sólo en las actividades de coordinación, puesto que administración y control son ejercidas por el Administrador o Gerente del local.

Por otro lado, en el área de cocina, se observó un Chef especializado, en dos empresas visitadas, generalmente se denomina maestro de cocina, a quien lo apoya una cocinera con experiencia, y personal con experiencia a cargo de la cocina; por lo cual existen unidades de competencia conductuales importantes que posee un Chef que las suple el Gerente o Administrador del local.

Si, en las empresas visitadas, se visualiza un ayudante de cocina, el cual apoya todas las actividades mencionadas para el maestro de cocina, exceptuando la propia de organizar y supervisar el área a cargo.

En esta área no se visualiza el cargo de Manipulador de alimentos, el cual es reemplazado por el maestro de cocina, en las actividades asociadas a la unidad de competencia, de ingreso y almacenamiento de insumos.
Para el cargo de cajero, en los establecimientos, donde se ofrece el servicio de alojamiento, las actividades de este cargo, las realiza el recepcionista cuando se efectúa el sheck out.

- **Artesanías**

Cuadro Nº 4.11: Empresas de Artesanía

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	Comunicacional -Asertividad.
	Manejo de aspectos comerciales - financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	-Capacidad analítica. - Iniciativa.
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	-Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	

Maestro / Artesano	Organizar y supervisar área productiva.	-Organizar bodega. -Recepción y clasificación de insumos. -Supervisar cada eslabón del proceso productivo.	-Capacidad analítica. - Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Diseñar, e Interpretar necesidades de clientes	-Seleccionar los insumos -Considerar medidas, cantidades y volúmenes. - Aplicar métodos de proceso: corte, descascarado, pulido; teñido, horneado, tallado, sellado	
	Elaborar Artesanía / producto	-Preparar equipos y asignar insumos. -Medir y disponer de materia primas -Aplicar método de diseño, acorde molde. -Elaborar el producto, corte, descascarado, pulido; teñido, horneado, tallado, sellado. Detalles finales. Pintura, ensamble, vitrificado, entre otros.	
	Mantener Aseo del área de trabajo.	-Cuidar el aseo del área de producción.	
Encargado Venta	Guiar a los clientes.	- Recibir e informar a los clientes de los productos disponibles, precio y características especiales.	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión.
	Realizar servicios de caja	-Abrir la caja. -Cobrar a los clientes. -Cerrar la caja.	- Orientación al cliente. -Iniciativa y proactividad. - Auto control.
	Manejar procesos administrativos	-Coordinar servicios con área de producción.	
	Mantener la presentación personal y uniforme	-Cuidar el aseo y apariencia personal. -Mantener y cuidar el uniforme.	
	Comunicarse en Inglés	-Usar guía de conversación en inglés en forma básica.	
	Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al cliente.	-Operar procedimientos de manejo de crisis. Informar resultados a la organización.	
Ayudante de taller/producción	Operar áreas productivas especificas en el taller	-Operar áreas en el proceso productivo como: Materia Prima. Diseño. Elaboración del producto, corte, descascarado, pulido; teñido, horneado, tallado, sellado. Detalles finales. Pintura, ensamble, vitrificado, entre otros.	-Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantener conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro.	

En estas empresas se aprecia el área de producción, la cual si bien está a cargo de un maestro-artesano, en la generalidad de los casos, también ejerce el perfil ocupacional del Gerente de la empresa, puesto que la estructura y tamaño de estas organizaciones es muy pequeña, no siendo necesario personal externo para efectuar las unidades de competencia asociadas al Gerente.

No obstante, el cargo de gerente implica ciertas competencias técnicas a la hora de comercializar el producto, por lo cual se advierte la necesidad en estas empresas de fortalecer el área de marketing, promoción y publicidad; además del entrenamiento en la atención al cliente del encargado de venta del local, clave en la obtención de la compra por parte de los clientes.

- **Servicios de Turismo Cultural / Patrimonial**

Cuadro Nº 4.12: Empresas Turismo Cultural / Patrimonial

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	Comunicacional -Asertividad. - Capacidad analítica.
	Manejo de aspectos comerciales -financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	- Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento.
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	- Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Encargado Tour	Guiar a los clientes.	-Recibir e informar a los clientes. - Guiar y administrar la documentación de los clientes. - Velar por la seguridad de los clientes y entorno Ambiental durante el desarrollo del servicio. - Desarrollar actividades programadas.	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión. - Orientación a la seguridad. - Orientación al cuidado del medio ambiente. - Orientación al cliente. - Trabajo en equipo. Iniciativa y proactividad.
	Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico.	-Asistir a Clientes en caso de pérdida de objetos u otro. - Asistir a clientes en caso de emergencia.	- Orientación al servicio. - Adaptabilidad. - Liderazgo. - Tolerancia a la presión. - Auto control.

	Manejar procesos administrativos	-Coordinar servicios con otros proveedores. -Manejar información de documentación de viajes. -Almacenar datos
	Comunicarse en Inglés	-Usar guía de conversación en inglés.
Encargado de Tienda	Servicios de Venta	-Recibir e informar a los clientes de los productos disponibles, precio y características especiales.
	Realizar servicios de caja	-Abrir la caja. -Cobrar a los clientes. -Cerrar la caja.
Encargado de Áreas libres	Calidad en el servicio.	-Dar servicios de calidad. -Identificar las necesidades de los clientes. - Identificar y Solucionar Problemas en la atención de los clientes.

Cada encargado de área cumple con las unidades de competencia de guiar al cliente y manejar situaciones difíciles, no obstante, por tratarse de una empresa pequeña, todos realizan labores de otros perfiles, lo cual es una fortaleza, ya que existe mayor compromiso con la empresa, pero a la vez no refuerza su propia área, por falta de tiempo y la eficiencia puede disminuir, mermando la productividad y la calidad del servicio ofrecido.

B. Empresas de Apoyo

○ Agencia de Viajes

Cuadro Nº4.13. Agencias de Viajes

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	Comunicacional -Asertividad. - Capacidad analítica.
	Manejo de aspectos comerciales -financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	- Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento.
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	- Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Encargado Tour	Guiar a los clientes.	-Recibir e informar a los clientes. - Guiar y administrar la documentación de los clientes. - Velar por la seguridad de los clientes y entorno Ambiental durante el desarrollo del servicio. - Desarrollar actividades programadas.	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión. - Orientación a la seguridad. - Orientación al cuidado del medio ambiente. - Orientación al cliente. - Trabajo en equipo. Iniciativa y proactividad. - Orientación al servicio. - Adaptabilidad. - Liderazgo. - Auto control.
	Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico.	-Asistir a Clientes en caso de pérdida de objetos u otro. - Asistir a clientes en caso de emergencia.	
	Manejar procesos administrativos	-Coordinar servicios con otros proveedores. -Manejar información de documentación de viajes. -Almacenar datos	
	Comunicarse en Inglés	-Usar guía de conversación en inglés.	
Recepcionista	Servicios de Venta	-Recibir e informar a los clientes de los productos disponibles, precio y características especiales.	- Asertividad. - Orientación al cliente. - Tolerancia a la presión.
	Procesar reservas.	-Verificar la disponibilidad del Programa requerido. -Tomar y cancelar reservas.	-Comunicación oral. - Prudencia - Orientación al servicio

Cabe mencionar, que el perfil ocupacional del recepcionista realiza servicios de venta y concreta la compra del programa, diferente a las unidades de competencia de un recepcionista de empresas ejes, como servicios de hotelería, quienes deben realizar las actividades asociadas al perfil de anfitrión, lo que en este caso no se observa.

- **Servicios de Apoyo**

Cuadro Nº 4.14: Servicios de Apoyo

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral	Actividades Claves	Unidades de Competencia Conductual
Gerente	Administrar recursos	Organizar y planificar recursos de la empresa	-Liderazgo -Manejo Comunicacional -Asertividad. - Capacidad analítica. - Iniciativa. -Iniciativa y emprendimiento. - Orientación a la calidad.
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
	Manejo de aspectos comerciales - financieros	Coordinar acciones de marketing, financieros y comerciales	
	Respetar normas de higiene y seguridad	Mantención de conductas de higiene adecuadas a la norma. Registro. Retroalimentación y tomando acciones correctivas	
	Manejo de aspectos técnicos referidos al giro	Monitorear y coordinar las acciones técnicas del establecimiento	
Encargado Servicio	Operar el Servicio	- Operar el servicio (comida, spa, comedores). - Concluir operaciones del servicio (comida, spa, comedores). - Preparar los equipos, implementos y materiales de trabajo para realizar el servicio	- Comunicación oral. - Capacidad empática. - Tolerancia a la presión. - Trabajo en equipo. -Iniciativa y proactividad. - Orientación al servicio. - Adaptabilidad. - Auto control.
	Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al cliente.	-Operar procedimientos de manejo de crisis. -Informar resultados a la organización.	
	Manejar procesos administrativos	-Coordinar servicios con otros proveedores. -Manejar información de clientes. -Almacenar datos	

En definitiva, el encargado de servicio apoya todas las actividades de la empresa; por lo cual su capacidad para desarrollar un trabajo en equipo y adaptarse a los clientes es fundamental para el éxito de su desempeño.

4.2.4. Identificación de las Unidades de Competencia

A. Empresas Ejes

Establecimientos Enoturismo
En estas empresas se visualiza como eslabón crítico la atención del cliente y en ello el perfil ocupacional es el Encargado de Turismo.

Hoteles, Residenciales, Camping, Lodge
En estas empresas se identificó el eslabón crítico de atención, y en ella se visualiza el recepcionista.

Restaurantes y Servicios de Comida
En estas empresas se visualiza como eslabón crítico la atención del cliente y en ello se aprecia dos perfiles ocupacionales como: Maestro de Cocina y Jefe de Garzones, dado que la calidad en estas empresas, se desprende desde el menú, la rapidez del servicio, la limpieza y la atención directa en la mesa.

Artesanías
En estas empresas se advierten dos perfiles ocupacionales críticos, Maestro/Artesano y Encargado de venta, que si bien el segundo se relaciona directamente con la atención del cliente, factor fundamental en el flujo analizado, la producción está acorde a las necesidades del cliente, con lo cual los gustos y preferencias del consumidor, son claves en la selección del diseño de la artesanía, sin perder la propia identidad de ésta.

Servicios de Turismo Cultural / Patrimonial
Al igual que las anteriores, la atención del cliente es la prioridad y el encargado de tour es el perfil ocupacional crítico en ello.

B. Empresas de Apoyo

Agencia de Viajes
En estas empresas la prioridad es el guía turístico, fundamental para el buen desarrollo del accionar del servicio entregado, el cual debe coordinarse en forma eficiente con el recepcionista, de modo de cumplir con las expectativas del cliente.

Servicios de Apoyo
En estas empresas la prioridad es la Gerencia, cuya área de administración, planificación, organización y control son vitales para el éxito y funcionamiento del servicio entregado.

Cuadro Nº 4.15: Hoteles, Residenciales, Camping, Lodge		**Sector: Alojamiento**
Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de vender habitaciones, tomar, modificar y cancelar reservas; procesar el arribo y partida de pasajeros. Asimismo administrar los pagos, manejar los recibos, recepcionar voucher en caso de prepago, atender y resolver reclamos y manejar procesos administrativos. Esta unidad de competencia es relevante para toda persona que interactué con él o los visitantes, ofreciendo un excelente servicio que supere las expectativas del cliente. Asimismo implica contar con al menos 2 años de experiencia laboral en el área de recepción, call center, relaciones públicas, atención a clientes entre otros. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas a este perfil ocupacional.		
Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Procesar reservas Recepcionar huéspedes Procesar check-out. Mantener presentación personal e higiene	• En alta y baja demanda de clientes. • Atendiendo a pasajeros con necesidades especiales y/o enfermos. • Con adultos, jóvenes y personas con algún impedimento físico. • Con extranjeros y nacionales. • Individualmente y con grupos.	• Mapas ruteros, papel, lápiz, vouchers, etc. • Directorios telefónicos. • Internet, manuales, folletos. • Líneas aéreas, empresas mayoristas. • Representantes de rent a car, hoteles, cruceros, teatros, atracciones, restaurantes, etc. • Información de interés turístico Regional y Nacional. • Directorio de Servicios de Urgencias.
Anfitrión: Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas funciones incluyen, entre otras, ayudar, facilitar y proporcionar orientación asegurando superar las expectativas de los visitantes de acuerdo a sus necesidades, es decir desarrollar las tareas de, entregar información, enfrentar quejas y solucionar problemas típicos de un visitante turista. Esta unidad de competencia es relevante para toda persona que interactúe con él o los visitantes, ofreciendo un excelente servicio que supere las expectativas del cliente. Asimismo implica contar con al menos 2 años de experiencia en el área de recepción, call center, relaciones públicas, atención a clientes entre otros. Del mismo modo es útil para los Guías de programas turísticos, choferes de taxis, radiotaxis y van, recepcionistas de hotel, camarera y garzones.		
Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Orientar al cliente en su visita. Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante.	- En alta y baja demanda de visitantes. - Atendiendo a pasajeros con necesidades especiales y/o enfermos. - Con adultos, jovenes y personas con algún impedimento físico. - Con extranjeros y nacionales - Con grupos e individuales y en grupos familiares	- Mapas ruteros, papel, lápiz, - Cédula de identificación con fotografía. - Directorios telefónicos. - Internet, manuales, folletos. - Líneas aéreas, empresas mayoristas, minoristas - Libreta de números de emergencia - Revistas especializadas.

4.2.5. Determinación de los perfiles ocupacionales críticos.

Cuadro Nº4 16: Restaurantes y Servicios de Comida	**Sector: Comedor**	
Área Ocupacional: Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la habilitación de comedores para la atención del cliente ya sea en hoteles, casinos, restaurantes, pubs, discoteca, eventos, banquetes, etc. Además desarrolla tareas de recepción, registro y confirmación de reserva de mesas, también acoge a los clientes de modo que se sientan bien recibidos y atendidos, además aplica en todo momento las normas y prácticas de seguridad de higiene. Asesora a clientes sobre el tipo de comidas y bebidas de modo que el producto ofrecido se adapte a las expectativas del cliente. Este perfil ocupacional es relevante de manera particular para los garzones encargados del restaurante y bar en los lugares antes mencionados, atiende tanto a clientes nacionales como internacionales y puede ser relevante para las empresas que cuentan con un garzón permanente o para aquellas que lo soliciten temporalmente. Asimismo implica contar con al menos 2 años de experiencia en las funciones definidas para el perfil. Idealmente contar con un entrenamiento formal que acredite conocimientos y habilidades que aparecen en las unidades de competencias Laboral. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas.		
Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Supervisar al personal Preparar Comedores Atender clientes Mantener presentación personal e higiene Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante.	• •En alta y baja demanda de clientes • Atendiendo a pasajeros con necesidades especiales y/o enfermos. • Con adultos, jóvenes y personas con algún impedimento físico. • Con extranjeros y nacionales • Con grupos e individuales. • Jornadas diurnas y nocturna • Establecimientos públicos y privados • En comedores con tipo de atención diferente (a la mesa, autoservicio, buffet.) • En reservaciones individuales, grupales y para eventos.	• Elementos de limpieza • Mantelería, cuchillería, menaje, cristalería • Petit menaje • Carro de entrada y postres • Equipos para servicio de café e infusiones • Menú de tragos, cartas y bebidas • Sistema de reservaciones registro manual y computacional • Tarifa para eventos • Productos químicos de higienización

Cuadro Nº 4.17: Restaurantes y Servicios de Comida		**Sector: Cocina**
Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la habilitación de cocina ya sea en hoteles, casinos, restaurantes, pubs, discoteca, eventos, banquetes, etc. Además desarrolla tareas de limpiar y trozar alimentos, interpretar recetas, hervir, cocer, freír y hornear alimentos, preparar mice en place. Higieniza los insumos antes de preparar cada receta. Implica contar con al menos 2 años de experiencia en las funciones definidas y entrenamiento formal que acredite conocimientos y habilidades que aparecen en las unidades de competencia laboral asociadas al perfil. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas.		
Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
-Limpiar y trozar alimentos. -Interpretar y aplicar recetas. -Hervir, cocer, freír y hornear alimentos. -Preparar mice en place. -Organizar y supervisar cocina. -Mantener presentación personal y cocina. -Ingreso y almacenamiento de insumos	. En cocina de establecimientos de comida formal, rápida, industrial, artesanal • En situaciones de alta y baja demanda de clientes • Para alimentos de consumo inmediato o posterior. • Jornadas diurnas y nocturna • Establecimientos públicos y privados • Con todo tipo de alimentos frescos, congelados, o precocidos • Con carnes, aves, pescados, mariscos, vegetales • Con alimentos fríos caliente, entrada, plato de fondo, postres.	• Productos químicos para higienización de alimentos, utensilios, y herramientas. • Instrumento para afilar cuchillos, tijeras, rebanadoras • Instrumento para corte de alimentos : machete, cuchillos, de hoja recta, de hoja aserruchada, tijeras para alimentos, procesador de alimentos, moledora de carnes • Carnes, interiores, aves, pescados, mariscos, frutas y verduras, legumbres y cereales. • Recipientes para cocción (ollas tradicionales, ollas a presión, vaporeras, cacerolas) • Utensilios de cocina (cucharón, espumador, cuchara de palo, colador) • Condimentos y sazonadores (sal, ajo, pimienta, curry, paprika, orégano) • Cocina a gas, leña o carbón

Cuadro Nº 4.18: Establecimiento de Enoturismo – Servicio de Turismo Cultural / Patrimonial- Encargado de área de Viajes Agencia

Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de recibir, despedir, informar, orientar, acompañar y asistir a visitantes ya sea en aeropuertos, puertos, hoteles, ciudades, pueblos, etc., además de brindar y otorgar seguridad en los diferentes sitios. Además, esta persona informa y oriental sobre el patrimonio cultural e histórico, como de los atractivos turísticos más relevantes de la zona visitada. Ofrece servicios de asistencia y solución de problemas, proporcionando la información necesaria para el desenvolvimiento del visitante, controlando la documentación requerida y proporcionando la faltante. Es recomendable que este perfil tenga licencia de conducir, idealmente de clase A1. Este Perfil Ocupacional es relevante de manera particular para los guías de turismo generales que trabajan contratados por una empresa o de manera independiente. Tiene un papel fundamental como encargados de recibir a la llegada del lugar de origen a visitantes tanto nacionales como internacionales, y puede ser relevante como insumo para las empresas que cuentan con un staff permanente de guías o para aquellas que lo soliciten temporalmente. Asimismo, este Perfil implica contar con al menos 2 años de experiencia laboral en las funciones definidas y entrenamiento formal que acredite conocimientos y habilidades que aparecen en las unidades de competencias laborales asociadas al perfil. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas.

Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Guiar a los clientes Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico. Manejar procesos administrativos Comunicarse en Inglés	- En alta y baja demanda de clientes que llegan a los destinos de la región en la que trabaja. - Atendiendo a pasajeros con necesidades especiales y/o enfermos. - Con adultos, jóvenes y personas con algún impedimento físico. - Con extranjeros y nacionales. - Con grupos e individuales.	- Equipo de radio, telefonía, baliza o similar - Mapas ruteros, papel, lápiz, vouchers, etc. - Cédula de identificación con fotografía. - Directorios telefónicos. - Internet, manuales, folletos. - Líneas aéreas, empresas mayoristas. - Representantes de rent a car, hoteles, cruceros, teatros, atracciones, restaurantes, etc. - Botiquín adecuado a las condiciones de lejanía y número de participantes. - Bitácora o cuaderno de registro de horario, rutas, actividades, sucesos, etc.

Cuadro Nº 4.19: Artesanía		**Encargado de área de venta**
Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de recibir, informar y orientar en la compra a visitantes en el local. Además, esta persona informa y orienta sobre los componentes de los productos, su origen, producción y aspectos del patrimonio cultural de la región. Asimismo administrar los pagos, manejar los recibos, atender y resolver reclamos y manejar procesos administrativos. Esta unidad de competencia es relevante para toda persona que interactué con él o los visitantes, ofreciendo un excelente servicio que supere las expectativas del cliente. Asimismo implica contar con al menos 2 años de experiencia laboral en el área de ventas y/o atención a clientes entre otros. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas a este perfil ocupacional.		
Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
Guiar a los clientes. Realizar servicios de Caja Manejar procesos administrativos Mantener la presentación personal y uniforme Comunicarse en Inglés Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al cliente.	- En alta y baja demanda de clientes que llegan a los destinos de la región en la que trabaja. - Atendiendo a clientes con necesidades especiales y/o enfermos. - Con adultos, jovenes y personas con algún impedimento físico. - Con extranjeros y nacionales. - Con grupos e individuales.	- Equipo de radio, telefonía, baliza o similar - Mapas ruteros, papel, lápiz, vouchers, etc. - Directorios telefónicos. - Internet, manuales, folletos. - Caja o registro - Documentos tributarios, boletas, facturas.

Cuadro Nº 4.20 Artesanía Maestro / Artesano

Área Ocupacional: Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, las actividades de supervisar, instruir, controlar y dirigir los procesos productivos. A su vez de diseñar y planificar la elaboración del producto final.
Asimismo, estas personas deben cumplir con las funciones de conservar, mantener, inventariar, entregar y recibir los implementos y materiales relacionados con el área productiva y de elaboración de registros. Es necesario cumplir con normas de higiene y seguridad exigidas, acorde con su labor. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo. Deberá demostrar experiencia previa en manejo de personal.

Unidades de Evidencias Competencia Asociadas al Perfil	**Condiciones y situaciones:**	**Herramientas, equipos y materiales:**
- Organizar y supervisar area productiva - Diseñar e interpreter necesidades de los clients. - Elaborar artesanía / product - Mantener Aseo del área de trabajo.	- En la zona de producción / Taller. - En la oficina y /o tienda. - Explicando pautas y procesos de producción y diseño. - Supervisando personal en diversas áreas y eslabones del proceso productivo. - Asignando tareas. - Escuchando a los clientes.	- Equipo para cortar, descascarar, pulir, teñir, hornear, tallar, sellar. - Papel, lápiz, otros. - Pinturas, brochas implementos. - Materiales de Aseo. - Botiquín - Materiales para registrar, calcular y medir. - Implementos de seguridad. - Otros.

Cuadro Nº4. 21: CRITERIO DE DESEMPEÑO. ENCARGADO DE TURISMO / GUIA TURÍSTICA.

Guiar a los clientes			
1. Recibir e informar a los clientes	2. Guiar y administrar la documentación de los clientes	3. Velar por la seguridad de los clientes y entorno ambiental.	4. Desarrollar actividades programadas
1.1 Recibir, saludar e informar a los clientes los pasos a seguir.	2.1 Revisar los documentos al recepcionar al cliente según procedimientos de la empresa.	3.1 Verificar que los sistemas de seguridad y prevención de riesgo se encuentren en el transporte.	4.1 Esperar a los clientes en el lugar convenido según el itinerario y horario de llegada.
1.2 Mantener el contacto físico y visual según las características culturales y sociales de los clientes (por lo general occidentales y orientales).	2.2 Trasladar a los clientes según programa y procedimientos de la empresa.	3.2. Motivar al cliente a la observación activa y respetuosa del atractivo turístico del lugar entregándole información pertinente.	4.2 Corroborar el lugar y los horarios establecidos con los clientes según procedimientos de la empresa.
1.3 Atender y guiar a los clientes al lugar donde partirá el transporte, según procedimientos de la empresa.	2.3 Entregar y explicar los formularios de reclamos al cliente según procedimientos de la empresa.	3.3 Informar a los clientes de las normas vigentes y cuidados de la flora y fauna en cada lugar visitado según procedimientos de la empresa.	4.3 Movilizar a los clientes en las distintas actividades del programa manteniendo el control de todos los participantes.
1.4 Informar a los clientes durante el trayecto de los hitos de interés cultural, político, histórico.	2.4 Guiar a los clientes durante el traslado por rutas habilitadas siguiendo el programa establecido.	3.4 Orientar a los clientes a mantener una conducta de limpieza y orden del lugar resguardando el entorno.	4.4 Ejecutar las actividades programadas según cronograma y procedimientos de la empresa.
1.5 Contestar las preguntas que realizan los clientes entregando una información precisa.	2.5 Verificar el rooming list antes y durante el arribo de clientes, según procedimientos de la empresa.	3.5 Entregar los folletos explicativos del lugar según procedimientos de la empresa.	4.5 Motivar a los clientes a participar e integrarse al desarrollo de las actividades.
1.6 Informar a los clientes acerca del consumo de alimentos y líquidos.	2.6 Informar el cronograma de actividades a los clientes según procedimientos de la empresa.		
1.7 Informar a los clientes acerca de la organización, en cuanto al liderazgo, la conducción del grupo, conformación de subgrupos y códigos de comunicación.	2.7 Asegurar que los clientes menores de edad cuenten con los permisos necesarios y estén en condiciones de participar de la jornada, según procedimientos de la empresa.		
1.8 Impartir a los clientes las instrucciones y recomendaciones acerca de la actividad o programa a desarrollar.			
Manejar situaciones difíciles de clientes en un programa turístico.			

1. Asistir a clientes en caso de pérdida de objetos u otro.	2. Asistir a clientes en caso de emergencia.
1.1 Emitir y entregar el informe de objetos perdidos al personal correspondiente según procedimientos de la empresa.	2.1 Identificar el tipo y naturaleza de enfermedad o accidente, considerando la urgencia según procedimientos de la empresa.
1.2 Dejar constancia de pérdida o robo de maletas en el registro del medio de transporte de arribo según procedimientos de la empresa.	2.2 Calmar y ubicar a los clientes en un lugar confortable, si la situación lo requiere según procedimientos de la empresa.
1.3 Avisar a las autoridades en caso de pérdida de documentos como pasaportes, identificaciones, etc., según procedimientos de la empresa.	2.3 Distraer a los clientes que no estén involucrados con actividades complementarias según procedimientos de la empresa.
1.4 Ofrecer y sugerir la compra de artículos básicos necesarios a los clientes según procedimientos de la empresa.	2.4 Modificar el programa en caso que la emergencia lo requiera según los procedimientos de la empresa.
1.5 Informar al tour operador de la pérdida de objetos de los clientes según procedimientos de la empresa.	2.5 Informar los detalles de la emergencia al tour operador según procedimientos de la empresa.
1.6 Hacer llegar el objeto perdido al destinatario en caso de encontrarlo según procedimiento de la empresa.	2.6 Llevar a los clientes a un centro de atención y/o urgencias según procedimientos de la empresa.
1.7 Manejar los reclamos y quejas de cada pasajero según procedimientos de la empresa.	2.7 Informar a los clientes de los pasos a seguir en caso de quedar hospitalizados según procedimientos de la empresa.
1.8 Consultar a los clientes acerca de las soluciones posibles a su problema según procedimientos de la empresa.	2.8 Informar a los familiares y acompañantes de los acontecimientos según procedimientos de la empresa.
1.9 Informar las posibles soluciones de manera verbal y/o por escrito según procedimientos de la empresa.	2.9 Sugerir la administración de medicamentos de uso genérico para malestares menores según procedimientos de la empresa.
1.10 Entregar las disculpas correspondientes a los clientes según procedimientos de la empresa	2.10 Dejar reporte escrito con los hechos ocurridos según procedimientos de la empresa.
1.11Tomar decisiones establecidas frente a pérdida de objetos o documentos del cliente según procedimientos de la empresa.	2.11 Acompañar y proporcionar servicio de traducción con terceros en caso de emergencia según procedimientos de la empresa.

Cuadro Nº 4.22: CRITERIO DE DESEMPEÑO. RECEPCIONISTA

Procesar reservas.	
1. Verificar la disponibilidad de habitaciones	**2. Tomar y cancelar reservas**
1.1 Verificar la disponibilidad actual.	2.1 Verificar la posible existencia de deudas anteriores pendientes de pago.
1.2 Actualizar la disponibilidad cada vez que se produce un movimiento de reservas.	2.2 Registrar las reservas.
1.3 Liberar las habitaciones reservadas sin garantizar.	2.3 Asignar las habitaciones de acuerdo a la disponibilidad, requerimientos y necesidades del huésped.
1.4 Mantener el control de la sobreventa según procedimientos de la empresa.	2.4 Registrar las anulaciones o cancelaciones de reserva.
1.5 Reubicar los pasajeros de las habitaciones sobrevendidas en otros hoteles.	2.5 Garantizar las reservas.
1.6 Emitir los reportes periódicos sobre la disponibilidad actual y proyectada.	2.6 Efectuar la confirmación de la reserva
1.7 Entregar los informes de registro de huéspedes, a la persona indicada.	2.7 Cobrar las deudas impagas de los huéspedes

Recepcionar huéspedes		
1. Recibir al huésped	**2. Registrar al huésped**	**3. Atender al huésped en su estadía**
1.1 Atender y saludar al pasajero.	2.1 Solicitar los datos del huésped para su registro.	3.1 Proporcionar informaciones turísticas y generales de la ciudad y país.
1.2 Escuchar y responder las consultas de pasajero.	2.2 Efectuar el registro de datos solicitando aclaración si existen dudas.	3.2 Atender las llamadas telefónicas nacionales e internacionales que ingresan a recepción.
1.3 Consultar al huésped acerca de estadías anteriores en el establecimiento.	2.3 Verificar la posible existencia de convenios especiales de pago.	3.3 Atender el servicio de llamados telefónicos, correspondencia, mensajería y despertador de cada habitación y huésped.
1.4 Verificar la disponibilidad	2.4 Solicitar la garantía al momento del registro.	3.4 Registrar las llamadas que se realizan en las habitaciones llevando un registro para su posterior cobro.
1.5 Asignar las habitaciones.	2.5 Proporcionar información sobre servicios adicionales.	3.5 Atender las solicitudes especiales de los huéspedes como servicios adicionales para las habitaciones, servicios de alquiler, servicio de lavandería, etc.
	2.6 Entregar la llave o tarjeta magnética de la habitación y otros elementos pertinentes al huésped.	
	2.7 Registrar el ingreso del huésped en los sistemas de reserva y disponibilidad	

Procesar Check-out			
1. Preparar la cuenta del huésped	**2. Cobrar la cuenta**	**3. Procesar el pago**	**4. Despedir al huésped**
1.1 Mantener las cuentas corrientes de cada huésped al día según procedimientos de la empresa.	2.1 Cerrar y calcular la cuenta del huésped.	3.1 Recibir y revisar el medio de pago.	4.1 Consultar al huésped sobre sus necesidades de movilización..
1.2 Verificar los cargos efectuados en la cuenta corriente del huésped.	2.2 Presentar la cuenta final al huésped para su cancelación, adjuntando los comprobantes de consumo.	3.2 Extender y revisar el comprobante de pago	4.2 Despedir el huésped
1.3 Verificar la posible existencia de convenios especiales de pago según procedimientos de la empresa.	2.3 Atender las consultas o reclamos del huésped según procedimientos de la empresa.	3.3 Registrar los valores recibidos en pago y depositarlos en el lugar preestablecido	4.3 Solicitar el traslado del equipaje del huésped hacia el exterior del establecimiento.
1.4 Verificar los consumos de último minuto con los diferentes departamentos.	2.4 Reversar los cargos indebidos.	3.4 Entregar todos los documentos al huésped.	
	2.5 Derivar los reclamos a la persona indicada.		

Mantener presentación personal e higiene		
1. Cuidar el aseo y apariencia personal	**2. Cuidar el vestuario**	**3. Limpiar Mesón**
1.1 Mantener el aseo personal durante toda la jornada de trabajo cuidando la eliminación de los olores corporales.	2.1 Mantener el uniforme y ropa de trabajo limpio, sin manchas y accesorios extravagantes.	3.1 Limpiar el mesón de atención a público.
1.2 Lavar el cabello.	2.2 Solucionar los daños en la ropa de trabajo durante la jornada (caída de botones, manchas)	3.2 Limpiar los adornos visibles
1.3 Ajustar y sujetar el cabello largo hacia atrás de modo que luzca peinado y en orden.	2.3 Lustrar el calzado.	3.3 Eliminar los objetos ajenos al mesón.
1.4 Mantener las uñas de las manos cortas y limpias.	2.4 Usar los adornos personales.	3.4 Mantener limpios teléfonos, fax, computador, etc.
1.5 Lavar las manos durante la jornada laboral.		
1.6 Afeitar la cara, cortar barba y bigotes (en el caso de los hombres).		
1.7 Utilizar fragancias (desodorante, colonia, perfume, aftershave) ligeras, de aroma fresco y poco penetrantes.		
1.8 Aplicar y mantener el maquillaje durante el día (en el caso de las mujeres).		

