



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

EMBA

Calden

Pampa Whiskey

Autor: Federico Ponzone

DNI: 31.009.454

Mentor de tesis: Claudio Darín

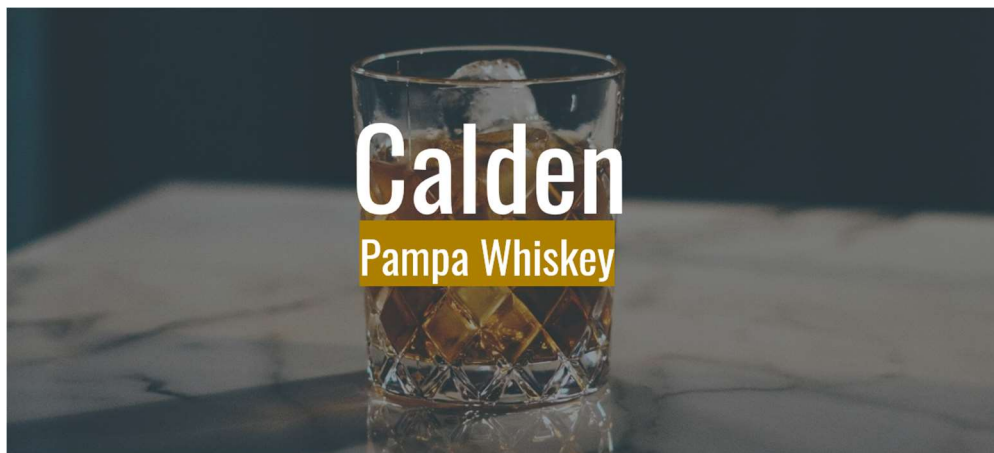
Buenos Aires, 26 de junio de 2023.



Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración de Negocios

· EMBA ·



Autor: **Federico Ponzzone**

DNI: 31.009.454

Mentor de tesis: **Claudio Darín**

Buenos Aires, 26 de junio de 2023.





Índice

Resumen Ejecutivo	4
Historia del whiskey	5
¿Por qué Calden?	7
Oportunidad de negocio	8
Investigación de mercado	10
Mapas de Empatía	13
Value Proposition Canvas	24
CANVAS Business Model	28
Market Fit	32
Producto	32
Competencia	34
Análisis FODA	36
Análisis PESTEL	38
Análisis de 5 fuerzas de Porter	40
Go to Market Plan – Plan de marketing	42
Plan Operativo - Planta productiva	48
Plan productivo	55
Estrategia Comercial	57
Equipo Emprendedor	59
Requerimientos de Inversión y Resultados Económicos – Financieros Esperados	61



Inversiones	67
Profit & Loss	70
Conclusiones	72
Bibliografía	73
Glosario	75



Universidad de
SanAndrés



Resumen Ejecutivo

En el mercado del whiskey en Argentina, existe un gran porcentaje de consumidores que prefieren uno con calidad más premium y su crecimiento anual se ubica en un 15%. Tener la posibilidad de fundar uno nuevo, 100% autóctono, elaborado con materias primas de nuestro país motivó éste proyecto.

En éste trabajo, se mostrará un estudio del mercado actual, de la competencia, de la viabilidad técnica y económica para afrontar éste proyecto. Conociendo la necesidad del mercado y la escalabilidad del mismo, se mostrará el dimensionamiento de la planta productiva y el plan de producción para garantizar la demanda de éste producto. Este estudio, sumada a la propuesta de valor diferencial, garantizarán el éxito del proyecto.

Este estudio brindará un valor para realizar una inversión que permita montar la planta productiva e ir desarrollando el modelo de negocios mientras se genera la producción y el añejamiento de la bebida.

Universidad de
SanAndrés



Historia del Whiskey

La etimología de la palabra deriva del gaélico irlandés *uisce beathadh* que significa "agua de vida". La primera mención que se conserva al "agua de la vida" aparece en un documento de 1494 de la Hacienda escocesa, el Exchequer Roll (a la izquierda). En él, el rey Jacobo IV de Escocia concede "a fray John Cor", monje de la abadía de Lindores, "ocho boles de malta para elaborar aqua vita para el rey".

El whiskey es una bebida alcohólica y espirituosa obtenida a través de la destilación de la malta fermentada de cereales como la cebada, el trigo, el centeno y el maíz. Luego de dicha destilación se realiza su añejamiento en barriles de madera, tradicionalmente de roble blanco. La bebida se comercializa con un contenido alcohólico de entre 40% y 62% de volumen.

El primer whiskey era apenas una bebida de refuerzo, destilado exclusivamente por monjes. Nunca se le permitía madurar y tendía a ser muy áspero, ya que era reconocido principalmente como medicina y usado para tratar todo tipo de enfermedades desde la plaga hasta la parálisis.

Después llegó Enrique VIII quien disolvió los monasterios y prescindió de los monjes, con lo que la producción de whiskey se trasladó a las casas y haciendas de los escoceses comunes.¹

Hay certeza de que la destilación era conocida por los griegos de Alejandría en el siglo I D.C., pero no era usada para producir alcohol. Esta tecnología fue traspasada por los árabes a los latinos durante la Edad Media, y los primeros registros en latín son de comienzos del siglo XII.

¹ (<https://www.johnnieWalker.com/es-ar/cultura-del-whisky/historia-del-whisky/>, 2023)



De todas formas, la cultura celta sabía cómo destilar cebada y centeno, y el brebaje obtenido era considerado un regalo de sus dioses que revivía a los muertos y calentaba durante el crudo invierno. Inicialmente se distribuyó a la población como una medicina y, de hecho, el “agua de vida” se reservó para el rey Jacobo IV cuando fue a Inverness en septiembre de 1506. Por otra parte, los primeros registros de una destilería datan de 1690 cuando se mencionó a la destilería Ferintosh de Forbes de Culloden.

En los siglos VII y XVIII el whiskey barato se usaba para preservar los cuerpos destinados a la disección. El Parlamento y la Iglesia querían controlar los hábitos de los bebedores y debido a ello en 1579 se promulgó una ley que trató de erradicar la bebida durante los domingos, pero en 1780 se incrementaron los impuestos sobre el vino, por lo que la popularidad y la demanda del whiskey aumentó. Durante 1786 y 1788 impuestos adicionales se cargaron al precio del whiskey escocés y, con ello, el negocio de los contrabandistas continuó. Finalmente, en 1823 el parlamento aprobó una ley mediante la cual se dieron licencias a todas las destilerías. Las destilerías legítimas aumentaron y hacia 1860 el comercio ilegal se redujo a un nivel insignificante y muchos contrabandistas regresaron a sus trabajos ordinarios.

A mediados del siglo XIX los escoceses comenzaron a mezclar su whiskey de malta con whiskey de grano más liviano y barato. Fue Andrew Usher y Cía. quien en 1850 produjo el primer whiskey de mezcla; mientras que el whiskey americano fue fundado con la tecnología y el saber de los primeros colonos escoceses y hoy en día hay destilerías alrededor del planeta.²

² (<https://es.wikipedia.org/wiki/Whisky>, 2023)



¿Por qué Calden?

El caldén (*Prosopis Caldenia*) es un árbol característico de La Pampa³. Los ejemplares pueden variar su altura de 8 a 12 metros, caducifolio, espinoso, con hojas 1 a 2 yugas, pinnas de 1 a 2 mm de longitud muy juntas entre sí. Sus flores son de color amarillo pálido y su fruto legumbre de forma espiralada, color amarillo a rojizo.

El caldén es una especie autóctona que habita en la región central de nuestro país y en su gran mayoría en La Pampa. Es un símbolo de la geografía cultural pampeana y que hasta forma parte del escudo de la provincia. Se trata de una especie endémica y única en el mundo. Los mapuches consideraban al caldén como un árbol sagrado y, en la época estival, cosechaban las chauchas y fabricaban la “chicha”, una bebida alcohólica fermentada.⁴

Calden es un juego de palabras que fusiona el árbol pampeano con un pueblo escocés llamado West Calder. De ahí la alusión a Escocia y al árbol que da la imagen de marca. **Calden** es un whiskey noble, con la mística del Caldén y representando las raíces de nuestra cultura y nuestro país.



³ (<https://www.yoamolapampa.com.ar/2020/08/23/la-pampa-tiene-el-calden-semana-del-bosque-pampeano/>, 2023)

⁴

(https://drn.lapampa.gob.ar/images/Archivos/Botanico/Fichas_de_especies/DRN%20Flora%20Pampeana.pdf, 2023)



Oportunidad de Negocio

En Argentina, el mercado del whiskey es de poco más de once millones de litros consumidos en el año⁵. De éste mercado, alrededor del 20% consume el producto de categoría premium. Sobre estos consumidores, encontramos una oportunidad de negocios en un mercado donde el mismo se encuentra totalmente expansivo. Con gran cantidad de nuevos consumidores que exploran el mundo del whiskey y encuentran una bebida que antes era destinada a un arquetipo de consumidor muy segmentado (hombres adultos y de cierto grupo social). Hoy ese paradigma del mercado fue cambiando y es una bebida consumida por hombres y mujeres de todas las edades. Eso amplía nuestro espectro de mercado de manera considerable y también contribuye a la oportunidad de negocio.

A su vez, nuestro producto funda una categoría propia dentro de su propio segmento: es un producto fabricado en nuestro país con materias primas autóctonas que le darán características únicas y distintivas dentro de la competencia. La idea de lanzar un **Calden** Whiskey es fabricar un producto en la zona de Argentina donde las características del suelo, temperatura y humedad permitieran elaborar un producto con características similares a la de un "bourbon".

Por otra parte, **Calden** pretende ser un whiskey joven, suave y sumamente versátil para ser utilizado en mixología. De éste modo, su carácter y su originalidad permitirá posicionarse como un producto B2C disponible tanto en una góndola de un supermercado, como en un comercio especializado. También podrá ser comercializado en modalidad B2B a grandes cadenas de supermercado, distribuidores, bares y discotecas.

⁵ (<https://www.baenegocios.com/negocios/Por-que-crecio-el-consumo-del-whisky-en-Argentina-20220518-0082.html>, s.f.)



El proceso productivo propio aporta otra característica diferenciadora de la competencia. El añejamiento de nuestra bebida se realizará en barricas más pequeñas que las utilizadas en la industria, generando un producto que logra añejarse en un tiempo menor, pero, a su vez, con características únicas.

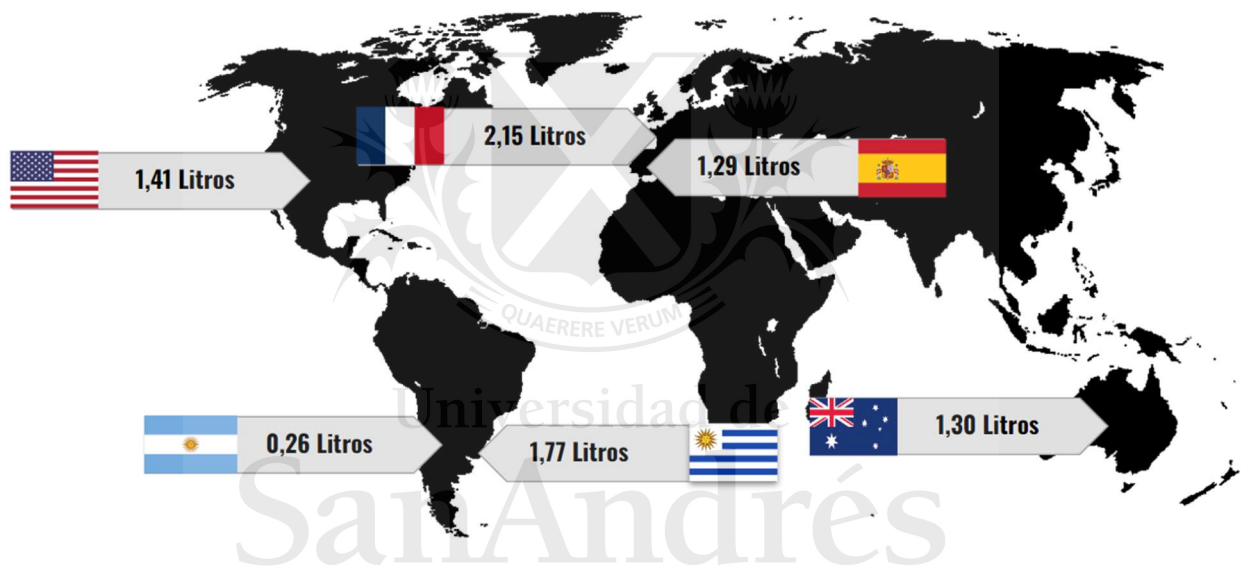
En ésta tesis nos enfocaremos en la comercialización *off premise* tomando como punto de partida el producto terminado que sale de nuestra planta productiva hasta llegar a una góndola de un supermercado, distribuidor o tienda (física o bien nuestra tienda en línea de comercio electrónico).

Considerando el mercado y los márgenes que mencionaremos más adelante, se trata de un negocio que genera una gran expectativa y un crecimiento sostenido en los próximos años siendo augurios de un negocio más que interesante.



Investigación de Mercado

Si analizamos el mercado del whiskey, podemos observar que el mayor consumo mundial considera a los países descriptos más abajo. Argentina se encuentra fuera de éste ranking top 10 pero con un consumo pujante en un momento donde el crecimiento de éste mercado se estima en un 15% anual para la categoría premium.



