



UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS

ECO 216: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

INFORME 2

GRUPO 2

PISQUERA ABA

Benjamín Cortés

Diego Gómez

Vicente Pérez-Cotapos

Tomás Poblete

José Tomás Riffo

Profesor: Claudio Jiménez

Sección 3

SEM 2025/1

Índice

1. Definición de la organización	3
1.1. Producto/servicio	3
1.2. Segmento de clientes	4
1.3. Alcance geográfico	4
2. CANVAS	5
3. Análisis Externo	6
3.1. 5 Fuerzas de Porter	6
3.2. Conclusión Rentabilidad cualitativa a Largo Plazo	7
4. Análisis Interno - Cadena de valor de la empresa	7
4.1. Actividades primarias	7
4.2. Actividades de apoyo	9
4.3. Conclusiones de la cadena de valor	11
5. FODA	12
6. Formulación Estratégica	13
6.1. Estrategia genérica de la Organización	13
6.2. Posicionamiento de la Organización	13
6.3. Origen y sustento de la Ventaja Competitiva de la Organización	14
6.4. Programas de acción y Proyectos de Inversión de la Organización	15
6.5. Descripción del Proyecto	19
7. Estudio de Mercado	20
7.1. Determinación de Ingresos por venta	20
7.1.1. Consumidor	20
7.1.2. Demanda del Mercado y Proyecto, actual y proyectada	21
7.2. Marketing mix (4P) y Fuerza de Ventas	22
7.2.1. Producto:	23
7.2.2. Precios:	23
7.2.3. Plaza:	24
7.2.4. Promoción:	24

7.2.5. Fuerza de ventas:	24
7.3. Ingresos por venta, costos e inversiones implícitas	25
7.3.1. Ingresos por venta de tickets turísticos	25
7.3.2. Ingresos por compras post-tour en sala de ventas	25
7.3.3. Resumen de ingresos anuales (flujo de caja)	26
7.3.4. Costos e Inversiones implícitas	26
8. Estudio Técnico	27
8.1. Inversión en Tecnología	27
8.2. Mantenimiento, Reparaciones y Reposición de la Inversión	28
8.3. Costos asociados a la operación	28
8.4. Resumen de costos e inversiones	29
8.4.1. Costos fijos	29
8.4.2. Costos variables	29
8.4.3. Inversiones	29
9. Estudio Organizacional – Administrativo	30
9.1. Estructura Organizacional del Proyecto	30
9.2. Costo de Operación del Proyecto	31
9.3. Inversión en Software de Gestión	32
9.4. Organigrama del Proyecto	34
10. Estudio Legal	35
10.1. Ampliación de Giro de la Empresa	35
10.2. Licencias y Permisos	35
10.3. Obligaciones laborales y tributarias	36
10.4. Propiedad Intelectual y Publicidad	36
10.5. Contratos y Acuerdos	37
10.6. Tributario	37
10.7. Contratación de asesoría legal	38
11. Estudio Ambiental	38
11.1. Aplicación de la normativa ambiental	38
11.2. Efectos ambientales esperados y medidas voluntarias	40

Introducción

A lo largo de este informe se desarrollará la formulación y evaluación del proyecto para la empresa **Pisquera Aba**, una mediana empresa nacional dedicada a la producción de pisco en el Valle del Elqui. Se abordarán distintas áreas clave del negocio, como el entorno externo e interno, con el objetivo de analizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, así como el posicionamiento estratégico de la empresa dentro de la industria pisquera.

Se comenzará describiendo la organización y su propuesta de valor, así como su público objetivo o segmento de clientes al que se dirige. Luego se realizará el **análisis externo**, considerando el comportamiento y atractivo de la industria del pisco en Chile, las tendencias del mercado y el rol del turismo. En esta sección se aplicará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual permitiría identificar las **oportunidades y amenazas** que enfrenta Pisquera Aba en el mercado.

También se llevará a cabo el **análisis interno** de la empresa, evaluando sus capacidades, recursos y atributos diferenciadores. Se construirá la cadena de valor con el fin de identificar las actividades que aportan a la **ventaja competitiva** que queremos formular estratégicamente. Con este análisis lograremos indicar las **fortalezas y debilidades** de Pisquera Aba.

Con base a los análisis anteriores, se determinará la estrategia adecuada para que Pisquera Aba potencie su presencia en la industria.

1. Definición de la organización

Pisquera Aba es una empresa chilena ubicada en el Valle del Elqui, dedicada a la producción y comercialización de pisco. Desde sus inicios, se ha enfocado en ofrecer un producto de calidad, elaboración de forma artesanal a partir de las uvas seleccionadas del sector. Actualmente Pisquera Aba cuenta con una planta de producción que, a la vez, cuenta con su propia sala de ventas, página web y participa en ferias turísticas, siendo parte activa de la oferta cultural y gastronómica del Valle del Elqui.

1.1. Producto/servicio

El producto principal de Pisquera Aba es el pisco, un destilado chileno elaborado a partir de uvas moscatel. La empresa ofrece distintas variedades de pisco, especialmente de tipo premium, enfocadas en destacar los aromas y sabores naturales de la uva. También existe la línea de cócteles como son los *Sour*, como Maqui Sour, Limón Sour, Mango Sour y Pomelo Sour. Además, ofrece visitas guiadas, degustaciones y experiencias turísticas en su planta.

1.2. Segmento de clientes

El segmento objetivo principal de Pisquera Aba está compuesto por clientes con un poder adquisitivo **medio-alto** que quieran disfrutar de un producto artesanal de alta calidad. El segmento objetivo incluye tanto clientes locales como turistas nacionales e internacionales que visitan el Valle del Elqui. Por otro lado, la empresa está tratando de potenciar la exportación a nuevos mercados internacionales, donde se busca la exportación con enfoque de productos premium.

1.3. Alcance geográfico

La empresa tiene presencia principalmente en la Región de Coquimbo, con ventas en su tienda física ubicada en la localidad de Vicuña. Además, realiza ventas a través de su sitio web, permitiendo despachos a distintas regiones del país. Su participación en ferias y eventos también le ha permitido tener visibilidad fuera de la región, lo que representa una oportunidad de expansión a nivel nacional. Si bien su enfoque es local y regional, Pisquera Aba tiene el potencial de internacionalizar su producto, especialmente en mercados donde el pisco chileno tiene demanda creciente.

2. CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación Clientes	Segmento de clientes		
<ul style="list-style-type: none">• Productores de uva del Valle del Elqui.• Distribuidores mayoristas y supermercados.• Organizadores turísticos y agencias de viajes.• Proveedores de insumos: botellas, etiquetas, tapas.	<ul style="list-style-type: none">• Producción artesanal de pisco premium.• Distribución nacional e internacional.• Experiencias turísticas (visitas, catas).	<ul style="list-style-type: none">• Producto exclusivo y artesanal con identidad local.• Experiencia cultural auténtica para turistas.• Acceso anticipado a nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada.• Experiencias exclusivas: catas y visitas guiadas.• Comunicación constante vía redes sociales y newsletter.• Respuesta rápida a consultas y pedidos.	<ul style="list-style-type: none">• Clientes con poder adquisitivo medio-alto.• Turistas que visitan el Valle del Elqui (enfoque en turistas nacionales como internacionales).• Exportadores y distribuidores internacionales.		
	<div>Recursos clave</div> <ul style="list-style-type: none">• Ubicación estratégica en zona turística.• Personal capacitado y con experiencia artesanal.• Marca consolidada con premios y certificaciones.• Equipamiento de embotellado y envasado.		<div>Canales</div> <ul style="list-style-type: none">• Sala de ventas en planta.• Página web y redes sociales.• Supermercados y tiendas.• Exportaciones (Reino Unido, Hong Kong).			
Costes de estructura			Fuentes de ingresos			
<ul style="list-style-type: none">• Costos directos: materia prima, mano de obra, energía.• Costos indirectos: fletes, arriendos, logística.• Marketing y ventas: RRSS, página web, comisiones.• Servicios turísticos: mantenimiento, guías.			<ul style="list-style-type: none">• Venta directa en sala de ventas y retail.• Exportaciones (10% de los ingresos).• Experiencias premium y estándar (catas, visitas guiadas).			

Figura 1: CANVAS de Pisquera Aba

3. Análisis Externo

3.1. 5 Fuerzas de Porter

Para evaluar el entorno competitivo en el que opera Pisquera ABA, se analizará el atractivo de la industria en la que participa. Este análisis considera factores clave que influyen en el potencial de crecimiento y rentabilidad del sector, tales como el tamaño y crecimiento del mercado, la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, las barreras de entrada, y el poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en la industria del alcohol es **bastante alta**. Existen tiendas que trabajan más de 200 marcas de pisco [1], haciendo que exista una competencia debido al número de marcas, por presión de precios y por necesidad de diferenciación, agravado por un mercado interno en retroceso. Esto obliga a las empresas a invertir en identidad de marca, calidad y acceso a nuevos canales, como la exportación o experiencias como el turismo.

- **Amenaza de productos sustitutos**

El pisco compete directamente con otros destilados como el whisky, ron, vodka, gin y tequila, que están bien posicionados en coctelería y de consumo joven. También enfrenta sustitución por bebidas como vino y cerveza, que ofrecen precios más accesibles y mayor presencia en el mercado. A esto hay que sumarle la tendencia de opciones sin alcohol, como lo son mocktails y aguas saborizadas, que responden a exigencias de consumo más saludable [2]. Esta amplia gama de alternativas incrementa la presión sobre el pisco, especialmente en un contexto donde el consumo total de alcohol va en descenso. Por lo mismo, decimos que la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada en la industria del pisco chileno pueden decirse que son de nivel **medio**. Si bien existen apoyos públicos como CORFO y ProChile que facilitan el ingreso de nuevas pymes [3], existen (de todas maneras) restricciones relevantes, como la denominación de origen, que limita la producción a Atacama y Coquimbo, además de que el mercado ya cuenta con empresas consolidadas de fuerte presencia, generando un entorno competitivo que no impide entrar, pero sí dificulta escalar y el posicionarse.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los consumidores tienen a su disposición una gran variedad de marcas de pisco y una amplia oferta

de productos similares, lo que les da un poder de negociación bastante fuerte. Estas opciones obliga a los productores a competir en precio, calidad percibida y diferenciación. Además, el descenso en el consumo de alcohol en Chile ha hecho que los clientes sean más selectivos, fortaleciendo aún más su posición. De todas maneras, en el segmento premium, el poder del cliente es más limitado, ya que se valora más la calidad, origen o experiencia, y están dispuestos a pagar precios más altos por productos diferenciados, por lo cual el poder de los clientes es **medio a alto**, dependiendo del sector al cual se apunte o refiera.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en la industria del pisco es **moderado a bajo**. Los insumos principales (uvas, botellas, etiquetas y materiales de envasado) están disponibles a través de múltiples proveedores, lo que permite a los productores cambiar de proveedor sin enfrentar grandes costos. Además, en regiones pisqueras como Coquimbo y Atacama existe una gran base agrícola dedicada a la producción de uva pisquera, lo que reduce la dependencia de un solo actor. De todas maneras, en algunos períodos donde hay escasez de uva, los proveedores pueden ganar influencia puntual.