Orientar al cliente en su visita		
1. Recibir y dar bienvenida	**2. Entregar información pertinente.**	**3. Asistir a los visitantes a la llegada y partida.**
1.1 Saludar a los visitantes según procedimientos protocolares establecidos en la cultura y procedimientos de la empresa.	2.1 Informar a los visitantes utilizando el medio establecido por la empresa y según los procedimientos de la empresa.	3.1 Informar sobre el arribo de los visitantes verificando los cambios en el programa según los procedimientos de la empresa.
1.2 Atender a los visitantes según los procedimientos establecidos por la empresa.	2.2 Mostrar el material informativo pertinente a lo requerido por el visitante (folletos, planos, mapas, fotos, guías) según los procedimientos de la empresa.	3.2 Esperar a los visitantes en el lugar convenido de acuerdo al itinerario y horario de llegada indicado y según los procedimientos de la empresa.
1.3 Saludar de acuerdo a las características físicas, religiosas y culturales del visitante y según procedimientos de la empresa.	2.3 Entregar el material informativo (si así fuese necesario) según procedimientos de la empresa.	3.3 Informar los procedimientos de check in y check-out en los establecimientos predeterminados según procedimiento de la empresa.
	2.4 Escuchar y responder las consultas según los procedimientos de la empresa.	3.4 Comprobar el lugar y hora de partida del visitante con la empresa u organización que traslada y ofrece el servicio según procedimiento de la empresa.

Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante	
1. Operar procedimientos de manejo de crisis	**2. Informar resultados a la organización.**
1.1 Resolver las situaciones complejas, quejas y reclamos aplicando las normas de la empresa según procedimientos.	2.1 Consultar la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios recibidos según los procedimientos de la empresa.
1.2 Buscar las soluciones alternativas a los problemas y/o dificultades que se presenten según procedimientos de la empresa.	2.2 Traspasar las opiniones de los visitantes, sean estas positivas o negativas, a la persona pertinente según procedimientos de la empresa.
1.3 Mantener el control de la situación en situaciones de emergencia según procedimientos de la empresa.	2.3 Detallar el reporte del servicio entregado al visitante según procedimientos de la empresa.
1.4 Mantener el grupo cohesionado según procedimientos de la empresa.	2.4 Completar el reporte evitando las opiniones personales o comentarios según procedimientos de la empresa.
1.5 Manejar las situaciones inesperadas y/o problemáticas siguiendo las políticas comunicacionales de la empresa.	
1.6 Derivar a los visitantes bajo los efectos del alcohol y drogas a las personas o entidades competentes según procedimientos de la empresa.	
1.7 Realizar los cambios o soluciones a los problemas considerando el menor impacto posible al resto de los visitantes según procedimientos de la empresa	

Cuadro Nº 4.23: CRITERIO DE DESEMPEÑO MAESTRO DE COCINA / CHEF

Limpiar y trozar alimentos		
1. Higienizar los utensilios	**2. Limpiar alimentos**	**3. Trozar alimentos**
1.1 Mantener los instrumentos de corte y limpieza afilados y almacenados.	2.1 Mantener los instrumentos de corte y limpieza afilados y almacenados.	3.1 Seleccionar los instrumentos para corte.
1.2 Efectuar la limpieza de los utensilios y de la zona de trabajo antes y después de la preparación de los alimentos.	*2.2* Manipular los instrumentos	3.2 Utilizar el método señalado para el corte de los diferentes insumos.
1.3 Utilizar productos químicos para la limpieza de utensilios.	2.3 Efectuar la limpieza de los insumos.	3.3 Realizar los cortes según receta.
1.4 Mantener higienizados los recipientes de los alimentos y estanterías.	2.4 Higienizar la zona de trabajo e higiene personal.	3.4 Conservar los insumos.
	2.5 Utilizar los productos químicos para la limpieza.	
	2.6 Conservar en recipientes los alimentos limpios.	
	2.7 Depositar los deshechos en el lugar preestablecido	

Interpretar y aplicar recetas		
1.Seleccionar ingredientes	**2. Considerar medidas, cantidades y volúmenes**	**3. Aplicar métodos de cocción y secuencia indicada**
1.1 Leer los ingredientes base para la preparación de la receta.	2.1 Seleccionar los instrumentos para corte.	3.1 Seleccionar la batería de cocina según receta.
1.2 Considerar los aliños, sazonadores y condimentos indicados en la receta.	2.2 Utilizar el método señalado para el corte de los diferentes insumos.	3.2 Respetar las temperaturas según receta.
1.3 Efectuar la sustitución de ingredientes.	2.3 Realizar los cortes según receta.	3.3 Chequear los tiempos y métodos de cocción según receta.
	2.4 Conservar los insumos.	3.4 Incorporar el resto de los ingredientes según receta.

Hervir, cocer, freír y hornear alimentos			
1. Selecciona ingredientes y utensilios	**2. Hervir y cocer alimentos**	**3. Freír alimentos**	**4. Hornear alimentos**
1.1 Seleccionar los recipientes para la cocción según receta.	2.1 Introducir y adicionar los alimentos en los recipientes según receta.	3.1 Seleccionar el elemento base para la fritura del alimento según receta.	4.1 Calentar el horno según receta.
1.2 Preparar y disponer los alimentos cocidos a vapor según receta.	2.2 Chequear la temperatura y tiempo de cocción según receta.	3.2 Disponer los alimentos en el recipiente donde serán freídos según receta.	4.2 Chequear la temperatura del horno y tiempo de cocción de los alimentos según receta.
1.3 Verificar los ingredientes e insumos.	2.3 Retirar de la fuente de calor los alimentos según receta.	3.3 Resguardar la integridad física durante el proceso de freír.	4.3 Agregar y voltear los alimentos según receta.
1.4 Preparar los ingredientes para los	2.4 Conservar la temperatura de los	3.4 Verificar el tiempo de freído según receta.	4.4 Retirar del horno los alimentos según receta.

alimentos fritos según receta.	alimentos según receta.		
1.5 Seleccionar los ingredientes base para realizar la fritura según receta.		3.5 Agregar los condimentos y aliños según receta.	4.5 Conservar los alimentos horneados asados según receta.
1.6 Seleccionar los elementos para hornear los alimentos según receta.		3.6 Retirar y escurrir los alimentos fritos.	

Preparar Mice en place			
1. Prepara equipos y asignar insumos	**2. Interpretar receta según ficha técnica**	**3. Descongelar, porcionar y limpiar alimentos**	**4. Pesar materias primas y marinar carnes**
1.1 Activar los equipos de energía de la cocina.	2.1 Identificar los tiempos y métodos de cocción según receta.	3.1 Verificar la calidad del producto.	4.1 Pesar los ingredientes según receta.
1.2 Programar y encender los equipos	2.2 Identificar los utensilios según receta.	3.2 Descongelar los alimentos según receta.	4.2 Verificar el funcionamiento y tara de la balanza.
1.3 Controlar los equipos según sus características.	2.3 Identificar las porciones según receta.	3.3 Desechar los alimentos descongelados que no son utilizados.	4.3 Mantener equipos de pesado durante el proceso.
1.4 Recibir los insumos según receta.	2.4 Identificar el montaje del plato.	3.4 Porcionar los productos carneos según receta.	4.4 Preparar las carnes para marinarlas según receta.
1.5 Reunir los insumos y elementos según receta.	2.5 Definir la secuencia de elaboración.	3.5 Limpiar los alimentos según normas de higiene.	4.5 Marinar las carnes según receta.
1.6 Verificar la cantidad y calidad de los insumos según receta.	2.6 Identificar puntos críticos.	3.6 Cortar los alimentos según receta	4.6 Aplicar los tiempos de marinado según receta.
1.7 Ordenar las materias primas según receta.			

Organizar y supervisar cocina	
1. Supervisar Cocina	**2. Supervisar Recetas**
1.1 Planificar el servicio de comida correspondiente a su jornada.	2.1.Chequear el correcto montaje de recetas, según procedimientos de la empresa
1.2 Estimar número de personal para la preparación de comidas, acorde a los clientes.	2.2. Verificar el montaje de platos, fuentes y bandejas para el servicio de comida, según procedimientos de la empresa.
1.3 Organizar a su personal al comenzar la jornada e informar del menú del día.	2.3 Comprobar la calidad del trabajo realizado por su personal, según procedimientos de la empresa.
1.4 Verificar el estado de las cartas y menú, según procedimientos de la empresa.	2.4 Evaluar al personal y sus labores realizadas, según procedimientos de la empresa.

Mantener la presentación personal y cocina		
1. Cuidar el aseo y apariencia personal	**2. Cuidar el vestuario**	**3 .Higienizar cocina**
1.1 Mantener el aseo personal durante toda la jornada de trabajo cuidando la eliminación de los olores corporales.	2.1 Mantener el uniforme y ropa de trabajo limpio, sin manchas y sin accesorios extravagantes.	3.1 Mantener los utensilios de cocina limpios e higienizados.
1.2 Lavar el cabello.	2.2 Solucionar los daños en la ropa de trabajo durante la jornada (caída de botones, manchas).	3.2 Mantener los pisos y muros limpios y desinfectados.
1.3 Ajustar y sujetar el cabello largo hacia atrás de modo que luzca peinado y en orden.	2.3 Lustrar el calzado.	3.3Limpiar la vajilla, cristalería y cuchillería.
1.4 Mantener las uñas de las manos cortas y limpias.	2.4 Usar los adornos personales.	3.4 Usar guantes para lavar los utensilios.
1.5 Lavar las manos durante la jornada laboral.	2.5 Utilizar la ropa e implementos de protección (gorro, guantes) según normas vigentes.	3.5 Utilizar la ropa e implementos de protección (gorro, guantes, mascarilla) según normas vigentes.
1.6 Afeitar la cara, cortar barba y bigotes (en el caso de los hombres).		3.6 Mantener ventilado el sector de cocina, según normas de higiene.
1.7 Utilizar fragancias (desodorante, colonia, perfume, aftershave) ligeras, de aroma fresco y poco penetrantes.		
1.8 Aplicar y mantener el maquillaje durante el día (en el caso de las mujeres).		

Ingreso y Almacenamiento de Insumos	
1. Recepción de Insumos	**2. Mantener Bodega**
1.1 Estimar y especificar los utensilios, equipamiento e instalaciones necesarios para el buen funcionamiento de la cocina.	2.1. Organizar y supervisar los niveles de stock de los elementos para el servicio de comida y buffet, según procedimientos de la empresa.
1.2 Supervisar el stock de materiales, utensilios y productos de limpieza.	2.2. Verificar la calidad y restablecer los productos dañados en bodega.

Cuadro Nº 4. 24: CRITERIO DE DESEMPEÑO. JEFE DE GARZÓN.

Supervisar al personal	
1.Coordinar al personal de restaurante	**2. Supervisar al personal de restaurante**
1.1. Reunir a su equipo y entregar instrucciones claras sobre la jornada.	2.1 Chequear el correcto montaje de mesas, según procedimientos de la empresa.
1.2 Informar el tipo de servicio o evento a efectuarse (servicio a la carta, buffet, eventos, etc), según procedimientos de la empresa.	2.2 Chequear la limpieza y condiciones del uniforme y aseo diario del personal, según procedimientos de la empresa.
1.3 Distribuir y asignar los sectores, áreas de trabajo o plazas que le corresponde a cada garzón y barman, según procedimientos de la empresa.	2.3 Supervisar, orientar y auxiliar al equipo, según procedimientos de la empresa.
1.4 Entregar los materiales e insumos a su personal.	2.4 Verificar el montaje de platos, fuentes y bandejas para el servicio buffet, comidas,según procedimientos de la empresa.
	2.5 Supervisar la decoración del montaje y del entorno.
	2.6 Comprobar la calidad del trabajo realizado por su personal.
	2.7 Evaluar al personal y sus labores realizadas.

Preparar comedores			
1.Reunir los insumos para el comedor	**2. Montar mesa y buffet**	**3. Preparar escaparate auxiliar**	**4. Asear el comedor**
1.1Seleccionar los elementos para el montaje de mesas y buffet según procedimientos de la empresa.	2.1. Solicitar la información de reservas y/o eventos especiales, según procedimientos de la empresa.	3.1 Ordenar y limpiar el escaparate auxiliar según procedimientos de la empresa.	4.1 Limpiar los pisos según procedimientos de la empresa.
1.2Verificar el estado del “petit menaje”(pan, sal, aceite, vinagre,y otros) según procedimientos de la empresa.	2.2 Revisar los elementos para el montaje de mesas y buffet, según procedimientos de la empresa.	3.2. Revisar los elementos según procedimientos de la empresa.	4.2 Sacudir los mueble según procedimientos de la empresa.
1.3 Verificar los productos de la alacena según procedimientos de la empresa.	2.3 Montar las mesas y buffet según procedimientos de la empresa.	3.3 Disponer los elementos del escaparate según procedimientos de la empresa	4.3 Lavar la cristalería según procedimientos de la empresa.
1.4 Dividir en porciones los comestibles que van en la mesa según procedimientos de la empresa.	2.4 Verificar la limpieza de los elementos según procedimientos de la empresa.		4.4 Limpiar plaqué, según procedimientos de la empresa.
1.5 Almacenar los alimentos porcionados según procedimientos de la empresa.	2.5 Revisar la carta y/o menú con la cocina según procedimientos de la empresa.		4.5 Repasar todos los materiales, según procedimientos de la empresa.
	2.6 Realizar la decoración del buffet según procedimientos de la empresa.		

Atender a los clientes			
1.Tomar reservaciones	**2. Recibir al cliente**	**3. Servir al cliente**	**4. Cobrar al cliente**
1.1Atender las solicitudes de reservación según procedimientos de la empresa	2.1. Saludar al cliente según procedimientos de la empresa.	3.1 Entregar la carta al cliente según procedimientos de la empresa.	4.1 Entregar la cuenta al cliente según procedimientos de la empresa.
1.2 Escuchar los requerimientos del cliente según procedimientos de la empresa.	2.2 Preguntar al cliente si tiene reserva según procedimientos de la empresa.	3.2 Sugerir al cliente platos de la casa según procedimientos de la empresa.	4.2 Detallar la cuenta al cliente según procedimientos de la empresa.
1.3 Registrar las reservas según procedimientos de la empresa.	2.3 Acompañar al cliente a su mesa asignada según procedimientos de la empresa.	3.3 Preguntar al cliente por especificaciones de su plato según procedimientos de la empresa.	4.4 Recibir el pago de la cuenta según procedimientos de la empresa.
1.4 Solicitar al cliente las características de la reserva cuando son grupales según procedimientos de la empresa	2.4 Verificar la limpieza de los elementos según procedimientos de la empresa.	3.4 Responder las preguntas de los clientes según procedimientos de la empresa.	4.5 Revisar el pago según procedimientos de la empresa.
1.5 Preguntar al cliente el motivo de la reserva grupal.	2.5 Acomodar al cliente en su mesa según procedimientos de la empresa.	3.5 Escribir en la comanda el pedido del cliente según procedimientos de la empresa.	4.6 Solicitar identificación cuando no paga en efectivo.
		3.6 Servir y retirar los platos.	
		3.7 Ofrecer vinos, bebidas, etc, según procedimientos de la empresa	
		3.8 Entregar la carta de postres y ofrecer Café, te o agua caliente.	

Mantener la presentación personal y comedores		
1. Cuidar el aseo y apariencia personal	**2. Cuidar el vestuario**	**3. Limpiar Comedores**
1.1 Mantener el aseo personal durante toda la jornada de trabajo cuidando la eliminación de los olores corporales.	2.1 Mantener el uniforme y ropa de trabajo limpio, sin manchas y sin accesorios extravagantes.	3.1 Mantener limpio los comedores, según procedimientos de la empresa.
1.2 Lavar el cabello según procedimientos de la empresa.	2.2 Solucionar los daños en la ropa de trabajo durante la jornada (caída de botones, manchas).	3.2 Revisar la limpieza de los manteles y servilletas, según procedimientos de la empresa.
1.3 Ajustar y sujetar el cabello largo hacia atrás de modo que luzca peinado y en orden.	2.3 Lustrar el calzado según procedimientos de la empresa.	3.3 Limpiar los pisos cuando cae comida o líquidos, según procedimientos de la empresa
1.4 Mantener las uñas de las manos cortas y limpias.	2.4 Usar los adornos personales.	3.4 Revisar la limpieza de copas, vasos, platos, cuchillería.
1.5 Lavar las manos durante la jornada.		3.5 Sacudir las sillas según procedimientos de la empresa.
1.6 Afeitar la cara, cortar barba y bigotes.		