Ahora, analizando el consumo per cápita de whiskey (en litros por persona al año) por país, podemos observar que el ranking es liderado por los siguientes países:⁶

1. **Francia:** 2,15 litros.
2. **Uruguay:** 1,77 litros.
3. **Estados Unidos:** 1,41 litros.
4. **Australia:** 1,3 litros.
5. **España:** 1,29 litros por persona al año.
6. **Emiratos Árabes Unidos:** 1,27 litros.

⁶ (<https://spirits.international/los-20-paises-mas-consumidores-de-whisky/>, 2023)



7. **Reino Unido:** 1,25 litros.
8. **Irlanda:** 1,24 litros.
9. **India:** 1,24 litros.
10. **Canadá:** 1,19 litros.

En Argentina ese valor es de 0,26 litros per cápita en un mercado donde se consumen más de 11 millones de litros por año y con un crecimiento sostenido de la industria. De estos 11 millones, el 73% es de origen nacional. Del 27% restante, un 89% es escocés y el resto se reparte entre whiskeys de origen americano e irlandés (6 y 5% respectivamente).⁷

De esos más de 11 millones de litros, alrededor de 2 millones de litros corresponden al mercado premium (nacionales e importados). Y sobre éste segmento de mercado en especial es donde se pronostica un crecimiento interanual estimado entre 10 y 17%.

Adicionalmente, se estima que entre un 35 y un 40% de éstas ventas se realicen bajo el canal del e-commerce. Sobre éste canal, se experimenta un crecimiento sostenido desde el inicio de la pandemia. El resto de las ventas se realizan en canales tradicionales de *on premise* y *off premise*.

En 2021 se produjo un crecimiento notable en el rubro de producción y se espera un aumento sostenible, como se puede observar en los próximos cuadros:

⁷ (<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-whisky-gana-lugar-a-nivel-local-nid2113846/#:~:text=Esto%20arroja%20como%20resultado%20un,que%20se%20consume%20es%20nacion al., 2018>)

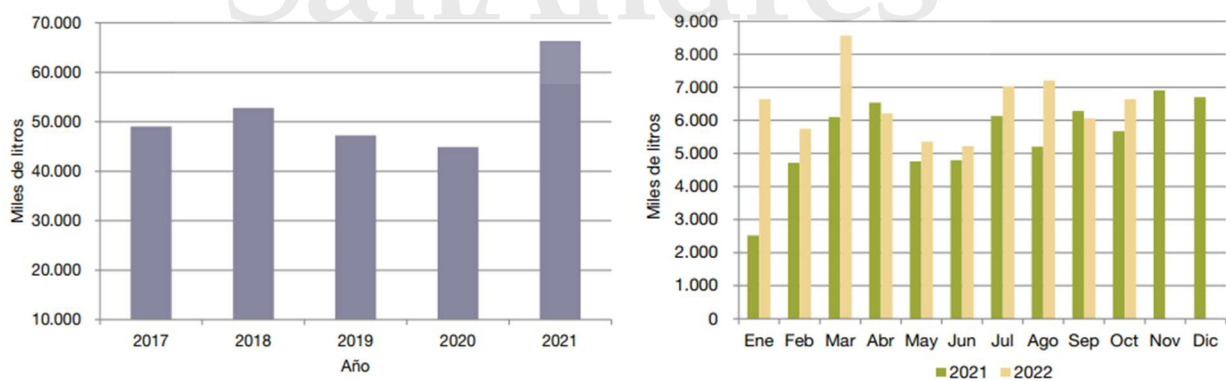


Período	Despachos autorizados		Producción
	Mercado interno	Mercado externo	Whisky y otras bebidas espirituosas (²)
	Vino (¹)	Vino (¹)	
	Miles de hectolitros		Miles de litros
	Datos anuales		
2017	8.925	2.236	49.062
2018	8.396	2.754	52.787
2019	8.853	3.124	47.238
2020*	9.430	3.949	44.912
2021*	8.381	3.363	66.346
Var. % 18/17	-5,9	23,2	7,6
Var. % 19/18	5,4	13,4	-10,5
Var. % 20/19	6,5	26,4	-4,9
Var. % 21/20	-11,1	-14,8	47,7

Cuadro 1 – Estadísticas de Productos Industriales. ⁸

(2) Federación Argentina de Destilados y Aperitivos (FADA) e INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas Mineras, Manufactureras, Energéticas y de la Construcción. Las otras bebidas incluyen las bebidas espirituosas secas, cañas, coñac, brandy, gin, licores secos, ron, vodka, grapa y bebidas de baja graduación (de 0,5º a 9,9º).

Producción de whisky y otras bebidas espirituosas



Cuadro 2 – Estadísticas de Productos Industriales. ⁹

⁸ (INDEC, EPI Estadísticas de Productos Industriales, 2022)

⁹ (INDEC, EPI Estadísticas de Productos Industriales, 2022)



Mapas de Empatía

En ésta sección, aperturaremos los mapas de empatía para consumidores finales (principiantes y expertos) del ecommerce (B2C). Así como también para los distribuidores y tiendas (B2B). En ésta sección, conoceremos en profundidad a nuestros clientes finales que comprarán nuestro producto a través de la tienda en línea. También aquellos clientes, como distribuidores y tiendas físicas (puntos de venta), que adquirirán nuestro producto para comercializarlos en sus canales de venta.

Consumidor Principiante (B2C):





Pains:

Cuenta con un gran desconocimiento de la bebida, de cómo se toma y cómo iniciarse en el tema. A su vez, ignora sobre la calidad de los whiskeys y cómo medirla. Por otra parte, cree que se trata de una bebida solitaria, muy fuerte al paladar y que requiere de una personalidad muy particular para pertenecer a ésta comunidad. De éste modo, se siente intimidado, tiene prejuicios acerca del origen de la bebida, ignora las categorías y las regiones donde se producen. Por último, siente que se aísla de las bebidas que se toman socialmente.

Gains:

Reconocen botellas de diseños sumamente atractivas y presumen que, cuanto más cara es la botella, es de mejor calidad. Sienten intriga sobre el proceso productivo. Destacan la oportunidad de compartir experiencias, de explorar y descubrir nuevas bebidas y nuevos tragos. Lo asocian a festejo, unión y alegría. La conciben como una bebida que aporta sofisticación y elegancia. Les genera ganas de visitar bares de nicho con amigos, les fomenta las ganas de compartir, de formar parte de la comunidad y genera entusiasmo en el camino del descubrimiento.

¿Con quién empatizamos?

Consumidores de whiskey principiantes mayores de 30 años, tanto hombres como mujeres. Les intriga la categoría, pero se sienten abrumados por la cantidad de opciones disponibles. Sin saber por dónde empezar, se sienten solos y buscan asesoramiento. Son curiosos, aventureros, les gusta compartir con familia y amigos, y buscan experimentar a través de bebidas, comida, música y experiencias.



¿Qué oyen?

Escuchan que el whiskey es una bebida sofisticada para consumidores expertos que entienden y comparten la importancia del proceso de elaboración y añejamiento. También que el whiskey se toma solo y no es para hacer tragos. Asimismo, que el mejor es el escocés junto con la historia acerca de las diferentes destilerías y sus trayectorias en el mercado.

¿Qué hacen?

Buscan información en línea y en las redes sociales. Les gusta compartir historias y momentos entre amigos y familia. Salir, conocer nuevos bares, escuchar música, y probar cosas nuevas. Son aventureros. Buscan nuevas opciones de bares para probar nuevos tragos y, de ésta forma, saber si quieren conocer más acerca del mundo de ésta bebida. También visitan bares que hoy proliferan en Buenos Aires dedicados a la mixología de bebidas como el Gin, el Vermouth o el Whiskey.

¿Qué necesitan hacer?

Necesitan descubrir más acerca del whiskey y sus categorías. No sólo desde el lado de la bebida, sino también conocer su origen y la historia asociada con las diferentes destilerías. Experimentar, compartir, junto con alguien que los acompañe y asesore.



¿Qué ven?

Ven una gran cantidad de subcategorías y marcas de whiskey. Suponen que es una bebida para gente más madura. Observan que hay un espectro muy amplio en lo que tiene que ver con categorías, precios y tipos. Prestan atención al diseño de la botella y del packaging.

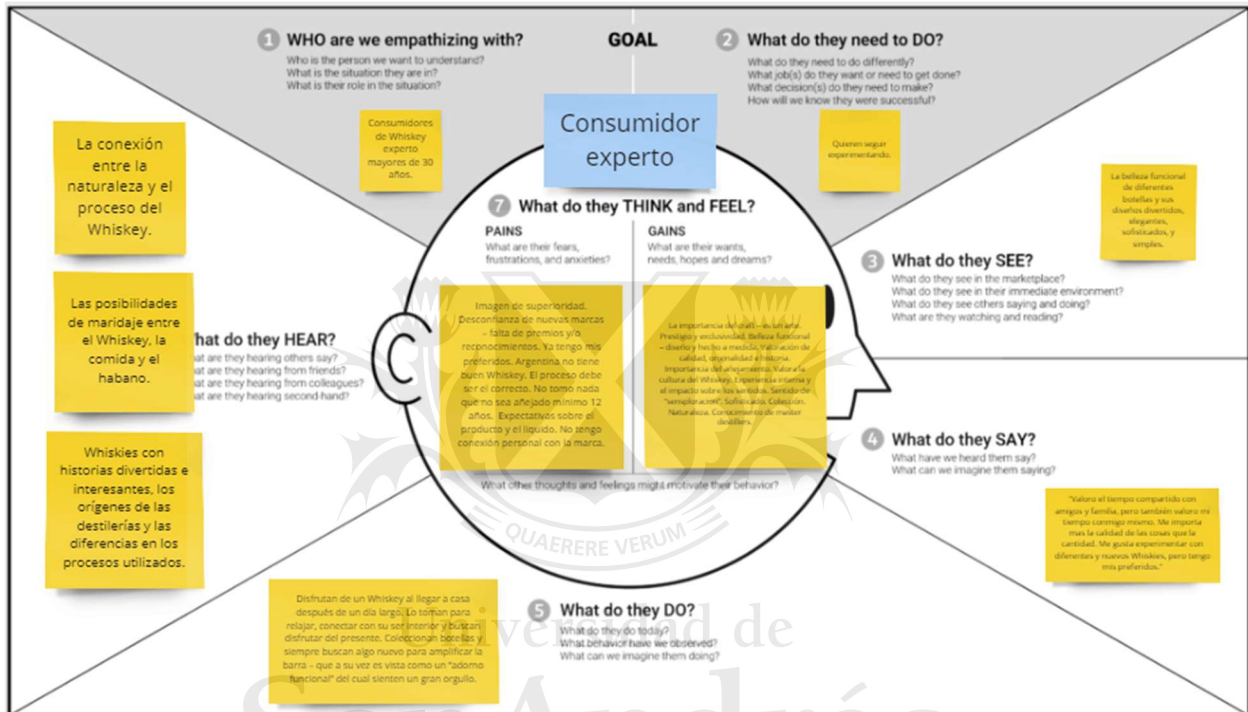
¿Qué dice?

“Me gusta experimentar y probar cosas nuevas. Valoro el tiempo compartido con mis amigos y familia. Me gustan los tragos dulces y suaves. Tuve una mala experiencia con bebidas espirituosas y no sé por dónde volver a empezar. No sé mucho acerca del whiskey. Me siento abrumado por la cantidad de opciones y no sé por dónde empezar. El whiskey es un mundo de opciones.”

Universidad de
SanAndrés



Consumidor Experto (B2C):



Pains:

Sienten desconfianza en las nuevas marcas, ya que las mismas carecen de premios internacionales o reconocimientos en eventos dedicados al whiskey. Creen que ya tienen desarrollado un paladar y no necesitan probar nuevas marcas. Asumen que en Argentina no hay whiskey de categoría como los internacionales. Son fundamentalistas del proceso productivo y de los tiempos de añejamiento. El consumidor experto prefiere productos con tiempos de añejamiento más prolongados y desconfía de productos más jóvenes. Por otra parte, ya desarrollaron



una preferencia y una conexión con otra marca y eso les genera un conflicto a la hora de probar un producto nuevo.

Gains:

Destacan que la importancia del *craft* es un arte. Asimismo, que irradia prestigio, exclusividad, belleza funcional y con un diseño *taylormade*. Valoran la calidad, originalidad e historia así como también la importancia del añejamiento. Aprecian la cultura del whiskey, la experiencia interna que se genera, el impacto en los sentidos y el conocimiento de los masters destillers. Lo posiciona en un lugar sofisticado y, a su vez, le gusta coleccionar, contar con su selección de elegidos.

¿Con quién empatizamos?

Empatizamos con consumidores de whiskey expertos mayores de 30 años, que están en la búsqueda de nuevas experiencias que despiertan sus sentidos. Entienden las diferencias entre los diferentes tipos de whiskeys, conocen las historias, los orígenes, el proceso y son valorados. Disfrutan de la experiencia con profundidad. Sienten atracción por las diferentes botellas, sus imágenes, la calidad del líquido y reputación de la destilería. Eligen degustar para luego comprar whiskeys y sumarlos a su colección privada, de la cual sienten orgullo.



¿Qué oyen?

Escuchan que las historias relacionadas con la dicha bebida, son divertidas e interesantes, los orígenes de las destilerías y las diferencias en los procesos utilizados. Valoran la conexión entre la naturaleza y el proceso del whiskey. Oyen acerca de las posibilidades de maridaje entre el whiskey, la comida y el habano. También, sobre la exploración de un momento para la introspección utilizando componentes sensoriales como chocolates, un cigarro o música.

