

# CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

## Región de Coquimbo



Editoras

KARLA SORIA BARRETO Y GIANNI ROMANÍ CHOCCE







CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL  
Región de Coquimbo

CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL  
Región de Coquimbo

Editoras  
Karla Soria Barreto y Gianni Romaní Chocce

© Inscripción N° 244.694  
ISBN N° 978-956-287-362-8

Primera edición  
Septiembre 2014

Diseño interior, portada e impresión  
Andros Impresores



# CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

## Región de Coquimbo

Editoras

KARLA SORIA BARRETO  Y GIANNI ROMANÍ CHOCCÉ 



ROR

Proyecto apoyado por



Carmen de Andacollo

Teck



# Índice

Agradecimientos .....	9
Prólogo .....	11
Introducción .....	13
Lily Paz: Pasta de emprendedora <i>Andrés Araya Rosales, Edgardo Cortés Caroca y Roberto Pizarro Díaz</i> .....	19
Buzines: Ropa deportiva y de trabajo para el norte del país, desde la Región de Coquimbo <i>Alejandro Abarca Muñoz, Flavio Sáez Fuentes y Héctor Muñoz Hernández</i> .....	29
Caso Pisco Waqar –tradición e innovación dirigido al segmento <i>premium</i> de <i>spirits</i> a nivel mundial– Empresa Pisquera Tulahuén Ltda. <i>Breezy Vallejos Valenzuela</i> .....	43
Sybilla Bozzolo: La señora de las flores. Parque Ecológico “La Gallardina” <i>Karen Vargas Santander, Sebastián Vega Espejo y Cristina Zepeda Alcota</i> .....	59
Wilug: Extinguiendo dificultades para alcanzar el éxito <i>Fernando Torres González y José Bakit San Martín</i> .....	69
Paulina Gálvez: una mujer que emprende desde la pasión <i>Neivi Molina de Rojas, Maritzaida Rojas Astudillo y Claudia Villalobos Huerta</i> .....	77
Raimundo Rencoret Ríos: Construyendo desde el esfuerzo <i>Andrés Álvarez Cortés, Carlos Varas Madrid y Mauricio Alfaro Castillo</i> .....	85
Roberta Zandonai: Innovación entre telas... <i>Carolina Araya Cordes y Carolina González Rivera</i> .....	95
Sergio Pino: Siempre un emprendedor	

<i>Margarita Pastén Olivares, Karen Quinteros Maturana y Javier Tapia Piñones</i> .....	101
Nueces del Choapa: creación de oportunidades en la agricultura <i>Viviana Arias Araya, Mauro Barahona Morales y Ximena Fernández Salgado</i> .....	107
Fabiola Rojas Rojas: Red de Hospedaje de Andacollo: el sueño de mujeres hecho realidad <i>Evelyn Masman Godoy y Loreto Urbina Maluenda</i> .....	115
El futuro sobre flores. Caso Gabriel Martínez, floricultor de Pan de Azúcar <i>Bárbara Veloso González y Pablo Sepúlveda Polgatti</i> .....	123
Auspiciadores.....	127

# Caso Pisco Waqar –tradición e innovación dirigido al segmento *premium* de *spirits* a nivel mundial– Empresa Pisquera Tulahuén Ltda.<sup>1</sup>

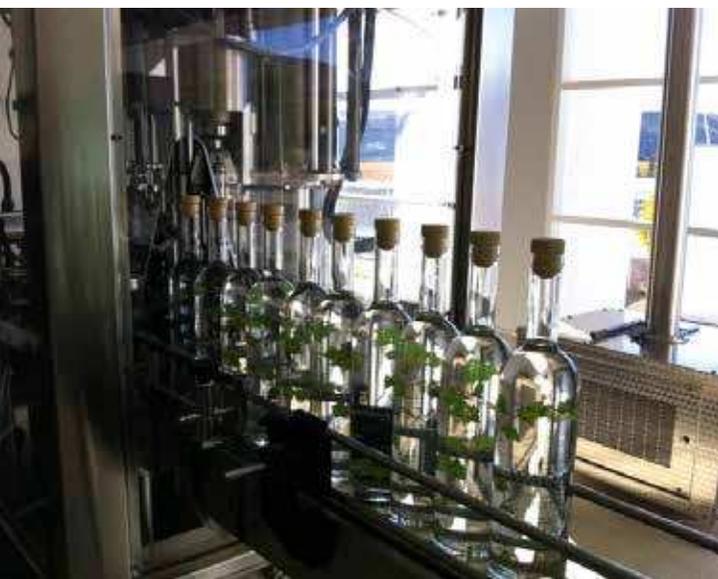
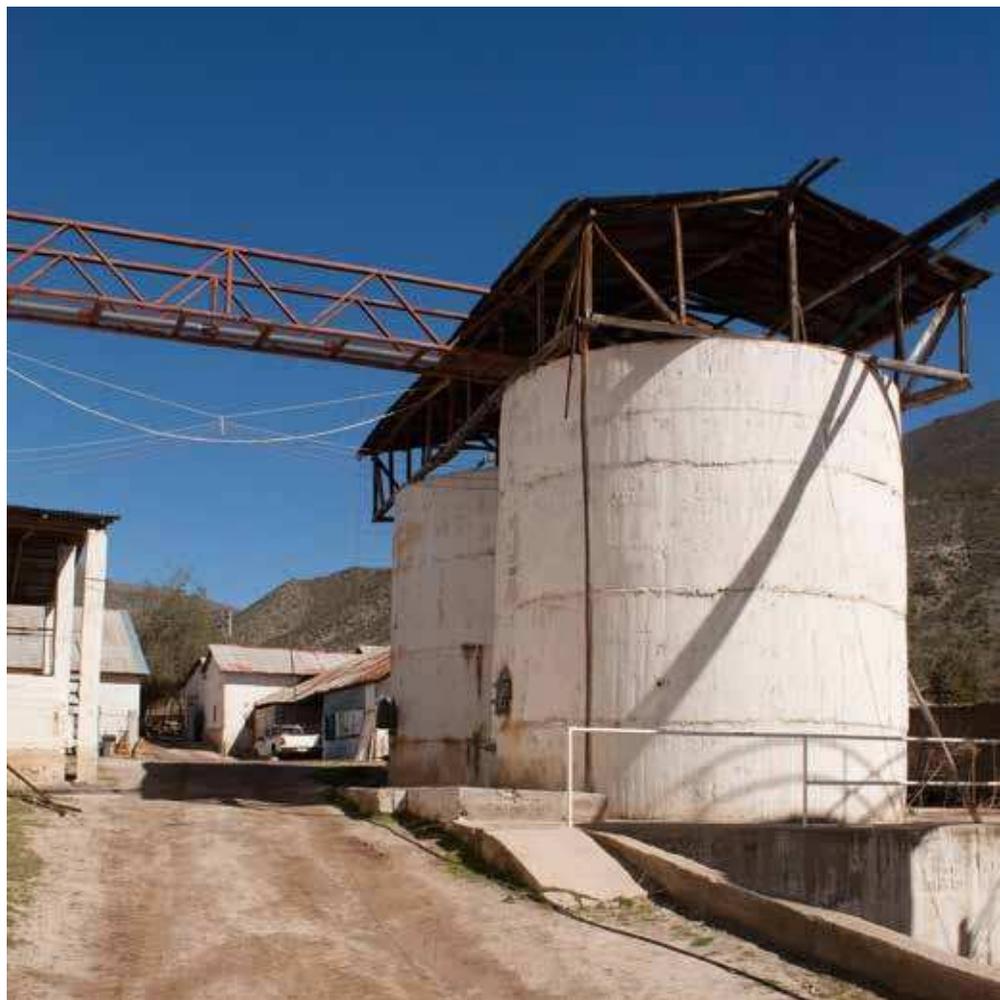
Breezy Vallejos Valenzuela

Jaime Camposano, socio fundador y Gerente de Operaciones de Pisquera Tulahuén Ltda., tomaba los últimos rayos de sol del verano de 2012 en el jardín de su casa en Ovalle, mientras esperaba la llegada de su amigo y socio Norman Dabner. Sonriente, repasaba mentalmente los principales hitos de la historia de su empresa y la creación y lanzamiento de Pisco Waqar al mundo.