3.2. Conclusión Rentabilidad cualitativa a Largo Plazo

Si bien el sector del pisco en Chile se caracteriza por una fuerte competencia y la presencia de varios productos sustitutos, existen condiciones que permiten proyectar una rentabilidad cualitativa sostenible en el largo plazo. Factores como la baja dependencia de proveedores, la valorización del origen geográfico y el crecimiento del segmento premium ofrecen oportunidades claras para diferenciarse. Esto sugiere que pese a las amenazas del entorno, el sector presenta un escenario favorable para estrategias que prioricen la autenticidad, la calidad y el valor agregado.

4. Análisis Interno - Cadena de valor de la empresa

4.1. Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Con respecto a este punto, se requiere de varios proveedores que puedan suministrar los distintos insumos necesarios para la elaboración del producto final. En primer lugar, es necesario un proveedor que sea capaz de responder a la demanda de botellas de vidrio, las cuales varían según el producto que se quiera producir. Para los productos basados en pisco puro, son necesarias botellas del tipo Burdeos, mientras que para cócteles se utilizan botellas del tipo Borgoña. Por otro lado también

es necesario un proveedor que suministre alcohol de uva, otro proveedor que venda todo tipo de etiquetas, otro que proporcione estuches, cajas y material de empaque y, por último, un proveedor que tenga la capacidad de atender a la demanda de ingredientes para cócteles del tipo Sour. La recepción de los insumos debe ser controlada y manteniendo altos estándares de seguridad alimentaria con respecto a los ingredientes de los cócteles. Por otro lado, las botellas deben ser lavadas y almacenadas en lugares sin humedad para evitar la propagación de agentes contaminantes.

■ Operaciones

La operación comienza con la selección del producto a elaborar según la demanda de los clientes. El enólogo y gerente de planta calculan el porcentaje de dilución del alcohol de uva hasta llegar al grado alcohólico del pisco que se desee producir ($12^{\circ}/14^{\circ}$ para cócteles y 35° o 40° para piscos puros). Posterior a este proceso, dependiendo del producto a elaborar se procede al llenado de las botellas anteriormente lavadas o a la preparación de la mezcla de cócteles. En caso de que se necesite preparar productos del tipo Sour: en un recipiente grande se combinan los ingredientes necesarios como azúcar, saborizantes naturales y pisco en sus debidas proporciones de manera manual, es decir, no existe maquinaria que haga este proceso de manera automatizada.

Luego de que la mezcla esté lista o, en su defecto, no se haya necesitado elaborar la mezcla de cóctel, se utilizan pequeñas máquinas embotelladoras que facilitan el proceso de llenado de las botellas. Si bien este proceso cuenta con maquinaria, el llenado no es completamente automatizado ya que requiere de la manipulación manual en la introducción y sacado de las botellas llenas.

Finalizando con esta parte del proceso productivo, se le coloca un corcho a cada botella y sus respectivas etiquetas para posteriormente ser guardadas en cajas y almacenarlas en una bodega hasta que sea momento de despacharlas.

■ Logística de salida

La venta del producto se hace a través de cuatro canales principales. En primer lugar, está la venta directa a clientes en la sala de ventas de la planta. En segundo lugar, está la venta a distribuidores mayoristas que se encargarán de vender los productos a botillerías locales. En tercer lugar, está la venta directa a supermercados como Lider de Walmart y, en cuarto lugar, está la venta en exportaciones como Reino Unido y Hong Kong.

Todo proceso de distribución es realizado por una empresa externa, con el objetivo de minimizar costos en la compra de vehículos y mantenimiento.

■ Marketing y ventas

En relación con la comercialización y publicidad, la empresa debe destacar en la alta calidad de

productos premium derivados del pisco. Una fuerte presencia en redes sociales y ferias locales ayuda a la visualización de Pisquera Aba en el público, recalcando la alta calidad de sus productos como los cócteles Sour que son su especialidad.

Para establecer una conexión auténtica entre los consumidores y la marca, la empresa siempre está atenta en ofrecer el mejor servicio en la sala de ventas de la planta. Se busca minimizar los tiempos de espera manteniendo un stock de productos constante y promoviendo la libre visita a los viñedos e instalaciones ya sea de forma independiente o acompañado de un guía turístico.

La empresa también participa activamente en eventos de la localidad de Vicuña como la vendimia y festividades organizadas por la municipalidad o también en días festivos como fiestas patrias, día de las glorias navales o el día del pisco. Pisquera Aba aprovecha la ventaja que tiene sobre otras empresas pisqueras con respecto a su localización, ya que al estar en la localidad de Vicuña, la cual se encuentra en el camino al Valle del Elqui (reconocido destino turístico de nuestro país), mantiene una fuerte presencia con carteles y reconocimiento local, guiando a turistas a visitar la planta productiva.

■ **Servicio post-venta**

En la actualidad, existen promociones por la venta de productos como packs de distintos cócteles y piscos puros. A su vez, la empresa ha invitado en temporada alta (época de la vendimia) a bartenders que se instalan en la sala de ventas y ofrecen nuevas combinaciones de cócteles utilizando productos de la pisquera para crear un ambiente amigable y familiar con las personas que visiten el lugar.

La empresa cuenta con una página web donde es posible ponerse en contacto para poder enviar reclamos, sugerencias o recomendaciones.

4.2. Actividades de apoyo

■ **Adquisiciones**

Se deben comprar materias primas relacionadas con la elaboración directa de productos tales como alcohol de uva, azúcar, saborizantes naturales de limón, mango, pomelo y maqui, ácido cítrico, botellas de vidrio Borgoña y Burdeos, etiquetas frontales, reversas, corchos, collerines, estuches de cartón y cajas de empaque de tamaños variables. A su vez, es fundamental contar con inventario de vestimenta apropiado para el trabajo directo con el alcohol, considerando delantales impermeables, botas, guantes e implementos para sujetar el cabello. También es importante tener en cuenta implementos de aseo para mantener las zonas turísticas de la planta en un estado limpio y ordenado para los visitantes. Por último, la firma requiere de insumos relacionados con la salida de los productos desde la planta productiva; esto considera pallets, y plástico de embalaje.

■ Desarrollo de tecnología

Una forma clave de generar ventaja competitiva en este ámbito es a través de la inversión en maquinaria y sistemas de almacenamiento. Pisquera Aba cuenta con tres máquinas embotelladoras, cinco tanques de acero inoxidable para el almacenamiento de alcohol y seis toneles de roble. Además, el desarrollo constante de nuevas mezclas y cócteles contribuye a la innovación y al fortalecimiento tecnológico de la firma. Si bien se trata de una empresa considerablemente más pequeña que otros competidores del mercado, su foco debe centrarse en la creación de productos innovadores. No obstante, también es importante que no quede atrás frente a avances tecnológicos relevantes, como la automatización completa del proceso de embotellado, que ya es adoptada por empresas más grandes del sector.

A su vez, Pisquera Aba cuenta con una plataforma de ventas (Bsale) que asiste en la organización de boletas, facturas y ventas en general.

■ Gestión de recursos humanos

La empresa cuenta con varias áreas en su funcionamiento, una de estas es la administración, que requiere de personal especializado en contabilidad y finanzas. También se requiere de capacitaciones en la operación de la maquinaria, etiquetado, empaquetado y preparación del alcohol y cócteles. De esta manera, se evitan roturas de botellas, errores de etiquetado y faltas de higiene.

A su vez, la firma necesita de personas dispuestas en la sala de ventas que se maneje en el uso del software de la empresa.

■ Infraestructura de la firma

Pisquera Aba cuenta con una infraestructura bien establecida que respalda su producción y sus actividades turísticas. Su ubicación en Vicuña es una ventaja estratégica, ya que se encuentra entre ciudades importantes como La Serena y una zona de alto interés turístico como el Valle del Elqui. Esto facilita tanto la distribución de sus productos como la llegada de visitantes. Además, la empresa dispone de una página web donde promociona sus productos y entrega información sobre sus servicios turísticos como visitas guiadas, lo que refuerza su presencia en el mercado y su vínculo con el turismo local.

También cuenta con una estructura organizacional jerarquizada por roles, pero al tener pocos trabajadores, las áreas de trabajo están en constante contacto por lo que no existen barreras de comunicación entre las personas encargadas y los operarios.

4.3. Conclusiones de la cadena de valor

La cadena de valor de Pisquera Aba muestra una empresa que ha sabido organizar bien sus procesos productivos y turísticos, aprovechando su ubicación en Vicuña para fortalecer tanto la elaboración como la venta de sus productos basados en pisco. Las actividades primarias combinan métodos artesanales con algo de mecanización, lo que permite mantener un sello de calidad, sobre todo en sus cócteles tipo Sour. Además, la logística, tanto de entrada como de salida, está bien estructurada y apoyada por servicios externos que ayudan a reducir costos.

En cuanto a las actividades de apoyo, destaca el uso de materias primas de calidad, la constante búsqueda de nuevas mezclas, y la inversión progresiva en tecnología, aunque sin perder el enfoque tradicional. También hay una buena gestión del personal y una infraestructura adecuada que no solo apoya la producción, sino también la experiencia turística, ayudando a fortalecer la imagen de la marca.

5. FODA

De acuerdo al análisis interno y externo, se presenta a continuación el análisis **FODA**, que contiene las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de Pisquera Aba.

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">- Ubicación en punto estratégico turístico entre La Serena y el Valle del Elqui, permitiendo futuras entradas a nuevos turistas.- Enfoque artesanal y tradicional que refuerza su identidad de marca, llevando a una experiencia única.- Cuenta con certificaciones y premios internacionales que avalan la calidad del producto (sellos de oro y plata premium).	<ul style="list-style-type: none">- Diversificación de productos derivados del pisco, lo que lleva a tener un catálogo más variado y atractivo para visitantes.- Aumento del interés por productos locales con denominación de origen y su conexión con la cultura.- Incremento del turismo nacional e internacional en la región, para fortalecer su posicionamiento turístico.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none">- Empresa pequeña con bajo volumen de producción y ventas, lo que podría generar posibles desventajas frente a la competencia.- Presupuesto limitado para marketing y posicionamiento a nivel nacional.- Producción manual que implica mayores costos y tiempos debido a la falta de automatización.- Dificultades logísticas para distribución fuera de la región.	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de múltiples sustitutos, tanto en bebidas alcohólicas como sin alcohol, lo que haría al consumidor optar por otro producto o servicio.- Cambios en los hábitos de consumo hacia productos más saludables o sin alcohol.- Aumento de competencia con grandes marcas ya consolidadas, la presencia de economías de escala son imponentes.- Vulnerabilidad ante variaciones climáticas que afectan la producción.

