



UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS

6,9

ECO 216: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

INFORME 1

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	2
1.1. Producto/servicio	2
1.2. Segmento de clientes	3
1.3. Alcance geográfico	3
2. CANVAS	4
3. Análisis Externo	5
3.1. 5 Fuerzas de Porter	5
3.2. Conclusión Rentabilidad cualitativa a Largo Plazo	6
4. Análisis Interno - Cadena de valor de la empresa	6
4.1. Actividades primarias	6
4.2. Actividades de apoyo	8
4.3. Conclusiones de la cadena de valor	9
5. FODA	11
6. Formulación Estratégica	12
6.1. Estrategia genérica de la Organización	12
6.2. Posicionamiento de la Organización	12
6.3. Origen y sustento de la Ventaja Competitiva de la Organización	13
6.4. Programas de acción y Proyectos de Inversión de la Organización	14
6.5. Descripción del Proyecto	18

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, elaborado 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.

3

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.
	Recursos clave <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. 		Canales <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

7

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 compite 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.

10

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°/14° 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, Pisquera Aba cuenta con un servicio de tur breve y conciso a lo largo de las instalaciones más antiguas de la planta productora. Dado que en la antigüedad la empresa producía su propio alcohol, la planta cuenta con calderas, alambiques y barricas fuera de funcionamiento que llaman la atención de los visitantes.

También 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.

¿Cómo es la experiencia post-venta? ¿algún canal?

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.

utilizan algún sistema como herramienta?

■ 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 personal capacitado en la operación de la maquinaria, etiquetado, empaquetado y preparación del alcohol y cócteles.

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.

Capacitaciones?

■ 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.

funciones administrativas y organizacionales

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.

9

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.- Enfoque artesanal y tradicional que refuerza su identidad de marca.- 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.- Aumento del interés por productos locales con denominación de origen.- Incremento del turismo nacional e internacional en la región.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none">- Empresa pequeña con bajo volumen de producción y ventas.- Presupuesto limitado para marketing y posicionamiento a nivel nacional.- Producción manual que implica mayores costos y tiempos.- 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.- Cambios en los hábitos de consumo hacia productos más saludables o sin alcohol.- Aumento de competencia con grandes marcas ya consolidadas.- Vulnerabilidad ante variaciones climáticas que afectan la producción.

6,8

falta desarrollar
un poco más
cada una

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.

✓ 5

6.2. Posicionamiento de la Organización

“Donde el pisco se encuentra con su origen.”

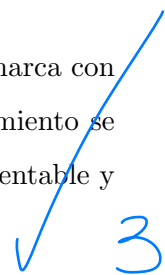
El posicionamiento estratégico de Pisquera Aba nace del deseo de ser percibida como una marca que

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.

✓ 5

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.

✓ 5

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, acceso exclusivo a productos de alta gama y descuentos especiales; y un **Ticket Estándar**, de menor valor, que incluye el recorrido sin cata, acceso a productos de gama media y descuentos menores.

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.

✓ 5

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.