En marzo de 2012, Pisco Waqar estaba participando en uno de los principales concursos de Spirits a nivel internacional; la asociación de Pisqueros de Chile, junto con ProChile, estaban a punto de lanzar la marca Pisco Chile en Nueva York y los socios de Pisquera Tulahuén tenían una importante decisión que tomar en la reunión de coordinación de ese día: gestionar un financiamiento bancario a la brevedad, o esperar concretar



<sup>1</sup> Este caso fue preparado por Breezy Vallejos Valenzuela bajo la dirección de la profesora Gianni Romaní Chocce. ©Copyright 2013 Universidad Católica del Norte. Todos los derechos reservados. Financiado por Corfo Innova.



nuevas ventas al mercado internacional para disminuir el actual riesgo comercial del negocio. La definición del monto a solicitar era otra cuestión importante.

Jaime sabía que Norman, Gerente de Administración y Finanzas a cargo de las ventas a nivel internacional, era partidario del financiamiento en este momento. Más aún, idealmente, Norman hubiese querido tenerlo ya gestionado, e irse tranquilo antes de su viaje para seguir abriendo mercados y gestionar la promoción de Pisco Waqar en Estados Unidos, Hong Kong, Rusia e India. Consideraba además, que Norman transmitía seguridad y urgencia en su postura. Seguridad porque en estos dos años ya se había dado dos vueltas por Europa y Estados Unidos conociendo los mercados, entrevistándose con bartenders y mixólogos famosos para definir el producto y luego presentarles Pisco Waqar. Palpaba la oportunidad de mercado. Conocía en terreno las tendencias que reflejaban los estudios sobre consumidores interesados en nuevos espirituosos, abriéndose a probar productos importados y demandando aquellos de categoría Premium y Ultra Premium. Pero por otra parte, también transmitía urgencia en darle un ritmo al negocio, en atreverse a hacer esfuerzos acordes a lo que implicaba vender un producto aún poco conocido por los mercados objetivo. Después de todo, Pisco Waqar era pionero en salir con este tipo de apuesta al mercado internacional.

Su otro socio en cambio, Juan Carlos Ortúzar, Gerente General a cargo de la estrategia de marketing y de las ventas nacionales, tenía una postura opuesta a Norman. No era partidario de endeudar a la empresa en esta etapa aún, consideraba que no era oportuno aumentar el riesgo financiero de la empresa mientras el riesgo comercial no disminuyese. A la fecha, y pese a todos los esfuerzos en el mercado internacional, la única venta que se había realizado era a Francia. Nueva York estaba resultando bastante complejo, y era justamente hacia donde se estaban dirigiendo los esfuerzos a nivel país. Por su parte, a Jaime como Gerente de Operaciones le preocupaba que la compra de envases de botellas de pisco a Francia se realizara a la brevedad, dados los casi cinco meses de gestión que se había tardado la orden de compra del primer envío. Era importante realizar un pedido acorde a las “proyecciones de venta”, pues con el primer encargo del distribuidor en Francia

se habían quedado sin capacidad para llenar un container, principalmente por no contar con la cantidad necesaria de envases. El punto eran “las proyecciones de venta”, gran incertidumbre sobre todo en un emprendimiento innovador.

Inmerso en sus reflexiones, sintió la llegada de Norman anunciada por la bocina del jeep. Estaban con el tiempo justo para llegar a Santiago, por lo que, tras tomar su equipaje y las últimas cajas de Pisco Waqar de la cosecha 2011 para entregar en los canales del mercado nacional en Santiago, se subió al jeep y partieron a la reunión con Juan Carlos.

### El sueño de Jaime

Jaime es bisnieto de Amador Camposano, uno de los fundadores de la industria pisquera nacional. Creció viendo cómo su abuelo, y luego su padre, destilaban pisco en la planta de la familia en Tulahuén hasta antes de su arriendo en 1985 a la Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Limitada (Control), de la cual su padre era miembro y su abuelo, fundador y presidente por más de 40 años. A pesar de ser solo un poblado, Tulahuén atraía turistas nacionales e internacionales interesados en conocer los orígenes de la piedra lapislázuli, pues es precisamente en este rincón de Chile donde se ubica uno de los dos yacimientos existentes en el mundo del que se extrae esta hermosa piedra azul con vetas blanquecinas.

Para Jaime, Tulahuén almacena los recuerdos de su niñez, adolescencia y juventud, tiempos en que junto con sus hermanos y primos disfrutaban cada verano del río, las siestas por la tarde, las ricas comidas en familia y las noches de juego y del festival de Tulahuén. De los 14 primos, hijos de los seis hermanos Camposano, herederos de la tradición pisquera y de la planta pisquera fundada en 1850, solo Jaime y dos de sus primos cursaron carreras asociadas al campo. Y de ellos, Jaime era el único que había seguido más de cerca la tradición pisquera, primero trabajando para Capel, aunque como enólogo de la Viña Francisco de Aguirre, y ahora directamente emprendiendo en pisco y rescatando la tradición familiar para elaborarlo.

La idea de retomar la tradición pisquera familiar comenzó a surgir fuertemente en Jaime al presenciar el deterioro de la planta de la familia, capaz de procesar hasta 3 millones de litros por temporada; pero afectada por el desuso que comenzaba a profundizarse tras el término de contrato de arriendo con Control Pisquero. Este fin de arriendo, concretado en 2006 tras el *joint venture* entre Control con la Compañía Cerveceras Unidas, que dio origen a Pisqueras de Chile S.A., afectó no solo los activos de la planta de la familia, que resintieron la falta de actividad productiva, sino que también la agricultura de la zona asociada a la uva pisquera. Por esto, Jaime vislumbraba un emprendimiento que recuperaría la receta tradicional en la producción de pisco de su familia, al tiempo que empujaría la actividad productiva de la uva pisquera en la zona. Más aún, visualizaba una planta que se convirtiese en un atractivo para el turismo agroalimentario que se estaba potenciando en la Provincia de Limarí.

Jaime, como ingeniero agrónomo y enólogo, tenía una muy buena red de contactos en el sector, que podían actuar como proveedores y colaboradores del proyecto, pero le faltaba un equipo que apostara al proyecto junto con él y que tuviera las capacidades y conocimientos de marketing y finanzas que no eran lo suyo.

### Formando el equipo, conectando ideas

Norman Dabner, amigo y colega de trabajo de Jaime Camposano en el período 2002 al 2007 en la Viña Francisco de Aguirre, se encontraba desmotivado en su actual trabajo en Capel tras ya casi un año de haber regresado de viajar por el mundo, conociendo los países productores y consumidores de vino, gracias al Magíster de Gestión y Marketing en Vinos que había realizado en la Organización Internacional de la Viña y el Vino en la Universidad de Nanterre, París, Francia. Una experiencia valiosísima de 2 años, que Capel le ayudó a financiar, tras su desempeño en la Viña Francisco de Aguirre propiedad de Capel. En ella, Norman ejerció como Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Exportaciones y Subgerente General en la Viña (ver Anexo 1). Sin embargo,

desde su regreso del posgrado sentía que en la posición en que estaba en Capel, que ya no vendía vinos<sup>2</sup>, no podía utilizar su red de contactos internacionales ni los nuevos conocimientos adquiridos, lo que le desmotivaba y le comenzaba a provocar inquietud. Estaba analizando seriamente la opción de retomar su espíritu emprendedor y lanzarse en algún proyecto vitivinícola, cuando se encontró en una reunión social con su excompañero de Magíster de la Universidad Técnica Federico Santa María, Juan Carlos Ortúzar, quien le planteó su interés de emprender en pisco. Juan Carlos venía llegando con su familia de regreso a Chile, tras su estadía laboral en Estados Unidos. A Norman le llamó la atención que le planteara esta idea, pues su amigo y excolega en la Viña Francisco de Aguirre, Jaime Camposano, ya le había manifestado ese mismo interés y efectuado similar propuesta un par de veces, a lo que nunca le había puesto mucha atención, porque su interés estaba en la industria vitivinícola. Ahora, Juan Carlos le planteaba la misma idea, a pesar de que no conocía a Jaime. Decidió que su rol sería conectarlos y sumarse a analizar el proyecto seriamente. La propuesta se veía desafiante y atractiva, y quizás, pensó, era justo lo que necesitaba en este período de su vida profesional.

