



UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN NEGOCIOS

*Análisis de una oportunidad de negocio para la elaboración y
comercialización de una bebida destilada.*

Maestranda Ana Laura Inés Landoni

Directora: Dra. Maria Rosa Sánchez Rossi

Codirectora: Mg. Verónica Echavarría

Santa Fe, Diciembre 2022

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	2
I 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
I 2. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	2
I 3. OBJETIVOS	3
I 4. METODOLOGÍA	3
I 4.a Tipo de diseño	4
I 4.b Técnicas.....	4
I 4.c Unidad de análisis	4
I 4.d Instrumentos de recolección de datos	4
I 4.d.i Secundarios:	4
I 4.d.ii Primarios:.....	5
CAPITULO II: MARCO TEORICO	7
II 1. EVALUACIÓN DE PROYECTOS	7
II 1.a Estudio de viabilidad comercial.....	7
II 1.b Estudio de viabilidad financiera.....	8
II 1.c Estudio de viabilidad económica.....	10
II 1.c.i Determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	12
II 2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	14
II 2.a Análisis DAFO.....	15
II 3. GENERACION DEL MODELO DE NEGOCIOS	16
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	20
III 1. EL CONOCIMIENTO DE LA GINEBRA COMO BEBIDA DESTILADA	20
III 1.a Ginebra	20
III 1.b Gin	20
III 1.c Gin Destilado.....	21
III 1.d London Gin.....	21
III 2. LOS ORÍGENES DE LA GINEBRA COMO DESTILADO	21
III 3. PRODUCCIÓN DE LA GINEBRA	23
III 3.a Técnicas de destilación	24
III 3.a.i Destilación simple con maceración y/o infusión de botánicos	24
III 3.a.ii Destilación por arrastre vapor	25
III 3.a.iii Destilación fraccionada	26
III 4. DESCRIPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	27
III 4.a Etanol	27

III 4.b Agua	28
III 4.c Botánicos	28
III 4.c.i Enebro	29
III 4.c.ii Cilantro	29
III 4.c.iii Cítricos	30
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO	32
IV 1. MERCADO DE LA GINEBRA	32
IV 1.a Mercado de las bebidas en el mundo: Tendencia de los últimos años y previsión	32
IV 1.b La ginebra en el mundo	33
IV 1.b.i Volúmenes y facturación	34
IV 1.b.ii Marcas internacionales	35
IV 2. EL MERCADO ARGENTINO DE LA GINEBRA	37
IV 2.a Posicionamiento y crecimiento de la ginebra en Argentina	39
IV 2.b Principales empresas y <i>market share</i>	40
IV 3. LA CALIDAD DE LA GINEBRA	43
IV 4. POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES	44
IV 4.a Gordon.....	45
IV 4.b Beefeater.....	45
IV 4.c Bombay Sapphire	46
IV 4.d Hendrick's	47
IV 4.e Tanqueray	48
IV 4.d Heredero	49
CAPITULO V: TRABAJO DE CAMPO	52
V 1. NECESIDADES DE MERCADO	52
V 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	52
V 2.a Caracterización de la muestra	53
V 2.b Comportamiento de los consumidores de ginebra	54
V 3. IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA IDEAL	61
CAPITULO VI: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO	65
VI 1. GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	65
VI 1.a Los nueve módulos	67
VI 1.a.i Segmentos de mercado.....	67
VI 1.a.ii Propuesta de valor.....	67
VI 1.a.iii Canales.....	70
VI 1.a.iv Relaciones con los clientes.....	71

VI 1.a.v Fuentes de ingreso.....	72
VI 1.a.vi Recursos claves.....	73
VI 1.a.vii Actividades clave	74
VI 1.a.viii Asociaciones clave	75
VI 1.a.ix Estructura de costos.....	76
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA	79
VII 1. ESTUDIO ECONÓMICO	79
VII 1.a Inversiones iniciales ligadas al proyecto.....	79
VII 1.a.i Permisos y habilitaciones.....	80
VII 1.a.ii Creación y/o adaptación de la receta	80
VII 1.a.iii Diseño de la etiqueta y logo (<i>branding</i>).....	80
VII 1.a.iv Costos administrativos de constitución de una sociedad.....	80
VII 1.b Costos operativos asociados al proyecto	80
VII 1.b.i Alcohol.....	81
VII 1.b.ii Botánicos	81
VII 1.b.iii Material de empaque.....	81
VII 1.b.iv Costos de producción	83
VII 1.b.v Costos logísticos.....	83
VII 1.b.vi Costos de alquiler de deposito	83
VII 1.b.vii Costos de recursos humanos	83
VII 1.c Beneficios asociados al proyecto.....	84
VII 1.c.i Precio de venta	84
VII 1.c.ii Plan maestro de producción.....	85
VII 2. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	86
VII 2.a Estructura del flujo de caja.....	87
VII 2.a.i Ingresos afectados a impuestos.	87
VII 2.a.ii Egresos afectados a impuestos.	88
VII 2.a.iii Gastos no desembolsables	89
VII 2.a.iv Egresos no afectados a impuestos.....	89
VII 2.a.v Beneficios no afectos a impuestos	89
VII 2.b Flujo de caja	90
VII 3. DETERMINACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO	92
VII 3.a Componentes del rendimiento requerido por los inversionistas	92
VII 3.a.i Riesgo de mercado (β)	92
VII 3.a.ii Retorno esperado del mercado (r_m).....	93
VII 3.a.iii Tasa de libre riesgo (r_f)	94

VII 3.a.iv Calculo del rendimiento requerido por los inversionistas.....	94
VII 3.b Calculo de la tasa de descuento del proyecto	94
VII 3.b.i Calculo de la tasa efectiva mensual	95
VII 3.c Calculo de los flujos netos actualizados del proyecto.....	95
VII 4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	95
VII 4.a Valor Actual Neto (VAN).....	95
VII 4.b Tasa Interna de Retorno (TIR)	96
VII 5. CONSIDERACIONES FINALES.....	96
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	99
VIII 1. ANALISIS DE MERCADO	99
VIII 2. TRABAJO DE CAMPO	99
VIII 3. PROPUESTA DE NEGOCIOS.....	99
VIII 4. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
BIBLIOGRAFÍA.....	102
SITIOS WEB/ ARTÍCULOS.....	103
ANEXO A	106
A. Encuesta.....	106
ANEXO B	109
B. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	109
ANEXO C	111
C. Entrevista realizada a los dueños de la destilería encargada de la producción de la ginebra.....	111
ANEXO D	112
D. Estimación de costo por unidad.....	112
ANEXO E	114
E. Determinación del Plan de Requerimientos de Materiales.....	114
ANEXO F.....	115
F. Determinación del Plan de abastecimiento	115
ANEXO G	116
G. Rendimiento promedio del mercado S&P 500	116

“El mayor riesgo es no correr ningún riesgo. En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos”

Mark Zuckerberg

CAPITULO I

Introducción

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo por objetivo estudiar si existe una oportunidad de negocios rentable para el desarrollo de una marca de ginebra elaborada en Argentina.

La investigación incluiría los aspectos relativos a la producción y comercialización de la bebida, incluyendo aquellos que hacen al diseño de la marca. La finalidad es realizar un estudio de prefactibilidad para determinar su viabilidad comercial, económica y financiera y, a su vez, plantear el modelo de negocios que permita implementar el proyecto.

I 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El mercado de la ginebra en Argentina ha experimentado un gran crecimiento y, gracias al auge en el consumo, han aparecido nuevas marcas comerciales de esta bebida, tanto nacionales como extranjeras, compitiendo por diferenciarse en términos de sabor, olor y uso de materias primas. Este nicho nuevo de negocios es lo que motiva el desarrollo de esta tesis. Surge la idea, entonces, de desarrollar una marca de ginebra en la ciudad de Santa Fe por la falta de competencia local y por la naturaleza autóctona de la región que inspira al desarrollo de la marca, como así también, la disponibilidad de recursos de calidad excepcional como el agua potable, para la producción de esta bebida.

Quienes toman esta iniciativa son dos jóvenes amigos cuyos perfiles se diferencian bastante pero se complementan para potenciar sus fortalezas y lograr sus objetivos. Mientras uno de los socios contiene un perfil analítico e industrial, el otro, presenta una marcada experiencia en la comercialización de bebidas alcohólicas y un canal de distribución desarrollado para el rubro que facilitaría la rápida inserción del producto en el mercado. No hay dudas que, de este vínculo estratégico, despierta el interés de iniciar nuevos emprendimientos y, con él, la idea de desarrollar una ginebra local con la impronta y pericia de sus socios.

I 2. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En este sentido para lograr la solución al problema planteado se propone analizar el mercado argentino de la ginebra en la búsqueda de una oportunidad de negocios que resulte rentable para el desarrollo de una marca propia.

Se trata de un emprendimiento de elaboración y comercialización de ginebra que viene adelante hace más de un año y surge a partir de un interés particular en el contexto que rodea esta bebida.

El objetivo del modelo planteado consiste en la tercerización de la producción para enfocar el proyecto en la distribución y comercialización del producto a nivel nacional. Para ello, se desarrollará la propuesta de valor para lograr que el producto tenga una buena inserción al mercado. Con tal propósito, se abordan conceptos desarrollados durante el cursado de la Maestría en Administración de Empresas, como estrategias de negocios, marketing, administración y análisis de proyectos, finanzas, evaluación de costos, entre otros.

I 3. OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar la oportunidad de negocio relacionada con la creación de una marca de ginebra argentina desde la perspectiva comercial, económica y financiera.

Objetivos específicos:

- Realizar un estudio de mercado identificando los principales actores nacionales y las necesidades de los consumidores.
- Estudiar el proceso de elaboración de la ginebra, definiendo qué procesos y características técnicas tendrá el producto comercializado.
- Crear una propuesta de valor y definir la estrategia comercial que permita posicionar el producto y la marca en el mercado.
- Establecer el flujo de fondos del proyecto y definir su conveniencia económica.

I 4. METODOLOGÍA

La metodología se encarga de determinar cuál será la manera en la que se van a recopilar, ordenar y analizar los datos obtenidos de la investigación. Es importante aclarar, que la recopilación de información se comenzó a inicios del año 2020 y, por consiguiente, el desarrollo del trabajo comenzó en el segundo semestre de ese año.

En este apartado se recopilan las técnicas y procedimientos que se emplearon para formular los objetivos, resolver el problema y llevar a cabo la investigación.

I 4.a Tipo de diseño

El diseño, en un comienzo, fue exploratorio para interiorizarnos de los aspectos generales del negocio y lograr un conocimiento más exhaustivo del producto. En una segunda etapa, el abordaje fue descriptivo para que, partiendo de la evidencia empírica obtenida, se pueda analizar la viabilidad económica, comercial y financiera del proyecto bajo de estudio.

I 4.b Técnicas

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron técnicas de investigación de tipo cualitativa y cuantitativa. La finalidad de la investigación fue contar con datos relevantes que ayuden al diseño del modelo de negocios descripto y, posteriormente, realizar el estudio de factibilidad comercial, económica y financiera asociada al modelo definido.

Como técnicas cualitativas, se recurrió al método de observación directa en función de la importancia de recorrer destilerías y vinotecas; y se analizaron videos de productores expertos en la materia y/o comerciantes de este tipo de productos. En cuanto a las técnicas cuantitativas, principalmente, se apeló a la realización de encuestas, las cuales, permitieron obtener datos fehacientes de los consumidores y de esta manera conocer sus preferencias, así como también la competencia presente en el mercado.

I 4.c Unidad de análisis

La unidad de análisis es el emprendimiento destinado a la producción y comercialización de una marca propia de ginebra.

I 4.d Instrumentos de recolección de datos

Existen dos fuentes de recolección de datos: las primarias, que son aquellas que genera directamente el investigador para atender el problema que se está investigando y las secundarias, que se tratan de datos que se recolectan a partir de material impreso. Para la presente investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes.

I 4.d.i Secundarios:

Documentos internos

Presupuestos y costos de tecnología / procesos de gestión necesarios.

Material impreso elaborado por profesionales destacados del rubro referentes al tema “destilación de ginebra” así como también el relacionado con el “curso de destilación artesanal de gin y vodka”, realizado en junio 2020.

Documentos externos

Se recurrió a material bibliográfico, principalmente relacionado a libros y artículos vinculados a creación de empresas y modelos de negocio; trabajos y artículos expuestos en la web; páginas web de marcas de ginebra.

I 4.d.ii Primarios:

Encuestas

Se realizaron encuestas online de tipo cerradas a través de la plataforma *Google Drive*. El universo de estudio fue la población que reside en Argentina mayor a 18 años que hubiese consumido ginebra en los últimos tres meses. El método de muestreo elegido fue aleatorio. Se realizaron 150 encuestas con el objetivo de conocer las características, hábitos de consumo y grado de satisfacción de los consumidores en relación a la oferta actual, así como también la intención de compra del nuevo producto.

Observación directa

Se propuso aplicar este método para captar información relevante asociada a la competencia y puntos de venta del producto en cuestión. Para ello se analizaron videos realizados por *Instagram Live* y/o canales *YouTube* de marcas referentes, exploraron páginas web de la competencia y sitios de venta online y, por último, visitaron vinotecas o negocios donde se comercializa el producto.

CAPITULO II

Marco Teórico

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Este trabajo se apoya en las siguientes tres líneas como marco conceptual: 1. Evaluación de proyectos, haciendo hincapié en el estudio de viabilidad comercial, financiera y económica del proyecto. 2. Evaluación de la estrategia. 3. Generación de Modelos de Negocios.

II 1. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

“Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana” (*Sapag Chain, 2008, pág. 2*).

La evaluación de un proyecto de creación de un nuevo negocio y/o lanzamiento de un nuevo producto debe realizarse en términos de conveniencia, de manera que se asegure que resolverá una necesidad humana eficiente, segura y rentable. En términos generales, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental, económica y financiera son algunos de los análisis que determinarán que el proyecto se lleve o no cabo. A los fines prácticos de este proyecto solo se abordará la viabilidad comercial, económica y financiera.

II 1.a Estudio de viabilidad comercial

También llamado estudio de mercado, el estudio de viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

“El estudio de mercado es más que un análisis y la determinación de la oferta y demanda, o los precios del proyecto” (Nassir & Reinaldo, 2008, pág. 26). Metodológicamente, los aspectos que deben estudiarse son cuatro:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

- La competencia y las ofertas de mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectadas.

El análisis del consumidor tiene por objetivo caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada, de la real.

El estudio de la competencia es fundamental porque permite conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, ella se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

El análisis de la comercialización del proyecto es quizás uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto. Son muchas las decisiones que se adoptaran en base a la estrategia comercial; una de ellas, es la política de venta, la cual se atañen sobre la misma las decisiones sobre el precio, canales de distribución, estrategia publicitaria, inversiones en la creación de la imagen servicios complementarios, estilos de venta, características exigidas y capacitación de la fuerza de venta.

Por último, el estudio de los proveedores puede llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de un proyecto. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento.

II 1.b Estudio de viabilidad financiera

“Los objetivos de esta etapa consisten en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar cuadros

analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad” (Nassir & Reinaldo, 2008, pág. 30).

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros. Puesto que durante la vida de operación del proyecto puede ser necesario incurrir en inversiones para ampliaciones de las edificaciones, reposición del equipamiento o adiciones de capital de trabajo, será preciso presentar un calendario de inversiones y reinversiones que puede elaborarse en dos informes separados, correspondientes a la etapa previa a la puesta en marcha y durante la operación. También se deberá proporcionar información sobre el valor residual de las inversiones.

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, calculados a partir del estudio de mercado, de las condiciones de venta, de las estimaciones de venta de equipos cuyo reemplazo estará previsto o no durante el periodo de evaluación del proyecto.

Los costos de operación se calculan con información prácticamente de todos los estudios anteriores. Existe, sin embargo, un ítem de costo que debe calcularse en esta etapa: el impuesto a las ganancias, ya que este desembolso es consecuencia directa de los resultados contables de la empresa, que pueden ser diferentes de los resultados efectivos obtenidos de la proyección de los estados contables de la empresa responsable del proyecto.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. La incidencia de financiamiento externo implicará la existencia de algunas diferencias porcentuales generando que la rentabilidad del proyecto pueda ser distinta a la rentabilidad del inversionista.

El resultado de la evaluación de proyecto se mide por medio de diferentes que, más que optativos, son complementarios entre sí. En el siguiente apartado “estudio de viabilidad económica”, se dedica un análisis especial a cada uno de estos criterios.

II 1.c Estudio de viabilidad económica

Evaluar la conveniencia económica es muy importante ya que finalmente permite decidir la implementación del proyecto. Normalmente, no se encuentran problemas en relación con el mercado o tecnología disponible, por lo tanto, la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. En este sentido, la evaluación compara los beneficios proyectados, asociados con una decisión de inversión, con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados. Para ello, se utilizan los métodos que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, como son la tasa interna de retorno y el valor actual neto. Explicaremos a continuación cada uno de estos conceptos.

- Valor actual neto: La diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo se denomina valor actual neto de la inversión, que se abrevia VAN. En otras palabras, el valor presente y/o actual es una medida de cuanto valor se crea o se agrega hoy al efectuar una inversión.

“El criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual” (*Nassir & Reinaldo, 2008, pág. 321*).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (\text{Ecuación II.1})$$

Donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

Al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión; si en cambio, el resultado fuese mayor a cero (por ejemplo, 100 positivo) indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad remanente sobre lo exigido (se recuperan todos los costos y gastos, y se obtiene la tasa requerida); y si, el resultado fuese negativo (100 negativo), debe interpretarse como la cantidad que falta para que el

proyecto rente lo exigido por el inversionista (no se recuperan los costos y gastos, como así tampoco, se obtiene la tasa requerida).

- Tasa interna de retorno: El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual (Nassir & Reinaldo, 2008, pág. 323). Dicho en otras palabras, la tasa interna de retorno de una inversión es el rendimiento requerido que produce que el VAN de cero cuando se usa como tasa de descuento. Expresado matemáticamente sería así:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0 \quad (\text{Ecuación II.2})$$

Donde r es la tasa interna de retorno.

Para un inversionista, la TIR es la tasa de interés más alta que podría pagar sin perder dinero. Por lo cual, al aplicar el criterio, la tasa calculada (TIR) se compara con la tasa de descuento del inversionista. Si la TIR es igual o mayor que esta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse.

- Periodo de recupero de la inversión descontado: Es uno de los criterios más tradicionales de evaluación, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptable por la empresa y/o inversionista. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada periodo, el cálculo se simplifica a la siguiente expresión:

$$PR = \frac{I_0}{BN} \quad (\text{Ecuación II.3})$$

Donde PR, periodo de recuperación, expresa el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial I_0 cuando los beneficios netos generados por el proyecto en cada periodo son BN .

Si el flujo neto difiriera entre periodos, el cálculo se realiza por la suma acumulada de los beneficios netos de cada periodo actualizados al momento cero. Finalmente, el periodo que se requiere para recuperar la inversión será aquel que supere o iguale la inversión inicial.

En ciertas circunstancias, las técnicas analizadas pueden conducir a resultados contradictorios. Esto ocurre ya que los resultados que proporcionan se deben a los supuestos en que cada una está basada. Mientras más evaluaciones realicemos sobre el proyecto más fiable será la decisión de rechazo y/o aceptación del mismo.

II 1.c.i Determinación de la tasa de descuento del proyecto

En el apartado anterior se habló de la tasa de descuento del inversionista como un coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro. Los métodos de evaluación económica requieren de la utilización de esta tasa ya que para determinar la factibilidad de un proyecto de inversión se requiere determinar el valor que tiene hoy el dinero que se recibirá en el futuro.

Sabiendo que la inversión se financia por medio de capital propio (es decir, capital de los inversionistas) se calcula la rentabilidad del proyecto o, lo que se conoce como tasa de descuento del flujo de caja, a través del método CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que emplea la ecuación II.4.

$$ke = r_f + \beta_i (r_m - r_f) \quad (\text{Ecuación II.4})$$

ke = rendimiento requerido por los inversionistas.

rf = Tasa libre de riesgo.

β_i = Riesgo de mercado.

rm = Retorno esperado del mercado.

Componentes del rendimiento requerido por los inversionistas

Partiendo de la ecuación II.4 se listan a continuación cada uno de los componentes.

✓ Riesgo de mercado (β):

“El beta mide la contribución marginal de un activo al riesgo del mercado. Es decir, si agregáramos ese activo al portfollio de mercado, cuanto riesgo estaríamos agregando” (Finanzas Corporativas, Florencia Roca, 2006, pág.10). Para determinarlo se

utilizan tres métodos: beta por covarianza, beta por regresión, beta por comparables. De estas tres opciones, se selecciona y explica la última, debido a que las primeras dos calculan los betas en base a información histórica de la empresa y del mercado y, a los fines de este proyecto, no se dispone de información para esos cálculos.

Calcular beta por comparables, se refiere en definitiva a copiar el beta de otra empresa comparable que tenga cotización en el mercado. La estimación de betas comparables es muy utilizada en nuevas compañías, que no tiene datos históricos para hacer regresión; o bien en mercados emergentes, en los cuales la escasez de datos del mercado la hace muy conveniente.

El procedimiento consiste en la elección de una empresa “comparable”, es decir una empresa que este en el mismo negocio pero que cotice en el mercado; y copiar su beta adaptándolo para la empresa que se quiere evaluar. Una consideración muy importante es que dos firmas que sean similares en tipo de negocios, no lo son en términos de riesgo si una está más apalancada (tiene más deuda) que la otra. Debido a que no pueden compararse 2 betas de firmas con distinto *leverage*, se calcula un beta para la empresa comparable como si fuera *Full Equity*, y luego se lo vuelve a apalancar con las proporciones de Deuda/Equity de la firma a evaluar.

El beta del *Equity* puede escribirse como una función del beta “*unlevered*” (o de una firma no apalancada) y el ratio Deuda/Equity, como muestra la ecuación II.5. La fórmula permite “limpiar” un beta quitándole el componente del riesgo financiero, por lo cual el *Beta Unlevered* va a ser siempre más pequeño que el *Beta Levered*.

$$\beta_l = \beta_u * \left[1 + (1 - t) * \frac{D}{E} \right] \quad (\text{Ecuación II.5})$$

$\beta_u = \text{Beta unlevered (desapalancado)}$

$\beta_l = \text{Beta levered}$

$t = \text{Tasa impositiva de la empresa a evaluar}$

$D/E = \text{Relacion deuda /equity}$

✓ Retorno esperado del mercado (rm):

El modelo CAPM incorpora como parámetro una prima de riesgo de mercado esperada, es decir, el retorno adicional (por encima de la tasa de libre riesgo) esperado para invertir en activos riesgosos. La prima de riesgo de mercado es una prima que los inversores requieren por invertir en una inversión de riesgo “promedio”, con relación a la tasa libre de riesgo.

La referencia para determinar este valor es el Standard & Poor’s 500, que es un índice del mercado de valores norteamericanos que se conforma con acciones de un gran número de empresas, lo que hace que este sea considerado como representativo para este cálculo.

✓ Tasa de libre riesgo (r_f):

Un activo libre de riesgo es aquel en el cual el retorno real es igual al esperado. En teoría el concepto es simple pero el desafío es encontrar en la práctica dicho activo. Como mínimo, se debe buscar una inversión que cumpla dos condiciones:

- No debe tener riesgo de default: Es decir si invierto mi dinero quiero al menos que me lo devuelvan. Por lo general, se toman bonos del Tesoro de Estados Unidos, que históricamente no ha hecho default sobre su deuda. Esto por supuesto podría cambiar en el futuro, por lo cual cada vez que se use el método es conveniente revisar dicha elección.
- No debe tener riesgo de reinversión. Este requisito se traduce en la elección de un bono sin cupones intermedios, es decir un bono “zero cupón”, ya que de recibir dinero de los cupones no hay forma de asegurar su inversión a la misma tasa.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, en la práctica se eligen principalmente los bonos del tesoro de Estados Unidos, los Treasury Bills o los Treasury Bonds. Ambos cumplen con los requisitos planteados para este tipo de activos: no tienen riesgo de default, y no tienen riesgo de reinversión.

II 2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

“La estrategia constituye la orientación y alcance de una unidad de negocio a largo plazo, que se consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés” (Garry Jahnsen, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2010, pag.3).

Es probable que las decisiones estratégicas sean de naturaleza compleja (mercados integrados en un entorno de rápidos cambios), estén tomadas en situaciones de incertidumbre, afecten decisiones operativas, requieran un enfoque integrado (tanto dentro como fuera de la organización) y, supongan un cambio considerable.

El entorno externo de una organización y/o unidad de negocio puede crear oportunidades y amenazas estratégicas. Sin embargo, no es el entorno el que hace distinciones entre ellos, sino sus capacidades estratégicas internas. Existen tres ideas claves que constituyen el punto de partida de esta discusión. La primera es que las organizaciones no son idénticas, sino que cuentan con capacidades diferentes. La segunda es que puede ser difícil para una organización obtener o copiar las capacidades de otra. Y la tercera surge de las anteriores, si una organización consigue una ventaja competitiva, lo hará sobre la base de capacidades que sus rivales no poseen o tienen dificultades de obtener.

En resumen, la capacidad estratégica se refiere a la adecuación e idoneidad de los recursos y competencias requeridos para que una organización sobreviva y prospere. Las capacidades estratégicas comprenden recursos y competencias, que son la forma en que tales recursos son utilizados y desplegados. Toda organización que enfoque sus esfuerzos sobre sus recursos alcanzaran una ventaja competitiva y los resultados superiores se explicarían por el carácter distintivo de sus capacidades.

Existen muchas herramientas para resumir los aspectos claves del entorno de negocio y la capacidad estratégica. Entre las más destacadas se encuentra el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

II 2.a Análisis DAFO

Un análisis DAFO explora las relaciones entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización comparadas con sus competidores. Es una herramienta muy útil a la hora de tomar decisiones estratégicas y valorar cursos de acción futuros.