¿Qué hacen?

Disfrutan de la experiencia de degustar un whiskey. Lo toman para relajar, conectar con su ser interior y buscan disfrutar del presente. Coleccionan botellas y siempre buscan algo nuevo para agrandar la barra. Muchas veces cumple un rol decorativo en algún ambiente de la casa dedicado para éste fin. Todo esto genera placer y orgullo.

¿Qué necesitan hacer?

Necesitan seguir experimentando. Profundizar en el conocimiento del whiskey escoses, irlandés, estadounidense y japones. Buscar despertar sus sentidos a través de nuevos sabores y aromas.

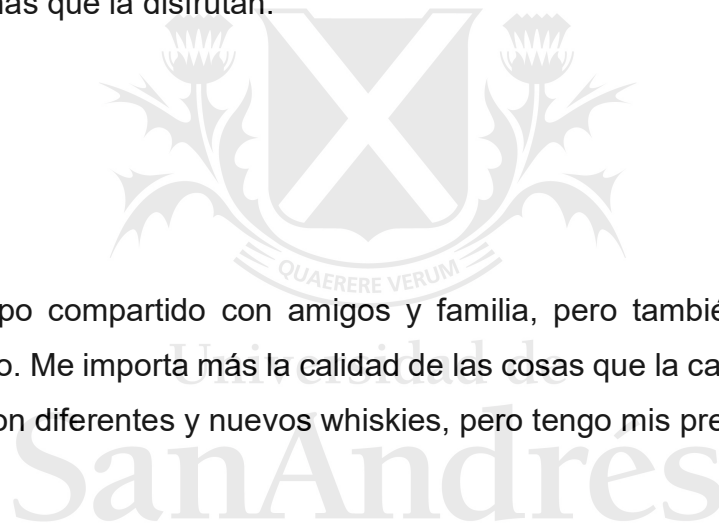


¿Qué ven?

La belleza funcional de diferentes botellas y sus diseños divertidos, elegantes y sofisticados. Valoran el prestigio de los escoceses y, marcas como Macallan y Glenfiddich son concebidas como la élite del whiskey. También están abiertos a la exploración e innovaciones del whiskey como el estadounidense y el japonés. La importancia de los clubes de golf, clubes de caballeros, museos dedicados al tema, bares y tiendas de degustación. La sofisticación asociada con la categoría y aquellas personas que la disfrutan.

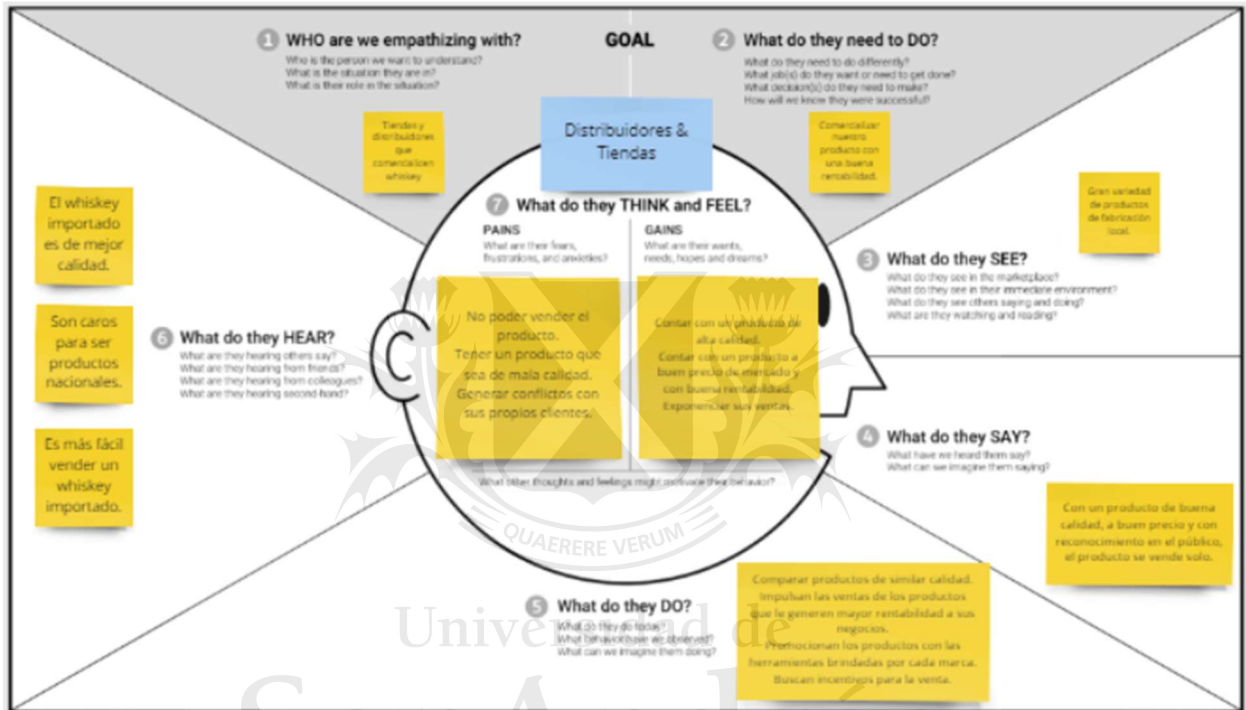
¿Qué dice?

“Valoro el tiempo compartido con amigos y familia, pero también valoro el que disfruto conmigo. Me importa más la calidad de las cosas que la cantidad. Me gusta experimentar con diferentes y nuevos whiskies, pero tengo mis preferidos.”





Distribuidores & Tiendas (B2B):



Pains:

Sienten desconocimiento de la marca y eso genera incertidumbre de no saber si el producto se va a vender o no. Al no tener una referencia del mercado de nuestro producto, se genera el miedo a recomendarlo con sus clientes y generar un conflicto si no era lo esperado.



Gains:

Piensa en contar con el beneficio de un producto distinto, con un carácter único. La botella de diseño atractivo, de imagen jovial, “patriótico”, nacional, con orgullo propio.

¿Con quién empatizamos?

Con distribuidores que se ocuparán de la comercialización y logística de nuestro producto en tiendas donde realizaremos la venta directa. Tanto grandes distribuidores como tiendas pequeñas que deben exhibir en sus estanterías nuestro producto para ofrecerlo a sus clientes.

¿Qué Oyen?

Escuchan que hay un crecimiento de marcas de origen nacional. Dificultad para poder diferenciar las distintas marcas y sus ventajas competitivas. Muchos clientes con preferencias en los productos más tradicionales del mercado (whiskey importado).

¿Qué Hacen?

Comparan los productos, participan de presentaciones y catas de las marcas para poder conocerlos mejor y poder asesorar de forma más eficiente a sus clientes.



¿Qué necesitan hacer?

Conocer el producto, la ventaja competitiva que lo vuelve único y con posibilidad de potenciar la venta tanto en Argentina como a sus clientes fuera del país.

¿Qué ven?

Gran variedad de productos de fabricación nacional. El prestigio de los whiskeys escoceses, estadounidenses y hasta japoneses.

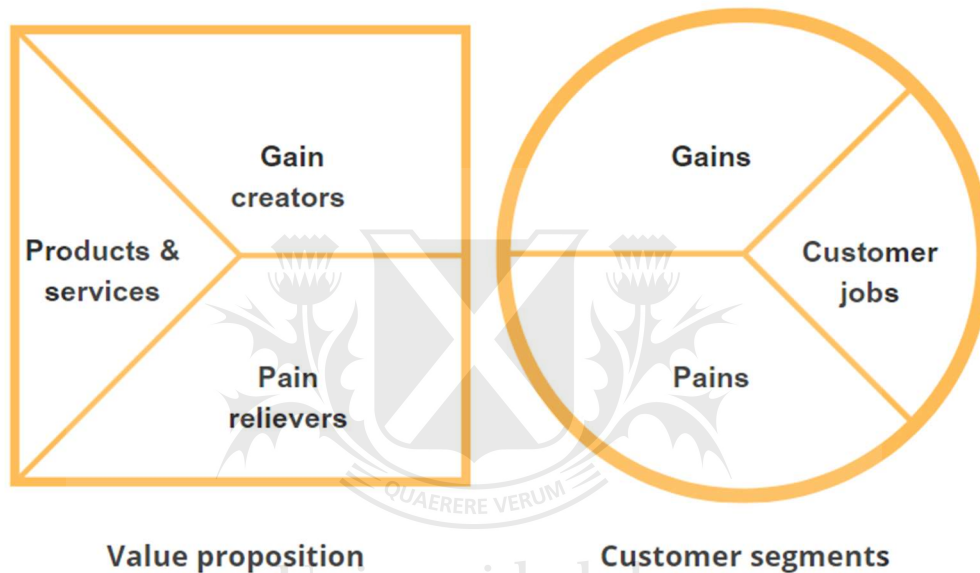
¿Qué dice?

“Con un producto de buena calidad, a buen precio y con reconocimiento en el mercado, el producto se vende solo”.

Universidad de
SanAndrés



Value Proposition Canvas



Productos y Servicios:

Buscamos generar una experiencia positiva a través de la producción del primer Whiskey Pampeano.

Principiante: nos enfocaremos en la importancia de la belleza funcional de nuestro whiskey, potenciando el diseño, la calidad y haciendo resonar nuestro nombre. A su vez, buscaremos ayudar a nuestros consumidores a conectar con su entorno para fomentar la conexión a través de historias y experiencias. Es importante invitarlos a participar y formar parte de la comunidad, mientras les enseñamos a disfrutar de la bebida.



Experto: nos orientamos a la experiencia que estará arraigada al proceso productivo, nuestra historia y origen. El *craft* impacta los sentidos: el aroma, sabor y carácter del whiskey. Así generaremos una experiencia interna profunda que supera el whiskey en sí, fomentando que el consumidor experto tome consciencia de la profundidad de la experiencia.

Gain creators:

- Generar oportunidades para compartir y explorar, haciendo crecer nuestra comunidad, fomentando la cultura de whiskey.
- Conexión con el entorno, generando oportunidades de brindar y festejar, logrando la incorporación a la comunidad.
- Prestigio y exclusividad con una imagen de la botella única, carácter del whiskey, aromas y sabores autóctonos.
- Primer whiskey pampeano con la importancia de la historia y origen.

Pain relievers:

- Educación acerca de la categoría, la importancia de la región, el proceso, la innovación, y las diferencias entre sub – categorías.
- Desacreditar mitos típicos del whiskey donde se cree que hay que ser experto para tomarlo o que el único whiskey de calidad es aquel de costo elevado.
- Enseñar a disfrutar y explorar sentidos del olfato y gusto.
- Explorar y descubrir las distintas categorías, los posibles tragos que pueden realizarse y los sentidos que se ponen en participación en ésta experiencia.



Gains:

- Cultura de whiskey y comunidad.
- Proceso productivo para comprender la versatilidad, innovación, aromas y sabores de nuestro producto.
- Exploración y nuevas experiencias. Sentimientos de aventura y curiosidad.
- Valoración de calidad, autenticidad, originalidad e historia.
- Sofisticación y elegancia.
- Importancia de premios y reconocimientos regionales e internacionales.
- Prestigio y exclusividad.
- Equilibrio.

Pains:

- Imagen de superioridad.
- Desconfianza de nuevos productos y desconocimiento del whiskey argentino y las nuevas categorías.
- Falta de historia y origen.
- Desacreditación de mitos.
- Falta de experiencia e intimidación.
- Carencia de educación acerca de la marca y la categoría.
- Prejuicios sobre el consumidor típico.



Jobs to be done:

Es necesario generar una experiencia positiva donde contamos nuestra historia y se fomente el prestigio y exclusividad. A su vez, la importancia del país y la región, la valoración de calidad y la originalidad. El objetivo es generar una comunidad que disfrute de nuestro whiskey.

Principiante: es imprescindible fomentar la educación del whiskey, desacreditando mitos que actúan como barreras de entrada, y enseñando a disfrutar de nuestra bebida.

Experto: abarcamos la experiencia desde el lado de nuestro proceso productivo diferenciado, resaltando nuestro líquido y cómo impacta los sentidos a través de nuevos aromas y sabores.

Ventajas Competitivas

Nuestra ventaja competitiva radica en un producto único en el mercado que generará automáticamente curiosidad en nuestros consumidores. Una botella con un packaging innovador, una imagen fresca y moderna que colaborarán con ésta intriga que se genera en nuestros clientes potenciales. Un producto que, dentro de su categoría, es el único producido con materias primas 100% autóctonas. Y esto produce una diferencia con la competencia.



CANVAS Business Model



Propuesta de valor:

El cliente **Calden** podrá acceder a un producto único en su especie ya que se trata de una bebida con identidad argentina 100%, elaborado con materias primas autóctonas para brindar una experiencia diferenciadora. Se trata de un whiskey de gran exclusividad que permitirá satisfacer paladares tanto principiantes como expertos. Su versatilidad invitará a nuestros clientes a la exploración, a poder utilizarlos en el ámbito de la mixología para completar una experiencia distinta.

Nuestro proceso productivo garantiza un producto totalmente distinto a cualquiera que se encuentra en el mercado. El precio de la botella propondrá un producto sumamente competitivo y con una calidad superior.