Juan Carlos Ortúzar, de regreso en Chile, quería finalmente canalizar sus conocimientos, experiencias y habilidades, dedicándose 100% a emprender, ya que desde su juventud había estado incursionando en diversas iniciativas, pero siempre como una actividad paralela a los estudios o a trabajos como profesional dependiente. Su interés en la categoría pisco era resultado de los trabajos desarrollados durante su doctorado, gracias a los cuales poseía conocimientos en el área de gestión vitivinícola, destilados y productos de lujo. Además, había realizado muchos estudios de investigación sobre la comercialización de valoración de atributos de producción de pisco y vino. Conocía la industria y, por tanto, sabía de la tendencia al alza del consumo de alcoholes importados y de las categorías Premium y Ultra Premium presentes a nivel

<sup>2</sup> Capel mantiene la propiedad de la Viña Francisco de Aguirre, quedándose solo con la producción de los mostos concentrados y espumosos sin producción de vinos, tras venderlos a Concha y Toro.

nacional e internacional. Sumarse a evaluar el proyecto con Norman como socio, y Jaime con un patrimonio en la industria del pisco fue para él algo que apareció de forma oportuna y con un gran atractivo para su nueva etapa profesional.

### Recorriendo los principales hitos del emprendimiento

Entre octubre de 2009 y marzo de 2010, los potenciales socios realizaron una prefactibilidad inicial, prospectando clientes y proveedores, y entrevistando a potenciales competidores tanto del producto pisco, como de la categoría a la que pertenece, aguardiente de vino y orujo de uva.

Tras cinco meses de trabajo en conjunto, el equipo llegó a la conclusión de que el proyecto era viable y financieramente atractivo, ante lo cual los tres profesionales se convirtieron en socios y crearon el 15 abril de 2010 la Sociedad Pisquera Tulahuén Limitada, teniendo como giro principal *“la elaboración, importación y exportación de toda clase de productos comestibles, especialmente lo que diga relación al Pisco, Brandy, Vodka, Vino y al alcohol de Consumo Humano (pisco, brandy, vodka, vino y consumo humano deberían ir en minúscula, pero supongo que son parte de un documento legal y en ese caso hay que respetar el formato)”*. Los socios optaron por orientar los primeros años de la empresa al desarrollo, lanzamiento, posicionamiento y comercialización de un Pisco Ultra Premium dirigido a mercados internacionales como Nueva York, París y Londres. El domicilio lo fijaron en la localidad de Tulahuén, lugar de tradición y de la planta pisquera de la familia Camposano, instalación que decidieron arrendar para poder llevar a cabo la destilación de pisco en la primera etapa de vida de la empresa.

En este mismo mes, Jaime y Norman dejaron sus respectivos trabajos para dedicarse a tiempo completo al proyecto, comenzando a desarrollarlo en cada una de las áreas involucradas, organizados de acuerdo con las competencias individuales.

Los socios decidieron bautizar al Pisco como WAQAR, que significa *“Garza Blanca”* en quechua y lo conectaba con sus orígenes en Tulahuén, que en lengua mapuche o mapudungun significa *“Nido de Garzas”*.

#### Pisco Waqar: Características distintivas

- Representa cinco generaciones de productores de pisco. Se integra a la tradición pisquera de Chile.
- Primer pisco que utiliza solo uva moscatel (aroma).
- Proceso controlado desde la extracción de la uva, pequeñas partidas de destilación y embotellado en origen.
- Solo se procesa el 46% del potencial alcohol (corazón). La industria pisquera destila en promedio el 87% aproximadamente.
- Primero que introduce el concepto de *“Terroir”* muy propio de la industria del vino, pero no utilizado hasta la fecha en la industria del pisco. Waqar proviene de Tulahuén, poblado ubicado a 1.000 metros sobre el nivel del mar, en que sus característica del suelo, vides y la tradición pisquera le dan un carácter distintivo.
- Es un pisco hecho manteniendo las buenas prácticas de calidad (tradición) y la mejor tecnología. Es decir, una artesanía de elite.

Durante el resto de 2010 y el primer semestre de 2011 realizaron actividades propias de la puesta en marcha del emprendimiento, como por ejemplo una investigación de mercado en países de Europa y ciudades de Estados Unidos, para una mejor definición del marketing mix. Gran parte de este trabajo lo pudo hacer uno de los socios, Norman, gracias a su viaje a Francia en julio de 2010 para presentar su proyecto de titulación en el Magíster que había cursado. Utilizando kilómetros LAN Pass agregó a su viaje una visita rápida a distintas ciudades de Estados Unidos y Europa, para entrevistarse con diferentes personas relacionadas con la industria de los destilados (importadores, distribuidores, dueños de bares, bartenders, mixólogos, agencias de alcoholes y consumidores), reuniones que logró conseguir, a través de su red de contactos internacionales. Otras actividades fueron: contratar la agencia de diseño argentina VISSO para el diseño de la botella; contactar proveedores de botellas y tapones nacionales e internacionales; maquilar vino (para destilar) desde una bodega local con la que se compatibilizaron las directrices de producción requeridas en ese momento; y estudiar y definir los distintos apoyos que podían obtener del sector

gubernamental, al tiempo que empezaban a dar forma a la estrategia de marketing y comercialización. En este período se unieron a la Asociación de Productores de Pisco A.G., la cual en un trabajo con el sector público, estaba iniciando los primeros esfuerzos coordinados para salir con el pisco al mercado internacional, con foco en NYC, Estados Unidos.

Después de realizar algunas inversiones para modernizar parte de los equipos que requerían para destilar en la planta de Tuluahuén, Jaime se hizo cargo del proceso de destilación de la primera producción de Pisco Waqar, que quedó en guarda hasta el arribo de las botellas desde Francia.

Después de una espera de casi cinco meses, finalmente en **junio del 2011** llegaron las botellas desde París, y la primera cosecha 2010 pudo entrar a la línea de embotellado. Esta primera cosecha dio origen a las primeras 500 cajas de Pisco Waqar. La vinificación y el embotellado se subcontrataron a la misma empresa local, pues los socios aún no tenían los recursos para modernizar aún más la planta pisquera en Tuluahuén.

En este mes se concretó el primer apoyo oficial de CORFO a Pisquera Tuluahuén, con la aprobación de un subsidio de \$ 8.440.308 al proyecto Centro Agroindustrial Tuluahuén, para realizar estudios de preinversión a nivel de prefactibilidad, aporte que les permitió evaluar la posibilidad de convertir la planta pisquera en Tuluahuén, en un Centro Agroindustrial. Este proyecto tenía un doble propósito: ayudar a Pisquera Tuluahuén a evaluar sus necesidades de financiamiento para poder hacerse cargo en un 100% de la producción de su pisco, al tiempo de explorar nuevas oportunidades de negocios que permitieran además reactivar de forma importante la actividad económica en Tuluahuén.

El 15 de junio se realizó la avant premier de Pisco Waqar en “La Destilería” de Santiago y con esto, el inicio de la penetración al mercado nacional objetivo, con un 10% de las ventas proyectadas. Las gestiones a cargo de Juan Carlos fueron exitosas y permitieron el ingreso a La Destilería, Hotel W, Hotel Ritz Carlton, el nuevo Hotel Noi y tiendas especializadas como La Vinoteca y El Mundo del Vino, todas importantes plazas para llegar a los clientes que formaban parte del mercado objetivo a nivel nacional.