1.7 Utilizar fragancias (desodorante, colonia, perfume, aftershave) ligeras, de aroma fresco y poco penetrantes.		
1.8 Aplicar y mantener el maquillaje durante el día.		

Servir vinos tragos y cocktails		
1.Servir vinos	**2. Servir tragos largos y cortos**	**3. Servir cocktails**
1.1 Saludar y dar la bienvenida al cliente según procedimientos de la empresa.	2.1 Saludar y dar la bienvenida al cliente según procedimientos de la empresa.	3.1 Saludar y dar la bienvenida al cliente según procedimientos de la empresa.
1.2 Presentar la botella solicitada al cliente para que éste la verifique según procedimientos de la empresa.	2.2 Preguntar al cliente lo que desea tomar según procedimientos de la empresa.	3.2 Presentar el cocktail con decoración y copa según procedimientos de la empresa.
1.3 Cortar la cápsula que cubre la parte superior de la botella según procedimientos de la empresa.	2.3 Informar los tipos de trago que se encuentran disponibles según procedimientos de la empresa.	3.3 Mezclar los ingredientes según receta y procedimientos de la empresa.
1.4 Verificar el olor del vino según procedimientos de la empresa.	2.4 Utilizar las copas o vasos correspondientes al trago solicitado según procedimientos de la empresa	3.4 Responder las preguntas del cliente según procedimientos de la empresa.
1.5 Chequear que el vino no contenga residuos de corcho según procedimientos de la empresa.	2.5 Servir los tragos según procedimientos de la empresa.	3.5 Utilizar la coctelera cuando el cocktails lo amerite según procedimientos de la empresa.
1.6 Ofrecer al cliente un poco de vino para su degustación y aprobación según procedimientos de la empresa.	2.6 Servir licores espumosos según procedimientos de la empresa.	
1.7 Servir el vino en copas de cristal o vidrio incoloro según procedimientos de la empresa.		
1.8 Llenar la copa según procedimientos de la empresa.		

Cuadro Nº 4.25: CRITERIO DE DESEMPEÑO. ENCARGADO DE VENTA.

Guiar a los clientes
1.1 Recibir, saludar e informar a los clientes los pasos a seguir.
1.2 Mantener el contacto físico y visual según las características culturales y sociales de los clientes (por lo general occidentales y orientales).
1.3 Atender y guiar a los clientes en la tienda.
1.4 Informar a los clientes de los productos, sobre su interés cultural, político, histórico.
1.5 Contestar las preguntas que realizan los clientes entregando una información precisa.

Realizar Servicios de Caja		
1.Abrir Caja	**2. Cobrar a los clientes**	**3. Cerrar la caja**
1.1 Mantener la caja día según procedimientos de la empresa.	2.1 Calcular el monto a cancelar por el cliente.	3.1 Registrar los valores recibidos en pago y depositarlos en el lugar preestablecido
1.2 Verificar los cargos efectuados según ventas efectuadas.	2.2 Presentar la cuenta final al cliente para su cancelación, adjuntando los comprobantes.	3.2 Establecer el arqueo de caja, según procedimientos de la empresa.
1.3 Verificar la posible existencia de convenios especiales de pago, de modo de entregar descuentos especiales a los clientes.	2.3 Atender las consultas o reclamos del huésped según procedimientos de la empresa.	
1.4 Verificar los documentos de pago, según procedimientos de la empresa.	2.4 Reversar los cargos indebidos.	
	2.5 Derivar los reclamos a la persona indicada.	
	2.6 Recibir y revisar el medio de pago.	
	2.7 Extender y revisar el comprobante de pago	

Manejar procesos administrativos
1 Coordinar servicios con área de producción
1.1 Estimar número de productos necesario para la venta, según procedimientos de la empresa.
1.2 Considerar y especificar equipamiento, instalaciones y utensilios necesarios para el buen funcionamiento del establecimiento, según procedimientos de la empresa.
1.3 Coordinar los productos de acuerdo a lo demandado por el cliente y según procedimientos de la empresa.

Mantener la presentación personal y uniforme	
1. Cuidar el aseo y apariencia personal	**2. Cuidar el uniforme**
1.1 Mantener el aseo personal durante toda la jornada de trabajo cuidando la eliminación de los olores corporales.	2.1 Mantener el uniforme y ropa de trabajo limpio, sin manchas y sin accesorios extravagantes.
1.2 Mantener un peinado en orden.	2.2 Solucionar los daños en la ropa de trabajo durante la jornada (caída de botones, manchas).
1.3 Aplicar y mantener el maquillaje durante el día.	2.3 Lustrar el calzado.

Enfrentar quejas y solucionar problemas en la atención al visitante	
1. Operar procedimientos de manejo de crisis	**2. Informar resultados a la organización.**
1.1 Resolver las situaciones complejas, quejas y reclamos aplicando las normas de la empresa según procedimientos.	2.1 Consultar la opinión de los clientes acerca de la calidad del servicio recibido según los procedimientos de la empresa.
1.2 Buscar las soluciones alternativas a los problemas y/o dificultades que se presenten según procedimientos de la empresa.	2.2 Traspasar las opiniones de los visitantes, sean estas positivas o negativas, a la persona pertinente según procedimientos de la empresa.
1.3 Mantener el control de la situación en situaciones de emergencia según procedimientos de la empresa.	2.4 Completar el reporte evitando las opiniones personales o comentarios según procedimientos de la empresa.
1.4 Manejar las situaciones inesperadas y/o problemáticas siguiendo las políticas comunicacionales de la empresa.	
1.5 Derivar a los visitantes bajo los efectos del alcohol y drogas a las personas o entidades competentes según procedimientos de la empresa.	
1.6 Realizar los cambios o soluciones a los problemas considerando el menor impacto posible al resto de los visitantes según procedimientos de la empresa	

Cuadro Nº 4.26: CRITERIO DE DESEMPEÑO. MAESTRO / ARTESANO.

Organizar y supervisar área productiva		
1. Organizar Bodega	**2. Recepción y Clasificación de Insumos**	**3 Supervisar cada eslabón del proceso productivo**
1.1. Organizar y supervisar los niveles de stock de los elementos y/ o materiales para el buen funcionamiento del proceso productivo, según procedimientos de la empresa.	2.1 Estimar y especificar los utensilios, equipamiento e instalaciones necesarios para el buen funcionamiento del área productiva.	3.1 Chequear cada inicio y termino de la cadena del proceso productivo, según procedimientos de la empresa.
1.2. Verificar la calidad y restablecer los productos y/o piezas dañadas en bodega.	2.2 Supervisar el stock de materiales, utensilios y otros elementos necesarios para el buen funcionamiento del proceso productivo.	3.2 Inspeccionar el armado y aseguramiento de las piezas que componen el producto final, según procedimientos de la empresa.

Diseñar e Interpretar necesidades de clientes	
1. Seleccionar Insumos	**2. Considerar medidas, cantidades y volúmenes**
1.1 Definir las especificaciones técnicas del producto según procedimientos de la empresa.	2.1 Controlar las medidas del modelo según especificaciones técnicas (medidas, cantidades y volúmenes)
1.2 Recibir la información técnica para el diseño de un modelo según procedimientos de la empresa.	2.2 Revisar el estado de los materiales según especificaciones técnicas y procedimientos de la empresa.
1.3 Seleccionar los elementos y/o materiales para el molde según especificaciones técnicas y procedimientos de la empresa	

Elaborar Artesanía / Producto			
1.Preparar equipos y asignar insumos	**2. Medir y disponer de materia prima**	**3. Aplicar método de diseño**	**4. Elaborar producto**
1.1 Ubicar en la línea de producción los insumos y equipos requeridos para la	2.1 Revisar las materias primas para la fabricación del modelo según	3.1 Interpretar el plano y método de diseño, según los procedimientos de la	4.1 Realizar el trazado del modelo según las especificaciones técnicas y

fabricación del producto, según indicaciones y procedimientos de la empresa	especificaciones técnicas y procedimientos de la empresa	empresa	procedimientos de la empresa.
1.2 Ubicar los accesorios de moldeo según especificaciones técnicas y procedimientos de la empresa			4.2 Fabricar el modelo según las especificaciones técnicas y/o instrucciones del superior directo y procedimientos de la empresa
			4.3 Controlar la terminación, según especificaciones técnicas y procedimientos de la empresa
			4.4 Terminar los moldes según procedimientos de la empresa

Mantener Aseo del área de trabajo
1 Cuidar el aseo del área de producción
1.1 Mantener los utensilios de trabajo limpios, acorde a los procedimientos de la empresa.
1.2 Mantener los pisos limpios y ordenados.
1.3 Usar guantes y/o otros implementos de seguridad, según procedimientos de la empresa.
1.4 Utilizar la ropa e implementos de protección (gorro, guantes, mascarilla) según normas vigentes.
1.5 Mantener ventilado el sector de producción, según normas de higiene y procedimientos de la empresa.

4.2.6. Levantamiento de la demanda de capacitación existente.

Se trata del levantamiento de las necesidades reales de capacitación de las empresas beneficiarias para los ocupantes de cada puesto de trabajo, en base a un perfil de conocimientos, habilidades y herramientas que deben dominar, como requisitos para un buen desempeño de sus labores. Esta información es clasificada por nivel de empresa; ya sea empresa eje o de apoyo, identificándose los requerimientos de capacitación para los perfiles críticos analizados.

A. Empresas ejes

Acorde a los niveles señalados, los requerimientos de capacitación para los perfiles críticos analizados, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 4.27. Establecimiento Enoturismo			
Competencias Conductuales	**Gerente**	**Encargado de Turismo**	**Observaciones**
Comunicación Efectiva	30%	30%	En este caso, el cargo de Gerente, como se señaló, mantiene diferentes funciones al interior de otras empresas asociadas a ésta, por lo cual no presenta mayor interés en capacitaciones específicas.
Trabajo en equipo	30%	30%	
Lealtad y compromiso	30%	30%	
Orientación al Cliente	30%	60%	
Gestión de si mismo	30%	100%	
Orientación a los detalles	30%	30%	
Liderazgo	30%	60%	
Técnicos según función			
Control de Calidad	30%	30%	
Respeto Normas de Higiene y seguridad	30%	30%	
Normas de Calidad en Turismo.	30%	100%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	30%	100%	
Innovación y Emprendimiento.	30%	100%	
Marketing y Atención al Cliente.	30%	100%	
Sommelier (referido sólo a la viña)	30%	60%	
Curso de cata especializado	30%	100%	
Patrimonio Regional	30%	100%	
Inglés /Francés	30%	60%	
Gastronomía tipica		100%	
Generales			
Responsabilidad empresarial	-	-	
Autocuidado	-	30%	
Otras	-	-	

En estas empresas no se observan cursos efectuados anteriormente por el personal, debido principalmente a la falta de oferta de capacitación cercano al lugar de trabajo, específico para este tipo de empresas, de buen nivel, y que se adapte al período de menor movimiento de trabajo, es decir de mayo a agosto esencialmente.

En este sentido, el Encargado de Turismo, de las empresas visitadas, posee en su generalidad dos años de experiencia y con un buen nivel de inglés, no así de otro idioma; posee conocimientos de turismo en forma básica, puesto que la mayoría pertenecen a otra profesión, como traductor o ventas, que por sus características conductuales e idioma se desempeñan de buena forma en sus cargos, por lo cual se enfatiza su interés en cursos como Patrimonio Cultural, Normas de Calidad de Turismo; de la misma forma se aprecia su intención de cursar temas referidos al vino en forma más especializada, ya que su intención es favorecer la venta posterior de sus vinos.

Por otro lado, en el cargo de Gerente Marketing /Comercial, se observa en su generalidad, una experiencia de más de 10 años, con conocimientos específicos en administración y en algunos casos de vinos, como enólogo; no así en turismo, por lo cual se estima su intención en normas de turismo y lo referido a fortalecer la orientación al cliente en el rubro.

De igual manera, no se visualizan cursos efectuados anteriormente, dada similares razones expresadas anteriormente, por lo cual es básico establecer en el diseño metodologías acorde a esta industria y adaptables a las necesidades y carga de trabajo.

Cuadro Nº 4.28. Hoteles, Residenciales, Camping, Lodge				
Sector Alojamiento				
Competencias	**Gerente**	**Administrador**	**Recepcionista**	**Observaciones**
Conductuales				
Comunicación Efectiva	30%	30%	30%	En el caso de empresas que las dirigen sus dueños no son de su interés estas áreas.
Trabajo en equipo	30%	30%	30%	
Lealtad y compromiso	30%	30%	30%	
Orientación al Cliente	30%	30%	30%	
Gestión de si mismo	30%	30%	30%	
Orientación a los detalles	30%	30%	30%	
Liderazgo	30%	60%	30%	
Otros				
Técnicos según función				
Control de Calidad	30%	30%	30%	
Respeto Normas de Higiene y seguridad	60%	60%	60%	
Normas de Calidad en Turismo.	60%	60%	60%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	60%	100%		
Innovación y Emprendimiento.	100%	100%		
Marketing y Atención al Cliente.	100%	100%	100%	
Idioma - Inglés	100%	100%	100%	
Gastronomía tipica	60%	100%		Para empresas que las dirigen sus dueños, el cargo de Gerente desea participar en estos temas.
Somelier	60%	100%		
Generales				
Responsabilidad empresarial	-	-		
Autocuidado	-	-		

La capacitación establecida en estas empresas es mínima, sólo se mencionaron temas de marketing en charlas referidas a un Programa del gobierno; y en una empresa, Hotel, se mencionó la capacitación de la recepción en temas de calidad, inglés básico.

La falta de oferta de capacitación cercano al lugar de trabajo y sin adaptaciones a la industria y carga de trabajo, son las razones más nombradas para justificar el bajo interés de asistir a cursos y charlas.

Es así como, la multiplicidad de funciones, que se observa en la mayoría de las empresas, para los diferentes cargos, hace imperioso adaptar los cursos a las necesidades y la experiencia de los empresarios. La mayoría de ellos posee una experiencia que supera los cinco años y en algunos casos puede llegar hasta los 20 años en esta industria, desarrollando diversas labores, lo que refuerza el conocimiento y el interés específico de los temas.

Por tanto es relevante establecer, tiempo, cercanía, calidad del relator referida a su experiencia teórica y práctica en la industria, período del año para dictar los cursos, los cuales deben ser en invierno, y por último presenciales, si bien existen opciones para usar tecnologías de información, no son óptimas para el aprendizaje, según apreciaciones de los propios empresarios.

Cuadro Nº 4.29. Restaurantes y Servicios de Comida

Competencias Conductuales	Gerente	Administrador	Maestro Cocina	Jefe Garzón	Observaciones
Comunicación Efectiva	60%	60%	30%	50%	En empresas de tamaño mediano, se observa la necesidad de fortalecer esta competencia en los jefes de área.
Trabajo en equipo	60%	60%	30%	50%	
Lealtad y compromiso	30%	30%	30%	30%	
Orientación al Cliente	50%	70%	30%	30%	
Gestión de si mismo	60%	60%	40%	30%	
Orientación a los detalles	30%	30%	40%	30%	
Liderazgo	30%	60%	30%	30%	
Técnicos según función					
Control de Calidad	60%	50%	70%	60%	
Respeto Normas de Higiene y seguridad	60%	60%	70%	70%	
Normas de Calidad en Turismo.	60%	60%	10%	20%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	70%	60%	10%	10%	
Innovación y Emprendimiento.	50%	40%	10%	10%	
Marketing y Atención al Cliente.	90%	70%	10%	70%	

Competencias	Gerente	Administrador	Maestro Cocina	Jefe Garzón	Observaciones
Manipulación de alimentos			10%		
Idioma - Inglés	40%	40%	10%	30%	
Protocolo	10%	10%	10%	10%	
Gastronomía tipica	30%	30%	95%	10%	En empresas donde el dueño, ejerce funciones de Gerencia, se aprecia el interés por estos temas.
Somelier	60%	30%		30%	
Computación	30%	30%			
Plan de Inducción	30%	30%			
Generales					
Responsabilidad empresarial	-	-			
Autocuidado	-	-			

Existen cursos efectuados a tres de las empresas visitadas y dirigidas principalmente a la gerencia y administración, en temas de marketing y orientación al cliente, además de conocimientos básicos de contabilidad; sólo en un caso se realizó una charla a garzones en atención al cliente.