Socios claves:

Es fundamental lograr una buena relación con nuestros principales distribuidores B2B para lograr una cadena de suministro. De éste modo, lograremos presencia en tiendas, pequeños supermercados o tiendas de cercanía.

Por otra parte, generar vínculos con aquellas tiendas con presencia *online* que permitirán estar en contacto con los clientes B2C que mejor se ajustan a nuestra demanda. También sumaremos a ésta categoría a las *dark stores* que comercializan bebidas alcohólicas.

Actividades claves:

La presencia en eventos claves, lanzamientos, contactos con clubes específicos, relacionamiento con distintas marcas, etc.

Recursos claves:

Contaremos con una botella con un diseño único, distinto, fresco, moderno. A su vez, la etiqueta será de un diseño atractivo para generar interés en todas las personas que se detengan a mirarla.

Como recurso clave y funcional en el desarrollo de la marca, requeriremos de una fuerza comercial y un equipo de marketing sumamente agresivo para lograr las campañas de *branding* y así poder obtener una penetración en la mente de nuestros consumidores tipos.

Para ello, sumaremos también embajadores de la marca e *influencers* específicos para poder lograr esa presencia en redes sociales y generar un crecimiento en el consumo de nuestro producto.



Relación con los clientes:

El whiskey, como otras pasiones (deportes, objetos, disciplinas, etc.) debe poder generar un sentimiento de comunidad. Para ello, estaremos presentes en eventos y oportunidades de consumo especiales tales como Navidad, Año nuevo, Mes del bourbon, Día del padre, Día de la madre, Día del whiskey, etc.

Será clave también la recomendación boca en boca que harán nuestros clientes cuando realicemos catas y presentaciones del producto.

Canales:

Los canales serán las tiendas dedicadas, distribuidores, negocios de cercanía, vinotecas, bodegas, etc.

En el ámbito digital, el desarrollo de una tienda propia para poder realizar las ventas y poder distribuirlas montados en las tiendas clásicas de ecommerce que se utilizan hoy en día (Shop de MercadoLibre y el desarrollo de una tienda tipo TiendaNube).

Segmentos de clientes:

Nuestros clientes son tanto expertos como principiantes. Se tratan de mujeres y hombres de cualquier edad (18 - ∞) que sientan intriga por la bebida ya sea para poder degustarla o disfrutar de la experiencia de la mixología con amigos en un bar, en sus casas o en una discoteca.



Costos:

El desarrollo de nuestra planta productiva será clave para poder contar con producto terminado luego de finalizar el segundo año de añejamiento de nuestro primer lote. Para ello, debemos contar con el espacio y las maquinarias necesarias para poder comenzar con la producción.

Será también fundamental el desarrollo de la marca para lograr la penetración de mercado que estamos esperando para nuestro producto.

Fuentes de ingreso:

Serán directamente de la venta de nuestras botellas en el mercado. Se venderán por botella de 750 ml y el precio aproximado de mercado será de 50 dólares (precio góndola) y otros valores para las tiendas físicas y distribuidores mayoristas. Esto será desarrollado más adelante.



Market Fit

Producto

Existen distintas variedades de whiskeys que van alternando en la combinación que puede hacerse con los distintos tipos de granos y con las variantes en las destilaciones. Algunos de ellos son los siguientes:

- **Bourbon:** tiene una concentración mínima de 51% de maíz y la restante con cualquier otro grano, generalmente trigo, centeno o cebada malteada. El tiempo de maduración es de al menos dos años y se realiza en barricas de roble cuyo interior fue previamente tostado.
- **Scotch:** se caracteriza por su contenido de cebada malteada y la maduración se realiza en barricas de roble americano que, generalmente, hayan contenido bourbon con anterioridad. Su destilación es del tipo doble.
- **Irish:** se caracteriza por su contenido de cebada. Su proceso productivo es muy similar al whiskey escocés pero la destilación es del tipo triple y el proceso de añejamiento es de al menos tres años en barricas de roble que, generalmente, hayan contenido jerez con anterioridad.

En éste caso, nuestro producto se asemeja más al proceso productivo típico de un *bourbon*.

Más allá del tipo de bebida y de la categoría dentro de los whiskeys, **Calden** va a representar a una bebida nueva, única por ser fabricada en la región de La Pampa y contar con las mismas condiciones climáticas de humedad, precipitaciones, temperatura y altitud que la “región bourbon” de Estados Unidos. Esto permitirá tener un producto de calidad superior a la competencia.



El proceso productivo también aporta una distinción en lo que respecta al producto final, con la utilización de una triple receta con la elaboración de tres líquidos con características bien diferenciadas que aportan un sabor muy particular. Por otra parte, se utiliza un triple destilado para brindar un sabor, aroma y suavidad particular al producto.

El añejamiento se realiza en un proceso de trasvasamiento, donde cada una de las barricas aporta carácter, sabor, texturas, aromas, entre otras características claves y distintivas del producto.

Todos estos procesos, generan una bebida única y diferenciada de cualquier whiskey de la competencia.

Al tratarse de un proceso de añejamiento mínimo de dos años, luego del montaje de la planta productiva, debemos aguardar ese lapso para poder contar con el primer lote de producción propia. Para generar el aprovechamiento de todo el trabajo comercial y de marketing que se realizará desde el comienzo del proyecto, la idea es fasonar whiskey con pequeñas destilerías para lograr un producto de similares características. De ésta forma, generaremos ingresos para sobrellevar los dos primeros años sin pérdidas y hasta poder contar con el producto definitivo fabricado en nuestra propia planta.





Competencia

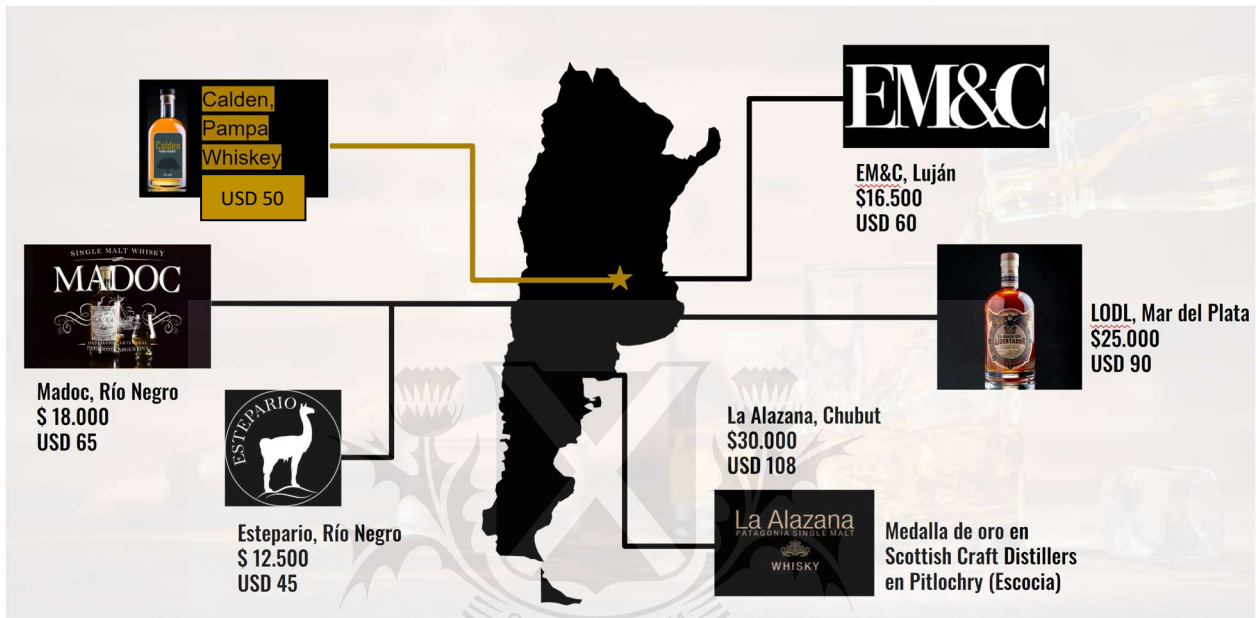


Botellas de Jack Daniels y Johnny Walker, principales competencias importadas.

Dentro de la competencia, podemos encontrar whiskeys de origen importado y aquellos fabricados en nuestro país. Entre estos últimos, encontramos marcas como La Alazana, quienes fueron los pioneros dentro del segmento en 2011. Otras marcas fueron apareciendo luego, como por ejemplo Madoc, EM&C, Barricada, Estepario, La orden del Libertador, entre otros.



Botella de whiskey La Alazana



Mapa competitivo de competencias locales (Elaboración propia)



Análisis FODA

Fortalezas:

- Proceso productivo diferenciado.
- Innovación productiva en el añejado del líquido.
- Creación de una nueva subcategoría dentro de la bebida.
- Bajo requerimiento de inversión inicial.
- Altos márgenes de venta.
- Versatilidad del producto para satisfacer la demanda de un consumidor tanto principiante como experimentado.
- Origen 100% argentino.

Oportunidades:

- Penetración de mercado local e internacional.
- Consolidación marca con consumidores principiantes y expertos.
- Utilización de nuevas técnicas para la elaboración y añejamiento de nuestra bebida.
- Políticas RSE (protección de la región pampeana).



Debilidades:

- Red de distribución.
- Capacitación para empleados.
- Dependencia de una sola variante.
- Añejamiento mínimo de dos años.
- Diferimiento del primer *batch* de fabricación propia.

Amenazas:

- Fuerte competencia tanto nacional como internacional.
- Cambios en hábitos y tendencias del consumidor.
- Impacto ambiental (por la utilización de agua y energía).
- Leyes y regulaciones en Argentina.
- Constantes cambios en el escenario político.



Análisis PESTEL

Para darle un marco más abarcativo al análisis de mercado y producto, realizamos un análisis de PESTEL para ver las distintas variables que afectan a nuestro producto:

- **Político**
 - Inestabilidad política, falta de transparencia y gran nivel de incertidumbre.
 - Riesgo político con constante cambio de reglamentaciones. Esto afecta también a las importaciones, en caso de querer traer alguna materia prima, insumo o maquinaria del exterior.
 - Gran presión gremial y sindical.
 - Debilidad cambiaria, tipo de cambio muy débil frente al dólar y grandes dificultades en caso de exportar mercadería.

- **Económico**
 - Políticas monetarias con gran emisión de pesos y generando mayor inflación y devaluación de moneda.
 - Crecientes niveles de inflación, desempleo y pobreza.
 - Mayor nivel tributario para empresas y sectores productivos e industriales.

- **Social**
 - Alto nivel de pobreza (39,2% para marzo 2023, según lo informado por INDEC).
 - Bajo nivel educativo.



- **Tecnológico**

- Infraestructura.
- Innovación.
- Ciclo de vida de maquinaria y tecnología.

- **Ecológico**

- Leyes de protección ambiental que inciden en el consumo responsable de agua y energía, sumado a normas de reciclaje y tratamiento de los desechos.

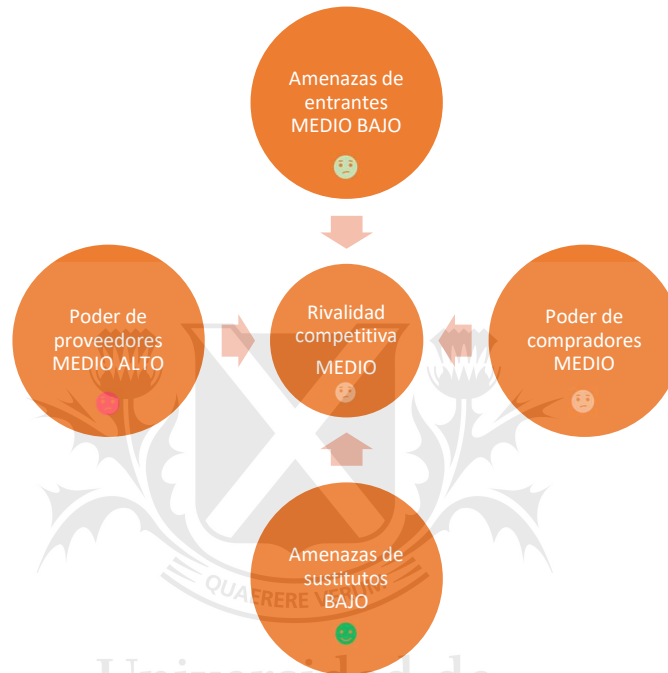
- **Legal**

- Legislación laboral y seguridad social.
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual.
- Normas de salud para el consumidor, niveles de consumo, normas para producción y distribución.

Universidad de
SanAndrés



Análisis de 5 fuerzas de Porter



Universidad de
SanAndrés

Poder de proveedores: Contamos con el apoyo de proveedores de materia prima autóctona argentina (cebada malteada, cebada no malteada, maíz, trigo, centeno). A su vez, es necesario obtener materias primas consistente a lo largo de todas las entregas.

Amenaza de entrantes: El whiskey es una categoría que hoy está en pleno ascenso. Podrían ingresar nuevos competidores debido a la facilidad de montar una pequeña destilería y generar una producción pequeña.



Poder de compradores: Producto elaborado para consumidores principiantes y expertos en mente (B2C). La estrategia comercial está formulada en función de interacciones del consumidor con el producto (dónde, cuándo, cuánto, y por qué). Por el lado del B2B, los compradores tendrán un poder alto debido a la oferta de productos y su poder de venta de nuestro producto en sus góndolas.