Al mes siguiente, julio de 2011, festejaron finalmente la aprobación del Capital Semilla Innova CORFO adjudicado al proyecto “Penetración y Posicionamiento del Primer Pisco Ultra Premium Chileno a Nueva York”, que fue clave para la empresa, primero que todo porque les permitiría validar su apuesta innovadora a nivel nacional, y en segundo lugar, porque cofinanciaría fondos para definir detalles de la estrategia de marketing.

El proyecto se dividía en dos fases: la primera, en prospección, que dio como resultado cambiar los mercados objetivos focalizándose, durante la segunda fase de implementación, en los mercados francés, alemán e inglés. El costo total del proyecto era de \$ 60.159.013, de los cuales CORFO financió el 52%.

En septiembre de 2011, el primer gran vuelo de “Waqar” atravesó la cordillera y el océano Atlántico. Con el foco aún puesto en Nueva York, de pronto París les dio una excelente sorpresa. La Maison du Whisky<sup>3</sup> quería un container de Pisco Waqar, y apuntaba a desarrollar esta categoría no solo en Francia, sino también a poder llegar a otros puntos de Europa como Londres y Milán. Este pedido parecía caído del cielo, pero en realidad la distribuidora francesa llegó a saber de Pisco Waqar y de Norman Dabner gracias a la referencia de uno de los profesores de Norman en el Magíster cursado en Francia. La Maison du Whisky había detectado la tendencia creciente del desarrollo de la coctelería en los últimos cinco años en el mercado parisino y por esto tenía ya en mente la posibilidad de incorporar el pisco en su cartera de productos; solo andaba buscando el pisco adecuado. Pisquera Tuluahuén lo tenía; sin embargo, no estaban del todo listos para la cantidad solicitada y lograron enviar el 60% de un container de 20 pies, es decir, 5.400 botellas de Pisco Waqar. Los socios estaban felices de que ya estaban comenzando a cumplir con su objetivo de aumentar el valor del pisco exportado: habían logrado exportar una caja de pisco a US\$ 180 versus los US\$ 45 promedio de la industria.

<sup>3</sup> Una de las principales distribuidoras de licores finos en Francia, y con distribución a otros mercados en Europa.

La tercera semana de septiembre, **la botella de Pisco Waqar fue reconocida como uno de los diseños Top Ten de la semana por The Dieline**, un website reconocido y especializado en diseño de packaging en Estados Unidos. El acierto era doble: haber apostado a trabajar con la agencia argentina de diseño, pero también haberse decidido a comprar las botellas en Francia, con todo lo que significaba en términos de costos y tiempos. Saverglass, el proveedor escogido para que le diera a la botella de Waqar la transparencia y elegancia asociadas al concepto de producto, es una empresa francesa reconocida como líder indiscutido en el diseño y fabricación de botellas de vidrio de alta calidad, con más del 60% de participación de mercado en el segmento de botellas de lujo a nivel mundial.



### **Programa Búsqueda de Financiamiento 2011 de CORFO**

En octubre del mismo año, **Pisquera Tulahuén, seleccionada entre muchos proyectos considerados de alto potencial de crecimiento**, formó parte de las 40 empresas a nivel nacional con necesidades de financiamiento que participaron en el Programa de Búsqueda de Financiamiento 2011 de CORFO. Gracias a este fondo, accedieron a la consultoría de la empresa Génesis Consulting Group, especialistas en apoyar el crecimiento de emprendimientos de alto impacto a través de la búsqueda de financiamiento, contando incluso con un pequeño fondo de inversiones propio. Esta consultoría les desarrolló un book<sup>4</sup> para presentar el “Centro Agroindustrial Tulahuén” en el Road Show en octubre del mismo año, en que participaron fondos de inversión, bancos y family office, entre otras fuentes de financiamiento. Las conversaciones fruto de este evento no prosperaron en el corto plazo con los inversionistas que mostraron interés

<sup>4</sup> Documento con información dirigida a potenciales inversionistas de la empresa.

en el proyecto; sin embargo, quien se interesó bastante en la propuesta fue la propia consultora que trabajó el book con ellos. Génesis estaba a la espera de postular a las nuevas línea de CORFO para fomentar el capital de riesgo en emprendimientos innovadores y el proyecto de Centro Agroindustrial Tulahuén aparecía con buenas perspectivas para formar parte de la cartera de proyectos, una vez que ya tuvieran los recursos.

### **Pisco chileno: tradición, innovación y nuevos mercados**

La actividad pisquera es una actividad clave y tradicional en las regiones de Coquimbo y Atacama. Cuenta con 2.760 agricultores, que en total cultivan alrededor de 10.504 hectáreas. Anualmente se cosechan alrededor de 230 millones de kilos de uva pisquera; sin embargo, solo cerca del 48% de esta producción va directamente a la elaboración de pisco. Es decir, durante el último período, año a año se ha producido un superávit que ha llegado a veces a casi 100 millones de kilos de uva pisquera.

Avanzando en la cadena de valor, en la elaboración del pisco hay 15 empresas, en su mayoría herederas de la tradición pisquera que nace en la zona. Dentro de este grupo existe una diversidad productiva. Por una parte están dos grandes empresas, Capel y Compañía Pisquera de Chile S.A., que producen volumen, manejan un portafolio de marcas y poseen plantas con un muy buen nivel tecnológico. Otro segmento lo conforman las empresas de tamaño mediano, en general empresas familiares, que también poseen plantas con buen nivel tecnológico. En este segmento se encuentran empresas como Agroproductos Bauzá y Mal Paso. Finalmente están las pisqueras de nicho, que trabajan con menor volumen y apostando por el valor de una producción más artesanal. Dentro de estas está Pisquera Los Nichos, Pisco Aba y también los nuevos actores del pisco, que precisamente están apostando a un concepto Premium/ Ultra Premium asociado a menores cantidades, alta tecnología y en general, más orientados a mercados internacionales, o a un poder adquisitivo alto, correspondiente con la calidad y el valor asociado a los productos. Este es el caso de Tamaya, con Tamaya Gran Pisco; Perigee Spirits, con Pisco Kappa, y Pisquera Tulahuén, con Waqar.

## Buscando nuevos mercados para el pisco chileno

Tal como se observa en el Anexo 2 en relación con la evolución de la industria del pisco chileno en las últimas décadas, esta se ha visto en la necesidad de innovar y buscar nuevos mercados para asegurar su sustentabilidad y crecimiento. Por ello, desde 2009 se ha estado realizando un esfuerzo público-privado por la internacionalización del pisco a través de dos importantes iniciativas cofinanciadas por el Estado y las empresas pisqueras: El Programa de Innovación Territorial PIT Nuestro Pisco (INIA Intihuasi y FIA), con una inversión público-privada de aproximadamente 770 millones de pesos, y el Programa Marcas Sectoriales de ProChile, iniciativas que han trabajado complementariamente para apoyar el proceso de internacionalizar el pisco chileno. Fruto de este esfuerzo, la industria lanzó la marca Pisco Chile en Nueva York, lo cual actuó como paraguas de las marcas Pisco Capel, Alto del Carmen, Control, Control C, 3 Erres, Bauzá, Espíritu del Elqui, Los Nichos, Waqar y Kappa, que estaban participando en esta primera etapa de internacionalización.

La línea base de exportaciones en la que se enmarcaba la estrategia de internacionalización de la industria chilena era de aproximadamente US\$ 2 millones, lo que representaba menos del 1% de las ventas nacionales, que ascendían a US\$ 250 millones de dólares. Los esfuerzos de exportaciones, hasta antes de esta estrategia conjunta, habían sido realizados principalmente por las empresas más grandes: Cooperativa Capel y Pisquera de Chile. Los principales destinos eran Rusia, Estados Unidos, Argentina y Brasil, y los consumidores correspondían mayoritariamente a chilenos residentes en estos países.