6. Formulación Estratégica

6.1. Estrategia genérica de la Organización

De acuerdo con lo revisado en clases y basado en el modelo de estrategias genéricas de Michael Porter, una organización puede optar por una ventaja competitiva sustentada en costos, diferenciación o en un enfoque focalizado. En el caso de Pisquera Aba, la estrategia adoptada corresponde a un **enfoque en beneficios**, es decir, una propuesta especializada orientada a entregar beneficios superiores percibidos por un segmento de clientes que valora la autenticidad, la calidad artesanal y la experiencia asociada al producto.[4]

Cabe destacar que Pisquera Aba no compite en base a costos. Al tratarse de un producto artesanal, con una producción cuidadosamente controlada y de escala limitada, no resulta coherente posicionarse frente a grandes empresas como Pisquera de Chile S.A., que controla aproximadamente un 45 % del mercado nacional, o la Cooperativa Capel, que abarca un 51 % de la industria. Ambas organizaciones ya operan bajo un modelo basado en economías de escala, lo que les permite reducir costos unitarios de forma significativa, algo inalcanzable para una empresa con foco en la calidad y la experiencia.[5][6]

Por último, la estrategia de enfoque en beneficios seleccionada es coherente con el análisis externo e interno realizado para Pisquera Aba. Desde el entorno externo, se observa una alta rivalidad en la industria del pisco, con más de 200 marcas compitiendo por un mercado en retroceso, lo que obliga a las empresas a diferenciarse a través de la calidad, el posicionamiento y las experiencias asociadas. Además, el producto enfrenta una fuerte amenaza de sustitutos como otros destilados, vinos, cervezas y opciones sin alcohol, lo que refuerza la necesidad de ofrecer un valor agregado distintivo. En cuanto al análisis interno, Pisquera Aba presenta una producción artesanal cuidadosamente controlada, procesos semimanuales, atención directa en su sala de ventas, presencia activa en eventos locales y una ubicación estratégica en el Valle del Elqui, que le permite ofrecer una experiencia cercana y auténtica a sus visitantes. Todo esto fortalece la coherencia entre lo que la marca puede ofrecer y lo que su público objetivo realmente busca: una conexión cultural, sensorial y simbólica con el producto. En este contexto, el enfoque en beneficios no solo se presenta como la mejor alternativa competitiva, sino también como una estrategia alineada con las capacidades internas, el entorno competitivo y las nuevas expectativas del consumidor.

6.2. Posicionamiento de la Organización

“Donde el pisco se encuentra con su origen.”

El posicionamiento estratégico de Pisquera Aba nace del deseo de ser percibida como una marca que

va más allá del producto. Su objetivo es instalar una imagen clara y diferenciadora en la mente de sus clientes, posicionándose no solo como una pisquera, sino como una experiencia que rescata el valor del origen, la identidad territorial y la tradición artesanal del Valle del Elqui.

Este posicionamiento está orientado a un segmento específico de consumidores, compuesto principalmente por personas con poder adquisitivo medio-alto que valoran productos con historia, autenticidad y un fuerte vínculo cultural. Pisquera Aba busca conectar con quienes no solo quieren consumir un pisco de calidad, sino también vivir un relato que los acerque a su elaboración, su tierra y su gente.

La marca se diferencia de competidores que apuestan por la producción en masa y el bajo costo. En cambio, Pisquera Aba construye su valor a través de procesos artesanales, participación en eventos culturales, presencia en el territorio y contacto directo con el visitante.

De esta forma, la empresa busca consolidar una imagen sólida en la mente de su público, una marca con alma, conectada con el origen, que entrega calidad sin perder su esencia local. Este posicionamiento se alinea con las tendencias actuales del consumidor, que valora cada vez más lo auténtico, lo sustentable y lo emocionalmente significativo.

6.3. Origen y sustento de la Ventaja Competitiva de la Organización

La ventaja competitiva de Pisquera Aba se construye en torno a una propuesta de diferenciación enfocada en beneficios, en donde el producto no solo es un destilado premium, sino una experiencia conectada con el origen, el territorio y la autenticidad del proceso. El análisis de su ventaja competitiva se basa, según lo revisado en clases, en el mercado del bien o servicio que se ofrece; mientras que su sustentación debe evaluarse en función de los recursos internos, las capacidades organizacionales y las señales de valor que la firma es capaz de entregar de forma sostenida en el tiempo [4].

Pisquera Aba cuenta con factores que sustentan fuertemente una ventaja competitiva en beneficios, tanto en su dimensión intrínseca como extrínseca. Entre los beneficios **intrínsecos**, destacan la calidad artesanal del pisco, la variedad de cócteles tipo Sour exclusivos, la atención personalizada en su sala de ventas, y la disponibilidad limitada de ciertos productos, lo cual refuerza su valor percibido. Por el lado de las señales de valor **extrínsecas**, Pisquera Aba ha construido una imagen sólida a través de su presencia activa en ferias turísticas, su reconocimiento local en Vicuña y el relato patrimonial asociado al Valle del Elqui, lo que fortalece su reputación de marca.

Además, sus procesos semimanuales, su participación en festividades locales y su enfoque en el turismo de experiencias permiten que la marca mantenga una percepción distintiva en la mente de su público objetivo.

Esta conexión emocional con el cliente, junto con el cuidado del origen y la identidad del producto, genera una imagen diferenciadora que no solo satisface una necesidad funcional, sino también una necesidad simbólica y cultural del consumidor [4].

En conclusión, el origen de la ventaja competitiva de Pisquera Aba radica en su propuesta centrada en el valor percibido más allá del producto, y su sustentación se sostiene en recursos tangibles e intangibles difíciles de imitar, alineándose con los principios clave de diferenciación por beneficios.

6.4. Programas de acción y Proyectos de Inversión de la Organización

Para diseñar estrategias que orienten al desarrollo de Pisquera Aba, es necesario evaluar tanto el entorno en el que se encuentra como sus capacidades internas. En esta sección comenzamos por analizar el atractivo de la industria junto con la fortaleza de la organización, lo que permitirá, ubicar a la empresa en la matriz que cruza ambas dimensiones mencionadas [4]. A partir de dicha posición, se propondrán programas de acción y proyectos de inversión para la firma.

- **Tamaño y crecimiento del mercado**

El análisis de la prevalencia de consumo de alcohol en Chile [7] muestra una tendencia a la baja en los últimos 20 años, pasando de una tasa de consumo del 57,9% en 2004 a un 39,2% en 2022. Esto indica una reducción del tamaño del mercado interno, lo que afecta el atractivo general de la industria dentro del plano nacional.

Cuadro 1: Evolución de la prevalencia (%) de consumo de alcohol en el último mes, según sexo, edad y nivel socioeconómico. Chile, 1994–2022[7]

Año	Total	Hombre	Mujer	12 a 18	19 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 64	Bajo	Medio	Alto
1994	40.4	50.6	31.0	24.4	49.4	46.7	43.7	36.5	38.1	38.1	47.0
1996	48.1	56.9	39.8	31.4	56.7	52.3	51.5	46.6	-	-	-
1998	53.0	64.0	42.5	30.9	60.3	58.3	57.9	54.4	49.1	52.8	55.3
2000	54.4	63.4	45.8	30.6	61.1	60.5	59.8	57.2	51.6	53.2	60.2
2002	59.6	66.8	52.8	35.5	65.8	66.6	65.9	61.7	58.2	59.3	62.5
2004	57.9	66.6	49.4	31.5	65.4	65.3	63.0	61.2	55.3	57.1	63.2
2006	58.1	65.9	50.5	32.3	64.0	65.9	63.9	61.0	53.9	58.1	64.2
2008	49.8	60.0	39.9	27.2	60.8	60.8	53.7	47.1	46.2	49.3	55.9
2010	40.5	48.9	32.2	18.4	55.4	47.7	44.4	39.0	35.2	37.3	47.1
2012	40.8	49.2	32.5	18.1	50.2	51.8	45.0	40.4	39.9	37.7	44.0
2014	48.9	55.3	42.5	22.9	53.8	57.3	54.4	49.5	46.5	46.1	52.5
2016	46.0	52.6	39.3	18.7	56.7	58.1	50.2	44.1	41.0	42.5	51.3
2018	43.3	52.5	34.2	18.7	53.2	52.7	48.5	40.5	39.7	42.7	46.7
2020	44.3	51.5	37.2	13.6	54.8	50.4	52.6	43.8	40.5	45.3	46.3
2022	39.2	45.1	33.3	11.5	40.3	50.1	45.8	37.0	33.9	36.7	44.5

Sin embargo, las exportaciones de pisco chileno alcanzaron un récord en 2024 de 5,3 millones de dólares, con un crecimiento del 33 % respecto al año anterior, impulsadas por el aumento de envíos a mercados como Alemania, Estados Unidos y Reino Unido [8]. Esto refleja el fortalecimiento del pisco chileno como producto premium en el exterior, apoyado por iniciativas como la campaña “Chilean Pisco First Spirit”. Por lo tanto, aunque el mercado interno va a la baja, el crecimiento del mercado externo ha sido tan fuerte que podemos decir que sí existe un crecimiento real en la industria, solo que está ocurriendo fuera de Chile.

Tras evaluar el entorno competitivo, llegamos a la conclusión que la industria del pisco presenta un atractivo medio: si bien el consumo nacional de alcohol ha disminuido constantemente, las exportaciones han crecido con fuerza, especialmente hacia mercados como Alemania, Estados Unidos y Reino Unido, mostrando oportunidades reales fuera del país.

■ Posición estratégica de Pisquera Aba en la matriz

La alta rivalidad, la presión de sustitutos y el poder de los clientes limitan su atractivo, pero la existencia de barreras de entrada moderadas y apoyos institucionales abren espacios para nuevos

actores. Por otro lado, Pisquera Aba muestra una fortaleza media: cuenta con procesos bien definidos, productos reconocidos, participación en eventos turísticos y canales de venta diversificados, pero también enfrenta limitaciones en cuanto a su automatización, su escalado de producción y su capacidad de expansión. Esta combinación (industria con atractivo medio y empresa con fortaleza media) posiciona a Pisquera Aba en el cuadrante medio-medio de la matriz.

		Atractivo de la Industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza de la Firma	Fuerte	Crecimiento, búsqueda de predominio, maximizar la inversión	Identificar segmentos en crecimiento, invertir fuertemente, mantener posición en otros segmentos	Mantener posición general, buscar flujos de fondos, invertir a nivel de mantenimiento
	Media	Evaluar liderazgo por segmentación, identificar debilidades, fortalecerse	Identificar segmentos en crecimiento, especializarse, invertir en forma selectiva	Eliminar líneas de baja rentabilidad, minimizar la inversión, posicionarse para reestructurar
	Débil	Especializarse, buscar nichos, considerar adquisiciones	Especializarse, buscar nichos de mercado, considerar la salida de la industria	Atacar generadores de efectivo, salida y abandono oportuno

Cuadro 2: Matriz Atractivo de la Industria - Fortaleza de la Firma. [4]

■ Resultados de la matriz

Dada la fortaleza media de la firma en una industria medianamente atractiva, la opción más coherente según la matriz es adoptar una estrategia de especialización. Esta consiste en concentrarse en segmentos específicos del mercado donde la empresa pueda desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Por lo mismo, Pisquera Aba debe reforzar aquellas áreas diferenciadoras que ya posee, como lo son el área de turismo o la producción artesanal, al mismo tiempo en que mejora y optimiza sus gestiones internas.