Amenaza de sustitutos: No existen productos sustitutos. Sólo diferentes subcategorías de whiskey, con procesos y perfiles particulares. Son estos los que determinan la subcategoría.

Rivalidad competitiva: Existe una competencia media – alta entre competidores locales. La Alazana, El Estepario y otros son whiskeys argentinos pero hechos a base de malta importada. Nuestro producto será fabricado con materias primas de origen local.

Existe una alta competencia entre competidores internacionales que elaboran Bourbon (Jack Daniels, Bulleit, Knobs Creek) cuyo liquido es similar al nuestro en cuanto a la elaboración y perfil.



Go to Market Plan – Plan de Marketing

Producto

Calden ofrecerá un producto que contará con las siguientes características:

- Envasado: se realizará en botellas de vidrio de 750 mililitros.
- Calidad: se garantizará la misma con un control exhaustivo a lo largo de todo el proceso productivo y validado por nuestro Malt Master. También serán rigurosos los controles de calidad que se realizarán en las materias primas para poder garantizar un proceso de calidad superior.
- Confianza: el producto se envasará en botellas de vidrio para poder garantizar las condiciones de guardado y conservar de mejor forma sus características de color, aroma y sabor.

Precio

Para estimar el precio del producto, analizamos los valores que maneja la competencia en sus productos ya que el precio del mercado está ya establecido. Cuando analizamos el mercado del whiskey, se puede observar una tendencia esperable de gran aumento de precio a medida que la calidad del producto aumenta. Ahora, los whiskeys de mayor calidad tienen un volumen de venta más acotado. Nuestro producto se encuentra en la base de calidad de los productos más premium y es donde debemos apuntar nuestro *fit* en el precio de la botella. Existe entonces una relación directa entre el precio, volumen, y calidad. Esto condiciona la brecha de precios dentro de la cual se puede colocar nuestro producto.



Luego de éste análisis, creemos conveniente que nuestro producto se ofrezca en góndolas a un valor aproximado de 50 dólares por botella (ARS 25.000 aproximadamente con un tipo de cambio simulado en 500 pesos).

Para ello, deberemos diferenciar tres escalas de precios de acuerdo al canal de ventas:

- Tienda en línea: 50 dólares por botella.
- Tiendas físicas (precio retail): 32 dólares por botella. Esto le dará a las tiendas un margen comercial del 36% ya que podrán vender al mismo precio que se venda en la tienda en línea.
- Supermercados, mayoristas, distribuidores (precio mayorista): 28 dólares por botella y, a su vez, desarrollando una escala de descuentos ascendentes de acuerdo con la cantidad de cajas que se comercialicen. De ésta forma, nuestros clientes de éste canal, contarán con un margen comercial del 44% para remarcar nuestro producto.

Promoción

Nuestros clientes deben estar en conocimiento de **Calden**, sabiendo sobre sus características, atributos, precio y su disponibilidad. Estos valores permitirán a nuestro cliente tomar una decisión de compra de nuestro producto. La promoción tendrá entonces el objetivo de influir en el comportamiento de nuestro cliente para fomentar la demanda de **Calden**. Para ello, realizaremos publicidad para contar con presencia en redes sociales, generando eventos para fomentar la participación de potenciales clientes.



Plaza

Para la comercialización de nuestro producto, utilizaremos tres tipos de canales de venta: *on – premise* (bares y restaurantes), *off – premise* (supermercados y tiendas físicas) y *online* (comercio electrónico). En éste documento, analizaremos las opciones *off premise* (supermercados y tiendas físicas) y la opción *online* (tiendas de comercio electrónico). Para ello, realizaremos la distribución de nuestros productos en tiendas de AMBA principalmente y redespachando mercadería al interior del país. Lo mismo realizaremos con la opción en línea, donde nos apoyaremos en las logísticas de última milla ya establecidas del mercado.

Los canales se desarrollarán de la siguiente forma:

- Primero generando acuerdos comerciales con cadenas de supermercados, mayoristas, distribuidores de bebidas presentes en AMBA y con presencia en el interior del país.

En Argentina hay 8672 establecimientos de autoservicios (Hipermercados, Supermercados, autoservicios en general, etc.). La mayoría de esos establecimientos autoservicios (54%) pertenecen a supermercados de residentes chinos de Argentina (CASRECH)¹⁰.

Nuestra intención es crecer paulatinamente en los primeros siete años de **Calden** para lograr conseguir un 5% del market share de éste canal.

- Para el canal en línea, desarrollaremos un portal online. Utilizaremos también MercadoLibre para armar una tienda oficial y comercializar los productos de

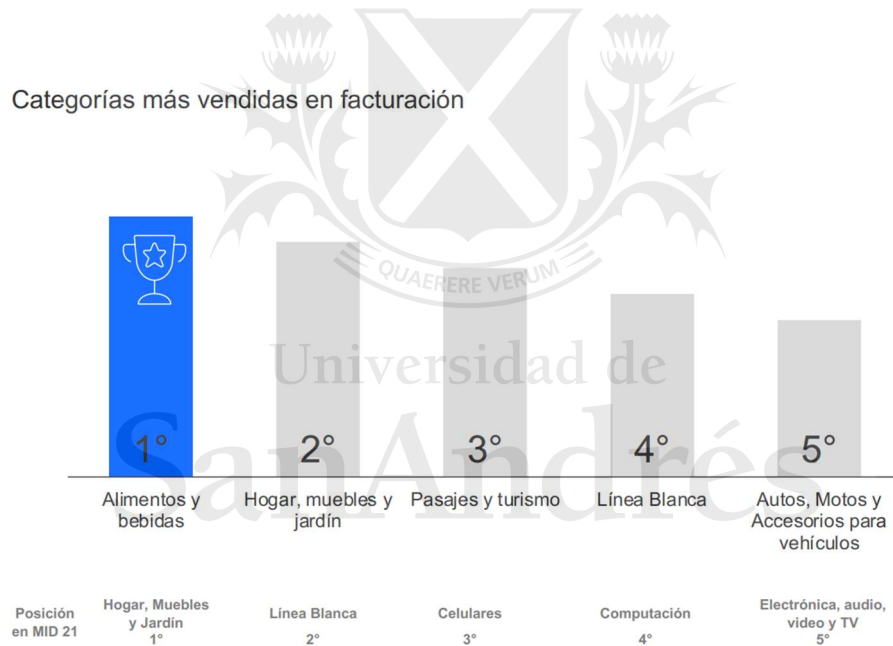
¹⁰

(<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,s.f.>)



ese modo. Por otra parte, haremos acuerdos con tiendas que posean dark stores de bebidas (Tadá, PedidosYa, Fullescabio, ShopGallery, etc.).

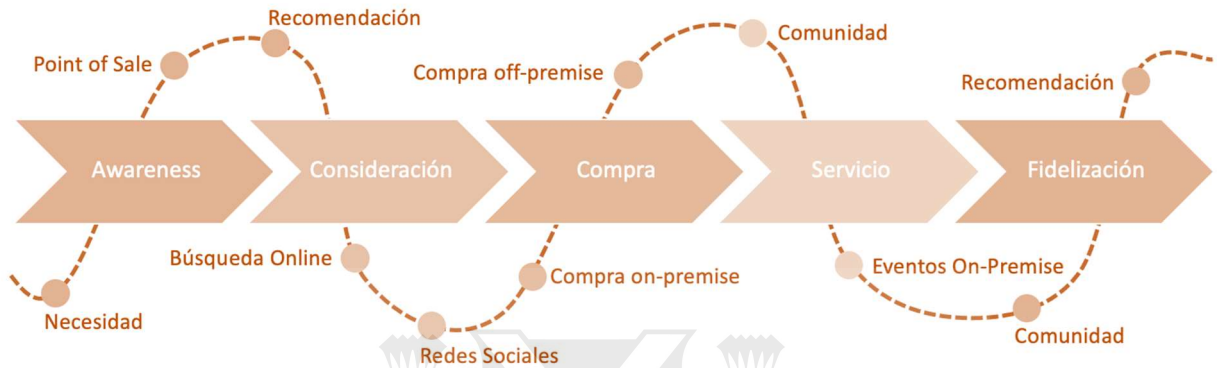
Es fundamental mencionar que el canal de comercio en línea tiene una preponderancia clave en nuestro mercado y más en éste rubro ya que se encuentra en el podio de los productos más comercializados, de acuerdo a lo detallado en el informe Mid Term 2022 Kantar para CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)¹¹:



¹¹ (CACE, Kantar para, 2022)

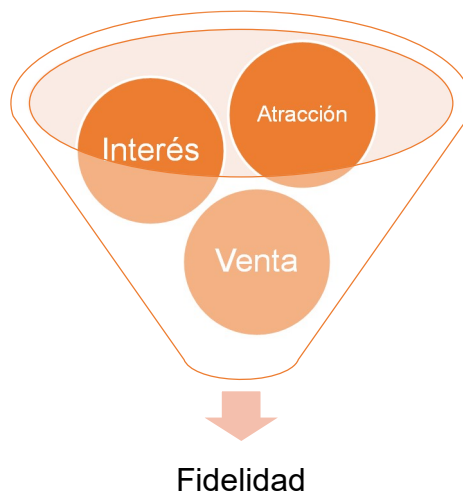


Customer Journey Map



	NECESIDAD	ELEMENTOS POS	RECOMENDACIONES	INVESTIGAR ONLINE	INVESTIGAR EN REDES SOCIALES	COMPRA ON-PREMISE	COMPRA OFF-PREMISE	COMUNIDAD	EVENTOS ON-PREMISE	COMUNIDAD	RECOMENDACIONES
ACCION	Reconocer necesidad de querer explorar nuevas categorías	Interactuar con elementos "point of sale" en el on-premise	Charlar con bartenders y consumidores expertos	Navegar en Google y buscar reseñas y puntajes	Profundizar búsqueda a aquellas marcas que llamen la atención	Primera compra como modo de prueba y degustación	Segunda compra para el hogar	Encontrar una comunidad divertida	Participar de diferentes eventos a lo largo del año	Formar parte de la comunidad	Recomendar producto a familia y amigos
EMOCION	Dudas	Curiosidad	Estrés	Incertidumbre	Intriga	Sorpresa	Felicidad	Entusiasmo	Diversión	Éxtasis	Placer

Funnel de Ventas





Atracción

- Objetivo: generar ganas de conocer la marca en la experiencia de visita a una tienda y tráfico en las tiendas en línea.
- Estrategia: inducción de venta para tiendas y distribuidores con publicidad en línea.

Interés

- Objetivo: captar interés en nuestra marca.
- Estrategia: acciones de marketing para invitarlos a probar el producto.

Venta

- Objetivo: conversión de prospectos en compras reales.
- Estrategia: promociones en tiendas físicas y en línea.

Fidelidad

- Objetivo: fidelización de un cliente **Calden**.
- Estrategia: promociones por pertenecer a la comunidad, pases para catas especiales, etc.

Desarrollo de estrategia regional

Una vez desarrollado el desembarco en el mercado local, la idea es poder lograr un desarrollo de negocio en países vecinos con un especial interés en Uruguay donde el whiskey es un producto de mayor demanda y donde podremos ofrecer el producto generando un incremento sustancial en las ventas de **Calden**.



Plan Operativo - Planta Productiva

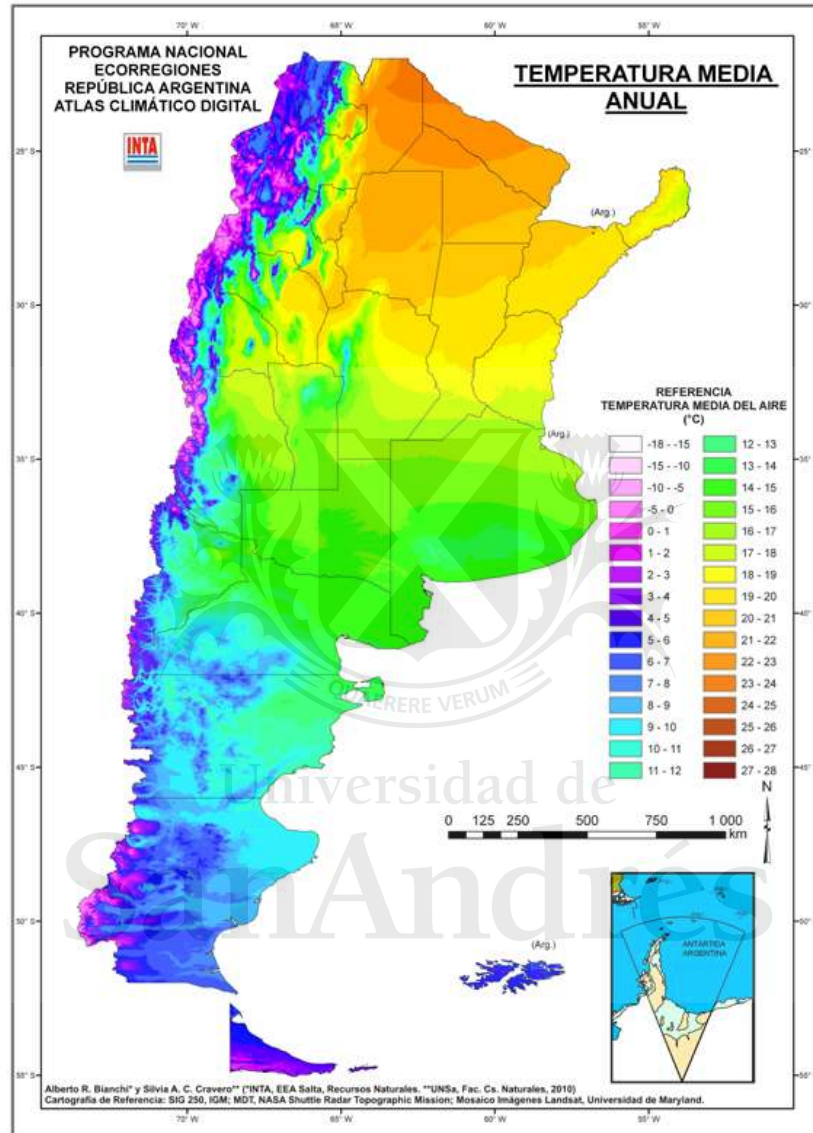
Para el montaje de nuestra planta productiva, se consideraron locaciones que contaran con características que tuviesen mayor influencia en la elaboración de nuestro producto.