### Escenario internacional: cifras y tendencias

El escenario internacional de la industria de alcoholes da cuenta de una industria en expansión, con un mayor crecimiento en las cifras del negocio (46,02%) entre 2005 y 2014 (proyectado), que en la cantidad de litros consumidos (9,06%) para el mismo período. Estas cifras indican la tendencia al consumo de productos Premium y Ultra Premium que han

demostrado los consumidores en todo el mundo. Chile es parte de ese escenario, y tal como lo indica el Gerente de Desarrollo e Innovación de Capel, James Báez, *“las ventas del Pisco Premium de Capel en el año 2010 representaron el 45% de sus ventas totales y las proyecciones indican que crecerán en 55% o 60% para el 2013. Las ventas anuales nacionales del pisco crecen en promedio un 8%. Esto se explica, por un crecimiento de aproximadamente un 40% de la categoría Premium, y por la caída en las ventas de los piscos de valor inferior a los \$ 4.000 a un ritmo de -6% anual”*. La categoría Premium a nivel nacional corresponde a aquellos piscos sobre 4.000 pesos, y la Ultra Premium, a los piscos sobre \$ 8.000.

De acuerdo con un estudio de 2008, elaborado por la consultora InfoCenter en el marco del Programa de Innovación Territorial Nuestro Pisco<sup>5</sup>, la oferta de alcoholes ha estado incrementando en un 50% el número de nuevas bebidas lanzadas al mercado entre 2001 y 2008, alcanzando en este último año los 3.600 nuevos productos. Del total de las novedades del mercado de bebidas alcohólicas, la mayor parte corresponde a cerveza, vino, bebidas con sabor y vodka. Sin embargo, entre las categorías destiladas, el vodka y el tequila son las subcategorías que mayor crecimiento han experimentado desde comienzos de 2001. El brandy, como representante de la categoría de aguardiente a la que pertenece el pisco también, ha tenido solo 100 nuevas bebidas en 2008, lo cual es considerado bajo para la tendencia de la industria.

A nivel de consumo mundial, los principales alcoholes son el vodka, el brandy y el ron (ver Anexo 3). La categoría aguardiente de vino u orujo de uvas, a la que pertenecen tanto el brandy como el coñac, tiene un segundo lugar después del vodka en términos de crecimiento en consumo y participación de mercado. El gin o ginebra ha estado experimentando una disminución en su consumo para el período 2008-2012. Esta menor participación de mercado puede estar siendo absorbida por otros alcoholes

<sup>5</sup> **Análisis y benchmarking** de innovación como producto singular de Chile e identificación de nichos de oportunidades del Mercado de Pisco.

blancos, ya que actúan de sustitutos entre ellos, y de la misma forma el pisco puede beneficiarse de esta caída.

El tequila, con 27 millones de cajas, es la categoría de mayor crecimiento entre 2003 y 2007. Constituye un modelo de referencia para la industria del pisco, dado su carácter y denominación de origen, y su capacidad de abrirse paso y desarrollar una categoría propia en el mercado internacional. Ahora bien, aunque la industria del pisco puede aprender de los pasos seguidos por el tequila, los volúmenes de producción total de la industria pisquera, chilena y peruana, con 5 millones de cajas en total (mercado nacional e internacional) dificultan que llegue a convertirse en una categoría global. De estos 5 millones de cajas, Chile aporta 4 millones y Perú 1 millón aproximadamente. El coñac, que es la categoría más pequeña que aparece listada como tal en las estadísticas, figura con 9 millones de cajas en 2003 y 12 millones en 2012. Por tanto, el pisco no es una gran amenaza para los competidores globales, y sin embargo, el mercado internacional le otorga la gran oportunidad a la industria de Chile de aumentar su volumen de negocio y darle un mayor valor a la uva pisquera.

Estados Unidos es el principal importador de destilados del mundo, representando el 24,7% del total global, por un monto que asciende a los US\$ 4.875 millones anuales, seguido por España (7%), y Alemania y Francia (5% c/u). El mercado de aguardiente de uva en Estados Unidos equivale a aproximadamente US\$ 724 millones, lo que corresponde al 6% del mercado de espirituosos en este país. De esta torta, el 96,9% se lo llevan los destilados de Francia, y solo un 0,3% el pisco, en el que participa tanto Perú como Chile. El principal estado importador de pisco es Nueva York, seguido por Florida y California. Como mercados emergentes para el aguardiente figuran China, India, algunos países europeos, y en Latinoamérica, Brasil y Argentina. Lo interesante en estos mercados son los acuerdos bilaterales de comercio que sostiene Chile, y que permitirán por ejemplo que el arancel para ingresar a China en 2015 sea de un 0%.

En términos de tendencia de consumo del aguardiente, se destaca la “premiumización”, *de forma que consumir esta bebida suponga una diferenciación unida a una bebida de alta*

*gama*<sup>6</sup>. Asimismo, las mezclas son preferidas por el segmento menor a 30 años, y sobre esta edad, se marca la preferencia por un consumo del alcohol puro.

### **Mercado escogido para internacionalizar el pisco chileno: Nueva York**

Nueva York, principal destino del pisco chileno y peruano, fue escogido por la industria nacional como mercado objetivo primario para focalizar sus acciones de promoción, ya que es considerado el epicentro mundial del mercado de destilados: cosmopolita, con consumidores abiertos a probar nuevos productos, cuenta con una coctelería de autor y es referente de consumo a nivel internacional. Sin embargo, la competencia entre categorías y marcas es tremenda, y su cadena de comercialización compleja (importador-distribuidor-comercializador). La penetración de este mercado exige importantes niveles de diferenciación, inversión e innovación. Los socios de Pisquera Tulahuén comenzaron entonces a cuestionarse si este era el mercado que le daría a la industria chilena y a Pisco Waqar el mayor retorno por peso invertido en el largo plazo, dado que llevaban un tiempo tratando de penetrar en él, sin éxito, a pesar de una buena aceptación a nivel de bartenders y mixólogos.

### **Entorno Competitivo**

#### **El pisco peruano, un competidor a nivel internacional y nacional**

Norman había estado recientemente en Perú, recorriendo bares y pisqueras para conocer *in situ* la industria peruana del Pisco que avanzaba más de prisa que la chilena en términos de organización del sector para desarrollar la categoría a nivel

<sup>6</sup> Análisis y Benchmarking de innovación como producto singular de Chile e identificación de Nichos de oportunidades del Mercado de Pisco. *Op. cit.*

internacional, resultando en exportaciones de mayor valor. En efecto, las exportaciones peruanas bordeaban los US\$ 3 millones, superando a las chilenas en casi US\$ 1 millón. Por otra parte, en Perú estaba uno de los competidores directos de Pisco Waqar a nivel internacional, Pisco Portón, un Ultra Premium disponible en el mercado norteamericano y próximo a ingresar a Chile en 2012. El pisco peruano tenía historia en la ciudad de San Francisco, mercado conquistado a mediados del siglo XIX, en que se hizo famoso el pisco como bebida alcohólica por un cóctel denominado “Pisco Punch”.

### Pisco Kappa, linaje francés en la industria del pisco chileno

Lanzado al mercado chileno en noviembre de 2011, es un nuevo pisco Ultra Premium que nace en el valle de Elqui, recogiendo la tradición francesa de la familia Marnier, con más de 185 años produciendo alcoholes y vinos de calidad. Es heredero de siete generaciones de productores de alcoholes en Francia, con productos reconocidos mundialmente como Grand Marnier, licor a base de coñac, y sus vinos Chateau Sancerre del Loira y Lapostolle en Chile. El *know-how* en destilación de coñac que aporta la energía y misticismo que lo caracterizan, es recogido en la elaboración de Kappa, que también utiliza su tecnología de alto nivel traída desde Francia al valle de Elqui. Kappa es un importante producto en la cartera de piscos chilenos que están saliendo al mundo y fortalece el posicionamiento del pisco chileno como producto de alta gama en los mercados internacionales.