Es así como la capacitación es un área limitada, y según apreciación de los empresarios, falta profesionalización en el rubro, esencialmente en atención al cliente.

Las razones por la baja capacitación observada en las empresas, es fundamentalmente por falta de oferta de capacitación, y adaptabilidad a las labores efectuadas en este rubro, no obstante, en el cuadro anterior, se advierte el interés real en asistir a cursos con temas relevantes en áreas de atención al cliente y gastronomía típica en sector de cocina.

De esta forma, se observa la baja experiencia en el sector de comedores para el cargo de garzones y falta de especialización en el área de cocina.

Por el contrario, en la administración y gerencia, la experiencia supera los cinco años, siendo en algunos casos hasta de 20 años, cuya generalidad es la preparación en administración y la falencia en el área de marketing.

Cuadro Nº 4.30. Artesanías

Competencias Conductuales	Maestro /artesano	Encargado de Venta	Observaciones
Comunicación Efectiva	80%	40%	En este caso, el cargo de Maestro/Artesano cumple las funciones de Gerencia, por lo cual se advierte el gran interés en fortalecer las competencias conductuales propias a este perfil ocupacional.
Trabajo en equipo	80%	40%	
Lealtad y compromiso	80%	40%	
Orientación al Cliente	80%	60%	
Gestión de si mismo	80%	40%	
Orientación a los detalles	100%	60%	
Liderazgo	80%	40%	
Técnicos según función			
Control de Calidad	100%	60%	
Respeto Normas de Higiene y seguridad	60%	20%	
Normas de Calidad en Turismo.	100%	60%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	100%	60%	
Innovación y Emprendimiento.	100%	60%	
Marketing y Atención al Cliente.	100%	60%	
Patrimonio Regional	100%	60%	
Inglés	100%	60%	
Gastronomía tipica	20%		
Computación	100%	60%	
Generales			
Responsabilidad empresarial	-	-	
Autocuidado	-	-	
Otras	-	-	

No se observan cursos efectuados anteriormente por el personal, en estas empresas, si, se menciona la formación de los Gerentes en alguna escuela de negocios, con aspectos básicos de administración. No obstante, como se ha señalado, la mayoría de los cargos de administración, son ejercidos por el Maestro/Artesano y dueño del local; donde la experiencia y las habilidades técnicas superan los 10 años, por lo cual el conocimiento de su rubro es acabado.

Por otro lado, el encargado de ventas, tiene una experiencia inferior a la anterior, aunque se aprecia su conocimiento por los productos ofrecidos, entrenamiento que entrega el propio dueño. Es así como, la mayoría de los entrevistados sugirió la importancia de fortalecer las áreas de atención al cliente, con temas relacionados al marketing, y orientación al cliente, de modo de aumentar el interés de los visitantes en sus artesanías y posicionarse de mejor forma en el rubro.

Del mismo modo, las razones de la falta de capacitación ha sido el tamaño de la empresa y la multiplicidad de funciones que ejercen los encargados de ésta, con lo cual, su tiempo es limitado, y no se visualizan en la oferta de cursos, programas acordes a sus necesidades.

Cuadro Nº 4.31. Servicio de Turismo Cultural / Patrimonial

Competencias	**Gerente**	**Encargado de Tour**	**Observaciones**
Conductuales			
Comunicación Efectiva	100%	100%	En este caso, el cargo de Gerente, como se señaló, mantiene diferentes funciones al interior de otras empresas asociadas a ésta, por lo cual no presenta mayor interés en capacitaciones específicas.
Trabajo en equipo			
Lealtad y compromiso			
Orientación al Cliente	100%	100%	
Gestión de si mismo	100%		
Orientación a los detalles			
Liderazgo			
Técnicos según función			
Control de Calidad			
Respeto Normas de Higiene y seguridad	100%	100%	
Normas de Calidad en Turismo.	100%	100%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	100%	100%	
Innovación y Emprendimiento.	100%	100%	
Competencias	**Gerente**	**Encargado de Tour**	
Marketing y Atención al Cliente.	100%	100%	
Inglés	100%	100%	
Gastronomía tipica			
Generales			
Responsabilidad empresarial	-	-	
Autocuidado	-	-	
Otras	-	-	

Estas empresas tienen una formación reciente, por lo cual no se observan cursos efectuados, sin embargo, la experiencia acumulada supera los 35 años, en diferentes emprendimientos liderados por el jefe de familia /gerente, y apoyado por sus más cercanos.

Dado lo anterior, el interés demostrado por temas técnicos es alto, no así en aspectos conductuales y generales, puesto que al componerse la organización de pocas personas y la confianza y respeto que se observa en el equipo, no se estima necesario algunos elementos de éste ítem.

B. Empresas de Apoyo

Cuadro Nº 4.32. Agencia de Viajes y Servicios de Apoyo				
Competencias Conductuales	**Gerente**	**Guía Turístico**	**Encargado Servicio**	**Observaciones**
Comunicación Efectiva	100%	100%		El cargo de Gerente, tiene diferentes funciones al interior de la empresa, por lo cual tiene un gran interés en las capacitaciones, principalmente en técnicas.
Trabajo en equipo	100%			
Lealtad y compromiso	100%		100%	
Orientación al Cliente	100%	100%		
Gestión de si mismo	100%		100%	
Orientación a los detalles	100%	100%		
Liderazgo	100%			
Técnicos según función				
Control de Calidad	100%			
Respeto Normas de Higiene y seguridad	100%			
Normas de Calidad en Turismo.	100%	100%	100%	
Gestión de Empresas y Operaciones.	100%	100%		
Innovación y Emprendimiento.	100%			
Marketing y Atención al Cliente.	100%	100%		
Idioma: Inglés - Portugués	100%	100%		
Patrimonio Cultural de la región	100%	100%		
Gastronomía	50%			
Generales				
Responsabilidad empresarial	-	-		
Autocuidado	-	100%		
Otras	-	-		
			50%	

En estas empresas se mantiene la característica de no presentar capacitación a su personal, y la apreciación de parte de los empresarios, en cuanto a la falta de profesionalización de este rubro, lo que enfatiza a reforzar la mentalidad empresarial.

En el mismo sentido, los cursos efectuados se deben adaptar a la carga de trabajo, a la peculiaridad del rubro y la región, de preferencia presenciales, y con relatores de gran experiencia en el área y conocimiento regional, y su oferta turística. Esto dado que la mayoría de los dueños de las empresas son gerentes con experiencia de más de 5 años, ejerciendo múltiples funciones, lo que fortalece la comprensión de su industria y las necesidades que requiere en los temas referidos a la formación del capital humano.

Análisis y determinación de competencias a fortalecer

De los requerimientos de capacitación recogidos en las visitas a las empresas que conforman este proyecto, se destaca la necesidad de fortalecer las competencias técnicas, referidas al uso específico asociado a un rol particular, en contraste con las competencias conductuales. En la figura siguiente, se observa la situación mencionada:

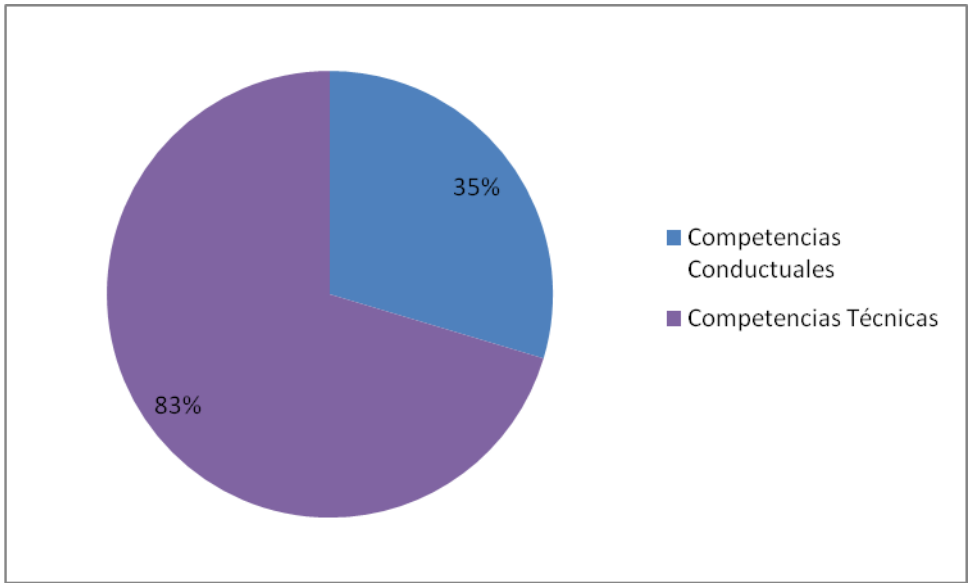


Figura Nº 4.19: Requerimientos de Capacitación. Competencias conductuales & Competencias Técnicas.

En las competencias conductuales sólo se mencionan orientación al cliente, liderazgo y gestión de si mismo, como los principales temas para abordar en el Programa de Capital Humano para este rubro.

Y no se mencionan como un problema las competencias básicas como los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un rol productivo, tales como, leer, escribir, calcular, entre otros, dado que la escolaridad en más de un 95% finalizó la educación media.

En cuanto a las competencias técnicas mencionadas, resaltan las áreas de marketing y atención al cliente, junto con aquellas de formación general como patrimonio cultural e idioma. Sólo en aquellos perfiles ocupacionales alineados al quehacer técnico se enfatiza los aspectos de gastronomía típica, sommelier, cata y maridaje.

En cuanto a cargos de gerencia se observa el interés por los aspectos de gestión e innovación y emprendimiento.

De esta forma, al consensuar la demanda con la oferta descrita en el punto anterior, se evidencia la carencia existente en términos cuantitativos y especialmente cualitativos, escenario que se mostró espacialmente crítico para los mandos medios y se asevera con el estudio realizado en el cluster vitivinícola de la región.

En efecto, en este estudio se señala la escasez, en relación con la oferta de formación y capacitación, de centros regionales y territoriales que se avoquen a las temáticas relevantes para el desarrollo vitivinícola y, más aún, que consideren una modalidad de enseñanza que permita generar tanto capacidades técnicas como aquellas "transversales", que le den a los alumnos las condiciones de innovación, flexibilidad y visión integradora, que requiere el enfoque de esta industria.

En el mismo sentido, esta situación, es especialmente importante desde la perspectiva cualitativa, la industria del turismo se ha visto fuertemente afectada por la escasa capacitación del recurso humano que opera en el sector. Esto ocurre debido a que, si bien la oferta de alternativas de formación y capacitación en turismo es amplia a nivel nacional, no se está respondiendo en forma adecuada a los requerimientos del mercado laboral, es decir, con la calidad y competencia técnica que la creciente especialización del sector exige.

4.2.7. Identificación de la oferta actual de capacitación y análisis comparativo.

La oferta de capacitación actual, definida acorde a los parámetros establecidos, se puede precisar, a continuación:

TURISMO:
ITC: Instituto Tecnológico de Colchagua
Carrera de Técnico Superior en Turismo Enológico. Profesional encargado de la prestación de servicios turísticos en las diversas estructuras hoteleras, gastronómicas, agencias y rutas turísticas de la región y del país.

Listado de curso, según SENCE:

- Banquetería
- Cocina Nacional E Internacional
- Higiene Y Manipulación De Alimentos
- Panadería Y Pastelería
- Repostería Y Confitería
- Servicio De Bar Y Comedores
- Servicio De Recepción, Pisos Y Afines
- Turismo (Ecoturismo, Agroturismo, Etnoturismo, Servicios De Guías, Información, Etc.)
- COCINA:
- Cocina Básica. Sede OTEC Servicio De Capacitación Empresarial C&O Asociados Limitada (CAPACITACIÓN EMPRESARIAL C & O LTDA.)
- ALIMENTOS:
- Manipulación E Inocuidad De Alimentos Y Productos Agrícolas. Sede OTEC Perfil Capacitación Limitada (PERFIL LTDA.)
- Manipulación Y Manejo Higiénico De Los Alimentos. Sede OTEC Vergara, Catalán Y Compañía Limitada (CAPACITA LTDA.)

- Motivación Y Rol Del Manipulador De Alimentos En La Inocuidad Alimentaria. Sede OTEC Innovación Y Gestión De La Capacitación Limitada (IGC LTDA.)
- Inocuidad De Los Alimentos Una De Mesa Bajo Las Normas Haccp. Sede OTEC Capacitación Oteduc Limitada (OTEDUC LTDA.)
- Comercialización, Almacenamiento Y Distribución De Alimentos Para Ganado. Sede OTEC Copeval Capacitacion Sociedad Anónima (COPEVAL CAPACITACIÓN)
- Auditorías Internas De Calidad E Inocuidad De Alimentos. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA)
- Implementación De Sistemas De Calidad En La Industria De Alimentos. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA)
- Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Instituto De Capacitación San Fernando Limitada (INCASAF O INCASAF LTDA O INCASAF LIMITAD)
- Higiene, Manipulación Y Protección De Alimentos. Sede OTEC .
- Sistemas De Gestión De La Inocuidad De Los Alimentos Basado En El Modelo Iso 22000:2005. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA).
- Sistemas De Gestión De La Inocuidad De Los Alimentos Basado En El Modelo Iso 22000:2005. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA).
- Implementación De Sistemas De Calidad En La Industria De Alimentos, 10 Horas. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA).
- Plan Haccp E Higiene De Los Alimento. Sede OTEC Futura Capacitación Limitada (FUTURA CAPACITACIÓN LTDA).
- Alimentos Funcionales. Sede OTEC Innovación Y Gestión De La Capacitación Limitada (IGC LTDA.).
- Manipulación Y Manejo Higiénico De Los Alimentos. Sede OTEC Vergara, Catalán Y Compañía Limitada (CAPACITA LTDA.)
- Higiene Y Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Sociedad Miguel Ángel Machuca Muñoz Capacitación, Empresa Individual De Responsabilidad Limitada (PROYECTA CAPACITACIÓN & CONSULTORES ASOC).
- Higiene En La Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Pro Activa Servicios De Capacitación Limitada (PRO ACTIVA LTDA).
- Higiene Y Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Sociedad Miguel Ángel Machuca Muñoz Capacitación, Empresa Individual De Responsabilidad Limitada (PROYECTA CAPACITACIÓN & CONSULTORES ASOC).
- Higiene Y Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Consultoría Y Capacitación Procampo Limitada (PROCAMPO LTDA).
- Higiene Y Manipulación De Alimentos Bajo Normativa Haccp. Sede OTEC Centro De Capacitación El Libertador Limitada. (CENTRO DE ESTUDIOS "EL LIBERTADOR" LTDA).
- Higiene Y Manipulación De Alimentos. Sede OTEC Riquelme Y Villalobos Servicios De Capacitación Limitada (R & V CAPACITACIÓN LTDA)

UNIVERSIDADES:

- UNIVERSIDAD DEL MAR (SAN FERNANDO) Carreras campus San Fernando. Área ciencias sociales
- UNIVERSIDAD LA REPUBLICA (SAN FERNANDO) Sin operaciones.
- UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION (UMCE) (RANCAGUA-GRANEROS) PROGRAMAS ESPECIALES SIN MENCION EN TURISMO.
- UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA (UTFSM) Carreras de Pregrado. Sin mención en turismo.
  Existen Diplomados en:
  Ingeniería Industrial. Gestión de Negocios. Gestión e Ingeniería para la Calidad y Productividad
- UNIVERSIDAD TÉCNICA DE CHILE (INACAP) (RANCAGUA)
  Administración General De Empresas
  Formación De Inspectores En Control De Calidad
  Excel Avanzado. Excel Nivel Intermedio.
  Instalación y Configuración De Telefonía Ip
  Redes, Mantención Y Conectividad
  Ingles Conversacional Nivel Básico
  Administración De Bodega
  Atención De Público
  Ceremonial y Protocolo Organizacional
  Otros curso en mecánica y electricidad.

- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA (UTEM)
  Ingeniería en informática
  Ingeniería en Agroindustrias
  Ingeniería en Prevención de riesgos
  Técnico en Prevención de riesgos

De listado anterior, se observa que la oferta de capacitación en la sexta región es limitada y desarticulada. De acuerdo al levantamiento realizado a través de Sence, se obtuvo una serie de cursos limitados en sus objetivos y de carácter no regular en el tiempo (son cursos dictados de acuerdo a solicitudes puntuales).