Para tomar las consideraciones necesarias, fue necesario estudiar factores como los siguientes:

- Distancias a distribuidores de materias primas.
- Clima.
 - o Humedad.
 - o Precipitaciones.
 - o Temperaturas medias.
- Logística de distribución.

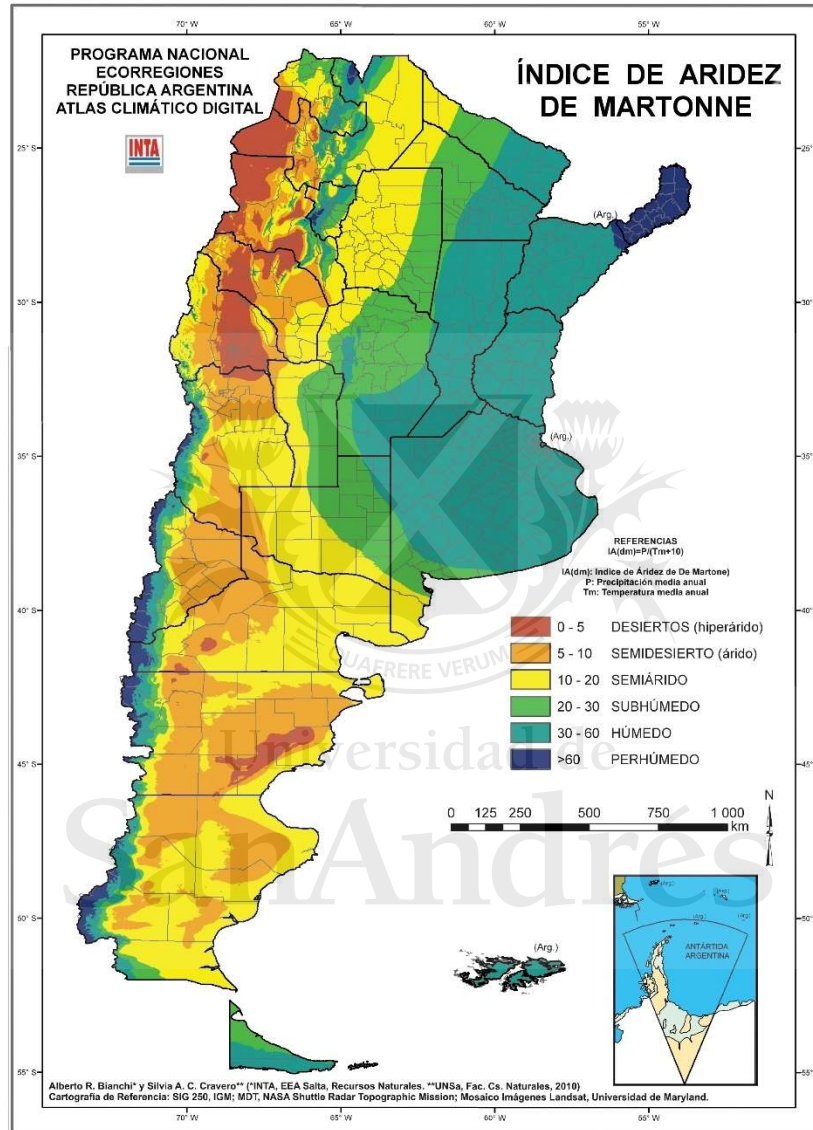
El clima es el factor con mayor criticidad para definir la calidad de nuestro producto final. Para ello, los valores de temperatura y humedad son de vital importancia. La temperatura influye directamente en el proceso de añejamiento de nuestro whiskey ya que afecta las condiciones de guarda del producto. También es responsable de la evaporación del líquido envasado en las barricas.

Por otra parte, el almacenamiento de las materias primas también requiere de temperaturas templadas para evitar la utilización de equipos de refrigeración para mantener los granos a la temperatura correcta.



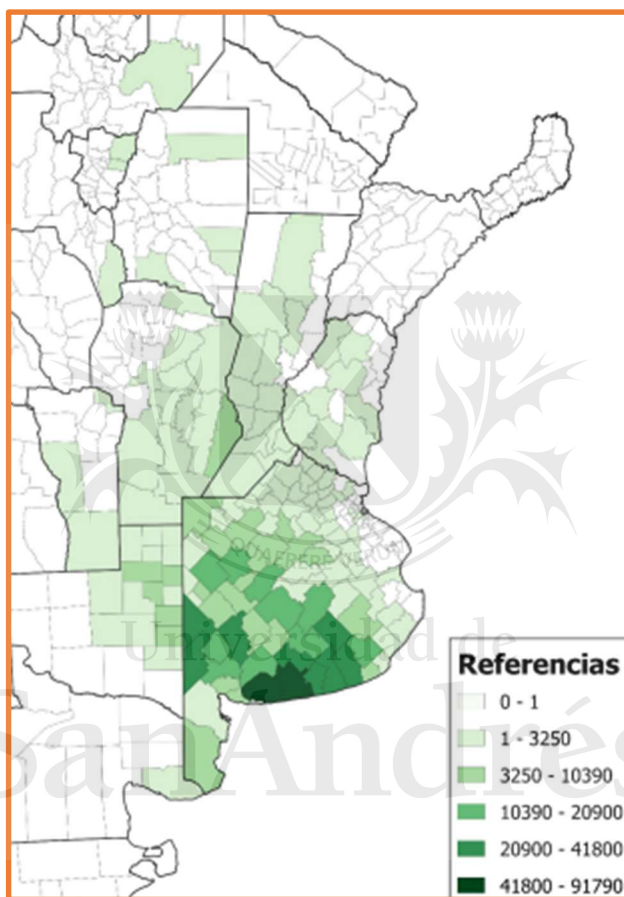
Mapa de temperaturas medias anuales.¹²

¹² (MAPA CEBADA CAMPAÑA 2020/2021 - https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf)



Mapa de aridez.¹³

¹³ (MAPA CEBADA CAMPAÑA 2020/2021 -
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf)

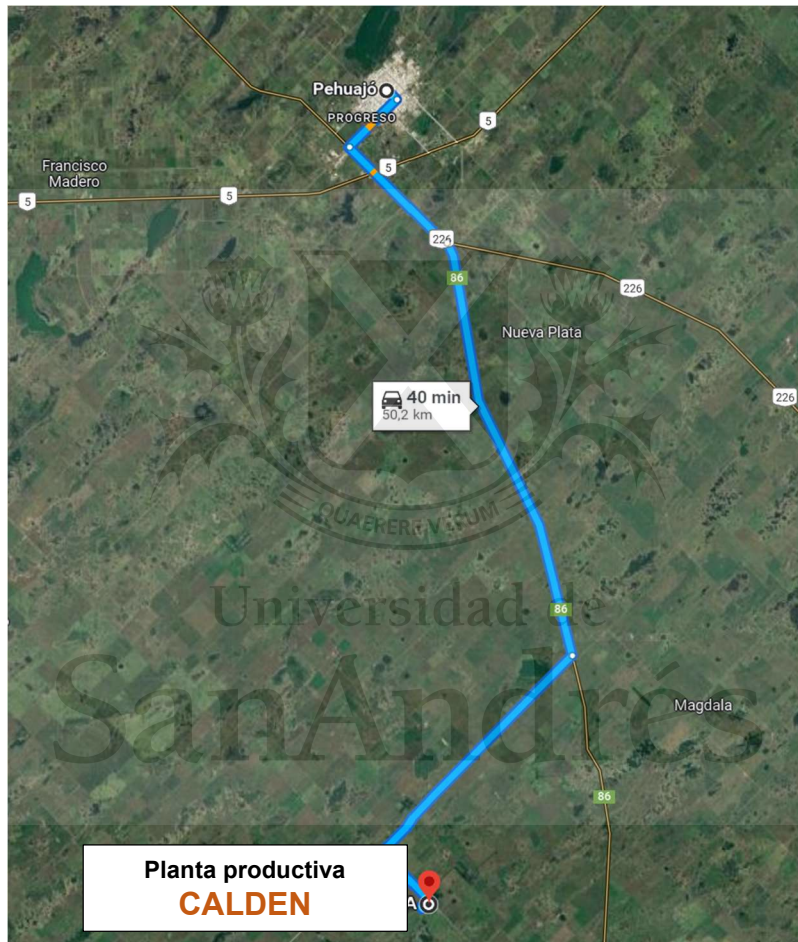


*Mapa de distribución de cebada 2020 / 2021.*¹⁴

¹⁴ (MAPA CEBADA CAMPAÑA 2020/2021 - https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf)



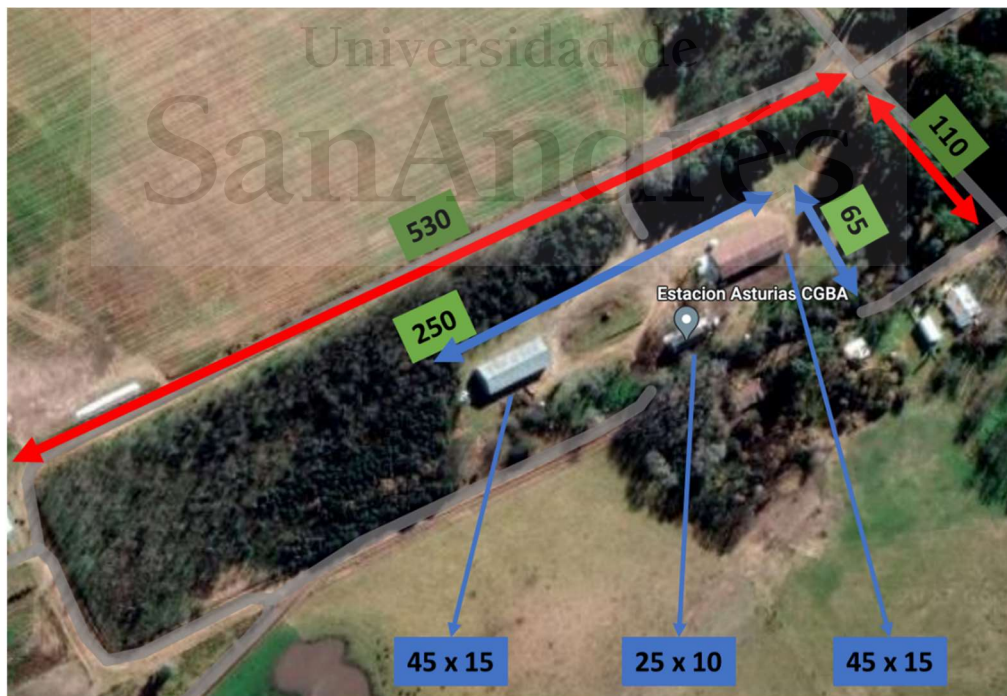
Tomando en consideración los parámetros que influirían directamente en nuestro producto, decidimos el montaje de nuestra planta productiva en un almacén que se encuentra a unos 50 kilómetros aproximadamente de la Ciudad de Pehuajó:



Ubicación de la planta productiva y la cercanía de Pehuajó.



Ruta de llegada a nuestra planta productiva.



Dimensiones del predio y de cada uno de los almacenes (medidas en metros).