Kappa ha apostado a aprovechar el conocimiento del pisco en la ciudad de San Francisco para ingresar a este mercado, y también se ha sumado a los esfuerzos de la industria nacional para ingresar al mercado de Nueva York. En cuanto a las cifras de negocios que Perigee Spirits ha difundido en los medios, el negocio parte con 5.000 cajas de 9 litros, siendo el objetivo para los próximos 10 años llegar a producir 50.000 cajas de 9 litros.

### Tamaya Gran Pisco

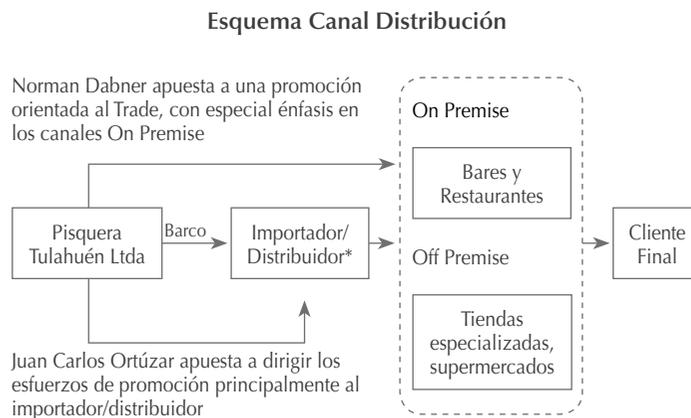
La Viña Tamaya, ubicada en la provincia de Limarí, lanzó en 2010 el primer pisco Ultra Premium, que tuvo una guarda

de dos años en barricas de roble, y que dio origen a 322 botellas de Pisco. Se trata de un proyecto muy apreciado por la viña, en especial por el enólogo José Pablo Martín, ligado a la tradición pisquera de la zona del Limarí. El valor de mercado de este Ultra Premium es de alrededor de 90.000 pesos chilenos, y se trata de un producto esencialmente destinado al mercado nacional. Hasta la fecha, la empresa no ha apuntado a desarrollar una apuesta mayor en el pisco, sino más bien una producción pequeña, destinada al mercado nacional y como regalo para los clientes internacionales de los vinos Tamaya.

### Perspectivas estratégicas diferentes en el marketing del producto

Las posiciones opuestas en cuanto a la necesidad de financiamiento actual entre Juan Carlos y Norman se explican en gran medida por la forma en que cada uno plantea los esfuerzos de marketing necesarios en esta etapa del negocio, y por tanto, la pertinencia de solicitar recursos y la cantidad de los mismos.

A continuación se muestra el esquema del canal de distribución para Pisco Waqar, y las posiciones distintas para apoyar la comercialización de Pisco Waqar en los mercados internacionales.



Para Juan Carlos, los esfuerzos deben dirigirse a cerrar acuerdos de distribución con el importador/distribuidor, ofreciéndole un margen más atractivo por la venta de Pisco Waqar, condicionado a un mínimo de ventas. Esto significa intervenir en precio, involucrando menores ingresos por venta, pero reducir los gastos en promoción. Detrás de este enfoque está el supuesto que el importador/distribuidor conoce cómo vender a su mercado y se motivará a desarrollar la categoría, dado que se hace atractiva para él en términos del margen que le deja el negocio de Pisco Waqar. Asimismo, y de fundamental importancia dado el tamaño de Pisquera Tulahuén, se estima que el 50% de la inversión en la promoción a través de campañas de publicidad y difusión del producto se pierde, por lo que involucra un gasto ineficiente para realizar a nivel individual en la etapa actual de la empresa.

Norman, en cambio, considera que dado el desconocimiento de la categoría en los mercados de destino, en particular en el francés, la inversión en actividades de promoción dirigidas al Trade (bartenders, mixólogos, vendedores en tiendas especializadas), es clave para que ellos puedan realizar la correcta comunicación del producto al cliente final, al tiempo que demandan o “tiren” la compra del producto desde el importador/distribuidor. La consideración adicional detrás de esta apuesta estratégica es tener mayor control del posicionamiento del producto con el cliente final.

### **En camino a la reunión quincenal**

En viaje a Santiago, Norman transmite a Jaime su preocupación por la baja rotación en el primer semestre de Pisco Waqar en Francia, donde están casi al 10% de lo esperado mensualmente. El distribuidor francés, La Maisson du Whisky, estaba comprometido con la categoría pisco que estaban abriendo con Waqar, tanto así que en las conversaciones sostenidas había planteado incluso el interés de tener la exclusividad de la distribución en Francia y algunos otros países de Europa. Sin embargo, la baja rotación durante el primer semestre es para Norman una señal clara de que necesitan apoyar las gestiones de venta y adelantar la contratación de una agencia de medios. Norman es de la idea

de contratar una en Chile, que tenga contrapartes en distintos países, pero esto tiene un costo más elevado. Por tanto, están analizando la opción de contratarla por ahora solo en Francia. Jaime escucha atento. Por su parte, considera oportuno un crédito para capital de trabajo que les permita asegurar las botellas y la materia prima para la destilación del pisco. Sin embargo, en lo que se refiere a aumentar el monto del financiamiento requerido para las acciones de promoción, le resulta difícil inclinarse por una u otra posición. Considera que Norman tiene el conocimiento en el terreno de los mercados y sus necesidades, al tiempo que se maneja con el flujo de caja como herramienta de gestión financiera. Por otra parte, Jaime también respeta el know how de Juan Carlos en marketing y estrategia de negocios. Solo espera que puedan llegar a un consenso entre los tres. Cada vez entiende más la incertidumbre con que lidian los empresarios, sobre todo los innovadores, en los primeros años de un emprendimiento.

### **Primer reconocimiento internacional a la calidad de pisco Waqar**

Llegando a la localidad de Huentelauquén se detienen para disfrutar de unas empanadas. De pronto entra una llamada de Juan Carlos, se escucha muy entusiasmado. Pisco Waqar ha obtenido doble medalla de oro en San Francisco Spirits Competition 2012, en Estados Unidos, y mejor aún, han ganado el reconocimiento de “El Mejor en su categoría”, es decir, el Mejor Pisco a nivel internacional. Jaime está feliz, Pisco Waqar está contribuyendo a la historia del pisco chileno en los mercados internacionales. Su estado de ánimo ahora es distinto. Su foco ya no está en la incertidumbre de la mejor decisión a tomar, sino que en el orgullo de sentirse marcando hitos importantes en la tradición pisquera familiar. Norman por su parte está feliz: este reconocimiento llega justo a tiempo, antes del lanzamiento en Nueva York de Pisco Chile, y justo antes de la reunión quincenal. Quizás esto ayudaría a que los socios de Pisquera Tulahuén se sintieran más seguros no solo de optar a financiamiento bancario, sino a que el monto fuera lo adecuado para cubrir las necesidades que ellos consideraba que tenía la empresa en estos momentos.

## Requerimientos de recursos financieros

Las necesidades de financiamiento que discutirían eran de corto, mediano y largo plazo.

1. En el corto plazo: el monto variaba entre \$ 50.000.000 y \$ 100.000.000, en el caso de optar por el financiamiento (bancario o de otro tipo). La diferencia se refería a contar con recursos suficientes para cubrir la partida de promoción y capital de trabajo hasta 2013, dado el ciclo operacional del negocio de la uva. Si optaban por solo \$ 50.000.000 lo más probable es que en 2013 tendrían que volver a negociar un nuevo crédito. En el monto de \$ 100.000.000 Norman incluía aproximadamente \$ 30.000.000 para las acciones de promoción. También existía la opción de financiamiento 0 en el corto plazo, de acuerdo con la postura de Juan Carlos, partidario de no conseguir financiamiento hasta concretar nuevas ventas para mejorar las condiciones de negociación.
2. En el corto a mediano plazo: Nuevas presiones financieras se proyectaban en uno o dos años, dependiendo de optar o no por financiamiento en el presente y del monto a obtener. A lo anterior se sumaba la necesidad de contar con una remuneración mensual permanente por parte de los socios, principalmente Jaime y Norman, lo que aún no estaba siendo satisfecha por el proyecto. Un estimado de US\$ 452 mil cubriría las necesidades de financiamiento de corto y mediano plazo de Pisquera Tulahuén en base a lo que los socios presentaron en el Road Show organizado por CORFO, orientado principalmente a capital de riesgo y otro tipo de inversionistas.