■ Programas de acción propuestos

A continuación, se presentan diversos programas de acción alineados con el resultado de la matriz estratégica, enfocados en la implementación de una estrategia de especialización.

● Fortalecimiento del vínculo con clientes frecuentes

Se implementarán encuestas periódicas para recoger la opinión de los clientes más leales, con

el fin de identificar oportunidades de mejora en el servicio y en la oferta de productos. Esta retroalimentación permitirá adaptar la experiencia a sus expectativas.

- **Desarrollo de una plataforma digital para fidelización**

Se diseñará una aplicación o sitio web sencillo que permita a los clientes registrarse, acceder a sus beneficios, revisar productos nuevos y gestionar su membresía. Esta herramienta buscará reforzar el sentido de pertenencia y facilitar el contacto directo con la marca.

- **Optimización del marketing digital segmentado**

Se reforzarán las campañas en redes sociales mediante estrategias orientadas a públicos específicos, utilizando datos sobre comportamientos de compra. El objetivo es atraer perfiles que valoren la exclusividad y recurrencia en la compra de productos premium.

- **Implementación de un CRM básico**

Se incorporará un sistema de gestión de relaciones con clientes que permita registrar interacciones, preferencias y hábitos de compra. Esto facilitará acciones comerciales más personalizadas y eficientes, como ofertas dirigidas o recordatorios de eventos especiales.

- **Alianzas estratégicas con marcas locales**

Se buscarán acuerdos con otras marcas artesanales o turísticas de la zona para ofrecer experiencias combinadas (catas, recorridos, eventos), reduciendo costos y aumentando el valor percibido de la experiencia para el cliente.

- **Proyectos de Inversión recomendados**

Siguiendo con los proyectos de inversión, estos se centrarán en iniciativas concretas que requieren asignación de recursos, que apunta a mejorar la infraestructura de atención, la capacitación del equipo y la producción de contenido estratégico para reforzar la experiencia única de la marca.

- **Habilitación de espacios físicos para experiencias personalizadas**

Se adaptarán zonas ya existentes dentro de la planta o puntos de venta para crear pequeños espacios de atención diferenciada, donde se puedan realizar catas, talleres o visitas guiadas. Esto se hará sin recurrir a infraestructura costosa, aprovechando lo ya disponible.

- **Capacitación del personal para la experiencia de cliente**

Se realizará un programa de formación continua para que los trabajadores desarrollen habilidades de hospitalidad, comunicación efectiva y narrativa de marca, buscando generar un vínculo emocional con cada visitante.

- **Producción de material promocional**

Se invertirán recursos en generar contenido visual de alta calidad, como videos de catas, recorridos por la planta y testimonios de clientes. Este material será clave para comunicar el valor de la experiencia y atraer nuevos segmentos a través de canales digitales.

6.5. Descripción del Proyecto

“Elqui Experience” es una iniciativa estratégica desarrollada por Pisquera Aba que busca fortalecer su posición en el mercado a través de una propuesta de especialización. En coherencia con su ubicación en el cuadrante medio-medio de la matriz de atractivo de la industria y fortaleza de la firma, el proyecto se enfoca en un segmento específico en crecimiento: turistas nacionales e internacionales interesados en experiencias culturales, auténticas y sensoriales vinculadas al mundo del pisco.

La propuesta consiste en ofrecer visitas presenciales a la planta matriz de Pisquera Aba, combinando patrimonio, identidad territorial y degustación guiada. Para adaptar la oferta a distintos perfiles de público, se plantean dos modalidades: un **Ticket Premium**, que incluye recorrido guiado, cata dirigida, descuento merchandising y descuentos especiales; y un **Ticket Estándar**, de menor valor, que incluye un recorrido guiado, cata dirigida, pero sin ningún tipo de descuento.

Este modelo permite a la empresa profundizar en su estrategia de diferenciación enfocada en beneficios, reforzando su propuesta de valor sin necesidad de competir en costos. Al mismo tiempo, responde a las recomendaciones estratégicas para empresas en este cuadrante, ya que apunta a un nicho con potencial de crecimiento, refuerza una de sus áreas más diferenciadoras (el turismo) y canaliza la inversión de manera selectiva, aprovechando recursos existentes como la ubicación, el relato patrimonial, y la participación en eventos turísticos locales.

“Elqui Experience” no solo busca aumentar los ingresos, sino también consolidar la marca como una experiencia única dentro de la industria pisquera chilena, generando fidelización y diferenciación sostenida en el tiempo.

7. Estudio de Mercado

7.1. Determinación de Ingresos por venta

7.1.1. Consumidor

En el marco de nuestro proyecto “Elqui Experience”, se identificaron dos segmentos clave de consumidores de acuerdo al segmento de clientes definido anteriormente y el alcance geográfico que posee Pisquera Aba:

- **Turistas nacionales e internacionales:** Este segmento corresponde a visitantes interesados en la cultura del Valle del Elqui, con ganas de vivir una experiencia única. Estos consumidores buscan propuestas auténticas que se conecten con la identidad local, y están dispuestos a pagar por consumir estas experiencias únicas. “Elqui Experience” responde a esta demanda con visitas guiadas a la planta de producción, donde se mezcla la historia del pisco, identidad cultural y para finalizar, una cata de la mejor selección que tiene Pisquera Aba. La modalidad del **Ticket Premium** amplifica esta experiencia al incluir descuentos en merchandising y descuentos especiales, lo que va aumentando la percepción de valor por parte del consumidor.
- **Clientes locales con poder adquisitivo medio-alto:** Este grupo se compone principalmente por residentes de la región de Coquimbo que buscan actividades o experiencias diferenciadoras en la zona. Son personas que realmente valoran el origen del pisco artesanal chileno y están dispuestas a vivir una experiencia que conecte con sus raíces culturales y tradiciones. “Elqui Experience” representa una nueva alternativa de experiencia, que combina aprendizaje, identidad y degustación. Además, pueden convertirse en promotores recurrentes de la marca y compradores habituales, especialmente si encuentran valor en la experiencia y beneficios asociados al **Ticket Premium**.

Ambos segmentos muestran una alta disposición a pagar por experiencias de calidad, valoran lo local y artesanal, y perciben en “Elqui Experience” una propuesta diferenciadora con alto valor agregado. Mediante este proyecto, Pisquera Aba no solo busca incrementar sus ingresos directos a través de la venta de tickets, sino también fortalecer su posicionamiento y consolidar su identidad de marca.

7.1.2. Demanda del Mercado y Proyecto, actual y proyectada

La demanda de mercado corresponde al volumen de un producto o servicio que los consumidores estarían dispuestos a adquirir, dependiendo del precio al que se le ofrezca. La estimación de demanda del proyecto “Elqui Experience” se basa en datos turísticos y proyecciones de crecimiento del mercado pisquero en la región de Coquimbo, específicamente en la comuna de Vicuña, donde se ubica Pisquera Aba.

De acuerdo al estudio realizado por la Municipalidad de Vicuña en 2022, el número de visitantes anuales a Pisquera Aba se estimó en aproximadamente 25.000 personas en temporada alta. Cabe destacar que con la información proporcionada por el área administrativa de la pisquera, un 65 % de la demanda total corresponde al período de temporada alta y un 35 % es del período de temporada baja.[9] Considerando el flujo de visitantes adicionales para el resto del año, se estima que el total de demanda base para Pisquera Aba durante ese año fue de 38.462 personas, en periodo de post - pandemia.

Dado el contexto positivo para el sector, se proyecta un crecimiento sostenido del 6 % anual en la demanda. Esta estimación se sustenta en datos de ProChile, los cuales destacan una tendencia creciente tanto en las exportaciones de pisco como en la llegada de turistas al Valle del Elqui, atraídos por su propuesta única turística y cultural. [8] Esta alza proyectada se verá impulsada por el creciente interés en experiencias auténticas, la valorización de productos locales artesanales y el creciente desarrollo del turismo.

Así, se presenta la cantidad demandada actual de Pisquera Aba desde 2022 que fue el estudio, hasta 2025 que es donde queremos saber, de acuerdo a la información y datos extraídos de ProChile y la Municipalidad de Vicuña tenemos:

Año	2022	2023	2024	2025
Cantidad	38.462	40.770	43.216	45.809

Cuadro 3: Proyección de demanda anual de turistas para Pisquera Aba, con un crecimiento anual del 6 %.

Así, la demanda actual de la situación sin proyecto, es decir para 2025, será de 45.809 personas.

Ahora ya proyectada la demanda total del sector turístico de Pisquera Aba para el año 2025, se analiza la participación específica de la pisquera dentro de este mercado. De acuerdo a datos obtenidos desde plataformas comparativas de oferta turística, actualmente Pisquera Aba concentra aproximadamente el 10,2 % de los visitantes anuales que recorren las principales pisqueras del Valle del Elqui.

De cara a los próximos años, el objetivo estratégico es poder incrementar esta participación de mercado de forma progresiva, considerando los parámetros del crecimiento de la demanda general como la **capacidad operativa máxima** en temporada alta (Enero - Marzo) de la empresa en servicios turísticos. Pisquera Aba cuenta con una capacidad máxima diaria de atención estimada de 500 visitantes en temporada alta, de acuerdo a fuentes primarias consultadas a los operarios. Esto nos permite proyectar, bajo un escenario de expansión sostenida, una capacidad máxima cercana a 45.000 personas en temporada alta para el año 2030.

Para alcanzar la meta de 45.000 visitantes en temporada alta al finalizar el proyecto (año 2030), se calculó la tasa de crecimiento necesaria para llegar a dicha demanda. De esta manera, es necesario un crecimiento de 8,61 % para que desde el año 2025 al 2030 se llegue a una cantidad de 45.000 visitantes en temporada alta, equivalente a 69.231 turistas al finalizar este año. Considerando el crecimiento del 6 % del mercado, se le puede atribuir el 2,61 % restante de los 8,61 % calculados al proyecto en sí.

Así, se presenta la proyección de demanda (turistas) para la evaluación de horizonte de 5 años, cumpliendo con la restricción de capacidad en temporada alta de 45.000 personas al año 2030:

Año	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Demanda Anual	45.809	49.753	54.037	58.689	63.742	69.231
Demanda Temporada Alta	29.775	32.339	35.123	38.148	41.432	45.000
Demanda Temporada Baja	17.414	17.414	18.913	20.542	22.310	24.231

Cuadro 4: Proyección de demanda para Pisquera Aba entre 2025 y 2030 según los escenarios de temporada.