En el caso de los programas de formación y capacitación desarrollados por las universidades con presencia en la zona, estas casi no existen relacionadas con el enoturismo. Lo más cercano son las carreras de administración y los cursos de Inglés conversacional y Atención de público (dictados por Inacap). Si bien estos últimos cursos se adaptan en horarios a la disponibilidad de tiempo, el resto de los cursos de universidades son extensos, con horarios no compatibles con las actividades regulares de los técnicos, de elevado precio y con objetivos diferentes a la industria que este programa espera apoyar.

En el caso del Instituto Tecnológico de Colchagua, este presenta el programa de Técnico Superior en Turismo Enológico, sin embargo, la extensión es de 10 trimestres (2,5; 8 trimestre de estudio y 2 de práctica), de tiempo completo (no se adapta a las necesidades de los actuales profesionales y técnicos de la industria) y de precio elevado ($1.000.000 / año).

En definitiva, luego de realizado el levantamiento de la oferta de capacitación y formación de capital humano, existe la necesidad de una oferta estructurada para el sector, que apunte a solucionar deficiencias de capacidades técnicas de todos los actores de la industria del turismo enológico. La actual oferta es limitada (inglés, atención de público) o bien apunta a cargos de administración (Técnico superior en turismo).

4.2.8. Análisis de las brechas entre oferta y demanda de capacitación.

La brecha de capital humano en este rubro, se advierte al cruzar la oferta de formación y capacitación disponible, con las competencias laborales requeridas para cargos clave en sectores emergentes, como el turismo vitivinícola, se aprecia que hay falencias importantes, como lo señala el estudio de Cluster de la región, donde la mayor carencia se encuentra en relación con los mandos medios.

En efecto, en las visitas en terreno, se indica la falta de capacitación, en estos cargos, y la poca adaptabilidad al rubro de la oferta de cursos.

Esta falta de especialización y calificación apropiada, provoca una brecha que se relaciona directamente con la productividad y es el grado de satisfacción turística, el cual es de moderado a bajo, según diferentes encuestas de Sernatur. El grado de satisfacción está fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones. De hecho la empresa turística se caracteriza por la importancia de la personalización del servicio; es decir, la relación persona/persona, siendo la eficiencia en el ámbito funcional y empatía en el ámbito relacional, elementos claves en la mejora de calidad de los servicios turísticos.

Es en ello, la urgencia de incentivar a los empresarios de la región, a utilizar eficientemente los instrumentos destinados a fomentar la capacitación (SENCE u otros) que están siendo subutilizados, la entrevista lo comprueban con apenas un 15% de uso de esta herramienta.

Por ello, es importante recordar que un producto/servicio turístico insatisfactorio no sólo implica la eventual pérdida del dinero pagado por éste (el que ocasionalmente puede ser reembolsado), sino que el principal perjuicio radica en el tiempo desperdiciado por el turista y que no es recuperable de ningún modo. Prima entonces el concepto de “hacerlo bien a la primera”, que no sólo significa beneficios para el usuario del producto-servicio turístico, sino que principalmente para el empresario o los gestores de destinos, porque esto implica menores costos de operaciones (variables), al evitar rehacer servicios mal prestados o compensar por lo mismo y, sobre todo, la ganancia en fidelidad de clientes y el efecto de promoción gratuita y que una recomendación de estos significa.

La calidad es entonces una herramienta de competitividad, pero su instrumentalización es compleja por estar sujeta a las preferencias del público, que son dinámicas en el tiempo. Por consiguientes será importante atender a las siguientes premisas:

- La especialización del producto, permite satisfacer de mejor forma las expectativas, por cuanto concentra los esfuerzos en determinadas motivaciones.
- La diversificación de la oferta de servicios, bajo el prisma de la especialización del producto, permite dar consistencia a éste.
- La eficiente articulación de las ofertas relacionadas, permite consolidar un destino y proyectar una imagen fuerte y atractiva.

A fin de cuentas, las brechas identificadas para el capital humano de las empresas beneficiarias se resumen, según los objetivos del Programa:

i. Prioritarias
   - Bajo nivel de capacitación del nivel gerencial y mandos medios (técnicos) en el área de Turismo.

ii. Relacionadas
   - La baja capacitación al interior de las empresas, lo que incide en la oferta laboral, del número de personas calificadas para operar las funciones propias de los servicios turísticos mencionados.
   - Falta de profesionales altamente calificados para la formulación de planes, programas y proyectos de Investigación y desarrollo turístico en el ámbito local, regional y nacional.
   - Falta de oferta específica para las condiciones propias de los servicios turísticos de la región y la interconexión de ellos.
   - Falta de personal cada vez, con mejores calificaciones y con posibilidades de acceder a constante perfeccionado para aplicar las nuevas tecnologías en esta actividad laboral.
   - Falta de difusión de oportunidades de formación y capacitación.

i. Prioritarias
   - Existe un bajo conocimiento de gestión de competencias y competencias laborales.

ii. Relacionadas
   - No existe medición efectiva y objetiva de los resultados de desempeño del capital humano en las empresas.
   - No existe medición de la productividad, ni criterios de desempeño para las unidades de competencia observadas.

Por tanto, existe una necesidad de transformación del turismo regional y nacional en una industria de servicios integrados, como se observa en los estándares del turismo internacional.

4.3. Presentación del programa de capacitación

4.3.1. Módulo: Fusión de sabores y aromas de la Región. SOMMELIER

Equipo Docente: Pilar Larraín

Objetivo del Curso: Las competencias que se fortalecieron fueron aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- La enología y la cata.
- La percepción, percepción a través de los sentidos.
- Tres fases: visual, olfativa - vía retronasal- y gustativa.
- Preparación del vino para la cata.
- Orden de la cata.
- El vino en casa, su conservación.
- La gastronomía y el vino.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica y Práctica conectadas. Acorde a cada tema expuesto.
- Duración: 9:00 a las 13:30 horas. Almuerzo y de 14:30 a 18:00.
- Cada 2 horas se realizó una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, se basó en la comprensión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en sí de la actividad

Material entregado:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento de aroma, textura y sabores de los diferentes vinos.
- Reconocimiento de los pasos para catalogar el vino.
- Identificación de los diferentes platos y el tipo de vino.

4.3.2. Módulo: Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra. CATA

Equipo Docente: Felipe Rojas
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Introducción a la Enología. Geografía Vinícola Internacional
- Aspectos de Viticultura
- Geografía Vinícola Nacional
- Productos y Vinos especiales
- Tecnología de servicio
- La Cata de vinos nacionales asociados al enoturismo de la Región.
- Salsas y maridajes. Conocimientos de productos
- Gestión de la bodega
- Las funciones del sommelier

Método de Enseñanza:

- Parte teórica y Práctica conectadas. Acorde a cada tema expuesto.
- Duración: 9:00 a las 13:30 horas. Almuerzo y de 14:30 a 18:00.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, es basado en la compresión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en si de la actividad

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento de la historia de la enología y el mundo del vino actual, profundizando en el proceso de vinificación e identificación de las diferentes variedades viníferas conocimiento de los principales productores de vino, de la zona y del ámbito nacional e internacional.
- Conocimiento de la denominación de origen.
- Identificar la finalidad de la cata y las funciones del catador.
- Apreciar las necesidades y las mejoras a realizar en una bodega tipo.

4.3.3. Módulo: Normas de calidad en turismo

Equipo Docente: Roberto García
Objetivo del Curso:

- Que los alumnos conozcan la importancia de los sistemas de gestión de calidad relacionados con las normas turísticas nacionales, y con las normas de gestión de calidad internacional y su relación con la comercialización de productos y servicios.
- Introducir a los participantes en las prácticas de gestión de calidad que conllevan a una organización a mantener una certificación en sistemas de gestión de calidad.

Contenidos temáticos:

- Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos. Generalidades.
- Sistemas de gestión. Gestión y Control de Procesos. El proceso de Certificación. Plan de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos generales.
- Normas de Alojamiento de turístico: Hoteles (NCH 2912), Hostales y residenciales (NCH 2960), Hosterías (NCH 2963), Lodge (NCH 3009), Campamento o Camping (NCH 2948).
- Normas de Turismo Aventura: Senderismo o hiking (NCH 2975), Excursionismo o trekking (NCH 2985). Normas de Agencia de viajes y tour operadores: Agencia de viajes (NCH 3068), Tour operadores u operadores mayoristas (NCH 3067).
- Proceso de Acreditación.
- Implementación de un sistema de gestión de calidad. Conceptos generales.
- Actividad 1. Primera Etapa: Planificación de un sistema de gestión de calidad. Cómo planificar, medir y controlar.
- Actividad 2. Segunda Etapa. Implementación del sistema documental. Cómo implementar procedimientos.
- Actividad 3. Tercera Etapa: Evaluación y Mejora del sistema de gestión de calidad. Cómo diseñar instrumentos útiles para la medición de la calidad.
- Sugerencias para la implementación

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.

- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo (guías de autoaprendizaje).
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

Adquisición de conocimientos respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad relacionados con las normas turísticas nacionales e internacionales, su importancia, aplicación y su relación con la comercialización de productos y servicios.

4.3.4. Módulo: Patrimonio cultural de la región

Equipo Docente: María Celina Rodríguez

Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos técnicos referidos al giro, que implica las actividades claves de coordinar y monitorea acciones técnicas del establecimiento. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Introducción. Patrimonio y cultura. Patrimonio y territorio. Patrimonio, ocio y turismo. El patrimonio como recurso turístico.
- Bienes culturales y bienes naturales. Patrimonio histórico-artístico y bienes culturales.
- Otras categorías de bienes culturales. Los bienes ambientales: centros históricos y jardines históricos. El patrimonio etnográfico. El patrimonio documental y bibliográfico. El patrimonio museístico. El patrimonio cultural de los museos.

- Museos y contenidos. Museos generales, especializados, monográficos y mixtos.
- Chile y su cultura
- La gestión de los productos culturales. El patrimonio histórico cultural regional.
- Turismo y cultura.
- Itinerarios turístico-culturales. Itinerarios culturales-históricos. Itinerarios culturales-artísticos. Itinerarios culturales de arquitectura popular. Itinerarios culturales-etnográficos. Itinerarios culturales-literarios. Itinerarios culturales-folclóricos. Itinerarios culturales-gastronómicos. Itinerarios culturales-científicos e industriales.
- Ocio organizado de tipo cultural.
- Rutas culturales.
- El papel del guía turístico en rutas culturales- itinerarios. Conceptos de inglés / francés / portugués asociado al patrimonio cultural

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Se entregará cuatro guías de autoaprendizaje.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Identificación del patrimonio cultural inmaterial como los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural.
- Reconocimiento de diversas manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial las tradiciones y expresiones orales, las artes del espectáculo, los usos sociales, rituales y actos festivos, los conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo, y las técnicas artesanales tradicionales.

4.3.5. Módulo: Marketing y atención al cliente

Equipo Docente: Luis Sáez
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, administrador, guía turístico – encargado de tour, encargado de venta y tienda, recepcionista, y jefe de garzón. Para el primer perfil la unidad de competencia es el manejo de aspectos comerciales, que implica las actividades claves de coordinar acciones de marketing. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración; además de la unidad de competencia referida a la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención. Tercer perfil, guía turístico – encargado de tour, en la unidad de competencia de guiar a los clientes, con las actividades claves de informar al cliente. Para el encargado de venta y tienda, la unidad de competencia en servicio de venta, con las actividades claves de informar al cliente de los productos de la empresa. En el caso del perfil ocupacional de recepcionista, la unidad de competencia, que implica orientar al cliente en su visita, con las actividades de recibir y asistir a los clientes en su visita al servicio turístico. Por último, el perfil de jefe de garzones, es necesario fortalecer la unidad de competencia de supervisar al personal, con las actividades claves de coordinar y supervisar al personal en la atención del cliente.

Contenidos temáticos:

- Marketing turístico: Conceptos y estructuras.
- Principales intermediarios en el sector turístico. Agencias de viajes. Tour operadores. Las centrales de reservas en la distribución turística. Otros intermediarios y agentes en el entorno de la distribución turística
- -Modalidades de integración en la industria turística. Integración empresarial. Integración vertical en el sector turístico. Integración horizontal en el sector turístico. Integración complementaria o diagonal en el sector turístico. Integración contractual en el sector turístico.
- Atención al cliente.
- Inteligencia emocional y servicio.
- La recepción. Una oportunidad para cautivar al cliente. Factores críticos de éxito en el servicio de recepción. Conocimiento de su servicio. Conocimiento del cliente. Habilidades telefónicas. Apariencia personal. Habilidad para trabajo en equipo. Habilidades de comunicación. Hábitos de trabajo.
- Venta del servicio turístico.
- Conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.

- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Reconocimiento de habilidades de atención eficaz del cliente.
- Identificación de conceptos esenciales de marketing. Procesos de administración de marketing.
- Aplicación de estrategia de servicios.
- Aplicación de estrategias de promoción y publicidad. Políticas de precio.
- Aplicación de estrategias competitivas de marketing.
- Reconocimiento y aplicación de conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente

4.3.6. Módulo: Liderazgo- orientación al cliente-gestión de si mismo.

Equipo Docente: Mariela Valdebenito
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas transversales, conductuales, Orientación al Cliente - Liderazgo – Gestión de sí mismo, las cuales reflejan comportamientos de alto desempeño y se despliegan en forma continua, permitiendo alcanzar resultados destacados.

Contenidos temáticos:

- Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial. La supervisión en la industria turística. La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva. La administración y la psicología social. Algunos comentarios sobre el liderazgo. Características y clasificaciones de los líderes. Los cuatro roles del liderazgo. Funciones del líder. Definición, diferencias y funciones del líder y el directivo. La cultura empresarial, valores y los procesos de cambio. Importancia del liderazgo organizacional.
- Estilos de Liderazgo. Estilos de Liderazgo. Modelos de liderazgo contemporáneo. Principios esenciales de los líderes. Liderazgo eficaz.
- Competencias y habilidades del líder y el directivo. Las competencias y habilidades del líder. Enfoques de las competencias. Tipos de competencias. Determinación de las principales

competencias. Análisis de los resultados de una investigación comparativa. Valoración de las características personales. Claves para el liderazgo contemporáneo. Técnicas para el estudio de las competencias personales. Técnicas y herramientas para el trabajo del líder.

- Habilidades básicas de un líder: Resolución de problemas. Planificación y priorización de tareas. Comunicación. Delegación. Motivación. Capacitación.
- Habilidades superiores o avanzadas. Proveer visión y metas. Gestión de valores. Generar confianza. Modelo de actor competente- Gerentes vs líderes
- Técnicas de empuje y mejora
- Administración del Tiempo y Toma de Decisiones. Organización eficaz del tiempo.
- Toma de decisiones. Gestión de si mismo. Automotivación.
- Orientación al cliente. Como incrementar las ventas en la industria turística. Definición de la Venta. Características del servidor de excelencia. Construcción de la imagen deseada. Siete formas de escuchar a los clientes. El momento de la verdad. La observación. Generar confianza al cliente. Proponer y sugerir. Concretar la venta. Las 10 reglas del vendedor persuasivo.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Dotar al alumno de habilidades para el liderazgo y la comunicación en relación con los recursos humanos de la empresa.
- Reconocer las habilidades interpersonales necesarias para desempeñar liderazgo efectivo.
- Conocer e identificar los elementos básicos de los diferentes tipos y estilos de liderazgo.
- Aplicar en forma deliberada el estilo de liderazgo apropiado a la situación que enfrenta.
- Exhibir algunos comportamientos que reflejen la capacidad de dirigirse a sí mismos y de dirigir la conducta de sus colaboradores.
- Contribuir a la implantación del liderazgo efectivo como estrategia básica para mejorar la calidad y la productividad.

- Comprender el impacto que genera este estilo tanto en el crecimiento individual como del equipo, en la organización y en la calidad del trabajo con los huéspedes y clientes de los diferentes eslabones de la cadena del valor de la industria turística.

4.3.7. Módulo: Gestión de empresas y operaciones

Equipo Docente: Arturo Palma – Mario Chamorro
Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, y administrador. Para el primer perfil la unidad de competencia es la administración de los recursos, que implica las actividades claves de organizar y planificar los recursos de la empresa, que en este caso se refieren al RR.HH. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración de personal, evaluar competencias técnicas y conductuales del personal, atender proveedores, y realizar tareas de gestión.