3. En el largo plazo: Necesitaban aumentar la inversión en la planta pisquera para poder integrar los procesos y aumentar la capacidad de producción. Esto significaría necesariamente pasar del arriendo a la compra y mejora de la planta. Dada la gran capacidad productiva de esta, se apuntaría a diversificar la producción a otras líneas relacionadas y acordes con la realidad productiva de la zona, convirtiéndola en un centro agroindustrial.

## Las opciones de financiamiento que necesitan evaluar son:

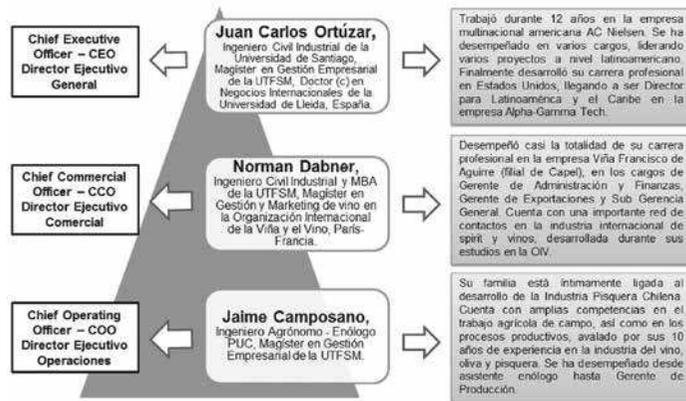
Deuda bancaria y/o aumento de capital mediante: fondos de capital de riesgo; ingreso de nuevos socios capitalistas o el ingreso de nuevos socios que aporten no solo capital, sino también *know-how* al equipo fundador.

## Preguntas sugeridas para el análisis del caso

1. ¿Cuál es la situación actual de los componentes del modelo de Timmons para Pisquera Tulahuén, que permita tener una imagen para apoyar la toma de decisiones que enfrentan sus socios?
2. ¿Cuáles son las acciones prioritarias para lograr un mejor escenario/equilibrio en el corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cuáles podrían ser una visión y una misión potentes para Pisquera Tulahuén? ¿Qué tipo de objetivos estratégicos de corto y largo plazo podría fijarse el equipo para plasmar la visión?
4. ¿Es necesario en el mediano plazo potenciar el equipo para maximizar la oportunidad aprovechada? ¿Qué perfiles podrían ser necesarios?

**SECCIÓN ANEXOS Caso Pisco Waqar**  
**–Tradición e Innovación dirigido al segmento premium de *spirits* a nivel mundial–**  
**Empresa Pisquera Tulahuén Ltda.**

**Anexo 1**  
**Perfiles de los socios**



**Anexo 2<sup>1</sup>**

**Información contexto nacional e información de mercado para la internacionalización del pisco**

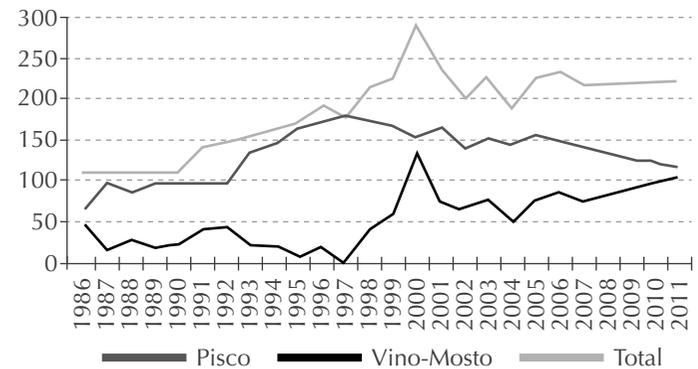


Figura 1: Fuente: Capel y Fundación Chile.

**Evolución del sector pisquero chileno 1986-2011**

La evolución del sector en este período presenta cuatro etapas bien marcadas (Gráfico 1):

- 1.1.1.1. Etapa de crecimiento (1986-1997).** La producción de uva crece de forma similar a la demanda por pisco. El pisco es la principal bebida alcohólica a nivel nacional, con un consumo per cápita de 2,9. Aumento en el precio de la uva y el número de hectáreas plantadas.
- 1.2.1.1. Disminución del consumo de pisco (1998-2001), necesidad de innovar en el producto.** Demanda de pisco en descenso a 2,2 per cápita, cambios de gustos del consumidor. Innovación en pisco a base de cocteles. Uva pisquera comienza a ser usada para derivados de menor valor (vino-mosto), descenso del precio de la uva pisquera.

- 1.3.1.1. Aumento de demanda por destilados internacionales (2002-2008).** Las importaciones suben de 2 millones de litros a 37 millones de litros. Producción de uva pisquera estabilizada. Antigüedad de las plantaciones reduce productividad, sobre todo en los pequeños agricultores. Resultados positivos de la apuesta de cocteles a base de pisco.
- 1.4.1.1. Nuevos mercados para el pisco y la uva pisquera (2008-2011).** Demanda en alza de pisco premium, ingreso de nuevos actores al segmento de elaboración de pisco ultrapremium, aumentando la exportación y valor del litro exportado.

<sup>1</sup> “Plan Estratégico Sectorial del Pisco 2012-2020”.

### Anexo 3

#### Cifras del mercado internacional del consumo mundial de alcoholes

% de Consumo 2010		2005	2009	Evol 05/09	2010	2014	Evol 10/14
40,6%	Asia-Pacífico	55.539	83.570	50,47%	85.340	93.445	9,5%
25,3%	Américas	41.109	52.184	26,94%	53.289	58.350	9,5%
24,2%	Europa	44.694	49.788	11,4%	50.842	55.671	9,5%
9,9%	* Otros	16.551	20.393	23,21%	20.826	22.802	9,49%
100%	Total	157.693	205.935	30,59%	210.297	230.268	9,5%

Fuente VINEXPO \*Incluye CIS, África y Medio Oriente.  
Valor por continente billones de US\$ del 2009.

#### Consumo mundial de bebidas espirituosas *Top 10* (en millones de cajas de 9 litros)

Tipo de bebida	2003	2007	2012	2003/2007	2008/2012
Vodka	480.770	515.060	543.510	7,13%	5,29%
Brandy	111.010	125.470	138.690	13,03%	7,54%
Ron	111.670	119.490	133.490	7,00%	9,29%
Whisky	74.890	83.960	89.600	12,11%	4,98%
Licores	73.110	76.930	78.000	5,23%	2,01%
Ginebra	59.220	48.100	43.700	-18,78%	-6,96%
Bourbon	25.990	28.100	28.180	8,12%	0,61%
Tequila	16.140	21.800	27.810	35,07%	20,97%
Cognac	9.180	10.940	12.300	19,17%	9,53%
Otros	1.164.890	1.194.020	1.141.770	2,50%	-4,11%
Total	2.126.870	2.223.870	2.237.050	4,56%	0,36%

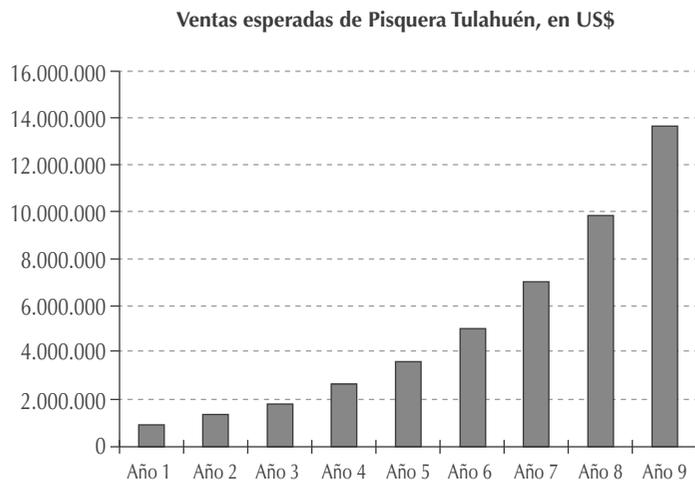
Fuente: VINEXPO.  
Elaboración InfoCenter.