“El objetivo es identificar el grado en que las fortalezas y las debilidades son relevantes para o capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno de negocio” (Garry Jahnsen, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2010, pág.84). Sin embargo, la capacidad estratégica de la organización debe ser comprendida en relación a

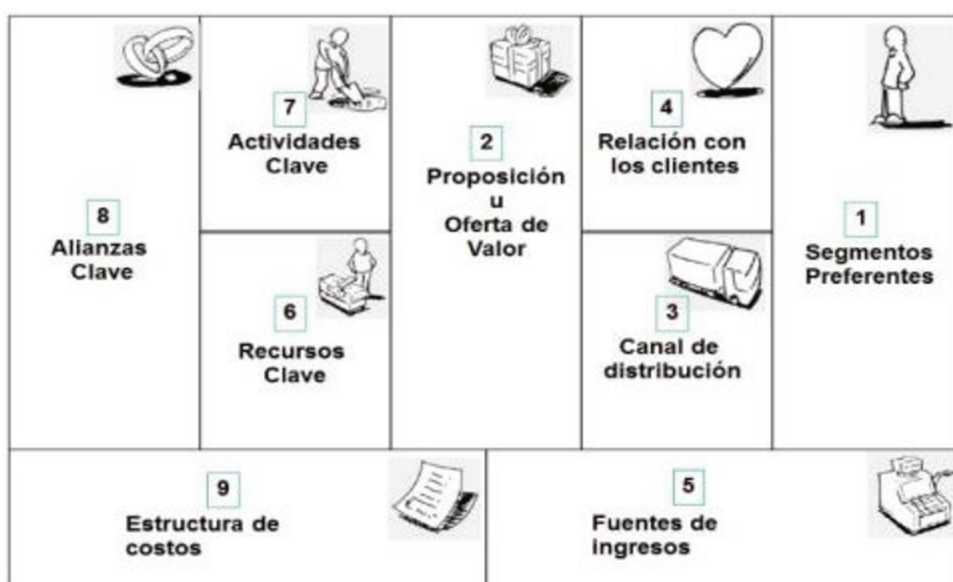
sus competidores. Por lo tanto, el análisis DAFO es realmente útil si es comparativo y examina las amenazas y oportunidades en relación a los competidores.

Con esta esta herramienta se podría ayudar a centrar la discusión sobre las elecciones futuras y el grado en el que una organización es capaz de apoyar tales estratégicas. Para ello, servirá obtener una visión general de los puntos a mejorar siguiendo la lógica del análisis CAME: corregir (debilidades), afrontar (amenazas), mantener (fortalezas), explorar (oportunidades).

II 3. GENERACION DEL MODELO DE NEGOCIOS

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2018, pag.14).

Ilustración I.1: Modelo del Lienzo (CANVAS).



Fuente: Generación de Modelo de Negocios. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Módulos del CANVAS: Segmentos de Mercado (1), Propuesta de Valor (2), Canales (3), Relación con los Clientes (4), Fuentes de Ingresos (5), Recursos Clave, (6), Actividades Clave (7), Asociaciones Clave, (8), Estructura de Costos (9).

Tal como se muestra en la imagen I, el lienzo de modelo de negocios (CANVAS) consta de 9 módulos, los cuales iremos mencionando a continuación:

□ Segmentos de mercado: Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo sin ellos (confieren la rentabilidad del negocio). Es posible aumentar la satisfacción de los mismos

agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Para el proyecto en cuestión se deberá seleccionar; con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no se tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión ya se puede diseñar un modelo de negocios basado en el conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

□ Propuesta de valor: La propuesta de valor será el factor que hará que un cliente se decante por una u otra marca; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor crean valor gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades del mercado. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia con el cliente, etc.). Este punto será clave en el desarrollo del modelo, habiendo en el mercado una gran variedad de etiquetas nacionales e importadas. Se trabajará con la identidad de la marca, entre otras características claves, para generar una propuesta de valor que sea disruptiva u ofrezca al cliente un atributo adicional.

□ Canales: Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Se establecerán los canales a fin de que los clientes puedan conocer el producto ofrecido, evaluar la propuesta de valor y finalmente realicen la compra.

□ Relaciones con los clientes: El tipo de relación que exige el modelo de negocios repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes y/o estimulación de ventas.

□ Fuentes de ingreso: Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocios, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se responde correctamente a esta pregunta se podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de rentabilidad.

□ Recursos claves: Permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con segmentos y percibir ingresos. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

□ Actividades clave: Son las acciones más importantes que deben realizar para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

□ Asociaciones clave: Se trata de crear alianzas que optimicen el modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen 4 tipos de asociaciones: estratégicas (entre empresas no competidoras), entre empresas competidoras (coopetición), *Joint ventures* (empresas conjuntas), relación cliente proveedor.

□ Estructura de costos: En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocios determinado. Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con el cliente o la generación de ingresos tienen un costo. Los costos deben tratar de minimizarse en todos los modelos de negocios. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructura de costos: según costos y según valor.

CAPITULO III

Descripción del producto

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El presente capítulo propone una caracterización del producto a desarrollar, indicando su descripción, componentes y técnicas de producción.

III 1. EL CONOCIMIENTO DE LA GINEBRA COMO BEBIDA DESTILADA

La ginebra es catalogada como una bebida espirituosa, o lo que comúnmente llamamos como bebidas destiladas. Formalmente, el nombre de ginebra se reserva a un tipo de bebida espirituosa aromatizada con enebro que cumple con determinadas características de fabricación, materia prima y producto final.

El código alimentario argentino especifica en su Reglamento N° 18.284 del Decreto 2126/71 (capítulo XIV) las características de las diferentes bebidas espirituosas, alcoholes, bebidas alcohólicas destiladas y licores aromatizados con enebro, así como de la materia prima utilizadas para su fabricación. Sin embargo, de cara a los consumidores, se suele nombrar a todos estos tipos de bebidas espirituosas como ginebra. A continuación, se definen los tipos de ginebras.

III 1.a Ginebra

Las ginebras clasificadas bajo esta denominación son aquellas que se han obtenido tras ser aromatizadas con bayas de *Juniperus communis L.* (enebro común) y/o *Juniperus oxicedrus L.* (enebro rojo). Deben estar hechas con un alcohol de origen agrícola, un aguardiente y/o un destilado de cereales. Deben poseer como mínimo un grado alcohólico del 37,5% vol. (54% como máximo a 20°C), y en su preparación, podrán utilizarse como complemento otras sustancias aromatizantes aparte del enebro, siempre de origen natural.

III 1.b Gin

Para que una ginebra esté bajo esta denominación debe estar aromatizada con bayas únicamente de enebro común, *Juniperus Communis L.*, y ser obtenida de alcohol etílico de origen agrícola. En este caso, como mínimo el grado alcohólico del gin debe ser de un 37,5% vol. y en la elaboración sólo podrán utilizarse como complemento sustancias aromatizantes naturales, como con la anterior denominación, pero teniendo en cuenta que debe predominar el sabor de enebro.

III 1.c Gin Destilado

En la denominación "gin destilado" únicamente se incluyen aquellas ginebras las cuales se han obtenido única y exclusivamente de la redestilación de un alcohol de origen agrícola, con un grado alcohólico por volumen inicial mínimo del 96%, en alambiques tradicionales. En este caso, también se utilizarán bayas de enebro común, que deben predominar sobre otros productos vegetales naturales que se pueden utilizar para completar la aromatización. El grado alcohólico mínimo por volumen de esta denominación de ginebra será de 37,5 %, y no pertenecerá a esta categoría de venta el gin únicamente obtenido mediante la adición de esencias y/o aromas al alcohol de origen agrícola.

III 1.d London Gin

Las ginebras "London gin" son aquellas ginebras destiladas obtenidas de alcohol de origen agrícola. El resultado de la destilación debe contener un grado alcohólico mínimo por volumen del 70 % y no se le añadirá a esta clasificación de ginebra ningún edulcorante en una proporción superior a 0,1 g. de azúcares por litro de producto final, ni colorantes. No se le añadirá tampoco otro ingrediente más, sólo agua, su grado mínimo de alcohol debe ser de 37,5 % vol. y la denominación "London gin" podrá ir acompañada del término "dry", que significa seco.

III 2. LOS ORÍGENES DE LA GINEBRA COMO DESTILADO

Según Aeron Knoll (2016), la destilación de bebidas alcohólicas fue realizada en la Antigüedad y en la Edad Media originalmente por farmacéuticos, religiosos y científicos. Principalmente con fines de investigación, medicinales y de perfumería. Más adelante, fue realizada en pequeña escala por granjeros y comerciantes, como una forma de aprovechar excedentes de cereales, frutas o tubérculos, y para preservar el vino y otros fermentados para la exportación. A partir del siglo XVIII y principalmente en el siglo XIX la destilación comercial se convirtió en una actividad a gran escala.

Por su parte, la evolución del destilado seco que hoy conocemos como ginebra tiene sus orígenes a partir del genever. Hacia finales del Renacimiento, Europa estaba experimentando un cambio climático bastante importante, un largo periodo de bajas temperaturas que tuvo como consecuencia una pérdida generalizada de las cosechas vitícolas, y que empezó a intensificarse hacia finales del siglo XV e inicios del XVI. Los destiladores en general se vieron obligados a innovar. La transición al destilado de

granos no fue una cuestión de gusto, sino de necesidad. A la primera fuente de alcohol disponible en abundancia a la que recurrieron fue a la cerveza. Muy pronto, los destiladores se dieron cuenta de que podían forzar a los granos a liberar sus azúcares mediante el mateado. Habían nacido los destilados de granos que intentaban competir con los brandis de todo el mundo, sin embargo, eran ásperos, desagradables, toscos y, en cierto modo, de mal sabor (Aeron Knoll, 2016, pág. 14).

No es casualidad, que dado a que el enebro crecía en todas las regiones y era el botánico de más fácil acceso, se lo haya utilizado en la producción de destilados dando origen al genever¹. Los toscos destilados de grano aromatizados con enebrina tuvieron éxito y se hicieron populares en los Países Bajos.

Las tropas británicas destinadas en los Países Bajos conocieron el genever durante la Guerra de los Treinta Años. Observaron que los soldados holandeses tomaban una bebida justo antes de entrar en combate que parecía dotarlos de un vigor especial y se decidieron a probarla. Les gustó tanto que volvieron a su país con la afición a aquella bebida. En poco más de un siglo su consumo se extendería por casi toda Europa, superando en ocasiones al de la cerveza.

Guillermo III de Orange, rey holandés que subió al trono de Inglaterra en 1688, prohibió el consumo de cualquier destilado que no fuera británico. La destilación doméstica se extendió y hacia el año 1750, una quinta parte de las casas de Londres vendía ginebra, sobre todo entre la clase obrera. El consumo se disparó hasta llegar a más de 65 litros por persona adulta y año; el descontrol fue tal, que el gobierno decidió, en 1736, prohibir la elaboración de ginebra, lo que, lejos de frenar la producción, desembocó en multitud de pequeñas destilerías de muy poca calidad. En 1742 se levantó la prohibición y se empezó a regular su producción; el destilado fue entonces gravado con considerables impuestos que dispararon su precio y captaron la atención de las clases más altas. Pronto, las familias adineradas serían las únicas capaces de producir ginebra y su consumo se asentaría entre la nobleza. El aguardiente creció también en calidad y se consolidó en estilo, dando lugar al "London Dry", la clásica ginebra seca británica, ya muy distinta a la genever, la original y dulce ginebra holandesa elaborada con cereales malteados (Aeron Knoll, 2016).

¹ Su nombre viene de la elaboración con cebada, centeno y maíz para más adelante agregarle enebro.

A nivel industrial, la producción de ginebra se inició en Holanda de la mano de Lucas Bols en 1664; en 1775, nacería Citadelle en Francia. Con la introducción del alambique vertical en el siglo XX, se empezaron a producir ginebras más neutras como las de la casa inglesa Beefeater, considerada la primera London Dry comercializada a gran escala. Desde entonces, el consumo y la producción de ginebra no ha parado de crecer alrededor del mundo y los botánicos empleados en su destilación parecen infinitos, dando lugar a multitud de estilos, desde las aromáticas y delicadas ginebras como G'vine o Hendrick's hasta las neutras y de carácter noble como Martin Miller's o Tanqueray no. Ten.

III 3. PRODUCCIÓN DE LA GINEBRA

“Hay dos aspectos importantes en la producción de ginebra. El primero concierne a la destilación, que es una profesión y un proceso que repercute en el producto final. El segundo es la selección de los ingredientes aromáticos y botánicos” (Aaron Knoll, 2016, pág. 32).

La destilación es un proceso que consiste en calentar un líquido hasta que sus componentes más volátiles se evaporan y posteriormente recuperar los mencionados componentes en forma líquida, enfriando y condensando el vapor. El proceso de destilación de bebidas espirituosas implica la aplicación de calor para la separación del etanol del agua y otros componentes en virtud de sus diferentes puntos de ebullición.

Prácticamente, todas las ginebras actuales se diseñan y destilan en un proceso que consta de dos fases. En la primera fase de la creación de la ginebra, el productor fermenta cierto tipo de grano o fruto y destila después el fermentado para producir el alcohol base. En la segunda fase, el alcohol base se vuelve a destilar con ingredientes botánicos aromáticos, incluyendo el enebro, para obtener el producto final.

Mientras que los destiladores de vodka pueden terminar el proceso al final de la primera fase, algunos destiladores de ginebra empiezan al inicio de la segunda ya que parten de un alcohol neutro potable de origen agrícola, el cual se compra a terceros y se emplea como producto base en el destilado.

El empleo de un alcohol neutro de grano no indica de manera necesaria que la ginebra sea de peor calidad. Si un destilador prefiere un carácter verdaderamente neutro, el empleo de un alcohol neutro puede ser un buen punto de partida para mantener bajos

costos. Una vez que dispone del alcohol base, se puede empezar la elaboración de la ginebra. Existen diferentes métodos; a continuación, se describen las más relevantes.

III 3.a Técnicas de destilación

III 3.a.i Destilación simple con maceración y/o infusión de botánicos

La destilación es el proceso por el cual se puede separar dos líquidos inmiscibles aprovechando sus diferentes temperaturas de ebullición. El alcohol tiene un punto de ebullición de 78,2°C y el agua, en condiciones normales, hierve a 100°C. Esta condición provoca que el líquido fermentado se evapore al aplicar calor hasta 78,2°C y de esta forma el vapor generado ascienda y condense por medio de un refrigerante. El resultado de este procedimiento será un alcohol de alta pureza. Cuando se eleve la temperatura del líquido, sabremos que los vapores que se formen serán del resto de las sustancias.

Una vez finalizada la fase uno se procede a realizar una nueva destilación en un alambique tradicional (ilustración III.1) por lo general de cobre. Previamente, se procede a la maceración y/o infusión para impregnar el alcohol base con los aromas seleccionados (botánicos). De este modo, la mezcla de aromatizantes se deja reposar en una solución hidroalcohólica (compuesta por el alcohol de grano y agua) un tiempo determinado (24 a 72hs).

Ilustración III.1: Alambique tradicional de cobre.



Fuente: Alambique de cobre clásico remachado 10 L (Google, 2020)².

- Si la mezcla está a temperatura ambiente se trata de una maceración.
- Si, por lo contrario, la mezcla se hace en caliente, estaremos realizando una infusión.

² Google (2020). Alambique de cobre clásico remachado 10 L. España. Recuperado de: <https://intermaquinas.online/cat-prod/mundobodega/>

Ambas técnicas son aptas para la extracción de esencias, tal que al destilar la solución gran parte de los aromas quedaran adheridos al alcohol base, conformando así una ginebra transparente de muy alta graduación alcohólica, entre un 79% y un 80%.

III 3.a.ii Destilación por arrastre vapor

También denominado método de infusión de vapor o de la “cesta de ginebra”, lo que caracteriza esta técnica es que los ingredientes botánicos no se maceran con el alcohol, sino que se colocan en una cesta o jaula dentro de un depósito colocado en el cuello del alambique (ilustración III.2), situado antes del serpentín de condensación. El vapor de alcohol pasa a través de ellos durante la destilación y se impregna de los aromas.

Ilustración III.3: Alambique de cobre con cesta de botánicos.



Fuente: Alambique Columna Rotativa 20 litros (Google, 2020)³

De esta manera se obtiene una ginebra más sutil y delicada con más carga aromática. Las principales marcas que utilizan este método hoy en día son Bombay y Hendrick's.

La destilación por arrastre vapor es la mejor para extraer los aceites esenciales de los componentes aromáticos, estos son los que le confieren carácter a cada ginebra. Sin embargo, este método también tiene sus detractores. Algunos destiladores alegan que el simple hecho de calentar un ingrediente botánico destruye sus volátiles más delicados. La única solución para este problema es reducir la temperatura. Con el vacío se puede reducir notablemente el punto de ebullición de una sustancia, hasta el punto de que

³ Google (2020). Alambique Columna Rotativa 20 litros. España. Recuperado de: <https://www.maritastills.es/es/columna-rotativa/165-alambique-columna-rotativa-20-litros.html>

necesita muy poco calor para alcanzarlo. Algunas destilerías reconocidas utilizan este método.

III 3.a.iii Destilación fraccionada

El proceso se realiza en multietapas por medio de una columna de destilación (ilustración III.3), en la cual, se llevan a cabo numerosas evaporaciones y condensaciones. Al ir avanzando a lo largo de la columna, la composición del vapor es más concentrada en el componente más volátil y la concentración del líquido que condensa es más rica en el componente menos volátil. Este tipo de destilación es mucho más eficiente que una destilación simple y mientras más etapas involucren, mejor separación se obtiene de los componentes.

Ilustración III.4: Alambique convencional con columna de rectificación.



Fuente: Still Alcohol Flute Distillation Column (Google, 2020)⁴

Esta técnica podría emplearse para la obtención del alcohol base (se puede conseguir un alcohol de 95% en una sola operación) o bien en la segunda etapa de separación donde predominan componentes aromáticos con volatilidad elevada.

Hasta aquí se habló de los métodos más utilizados en el proceso de elaboración de ginebra, lo cierto es que, en la mayoría de los casos no se emplean por separado; un destilador experto sabrá bien cómo combinar las técnicas y/o diseñar su alambique dependiendo del perfil que desee para su producto final.

⁴ Google (2020). Still Alcohol Flute Distillation Column. China. Recuperado de: <https://rayentank.en.made-in-china.com/product/KsjnxNYErCWy/China-Best-Sale-Price-Still-Alcohol-Flute-Distillation-Column.html>

III 4. DESCRIPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

La ginebra que se buscara desarrollar es de tipo gin destilado. Es decir que partiendo de la redestilación de un alcohol potable de origen agrícola con los botánicos esenciales se obtendrá un producto de muy buena calidad con un aroma fresco y clásico, y un sabor cargado de notas de enebrina. A continuación, se describirán los componentes principales que definirán al producto en cuestión.

III 4.a Etanol

Para el código alimentario argentino, el etanol empleado, tiene una graduación alcohólica mínima de 95° Vol. a 20°C y es “obtenido por la destilo-rectificación de mostos provenientes únicamente de materias primas de origen agrícola, de naturaleza azucarada o amilácea, resultante de la fermentación alcohólica, como también el producto de la rectificación de aguardientes o de destilados alcohólicos simples. En la denominación de alcohol etílico potable de origen agrícola, cuando se haga referencia a la materia prima utilizada, el alcohol deberá ser obtenido exclusivamente de esa materia prima” (Código Alimentario Argentino, Capítulo XIV, Art 1109).

El etanol empleado para la obtención del gin destilado que encabeza este trabajo se comprara a terceros. Si bien más adelante se describirá la empresa proveedora, se deja en constancia en esta sección que su elección es meramente una cuestión de costos ya que todo alcohol deberá cumplir con las especificaciones detalladas en la siguiente tabla.

Tabla III.1: Especificaciones Técnicas según art 1109 del Cód. Alimentario Arg,

1. Características organolépticas	No se deben detectar aromas ni sabores extraños.
2. Apariencia	Límpido e incoloro antes y desp de dilución con agua destilada.
3. Grado alcohólico	Mínimo 95% vol. a 20 °C.
4. Acidez total expresada en ácido acético mg/100 ml de alcohol anhidro	Máximo 3.0
5. Esteres expresados en acetato de etilo mg/100 ml de alcohol anhidro	Máximo 10.0
6. Aldehidos expresados en acetaldehído mg/100 ml de alcohol anhidro	Máximo 2.0
7. Alcoholes superiores expresados por la sumatoria de los mismos mg/100 ml de alcohol anhidro	Máximo 3.0
8. Furfural (mg/100 de alcohol anhidro)	Máximo 0.01
9. Metanol (mg/100 de alcohol anhidro)	Máximo 50.0
10. Residuo seco (mg/100 de alcohol anhidro)	Máximo 1.5
9. Benceno	Ausencia

Fuente: Código Alimentario Argentino.

III 4.b Agua

El agua potable empleada en la fabricación deberá ser potable, es decir apta para el consumo humano y uso doméstico. Debe estar libre de sustancias o cuerpos extraños de origen biológico, orgánico, inorgánico o radioactivo que puedan poner en peligro la salud de quien la consume. Físicamente el agua potable debe ser translúcida, con un mínimo de turbidez y color, inodora e insípida. Desde el punto de vista químico, las concentraciones de los elementos o compuestos que contenga no deben ser mayores que las indicadas en los estándares de calidad del agua o guías para la calidad del agua potable establecidos por la OMS (Organización Mundial de la Salud) y por organismos especializados de cada país⁵.

Durante el proceso de producción, el agua potable que habitualmente consumimos deberá ser sometida a un tratamiento de purificación adicional con los fines de desalinizarla. Este paso comprenderá un número mayor o menor de operaciones y habitualmente se consigue a través de un equipo de osmosis inversa. La ósmosis inversa es un sistema de filtración de agua que funciona mediante el uso de la presión. Con la fuerza de esta presión, se conduce el agua por una membrana semipermeable, desde una solución menos concentrada a una solución más salina para equilibrar las concentraciones. Así, se produce la separación del agua pura de cualquier contaminante. Algunos elementos que contiene el agua potable en cantidades mínimas, como el cloro, magnesio, hierro, sodio, potasio, etc. son totalmente eliminados. A los fines prácticos, la desalinización del agua lograra que no se genere turbidez al entrar en contacto con el etanol y otras sustancias disueltas en el proceso de producción.

III 4.c Botánicos

Existen numerosas formas de elaborar ginebra, lo que todos los destiladores atañen es que solo el proceso no es suficiente para garantizar un producto final perfecto, una parte importante implicara analizar los componentes botánicos que integran la receta.

Cuando hablamos de botánicos para la ginebra hablamos principalmente de enebrina (bajas de enebro) ya que es el componente de mayor proporción. En menor cantidad se encuentra cilantro, angélica, cítricos, cardamomo, regaliz, pimienta, clavo de

⁵ Para ampliar información se sugiere ver código alimentario argentino. Capitulo XII: bebidas analcohólicas, hídricas, agua y agua gasificada. Artículo 982.

olor, lavanda, entre otros. El desafío de todo destilador es encontrar la mejor combinación de ellos para generar el perfil deseado.

“Al igual que la ginebra continua su expansión en todo el mundo, y se inauguran nuevas destilerías en otros lugares, han empezado a salir nuevos ingredientes botánicos innovadores que nunca habían sido destilados antes con enebrina. Estos sorprendentes ingredientes botánicos tienen en común algo importante: constituyen una manera de vincular el lugar donde se destila una ginebra con el producto final” (Aeron Knoll, 2016, pág. 54). A continuación, se describirán los principales componentes de la receta que formara parte de la ginebra objeto de estudio.

III 4.c.i Enebro

La enebrina con la que están muy familiarizados los bebedores de ginebra, procede de la planta *Juniperus communis*, pero vale la pena examinar brevemente el amplio marco botánico y el género al que pertenece esta planta específica de enebro. Los enebros son coníferas, muy relacionados con la familia de las cupresáceas, a la que pertenecen gigantes como las secuoyas gigantes y la secuoya roja. Hay más de 50 especies de enebro dentro del género *Juniperus*, y se encuentran prácticamente en casi todas partes del mundo, en cinco continentes, y ocupan un gran número de localizaciones, desde los desiertos a los bosques septentrionales alpinos. En Argentina, el enebro se encuentra en abundancia en la Patagonia y el otoño es la mejor época para su cosecha.

Lo que caracteriza a los enebros son sus bayas, que no son en realidad tales, sino gálbulas, como piñas de los pinos. Cuando la planta crece, las escamas (que son carnosas, en contraposición con las leñosas de las de los pinos) se unen y adquieren una forma semejante a la de una baya. Este recubrimiento carnoso protege a las semillas que se encuentran en su interior. Cuando las gálbulas maduran (lo que a menudo requiere entre 18 y 36 meses), se convierten en bayas de enebro o enebrinas. Aunque su color varía entre las diferentes especies, por lo general son un tono azul-púrpura en casi todas, incluidas las de *Juniperus communis*. Cuando se secan, se oscurecen, hasta adquirir un color negro-púrpura.

III 4.c.ii Cilantro

El cilantro (*Coriandrum sativum*) es una planta de la familia de las Apiaceae, como las zanahorias, el hinojo y la chirivía. Aunque es nativa del sur de Europa y el norte de

África, en la actualidad se cultiva en todo el mundo y ha asumido un importante papel en la producción de ginebra. Está presente en 9 de cada 10 marcas existentes, además, en cuanto a volumen, es casi tan común como el enebro en una relación 2/1 (cada 2g de enebro, 1g de cilantro).

Cuando los frutos del cilantro se recolectan y se secan, pierden toda aspereza que se relaciona con las hojas y adquieren el sabor cálido, especiado y, en cierto modo, cítrico que tanto se valora en la ginebra. El elemento aromático primario es el linalool, que tiene un sorprendente aroma floral con un toque de mentolado. Es intenso y extremadamente agradable, lo que explica que los milenios de su historia por su uso en la cocina, así como ingrediente de perfumería.

III 4.c.iii Cítricos

Todos los cítricos tomados en conjunto como ingrediente botánico de la ginebra los harían tan ubicuos como el cilantro. Hubo una época en la que la ginebra estaba dominada por el limón y la naranja, pero, en la actualidad, el pomelo, la lima, la bergamota y el pomelo rojo ocupan los primeros lugares. La diversidad y la amplia gama de frutos muy aromáticos están bien representadas por los destiladores de ginebra de todo el mundo.