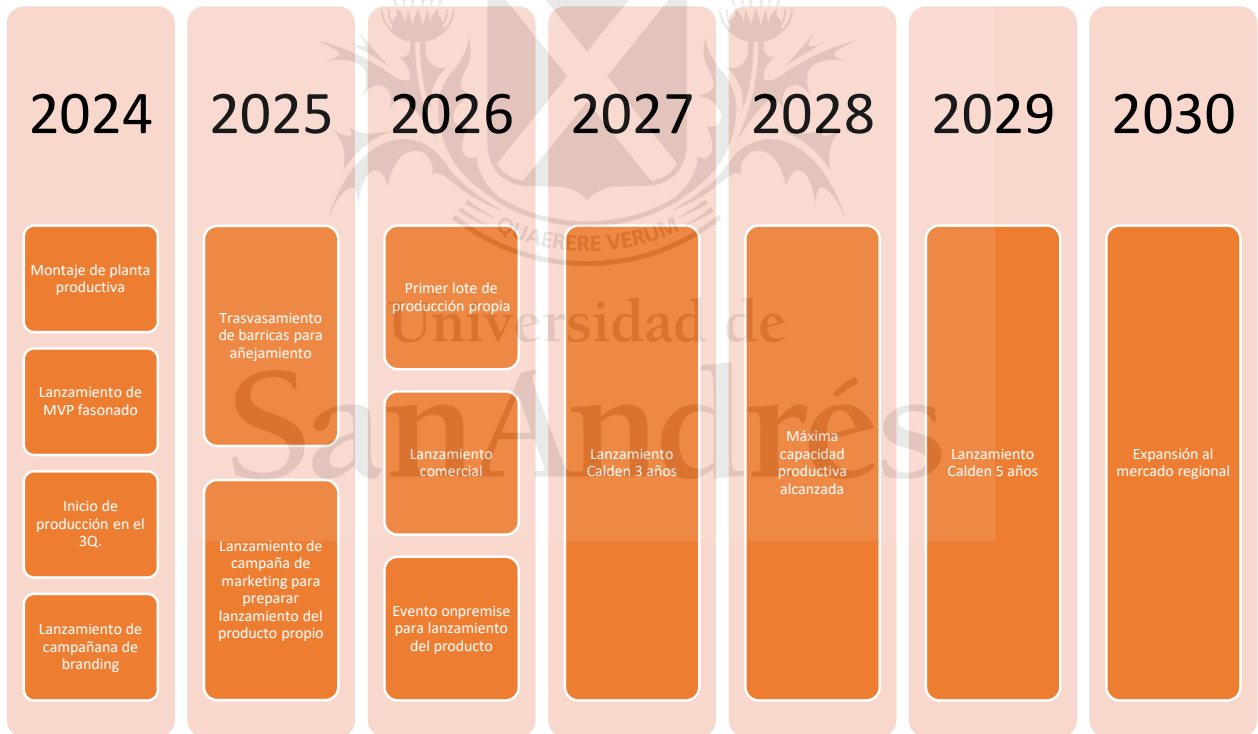


Layout de almacenes y la distribución de los distintos sectores.



Considerando éste modelo productivo, contemplamos que en la fase de producción es donde se requerirá la mayor cantidad de recursos directos para la fabricación de nuestro líquido. De ésta forma, contemplamos cuatro operarios para los procesos de destilería y de malteado.

Road map de grandes hitos





Estrategia Comercial

La estrategia comercial que adoptaremos incluye el desarrollo de dos canales: *on premise* y *off premise*. Básicamente, el canal *on premise* corresponde a la rama B2B donde se consume nuestro producto en sus instalaciones (restaurantes, bares, discotecas, etc.) y el canal *off premise* corresponde a la rama del B2B retail (cadenas de supermercados, distribuidores, pequeños comercios especializados de bebidas) y el B2C (venta *online & ecommerce*, entre otros).

En éste documento, desarrollaremos exclusivamente el canal B2B retail y el B2C a través del comercio en línea.





Como mencionamos con anterioridad, nuestra estrategia comercial se desarrollará de forma escalonada a lo largo de los siete años del desarrollo de nuestro negocio.

Los hitos serán los siguientes:

- En los primeros dos años de **Calden**, mientras nuestro producto se fabrica y se añeja, comercializaremos un producto temporal que desarrollamos en conjunto con otro fabricante de whiskeys y fasonado en sus instalaciones.

Para esto y debido a las pocas botellas que venderemos en esos dos primeros años, enfocaremos la venta a pequeños comercios y venta en línea.

- Una vez alcanzados los dos años y con el lanzamiento de nuestro primer lote de producto propio, reforzaremos la fuerza comercial (desarrollado en el próximo capítulo) incorporando una estructura de dos personas que se repartirán las zonas de venta para poder abarcar todo nuestro mercado objetivo. Este equipo continuará desarrollando los canales para lograr la venta objetivo planificada para el tercer año de **Calden**. Las ventas que pronosticamos para los primeros siete años son las siguientes (contemplando la venta del 80% de la producción de nuestra planta):

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Canal en línea	160	200	1173	1600	2666	3200	3200
Canal off premise	160	200	1173	1600	2666	3200	3200
Canal on premise	96	96	853	1066	1066	2133	2133
Botellas vendidas totales	416	496	3198	4266	6399	8533	8533

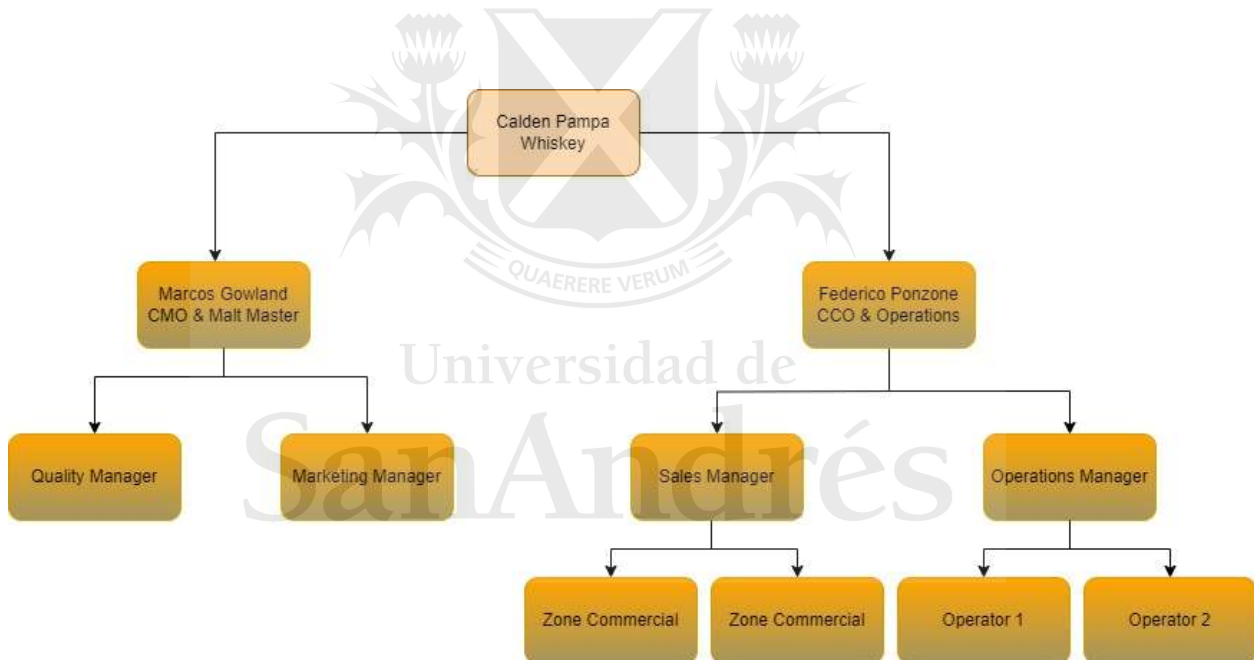
En lo que respecta a la participación sobre el total vendido por canal:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO
Canal en línea	38%	40%	37%	38%	42%	38%	38%	39%
Canal off premise	38%	40%	37%	38%	42%	38%	38%	39%
Canal on premise	23%	19%	27%	25%	17%	25%	25%	23%
Botellas vendidas totales	416	496	3198	4266	6399	8533	8533	



Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor **Calden** no requerirá de un staff permanente en sus inicios. Con el lanzamiento de la campaña de marketing en redes y el desarrollo de eventos para empezar con el trabajo de *branding*, será suficiente para los inicios.



Cuadro 4 – Organigrama del equipo emprendedor Calden



Federico Ponzzone será el encargado del desarrollo de la estrategia comercial de **CALDEN** y el manejo de la parte operativa de la planta productiva. En una primera etapa, será necesaria la incorporación de dos operarios para la realización de las tareas productivas (maltería, destilería, etc.).

Federico cuenta con veinte años de experiencia comercial desarrollada en distintas industrias. Cuenta con gran *expertise* en el liderazgo de equipos comerciales y de expansión y será clave el desarrollo que realice para poder lograr los objetivos comerciales establecidos, sumada a la campaña de expansión regional.

Marcos Gowland cumplirá la función del manejo de calidad del producto como *Malt Master*. Será el responsable de realizar controles permanentes en la producción, en cuanto a parámetros de calidad, de acuerdo con la normativa vigente. También controlará la calidad de la materia prima y de los productos terminados. Por otra parte, será responsable de la campaña de marketing para generar el conocimiento de nuestra marca en el mercado y en la mente de nuestro consumidor.

Marcos cuenta con una sólida experiencia en rubros comerciales y de marketing, con cuatro años de experiencia en una destilería de categoría como es William Grant & S.



Requerimientos de Inversión y Resultados Económicos – Financieros Esperados

Contexto macro y microeconómico

En ésta sección analizaremos variables económicas que podrían tener un impacto considerable en nuestro proyecto.

Inflación¹⁵



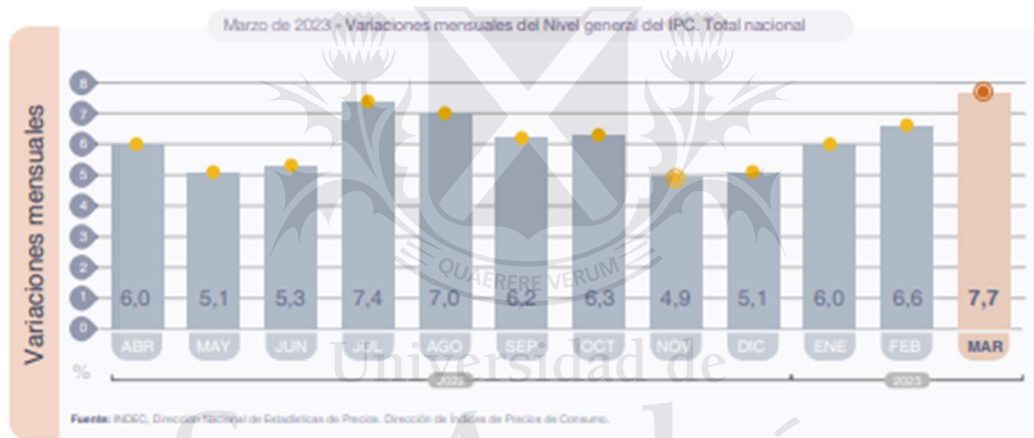
Cuadro 5 – Inflación en Argentina marzo 2023

¹⁵ (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf, s.f.)



La inflación en Argentina es un flagelo histórico que impacta directamente en los consumidores y, en consecuencia, en nuestros compradores.

La variaciones mensuales se mantienen por arriba del 4,9% desde abril de 2022, como indica la gráfica siguiente¹⁶:

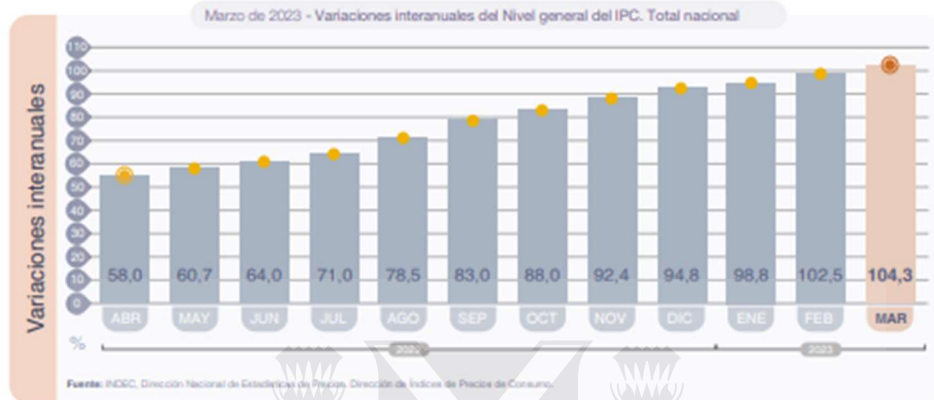


Cuadro 6 – Inflación en Argentina marzo 2023

¹⁶ (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf, s.f.)



Sin embargo, la inflación acumulada interanual tiene una clara tendencia a la suba¹⁷:



Cuadro 7 – Inflación en Argentina marzo 2023

Con éste panorama, en **Calden** deberemos estar atentos a los valores de inflación que informe el INDEC mes a mes y la fluctuación turbulenta del valor del dólar para mantener el precio de nuestro producto en mercado y respetar los márgenes que involucran a nuestro negocio.