## Anexo 4

### Cifras del negocio de Pisquera Tuluahuén

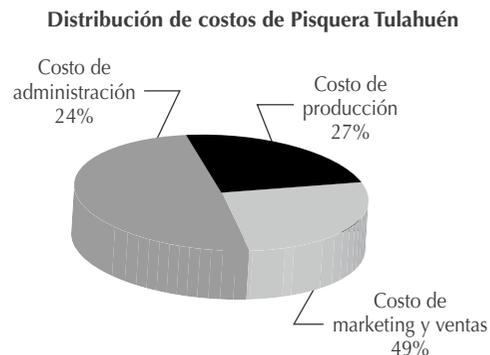
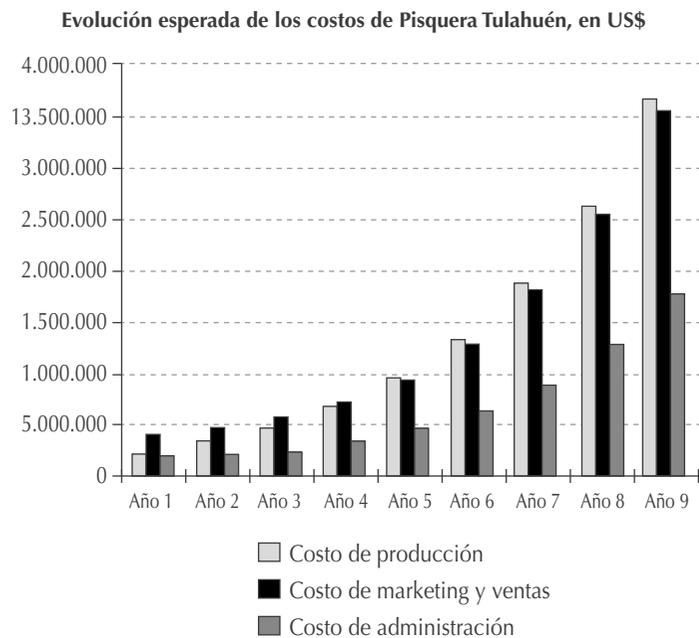
Cifras clave Pisco Waqar: Capacidad productiva: 35.000 cajas por año	
Primera producción:	500 cajas (6 botellas por caja).
Objetivos de negocios:	
A 2 años:	5.000 cajas
A 4 años:	10.000 cajas
A 6 años:	35.000 cajas
Precio:	Chile: aprox. \$ 27.500 la botella / EE.UU.: aprox. US\$ 45
Proyecciones de ingresos: ventas esperadas de Pisquera Tuluahuén	

#### Proyecciones de ingresos: ventas esperadas de Pisquera Tuluahuén



**Proyecciones de Egresos:** Las principales partidas de costo para Pisquera Tuluahuén son los costos de producción, administración y marketing-ventas. En las figuras adjuntas a

la derecha se pueden apreciar la distribución para el primer año de evaluación y para todo el periodo.



**Ratios años 2010 y 2011 Pisquera Tulahuén Ltda.**

<b>Ratios liquidez</b>		<b>2010</b>	<b>2011</b>
1. Índice solvencia	AC/PC	0,846	62,404
2. Prueba ácida	(AC-Inv)/PC	0,216	37,335
<i>Ratios actividad</i>			
1. Ventas/activos totales		0,041	0,550
<i>Ratios rentabilidad</i>			
1. Margen bruto utilidades	(Ventas - costo ventas)/ventas	100%	74%
2. Margen utilidades operaciones	Utilidades operación/ventas	-17%	-43,5%
<i>Ratio endeudamiento</i>			
1. PC/AC		1,1816	0,0160

**Anexo 5**  
**Principales hitos, línea de tiempo**

Noviembre 2009	Formación de equipo y creación de perfil proyecto
Abril 15, 2010	Constitución de la Sociedad Pisquera Tulahuén Ltda.
Junio 2011	Inicio de embotellado cosecha 2010
Junio 6, 2011	Aprobación subsidio preinversión CORFO
Junio 15, 2011	Avant Premier Pisco Waqar LA DESTILERÍA
Julio 2011	Inicio de penetración al mercado nacional objetivo
Julio 18, 2011	Aprobación capital Semilla Innova CORFO
Julio 22, 2011	Inicio destilación cosecha 2011
Septiembre 2011	1 <sup>era</sup> Exportación de Pisco Waqar a Francia
Septiembre 9, 2011	Pisco Waqar en Whisky Live, París 2011
Septiembre 21, 2011	Diseño botella <i>Top Ten</i> en The Dieline
Octubre 27, 2011	<i>RoadShow</i> CORFO, Búsqueda de inversionistas
Marzo 21, 2012	Mejor pisco 2012. San Francisco Spirits
Marzo 26, 2012	Lanzamiento marca Pisco CHILE en New York

# Auspiciadores

## Universidad Católica del Norte

La Universidad Católica del Norte, fundada en 1956, sustentada en los valores del Humanismo Cristiano, tiene como misión la constante búsqueda de la verdad para contribuir al desarrollo de la persona, de la sociedad y de la herencia cultural de la comunidad mediante docencia, la investigación y la extensión y ha incorporado el emprendimiento como una de las competencias a desarrollar en sus alumnos fomentando la creatividad, eficiencia y corresponsabilidad, en la perspectiva de los conceptos de sustentabilidad, solidaridad y bien común.



## Teck Carmen de Andacollo

Teck Carmen de Andacollo es una operación minera de cobre a rajo abierto ubicada en la comuna de Andacollo, Región de Coquimbo. Dentro de sus prioridades está aportar con el desarrollo sustentable de la zona y, por lo mismo, una de sus líneas de acción está vinculada al ámbito de emprendimiento por medio de iniciativas como fondos concursables, capacitación y trabajo con las empresas colaboradoras para fortalecer sus competencias. Es en este sentido, que apoyó la realización de este curso de casos de emprendimiento de Universidad Católica del Norte con el propósito de seguir potenciando e incentivando destacados proyectos emprendedores.

¡Felicitaciones a los emprendedores destacados y a los autores de los casos de éxito empresarial!

Carmen de Andacollo

Teck

## Xstrata Copper-Proyecto El Pachón

El Pachón es un proyecto minero que contempla desarrollar una mina de cobre y molibdeno, cuyo depósito mineral se encuentra ubicado en la cordillera de los Andes, límite entre Chile y Argentina, en el departamento de Calingasta, provincia de San Juan, República Argentina.

Si bien la totalidad del yacimiento se encuentra en territorio argentino, el proyecto propone exportar los concentrados de mineral de cobre desde la provincia de San Juan hacia mercados asiáticos. Esto demandará la instalación de infraestructura para el transporte y el filtrado del concentrado de cobre que se instalarán en la provincia de Choapa, Región de Coquimbo, Chile, para luego embarcarse por un puerto del Pacífico.

En Argentina, su diseño contempla el emplazamiento de las instalaciones de la mina, la planta de procesamiento e infraestructura de campamento y caminos de acceso.

Será operado por Xstrata Copper, cuarto productor de cobre a nivel mundial, por medio de dos empresas: Xstrata Pachón S.A., con sede en San Juan, y Pachón Transportes y Servicios Limitada, en Chile.