La proyección se realizó considerando la capacidad instalada de la empresa y datos públicos sobre crecimiento turístico, priorizando la coherencia entre el crecimiento esperado y los recursos disponibles. En ausencia de registros estadísticos oficiales desagregados por cada pisquera, se optó por construir esta estimación a partir de una combinación de datos propios (consultados a funcionarios de Pisquera Aba), fuentes municipales y análisis comparativos de participación actual en el sector.

7.2. Marketing mix (4P) y Fuerza de Ventas

El marketing mix del proyecto de “Elqui Experience” se estructura en torno a las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Cada uno de estos elementos ha sido diseñado para reforzar la propuesta de valor que ofrece Pisquera Aba.

7.2.1. Producto:

Más que un producto, “Elqui Experience” ofrece un servicio de experiencia único, compuesto de visitas guiadas a la planta de producción de pisco, catas dirigidas y contacto directo con el proceso artesanal. Como se ha mencionado a lo largo de la descripción del proyecto, tenemos dos modalidades de entrada:

- **Ticket Estándar:** incluye recorrido guiado y cata dirigida.
- **Ticket Premium:** además del recorrido y la cata, se ofrecen descuentos en merchandising, piscos y cócteles.

7.2.2. Precios:

La estrategia de precios fue definida a partir de un análisis de benchmarking de experiencias turísticas similares en el Valle del Elqui y otras zonas enoturísticas del país. Este análisis permitió establecer una estructura de precios competitiva pero coherente con el valor agregado que ofrece el proyecto “Elqui Experience”. Así, los dos tickets quedaron asignados con los valores de:

- **Ticket Premium:** \$10.000 CLP
- **Ticket Estándar:** \$5.000 CLP

Dado el posicionamiento de la experiencia como una oferta cultural, única y diferenciada, se estima que un **80 % de los visitantes optará por el Ticket Premium**, mientras que el **20 % restante adquirirá el Ticket Estándar**. Esta distribución refleja una alta disposición a pagar entre los consumidores objetivo, especialmente aquellos que valoran la identidad territorial, el acceso a beneficios exclusivos y la profundidad de la experiencia ofrecida.

La estructura de precios busca capturar valor sin competir por precios bajos, priorizando márgenes sostenibles y percepción de exclusividad. Además, permite cubrir los costos operativos y promover la rentabilidad por visitante, especialmente a través del ticket premium, que concentra la mayoría de los ingresos esperados del proyecto. A continuación, tenemos un breve resumen de la estructura de precios:

Ticket	Precio (CLP)	Proporción de Demanda
Premium	\$10.000	80 %
Estándar	\$5.000	20 %

Cuadro 5: Distribución de precios y proporción estimada de demanda por tipo de ticket.

7.2.3. Plaza:

La comercialización de los tickets se realiza mediante distintos canales que permiten captar a los visitantes tanto en el lugar como en fases previas a su visita. Actualmente, estos canales son:

- **Venta presencial en planta:** realizada directamente por operarios de caja y guías turísticos en Pisquera Aba.
- **Eventos turísticos:** participación activa en ferias y actividades culturales de la zona, donde se pueden promover y vender tickets de manera anticipada.
- **Alianzas con agencias de turismo:** integración con operadores turísticos locales para ofrecer paquetes combinados de acuerdo a la cantidad de turistas que proporciona la agencia.
- **Exploración de canales digitales:** como futura implementación, se busca el desarrollo progresivo de venta anticipada a través del sitio web oficial y plataformas turísticas regionales.

7.2.4. Promoción:

La estrategia promocional combina acciones presenciales y digitales. Se contempla la participación activa en ferias de turismo, la difusión a través de redes sociales como Instagram y Facebook, y colaboraciones con influencers o figuras reconocidas en el ámbito televisivo. Asimismo, se están creando alianzas con operadores turísticos y medios regionales para potenciar la visibilidad del proyecto.

7.2.5. Fuerza de ventas:

La fuerza de ventas está constituida principalmente por el equipo de atención en planta, compuesto por guías y encargados de recepción, quienes cumplen un rol fundamental en la conversión de visitantes en compradores. Sus funciones clave son:

- **Atención personalizada:** orientar a los visitantes durante su experiencia, resolviendo dudas e incentivando la compra de productos y tickets premium.
- **Formación técnica:** el equipo ha sido capacitado en historia del pisco, atributos diferenciadores del producto y aspectos claves de la propuesta turística.
- **Ventas cruzadas:** se busca aumentar el *ticket promedio* a través de estrategias como la venta de botellas edición limitada o *merchandising* exclusivo tras el tour.
- **Apoyo en ventas anticipadas:** se espera fortalecer la venta en línea mediante el uso del sitio web

y promoción directa desde el personal en eventos externos.

7.3. Ingresos por venta, costos e inversiones implícitas

La siguiente sección presenta un desglose detallado de los ingresos estimados por la venta de tickets turísticos y compras adicionales en sala de ventas, así como las inversiones iniciales necesarias para implementar el proyecto. Estos valores corresponden al escenario con proyecto, y permiten entender la viabilidad financiera del servicio “Elqui Experience”.

7.3.1. Ingresos por venta de tickets turísticos

Los ingresos principales del proyecto “Elqui Experience” provienen de la comercialización de dos tipos de entradas, como se había mencionado anteriormente, tenemos:

- **Ticket Premium:** valor de \$10.000 CLP. Se estima que el 80 % de los visitantes opta por esta modalidad.
- **Ticket Estándar:** valor de \$5.000 CLP. Se proyecta que el 20 % restante lo elige.

Las cantidades demandadas (Q) por tipo de ticket se estiman a partir de la demanda total de visitantes proyectada por año. La siguiente tabla presenta la descomposición:

Año	Demanda Total (Q)	Premium (Q)	Estándar (Q)	Ingreso por Tickets
1	49.753	39.802	9.951	\$447.775.000
2	54.037	43.230	10.807	\$486.335.000
3	58.689	46.951	11.738	\$528.200.000
4	63.742	50.994	12.748	\$573.680.000
5	69.231	55.385	13.846	\$623.080.000

Cuadro 6: Ingresos anuales por venta de tickets ($P \times Q$)

7.3.2. Ingresos por compras post-tour en sala de ventas

Además de los tickets, se espera que una parte importante de los visitantes realice compras al final del tour, aprovechando la sala de ventas. Estas compras incluyen productos como botellas de pisco, cócteles embotellados, souvenirs y merchandising (gorras, llaveros, imanes, etc.). Los supuestos son:

- Un 45 % de los visitantes con Ticket Premium realiza compras promedio de \$15.000 CLP.

- Un 20 % de los visitantes con Ticket Estándar realiza compras promedio de \$8.000 CLP.

Año	Q Premium	Q Estándar	Compran Premium (45 %)	Compran Estándar (20 %)	Ingreso Post-Tour
1	39.802	9.951	17.911	1.990	\$284.585.000
2	43.230	10.807	19.454	2.161	\$309.098.000
3	46.951	11.738	21.128	2.348	\$335.696.000
4	50.994	12.748	22.947	2.550	\$364.605.000
5	55.385	13.846	24.923	2.769	\$395.997.000

Cuadro 7: Ingresos anuales por compras post-tour (pisco y merchandising)

7.3.3. Resumen de ingresos anuales (flujo de caja)

A continuación, se presenta el flujo de ingresos anuales totales, detallando los ingresos por venta de tickets y las compras post-tour. Se reorganiza la tabla para mejorar su legibilidad, colocando los años en filas y los conceptos de ingreso en columnas.

Año	Ingreso por Tickets (CLP)	Ingreso por Compras Post-Tour (CLP)	Total Ingresos Año (CLP)
1	\$447.775.000	\$284.585.000	\$732.360.000
2	\$486.335.000	\$309.098.000	\$795.433.000
3	\$528.200.000	\$335.696.000	\$863.896.000
4	\$573.680.000	\$364.605.000	\$938.285.000
5	\$623.080.000	\$395.997.000	\$1.019.077.000

Cuadro 8: Flujo de ingresos anuales (tickets + compras post-tour)

7.3.4. Costos e Inversiones implícitas

Durante el Año 0, previo a la generación de ingresos, se requiere una serie de inversiones necesarias para implementar el proyecto “Elqui Experience”. Estas inversiones, aunque no figuran como una línea explícita de gasto operativo continuo, son esenciales para asegurar la calidad, identidad y funcionamiento del servicio.

Concepto	Monto (CLP)
Adecuación de espacios turísticos	\$15.000.000
Acondicionamiento sala de ventas y bar	\$30.000.000
Publicidad en carretera y señalética	\$15.000.000
Producción de merchandising inicial	\$20.000.000
Diseño gráfico e imagen corporativa	\$3.500.000
Visibilidad en redes sociales (inicial)	\$5.000.000
Capacitación en herramientas digitales (Google Workspace)	\$320.000
Total Inversiones Implícitas Año 0	\$88.820.000

Cuadro 9: Inversiones implícitas necesarias para implementar el proyecto

Estas inversiones permiten adecuar los espacios, desarrollar la imagen visual del proyecto, capacitar al equipo y garantizar una experiencia turística coherente y diferenciadora desde el primer año de operación. Aunque no generan ingresos directos, son fundamentales para establecer la propuesta de valor y asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

8. Estudio Técnico

El análisis técnico de “Elqui Experience” contempla tanto inversiones en infraestructura, publicidad, merchandising, acondicionamiento de la sala de ventas y zonas turísticas, entre otros. Por otro lado, también se hará un análisis de los costos fijos y variables incurridos en el funcionamiento del proyecto.

8.1. Inversión en Tecnología

Como el proyecto se basa en un servicio turístico que hace uso de los espacios ya existentes de la planta productiva, la inversión debe enfocarse en la adecuación de los espacios para destacar por sobre la competencia. De esta manera, se requiere hacer las siguientes inversiones mostradas a continuación:

- **La adecuación de espacios turísticos:** Incluye conceptos como arreglo de caminos, áreas verdes e instalación de barreras de seguridad en las zonas donde se encuentran los alambiques de cobre. Se estima invertir \$ 15.000.000 en este apartado.
- **Acondicionamiento de la sala de ventas:** Se proyectan inversiones como arreglos estructurales del edificio, compra de muebles (sillas, sillones, mesas, etc.), expansión de la sala de ventas e instalación de un pequeño bar. Todo esto con estimado con \$30.000.000 en inversión.

- **Publicidad en carretera y autopista:** Se enfoca en la instalación de carteles y señales en el camino entre La Serena y el Valle del Elqui. Se proyecta una inversión de \$15.000.000.
- **Merchandising:** Esta inversión estará enfocada en la producción de gorras, llaveros, imanes y poleras que sirvan como souvenirs para los visitantes de la pisquera. Se considera una inversión de \$3.500.000 para la propiedad intelectual de los diseños creados por un diseñador y \$20.000.000 en la producción del merchandising.
- **Visibilidad en redes sociales:** Está enfocada en publicidad por Instagram y la página web para alcanzar a la mayor cantidad de público independiente del lugar, incentivando la visita como un excelente destino de enoturismo. Para este apartado se estima una inversión de \$5.000.000.