Aprovechando los cultivos zonales de la región la receta de ginebra que se estudiará en este trabajo tendrá cítricos en gran proporción, específicamente, se ha elegido limón y naranja como ingredientes botánicos primarios. Cabe la aclaración, que será la corteza de estas especies las que se emplean en el proceso de elaboración ya que en ella se encuentra la mayor cantidad de aceites esenciales responsables del aroma y sabor propio de los cítricos.

CAPITULO IV

Análisis de mercado

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO

En el siguiente capítulo se presenta un análisis de mercado necesario para estudiar el comportamiento de la ginebra en el campo de implementación.

IV 1. MERCADO DE LA GINEBRA

IV 1.a Mercado de las bebidas en el mundo: Tendencia de los últimos años y previsión

Se podría afirmar que la ginebra ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y ha venido para quedarse. Esta sería la lectura que se podría hacer después de analizar los últimos datos que facilita la base de datos del *International Wine & Spirits Research (IWSR)*.

El IWSR, filial de la empresa de investigación de mercados de *System Three Communications Limited (LDN)*, es la empresa proveedora líder de datos de volumen y valor en el consumo mundial de vinos, bebidas espirituosas y bebidas preparadas (no alcohólicas). Constituye una importante base de datos para empresas multinacionales de vino y de bebidas alcohólicas. A través de esta base de datos, se puede extraer información sobre las tendencias del consumo de bebidas alcohólicas por país, la previsión de futuro y/o conocer la situación actual del mercado tanto por categorías como por gama de producto.

Dicho esto, y atendiendo a la información que muestra esta entidad, se han extraído los datos necesarios para conocer cuáles son los principales tipos de bebidas alcohólicas que se consumen en el mundo. Los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla IV.1: Global Volume CAGRY, 2021 to 2025.

Categoría	Forecast Volume		Retail Value		CAGR Volume	
	2021	2025	2021	2025	2016 to 2021	2021 to 2025
Cerveza	20.534,5	20.780,9	\$ 447,90	\$ 462,90	0,05%	1,20%
Vino	3.560,8	3.564,4	\$ 227,60	\$ 241,80	0,30%	0,40%
Espirituosas	3.152,9	3.178,1	\$ 366	\$ 414	0,20%	0,80%
Otras (RTDs)	340,3	375,0	\$ 15,20	\$ 16,39	2,75%	10,20%

Units: Millions of nine-litre cases, Billions of US\$

Fuente: *International Wine & Spirits Research*.

El volumen total de bebidas alcohólicas disminuyó un -6,2% a nivel mundial en 2020, afectado por el cierre casi completo de bares y restaurantes en todo el mundo. A pesar de una desaceleración sin precedentes, la disminución del -6.2% fue menor que la pronosticada, ya que varios factores, como la aceleración del comercio electrónico, ayudaron a la industria en el año 2020. Para los próximos años, los pronósticos de IWSR, demuestran signos positivos de recuperación previendo un incremento de 320,6 millones de cajas de nueve litros para 2025.

Las bebidas “*ready to drink*” son las que experimentaran el mayor crecimiento, un aumento previsto de 10,2% CAGR 2021-2025, impulsado principalmente por el crecimiento en los EE. UU. y Japón, así como en Australia, Canadá y China. La cerveza fue la categoría más expuesta durante el bloqueo, perdiendo un -7,1% de volumen a nivel mundial en 2020. Sin embargo, se prevé que el volumen de cerveza crezca hacia finales del 2021 y continúe su trayectoria de crecimiento durante el período de pronóstico (2021-2025); a excepción de los EE. UU., donde la competencia de RTD ha afectado considerablemente las ventas de cerveza.

En cuanto a las bebidas espirituosas se proyecta un crecimiento de un 0,8% CAGR 2021-2025, un valor un tanto superior al vino que históricamente ha marcado por arriba de esta categoría. Y lo más relevante que a este estudio concierne es que la bebida que mayor crecerá en esta categoría será la ginebra, impulsada principalmente por Europa, Sudamérica y Sudáfrica. En este segmento las marcas *premium* con precios superiores al *standard* son las que más proyectan crecer.

IV 1.b La ginebra en el mundo

La producción y el consumo de ginebra se ha generalizado en todo el mundo, especialmente en Europa y América del Norte. Europa tiene el consumo mayoritario, con 8 de sus países integrantes que figuran entre los diez primeros (tabla IV.2). En el otro lado esta América del Norte con Estados Unidos y Canadá en el podio de los países que beben más ginebra en el mundo

Tabla IV.2: Ranking de consumo per cápita de ginebra.

Rango	País	Litros por persona
1	España	1.07
2	Bélgica	0.73
3	Países Bajos	0.63
4	UK	0.55
5	Irlanda	0.36
6	Canadá	0.22
7	Estados Unidos	0.21
8	Francia	0.19
9	Italia	0.14
10	Alemania	0.08

Fuente: Países que beben más ginebra (Chambers, 2020)⁶

Puntualmente, es España la que encabeza la lista mostrando una tasa de consumo relativamente alta de 1.07 litros por persona. Varios factores se han atribuido a este alto consumo, entre los más importantes se adjudican las costumbres regionales y la tasa de producción. La disponibilidad de políticas favorables y de capital para la producción promueve a que España sea uno de los países de mayor producción de ginebra.

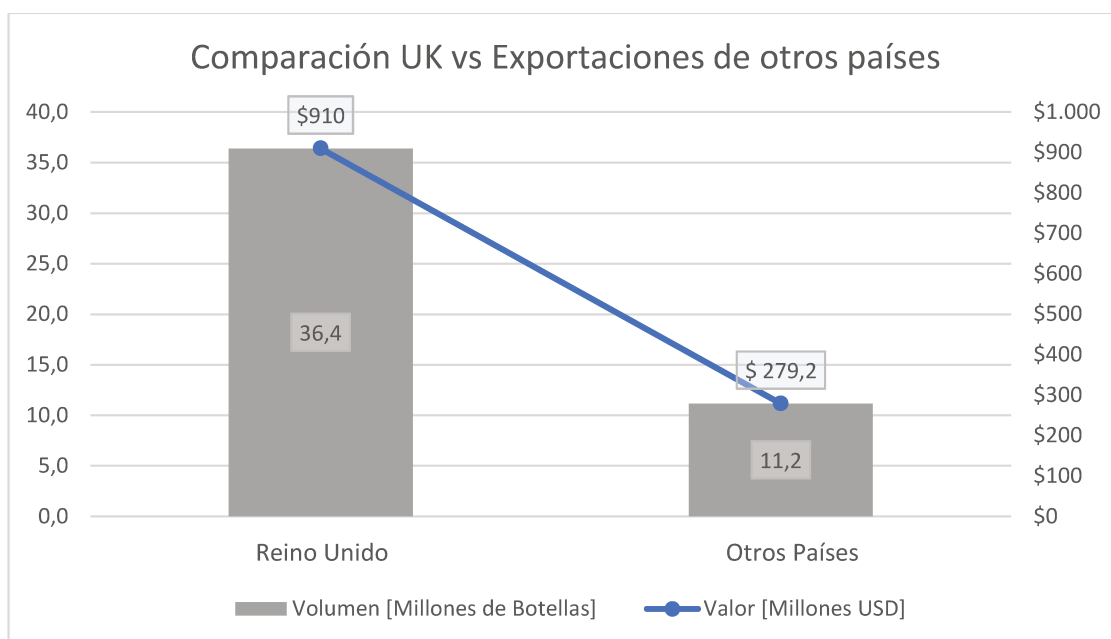
Por otro lado, Bélgica, Países Bajos y Reino Unido también tienen tasas de consumo de ginebra alta. Y es que, en Europa, en general, un gran porcentaje de personas consume ginebra de manera recreativa como forma de pertenencia. Según Chambers (2020), la ginebra se originó en Europa y fue descubierta y popularizada por los holandeses, lo que la convierte en una especie de patrimonio europeo.

IV 1.b.i Volúmenes y facturación

El mercado mundial de la ginebra se encuentra principalmente liderado por la ginebra británica. Solo en 2019, Reino Unido exportó \$910M equivalentes a 36,4 millones de botellas, frente a \$279,2M o lo equivalente a 11 millones de botellas de exportación de otros países al resto del mundo.

⁶ Chambers, Domingo (2020). Países Que Beben Más Ginebra. España: Ripley Believes. Recuperado de: <https://es.ripleybelieves.com/countries-that-drink-most-gin-10713>

Gráfico IV.1 Comparativo de volumen (eje izquierdo) de ginebra y valor (eje derecho) exportado por Reino Unido y otros países en 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de International Wine & Spirits Research.

Para poder entender estos números, es importante destacar que dentro del conjunto de exportaciones que representan el \$279,2 M se tienen en cuenta a otros actores importantes en la elaboración de ginebra ya sea por calidad y volumen de producción. Entre los destacados se encuentran Francia, Alemania, Estados Unidos y España.

En cuanto a las importaciones, el país que más ha importado ginebra es Estados Unidos por un total de \$332M, a la lista se suma España (\$151M), Alemania (\$94,3M), Italia (\$66,1M), y Países Bajos (\$63,7M).

La tasa de crecimiento anual de ginebra ha crecido un 8,66% en el último tiempo y se prevé que continúe en alza dado a que es una bebida que está marcando tendencia a nivel mundial. Según los nuevos pronósticos de *International Wine & Spirits Research* (IWSR), se prevé un incremento de +4.5% CAGR 2021-2025, impulsada principalmente por Europa, Sudamérica y Sudáfrica.

IV 1.b.ii Marcas internacionales

Con el objetivo de conocer quiénes son las marcas que se benefician del buen rendimiento de la ginebra en el mundo, se procederá a analizar cómo se reparte el mercado, estudiando así la cuota de mercado de las principales marcas de ginebra. Los datos analizados provienen de un reporte de investigación de mercado de Nielsen a

fecha de mayo de 2020. Nielsen es la compañía líder global de investigación de mercados que ofrece información de marketing, medición de audiencias y productos, así como servicios de comunicación de negocios.

Al analizar y estudiar los datos, se observa que los principales actores que componen el mercado de la ginebra en el mundo son los siguientes:

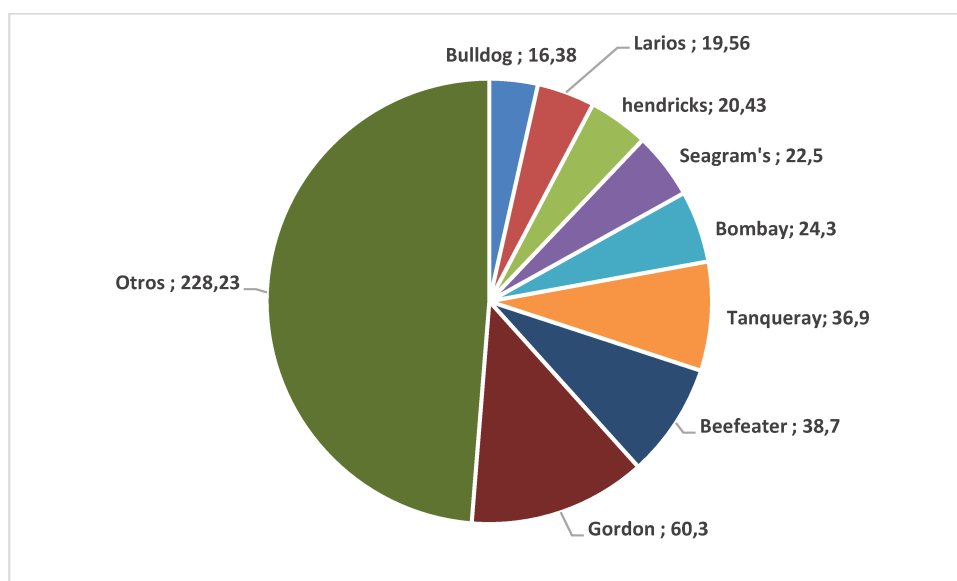
Tabla IV.3: Cuota de mercado medida en volumen de millones de litros para el mercado de la ginebra.

Cuota de mercado 2020		
Ginebra	Volumen	%
Bulldog	16,38	3,5%
Larios	19,56	4,0%
Hendrick's	20,43	4,4%
Seagram's	22,5	4,8%
Bombay	24,3	5,2%
Tanqueray	36,9	7,9%
Beefeater	38,7	8,3%
Gordon	60,3	12,9%
Otros	228,23	48,9%
Total	466,3	

Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen.

En términos de cuota de mercado, el indicador en volumen de litros vendidos señala que la marca líder indiscutible de ginebras en el mercado mundial es Gordon, con un 12,9% de cuota de mercado. La segunda marca que encabeza la clasificación sería Beefeater con un 8,3%, por lo que la brecha entre el líder y el segundo competidor abarca un amplio porcentaje. En tercer y cuarto lugar, respectivamente, entrarían la marca Tanqueray con una cuota de 7,9% y la marca Bombay con un 5,2% de cuota de mercado. En cuanto a la referencia “otros” se hace alusión a la gran cantidad de etiquetas vendidas en el mundo. Aeron Knoll, en su libro “Ginebra” describe unas 300 etiquetas alrededor del mundo, lo cierto que, este dato es incalculable, pero se estima que este volumen representa el 48,9% del market share. La razón de esta proporción es que a cada momento se originan nuevas marcas y destilerías como resultado del crecimiento que está teniendo la bebida en el mundo. Si bien, estas marcas no compiten en volumen con las ya mencionadas, la sola presencia de estas suscita al consumidor a probarlas incursionando nuevos sabores.

Gráfico IV.2: Cuota de mercado en vol. de millones de lts para el mercado de la ginebra en el mundo.



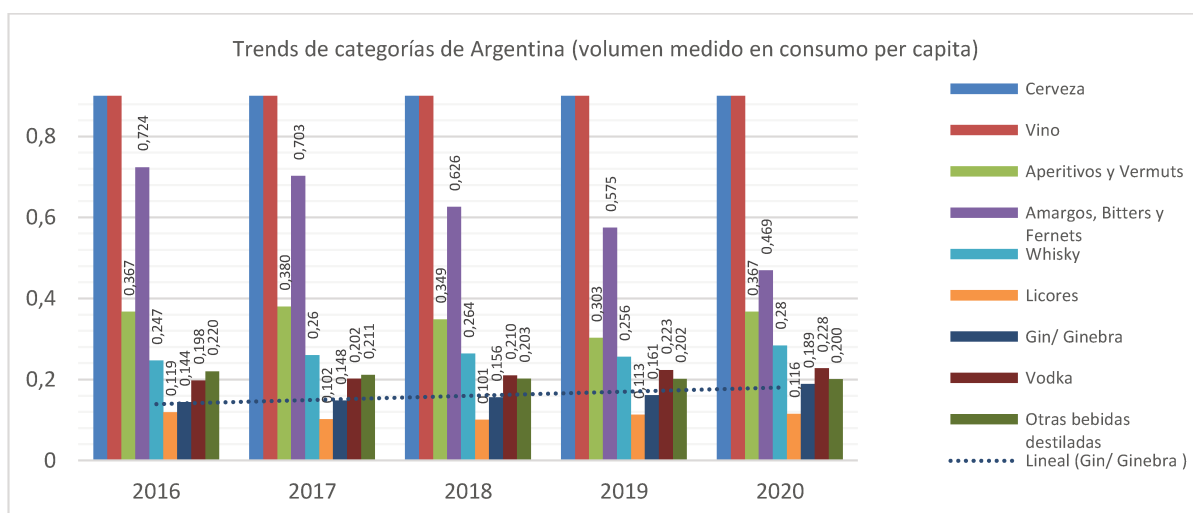
Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen.

IV 2. EL MERCADO ARGENTINO DE LA GINEBRA

En Argentina, el consumo de ginebra en el último año⁷ se ha duplicado, y se espera que el crecimiento se mantenga en los próximos años debido a la popularidad que han experimentado los cocteles a base de este destilado. Lo que ayudó mucho este crecimiento fue el aislamiento social, preventivo y obligatorio dictado a principios del 2020. El encierro y la ausencia de bares, boliches y discotecas llevo a que la afición por los cócteles y tragos se mude del circuito habitual a los hogares. Dicho esto, y atendiendo a la información brindada por la Subsecretaria de Alimentos y Bebidas y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), se han extraído los datos necesarios para conocer cuáles son los principales tipos de bebidas alcohólicas que se consumen en el mercado argentino. Los datos se vuelcan en el siguiente gráfico:

⁷ Teniendo en cuenta que el presente trabajo se comenzó a escribir en el año 2021, el periodo que se hace referencia es el año 2020.

Gráfico IV.3: Trends de categorías de Argentina (volumen medido en consumo per cápita).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por INDEC y SAYB.

Por años y aun en la actualidad las bebidas que eligen los argentinos son la cerveza y el vino. Si bien en el gráfico no se aprecia por la disparidad frente a los destilados, el histórico de consumo per cápita arroja los siguientes valores:

Tabla IV.4: Consumo per cápita de cerveza y vino.

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020
Cerveza	41,0	42,0	45,0	42,0	41,5
Vino	20,9	19,9	18,7	19,7	21,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por INDEC y SAYB.

En cuanto a las bebidas destiladas o de alta graduación, el histórico de datos en el periodo 2016-2020, demuestra que los argentinos consumieron principalmente Amargos, Bitters y Fernet, y en segundo lugar, los aperitivos y vermouths. A pesar de esto, se observa una tendencia en detrimento de estas bebidas y en aumento de otros destilados. Mientras, el whisky, los licores y el vodka presentaron un crecimiento paulatino y sostenible en el tiempo, la ginebra mantuvo una tendencia positiva de crecimiento año tras año. Por lo tanto, se puede afirmar que es la bebida que está marcando la tendencia en el mercado argentino.

Al profundizar la investigación sobre espirituosas, se encuentra que para la consultora Nielsen, la venta de destilados en los supermercados aumentó 16% en el primer semestre 2020 en comparación con el mismo lapso de 2019. De este porcentaje, solo la ginebra registro un aumento de un 55%, y junto con el vodka, el whisky y los

licores, que aumentaron entre un 19% y 15% cada uno, los destilados se ubican entre los 20 productos más vendidos en la cuarentena. Por su parte, el Fernet que venía experimentando una baja de un 20%, se agravo en un 30%; Rafael de Gamboa, CEO de Sudamérica de Fernet Branca, reconoce estas cifras en una entrevista⁸ realizada para la revista Bar and Drinks a principios del año 2021 y apuesta a nuevos desafíos para superarla. En resumidas cuentas, se podría decir que parte de este volumen de ventas se canibalizo en ginebra y los hábitos de los consumidores cambiaron hacia nuevos destilados.

IV 2.a Posicionamiento y crecimiento de la ginebra en Argentina

El informe del IWSR 2021 con todas las estadísticas anuales (2020) del mercado argentino de bebidas alcohólicas, permite confirmar que anualmente el promedio de ventas es de 210.000 cajas de 12 botellas de 750ml⁹. En el último periodo, comprendido desde 2019 a 2021, la ginebra creció 43,7%. A pesar de que el 2020 fue el año más desafiante para la industria de bebidas, la ginebra mostró signos positivos acercándose más en términos volumen al vodka. No obstante, aún no logro ponerse por arriba de esta categoría. Lo importante a destacar aquí, es la tendencia positiva de la ginebra frente a las otras categorías, la cual en los últimos 5 años logro un promedio de crecimiento anual de un 24%.

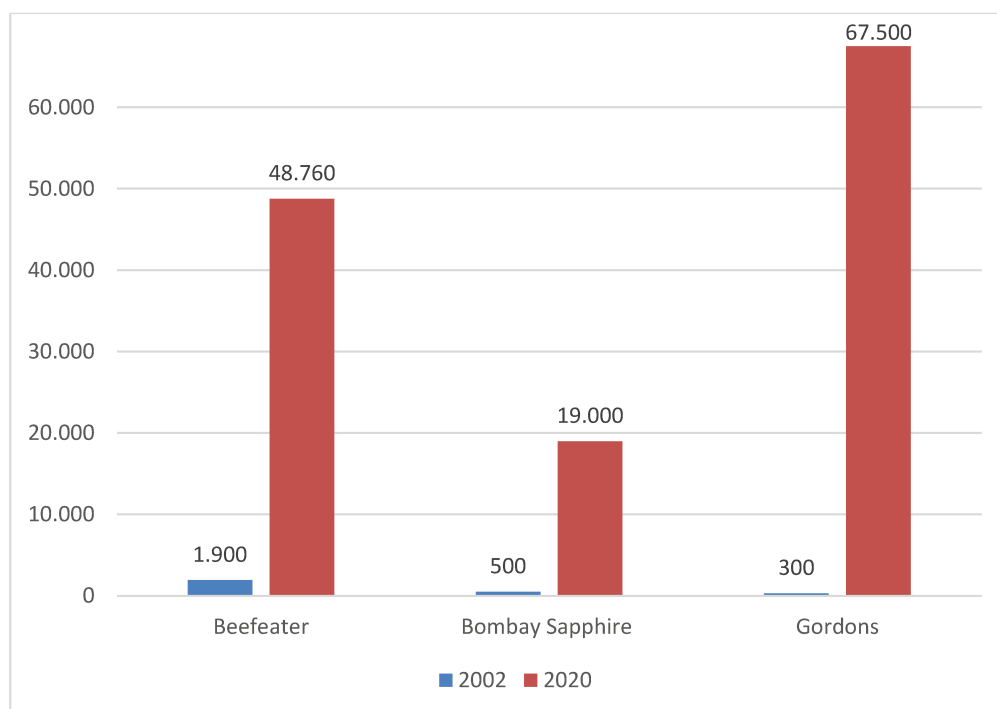
Para conocer y entender en mayor medida cómo se ha originado este crecimiento en el mercado, es importante conocer que pasaba con la ginebra hace casi 20 años en Argentina. Y es que, en 2002, año de crisis económica, social y política en el país, se registró un volumen de ventas de 50.750 cajas de 9 lts (Regnier, 2021). Un dato revelador es que 48.000 de esas 50.750 cajas eran ginebras nacionales, del segmento "value" (bajo precio) y de marcas antiguas como: Hiram Walker, Burnetts, Royal Ludgate, Bols Silver Top, Brighton, etc. Con el tiempo, todas fueron perdiendo ventas y visibilidad en el mercado debido a la poca o nula inversión en marketing que concluyo con la pérdida de valor de los consumidores. Por otro lado, las pocas cajas importadas en 2002 eran consumidas en cocktails clásicos en algunos restaurantes exclusivos que subsistían en ese entonces, incluyendo hoteles 5 estrellas.

⁸ Regnier Gaston (2021). Con Fernet Branca estamos superando todas las expectativas de ventas. Argentina. Revista Bar and Drinks. Recuperado de: <http://www.bar-drinks.com.ar/con-fernet-branca-estamos-superando-todas-las-expectativas-de-ventas>

⁹ Regnier Gaston (2021). El fenómeno del gin en la Argentina. Argentina. Revista Bar and Drinks. Recuperado de: <https://bar-drinks.com.ar/el-fenomeno-del-gin-en-argentina/>

A continuación, el siguiente gráfico permite demostrar lo que vendían las contadas marcas importadas hace 20 años vs lo que vendieron en 2020.

Gráfico IV.4: Volumen de cajas 9 lts vendidas en 2002 vs 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Revista Bar & Drinks (Regnier, 2021).

El gran impulso que tomó la ginebra en los últimos años se evidenció por la forma en la que se presenta la bebida que es a través del “gin tonic”: copas grandes de mucho hielo, con parte de tónica y un enumerable número de botánicos y cítricos para elegir, combinar dentro haciendo el cocktail a gusto del consumidor. Si bien no deja de tener participación otros clásicos como el Negroni y Dry Martini en barra de un bartender, la moda Europa del gin tónico llegó demorada con 15 años de diferencia, pero con grandes especulaciones de crecimiento si consideramos el ritmo acelerado con el que subsista.

IV 2.b Principales empresas y *market share*

El mercado argentino se encuentra equitativamente dominado por grandes marcas internacionales y un innumerable conjunto de marcas nacionales que surgieron en los últimos dos años¹⁰ y que a la fecha se cuenta con más de 280 etiquetas. Lo cierto es que no se dispone de información certera del porcentaje de participación en el

¹⁰ Teniendo en cuenta que el presente trabajo se comenzó a escribir en el año 2021, el periodo que se toma como referencia es el año 2020.

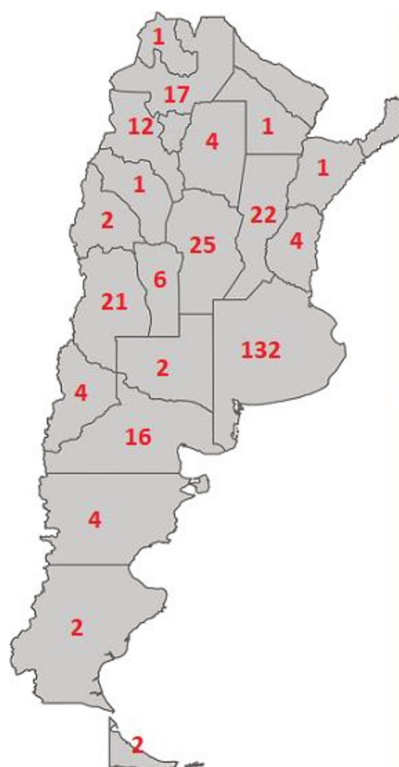
mercado de las variedades nacionales frente a las importadas debido a que son muy pocas las microdestilerías que se encuentran registradas. Por consiguiente, gran parte de estas etiquetas se venden traspasando las barreras legales y en los registros nacionales se carece de información. No obstante, la relación aproximada es de un 62% de marcas importadas frente a un 38% de marcas nacionales (Regnier, 2021).

Dentro del segmento de marcas importadas encontramos que el mercado Argentino en su totalidad se encuentra dominado por cuatro empresas que poseen más del 80% del *market share* en volumen de ventas del segmento Spirits, entre ellas, se encuentra principalmente Diageo, con 32 marcas en su portfolio; en segundo lugar, Pernod Ricard, con 20 marcas en su portfolio; en tercer lugar, Grupo Cepas, con 18 marcas en su cartera de ventas; y por último, Cía. Premier de Bodega Norton con un total de 16 marcas corporativas.