Contenidos temáticos:

- Visión organizacional de la integración: suministros, clientes y sistemas
- Introducción. Fundamentos. Cadena de valor. Ejemplo de Integración de Cadenas de Suministros. Reflexiones.
- Visión tecnológica de la integración. Importancia de *e-business*. Cambio organizacional. Estrategia del negocio.
- Sistemas de Planificación Empresarial (ERP). Aspectos conceptuales.
- Gestión de recursos humano. La tecnología en la gestión del recurso humano.
- Gestión de las relaciones de proveedores (SCM). Introducción. La cadena de suministros. Definición. Gestión de la cadena de suministros. Puesta en marcha del SCM en el e-business. Reflexiones.
- Gestión de Relaciones de los Clientes (CRM). Introducción. Aspectos conceptuales. Estrategia. Implementación. Selección del proveedor. Integración.
- Gestión de Activos. Localización. Diseño de los servicios turístico. Control.
- Gestión Financiera. Estructura de Costos de servicios turísticos. Gestión de Presupuestos. El USA - (Uniform System of Accounts).
- Política de Precios y Yield Management . Estructura de precios. Qué es el Yield Management.
- Gestión de Productividad. ¿Cómo medir la productividad en un hotel?. La subcontratación.

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.
- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Reconocimiento de sistemas de gestión para cada área de la empresa turística
- Identificación de aspectos claves en la gestión
- Reconocimiento y aprendizaje práctico de TIC´s como ERP, SCM y CRM.

4.3.8. Módulo: Innovación y emprendimiento

Equipo Docente: Arturo Palma

Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de gerencia, y administrador. Para el primer perfil la unidad de competencia es la administración de los recursos, que implica las actividades claves de organizar y planificar los recursos de la empresa, junto con la unidad de competencia de manejo de aspectos técnicos referidos al giro. Para el segundo perfil, la unidad de competencia es la administrar y gestionar, que implica gestionar variables básicas de administración; además de la unidad de competencia referida a la calidad de servicio, en las actividades claves de, identificar las necesidades del cliente y entregar soluciones de atención.

Contenidos temáticos:

- Transferencia de conocimiento y experiencias para la creación y gestión de empresas turísticas.
- Formulación y evaluación de proyectos innovadores.
- Mejoramiento de la competitividad y la calidad de los productos y servicios turísticos.
- Formación de redes de turismo, y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional para el sector turismo a nivel regional.
- Diseño, desarrollo y comercialización de productos turísticos y en la formulación de proyectos para fondos concursables.
- Conocimiento para el desarrollo e innovación de productos existentes.
- Diversificación hacia nuevos productos o mercados
- Conocer y practicar con los sistemas / servicios más importantes

Método de Enseñanza:

- Parte teórica: 9:00 a las 12:00 horas. Explicación didáctica de los contenidos.

- Parte Práctica: 12:00 a las 13:00 horas y 14:00 a las 16:30 hrs.
- Cada 2 horas se realizara una pausa y resumen de los aspectos más importantes entregados.
- Participación Pregunta y respuestas grupales.
- Clase con fotos y recomendaciones prácticas.
- Es importante destacar la incorporación del aprendizaje basado en problemas y métodos de casos.

Sistema de Evaluación

- Una al final, acorde al criterio de aprendizaje efectuado acompañada de trabajos prácticos desarrollados por los participantes.

Material a entregar:

- Carpeta con conocimientos de los temas a exponer antes del módulo.
- Carpeta con la presentación en power point. Guía de preguntas y problemas más frecuentes.
- Cuaderno de apuntes.

Aprendizajes esperados:

- Fortalecimiento de las capacidades de emprendimiento, asociatividad e innovación.
- Identificación de la dimensión de emprendimiento e innovación.
- Reconocimiento de las prácticas de gestión pública en fomento productivo.
- Identificación de los financiamientos asociados a los servicios turísticos.
- Visión de los proyectos de emprendimientos y aspectos claves en éstos.

4.3.9. Módulo: Gastronomía típica

Equipo Docente: Pilar Larraín

Objetivo del Curso: Las competencias que se desean fortalecer son aquellas asociadas al perfil ocupacional de Maestro de Cocina - Chef. Para este perfil, las unidades de competencia son interpretar y aplicar recetas, y organizar y supervisar la cocina, lo cual implica las actividades claves de seleccionar los ingredientes y utensilios, hervir y cocer, hornear y freír los alimentos, además de preparar interpretar recetas, organizar la bodega, recepcionar los insumos, supervisar la cocina y la receta.

Contenidos temáticos:

- Patrimonio natural y recursos locales de uso culinario de la Región.
- Nutrición y dietética en productos culinarios.
- Recepción y almacenaje de materias prima e insumos para productos culinarios.
- Técnicas de cocina.
- Cocina nacional y étnica.
- Enología y armonización de vinos y alimentos.
- Cocina de creación personal y local.
- Servicios básicos de atención al cliente.

Método de Enseñanza:

- El Curso de Gastronomía está planteado como una experiencia educativa esencialmente práctica, con gran énfasis en la experiencia directa y en el aprender-haciendo, basada en la participación activa -individual y colectiva- de los alumnos a través de clases presenciales y experiencias directas de conocimiento de actividades de microempresas gastronómicas y turísticas locales.
- Duración: Día 1: 9:30 a las 14:00 horas. Almuerzo y de 15:30 a 17:30 horas.
  Día 2: 9:30 a las 14:00 horas.

Sistema de Evaluación

- La evaluación en este modulo, dado lo complejo de sus contenidos, es basado en la compresión de los aspectos fundamentales tratados y en desarrollo en si de la actividad

Material a entregar:

- Se entregará guías específicas de cada receta.
- Material de cocina

Aprendizajes esperados:

- Conocimiento gastronómicos, especialmente vinculados al turismo de la Región en competencias específicas del rubro, referidas tanto a mejorar la calidad de sus actuales servicios culinarios como a generar una nueva oferta de productos gastronómicos con identidad local y mayor valor agregado.
- Impulsar el uso y valoración culinaria de los productos típicos y recursos naturales de la zona, junto con la recuperación de costumbres y conocimientos de la gastronomía tradicional provenientes del entorno local y familiar.

4.4. Programa de Unidades de Aprendizaje

4.4.1. Módulo de Capacitación: Fusión de sabores y aromas de la región

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2:**	-Conocimiento de Aroma, textura y sabores de los diferentes vinos. - Reconocimiento de los pasos para catalogar el vino. - Identificación de los diferentes platos y el tipo de vino.	- La Enología y la Cata - La percepción a través de los sentidos - Orden de la cata - La percepción - La fase visual - La fase olfativa - La vía retronasal y la fase gustativa - Preparación del vino para la cata - El vino en casa, su conservación - La gastronomía y el vino.	16	Clases teóricas. Clases prácticas con la Explicación didáctica de los contenidos tratados. Plenaria. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. Charlas en terreno Estudio de Casos y resolución de problemas. Guías de Aprendizaje. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.2. Módulo de Capacitación: Técnicas de degustación de sabores y aromas de nuestra tierra.

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2:**	-Conocimiento de la historia de la enología y el mundo del vino actual, profundizando en el proceso de vinificación e identificación de las diferentes variedades viníferas conocimiento de los principales productores de vino, de la zona y del ámbito nacional e internacional. -Conocimiento de la denominación de origen. - Identificar la finalidad de la cata y las funciones del catador. - Apreciar las necesidades y las mejoras a realizar en una bodega tipo.	- Introducción a la Enología. Geografía Vinícola Internacional -Aspectos de Viticultura -Geografía Vinícola Nacional -Productos y Vinos especiales -Tecnología de servicio -La Cata de vinos nacionales asociados al enoturismo de la Región. Legislación y etiquetad. -Salsas y maridajes. Conocimientos de productos -Gestión de la bodega -Las funciones del Sommelier -Prácticas de restaurante en la Escuela. Conceptos de inglés / francés / portugués asociado a los vinos.	8 hrs.	Clases teóricas. Clases prácticas con la Explicación didáctica de los contenidos tratados. Plenaria. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. Charlas en terreno Estudio de Casos y resolución de problemas. Guías de Aprendizaje. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.3. Módulo de Capacitación: Normas de calidad en turismo

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**: **Unidad Nº 3**:	- Conocer y entender los Sistemas de Calidad para los Servicios Turísticos. - Presentación del Sistemas de Gestión. Gestión y Control de Procesos. El Proceso de Certificación. Plan de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. - Reconocer y comprender las Normas de Alojamiento de turístico: Hoteles (NCH 2912), Hostales y residenciales (NCH 2960), Hosterías (NCH 2963), Lodge (NCH 3009), Campamento o Camping (NCH 2948) - Reconocer y comprender	Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos. Normativa, incluyen requisitos relacionados con la seguridad, la competencia de los cargos, prevención y manejo de riesgos, equipamiento, servicio al cliente y límites y obligaciones de cada actividad. Estructura de	**40 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

	las Normas de Turismo Aventura: Senderismo o hiking (NCH 2975), Excursionismo o trekking (NCH 2985).	Normas, incluyen requisitos relacionados con la seguridad, la competencia de los guías, la prevención y el manejo de riesgos, equipamiento, servicio al cliente y límites y obligaciones de cada actividad.				
Unidad Nº 4:	- Reconocer y comprender las Normas de Agencia de viajes y tour operadores: Agencia de viajes (NCH 3068), Tour operadores u operadores mayoristas (NCH 3067).	Estructura de Normas, incluyen requisitos relacionados con la seguridad, la competencia de los cargos, la prevención y el manejo de riesgos, equipamiento, servicio al cliente y límites y obligaciones de cada actividad.				
Unidad Nº 5:	- Aplicación de normas de calidad en Turismo bajo Enfoque SIMAPRO.	Enfoque SIMAPRO. Normas de Calidad de Turismo.				

4.4.4. Módulo de Capacitación: Patrimonio cultural de la región

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**:	- Identificación del patrimonio cultural inmaterial como los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. - Reconocimiento de diversas manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial las tradiciones y expresiones orales, las artes del espectáculo, los usos sociales, rituales y actos festivos, los conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo, y las técnicas artesanales tradicionales.	- Introducción. Patrimonio y cultura. Patrimonio y territorio. Patrimonio, ocio y turismo. El patrimonio como recurso turístico. - Bienes culturales y bienes naturales. Patrimonio histórico-artístico y bienes culturales. - Otras categorías de bienes culturales. Los bienes ambientales: centros históricos y jardines históricos. El patrimonio etnográfico. El patrimonio documental y bibliográfico. El patrimonio museístico. El patrimonio cultural de los museos. - Museos y contenidos. Museos generales, especializados, monográficos y mixtos. - Chile y su cultura - La gestión de los productos culturales. El patrimonio histórico cultural regional. -Turismo y cultura. - Itinerarios turístico-culturales. Itinerarios culturales-históricos. Itinerarios culturales-artísticos. Itinerarios culturales de arquitectura popular. Itinerarios culturales-etnográficos. Itinerarios culturales-literarios. Itinerarios culturales-folclóricos. Itinerarios culturales-gastronómicos. Itinerarios culturales-científicos e industriales.	**16 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.5. Módulo de Capacitación: Marketing y atención al cliente

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**: **Unidad Nº 3**: **Unidad Nº 4**: **Unidad Nº 5**:	-Reconocimiento de habilidades de atención eficaz del cliente. - Identificación de conceptos esenciales de marketing. Procesos de administración de marketing. -Aplicación de estrategia de servicios. - Aplicación de estrategias de promoción y publicidad. Políticas de precio. -Aplicación de estrategias competitivas de marketing. -Reconocimiento y aplicación de conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente	-Marketing turístico: Conceptos y estructuras. -Principales intermediarios en el sector turístico. Agencias de viajes. Tour operadores. Las centrales de reservas en la distribución turística. Otros intermediarios y agentes en el entorno de la distribución turística -Modalidades de integración en la industria turística. Integración empresarial. Integración vertical en el sector turístico. Integración horizontal en el sector turístico. Integración complementaria o diagonal en el sector turístico. Integración contractual en el sector turístico. -Atención al cliente. -Inteligencia emocional y servicio. - La recepción. Una oportunidad para cautivar al cliente. Factores críticos de éxito en el servicio de recepción. Conocimiento de su servicio. Conocimiento del cliente. Habilidades telefónicas. Apariencia personal. Habilidad para trabajo en equipo. Habilidades de comunicación. Hábitos de trabajo. - El momento de la verdad. Uso del tiempo. Venta del servicio turístico. - Conceptos de inglés / francés / portugués asociado a la atención del cliente.	**40 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.6. Módulo de Capacitación: Liderazgo – gestión de si mismo – orientación al cliente

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de Liderazgo. **Unidad Nº2:** Desarrollo de competencias de gestión de si mismo y orientación al cliente	Dotar al alumno de habilidades para el liderazgo y la comunicación en relación con los recursos humanos de la empresa. Conocer y entender las funciones de desarrollo de los equipos Lograr una profunda comprensión de las características de los líderes y las modalidades de trabajo con equipos. Reconocer cuáles son las principales habilidades requeridas para ocupar una posición de liderazgo. Comprender los procesos y procedimientos que llevan a cabo los líderes en las organizaciones y la importancia para el crecimiento de la misma. Dar a conocer y desarrollar las técnicas de autogestión aplicadas en su quehacer empresarial.	- Liderazgo y la dirección empresarial. - Estilos de Liderazgo. - La administración y la psicología social. - Características y clasificaciones de los líderes. - Rol y Funciones del líder. - Enfoques de las competencias. Tipos de competencias. Determinación de las principales com petencias. - Habilidades básicas de un líder: - Habilidades superiores o avanzadas del líder. - Importancia del liderazgo	**40 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

Unidad Nº 3: **Unidad Nº 4**: **Unidad Nº 5**:	Explicar y preparar al capacitado en formas de vender y/o atender, conocimiento del cliente y del vendedor persuasivo, entre otras materias de ventas propiamente tal.	organizacional. - Gestión de si mismo. - Automotivación. - Administración del Tiempo y Toma de Decisiones. - Orientación al cliente.				

4.4.7. Módulo de Capacitación: Gestión de empresas y operaciones

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**: **Unidad Nº 3**: **Unidad Nº 4**: **Unidad Nº 5**:	Reconocimiento de sistemas de gestión para cada área de la empresa turística Identificación de aspectos claves en la gestión Reconocimiento y aprendizaje práctico de TIC´s como ERP, SCM y CRM. Valoración de la integración desde el aspecto organizacional y la tecnología.	Visión organizacional de la integración: suministros, clientes y sistemas Introducción. Fundamentos. Cadena de valor. Ejemplo de Integración de Cadenas de Suministros. Reflexiones. -Visión tecnológica de la integración: aspectos conceptuales de integración *e-business*. Importancia de *e-business*. Cambio organizacional. Estrategia del negocio. *E-Business*: implementación. -Sistemas de Planificación Empresarial (ERP). Aspectos conceptuales. Integración en la gestión de la información. Integración de los ERPS. Selección del proveedor. Impacto estratégico en el retorno de la inversión. -Gestión de recursos humanos en la era digital. Introducción. El cambio en las empresas. Gestión de recursos humanos. La tecnología en la gestión del recurso humano. Perfeccionar la comunicación. De las estructuras Verticales a las a las estructuras Circulares. Marketing Interno. -Gestión de las relaciones de proveedores (SCM). Introducción. La cadena de suministros. Definición. Gestión de la cadena de suministros. Puesta en marcha del SCM en el e-business. Reflexiones. -Gestión de Relaciones de los Clientes (CRM). Introducción. Aspectos conceptuales. Estrategia. Implementación. Selección del proveedor. Integración.	**40 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.8. Módulo de Capacitación: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**:	-Fortalecimiento de las capacidades de emprendimiento, asociatividad e innovación -Identificación de la dimensión de emprendimiento e innovación -Reconocimiento de las prácticas de gestión pública en fomento productivo. -Identificación de los financiamientos asociados a los servicios turísticos. -Visión de los proyectos de emprendimientos y aspectos claves en éstos.	-Transferencia de conocimiento y experiencias para la creación y gestión de empresas turísticas. -Formulación y evaluación de proyectos innovadores. -Mejoramiento de la competitividad y la calidad de los productos y servicios turísticos. -Formación de redes de turismo, y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional para el sector turismo a nivel regional. -Diseño, desarrollo y comercialización de productos turísticos y en la formulación de proyectos para fondos concursables. -Conocimiento para el desarrollo e innovación de productos existentes -Diversificación hacia nuevos productos o mercados	**16 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso

4.4.9. Módulo de Capacitación: Gastronomía típica

Unidad de Aprendizaje	Objetivos específicos	Contenidos	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
Unidad Nº1: Desarrollo de competencias de **Unidad Nº 2**: **Unidad Nº 3**: **Unidad Nº 4**: **Unidad Nº 5**:	- Conocimiento gastronómicos, especialmente vinculados al turismo de la Región en competencias específicas del rubro, referidas tanto a mejorar la calidad de sus actuales servicios culinarios como a generar una nueva oferta de productos gastronómicos con identidad local y mayor valor agregado. - Desarrollar capacidades en materias de gestión empresarial y asociatividad que potencien y diversifiquen la oferta turística local y regional. - Impulsar el uso y valoración culinaria de los productos típicos y recursos naturales de la zona, junto con la recuperación de costumbres y conocimientos de la gastronomía tradicional provenientes del entorno local y familiar.	- Patrimonio histórico cultural regional y local de Chile - Patrimonio natural y recursos locales de uso culinario de la Región - Nutrición y dietética en productos culinarios - Recepción y almacenaje de materias prima e insumos para productos culinarios - Técnicas de cocina - Cocina nacional y étnica -Enología y armonización de vinos y alimentos - Cocina de creación personal y local -Servicios básicos de atención al cliente - Desarrollo y expresión personal, liderazgo y comunicación - Ética de valores en actividades comerciales.	**40 hrs.**	**Clases teóricas**. **Clases prácticas con la** Explicación didáctica de los contenidos tratados. **Plenaria**. Mediante un sistema de preguntas y respuestas grupales de los contenidos. **Charlas en terreno** **Estudio de Casos** y resolución de problemas. **Guías de Aprendizaje**. Guías de autoformación y evaluación (GAEC)	Carpeta. Presentación en power point. Guías de preguntas y problemas más frecuentes. Cuaderno de apuntes. Guías de Aprendizaje. Como las guías entregadas al final del curso, la guía de inicio y la guía de desarrollo del curso.	Diagnostico inicial. Observación directa. Trabajos, tareas y/o casos prácticos Test. Evaluación Formativa de los criterios de aprendizaje. Evaluación Final del curso.