8.2. Mantenimiento, Reparaciones y Reposición de la Inversión

Considerando los distintos elementos a utilizar anualmente y también el desgaste de los espacios, se estima que la reparación, mantenimiento y reposiciones tendrá un costo de \$3.100.000. Todo esto está desglosado en el mantenimiento de las zonas verdes, el mobiliario, la reposición de insumos logísticos relacionados con las catas dirigidas como copas, vasos, bandejas, servilletas, etc.

8.3. Costos asociados a la operación

Con respecto a los costos asociados a la operación del proyecto, vamos a considerar, en primer lugar, los sueldos del personal permanente necesario para el funcionamiento. Para este apartado, se considera un coordinador de turismo, tres guías turísticos y dos personas en la sala de ventas dando un total de \$38.940.000.

También, para temporada alta (enero a marzo) se considerará personal adicional para asistir a la demanda. Su costo se incluye dentro del total anual como un costo fijo estacional, ya que su contratación es previsible y necesaria para asegurar la calidad del servicio en los períodos de mayor demanda. Dado que se contratará a un guía turístico adicional y un bartender durante estos tres meses a \$529.000 cada uno, el costo total asociado a este personal será de \$3.174.000.

Por otro lado, se consideran capacitaciones anuales de los guías turísticos base, cada uno especializado para un sector. Un guía turístico con capacitación de inglés, otro con capacitación de portugués y el último con capacitación en enología. Las capacitaciones están estimadas con un precio de \$800.000 cada una, dando en total al año \$2.400.000.

También consideraremos un costo asociado a las botellas de pisco utilizadas en las catas dirigidas, ya que estas botellas no serán destinadas a la venta, sino a la experiencia turística para que los visitantes puedan

probar los productos que ofrece la empresa e incentivar la compra en la sala de ventas. Asumiremos que cada 30 personas se consume una botella que, en promedio, vale \$10.000, luego si para el año 1 del funcionamiento del proyecto se espera una demanda de 50.000 visitantes aproximadamente, el costo total de botellas utilizadas para las catas dirigidas será de \$17.000.000 aproximadamente.

Por último, consideramos un

8.4. Resumen de costos e inversiones

8.4.1. Costos fijos

A continuación, se presenta un resumen de los costos fijos:

Detalle	Monto (CLP)
Sueldos base de personal permanente (guías, ventas, logística)	38.940.000
Capacitaciones Anual (inglés + portugués + enología)	2.400.000
Mantenimiento, reparaciones y reposición	3.100.000
Personal adicional en temporada alta	3.174.000
Total Costos Fijos	47.614.000

Cuadro 10: Detalle de Costos Fijos anuales

8.4.2. Costos variables

A continuación, se presenta un resumen de los costos variables del primer año de funcionamiento del proyecto:

Detalle	Monto (CLP)
Pisco para cata	17.000.000
Marketing digital y promociones	800.000
Total Costos Variables Año 1	15.800.000

Cuadro 11: Detalle de Costos Variables Año 1

8.4.3. Inversiones

A continuación, se presenta un resumen de Las inversiones iniciales del proyecto:

Detalle	Monto (CLP)
Adecuación de espacios turísticos	15.000.000
Acondicionamiento sala de ventas	30.000.000
Publicidad en carretera	15.000.000
Merchandising	23.500.000
Visibilidad en redes sociales	5.000.000
Capacitación en herramientas digitales	\$320.000
Total Inversión Inicial	88.820.000

Cuadro 12: Detalle de inversión inicial.

9. Estudio Organizacional – Administrativo

El análisis organizacional de “Elqui Experience” contempla la estructura mínima necesaria para implementar y operar el servicio turístico dentro de Pisquera Aba. Dado que se trata de un proyecto que se inserta en una empresa ya en funcionamiento, no es necesario incluir cargos que ya forman parte de la operación habitual, tales como la gerencia general, el personal de planta, los operarios de embotellado o el encargado de mantenimiento.

Por lo tanto, este estudio se enfocará exclusivamente en los nuevos roles requeridos específicamente para el funcionamiento del proyecto turístico, los cuales son independientes de la producción habitual de pisco y se integran a la operación solo para efectos de “Elqui Experience”.

Se consideran los siguientes cargos:

- **Coordinador de Turismo y Experiencia**
- **Guías Turísticos (3)**
- **Personal de Ventas y Atención al Cliente (2)**
- **Personal adicional en temporada alta (1 Guía extra + 1 Bartender)**

9.1. Estructura Organizacional del Proyecto

El proyecto “Elqui Experience” requiere una estructura organizacional específica para operar de forma eficiente el nuevo servicio turístico sin interferir en los procesos productivos ya existentes en Pisquera Aba.

Esta estructura se ha diseñado considerando la naturaleza del servicio, la atención directa a visitantes y la necesidad de una experiencia guiada de calidad.

A continuación, se detallan los cargos clave considerados para el funcionamiento del proyecto:

- **Coordinador de Turismo y Experiencia:** encargado de liderar el proyecto en terreno, organizar los turnos del personal, planificar y supervisar los recorridos, resolver contingencias operativas y mantener la calidad del servicio. Actúa como vínculo entre el equipo turístico y la gerencia general de la empresa.
- **Guías Turísticos (3):** responsables de recibir a los visitantes, conducir los recorridos por la planta, entregar información cultural y técnica sobre el pisco, y dirigir las catas guiadas. Se requiere dominio de inglés u otro idioma extranjero, dado el perfil internacional de parte del público objetivo.
- **Personal de Ventas y Atención al Cliente (2):** encargados de operar la sala de ventas ubicada al final del recorrido. Atienden consultas, gestionan pagos, entregan tickets y realizan sugerencias de compra relacionadas con el merchandising y productos premium. Son clave en la percepción final del visitante.
- **Personal adicional en temporada alta (2):** contratado exclusivamente durante los tres meses de mayor demanda. Este refuerzo incluye un cuarto guía turístico para ampliar la capacidad de atención durante los recorridos y un bartender encargado del servicio en el pequeño bar habilitado en la sala de ventas. Ambos son esenciales para mantener la calidad de la experiencia ante el aumento del flujo de visitantes.

9.2. Costo de Operación del Proyecto

El costo de operación del proyecto “Elqui Experience” se refiere a los gastos anuales asociados a la contratación del personal necesario para ejecutar la experiencia turística. Este equipo humano ha sido definido con base en las funciones críticas del servicio: gestión operativa, guiado turístico y atención al cliente.

Dado que este proyecto forma parte de una empresa en marcha, no se consideran los costos asociados a cargos existentes como administración general, contabilidad, mantenimiento o personal de planta. El foco está en los nuevos puestos necesarios exclusivamente para la ejecución del servicio turístico.

Además del equipo base, se ha incorporado una estimación para personal temporal contratado exclusivamente en temporada alta. Se trata de dos trabajadores adicionales: un guía turístico extra y un bartender

encargado del servicio de bar en la sala de ventas, ambos contratados durante tres meses con un sueldo equivalente al mínimo mensual vigente. Su incorporación permite ampliar la capacidad operativa sin comprometer la calidad del servicio.

Cargo / Área	Cantidad	Sueldo Mensual (CLP)	Costo Anual (CLP)
Coordinador de Turismo y Experiencia	1	\$600.000	\$7.200.000
Guías Turísticos	3	\$529.000	\$19.044.000
Personal de Ventas y Atención	2	\$529.000	\$12.696.000
Guía adicional y Bartender (temporada alta)	2	\$529.000	\$3.174.000
Costo Total Anual de Operación	—	—	\$42.114.000

Cuadro 13: Costo anual de operación del equipo humano de “Elqui Experience”

Este costo representa la base operativa humana del proyecto y será constante durante todo el horizonte de evaluación. No se contempla en esta sección la inversión inicial ni los costos variables del servicio (como merchandising, materiales o insumos), ya que estos se abordan en otras secciones del estudio técnico-financiero.

En resumen, el monto total de \$42.114.000 CLP anuales garantiza la contratación del personal necesario para ofrecer una experiencia profesional, atractiva y sostenida en el tiempo, lo que es clave para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del visitante.

9.3. Inversión en Software de Gestión

Actualmente Pisquera Aba utiliza el sistema Bsale, un software de punto de venta (POS) que permite gestionar eficientemente las ventas de productos físicos en tienda, incluyendo pisco y merchandising. Dado que el proyecto “Elqui Experience” no contempla un sistema de reservas online, se opta por complementar el sistema actual con herramientas simples de gestión interna que permitan mantener el control administrativo del servicio turístico.

Se utilizarán herramientas gratuitas de Google, como Google Sheets y Google Forms, con cuentas personales (@gmail.com), las cuales permiten registrar ventas, planificar turnos de guías turísticos, controlar el inventario de merchandising y elaborar reportes mensuales. Estas soluciones, ampliamente utilizadas en pequeñas empresas y equipos de trabajo, ofrecen trazabilidad, colaboración y flexibilidad sin incurrir en costos de licenciamiento.

El uso de estas herramientas no requiere la contratación de personal adicional. Las tareas administrativas básicas serán distribuidas dentro del equipo operativo existente:

- El **Coordinador de Turismo y Experiencia** será el encargado de supervisar los registros, controlar turnos y coordinar el flujo de datos.
- El **Personal de Ventas y Atención al Cliente** ingresará diariamente los datos de tickets vendidos, tipo de visitante (Premium o Estándar), y cualquier observación relevante para el seguimiento de la experiencia.

La única inversión considerada corresponde a una jornada de capacitación técnica para el personal involucrado en el uso de estas herramientas de forma integrada.

Concepto	Monto (CLP)
Capacitación operativa interna (1 jornada técnica)	\$320.000
Total inversión en herramientas de gestión	\$320.000

Cuadro 14: Inversión estimada en capacitación para herramientas de gestión administrativa

Nota: Actualmente, la empresa utiliza cuentas personales tipo @gmail.com para su comunicación interna y operativa, por lo que no es necesario contratar una licencia de Google Workspace. Las herramientas como Google Sheets y Google Forms utilizadas para la gestión administrativa del proyecto “Elqui Experience” son de acceso gratuito y funcionales para equipos de trabajo pequeños. Esto permite mantener bajos los costos del proyecto sin comprometer la eficiencia del sistema de control interno.

Resumen Final

El siguiente cuadro resume los costos totales asociados al componente organizacional del proyecto “Elqui Experience”, considerando tanto la operación anual del equipo humano como la inversión necesaria en capacitación para el uso de herramientas de gestión interna. Estos montos son fundamentales para asegurar el funcionamiento eficiente del servicio turístico, manteniendo una atención de calidad, trazabilidad administrativa y continuidad operativa durante todo el año.