Por su parte, Diageo, es la empresa responsable de la distribución y comercialización del gin Gordon (ahora hecho en Mendoza pero considerado una marca internacional por sus orígenes), una de las marcas más reconocidas a nivel nacional y que registra el mayor volumen de ventas (24% de *shared*) y, por otro lado, Tankeray con un volumen inferior de ventas pero con una participación de 4% en el mercado nacional; Pernod Ricard, por su parte, distribuye y comercializa Beefeater, la segunda marca más vendida con un 17% de *shared* nacional; Grupo Cepas, tiene como marca principal a Bombay Sapphire concentrando 6,7% de participación en el mercado y a Bulldog con un 2,5%; por último, Cia. Premier, tiene a Hendrick's en su portfolio de negocios con un 1,2% de participación y a Larios, recientemente incorporado por la empresa, con un 1% *shared* nacional.

En cuanto a las marcas nacionales, el abanico de marcas es muy amplio, con los últimos registros de mediados del 2021, había más de 280 marcas pero con el listado actualizado, hacia finales del 2021, debería superar el medio millar. A continuación, en la imagen IV.1 se observa el mapa del gin de argentina: un relevamiento realizado por un grupo de "ginfluencers", publicado y recuperado de su cuenta de *Instagram* en Julio, 2021.

Ilustración IV.1: Mapa de la ginebra/gin en Argentina (año 2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de publicación de la cuenta [instagram.com/destil.ar](https://www.instagram.com/destil.ar).

Como se puede visualizar la explosión más grande está en Buenos Aires con 132 marcas (el 47% del total), seguido por las provincias de Córdoba, Santa Fe y Mendoza con aproximadamente el 8% cada una de la totalidad de marcas nacionales. El fenómeno principalmente viene liderado por microcervecías que se animaron a destilar en pequeñas cantidades. Lo cierto es que a la fecha (octubre, 2021), de todas estas etiquetas, la más vendida es Apóstoles con 16000 cajas de 9 lts al año, y si bien se distinguen otras como: Herederos (6500 cajas anuales), Merle (5500 cajas anuales), Terrier de Casa Tapaus (3700 cajas anuales), Heraclitos (3000 cajas anuales), Bosque (3000 cajas anuales) y Hilbing (1600 cajas anuales), el resto de las etiquetas no pueden superar las 1500 cajas anuales. Este hecho evidencia que el segmento se ha llenado de especialistas en materia industrial pero el mercado carece prácticamente de analistas y estrategias de posicionamiento. Muchas marcas se han lanzado sin un previo análisis de mercado y sin experiencia en el rubro de bebidas lo que hace de esto una ventaja competitiva para quien pueda perfeccionar sus planes de negocios, ajustándose a una metodología que no deje de lado la investigación, el desarrollo comercial y las estrategias de comunicación.

IV 3. LA CALIDAD DE LA GINEBRA

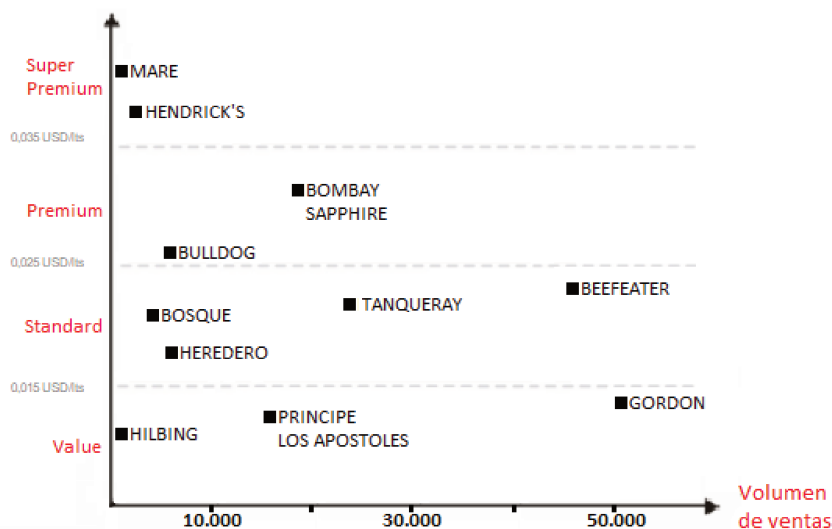
Para conocer y entender en mayor medida los principales actores nacionales que tendrán relevancia en la caracterización de la marca desarrollar se ha realizado una matriz de volumen-calidad. Esto es con el fin de demostrar que ginebras han tenido más peso en el mercado en el último tiempo, para luego, analizarlas y profundizar la caracterización de las más importantes.

Según calidad o reconocimiento de marca, se pretende segmentar a las marcas de ginebra en tres categorías:

- *Super premium*: producto altamente reconocido con precio superior a 0,035 USD/lts (por arriba de los 25 USD por botella de 700 ml).
- *Premium*: producto con buen reconocimiento y precio alto, inferior a 0,035 USD/lts y superior a 0,025 USD/lts (18 ≈ 25 USD por botella de 700 ml).
- *Standard*: producto con reconocimiento y precio moderado, inferior a 0,025 USD/lts y superior a 0,015 USD/lts (10 ≈ 18 USD por botella de 700 ml).
- *Value*: producto con reconocimiento y precio bajo, inferior a 0,015 USD/lts (por debajo de los 10 USD por botella de 700 ml).

Y en referencia al volumen, se considera alto volumen si las ventas superan las 20.000 cajas mensuales y de bajo volumen si las ventas son inferiores.

Gráfico IV.5: Matriz precio – calidad.



Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se puede notar que la categoría de ginebra que ha tenido y tiene más peso en el mercado es la *value* (precio más bajo), seguida de la categoría *standard*. A medida que subimos de categoría las ventas disminuyen dejando una brecha significativa en volumen de ventas entre el segmento *super premium* y la categoría *value*. A modo de ejemplo, la marca Mare en el 2020 registro un volumen de 250 cajas de 9 lts anuales y Hendrick's, del mismo segmento, unas 1560 cajas. Evidentemente esta categoría, difícilmente, supera las ventas de 2000 cajas de 9lts anuales. En el segmento *value* la situación es distinta, la marca líder del mercado: Gordon, registró un volumen de 67500 cajas y prevé seguir aumentando su volumen en los próximos años. No obstante, según algunos distribuidores locales consultados, las categorías *premium* y *super premium* tienen mejor rentabilidad, esto se debe a su precio y a la imagen de la marca que promueve que el consumidor esté dispuesto a pagar el valor del bien.

IV 4. POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES

A continuación, se analizará el posicionamiento de las marcas líderes de cada segmento. Para ello, se ha consultado la información¹¹ que comparten las diferentes marcas con el público a través de sus páginas web y/o redes sociales que disponen a nivel global con todo el mundo.

¹¹La consulta se realizó en el mes de Octubre del año 2021.

IV 4.a Gordon

Gordon es la única marca que tiene mayor impacto en términos de volumen. Esta multinacional inglesa de casi 250 años sigue los lineamientos de: precio más bajo, agresividad comercial y publicidad enfocada a reconocer una marca internacional con trayectoria. No le importan las medallas, ni participa en concursos, como si lo hace el resto de las marcas, su principal valoración es tener la óptima relación precio/calidad del mercado. Con más de 13,5 millones de seguidores en Instagram y adueñándose de los colores rojo y amarillo, comunica que es la mejor ginebra para un descanso propicio y refrescante a la puesta del sol. También busca ser asociada como la ginebra que está presente en las celebraciones.

Gráfico IV.6: Diagrama de posicionamiento de ginebra Gordon.



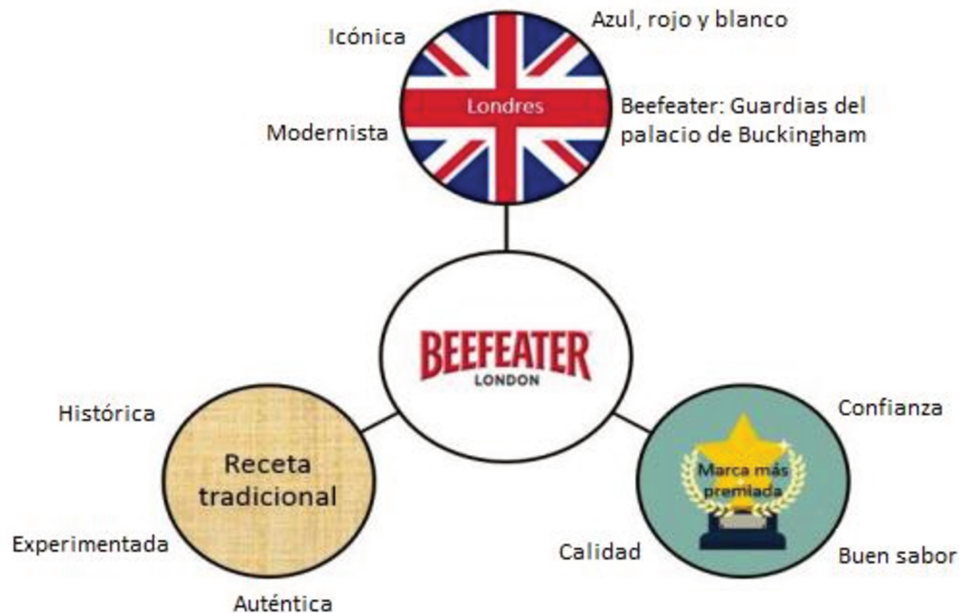
Fuente: Elaboración propia.

IV 4.b Beefeater

Beefeater es la ginebra más vendida de la categoría *standard* (48.760 cajas de 9 lts en 2020). También de descendencia inglesa y con más de 150 años de experiencia, se posiciona como la única marca de ginebra que mantiene su receta de 1863. Todos los esfuerzos en comunicación van enfocados a que los consumidores relacionen la ginebra Beefeater con las características de la capital inglesa: una ciudad a la moda, icónica, excitante y energética. Para reforzar su imagen, recalca que es la ginebra más premiada

del mundo. De forma visual, el posicionamiento y los significados tanto primarios como implícitos, resultado de la comunicación estratégica que la marca desarrolla, serían los siguientes:

Gráfico IV.7: Diagrama de posicionamiento de ginebra Beefeater.



Fuente: Elaboración propia.

IV 4.c Bombay Sapphire

La marca de Ginebra Bombay más popular como Bombay Sapphire es la más vendida en la categoría *premium* (19000 cajas de 9 lts en 2020). Fue creada por Michel Roux en 1987 a partir de la receta del destilador inglés Thomas Dakin (creada en 1761). Bombay pretende ser percibida como una ginebra que tiene un producto y una marca con una imagen excepcional. Su imagen remonta a los comienzos de la popularidad de la ginebra en tiempos de la colonización británica. Todas las acciones que se realizan deben manifestar la belleza y elegancia que la marca busca comunicar. El consumidor que la elige es exigente y vanguardista, le gusta experimentar sensaciones nuevas, le gusta vivir el momento y opina que descubrir cosas nuevas es parte del increíble viaje de la vida.

Gráfico IV.8: Diagrama de posicionamiento de ginebra Bombay Sapphire.



Fuente: Elaboración propia.

IV 4.d Hendrick's

La marca de ginebra Hendrick's creada en 1999 es la más vendida dentro de la categoría *super premium* (1560 cajas de 9 lts en 2020). Se trata de una ginebra cuyo rasgo diferenciador es que se destila en Escocia bajo un proceso poco inusual ya que utiliza dos alambiques antiguos que remontan en los años 1860 (alambique Bennet) y 1948 (alambique Carter Head). Usando como excusa esta extraña procedencia se ha posicionado como la "ginebra más inusual" creando una experiencia única para el selecto público que la sigue. Con lo mencionado podría decirse que se posiciona como una marca *premium* exclusiva y de buena calidad. Su consumo hace sentir especial, porque a diferencia de otras marcas más accesibles, su exclusividad data del buen sabor. Los eventos y las fiestas son las vías de comunicación más importantes para Hendrick's; a través de sus redes sociales, ha persuadido a sus seguidores a querer participar de las diversas experiencias que transportan al público al universo de la marca en primera persona (por ejemplo, "Enajenatorium", 2015).

Gráfico IV.9: Diagrama de posicionamiento de ginebra Hendrick's.

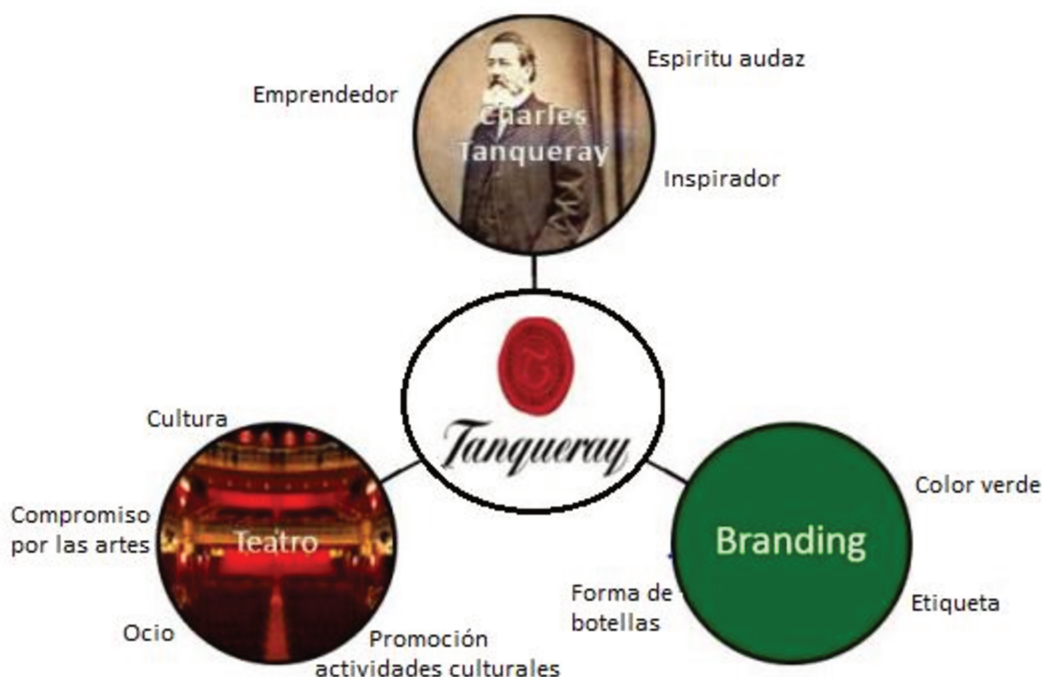


Fuente: Elaboración propia.

IV 4.e Tanqueray

Tanqueray que pertenece a la categoría *standard*, es la segunda marca más vendida de ese segmento. Es una marca británica de origen inglés, fabricada en Escocia y comercializada en todo el mundo. Destilada inicialmente en 1830 por Charles Tanqueray, su posicionamiento e identidad quiere transmitir las mismas cualidades y características que su creador: expendeduría y espíritu audaz. Actualmente, se está vinculando mucho con la cultura y las artes, especialmente, por arte del teatro. La aparición del color verde en todas sus creatividades también fomenta que el consumidor identifique esta ginebra con este color en particular.

Gráfico IV.10: Diagrama de posicionamiento de ginebra Tanqueray.

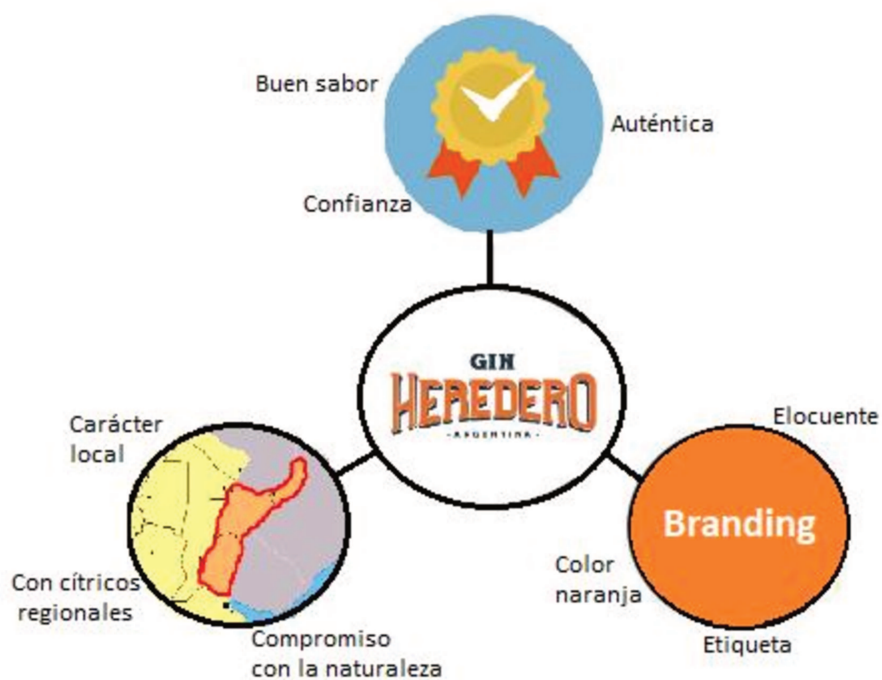


Fuente: Elaboración propia.

IV 4.d Heredero

Heredero se posiciona con un carácter local y se enfoca a un mercado nacional. Comunica su origen entrerriano, así como compromiso con la naturaleza en la región mesopotámica Argentina. También, comunica la calidad de los productos con los que está elaborada la ginebra, destacando por sobre todos ellos, la mandarina: un cítrico muy abundante en la región. A raíz de ello, es que se apropia del color naranja, transmitiendo el color del cítrico y, comunicando la energía y equilibrio de la marca. El contenido que comparte en las redes sociales la define como la ginebra que está presente en las fiestas y celebraciones.

Gráfico IV.11: Diagrama de posicionamiento de ginebra Heredero.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

Trabajo de campo

CAPITULO V: TRABAJO DE CAMPO

En el presente capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo realizado en el periodo de Mayo, 2022. El relevamiento se realizó con la finalidad de conocer mejor las preferencias de consumo de la población, lo que servirá para, luego, definir la propuesta de valor para el producto a desarrollar.

V 1. NECESIDADES DE MERCADO

En los capítulos anteriores, con la intención de obtener información de partida sobre la realidad del mercado de la ginebra en Argentina y sus principales competidores, se ha recurrido a fuentes de información secundarias. No obstante, para profundizar en el conocimiento de dicha realidad, se ha optado por preguntar directamente a los consumidores sobre sus preferencias y actitudes a la hora de consumir ginebra. Es por ello, que se ha optado por recurrir a una fuente de información primaria para recabar dicha información: la encuesta.

La encuesta se realiza con el objetivo de conocer el mercado de la ginebra en Argentina y, también, con la finalidad de extraer información cualitativa que permita desarrollar las estrategias y aplicar acciones convenientes para la marca de ginebra a desarrollar. De la finalidad de la encuesta podrían descomponerse en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el comportamiento general de los consumidores de ginebra.
- Conocer el gusto o preferencias de los consumidores por marcas.
- Identificar puntos fuertes y débiles de las marcas respecto al mercado.

Al abordar el trabajo de campo, previamente, se definió el universo o población objetiva de la cual se quiere obtener la información. La población objeto de estudio es la población que reside en Argentina mayor a 18 años que haya consumido ginebra durante/en los últimos tres meses.

El método de muestreo elegido ha sido el aleatorio simple. Realizándose una totalidad de 160 encuestas de forma online a través de la plataforma Google Drive.

V 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para analizar el resultado de la encuesta, se desglosa la información en dos apartados.

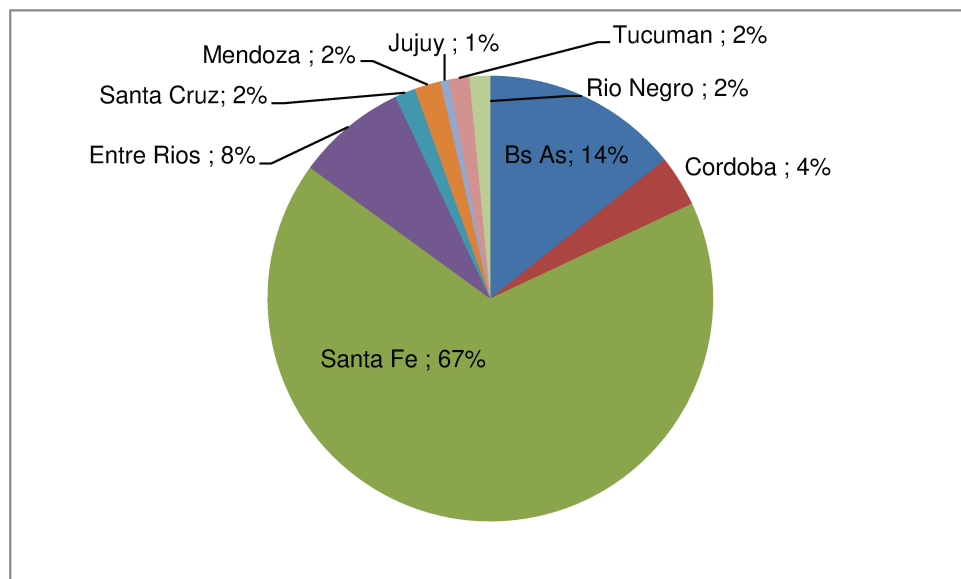
- Caracterización de la muestra.
- Comportamiento de los consumidores de ginebra.

V 2.a Caracterización de la muestra

La muestra que ha participado en la encuesta lanzada, tiene las siguientes características:

- En cuanto a género, ha participado un porcentaje de 54.9% hombres y 45.1% mujeres.
- La media de edad de los participantes ha sido de 30 años, siendo la edad de la persona más joven en participar de 18 años y de 74 años la mayor.
- Predominan los participantes que viven en la provincia de Santa Fe (67%); seguidos de los que viven en Buenos Aires (14,2%); Entre Ríos (8%); Córdoba (3,7%); Mendoza (1,9%); Tucuman, Mendoza y Santa Cruz (1,5% c/u); Jujuy (0,6%).

Gráfico V.1: Lugar de residencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

- El total de encuestados fue de 165 pero se filtraron 5 encuestas contestadas por personas con residencia fuera de la Argentina.
- Del total de encuestados, un 52,4% respondió que consume ginebra esporádicamente, un 28,7% consume con frecuencia y solo un 15,9% no

consume. Quienes contestaron que no consumían no continuaron respondiendo la encuesta.

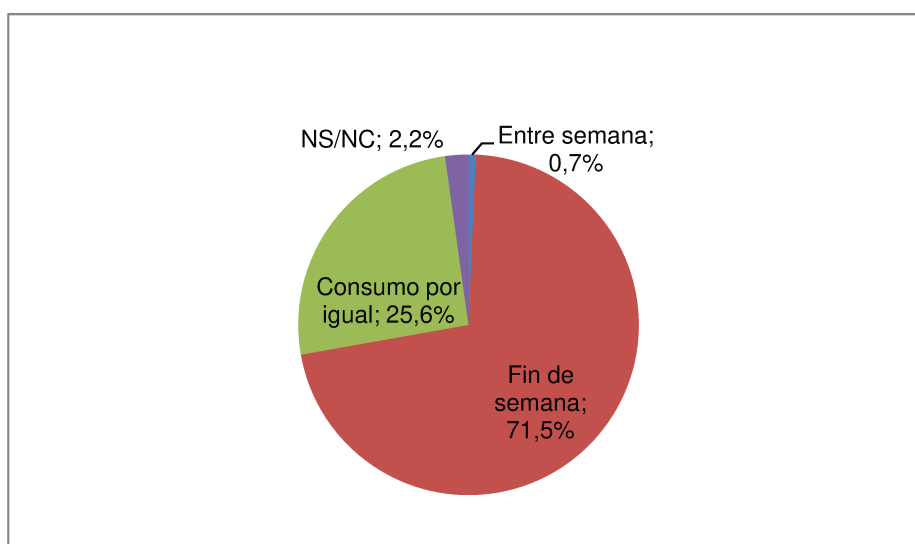
V 2.b Comportamiento de los consumidores de ginebra

En este apartado se estudia el comportamiento de los consumidores de ginebra en Argentina. Para dicho fin, se analizará el comportamiento de las variables de forma individual con la información extraída a través de la encuesta (ver anexo A).

Los resultados del análisis han sido los siguientes:

El 71,5% de los consumidores de ginebra en Argentina prefiere consumir este tipo de bebida durante el fin de semana, por lo que se puede afirmar que es el momento favorito para consumir ginebra.

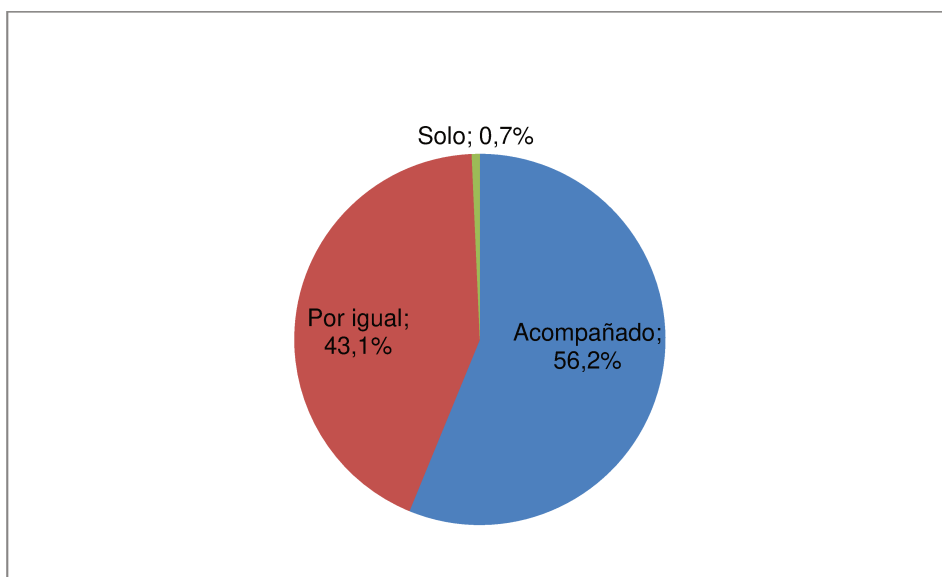
Gráfico V.2: Frecuencia consumo de los consumidores de ginebra en Argentina.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Además, el 56,2% los participantes ha afirmado que consumen este tipo de bebida en compañía. Un 43,1 % de los participantes lo hacen tanto solos como acompañados. Mientras que, solo un 0,7% prefiere consumir solo.