4.5. Numero de beneficiarias finales y número de personas capacitadas.

Los beneficiarios totales corresponden a 108 alumnos los que asistieron a 206 jornadas de desarrollo de competencia en 9 módulos desarrollados (Anexo electrónico 1), los que se desarrollaron según el siguiente detalle.

Módulo	***Relator***	***Fecha de realización***	***Nº alumnos***
Fusión de sabores y aromas de la región	Pilar Larraín	30 de septiembre de 2009	29
Técnicas de degustación de sabores y aromas de los vinos de nuestra tierra.	Felipe Rojas	15 de octubre de 2009	22
Normas de calidad en turismo	Roberto García	10 de octubre de 2009	29
Patrimonio cultural de la región	Celina Rodríguez	19 de noviembre de 2009	27
Marketing y atención al cliente	Luis Sáez	1 de diciembre de 2009	26
Liderazgo- orientación al cliente- gestión de sí mismo.	Mariela Valdebenito	16 de diciembre de 2009	13
Gestión de empresas y operaciones	Raúl Chamorro	6 de enero de 2010	24
Innovación y emprendimiento	Arturo Palma	13 de enero de 2010	25
Gastronomía típica	Pilar Larraín	7 y 8 de abril de 2010	11

4.7. Evaluación del programa

La evaluación del programa se realizo a través de una encuesta de satisfacción, la cual permitió hacer una retroalimentación permanente con los alumnos y mejorar los aspectos débiles del programa. A continuación se presenta la matriz con las evaluaciones de cada modulo y el promedio del programa.

1: Normas de Calidad, 2: Patrimonio cultural de la Región, 3: Marketing y atención al cliente, 4: Liderazgo, orientación al cliente y gestión de sí mismo, 5: Gestión de empresa y operaciones, 6: Innovación y emprendimiento.

Módulos de desarrollo de Competencias	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Promedio**
ORGANIZACIÓN							
Criterio							
La actividad se inició puntualmente	6,0	4,9	6,1	5,1	5,9	5,5	**5,7**
Las instalaciones físicas fueron adecuadas	6,5	6,6	6,1	6,1	5,9	5,8	**6,2**
La secuencia de la actividad siguió el orden establecido en el programa	6,6	6,4	5,6	6,3	6,5	6,4	**6,3**
La distribución y uso del tiempo fue adecuado	6,5	6,4	5,3	6,4	6,5	6,4	**6,2**
Los materiales entregados son satisfactorios	6,7	6,5	6,2	6,4	6,6	6,4	**6,5**
Los servicios que se ofrecieron estuvieron de acuerdo con sus expectativas	6,2	6,5	5,7	6,4	6,4	6,2	**6,2**
PRESENTACIÓN							
Criterio							
Se alcanzaron los objetivos para la actividad	6,5	6,1	5,4	6,1	6,3	6,1	**6,0**
Los temas se presentaron con claridad	6,8	6,5	6,0	6,6	6,5	6,4	**6,4**
Hubo oportunidad para la participación durante la discusión del tema	6,7	6,9	6,5	6,6	6,6	6,6	**6,6**
Los temas discutidos fueron de utilidad	6,7	6,7	5,7	6,6	6,5	6,4	**6,4**
Recomendaría que la actividad se ofreciera nuevamente	6,3	6,7	5,9	6,6	6,4	6,4	**6,4**

1= Deficiente
2=Muy Malo
3=Malo
4=Regular
5=Bueno
6=Muy Bueno
7=Excelente

4.8. Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos.

Los principales resultados del programa son los siguientes

1. Caracterización del capital humano técnico y profesional, y levantamiento de las necesidades de capacitación, a partir de la identificación y determinación de las necesidades de las empresas visitadas, considerando el contexto social, educativo y productivo del Capital Humano de éstas.

2. Aplicación del enfoque de competencias, en instancias de levantamiento y análisis de información, y la aplicación de un proceso metodológico de enseñanza basada en competencias en el diseño de la malla curricular.

3. Definición de perfiles maestros de competencias técnicas de empresas del sector turismo enológico.

4. Determinación de la brecha existente entre la oferta y la demanda de Capacitación.

5. Diseño del Programa de Capacitación en Capital Humano con sus módulos de capacitación, el que se sustenta en las competencias técnicas claves, establecidas para las empresas, y sus áreas de mayor debilidad observadas en terreno, de modo que puedan superar las problemáticas y así disminuir las brechas detectadas en el diagnóstico

6. Determinación de una metodología general de enseñanza validada en las unidades críticas de competencia.

7. Fijación de programas de estudio por cada curso, fijando las temáticas por áreas a tratar.

8. Establecimiento del perfil de relatores para cada curso.

9. Desarrollo de las actividades de formación de competencias. En total se realizaron 206 capacitaciones en 9 módulos desarrollados, con una participación de 108 técnicos y profesionales de 62 empresas de la región.

10. Plan de sustentabilidad del programa en el tiempo.

Al analizar en mayor profundidad los resultados podemos concluir que estos cumplieron los objetivos trazados y las metas establecidas, logrando un desarrollo adecuado de las actividades.

En cuanto a la primera parte del programa, se logro una adecuada caracterización del sector productivo, en cuanto a las necesidades reales de capacitación y formación por competencias, la validación y ampliación del diagnóstico de la competitividad en el sector de turismo vitivinícola, lo que además permitirá orientar nuevas líneas de proyectos y capacitación en forma más adecuada y certera.

Del desarrollo del programa de capacitación y la aplicación del enfoque por competencias, permitió por un lado el desarrollo o validación de los perfiles ocupacionales maestros, con lo que se consigue una estandarización mínima de los profesionales y técnicos, lo que a la vez mejora la competitividad y productividad del sector en su conjunto. El programa de capacitación, integró 9 módulos de formación, los cuales son solo el inicio de un programa mayor, donde las competencias puedan ser desarrolladas y validadas en todo el sector turístico.

Las etapas de construcción de los programas de estudios y de selección de relatores fueron desarrolladas acuciosamente para lograr los resultados establecidos, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los agentes a capacitar, buscándose fechas con una menor demanda laboral, para conseguir una adecuada participación.

En cuanto a los relatores, estos fueron seleccionados de acuerdo a su condiciones académicas y pedagógicas, por tal motivo no fue necesario desarrollar el entrenamiento docente ya que sus capacidades y competencias fueron consideradas como suficientes, ya que en el desarrollo de las actividades, ellos pasan a ser facilitadores del aprendizaje y moderadores de la actividad, por lo que tanto su nivel de conocimientos y su desarrollo en la aplicación de la metodología de desarrollo de competencias fue fundamental.

En cuanto a las actividades en sí estas no tuvieron mayores inconvenientes. Por su parte la evaluación de los cursos, en promedio fue de muy buena a excelente. Esta evaluación permitió una retroalimentación permanente y una mejora constante en los aspectos considerados deficientes en cada jornada, de esta manera los participantes se sintieron satisfechos con los materiales, con los contenidos y relatores, así como con el servicio e instalaciones.

Por otro lado, las evaluaciones pedagógicas a los participantes, permitieron medir el impacto directo y concreto en los participantes, logrando un 100% de asistentes competentes al final de cada jornada, lo que refleja el buen nivel de estos en sus conocimientos de base, así como la facilitación de los relatores al desarrollar el aprendizaje.

Por último, el programa piloto será continuado y mejorado por Copeval Capacitación, OTEC, perteneciente a COPEVAL S.A., que además se encuentra desarrollando programas basados en SIMAPRO y Competencias, en las distintas regiones en las cuales se encuentra presente.

5. IMPACTOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD.

5.1. Impactos

La ventaja competitiva de una empresa, se sustenta en las tecnologías blandas como las personas que integran estas organizaciones, sin importar el tamaño de ellas. Para aumentar la competitividad es preciso incrementar la productividad de los trabajadores, siendo esencial disponer de personas más capacitados en sus competencias laborales, ya que existe evidencia concreta, que la capacitación produce aumentos de productividad que pueden alcanzar niveles de hasta un 30%.

Sin embargo, la iniciativa de capacitación y/o entrenamiento debe entregarse en forma dirigida, por lo cual el punto clave es definir en qué capacitar. La oferta de cursos es enorme, pero es fundamental el clarificar los perfiles ocupacionales y las unidades de competencia en cada uno de ellos, lo que entrega una base de aquellos conocimientos y habilidades necesarios para realizar determinada labor, y contrastarlo con la realidad de los trabajadores que se disponen.

Para ello, si bien aporta el estudio de validación de competencias y el programa de cursos asignados a aquellas áreas de mayor debilidad observada, es esencial iniciar el Modelo de SIMAPRO que involucra la gestión de competencias a la productividad, en la que se obtiene el fortalecimiento de las competencias conductuales relevantes para alcanzar los logros y metas fijadas. De hecho, las habilidades que se deben practicar, requiere necesariamente de demostraciones y actividades repetitivas hasta que se dominen, por lo que una actitud no se aprende en una sala de clase o en una demostración práctica, ni menos en un período limitado de tiempo, éstas responden a modelos, que se pueden entrenar a través de este sistema.

En el mismo contexto, se observó una limitada oferta de capacitación, que apunte a solucionar deficiencias en las capacidades técnicas de todos los actores de la industria del turismo enológico.

El Programa de Capacitación diseñado por COPEVAL S.A. para el fortalecimiento laboral de competencias técnicas del sector turismo vitivinícola, es una propuesta innovadora de capacitación que ofrece un plus en términos de que se trata de un programa que no existe actualmente para profesionales y técnicos que ocupan puestos de trabajo de nivel gerencial y mandos medios dentro de las empresas eje del rubro productivo o empresas de apoyo a éste. ha sido preparado a la medida de las necesidades de las empresas, con la aplicación de metodologías de diagnóstico y de aprendizaje bajo el enfoque de competencias (gestión de competencias) y de mejoramiento de la productividad (ASIMAPRO), los que han sido totalmente viables y válidos en su aplicación práctica.

En base a el levantamiento y evaluación de información y consecuentemente el mejoramiento de la oferta de capacitación desarrollada a la fecha, sería posible superar la brecha existente entre la oferta actual y la demanda de capacitación, siempre y cuando se implemente y sustente en el tiempo Programa de Capitación propuesto por COPEVAL y de esta forma se contribuya a solucionar deficiencias de capacidades técnicas de todos los actores de la industria del turismo enológico.

5.2. Sustentabilidad.

El sistema económico y social al que se enfrenta Chile, necesita cada vez más técnicos y profesionales con una amplia variedad de competencias. Por lo que el desarrollo de un capital humano calificado, se requieren para asegurar un nivel de productividad, que permita a la industria nacional competir adecuadamente en el mundo global. Chile necesita que su capital humano reciba una formación y capacitación de calidad conforme la demanda de capital humano para el desarrollo y la innovación de las empresas.

Este proyecto pretende desarrollar y transferir tecnologías que contribuyan a cerrar la brecha existente entre las capacidades de las personas y los requerimientos de las empresas; para la gestión tecnológica y la innovación en las empresas, con visión de mediano plazo y en sintonía con la evolución de los procesos técnico-sociales que se observen a nivel internacional. Reflejando la coherencia del sistema con las necesidades del mercado o con las prioridades estratégicas del país.

La idea es promover y generar el desarrollo de una oferta de formación y de capacitación diseñada con enfoque de competencias, bajo un modelo conceptual y metodológico que permita integrar el desarrollo de competencias de empleabilidad en los planes y programas de educación y capacitación.

Se espera que como resultado existan las capacidades mediante un modelo que una la oferta con los estándares de competencia definidos por los sectores productivos, potenciando la calidad y pertinencia. El modelo propuesto posibilita la creación de un sistema de perfiles de competencia que requiere el mercado y los asocie a los niveles de formación exigida, constituyéndose en referente para el desarrollo y acreditación de la oferta de formación técnica y capacitación. Promoviendo una oferta pertinente y de calidad acorde con las necesidades y tendencias del mercado laboral.

Para el logro de lo anterior es indispensable establecer alianzas y un trabajo conjunto entre las empresas del sector y las redes de apoyo, en conjunto a otras instituciones públicas y privadas. A través de la ejecución de este proyecto, COPEVAL espera desarrollar actividades de capacitación en forma sostenida para los técnicos y profesionales, de la región, siendo el sector iniciador el turismo, para posteriormente ampliar la oferta a otros sectores de relevancia, como por ejemplo otras áreas de la fruticultura, la ganadería e industria forestal.

El modelo propuesto permitirá replicar el plan de intervención en el tiempo, asegurándose la pertinencia de la oferta a través de la aplicación del modelo de aseguramiento de la calidad (mejora continua), que permitirá actualizar las necesidades de capacitación de los sectores productivos periódicamente, para que los trabajadores y las empresas puedan rentabilizar su inversión en formación.

El universo de nuevas beneficiarias para incorporar al programa que de solución a las brechas del sector, referente a competencias laborales en el sector turístico orientado a profesionales y técnicos, es sumamente amplio, considerando además el área de acción de COPEVAL, empresa que posee la capacidad de vincularse a los sectores productivos a través de las diversas actividades de comercialización de productos y prestación de servicios desarrolladas.

La sustentabilidad del modelo estará dada también en la forma que la entidad COPEVAL, es capaz de vincular el modelo establecido a otras iniciativas y fuentes de financiamientos públicas y privadas de manera de facilitar el acceso de las empresas al Plan de Intervención de COPEVAL, para lo cual aparte de generar los cursos utilizando el beneficio de la franquicia tributaria se pueda unir a programas de transferencia tecnológica que existen por parte del Estado.

Para darle sustentabilidad al programa de capacitación una vez concluido el proyecto, se desarrollara una alianza con Copeval Capacitación S.A., empresa ligada a grupo Copeval, y que desarrolla actividades de formación y capacitación en las regiones de O´higgins, Maule y Bio-bio, de manera que el programa de cursos sea parte del portafolio de de esta empresa, además se optará a la inscripción de estos en SENCE, logrando que las nuevas beneficiarias puedan optar a la utilización de las franquicias tributarias dispuestas por el gobierno para las actividades de mejoramiento del capital humano.

Carta Gantt sustentabilidad del proyecto

CARTA GANTT DE ACTIVIDADES												
	DURACIÓN DEL PROYECTO EN MESES											
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fin del proyecto												
Convenio Copeval Capacitación												
Inscripción cursos ante SENCE												
Obtención de Códigos												
Oferta de Cursos												
Desarrollo de módulos de Capacitación												