Concepto	Monto (CLP)
Costo de operación organizacional (anual)	\$42.114.000
Capacitación en herramientas de gestión	\$320.000
Total asociado al proyecto	\$42.434.000

Cuadro 15: Resumen total del estudio organizacional

9.4. Organigrama del Proyecto

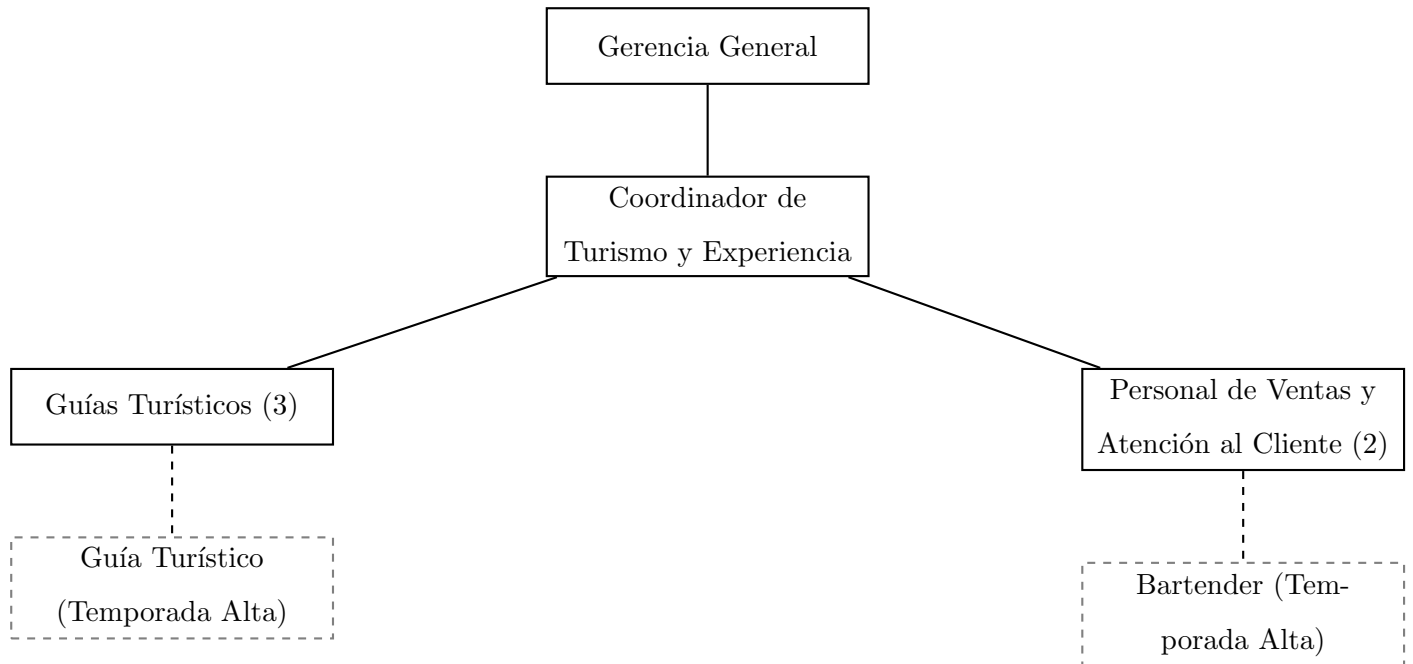


Figura 2: Organigrama funcional del proyecto “Elqui Experience” (con refuerzos estacionales)

Nota: Este organigrama representa la estructura organizacional específica del proyecto “Elqui Experience”, centrada únicamente en su operación turística. Si bien se muestra una dependencia directa desde la Gerencia General hacia el Coordinador de Turismo, se debe tener presente que, de forma horizontal, existen otras áreas operativas propias de Pisquera Aba (como producción, finanzas, logística, etc.) que no se representan aquí por no formar parte de este proyecto en particular. El propósito de este esquema es visualizar cómo se articula internamente el equipo responsable de entregar la experiencia turística sin interferir con las funciones productivas tradicionales de la empresa.

10. Estudio Legal

10.1. Ampliación de Giro de la Empresa

Pisquera Aba ya se encuentra legalmente constituida como Sociedad por Acciones (SpA), con inicio de actividades vigente ante el Servicio de Impuestos Internos. Este proyecto no implica crear una nueva entidad jurídica, sino ampliar el giro comercial para incorporar servicios turísticos pagados. La SpA permite flexibilidad administrativa y facilita futuras alianzas comerciales o incorporación de nuevos socios.

10.2. Licencias y Permisos

El proyecto considera formalizar y profesionalizar un área turística ya existente dentro de las instalaciones de Pisquera Aba, incorporando cobro por entrada, personal especializado, guías turísticos y mejoras en la infraestructura de atención. Esta transformación con fines de lucro exige los siguientes trámites:

- Autorización Sanitaria del SEREMI de Salud: Aunque Pisquera Aba ya cuenta con resolución sanitaria para su actividad productiva, la nueva línea de negocio implica atención directa al público y degustaciones de pisco en espacios habilitados. Esto requiere una autorización sanitaria adicional o la modificación de la ya existente, conforme al Reglamento Sanitario de los Alimentos (DS N.º 977/96), que exige autorización para cualquier recinto que sirva alimentos o bebidas al público, incluso en forma de muestra o degustación [10].
- Modificación o ampliación de la patente municipal: Dado que se incorporan actividades nuevas (servicios turísticos pagados, visitas guiadas, ventas de tickets), es necesario solicitar a la municipalidad la modificación de la patente comercial. Según el Decreto Ley N.º 3.063 (artículo 26), “Toda persona que inicie un giro o actividad gravada (que genere ingresos) debe presentar una declaración jurada simple del capital propio al solicitar la patente, y el municipio está obligado a otorgarla, siempre que se cumpla con requisitos como la resolución sanitaria, zonificación y aprobación del Concejo Municipal” [11].
- Registro de actividades económicas ante el SII: Se debe actualizar el giro declarado, incluyendo actividades relacionadas con turismo, visitas pagadas y organización de servicios turísticos, dentro del sistema de actividades del Servicio de Impuestos Internos [12].

10.3. Obligaciones laborales y tributarias

La implementación de una nueva línea de negocio turística con fines de lucro en Pisquera Aba implica la contratación de personal y el cumplimiento de diversas obligaciones laborales y tributarias, reguladas por el marco legal:

- Contrato de trabajo: Todo trabajador contratado (guías turísticos, encargados de atención, personal de aseo, entre otros) debe contar con un contrato formal que cumpla con las disposiciones del Código del Trabajo chileno [13]. El contrato debe especificar funciones, jornada, remuneración y condiciones generales de empleo.
- La empresa debe registrar a cada trabajador en instituciones previsionales (AFP, Isapre o Fonasa), y pagar mensualmente las cotizaciones obligatorias, incluyendo pensión, salud y seguro de cesantía, conforme al Código del Trabajo y al Dictamen N.º 5230/231 de la Dirección del Trabajo [14].
- Prevención de riesgos y seguridad laboral: Se deben implementar medidas de higiene y seguridad, incluyendo la afiliación a una mutualidad de seguridad (como ACHS, IST, etc.), en conformidad con la Ley N.º 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales [15].
- Remuneraciones y documentación: Se deben pagar sueldos conforme al mínimo legal, emitir liquidaciones mensuales, y mantener un libro de remuneraciones electrónico, según lo exigido por la Dirección del Trabajo y el Servicio de Impuestos Internos (SII) [16].
- Tributación del nuevo servicio: Al incorporar una actividad de servicios turísticos pagados, la empresa debe tributar por los ingresos obtenidos bajo el régimen tributario que haya declarado. Si se encuentra bajo régimen general de renta efectiva, deberá emitir boletas o facturas electrónicas por cada visita guiada o actividad vendida, y declarar el IVA e impuestos mensuales correspondientes ante el SII [17].

10.4. Propiedad Intelectual y Publicidad

Pisquera Aba cuenta con una marca ya registrada, lo que garantiza el uso exclusivo de su nombre e identidad visual, conforme a la Ley N.º 19.039 sobre Propiedad Industrial [18]. Esto permite proteger los activos intangibles de la empresa frente a usos no autorizados por terceros.

La campaña de difusión del nuevo servicio turístico incluirá publicidad en redes sociales y señalética en carretera. Toda acción promocional deberá cumplir con la Ley N.º 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores [19], la cual exige que la información sea veraz, comprobable y no induzca a error sobre el servicio ofrecido.

Las imágenes utilizadas en la publicidad serán producidas por la propia empresa, lo que descarta conflictos asociados al uso de obras protegidas por derechos de autor. Sin embargo, se mantendrán los criterios generales establecidos en la Ley N.º 17.336 sobre Propiedad Intelectual [20], en caso de integrar materiales externos en futuras campañas.

10.5. Contratos y Acuerdos

El proyecto no contempla alianzas con operadores turísticos ni contratación de servicios externos relevantes. Toda la operación será realizada por personal propio de Pisquera Aba. No obstante, si se utilizan imágenes de visitantes con fines promocionales (en redes sociales, carteles u otro material publicitario), se debe contar con su (expreso) consentimiento, conforme a la Ley N.º 19.628 sobre protección de la vida privada [21].

10.6. Tributario

La incorporación de servicios turísticos con fines de lucro implica adaptaciones al régimen tributario vigente de la empresa, en conformidad con la legislación chilena:

- Actualización de actividad económica ante el SII: Al comenzar a cobrar por visitas guiadas, la empresa debe declarar esta nueva actividad económica ante el Servicio de Impuestos Internos, incorporando el giro correspondiente a servicios turísticos. Esto se realiza a través de la plataforma en línea del SII, en la sección “Actualización de información del contribuyente” [12].
- Emisión de boletas o facturas electrónicas: Por cada servicio de tour guiado, degustación pagada o evento realizado, la empresa debe emitir boletas o facturas electrónicas válidas. Estas deben ser generadas conforme a lo exigido por el SII [22], utilizando software autorizado o la plataforma gratuita que ofrece el propio SII.
- Declaración de IVA e impuestos mensuales: La venta de servicios turísticos está afecta al IVA, según el Decreto Ley N.º 825 sobre Impuesto a las Ventas y Servicios. Los prestadores turísticos deben declarar y pagar el IVA mensualmente, junto a otros impuestos (como imputaciones previas, retenciones o cotizaciones) mediante el Formulario 29 [17].

- Obligación de llevar registros contables: Las empresas bajo régimen de renta efectiva deben mantener contabilidad completa, que incluye libros como Diario, Mayor, Inventarios, además de respaldo de ventas, contratos y todos los documentos comprobatorios de ingresos y egresos [17]. Esta exigencia se basa en el Código Tributario y en las normas del Servicio de Impuestos Internos .