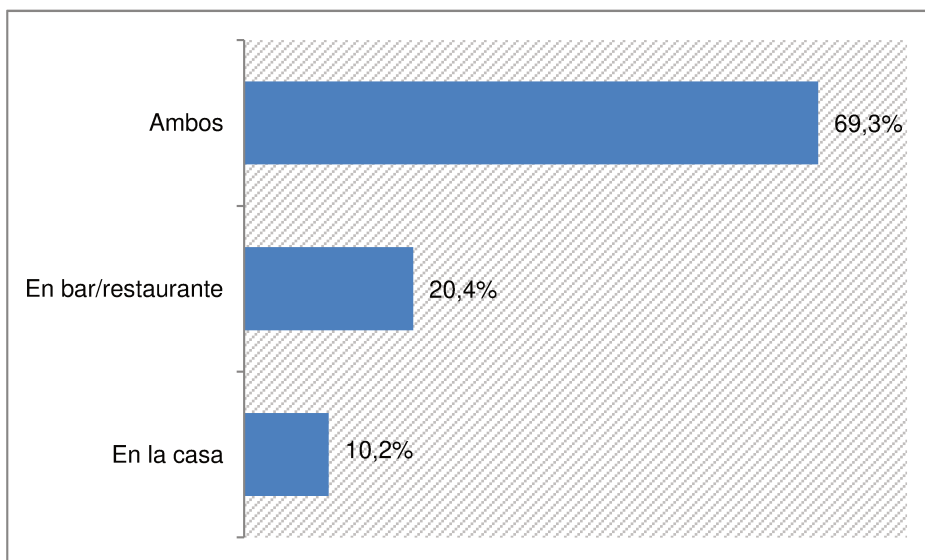
Gráfico V.3: Con quién se consume ginebra.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

En cuanto al lugar donde consumir ginebra, un 69,3% de los participantes afirmaron que consumen tanto en locales fuera de casa como en la casa. Un 20,4% de los participantes contestó que solo consume en locales fuera de casa, mientras que un 10,2%, solo lo hacen en alguna casa o en local particular.

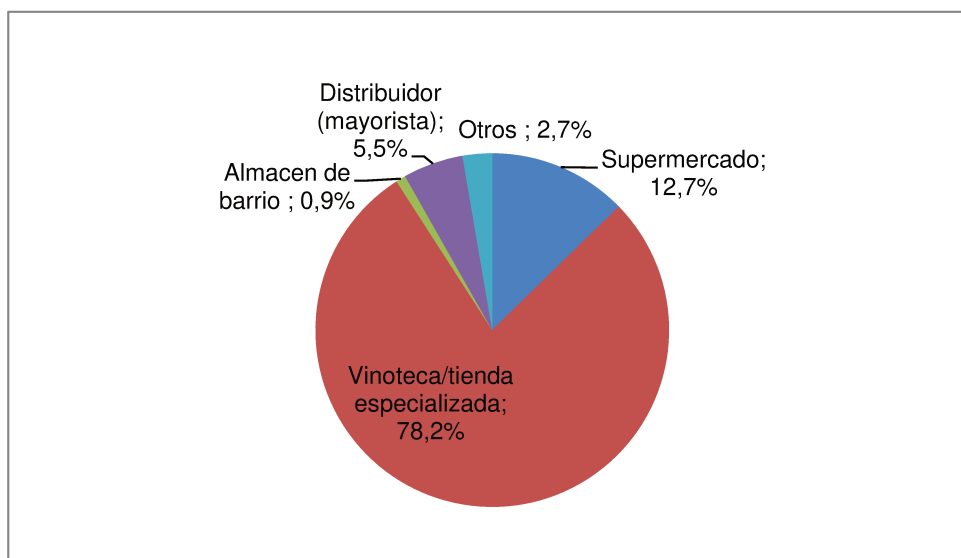
Gráfico V.4: Lugar de consumo.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

A los encuestados que manifestaron como preferencia el consumo dentro del hogar y/o ambos, se consultó sobre el lugar donde acuden principalmente para realizar la compra de la bebida. Y como resultado se obtuvo que casi la totalidad iba a una tienda especializada para adquirirla (78,2%).

Gráfico V.5: Lugar de compra principal.

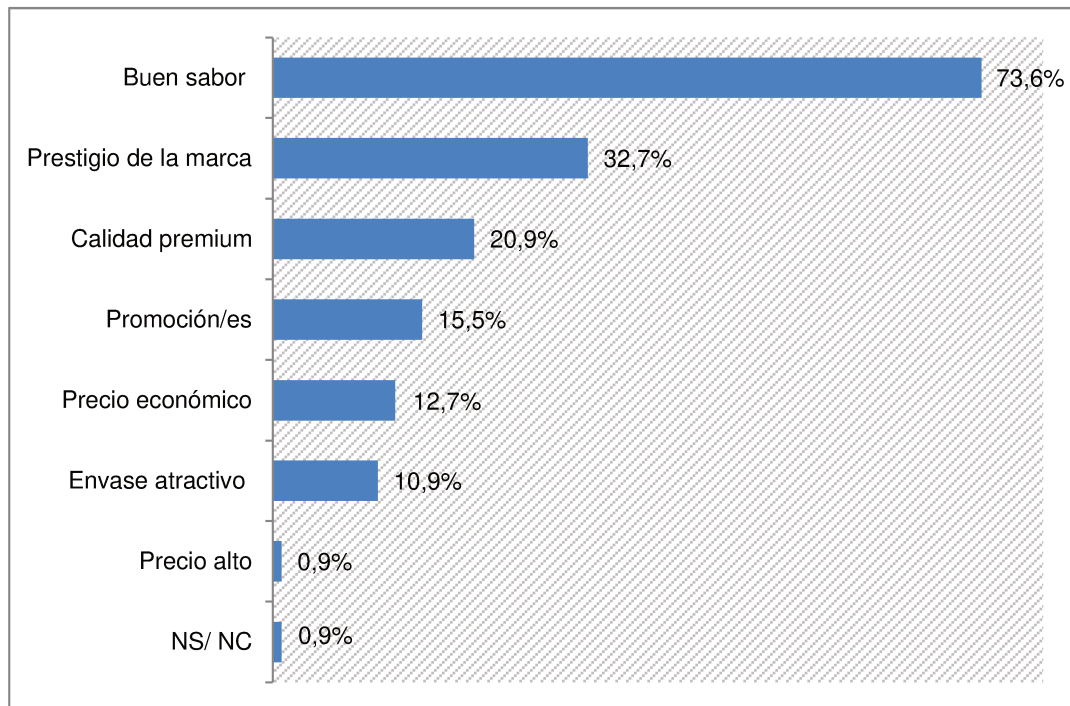


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

En línea con la pregunta anterior, se indagó sobre qué atributos elegían los consumidores al momento de comprar esta bebida. Como resultado, se atribuyó el buen sabor como la principal característica a la hora de comprar ginebra (73,6%), no obstante, el prestigio de marca (32,7%) y calidad *premium* (20,9%) le siguen como referencia para la compra. En cuanto al gasto medio que realizan los consumidores para adquirir esta bebida (botella de 750cc), los resultados muestran que el precio promedio que consumidores estarían dispuestos a pagar en los establecimientos ronda entre los \$1500 (9,75 USD)¹² y \$3000 (20 USD). Lo que, según análisis del capítulo anterior, correspondería por precio a una calidad *standard*.

¹² Se hace conversión al valor del dólar oficial a la fecha (13 de mayo 2022): \$ 153,84; Banco de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.bna.com.ar>

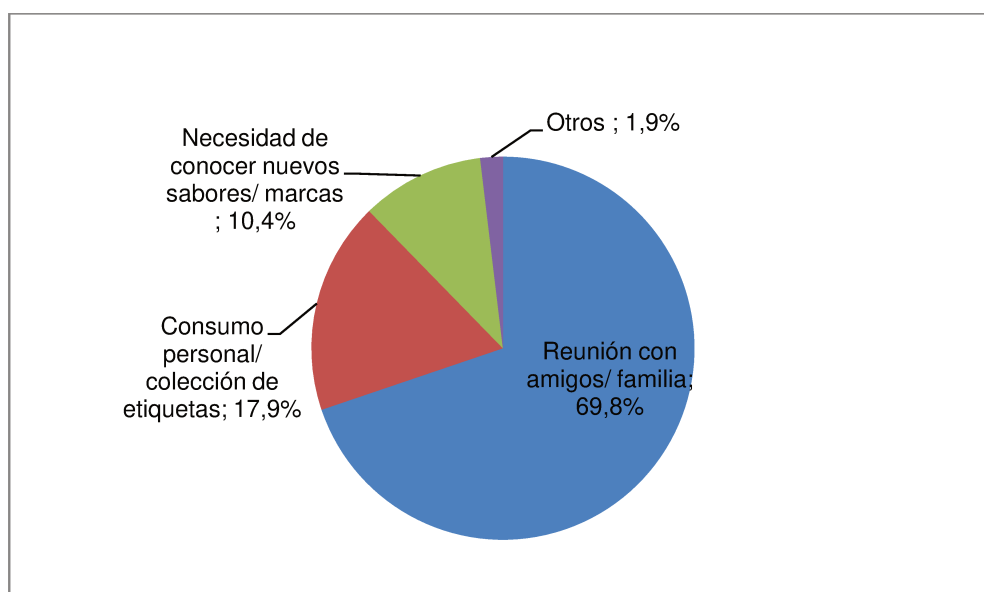
Gráfico V.6: Atributos de compra.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

En cuanto a la ocasión que amerita la compra de una ginebra la mayoría de los participantes (69,8%) respondieron que una reunión con amigos y/o familia es el momento propicio para el consumo. El resto de los encuestados contestó que realizan la compra con fines de coleccionar etiquetas y para consumo personal (17,9%) y para conocer nuevas marcas y sabores (10,4%). Solamente 2 personas respondieron (1,9%) otros motivos entre los que se menciona el hecho de efectuar la compra antes de quedarse sin stock.

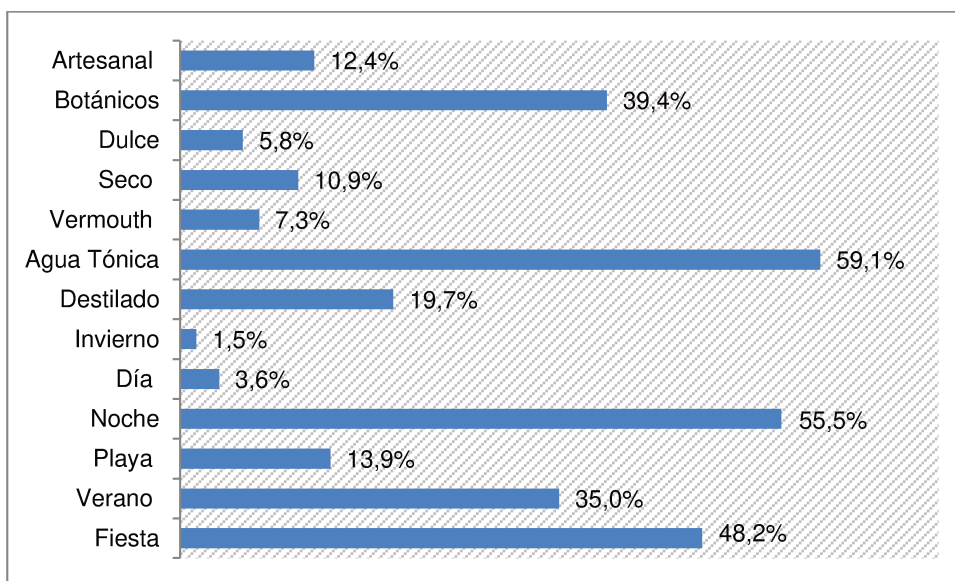
Gráfico V.7: Ocasiones de consumo.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

A todos los consumidores se les preguntó sobre qué palabras asociaban al momento de consumo de esta bebida. Se preguntó por un total de 13 palabras, las cuales son bastante recurrentes en los mensajes que muestran las cinco marcas vía redes sociales o promociones. Las palabras que están más asociadas al consumo de ginebra según los encuestados han sido agua tónica (59,1%), noche (55,5%) y fiesta (48,2%).

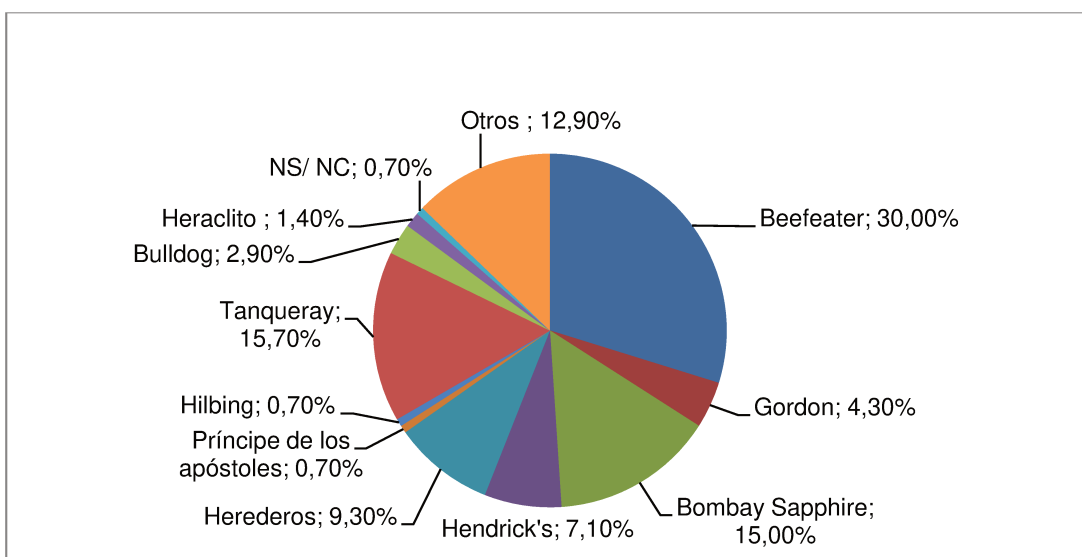
Gráfico V.8: Palabras que los consumidores de ginebra asocian con su consumo.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Con el objetivo de conocer qué marca de ginebra es la que cuenta con una posición más fuerte en la mente de los consumidores, se dio a los encuestados un top 10 de marcas para que dijese cuál de ellas consumiría con mayor preferencia. Beefeater fue la marca más seleccionada por un 30% de los encuestados, seguida de Tanqueray con un 15,7%, Bombay con un 15%, Heredero con un 9,3% y Hendrick's con un 7,1%. Un 12,9% de los encuestados eligieron otras opciones que no estaban en el listado.

Gráfico V.9: Marcas preferidas de ginebra.








Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Para conocer el comportamiento de los consumidores en relación con su marca preferida de consumo, se ha realizado un análisis bivariable en esta parte del estudio.

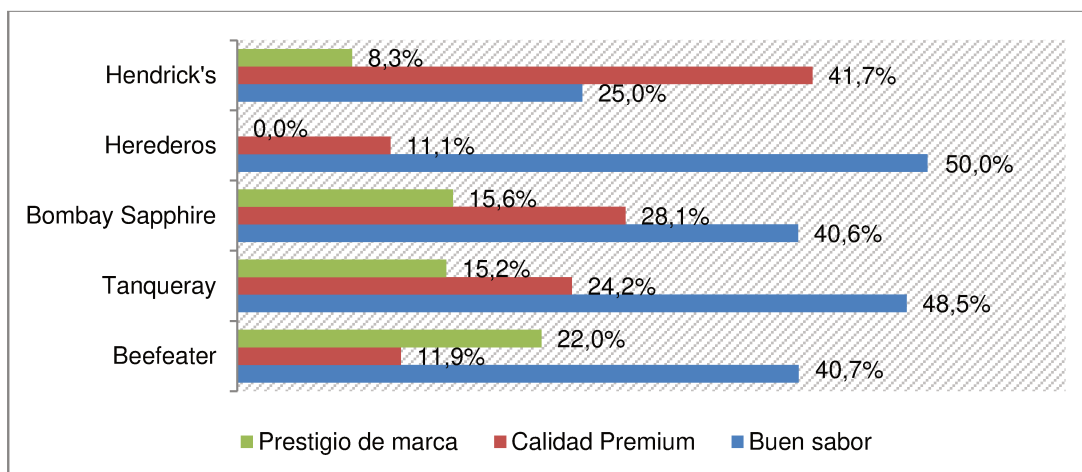
Para ello, se ha cruzado de la pregunta anterior (marca de preferencia) con la pregunta 4.d (para mayor referencia ver anexo A), la cual responde a los atributos que asignaría a la marca elegida como su preferida. Cabe destacar que del listado de siete atributos, a modo general, los elegidos por la mayoría de los participantes han sido: buen sabor (41% en promedio del total de marcas), calidad *premium* (23,4% en promedio del total de marcas) y prestigio de marca (12,2% en promedio del total de marcas).

Tabla V.1: Principales motivos de elección de principales marcas seleccionadas.

					
Buen sabor	40,7%	48,5%	40,6%	50,0%	25,0%
Calidad Premium	11,9%	24,2%	28,1%	11,1%	41,7%
Prestigio de marca	22,0%	15,2%	15,6%	0,0%	8,3%
Precio económico	8,5%	3,0%	6,3%	27,8%	0,0%
Disponibilidad en lugar de compra	13,6%	9,1%	3,1%	5,6%	0,0%
NS / NC	1,7%	0,0%	3,1%	0,0%	16,7%
Envase atractivo	1,7%	0,0%	3,1%	5,6%	8,3%
Precio alto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Gráfico V.10: Principales motivos de elección de principales marcas seleccionadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Los resultados demuestran que el motivo principal por lo que los consumidores de Beefeater deciden elegirla es por su buen sabor (40,7%), sin embargo, un 22% de los encuestados la elige por prestigio de la marca y un 11,9% por la calidad. La diferencia con Tanqueray y Bombay Sapphire es que, si bien en primer instancia la eligen por el buen sabor, la segunda opción de decisión de compra radica en la calidad de ambos productos (24,2% Tanqueray y 28,1% Bombay) y como última opción, un 15% de la

población, elegiría ambas marcas por su prestigio de marca. Por otro lado, los que mantienen preferencia por Heredero eligen también la ginebra por su buen sabor (50%) como por su calidad (11,1%); aunque, lo que vale resaltar en esta marca es que gran cantidad de consumidores (27,8%) la escogen por su precio económico. En cuanto a Hendrick's, parece que el motivo que prima es su calidad *premium* (47,1%) por sobre su buen sabor (25%) y el prestigio de marca (8,3%).

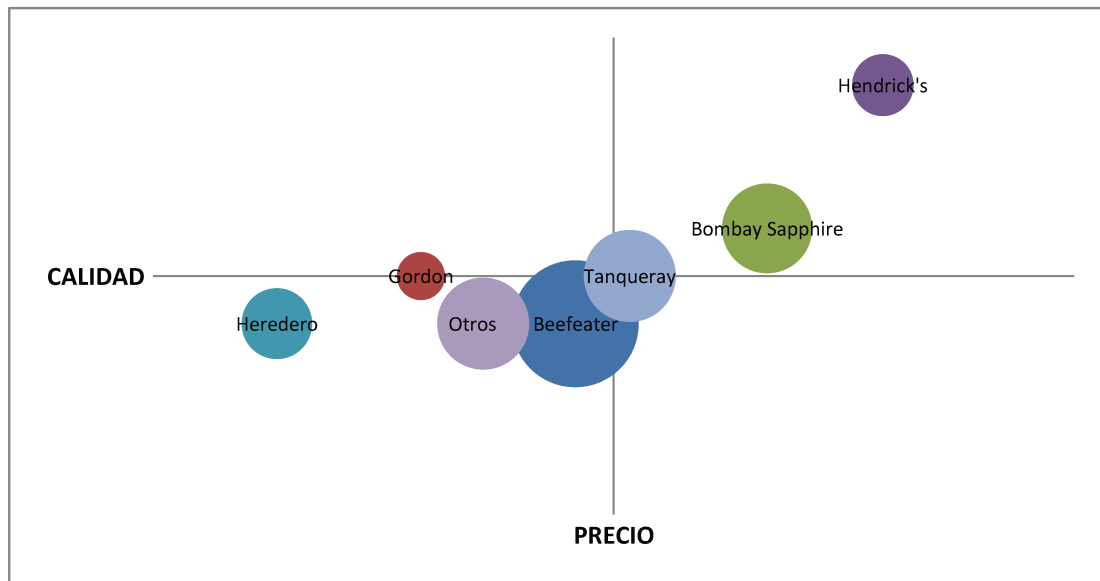
V 3. IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA IDEAL

Para indagar mejor sobre la percepción de los consumidores de cada marca y, así conocer las características de marca de ginebra ideal, se ha realizado un análisis de posicionamiento de las marcas. Para ello, antes de estudiar e interpretar los resultados a través del mapa de posicionamiento, es necesario indicar los siguientes aspectos:

- Para facilitar la interpretación de los resultados visualmente, se ha etiquetado cada eje con un atributo. Con el fin de realizar esta clasificación, se tomaron los dos atributos que más peso tuvieron por los encuestados, entre los que figuran la calidad *premium* y el precio económico. De esta manera, en el eje horizontal del mapa de posicionamiento se etiquetó la calidad dada la cantidad de respuestas sobre esta característica y en el eje vertical el precio.
- Si bien el atributo que mayor respuesta ha tenido es el buen sabor para el análisis no se lo consideró ya que la mayoría de los encuestados respondieron de manera unilateral que las marcas seleccionadas poseían esta característica. Así mismo, no se consideró el atributo prestigio de marca ya que hubo una similitud en respuestas respecto a la calidad, por lo cual, se consideran como atributos complementarios y se señala entonces que, una marca de calidad *premium* es también una marca de buena referencia y/o reputación.
- El precio aumenta a medida que se desplaza hacia la parte superior del mapa, considerando con precio alto a las marcas que se posicionan por encima del eje de coordenadas.
- Para el eje horizontal la calidad aumenta a medida que se desplaza a la derecha, considerando como calidad *premium* a las marcas que se encuentren en el extremo derecho del eje de coordenadas.

Dicho todo lo anterior, el mapa de posicionamiento resultante ha sido el siguiente:

Gráfico V.11: Mapa de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta "Estudio del consumo del gin".

Así es que, teniendo en cuenta todas las anteriores consideraciones, la percepción que tienen los encuestados por cada marca analizada quedaría descrita de la siguiente forma:

- Beefeater y Tanqueray: Según la representación visual en el mapa de posicionamiento ambas marcas comparten atributos en la mente de los consumidores. Se podría decir que contienen una mejor relación de precio/calidad frente a las otras marcas. Por su parte, Beefeater tiene la mayor participación en el mercado y, por consiguiente, podría decirse que es la marca ejemplar para canalizar todos los esfuerzos de observación en pos de la creación de la estrategia para la marca a desarrollar.
- Bombay: Los consumidores la relacionan como una marca que tiene buena calidad. Aun vendiendo sus productos a precios por encima de lo admisible, la cuota de mercado es alta y pareciera que es una de las marcas con mejor reputación en el mercado.
- Hendrick's: Parece ser que los consumidores la asocian como la ginebra más *premium* y de precio más alto en comparación con las demás marcas elegidas. Mencionar que, tanto el atributo de envase atractivo como el de prestigio son muy representativos a la hora de su elección.
- Gordon: Los consumidores la asocian con una calidad aceptable y precio bajo.

- Heredero: Se relaciona con los atributos de precio económico y de promociones/descuentos. Parece que los consumidores la relacionan con la marca con el precio más accesible (símil caso Gordon).

En resumidas palabras y teniendo todo el análisis desarrollado, la marca ideal sería aquella que permita a los consumidores asociar la ginebra con una óptima relación precio/calidad, tal como lo hizo Beefeater. Se podría decir que si se logra posicionar en el segmento *standard* y se ofrece al cliente un precio económico acorde a la categoría la respuesta en términos de ventas será buena. Para hacer esto posible se debería comunicar como una marca allegada a sus consumidores, resaltando su calidad y sabor por encima de todo. No obstante, esta estrategia también tiene que venir reforzada en términos de distribución. Hacer esfuerzos en los canales donde más se consumiría y obtener más presencia de la marca, podría facilitar que los consumidores conozcan mejor sus atributos y, por consiguiente, eligieran en mayor medida la marca.

CAPITULO VI

Propuesta de modelo de negocio

CAPITULO VI: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta de valor que fundamentará la elaboración y comercialización de la bebida. Para su desarrollo se propone generar el modelo de negocios.

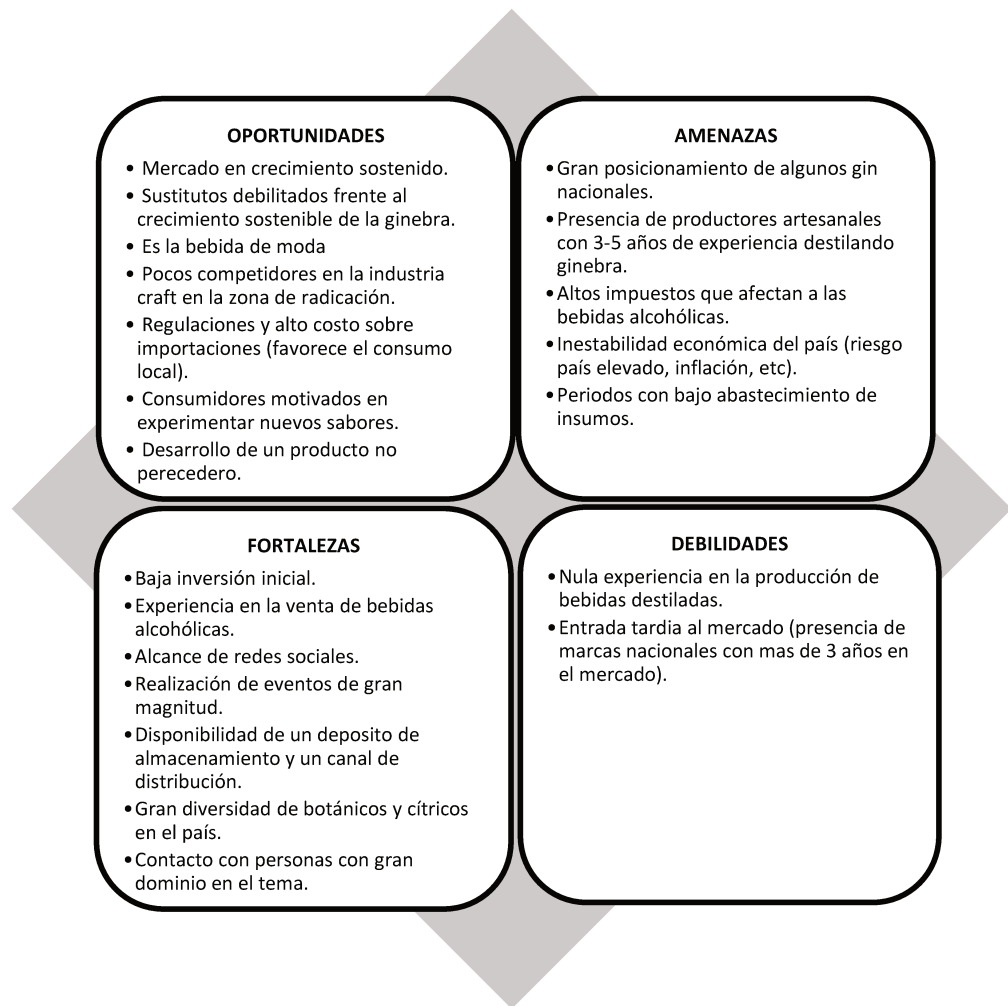
VI 1. GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2018, pag.14).

El modelo de negocios que se propone es la distribución y comercialización nacional de una marca de ginebra. Se desarrollará, entonces, una propuesta de valor que logre que el producto tenga una buena inserción en el mercado. Para poder establecer esta propuesta, se comenzará con la representación de un análisis DAFO que permite resumir todos los aspectos internos y externos del proyecto. Posteriormente, se seguirá con el lienzo de modelo de negocios (CANVAS), ofreciendo las propuestas de actuación necesarias para que la ginebra a comercializar logre el rendimiento y la ventaja competitiva deseada.

El análisis DAFO es un análisis basado en medir el entorno interno y externo de una determinada marca buscando las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Jeges, 2013). El análisis DAFO que representaría el caso de estudio sería el siguiente:

Ilustración VI.1: DAFO para el modelo de negocios.



Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas están ligadas a las características que presentan los socios, las cuales fueron descritas en el capítulo I de este trabajo. En resumidas palabras, pareciera que la experiencia y el capital de sus socios facilitarían la inserción del producto en el mercado, permitiendo la distribución y alcance del producto de manera más rápida. En cuanto a las debilidades se menciona la nula experiencia en la producción de bebidas, lo que sería una desventaja si consideramos que otros productores nacionales están destilando con su producto hace más de 3 años.

Las oportunidades, en general, están asociadas con el crecimiento sostenido de esta bebida y las regularizaciones políticas-económicas que encarecen la importación de bienes, fortaleciendo, de esta manera, el consumo de bebidas nacionales. A su vez, se menciona la importancia del tipo de producto que se elaboraría ya que al ser no perecedero podría almacenarse años sin riesgos de obsolescencia. Por otro lado, en las amenazas se menciona principalmente la inestabilidad económica del país (prima de

riesgo país elevada, inflación y devaluación económica) y gastos impositivos que podrían dificultar el lanzamiento de cualquier emprendimiento. Y, por otro lado, la existencia de otras marcas nacionales que llevan años en el mercado. Para conocer más de las características externas se sugiere leer el anexo B: análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

VI 1.a Los nueve módulos

Con el fin de lograr el éxito del proyecto en los puntos siguientes se establecerán propuestas de acción que permitan corregir (debilidades), afrontar (amenazas), mantener (fortalezas), explorar (oportunidades). Para ello, se describirá el proyecto, analizando y decidiendo su mejor forma de aplicación a través de la herramienta CANVAS. El lienzo de modelo de negocios (CANVAS) consta de 9 módulos, los cuales se irán mencionando a continuación.

VI 1.a.i Segmentos de mercado

Los clientes serán el centro del modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo sin ellos (confieren la rentabilidad del negocio). Para el proyecto en cuestión se seleccionará un mercado segmentado, distinguiendo dos tipos de clientes con problemas diferentes, pero ofreciendo el mismo producto adaptado a las necesidades específicas de cada segmento. Se distinguirá, por un lado, al consumidor mayor de 18 años que consume ginebra de manera placentera y, por otro lado, a los dueños de bares y restaurantes que deseen ofrecer ginebra embarrilada a sus clientes. Ambos segmentos, tienen en efecto una necesidad en común (consumir ginebra) pero los requerimientos y/o problemáticas que se presentan son diferentes ya que, por un lado, está el consumidor final que por deseo requiere disponer de una botella de ginebra para el consumo en su hogar en los momentos que considere oportuno y, por otro lado, está el dueño de un bar o restaurante que requiere del producto en un mayor volumen y en una presentación accesible que permita minimizar sus tiempos de preparación y ofrecer una variedad más de bebida en su portfolio de productos.

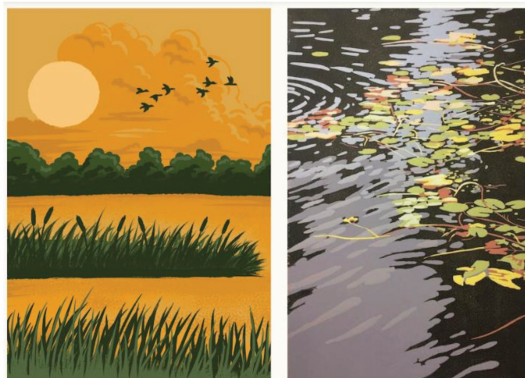
VI 1.a.ii Propuesta de valor

Habiendo en el mercado una gran variedad de etiquetas nacionales e importadas, la propuesta de valor será el factor diferencial que hará que un cliente se decante por una u otra marca. Desarrollar una propuesta de valor implica solucionar un problema o satisfacer alguna necesidad del cliente. Para el desarrollo del producto se trabajará con

valores del tipo cualitativo, haciendo foco en la novedad, el diseño, la experiencia del cliente, la comodidad y utilidad. A continuación, describiremos las propuestas para dar valor a cada uno de estos puntos:

- **Diseño:** Un producto se puede destacar por la calidad de su diseño, es por ello, que se trabajará mucho sobre el *branding* de la marca y el *packaging* del producto con el fin de ofrecer al cliente una idea disruptiva. Entre las ideas que se proponen está la de una etiqueta original que permita ver a trasluz de la botella el dibujo del paisaje autóctono de la región (ilustración VI.2 y VI.3), acompañando a ello la etiqueta con la descripción del producto (ilustración VI.4) y un conjunto de elementos que estilizan el envase y dan al cliente curiosidad y deseo de adquirirlo. Entre algunos de estos elementos a destacar, se presenta la tarjeta que cuelga del cuello de la botella (ilustración VI.5) que tendría la imagen/descripción de una especie autóctona de la región. La idea es vender al consumidor una experiencia de deseo y curiosidad con la naturaleza que rodea el ambiente donde se desarrolla la marca.

Ilustración VI.2: Alternativas de paisajes para decoración de la botella.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración VI.3: Ejemplo botella con paisaje de fondo.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración VI.4: Etiqueta con descripción del producto.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración VI.5: Ejemplo de etiqueta en el cuello de botella.



Fuente: Pinterest.

- Novedad: hasta ahora muy pocas ginebras nacionales han experimentado vender *merchandising* de la marca y de las marcas internacionales estas opciones no

llegan al país. Por lo cual, se hará foco en estos elementos que satisfacen algunas de las necesidades de los consumidores, como por ejemplo: copon y vasos distintivos de la marca, elementos para coctelería (esterilla, *jigger*, *spoon*, coctelera, etc), box de gin tonic con botánicos regionales, bolsas ecológicas, remeras y gorras con frases de la marca, estuche de té para embeber en el gin tonic, entre otros.

- Comodidad y utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también es una fuente de valor. Es por eso, que para el canal *on premise* se ofrecerá una propuesta de embotellado de 30 lts con la finalidad de que pueda servirse el gin tonic de una forma más rápida y fácil, eliminando así también, el riesgo de que sea mal servido y cause una mala impresión en el consumidor.

En cuanto a valores de tipo cuantitativos solamente se hará hincapié en la calidad del producto apuntando al segmento *standard* (según resultados del trabajo de campo: capítulo V). Para garantizar esto, se trabajará con materias primas de primera calidad, además, se testeará y registrará todas las etapas del producto en el proceso productivo y su posterior distribución logística hasta llegar al cliente.

VI 1.a.iii Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta permitirán la comercialización del producto en todo el territorio nacional. Son puntos de contacto de la empresa con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Se establecerán tres tipos de canales, dos de los cuales serán directos y uno de ellos indirecto.

Con referencia al canal indirecto se hace mención al canal *off premise* (*Off Trade*¹³), en el cual, el producto se vende para ser consumido fuera del punto de venta. A este canal lo integrarían principalmente vinotecas de categoría y distribuidores que venderían luego al por mayor a otras tiendas más pequeñas, o bien, si corresponde (en caso de venta al por menor) al consumidor final. Este canal es el que maneja el mayor volumen del negocio y con ello los mejores márgenes de beneficios.

¹³ El canal *Off Trade* hace referencia a aquellos puntos de venta en donde el producto se vende para ser consumido fuera del establecimiento; como por ejemplo: hipermercados, supermercados, tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, etc.

En cuanto a los dos canales de distribución directos se encuentra, por un lado, el canal *on premise* (*On Trade*¹⁴), el cual, lo integran bares y restaurantes de la región y, por lo tanto, lo conforman todos los puntos donde el producto se compra y consume en el mismo lugar de venta. Y, por otro lado, el canal online de venta directa a consumidores finales a través de la página web de la marca gestionada por la propia empresa. Decimos que ambos canales son directos ya que el contacto con el consumidor final es más cercano, permitiendo seguir y evaluar la experiencia de cliente. Ambos canales no generarán los mejores retornos económicos, pero permitirán descubrir los puntos débiles a mejorar y/o fortalecer del producto ofrecido.

VI 1.a.iv Relaciones con los clientes

En este apartado se describirá el tipo de relación que se establecerá con cada segmento de mercado. El tipo de relación que exige el modelo de negocios repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Es un punto muy importante en la definición del modelo de negocio ya que de ello dependerá el crecimiento de la empresa; como dice Philip Kotler: “la mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”. Es por ello, que las relaciones con los clientes que se presentan a continuación se centraran en general en la captación y fidelización de clientes.

Para los dueños de bares y restaurantes de la región se establecerá una asistencia personal exclusiva, con el fin de hacerles un seguimiento y evaluar su desempeño para y con el producto. Se los considera como clientes estratégicos ya que permitirán el primer contacto del producto con consumidores que aún no lo conocen y tengan curiosidad de probarlo.

En cuanto a clientes mayoristas, distribuidores y grandes vinotecas, se establecerá una comunicación personalizada atendiendo sus dudas y captando sus necesidades. Para esto último, será necesario un contrato de fidelización con el cliente que permita guardar sus datos en algún sistema y consultar el historial de los asociados para ofrecer beneficios especiales como: premios, listas de precios exclusivas, bonificaciones por alcance de objetivos, etc; o penalizar distintos accionares ya sea por una falta de pago o una “equivocación” indebida que llevó al producto a venderse en malos términos.

¹⁴ El canal *On Trade* es aquel que permite que el producto sea comprado y consumido en el mismo punto de venta; como lo hace en restaurantes, bares y/o cafés.

Por último, será necesario establecer relaciones con el consumidor final, aquel cliente que finalmente logrará el crecimiento del producto y las ventas alcancen los objetivos deseados. Para ellos, se tiene pensado la participación en eventos sociales ya sea exclusivos de la marca o no, es decir, mediante la colaboración como sponsor. Dentro de estas ideas, está la creación propia de la feria nacional del gin, la cual tendría lugar en octubre (el mes del gin), exhibiendo gran parte de las etiquetas nacionales que se encuentran en el mercado.

VI 1.a.v Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos son las arterias para que todo modelo de negocios se desarrolle. Para el proyecto en cuestión se establecerán diferentes fuentes de ingreso. Cada fuente de ingreso tendrá un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. En este proyecto será importante en primera medida contar con el capital inicial de los socios. Tal como se mencionó en apartados anteriores, el proyecto se lleva a cabo en conjunto con un socio clave quien aportará su marcada experiencia en el rubro y su capital para encabezar la realización del mismo. Así mismo, una vez iniciado, lo que permitirá que la unidad de negocio se sostenga y crezca en el tiempo es la venta del producto en cuestión. Se pretende como mínimo tener una rentabilidad de un 30% sobre el costo del producto proyectando un crecimiento gradual en el tiempo cuya meta trimestral será de un 10%.

En paralelo y con el fin de acompañar el crecimiento del producto se desarrollarán eventos sociales exclusivos y/o auspiciados por la marca. Como puntapié de esta medida se pretende desarrollar la “feria nacional del gin”, en donde se darán a conocer otras marcas de referencia, y se ofrecerá un espacio de recreación con gastronomía regional para que los espectadores puedan disfrutar y conocer más de la ginebra.

Por último, una vez que el producto esté inserto en el mercado se buscarán nuevos ingresos a través de la venta de *merchandising*. Para lograr que el cliente esté dispuesto a pagar por estos bienes es necesario hacer un gran trabajo de marketing apuntando a un segmento específico que desee tener artículos específicos con el logo de la marca como: copones, elementos de coctelería, estuche con botánicos, gorras personalizadas, etc.

VI 1.a.vi Recursos claves

En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. El proyecto necesitará de recursos físicos, económicos y humanos, un abanico muy diverso entre sí, pero persiguiendo la finalidad de crear y ofrecer una propuesta de valor para llegar a los clientes y percibir ingresos.

En referencia a los recursos físicos se necesitara seleccionar una destilería encargada de la producción de ginebra, un depósito para el almacenamiento de la mercadería (producto final e insumos necesarios en el proceso productivo) y una red de vehículos encargados de la distribución del producto (operador logístico). Tanto la destilería como la red de vehículos serán recursos tercerizados, mientras que, el depósito será propio y estará equipado con dársenas de carga y descarga, infraestructura en TI y demás elementos que lo convertirían en el centro de distribución del producto. Además, este CD, ubicado estratégicamente en la ciudad de Santa Fe, contará con un área comercial que permitirá la venta directa con clientes.

En cuanto a los recursos humanos será necesario estrechar vínculos con los proveedores para asegurar el abastecimiento de materiales y garantizar los niveles de calidad adecuados. Para concretar nuevos lanzamientos con un alto nivel de fiabilidad es necesario incluir a los proveedores desde el inicio del proyecto, su colaboración expresada en materias primas apoya en la continuidad de producción. De igual manera, para lograr la permanencia del producto en el mercado se requiere de personal capacitado que asegure el cumplimiento de los estándares de calidad y trabaje en conjunto para lograr que el producto llegue en tiempo y forma a los clientes.

Por otro lado, existirán un conjunto de recursos económicos necesarios para concretar las acciones claves que llevarán la puesta en marcha del proyecto como, así también, su permanencia en el tiempo. Los fondos iniciales serán propios y proveerán de ahorros de los socios. Se armara una sociedad donde cada socio tendrá su porcentaje de participación en función a los aportes realizados. Al tiempo, los ingresos percibidos por las ventas del producto se invertirán en los mercados de capitales para refinanciar el proyecto y apoyar su crecimiento sostenible.

Por último, el recurso más importante para un bien de consumo es el nombre de la marca del producto. La misma hace referencia a un recurso intelectual que es propiedad de los socios y que con un buen desarrollo de marketing conseguiría un valor incalculable.

VI 1.a.vii Actividades clave

Se describirán a continuación las acciones más importantes que se deben realizar para que el modelo de negocios tenga éxito. Al igual que los recursos claves, las actividades claves permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Hay que tener en cuenta que las actividades clave de una empresa aportarán mayor valor a la marca y a los clientes. Si se dominan las actividades clave a la perfección, se estará mejor capacitado para tomar decisiones acertadas. Para identificarlas se dividirá al modelo en tres sectores. El primero de los sectores hace mención al proceso que comprende la compra de materiales hasta la producción final del producto; el segundo sector que se mencionara, es el de logística, que involucra la distribución del producto al centro de distribución y/o los puntos de venta cercanos; y el tercer sector que se hará referencia, es aquel donde participan todas las actividades de marketing, promoción y venta del producto.

En referencia al sector compras-producción las actividades claves serán:

- ✓ Control exhaustivo de la calidad del producto en todas las etapas del proceso (desde el abastecimiento de materiales hasta la entrega del producto al cliente).
- ✓ Selección de proveedores estratégicos.
- ✓ Selección de la empresa encargada de la producción del producto (destilería).

En referencia al sector logístico las actividades claves serán:

- ✓ Distribución de insumos necesarios para la producción.
- ✓ Distribución del producto al centro de acopio y/o a los puntos de venta.
- ✓ Planificación, control y gestión de inventarios.

En referencia al sector marketing-ventas del producto las actividades claves serán:

- ✓ Desarrollo del *branding* de marca.
- ✓ Diseño del producto y del embalaje.
- ✓ Promoción del producto (creación de un perfil de Instagram).
- ✓ Desarrollo de un espacio en la web para la venta y promoción del producto.

- ✓ Confección y capacitación del equipo de ventas.

VI 1.a.viii Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de socios y proveedores que contribuyen a que el modelo de negocio funcione. Las asociaciones clave permitirán que se puedan desempeñar las actividades clave para entregar la propuesta de valor al segmento de clientes. Para ello, es importante mantener el foco en la propuesta de valor y externalizar todo aquello que no sea clave en tu modelo. A la hora de distinguir las asociaciones claves es trascendente diferenciar entre las relaciones normales que puede tener cualquier empresa con un proveedor, de aquellas en las cuales se establecen alianzas. En la primera, la compañía mantiene su independencia pudiendo formalizar contratos con terceras empresas, mientras que en las alianzas se formalizan contratos más rígidos con relaciones mucho más duraderas.

Principalmente, se distingue como alianza estratégica, la relación con la empresa¹⁵ encargada de la producción del producto; que por cuestiones legales, no se puede mencionar el nombre de la misma. La compañía posee una extensa experiencia en la destilación de bebidas, cuenta con profesionales expertos y tiene una capacidad apropiada para iniciar la producción de la ginebra. Asociarse, por lo tanto, con esta empresa permite reducir tiempos como así también riesgos e incertidumbre ya que requiere una inversión inicial muy baja al no tener que disponer de una destilería propia.

En segundo lugar, pero no menos importante, se encuentran las alianzas con proveedores de insumos y materias primas ya que su permanencia en el tiempo conseguirá alcanzar los estándares de calidad necesarios, como así también, la reducción de costos como efecto de la optimización y las economías de escala. Entre los más destacados se encuentra: la alianza con el proveedor de botánicos, en especial para la provisión de enebro, siendo el elemento principal y de mayor cantidad en partes por millón; la alianza con el proveedor de alcohol neutro de grano, permitiendo partir siempre de la misma base de alcohol de grado alimentario; y por último, la alianza con el proveedor de botellas ya es un insumo que requiere de mayores tiempos de espera por

¹⁵ En el anexo C se desarrolla una entrevista realizada a los dueños de la destilería salvando varias consultas necesarias para establecer la propuesta.

su fabricación y distancia¹⁶, lo que permitirá conocer el *lead time* del producto en cuestión y asegurar el compromiso del proveedor para que no se dilaten más los tiempos.

VI 1.a.ix Estructura de costos

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocios determinado. Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con el cliente o la generación de ingresos tienen un costo. Cuando se hace un análisis completo de su modelo de negocio, es imperativo analizar todos los costos que incurren en su puesta en marcha. La estructura de costos del proyecto se divide en 4 categorías:

- **Adquisición de materia prima/ insumos:**
Los costos de adquisición de materia prima/ insumos se refieren al dinero que se destina a la compra de materiales esenciales para la elaboración del producto. Se incluye aquí la compra de botánicos, alcohol de grado alimenticio, material de empaque (botellas, etiquetas, corcho, cajas, etc).
- **Ventas y *marketing*:**
Se invierte en publicidad y marketing para ampliar base de clientes a la que se dirige. El primer costo que se le atribuye a esta categoría es el del branding de la marca, el cual, se haría en una primera etapa del proyecto e incluye el diseño del logo tipográfico e isologotipo, confección del manual de la marca y el diseño de la etiqueta del producto. En una segunda instancia, se incurre en gastos de creación, administración y mantenimiento de la página web, como así también, en el diseño y administración del perfil de instagram.
Por otra parte, estos costes también incluyen la fuerza de ventas que se mantiene con la finalidad de incrementar los ingresos periódicamente y, asistir y gestionar las quejas o los problemas de los clientes.
- **Logística:**
Los costos de logística son la suma de todos aquellos costos que se producen en la cadena de valor. Están relacionados con la eficiencia y eficacia del proceso logístico: a mayor eficiencia y eficacia, se produce un menor coste. Por lo cual, será significativo trabajar arduamente sobre los mismos para minimizarlos. Entre

¹⁶ La fábrica se encuentra en Santiago de Chile, Chile.

ellos, se incluye los costos de transporte de larga distancia (traslado materia prima/ insumos desde centro de acopio hasta la destilería y/o traslado del producto final desde la destilería al centro de acopio) y, los costos fijos y variables del depósito de almacenamiento. Que si bien, es parte del capital de los socios, representa un costo oportunidad al no disponer del lugar para otro fin, incurriendo además en costos de mantenimiento, servicios de suministros e impuestos.

- Producción:

Los costos de producción son de los más representativos en la estructura del modelo de negocios alcanzando el 40% del costo total del producto. Esto es a raíz de que el proyecto contempla tercerizar de la producción a una destilería de marcada experiencia y capacidad productiva ubicada en el interior de Buenos Aires, dejando, por consiguiente, un menor margen de ganancia por unidad producida pero disminuyendo los costos de inversión inicial (apertura de una destilería propia) y los riesgos asociados al lanzamiento de un nuevo producto (si el producto no prospera es más fácil retirarse al no tener inversión inicial). Por último, en esta categoría de costos participan también aquellos relacionados a la investigación y desarrollo con el fin de mejorar los procesos y productos existentes y crear constantemente soluciones nuevas e innovadoras.

CAPITULO VII

Evaluación económica

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica de llevarse a cabo el modelo de negocios presentado en el apartado anterior. El objetivo primario es decidir y aclarar el grado de factibilidad del proyecto, es decir, verificar si las inversiones a realizar se justifican en relación a los beneficios que se derivarán de la implementación.

La evaluación económica se realiza en varias etapas. Inicialmente se ejecuta un estudio económico donde se listan las inversiones y beneficios asociados a la implementación del proyecto. Luego, a partir de datos y estudios previos realizados, se organizan todos los elementos sistemáticamente en un cuadro denominado “Flujo de Caja”. Por último, se evalúa económicamente el proyecto y se concluye sobre la factibilidad inherente al mismo.

Es importante remarcar la importancia del presente capítulo ya que en el mismo se evalúa la factibilidad de todo el trabajo realizado hasta el momento. Es decir, los resultados aquí obtenidos aportarán información relevante para decidir si el proyecto es finalmente implementado o si el mismo se deja de lado.

VII 1. ESTUDIO ECONÓMICO

En esta primera etapa se determina la magnitud de las inversiones, costos y beneficios que se asocian al proyecto. A lo largo de todo el estudio se ha utilizado el dólar como moneda oficial debido a la gran volatilidad de la moneda local (peso argentino). En caso de querer realizarse la convertibilidad se debe tener en cuenta el tipo de cambio oficial que publica el banco nación¹⁷ a la fecha que se requiera.

VII 1.a Inversiones iniciales ligadas al proyecto

Para el funcionamiento del modelo de negocios se requiere de una serie de inversiones que se listan a continuación. Es relevante aclarar que el proyecto no requiere de grandes desembolsos iniciales ya que se recurre a la tercerización la producción, desprendiéndose así de costos de adecuación de una destilería y de compra de un alambique.

¹⁷ Banco de la Nación Argentina. Recuperado de : <https://www.bna.com.ar/Empresas>

VII 1.a.i Permisos y habilitaciones

El producto que nos entrega la destilería Poldis¹⁸ cuenta con RNE y RNPA para su libre comercialización en todo el territorio nacional. Por lo tanto, la destilería asume la gestión y administración de las habilitaciones, lo que implica un desembolso inicial de 211 USD. El tiempo estimado de esta gestión es de 30 días hábiles.

VII 1.a.ii Creación y/o adaptación de la receta

Es un proceso que se desarrolla en un tiempo de 25 a 35 días hábiles, en el cual, se trabaja con el equipo de Poldis Distillery para replicar y/o crear la receta de ginebra en el alambique de 300 lts de la destilería. Se asumen aquí los costos de producción (incluyendo materiales) para las pruebas a baja escala. En esta etapa, también, se hace foco en hacer el proceso más eficiente y lograr reducir los costos de producción. Este proceso implica un desembolso inicial por única vez de 1.100 USD.

VII 1.a.iii Diseño de la etiqueta y logo (*branding*)

Esta etapa supone el diseño del logo, logo tipográfico e isologotipo, la definición de la paleta de color y familia tipográfica, el armado del manual de marca, el diseño de la etiqueta original y, por último, la confección de los medios de comunicación de la empresa (redes sociales: instagram y pagina web). Todas estas actividades requieren de un desembolso inicial de 900 USD.

VII 1.a.iv Costos administrativos de constitución de una sociedad

Se incurre en costos para la conformación de una sociedad de hecho entre los socios del proyecto, los mismos solventarán los costos de la escritura, honorarios del gestor o escribano y, registración y alta de la AFIP. Toda esta gestión requiere de un desembolso inicial de 150 USD.