10.7. Contratación de asesoría legal

Para asegurar el cumplimiento normativo del nuevo servicio turístico y optimizar su formalización, se recomienda contar con asesoría legal. Un abogado puede ser útil como guía para los siguientes aspectos:

- Revisión de los estatutos de la SpA y su posible modificación para incluir el nuevo giro turístico.
- Actualización en el Registro de Empresas y Sociedades de los nuevos objetos o actividades.
- Redacción de contratos (laborales, comerciales, etc) asociados a la nueva línea de negocio.
- Verificación del cumplimiento normativo en materia sanitaria, tributaria y laboral.
- Representación ante organismos públicos si se requiere realizar trámites más complicados o enfrentar procedimientos de sanción.

El propio Registro de Empresas y Sociedades sugiere considerar este tipo de asesoría como parte de los pasos clave para formalizar un emprendimiento [23], especialmente cuando se diversifican las actividades o se proyectan posibles nuevos riesgos legales.

11. Estudio Ambiental

11.1. Aplicación de la normativa ambiental

El proyecto “Elqui Experience”, como ya se mencionó, plantea una propuesta que tiene una mirada turística experiencial, educativa y además desarrolla una vivencia cultural en torno al pisco chileno. Es relevante señalar que el proyecto en cuestión no contempla ampliaciones territoriales significativas, construcción de una nueva infraestructura ni hacer intervenciones directas sobre áreas naturales. Por el contrario, se desarrolla aprovechando instalaciones existentes o de pequeña escala, en zonas ya intervenidas, con baja carga ambiental y mínima generación de residuos o emisiones.

Ahora bien, con la finalidad de poder saber si este proyecto necesita una evaluación ambiental, es necesario conocer la Ley N° 19.300, la que señala claramente las Bases Generales del Medio Ambiente y además es importante revisar según lo que plantea el Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

conocido como SEIA.

Si nos detenemos en lo que plantea la Ley 19.300, vamos a poder darnos cuenta que en ella, en su artículo 10 específicamente, se plantean un listado de proyectos que deben ser evaluados bajo la esfera ambiental por la conocida DIA o Declaración de Impacto Ambiental o el EIA que es el Estudio de Impacto Ambiental. También, el artículo 3° del reglamento del SEIA muestra los proyectos que deben someterse al SEIA y además explica que características tienen los proyectos para ser considerados o no dentro de una categoría. Por otra parte, en su artículo 11, se definen finalmente los criterios con los cuales, los proyectos pueden presentar efectos significativos que apliquen sobre el medio ambiente. [24]

Las principales tipologías aplicables a emprendimientos turísticos o comerciales son aquellas que se localizan en zonas protegidas, emprendimientos que afecten recursos naturales renovables, emprendimientos que generen emisiones diversas, generen residuos o provoquen efectos ambientales que superan los márgenes de la normativa actual, también destacan los emprendimientos que intervengan o se ubiquen en territorios considerados indígenas y aquellos que intervienen cursos de aguas, ecosistemas más frágiles o afecten suelos de tipo agrícola.

Tras revisar y analizar los puntos que se tocan en el artículo 10 de la Ley 19.300 y el artículo 3° del reglamento del SEIA, considerando las normativas actuales, se puede concluir que el proyecto “Elqui Experience” no debe ingresar al SEIA, por lo que tampoco el proyecto requiere de una Declaración de Impacto Ambiental (DIA) ni de un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), por las siguientes razones que a continuación se detallan:

- No cuenta con instalaciones industriales ni procesos productivos contaminantes que afectan al medio en el cual se encuentra.
- No emite emisiones significativas al aire, al agua o al suelo en el cual se encuentra.
- Se encuentra en una zona apta para el cultivo de viñas y no se encuentra en una zona declarada protegida (como parques, reservas o santuarios de la naturaleza).
- No altera cuerpos de agua ni ecosistemas frágiles.
- No interviene a nivel forestal el terreno, ni afecta con desplazamiento a las comunidades.
- No utiliza tecnologías con riesgos ambientales.
- No se localiza en territorios indígenas ni requiere consulta conforme al Convenio 169 de la OIT.

Debido a que bajo la revisión realizada en este proyecto no se aplica ningún tipo que obligue a que se produzca su ingreso al SEIA, donde además no se identifican condiciones que puedan producir “efectos realmente significativos”, conforme a los artículos anteriormente mencionados, se puede concluir que en este caso no aplica para la empresa la obligación legal de someterse a una evaluación ambiental previa. Cabe destacar que este proyecto se inserta en una actividad que involucra al comercio turístico-cultural de bajo impacto, la que se lleva a cabo en un entorno urbano o rural intervenido, en una zona donde ya opera hace algunos años la Pisquera Aba, sin modificar de manera sustancial las condiciones naturales de su entorno. [25]

11.2. Efectos ambientales esperados y medidas voluntarias

Anteriormente pudimos mencionar que el proyecto en cuestión no requiere una evaluación de tipo ambiental formal, sin embargo, es positivo observar que sí pueden existir impactos ambientales menores, los que podrían ser abordados mediante algunas acciones voluntarias de gestión ambiental, las que en sí misma son un aporte en cuanto al valor estratégico valorando así el posicionamiento mismo de la Pisquera Aba como una empresa responsable y desafiante en sus procesos. Las medidas recomendadas en este caso son las siguientes:

- Medidas que se apliquen al diseño y a una operación sustentable: Como son la aplicación de una iluminación LED con sistema de eficiencia energética en general. Incorporar en la empresa una aislación térmica pasiva con la finalidad de disminuir el gasto energético y el uso de materiales de construcción que sean certificados o también que sean reutilizados.
- En cuanto al Área de Gestión de residuos se puede: Primero realizar una separación de los residuos utilizando para ello puntos limpios, eliminar los materiales plásticos de un solo uso y por último utilizar embalajes compostables o reciclables en la venta de todo tipo de productos.
- En el Área de Transporte y de los proveedores se podría: en primera instancia dar prioridad a los proveedores locales con esto se disminuye la huella de carbono y se optimiza el trabajo local. Para los visitantes estimular el transporte compartido o peatonal.
- En cuanto a la Educación ambiental: Se puede integrar contenidos sobre la sostenibilidad en las visitas guiadas y también difundir sobre el equilibrio que se busca conseguir entre la producción pisquera y la conservación del territorio insertado en un hermoso valle.

Referencias

- [1] ChilePisco, “Tienda exclusiva de piscos nacionales – más de 220 etiquetas,” 2025. Texto obtenido del pie de página del sitio web. Fecha de acceso: 22 de mayo de 2025.
- [2] Líquidos.cl, “La tendencia de las bebidas sin alcohol,” n.d. Fecha de acceso: 22 de mayo de 2025.
- [3] ProChile, “Pequeñas y medianas empresas del pisco reciben apoyo para acrecentar su presencia en los mercados internacionales,” 2023. Fecha de acceso: 22 de mayo de 2025.
- [4] Claudio Jiménez C., “Estrategia.” *Presentación en PDF compartida en clase*, 2025. Universidad Adolfo Ibáñez.
- [5] F. García-García, E. Sanguinetti, V. Sánchez, and L. Roco, “La relación entre cooperativas de gran tamaño y la consolidación de clústeres cooperativos en el cooperativismo agrícola en Chile: un análisis espacial exploratorio.” <https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/EURE.50.151.08/3714>, 2023. Accepted: 2023-05-31. Accessed: 2025-05-22. Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.
- [6] CCU, “Los planes de la firma que maneja mistral para reforzar las exportaciones del pisco chileno.” <https://www.ccu.cl/los-planes-de-la-firma-que-maneja-mistral-para-reforzar-las-exportaciones-del-pisco-chileno/> 2021. Publicado el 8 de octubre de 2021. Accessed: 2025-05-22.
- [7] Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), “Décimo quinto estudio nacional de drogas en población general de Chile,” 2022. Fecha de acceso: 22 de mayo de 2025.
- [8] ProChile, “Día nacional del pisco: Exportaciones anotan récord y crece número de pymes con envíos internacionales,” 2024. Fecha de acceso: 22 de mayo de 2025.
- [9] Municipalidad de Vicuña, “Pisquera aba realiza positivo balance en su cierre de la temporada estival,” 2023. Fecha de acceso: 7 de junio de 2025.
- [10] Ministerio de Salud de Chile, “Reglamento sanitario de los alimentos, decreto 977/96,” 2025. Actualización enero 2025.
- [11] Gobierno de Chile, “Decreto ley n.º 3.063 sobre rentas municipales,” 1979. Artículo 26.

- [12] Servicio de Impuestos Internos de Chile, “¿Qué debo hacer para ampliar actividades desde la segunda a la primera categoría?.” https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/solic_actualiz_info/001_110_0843.htm, 2004. Consultado el 8 de junio de 2025.
- [13] Dirección del Trabajo de Chile, “Código del Trabajo de Chile – Texto actualizado y consolidado.” https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-117137_galeria_02.pdf, 2024. Versión oficial consolidada por la Dirección del Trabajo, consultado el 8 de junio de 2025.
- [14] Dirección del Trabajo de Chile, “¿Qué son las cotizaciones previsionales obligatorias?.” <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60573.html>, 2024. Consultado el 8 de junio de 2025.
- [15] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, “Ley N.º 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>, 1968. Consulta realizada el 8 de junio de 2025.
- [16] Dirección del Trabajo de Chile, “Manual Libro de Remuneraciones Electrónico.” https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-119843_recurso_4.pdf, 2022. Suplemento oficial, consultado el 8 de junio de 2025.
- [17] Servicio de Impuestos Internos de Chile, “Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios (DL N.º 825, actualizado).” https://www.sii.cl/normativa_legislacion/sobreventasyservicios.pdf, 2022. Texto oficial con actualizaciones incorporadas hasta la Ley N.º 21.462, consultado el 8 de junio de 2025.
- [18] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, “Ley N.º 19.039 sobre Propiedad Industrial.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1179684>, 1991. Consultado el 8 de junio de 2025.
- [19] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, “DFL N.º 3 (2019), Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N.º 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1160403>, 2019. Texto actualizado, consultado el 8 de junio de 2025.
- [20] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, “Ley N.º 17.336 sobre Propiedad Intelectual.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28933>, 1970. Última versión del 3 de noviembre de 2017, consultado el 8 de junio de 2025.
- [21] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, “Ley N.º 19.628 sobre Protección de la Vida Privada.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>, 1999. Consultado el 8 de junio de 2025.

- [22] Servicio de Impuestos Internos, “Boleta electrónica.” https://www.sii.cl/portales/boleta_electronica/index.html, 2021. Recuperado el 8 de junio de 2025.
- [23] Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, “Guía para formalizar tu emprendimiento.” <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/docs/guiaparaformalizartuemprendimiento.pdf>, 2022. Accedido el 8 de junio de 2025.
- [24] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/BCN, “Ley 19300 aprueba ley sobre bases generales del medio ambiente.” <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30667>, 2024. Accedido el 8 de junio de 2025.
- [25] Claudio Jiménez C., “Lectura, evaluación de impacto ambiental.” *Documento Word compartido en clase*, 2025. Universidad Adolfo Ibáñez.