VII 1.b Costos operativos asociados al proyecto

Los costos de operación que derivan de la implementación del proyecto son variables ya que están asociados a la producción de la ginebra en cuestión. A continuación se irán mencionando cada uno de ellos.

¹⁸ A lo largo de este capítulo se llamara Poldis a la destilería encargada de la producción del producto; siendo este, un nombre ficticio con los fines de no revelar la verdadera identidad de la destilería contratada.

VII 1.b.i Alcohol

El alcohol será necesario en la primera fase del proceso de producción. Hay numerosos productos agrícolas que se pueden utilizar en el alcohol base. En este caso se utilizará alcohol base neutro de trigo de grado alimentario. Específicamente, se empleará la marca Porta y se comprará a granel en contenedores (bin) de 1.000 lts a un precio de 1,70 USD / Lts.

VII 1.b.ii Botánicos

Los botánicos en su justa proporción y siguiendo la receta convenida serán necesarios para conferir a la ginebra el sabor y perfil deseado. Para la producción de una botella de litro de ginebra es necesario utilizar 22/25 grs de botánicos por litro de solución. Específicamente, en este caso, por tratarse de una ginebra el botánico que más abunda es el enebro; aquí se eligió el enebro de Singapur costando 50 USD / Kg. Además, la receta contará con los siguientes ingredientes botánicos:

- ✓ Coriandro: 3,57 USD / Kg.
- ✓ Romero: 15 USD / Kg.
- ✓ Cardamomo: 150,82 USD / Kg.
- ✓ Clavo de olor: 37,54 USD / Kg.
- ✓ Canela: 25,42 USD / Kg.
- ✓ Regaliz: 47 USD / Kg.
- ✓ Raíz de Angélica: 47,14 USD / Kg.

Por otro lado, para completar la receta se tendrán en cuenta ingredientes cítricos provenientes de la región, puntualmente, se emplearán naranja (1,58 USD / Kg) y limón (2,11 USD / Kg) en una proporción promedio de 0,0026 grs cada una.

VII 1.b.iii Material de empaque

En esta sección involucra el costo de la botella, tapón (o también llamado corcho), etiqueta y caja.

El costo de un pallet de 2.700 botellas barrica de 750cc (ilustración VII.1) es de 2.829 USD. Este costo involucra el costo de envío ya que la fábrica se encuentra en Mendoza y la destilería en Buenos Aires y, por otro lado, el seguro de traslado que representa el 1% del valor de la botella.

Ilustración VII.1: Botella Licor Barrica 750cc.



Fuente: Cristalería Toro.

El tapón o también llamado corcho (ilustración VIII.2) se compra en cajas de 1.500 unidades y su costo es de 544 USD / caja. Si se ordenan dos lotes de compra de 1.500 und se aplica un descuento a la unidad y el precio resulta en 475 USD / caja.

Ilustración VII.2: Tapón para botella Barrica.



Fuente: Cristalería Toro.

Para la caja se pidió presupuesto a Cartocor y el precio cotizado para una unidad con capacidad de 6 botellas barricas es de 0,44 USD / und. El lote mínimo de compra es de 1.000 cajas.

Por último, para la etiqueta se pidió cotización a la imprenta Impresiones J.M Ramos Mejía y el costo por millar ronda en 43,55 USD / millar, es decir que el costo por etiqueta (comprende juego: cuello, frente y dorso) es de 0,043 USD. El lote mínimo de compra para garantizar este precio es de 5.000 etiquetas.

VII 1.b.iv Costos de producción

Los costos de producción están asociados a la destilación de la ginebra por parte de la empresa contratada. La cual se encargaría de la producción, embotellado, empaquetado y control de calidad del producto en cada fase del proceso. El costo presupuestado es de 2 USD por botella de 750cc. El equipo de destilación de Poldis se pondría a disposición para la producción de ginebra; el mismo cuenta con una capacidad de 300 lts, lo que representa un total 320 botellas de rendimiento efectivo (20% del producto se pierde en el proceso de producción)¹⁹.

VII 1.b.v Costos logísticos

A ciencia cierta no se dispone de información certera sobre los costos logísticos ya que dependen de la cantidad producida y son muy sensibles a variaciones de precios en el país. No obstante, por experiencia personal es válido afirmar que el costo logístico representa un 10% del costo del producto. Con esta afirmación, y teniendo en cuenta que el costo por unidad producida es de 5,04 $USD/_{und}$ (anexo D), el costo logístico es igual a 0,50 $USD/_{und}$.

VII 1.b.vi Costos de alquiler de deposito

En apartados anteriores se mencionó que se contaba con un depósito en la localidad de Santa Fe para el almacenamiento de producto terminado, materias primas e insumos. Si bien el depósito forma parte del capital de un socio, se tendrá en cuenta como un costo de alquiler ya que representa un costo que deberíamos incurrir para el normal desarrollo de esta actividad. El costo mensual para la ocupación de 200 m² es de 500 USD.

VII 1.b.vii Costos de recursos humanos

Se tienen en cuenta aquí los sueldos de los socios ya que si bien se perciben ganancias a lo largo del proyecto, gran parte de ellas se reinvierten con el fin de refinanciar el proyecto. El sueldo para cada socio será de 750 USD, asumiendo un costo de 1.500 USD mensuales.

¹⁹ Se considera que la merma de producción es un 20% del *batch*, obteniendo un volumen final de 240 lts. Esta merma incluye producto que se recorta en la primera etapa del producto (cabeza) y en la etapa final del proceso de destilación (cola); ambas partes tienen que ser descartadas porque arrastran agua y sustancias solubles en ella ligeramente amargas no deseadas para el producto.

VII 1.c Beneficios asociados al proyecto

Los beneficios ligados al proyecto son las ventas de la unidad producida, es decir la ginebra. Con el fin de calcular la venta en términos monetarios durante el periodo de evaluación (igual a un año) se determinó, por un lado, el precio de venta y, por otro lado, se realizó un plan maestro de producción (MPS – *Master Production Schedule*, en sus siglas en inglés). A continuación, se describirán los métodos y/o criterios que se tuvieron en cuenta para la determinación de ambos resultados.

VII 1.c.i Precio de venta

Para calcular el precio de venta se tuvo en cuenta que el margen de ganancia debía ser de al menos 30% y para determinarlo se calculó el costo unitario del producto teniendo en cuenta las deducciones impositivas (35% de impuestos por ganancias).

Teniendo en cuenta, que el costo unitario es de 5.548 USD/und (costo unitario de producción más costo logístico) el precio de venta mayorista se deduce de la siguiente expresión matemática.

$$Pv - Cu = \text{Utilidades antes Impuestos} \quad (\text{Ecuación VII.1})$$

Pv: Precio de venta unitario.

Cu: Costo unitario (5.548 USD/und)

$$\text{Impuestos} = \text{Utilidades antes Impuestos} \times 0.35 \quad (\text{Ecuación VII.2})$$

$$\text{Utilidades antes Impuestos} - \text{Impuestos} = 0.30 \times Pv \quad (\text{Ecuación VII.3})$$

Despejando Pv de ecuación VII.1 reemplazando con VII.2 en VII.3 se obtiene que:

$$Pv = \text{Utilidades antes impuesto} + 5.548 \text{ USD/und}$$

$$\begin{aligned} \text{Utilidades antes Impuestos} - \text{Utilidades antes Impuestos} \times 0.35 \\ = 0.30 (\text{Utilidades antes impuesto} + 5.548 \text{ USD/und}) \end{aligned}$$

$$0.65 \times \text{Utilidades antes Impuestos} = 0.30 \times \text{Utilidades antes impuesto} + 1.66 \text{ USD/und}$$

$$0.65 \times \text{Utilidades antes Impuestos} - 0.30 \times \text{Utilidades antes impuesto} = 1.66 \text{ USD/und}$$

$$0.35 \times \text{Utilidades antes impuesto} = 1.66 \text{ USD/und}$$

$$\text{Utilidades antes impuesto} = 1.66 \text{ USD/und} / 0.30$$

$$\text{Utilidades antes impuesto} = 5.55 \text{ USD/und}$$

Por lo que entonces el precio de venta unitario mayorista es igual a:

$$Pv = 5.55 \text{ USD/und} + 5.548 \text{ USD/und}$$

$$Pv = 11 \text{ USD/und}$$

Vale la aclaración que 11 USD/und será el precio para clientes mayoristas (distribuidores), de aquí, se calcula que el precio del consumidor final será un 15% y/o 20% de este valor, lo que resulta entre 12,65 USD/und y 13,2 USD/und. No obstante, a los fines prácticos de este análisis se tendrá en cuenta que el valor de venta unitario será el otorgado a consumidores mayoristas.

Por último, teniendo en cuenta el valor de venta se lo comparó con precios mayoristas de otras marcas referencia (tabla VII.1) y se determinó que está en línea con mercado o, por lo menos, con las marcas de mayor repercusión según encuesta y análisis de mercado realizado en apartados anteriores.

Tabla VII.1: Precios mayoristas de marcas de referencia.

	Precio de venta [USD]
Tanqueray	11,8
Gordon	7,1
Beefeater	14,3
Bombay Sapphire	18,6
Herederero	8,9
Bulldog	17,9
Promedio	13,1

Fuente: Elaboración propia.

VII 1.c.ii Plan maestro de producción

El plan maestro de producción (MPS, *Master Production Schedule* por sus siglas en inglés) para un horizonte temporal de un año, representa el plan con tiempos desglosados de cuántas botellas se van a elaborar y cuándo. A partir del MPS se define el plan requerimientos de materiales (MPR, *Material Requirements Planning* por sus

siglas en inglés), el cual, determina la demanda de artículos dependientes en función de la demanda inicial (anexo E).

Para la elaboración del plan (tabla VII.2) se tuvo en cuenta el pronóstico de venta el cual contempla un objetivo mensual de un 5% partiendo de una demanda de 300 botellas, lo que (equivalentemente) representa una venta de 50 cajas en el primer mes con un incremento acumulado de un 5% durante los primeros 6 meses. Luego, ya entrando en temporada (primavera-verano)²⁰, al séptimo mes de iniciado el proyecto, se pretende alcanzar un incremento de un 10% respecto al mes anterior y aumentando un 1% cada periodo siguiente se pretende culminar el año con un 15% de incremento mensual.

Por otro lado, se tuvo en cuenta el tamaño del *batch* de producción 300 lts/*batch* y la política de inventario establecida, la cual contempla un stock de seguridad lineal en el horizonte temporal de aproximadamente un 50% sobre la demanda del periodo.

Tabla VII.2: Plan maestro de producción medido en unidades de botellas.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Demanda	300	318	336	348	366	384	408	444	498	564	642	738
Stock In	0	600	582	546	798	732	948	840	996	1098	1134	1392
Stock Final	600	582	546	798	732	948	840	996	1098	1134	1392	1554
Producción (MPS)	900	300	300	600	300	600	300	600	600	600	900	900

Fuente: Elaboración propia.

VII 2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación de un proyecto pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas y cualitativas resultantes del estudio económico. Pueden existir criterios disímiles a la hora de evaluar un proyecto, pero la técnica no debe ser tomada como decisional sino como una posibilidad de proporcionar información a quien debe decidir. Así será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable. Asimismo, cada toma de decisión implica un riesgo que disminuye con la solidez del conjunto del estudio realizado (Sapag Chain, 2008).

²⁰ El inicio del proyecto se contempla que será en Enero de 2023.

VII 2.a Estructura del flujo de caja

La construcción del flujo de caja (FC) del proyecto es un punto importante del mismo y junto al costo de oportunidad constituyen una herramienta que permite analizar la viabilidad económica de la inversión a realizar. El FC puede construirse de dos maneras diferentes en función del objetivo a analizar: FC del proyecto y FC del inversionista.

Para el análisis de la rentabilidad de la presente inversión se construye el FC del proyecto siendo la tasa de descuento la que proviene del WACC. Su estructura general es la que se muestra en la tabla VII.3.

Tabla VII.3: Estructura del FC del proyecto.

Flujo de caja del proyecto
+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuestos
- Impuesto
= Utilidad después de impuestos
+ Ajuste por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes apartados se presentara la descripción de cada uno de los componentes que integran al FC.

VII 2.a.i Ingresos afectados a impuestos.

Los ingresos de caja son todas aquellas entradas efectivas de dinero que se producen en cada uno de los períodos del proyecto; los mismos se encuentran afectados a impuesto a las ganancias. En el presente proyecto están presentes los siguientes ingresos de caja desglosados mes a mes:

Tabla VII.4: Ingresos totales por ventas en moneda USD.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas [USD]	3300	3498	3696	3828	4026	4224	4488	4884	5478	6204	7062	8118

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores resultan de multiplicar el precio de venta mayorista de la unidad producida ($11 \text{ USD}/_{und}$) por la demanda pronosticada en el anterior apartado.

VII 2.a.ii Egresos afectados a impuestos.

Los egresos de caja constituyen aquéllas erogaciones reales de dinero que se producen durante el horizonte de planeación. Las mismas están afectas a impuestos a las ganancias y generan un ahorro de costos al ser descontados de los ingresos de cada uno de los períodos que conforman el proyecto.

Tomando como referencia el plan de requerimientos de materiales (anexo E), los momentos de compra (anexo F) y el costo de cada uno de los componentes, el egreso de cada mes resulta de la siguiente manera:

Tabla VII.5: Egresos totales de producción en moneda USD.

Egresos afectos a Impuestos [USD]	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Alcohol	1.700	0	0	1.700	0	0	0	1.700	0	0	1.700	0
Botánicos	483	161	161	322	161	322	161	322	322	322	483	483
Botella	2.829	0	0	0	2.829	0	0	0	0	2.829	0	0
Tapón	945	0	0	0	0	945	0	0	0	0	544	0
Etiqueta	218	0	0	0	0	0	0	0	218	0	0	0
Caja	440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	440	0
Costos Producción	1.800	600	600	1.200	600	1.200	600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.800
Costos Logísticos	450	150	150	300	150	300	150	300	300	300	450	450
Alquiler CD	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
RRHH	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Total	10.865	2.911	2.911	5.522	5.740	4.767	2.911	5.522	4.040	6.651	7.417	4.733

Fuente: Elaboración propia.

VII 2.a.iii Gastos no desembolsables

Los gastos no desembolsables involucran las depreciaciones que se realizan sobre los activos fijos. Al tercerizar la producción no hay activos fijos que incurran y se deban incorporar en el estado de resultados. El equipamiento de destilación forma parte del patrimonio de la destilería encargada de la producción de ginebra.

VII 2.a.iv Egresos no afectados a impuestos

Están constituidos por todos los desembolsos iniciales que son parte del proyecto. Este apartado no tiene como propósito describir cada una de las inversiones, ya que las mismas fueron descritas anteriormente. En resumen, se incorporan aquí todos los desembolsos realizados en el momento cero, entre los cuales se ha hecho mención de las inversiones referidas a las recetas, las habilitaciones y permisos realizados.

VII 2.a.v Beneficios no afectos a impuestos

El único beneficio no afecto a impuestos que se incurre es el valor de desecho (VD), el cual representa el valor del proyecto al final del horizonte de planeación. Existen distintas formas de calcular el VD, pero para este flujo de caja se ha optado por el método económico. Este método fue elegido porque estima el valor de desecho suponiendo que el proyecto se prolonga más allá del horizonte de planeación y que el mismo vale lo que

es capaz de generar en el futuro. El beneficio resultante a sumar en el último año es de 84.754 USD.

$$\text{Valor de desecho} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos mes } i}{\text{Tasa de descuento}} \quad (\text{Ecuación VII.4})$$

VII 2.b Flujo de caja

En este apartado se presenta el flujo de caja del proyecto en cuestión (tabla VII.6). Su construcción muestra cómo se componen cada uno de los ítems en este proyecto. Se realizó para un horizonte de planeación de un año desde la implementación del mismo.

Tabla VII.6: Flujo de Caja del proyecto.

MES	ene.-23	feb.-23	mar.-23	abr.-23	may.-23	jun.-23	jul.-23	ago.-23	sep.-23	oct.-23	nov.-23	dic.-23
INGRESOS DE CAJA												
Ventas	3.300	3.498	3.696	3.828	4.026	4.224	4.488	4.884	5.478	6.204	7.062	8.118
EGRESOS DE CAJA												
Alcohol	1.700	0	0	1.700	0	0	0	1.700	0	0	1.700	0
Botánicos	483	161	161	322	161	322	161	322	322	322	483	483
Botella	2.829	0	0	0	2.829	0	0	0	0	2.829	0	0
Tapón	950	0	0	0	0	950	0	0	0	0	544	0
Etiqueta	218	0	0	0	0	0	0	0	218	0	0	0
Caja	440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	440	0
Costos de Producción	1.800	600	600	1.200	600	1.200	600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.800
Costos Logísticos	450	150	150	300	150	300	150	300	300	300	450	450
Costo Alquiler Deposito (CD)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
RRHH	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
GASTOS NO DESEMBOLSABLES												
Depreciaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-7.569	587	785	-1.694	-1.714	-548	1.577	-638	1.439	-447	-355	3.385
Impuestos	0	205	275	0	0	0	552	0	503	0	0	1.185
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	-7.569	382	510	-1.694	-1.714	-548	1.025	-638	935	-447	-355	2.200
GASTOS NO DESEMBOLSABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS												
Permisos y habilitaciones	-211											
Creación y/o adaptación de la receta	-1.100											
Branding	-900											
Costos de constitución de una sociedad	-150											
BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS												
Valor de desecho												84.754
FLUJO DE CAJA	-2.361	382	510	-1.694	-1.714	-548	1.025	-638	935	-447	-355	86.954

Fuente: Elaboración propia.

VII 3. DETERMINACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Sabiendo que la inversión se financia por medio de capital propio (es decir, capital de los inversionistas) se calcula la rentabilidad del proyecto o, lo que se conoce como tasa de descuento del flujo de caja, a través del método CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que emplea la ecuación VII.5.

$$k_e = r_f + \beta_i (r_m - r_f) \quad (\text{Ecuación VII.5})$$

k_e = rendimiento requerido por los inversionistas.

r_f = Tasa libre de riesgo.

β_i = Riesgo de mercado.

r_m = Retorno esperado del mercado.

VII 3.a Componentes del rendimiento requerido por los inversionistas

Partiendo de la ecuación VII.5 se listan a continuación cada uno de los componentes.

VII 3.a.i Riesgo de mercado (β)

El beta mide la contribución marginal de un activo al riesgo del mercado y se puede calcular a partir de tres métodos: beta por covarianza, beta por regresión, beta por comparables. De estas tres opciones se selecciona la última, debido a que no hay información disponible para el cálculo de las primeras dos.

Calcular beta por comparables, se refiere en definitiva a copiar el beta de otra empresa comparable que tenga cotización en el mercado, y adaptarlo al de la empresa que se quiere evaluar. Una consideración muy importante es que dos firmas que sean similares en tipo de negocios, no lo son en términos de riesgo si una está más apalancada (tiene más deuda) que la otra. Debido a que no pueden compararse 2 betas de firmas con distinto *laverage*, se procede de la siguiente manera:

1. Se obtiene el valor de 0,71 para el beta *unlevered* (β_u) para la empresa comparable. Este fue tomado de un listado de riesgos de mercado discriminados por rubro de industria que confecciona la universidad de Nueva

York²¹, seleccionando el sector bebidas alcohólicas, donde se encuentran las empresas que comercializan ginebra.

2. Luego se apalanca el valor del beta obtenido empleando la ecuación VII.6, en función de la proporción Deuda y *Equity* que poseen los inversionistas y la tasa de impuesto a las ganancias de 35%. No se expresa explícitamente la proporción D/E, a pedido de los inversionistas.

$$\beta_l = \beta_u * \left[1 + (1 - t) * \frac{D}{E} \right] \quad (\text{Ecuación VII.6})$$

$\beta_u = \text{Beta unlevered (desapalancado)}$

$\beta_l = \text{Beta levered}$

$t = \text{Tasa de impuesto a las ganancias}$

$D/E = \text{Relacion deuda /equity}$

El beta resultante β_l es 0,819.

VII 3.a.ii Retorno esperado del mercado (rm)

La referencia para determinar este valor es el *Standard & Poor's 500*, que es un índice del mercado de valores norteamericanos que se conforma con acciones de un gran número de empresas, lo que hace que este sea considerado como representativo para este cálculo. Es tomado como dato el promedio aritmético de este índice durante el período 1928-2021 dando como resultado 11,82%²². En el anexo G puede observarse la tabla donde se ubica el parámetro rm.

²¹ Beta unlevered. Recuperado el 23 de Julio 2022 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

²² Standard & Poor's 500. Recuperado el 23 de Julio de 2022 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

VII 3.a.iii Tasa de libre riesgo (r_f)

Para estimar este parámetro se seleccionan por excelencia los bonos del tesoro de Estados Unidos, los *T.Bills* o los *T.Bonds*. Ambos cumplen con los requisitos planteados para este tipo de activos: no tienen riesgo de default, y no tienen riesgo de reinversión. Tomando como activo libre de riesgo a los valores del tesoro de Estados Unidos (*T.Bills*) para un período de inversión de 1 año, el valor del parámetro r_f es 0,13%²³. Este dato se obtiene de la página de internet de la Tesorería de Gobierno de los EE.UU., y se corrobora en sitios web que poseen información de los activos que cotizan en bolsa.

VII 3.a.iv Calculo del rendimiento requerido por los inversionistas

A partir de los datos listados previamente es posible proceder al cálculo de este parámetro, según la fórmula de la ecuación VII.5.

$$k_e = 0,13 + 0,819 (0,1182 - 0,13)$$

$$k_e = 0,1203$$

VII 3.b Calculo de la tasa de descuento del proyecto

Como el rendimiento de la inversión se calcula en base a parámetros norteamericanos y la inversión se realiza en un país diferente, se aplica el concepto de riesgo país (RP) a dicha tasa. El RP mide el grado de riesgo que tiene un país para las inversiones extranjeras y está dado por la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación con la tasa que paga el Tesoro de los Estados Unidos. Este se mide en puntos básicos, donde 100 puntos básicos representan un 1% de sobretasa. El riesgo país utilizado para la evaluación es de 2.398 puntos básicos²⁴, es decir 23,98%. Finalmente, para este proyecto de inversión la tasa de descuento es la que viene dada por la siguiente ecuación.

$$TASA DE DESCUENTO = k_e + RP \quad (Ecuación VII. 7)$$

²³ Treasury Bill Index. Recuperado el 23 de Julio de 2022 de <https://espanol.spindices.com/indices/fixed-income/sp-us-treasury-bill-index>

²⁴ Riesgo país. Recuperado el 8 de agosto de 2022 de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

$$TASA DE DESCUENTO = 0.1203 + 0.2398 = 0.3601$$

VII 3.b.i Calculo de la tasa efectiva mensual

A partir de la anterior ecuación se sabe que la tasa efectiva anual del proyecto es 36,01%. Dado a que los periodos para el horizonte proyectado son mensuales se calcula la tasa efectiva mensual a partir de la siguiente formula:

$$i_1 = (1 + i_{12})^{\frac{1}{12}} - 1 \quad (\text{Ecuación VII. 8})$$

$$i_1 = \text{Tasa efectiva mensual}$$

$$i_{12} = \text{Tasa efectiva anual}$$

Lo que resulta que la tasa mensual es de 2,6%

VII 3.c Calculo de los flujos netos actualizados del proyecto

Los valores netos mensuales obtenidos en el flujo de caja del proyecto (tabla VII.6) se descuentan al valor de la tasa de descuento mensual en la siguiente tabla.

Tabla VII.7: Flujos de caja descontados.

MES		ene.-23	feb.-23	mar.-23	abr.-23	may.-23	jun.-23	jul.-23	ago.-23	sep.-23	oct.-23	nov.-23	dic.-23	
FLUJO DE CAJA		-2.361	-7.569	382	510	-1.694	-1.714	-548	1.025	-638	935	-447	-355	86.954
	Tasa descuento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
FLUJO DE CAJA DESCONTADOS		-2.361	-7.378	363	473	-1.529	-1.508	-470	857	-520	742	-346	-267	63.931

Fuente: Elaboración propia.

VII 4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Se evalúa la factibilidad del presente proyecto, de acuerdo a los criterios de evaluación del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Estos criterios toman en cuenta el concepto del valor del dinero en el tiempo, y nos permiten, en su conjunto, alcanzar una decisión robusta sobre la conveniencia de implementar el proyecto de inversión.

VII 4.a Valor Actual Neto (VAN)

El VAN lleva a tiempo presente los flujos de caja y los compara con la inversión inicial. La actualización de los flujos se consigue aplicándole a cada uno la tasa de

descuento exigida en cada periodo. A partir de los flujos de caja y las tasa de descuento calculadas, se aplica la ecuación VII.9 para obtener el VAN del presente proyecto.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (\text{Ecuación VII. 9})$$

$FC_t =$ Flujo de Caja para el periodo t .

$i =$ Tasa de descuento para el periodo t .

$I_0 =$ Inversión inicial para el periodo t .

$$VAN = -2.361 \text{ USD} + 54.348 \text{ USD}$$

$$VAN = 51.987 \text{ USD}$$

Al comparar las ganancias actualizadas al periodo de tiempo presente con la inversión inicial necesaria para alcanzarla, el valor obtenido es positivo. Es decir, que el proyecto vale más de lo que cuesta. Por lo tanto, según este criterio, es recomendable la implementación del proyecto.

VII 4.b Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método de evaluación busca determinar la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero (Ecuación VII.10). El criterio general de la TIR para determinar la factibilidad del proyecto, establece que si la tasa de descuento del mismo es menor al valor de la TIR, entonces la inversión es rentable. En caso contrario, se recomienda rechazar el proyecto.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0 \quad (\text{Ecuación VII. 10})$$

La TIR para este proyecto se estima 17,1%. Como este valor es mayor al que se obtuvo para la tasa de descuento (mensual), se puede afirmar que este proyecto es rentable y la inversión debe realizarse.

VII 5. CONSIDERACIONES FINALES

Los parámetros de evaluación calculados (VAN, TIR) muestran que el proyecto es rentable. Los valores del Valor Actual Neto (VAN = 51.987 USD) y la Tasa Interna de Retorno (TIR = 17,1%) exponen a este proyecto como una posibilidad de inversión muy

atractiva para los socios. Estos resultados están directamente vinculados a los siguientes puntos:

- Es un proyecto que requiere muy poca inversión inicial lo que supone un menor riesgo para los inversionistas.
- La venta de ginebra aumenta considerablemente en el segundo semestre, en paralelo, con el aumento de demanda por temporada, y la ganancia es significativa.
- La tercerización de la producción permite generar ahorros de dinero en materia de infraestructura y maquinaria (apertura de una destilería), capital humano (incorporación de personal) y, suministros de energía y gas. A su vez, permite estudiar el comportamiento del producto en el mercado con una mínima inversión inicial.
- La estimación de venta es objetiva, cumplible y sostenida en el tiempo para garantizar el recupero de la inversión en menos de un año. Y, el hecho de tercerizar la producción permite a los socios enfocar esfuerzos en el cumplimiento de este objetivo. Cabe aclarar que como primicia se consideró que al comienzo del proyecto no se contratan recursos para incrementar la venta considerablemente. Esto se da porque se parte de una estructura consolidada para tal fin y, porque una vez alcanzado el periodo de recupero de la inversión, se comenzara a con la implementación de recursos para aumentar las ventas y expandir el producto más allá de las fronteras nacionales.

Es importante mencionar que la rentabilidad que demuestra el proyecto en función de los valores que toman el VAN y la TIR, le otorgan al mismo una excelente flexibilidad frente a la aparición de desviaciones que puedan presentarse respecto de las estimaciones planteadas.

CAPITULO VIII

Conclusiones

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

El presente capítulo tiene por objetivo dar un cierre al trabajo presentado resaltando las principales conclusiones que se extraen de los análisis realizados. Además, se presentan propuestas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y, explorar las oportunidades (análisis CAME, por sus siglas en inglés: *Correct, Adapt, Maintain, Explore*).

VIII 1. ANALISIS DE MERCADO

Pareciera que la tendencia europea del “*gin tonic*” se trasladó al nuevo continente impulsando el consumo de ginebra. En nuestro país, en los últimos tres años la venta alcanzó un ritmo de crecimiento sostenido en el tiempo aumentado hacia finales del 2021 un 43,7%. Un claro indicio de este crecimiento es la aparición de etiquetas nacionales que, lejos están de ser una amenaza para el desarrollo de la marca, ya que permiten promover el consumo al despertar en los clientes la necesidad de incursionar en nuevos sabores. Se evidencia, además, que el segmento se llenó de especialistas en materia industrial pero el mercado carece de analistas y estrategias de posicionamiento. Por esto último que se menciona es que se estudiaron las etiquetas más representativas del mercado, las cuales fueron claves en el desarrollo de la marca y su análisis permitió perfeccionar los planes de negocio, logrando una ventaja competitiva frente al resto de las etiquetas.

VIII 2. TRABAJO DE CAMPO

A través de los resultados de la encuesta se ha demostrado que el producto a desarrollar debería ser percibido en el mercado dentro de la categoría standard. Esto se evidencia al contemplar que las marcas que están siendo consumidas y crecen en cuota de mercado, están posicionadas como marcas de buena calidad, buen sabor y que no tienen un precio elevado. Para ello, la ginebra a desarrollar debería comunicarse como una marca más allegada a los consumidores que al resaltar su calidad y sabor, los consumidores podrían asociarse mejor con estos atributos y hacerla más atractiva para su consumo. Esta estrategia, sin dudas, tiene que reforzarse con distribución y marketing.

VIII 3. PROPUESTA DE NEGOCIOS

El modelo de negocio planteado permite la incorporación del producto en el mercado y garantiza su continuidad. Tal como lo expresa el apartado anterior se hará foco en la distribución y marketing del producto. Para ello, se proponen estrategias

diferenciadas para los dos segmentos de mercado planteados (distribuidor y dueños de bar/ restaurante). Hacer foco en los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos permitirá ganar cuota de mercado. Queda claro que ambos clientes persiguen un objetivo en común que es satisfacer al consumidor final y percibir ingresos pero sus requerimientos harán a la diferencia y a enfocar todos los esfuerzos en satisfacerlos. Las propuestas de actuación que se presentan, entonces, se rigen que el cliente no sólo opine que es la marca de ginebra preferida, sino la que compre.

VIII 4. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

La evaluación económica realizada en el capítulo VII revela que las inversiones propuestas presentan un atractivo rendimiento durante su horizonte de vida. Los valores calculados para los indicadores económicos son favorables y optimistas, y otorgan al proyecto una excelente flexibilidad frente a la aparición de desviaciones que puedan existir respecto a las estimaciones planteadas. Dada la factibilidad económica y estas consideraciones finales, se recomienda la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aaron Knoll. Año 2016. Ginebra: El Arte Y La Elaboración De 300 Destilados. Londres, Inglaterra. Editorial: Blume.
- Alexander Osterwalder. Año 2019. Generación de modelos de negocios, 19ª Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Valletta.
- CAA, Código Alimentario Argentino. Ley 18284 aprobado por el Decreto 141/53. Año: 1953. Artículos: 1108 al 1136 - Bebidas Espirituosas, Alcoholes, Bebidas Alcohólicas Destiladas y Licores. Argentina.
- Chase, Richard B; Jacobs Robert F. Año 2018. Administración De Operaciones, 15ª Edición. Ciudad de México, México. Editorial: McGraw Hill.
- Davide Terziotti. Año 2018. El espíritu de la Ginebra. Editorial: Advanced Marketing, s. de R.L. de C.V.
- Ferrell, O.C; Hartline, Michael D. Año 2014. Estrategia de Marketing, 6ª Edición. Ciudad de México, México. Editorial: Cengage Learning.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Año 2010. Fundamentos de estrategia. Madrid, España. Editorial: Pearson.
- Roca, Florencia. Año 2006. Finanzas Corporativas. Argentina. Editorial Kindle.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Año 2017. Fundamentos de marketing, 13ª Edición. México D.F., México. Editorial: Pearson.
- Sapag Chain, Nassir & Reinaldo. Año 2008. Preparación y evaluación de proyectos, 4ª Edición. Colombia. Editorial: McGraw Hill.
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Ramdolph; Jordan, Bradford D. Año 2016. Fundamentos de Finanzas Corporativas, 11ª Edición. Ciudad de México, México. Editorial: McGraw Hill.

SITIOS WEB/ ARTÍCULOS

- Ablin, Amalie. Julio de 2015. El mercado de la ginebra. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/productos/ginebra_2015_07Jul.pdf
- Banco de la Nación Argentina. (s.f.). Recuperado de <https://www.bna.com.ar>
- Chambers, D. Enero de 2020. Países Que Beben Más Ginebra. Recuperado en Julio de 2021, de <https://es.ripleybelieves.com/countries-that-drink-most-gin-10713>
- Destilería Tapaus (Año 2017). Tour 3D por destilería Tapaus. Recuperado de https://my.matterport.com/show/?m=MFpB6BKZDDr&utm_source=4
- Estrategias y mercados. Agosto de 2018. Espirituosas al poder. La historia de Destilería Hilbing Franke. Obtenido en <https://www.youtube.com/watch?v=VmPHrEN5fag>
- FellowProductionsLtd. Enero de 2016. Laverstoke Mill Bombay Sapphire Gin Distillation Film. Obtenido en https://www.youtube.com/watch?v=v3MOZXjZ-_w
- Infonegocios. 6 de abril 2020. *Mito vs. realidad: baja la venta de alcohol durante la cuarentena (cae consumo de fernet, pero suben gin, vinos y cervezas)*. Recuperado de <https://infonegocios.info/nota-principal/mito-vs-realidad-baja-la-venta-de-alcohol-durante-la-cuarentena-cae-consumo-de-fernet-pero-suben-gin-vinos-y-cervezas>
- Kantor, Damian. 23 de agosto de 2020. Nuevos hábitos. Por la cuarentena, la moda de los cócteles y tragos se trasladó al hogar. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/cuarentena-moda-cocteles-tragos-traslado-hogar_0_5-D_gq-pk.html
- Portelli, Fabricio. 21 de enero de 2019. Gin, el destilado preferido para el verano y estrella de los tragos de autor. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2019/01/21/gin-el-destilado-preferido-para-el-verano-y-estrella-de-los-tragos-de-autor/>
- ProChile. Abril de 2018. Estudio de Mercado Pisco en Argentina. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Recuperado de <https://staticmer.emol.cl/Documentos/Campo/2018/05/14/20180514101744.pdf>

Regnier Gaston. Septiembre 2021. Revista Bar & Drinks. Recuperado en Octubre 2021 de <https://bar-drinks.com.ar/el-fenomeno-del-gin-en-argentina/>

Xmastv. Octubre de 2018. Heredero, el gin que identifica al Litoral. Recuperado en Octubre 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=tMKIH46qe6o>

ANEXO

ANEXO A

A. Encuesta

“Esta encuesta online fue elaborada con el objetivo de medir las preferencias que tiene la población a la hora de consumir gin/ginebra. Se entabla en el marco de realización de una tesis final para completar los estudios de Magister de Administración de Empresas. Es de carácter anónima, por lo que los datos serán tratados de forma confidencial y agregada. Desde ya agradecemos su participación”.

SECCIÓN 1: Estudio del consumo del gin

1. a Sexo:

Femenino

Masculino

1. b Edad:

1. c Lugar de residencia (Provincia, ciudad):

1. b ¿Consume y/o ha consumido gin?

Con frecuencia

Esporádicamente

No consume

SECCIÓN 2: Estudio de preferencias de consumo

2. a ¿En qué momento de la semana prefiere consumir gin?

Fines de semanas

Entre semana

Cualquier día (Entre semana y/o fin de semana)

No sabe/ No contesta

2. b ¿Cuál es el momento propicio para consumir un coctel con gin?

Solo/a

Acompañado/a

Ambos

2. c ¿Cuál es el lugar propicio para consumir un coctel con gin?

- En la casa
- En un bar/ restaurante
- Ambos

SECCIÓN 3: Estudio de preferencias de compra

3. a ¿Podría indicar donde acudió/ acudiría para comprar un gin?

- Supermercado
- Vinoteca/ tienda especializada
- Distribuidor (mayorista)
- Almacén de barrio

3. b A la hora de comprar un gin; ¿Cuáles son los atributos que más valora?
(Puede seleccionar de 1 a 2 opciones).

- Buen sabor
- Prestigio de la marca
- Precio económico
- Envase atractivo
- Calidad Premium
- Precio alto
- Promoción/es
- No sabe / No contesta

3. c ¿Cuál es el precio más alto que pagaría por una botella (750cc) de gin?

3. d ¿Qué ocasión amerita más la compra de un gin?

- Reunión con amigos/ familia
- Consumo personal/ colección de etiquetas
- Necesidad de conocer nuevos sabores/ marcas
- Otra:

SECCIÓN 4: Estudio de preferencias de producto

4. a De la siguiente lista de palabras: ¿podría indicar cual/es más asocia con la bebida gin? (Puede seleccionar de 1 a 4 opciones).

- Fiesta
- Verano
- Playa
- Noche

Día
Invierno
Destilado
Agua Tónica
Vermouth
Seco
Dulce
Botánicos
Artesanal

4. c ¿Podría establecer cual de las siguientes marcas es la que consume con mayor preferencia?

Gordon
Beefeater
Bombay Sapphire
Hendrick's
Herederos
Príncipe de los apóstoles
Bosque
Hilbing
Tanqueray
Bulldog

4. d ¿Cuáles de los siguientes atributos le atribuye a las marca seleccionada anteriormente? (Puede seleccionar de 1 a 2 opciones).

Calidad Premium
Envase atractivo
Buen sabor
Prestigio de la marca
Precio económico
Precio alto
Disponibilidad en lugar de compra
No sabe / No contesta

ANEXO B

B. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis se desarrolló con el objetivo de identificar el atractivo del proyecto en términos de fuerzas competitivas y ahondar más sobre las características externas.

Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada del proyecto, amenaza de sustitutos para el producto, poder de los compradores del producto, el poder de los proveedores del proyecto y el grado de rivalidad entre los competidores en el mercado.

✓ La amenaza de entrada del proyecto se da principalmente por las barreras que refieren a la inestabilidad económica del país.

La economía de Argentina ha estado dando saltos y caídas desde 2011, tras un período de crecimiento iniciado en 2003 luego del fin de la convertibilidad²⁵, mientras la pobreza y la inflación han mantenido una tendencia al alza. Los problemas que atañen a estos vaivenes económicos y que aún no se han podido resolver son, principalmente, el alto déficit de las cuentas públicas y el gasto con fuerte componente de ayuda social; la importante emisión monetaria; la economía y empleo informal en crecimiento; la escasez de reservas y liquidez para afrontar pagos de la deuda; las tarifas energéticas subsidiadas; y la eterna desconfianza en el peso y la economía en general, construida de crisis en crisis. Afrontar estos problemas es un gran desafío que muchas empresas subsanan día a día. Tomar las decisiones correctas, en el momento correcto serán claves para sobrellevar los altos índices inflacionarios y sostener el crecimiento de la empresa a pesar de los riesgos.

✓ La amenaza de sustitutos hace referencia a todas aquellas bebidas alcohólicas que no sean ginebra que están presentes en el mercado. Estos productos podrían ser una amenaza al reducir la demanda de ginebra, en la medida que los clientes cambien sus preferencias de consumo. Sin embargo, el riesgo es bajo ya que actualmente esta bebida presenta un ritmo de crecimiento sostenido y, si bien el coctel del momento es el gin tonic, la presencia de la ginebra está en la mayoría de tragos de autor lo que reduce el riesgo de obsolescencia del producto.

²⁵ La convertibilidad fue la paridad entre el peso y el dólar que regía por ley desde 1991.

✓ El poder de los compradores tiene en cuenta la vital importancia de los clientes para la supervivencia del negocio. Según Philip Kotler, conquistar a un nuevo cliente cuesta de 5 a 7 veces más que mantener a un antiguo. Es por ello, que frente a la gran diversidad de etiquetas y la necesidad de insertar el producto en este nicho de mercado será necesario estrechar vínculos con los compradores que no necesariamente serán los consumidores finales. El poder de negociación para salvar esta instancia es muy bueno al disponer ya de una canal de distribución estratégico, vínculos comerciales y una vasta experiencia en el rubro.

✓ El poder de los proveedores es alto al ser un producto que centraliza las ventas de sus insumos en unos pocos. No obstante, el ritmo de crecimiento de la ginebra ha despertado nuevos productores y podría decirse que el fenómeno de crecimiento está siendo trasladando a toda la cadena de suministro. Mientras tanto, para traspasar esta barrera se necesita de una buena planificación y gestión de inventarios que garanticen la disponibilidad de materia prima e insumos en los periodos de mayor demanda de ginebra.

✓ La rivalidad competitiva hace alusión a la fuerza que toman cada una de las barreras antes mencionadas, en el sentido de que si son de naturaleza baja se incrementaría el número de rivales. La realidad aquí, es que ninguna presenta esta condición y si bien la entrada tardía en el mercado afecta el grado de rivalidad (presencia de marcas con hasta más de 5 años de antigüedad) la realidad es otra. Y es que, frente a una gran tasa de crecimiento, el producto tiene un gran potencial para crecer con el mercado. Además, la sola presencia de rivales en el mercado no quita que hayan traspasado todas estas barreras y se encuentren día tras día con grandes desafíos para superarlos. Un ejemplo de ello, es la falta de cumplimiento con la legislación vigente para bebidas alcohólicas que por apuros y falta de presupuesto muchos actores se lanzaron al mercado sin contar con todas las aprobaciones necesarias (falta de RNE y/o RNPA)²⁶.

²⁶ Por sus siglas, RNE es el registro nacional de establecimientos autorizados por la ANMAT. Por otra parte, RNPA es el registro nacional de productos alimenticios autorizados por la ANMAT.

ANEXO C

C. Entrevista realizada a los dueños de la destilería encargada de la producción de la ginebra.

Se detalla a continuación la serie de preguntas y respuestas que se realizó a los socios fundadores de la destilería encargada de la elaboración de la ginebra con los fines de relevar información para la determinación de la propuesta y elección de la empresa.

a. ¿Qué capacidad tiene la destilería?

La capacidad de la destilería es de 300 lts con la posibilidad de una ampliación el próximo año. Esta ampliación posibilitaría duplicar de la capacidad productiva.

b. ¿Qué duración tiene la producción de un *batch*?

La duración (incluyendo el etiquetado y envasado del producto) es de 3 a 5 días hábiles. Lo que más nos demanda tiempo es el etiquetado del producto ya que la producción de ginebra tiene una duración aproximada de 5 horas.

c. ¿Realizan otras ginebras a fason?

Si por el momento estamos realizando ginebras a fason para otras 3 compañías, además de nuestra marca.

d. ¿Cuánto producen actualmente en lts anuales?

En temporada realizamos entre 3 a 4 *batch* por día; lo que representa un volumen mensual de 30.000 lts. Y en baja temporada realizamos aproximadamente 2 *batch* por día. El volumen anual sería entonces de 250.000 lts.

e. ¿En qué meses comienza la temporada fuerte?

La temporada más fuerte de producción es desde Septiembre a Noviembre ya que nos preparamos para el periodo de mayores ventas que se da con las fiestas y la llegada del calor (verano).

f. ¿Con cuánto tiempo se debería enviar la planificación mensual de envasado para que sea considerada en su línea de producción?

Procuramos siempre que nos envíen una planificación anual a principios de cada año así podemos estimar la capacidad productiva necesaria. Luego, de manera trimestral, pedimos confirmación de dicha planificación pudiendo ser modificada y/o discutida con nosotros, siempre y cuando no sobrepase la capacidad productiva la cual hemos proyectado.

d. ¿Cómo se capacitaron para llegar a desarrollar una destilería de escala industrial?

Hace ya más de 5 años que nos venimos capacitando. Fue necesario para ello viajar a Reino Unido, recorrer muchas destilerías, conocer a los mejores destiladores, relevar mucha información y realizar una capacitación intensa sobre destilados.

En resumidas palabras, esta entrevista permitió tener claridad de muchas temas que se tenían en duda al comienzo del proyecto, como así también, estrechar los primeros vínculos con las personas encargadas de la producción de la ginebra. La entrevista fue de manera presencial y se dio en el contexto de una visita por las instalaciones de la fábrica, el día 5 de marzo del año 2021.

ANEXO D

D. Estimación de costo por unidad

Para el cálculo de unidad de producción se describen a continuación cada insumo implicado en la elaboración calculando su valor unitario y, luego se suman todos los elementos para calcular el costo unitario final.

- Alcohol: Se estima que para la producción de una botella de 750 ml de ginebra serán necesarios 469 ml de alcohol al 96%. Esto es porque inicialmente se parte de una solución hidroalcohólica que contiene un 50% de alcohol en agua. El resultado de la siguiente fórmula de disolución nos estaría indicando el volumen inicial de alcohol en la solución.

$$Volumen\ Inicial = \frac{Volumen\ Final\ x\ Concentración\ Final}{Concentración\ Inicial}$$

Siendo:

Concentración Final: 50%

Volumen Final: 900 ml (750ml + 20% considerando merma durante el proceso).

Concentración inicial: $\approx 96\%$ (concentración inicial del alcohol neutro de origen agrícola a temperatura ambiente).

$$Volumen\ Inicial = 468.75\ ml$$

$$Volumen\ Inicial\ (agua) = Volumen\ Final - Volumen\ Inicial$$

$$Volumen\ Inicial\ (agua) = 431.25\ ml$$

Por consiguiente, teniendo en cuenta que el costo por unidad de litro del alcohol es de 1,70 USD / Lts, el costo por unidad producida será de ≈ 0.8 USD.

- Botánicos: Por cuestiones de confidencialidad, no se releva las proporciones de cada uno de los ingredientes en la receta pero si como para tener una referencia se estima que la cantidad promedio de cada botánico por botella de litro ronda en los 0.0012 grs. Se concluye entonces que el costo total por receta de litro de ginebra será de 0.715 USD.
- Material de empaque:
 - Botella: El costo por unidad resulta en 1.05 USD.
 - Tapón: El costo por unidad resulta en 0.363 USD.
 - Caja: El costo por unidad resulta en 0.073 USD.
 - Etiqueta: El costo por unidad resulta en 0.043 USD.

Se concluye entonces que el costo de empaque por unidad producida ronda en 1.53 USD.

- Costos de producción: El costo de producción ronda en 2 USD por botella de 750cc. Este costo incluye los gastos por suministro de energía, agua y mano de obra.
- Costos logísticos: Los costos logísticos representan un 10% de todos los costos mencionados hasta el momento. En términos matemáticos se expresa así:

$$\text{Costo logístico unitario} = 0.10 \times \sum \text{Costos productivos unitarios}$$

Siendo:

$$\sum \text{Costo produc unitario} = 0.8 \text{ USD} + 0.715 \text{ USD} + 1.53 \text{ USD} + 2 \text{ USD} = 5.04 \text{ USD}$$

Resulta que:

$$\text{Costo logístico unitario} = 0.10 \times 5.04 \text{ USD} = 0.50 \text{ USD}$$

Finalmente, el costo por unidad queda determinado por la suma de cada uno de sus componentes lo que resulta en 5.545 USD.

ANEXO E

E. Determinación del Plan de Requerimientos de Materiales

Si se desglosa el plan maestro de producción se encuentra el MPR, que calcula y programa las materias primas, piezas y suministros necesarios para la elaboración de ginebra especificados por la MPS.

Para la elaboración del MPR se debe tener en cuenta la lista de materiales (BOM), también llamado archivo de estructura de producto o árbol de producto, que contiene la descripción completa de los productos y consigna materiales y componentes, además de la secuencia en que se elabora el producto.

Tabla E.1: Lista de materiales.

BOM	GINEBRA 750 ml	
	Requerimiento	Unidad
Producto Final	0,750	Lts
Material de empaque	1	Botella
	1	Tapón
	1	Etiqueta
	0,167	Caja
Botánicos	0,024	Grs
Alcohol	0,492 ²⁷	Lts

Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Se tiene en cuenta un 5% más por merma en la etapa inicial del proceso.

Tabla E.2: Plan de requerimiento de materiales.

MPR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
MPS	900	300	300	600	300	600	300	600	600	600	900	900
Lts ginebra	675	225	225	450	225	450	225	450	450	450	675	675
Botella	900	300	300	600	300	600	300	600	600	600	900	900
Tapón	900	300	300	600	300	600	300	600	600	600	900	900
Etiqueta	900	300	300	600	300	600	300	600	600	600	900	900
Alcohol	443,0	147,7	147,7	295,3	147,7	295,3	147,7	295,3	295,3	295,3	443,0	443,0
Botánicos	15,96	5,32	5,32	10,64	5,32	10,64	5,32	10,64	10,64	10,64	15,96	15,96

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO F

F. Determinación del Plan de abastecimiento

Para la determinación del plan se tienen en cuenta los lotes mínimos requeridos para la compra y el *lead time* asociados a cada requerimiento, los cuales rondan entre los 15 y 30 días. A continuación, en la siguiente tabla se presenta el plan y más abajo se detalla la información señalada para su confección.

Tabla F.1: Plan de abastecimiento.

Componente	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	Ago	sep	oct	nov	dic
Botella	2.700				2.700					2.700		
Tapón	3.000					3.000					1.500	
Etiqueta	5.000								5.000			
Caja	1.000										1.000	
Alcohol	1.000			1.000				1.000			1.000	
Botánicos	15,9	5,3	5,3	10,6	5,3	10,6	5,3	10,6	10,6	10,6	15,9	15,9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F.2: Requerimientos de compra de materiales.

Componente	Lote Mínimo de Compra	Lead Time
Botella	1 Pallet: 2.700 und	30 días
Tapón	1500 und	15 días
Etiqueta	5000 und	25 días
Caja	1000 und	20 días
Alcohol	1000 lts	17 días
Botánicos	1 Kg	21 días

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G

G. Rendimiento promedio del mercado S&P 500

Tabla G.1: Retornos anuales sobre inversiones.

Annual Returns on Investments in					
Year	S&P 500	Year	S&P 500	Year	S&P 500
1928	43,8%	1960	0,3%	1992	7,5%
1929	-8,3%	1961	26,6%	1993	10,0%
1930	-25,1%	1962	-8,8%	1994	1,3%
1931	-43,8%	1963	22,6%	1995	37,2%
1932	-8,6%	1964	16,4%	1996	22,7%
1933	50,0%	1965	12,4%	1997	33,1%
1934	-1,2%	1966	-10,0%	1998	28,3%
1935	46,7%	1967	23,8%	1999	20,9%
1936	31,9%	1968	10,8%	2000	-9,0%
1937	-35,3%	1969	-8,2%	2001	-11,9%
1938	29,3%	1970	3,6%	2002	-22,0%
1939	-1,1%	1971	14,2%	2003	28,4%
1940	-10,7%	1972	18,8%	2004	10,7%
1941	-12,8%	1973	-14,3%	2005	4,8%
1942	19,2%	1974	-25,9%	2006	15,6%
1943	25,1%	1975	37,0%	2007	5,5%
1944	19,0%	1976	23,8%	2008	-36,6%
1945	35,8%	1977	-7,0%	2009	25,9%
1946	-8,4%	1978	6,5%	2010	14,8%
1947	5,2%	1979	18,5%	2011	2,1%
1948	5,7%	1980	31,7%	2012	15,9%
1949	18,3%	1981	-4,7%	2013	32,2%
1950	30,8%	1982	20,4%	2014	13,5%
1951	23,7%	1983	22,3%	2015	1,4%
1952	18,2%	1984	6,2%	2016	11,8%
1953	-1,2%	1985	31,2%	2017	21,6%
1954	52,6%	1986	18,5%	2018	-4,2%
1955	32,6%	1987	5,8%	2019	31,2%
1956	7,4%	1988	16,5%	2020	18,0%
1957	-10,5%	1989	31,5%	2021	28,5%
1958	43,7%	1990	-3,1%	Promedio aritmético	
1959	12,1%	1991	30,2%	11,82%	

Fuente: Elaboración propia