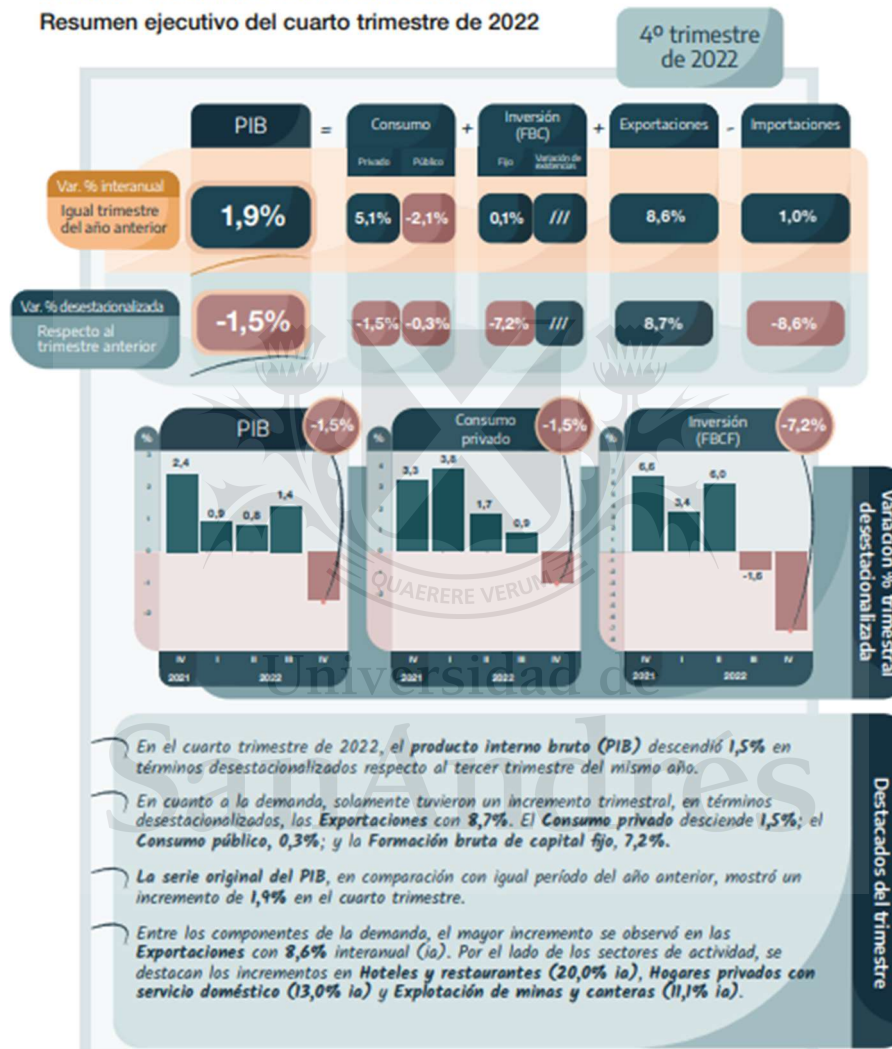
Debemos considerar que nuestras materias primas están dolarizadas y cualquier cambio en el mercado de granos podría generar un impacto muy grande en nuestro costo.

¹⁷ (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf, s.f.)



PBI

Informe de avance del nivel de actividad Resumen ejecutivo del cuarto trimestre de 2022



Según lo informado por INDEC, en el último trimestre de 2022, el PBI descendió 1,5% siendo la peor caída de todo el 2022. Para el 2023, se pronostica un valor de PBI anual de 2% aproximadamente¹⁸.

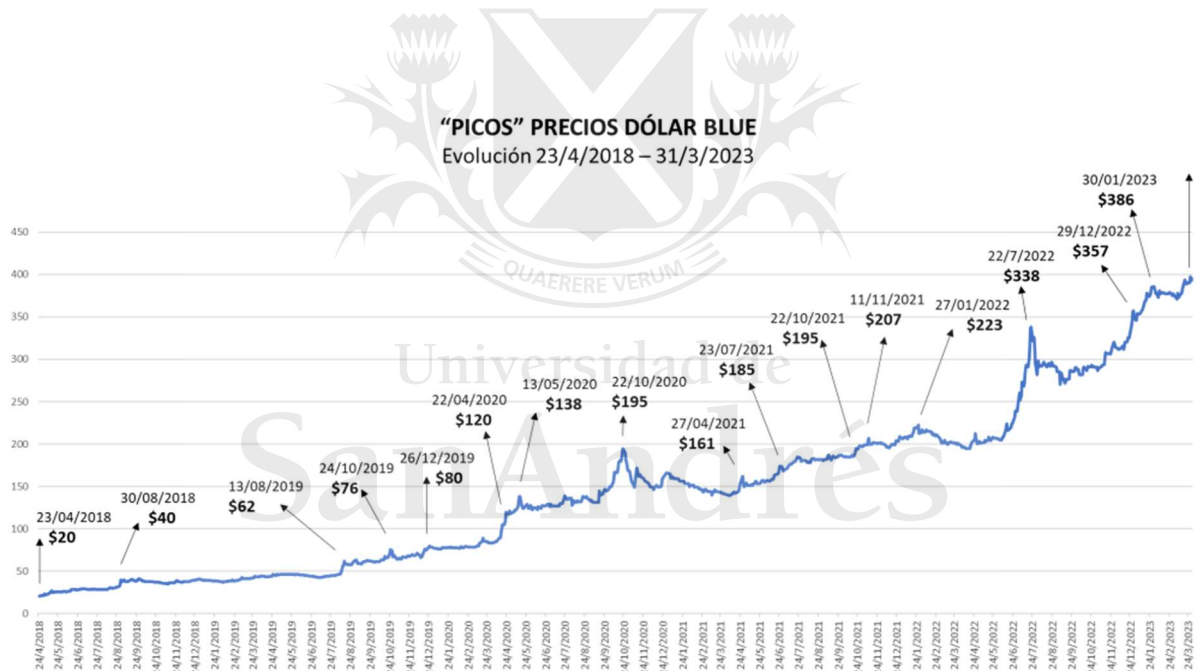
¹⁸ (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf, 2022)



Tipo de cambio

La evolución del dólar históricamente fue creciendo desde la salida de la convertibilidad y también ha generado cambios abruptos en nuestra economía por saltos que se producen en el mercado cambiario¹⁹.

En nuestro caso particular, las materias primas están dolarizadas y la mayor incidencia que tendría la modificación del tipo de cambio será en valores logísticos, tarifas de servicios, remuneraciones, etc.



¹⁹ (InfoDolar - <https://www.infodolar.com/blog/index.php/analisis-evolucion-precio-dolar-blue-como-sigue-la-pelicula/>, s.f.)

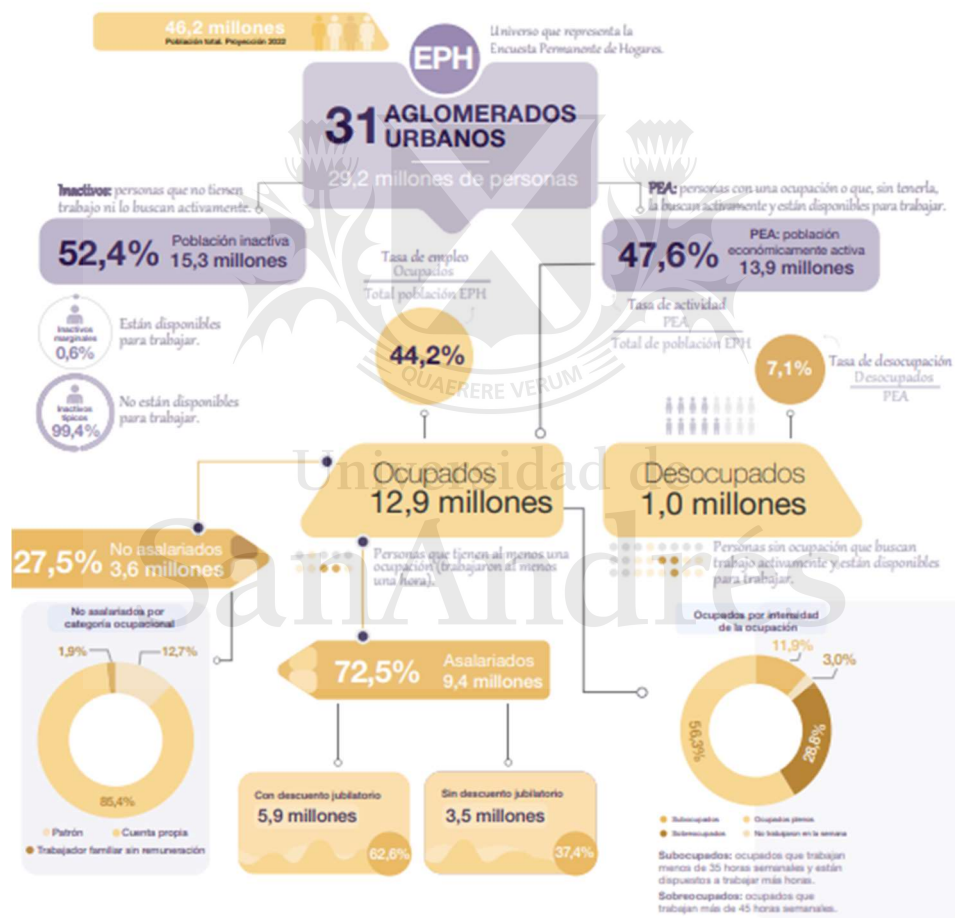


Desempleo

Los valores de desempleo se encuentra en los siguientes valores, de acuerdo a lo informado por INDEC²⁰:

Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)

Resumen ejecutivo del tercer trimestre de 2022



Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo de las cifras parciales.
Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

²⁰ (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf, 2022)



Inversiones

En materia de inversiones, hemos considerado la necesaria para poder montar nuestra planta productiva al inicio del proyecto. De ésta forma, podremos iniciar la producción del primer lote y acortar los tiempos para la salida de nuestro primer **Calden** Whiskey, contemplando el tiempo de añejamiento necesario.

Para ello, requerimos maquinaria que contempla: trituradoras (para el procesamiento de granos), tanque de agua, fermentador, destilador, barricas, etiquetas. Debemos contemplar la instalación de dichos equipos y la puesta a punto.

Maquinaria & Barricas

Rubro	Item	Cantidad	Monto	Total
Equipamiento	Tanque de agua 10.000 litros	2	\$ 685,00	\$ 1.370,00
	Fermentador	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	Barricas (225lt)	200	\$ 73,00	\$ 14.600,00
	Barricas (100lt)	200	\$ 101,00	\$ 20.200,00
	Barricas (50lt)	400	\$ 82,00	\$ 32.800,00
	Destilador	3	\$ 24.000,00	\$ 72.000,00
Total				\$ 150.970,00

Cuadro 8 – Inversiones de equipamiento (Elaboración propia)





Dichas inversiones no son las únicas, pero sí las más significativas. A éste equipamiento faltará agregar bombas, silos, básculas, purificadores, etc.

Consideramos que el valor de la inversión inicial será de **USD 150.970** para la compra de maquinaria y barricas. También consideramos que al quinto año **Calden**, deberemos realizar inversiones para reponer barricas.

Este proyecto se financiará con capital propio.

Mano de obra

Para estimar la mano de obra, se utilizaron las categorías de operarios especializados, de acuerdo a lo que se detalla en el convenio de trabajo 85 / 89 para los operarios de bodegas de la Federación de obreros y empleados vitivinícolas y afines²¹.

Universidad de
SanAndrés

²¹ (FOEVA - <http://foevaonline.com.ar/sitio.php?seccion=escalas>, s.f.)



Materia prima & Insumos

Para poder calcular los valores a considerar, hemos calculado la cantidad de materia prima necesaria de acuerdo con cada receta y su valor en el mercado de cereales. Adicionalmente, hemos contemplado el valor del agua necesaria y de la energía eléctrica.

ENVASES		2026	2027	2028	2029	2030
Botella 750mL	\$ 1,08	\$ 2.421	\$ 3.228	\$ 4.842	\$ 6.456	\$ 6.456
Corcho	\$ 0,22	\$ 484	\$ 646	\$ 968	\$ 1.291	\$ 1.291
Cajas	\$ 0,43	\$ 161	\$ 215	\$ 323	\$ 430	\$ 430
Embotellado & Etiquetado	\$ 0,35	\$ 788	\$ 1.050	\$ 1.575	\$ 2.100	\$ 2.100
TOTAL	\$ 2,07	\$ 3.854	\$ 5.139	\$ 7.708	\$ 10.277	\$ 10.277
BARRICA						
Roble Americano	\$ 82	\$ 4.937	\$ 6.582	\$ 9.873	\$ 13.165	\$ 13.165
Ex-Bourbon	\$ 101	\$ 3.030	\$ 4.041	\$ 6.061	\$ 8.081	\$ 8.081
Ex-Malbec	\$ 57	\$ 851	\$ 1.134	\$ 1.701	\$ 2.268	\$ 2.268
Ex-Jerez	\$ 89	\$ 1.329	\$ 1.772	\$ 2.658	\$ 3.544	\$ 3.544
TOTAL	\$	\$ 10.147	\$ 13.529	\$ 20.294	\$ 27.058	\$ 27.058
MATERIA PRIMA	\$ / TN					
Cebada Malteada	\$ 300,00	\$ 495	\$ 659	\$ 989	\$ 1.319	\$ 1.319
Trigo	\$ 349,00	\$ 268	\$ 358	\$ 537	\$ 716	\$ 716
Maiz	\$ 298,00	\$ 98	\$ 131	\$ 196	\$ 262	\$ 262
Cebada No Malteada	\$ 300,00	\$ 165	\$ 220	\$ 330	\$ 440	\$ 440
TOTAL	\$	\$ 1.026	\$ 1.368	\$ 2.052	\$ 2.736	\$ 2.736
UTILIDADES						
Agua (1.000 L)	\$ 24,00	\$ 72,00	\$ 96,00	\$ 144,00	\$ 192,00	\$ 192,00
Energía	\$ 0,03	\$ 1.770	\$ 2.360	\$ 3.539	\$ 4.719	\$ 4.719
TOTAL	\$	\$ 1.842	\$ 2.456	\$ 3.683	\$ 4.911	\$ 4.911
LOGISTICA						
Envío a Distribuidora (BA)	\$ 3,80	\$ 1.424,05	\$ 1.898,73	\$ 2.848,10	\$ 3.797,47	\$ 3.797,47
TOTAL	\$	\$ 1.424	\$ 1.899	\$ 2.848	\$ 3.797	\$ 3.797
COSTOS TOTALES	\$	\$ 18.293	\$ 24.390	\$ 36.585	\$ 48.780	\$ 48.780
COSTO POR UNIDAD (BOTELLA)	\$	\$ 8,13	\$ 8,13	\$ 8,13	\$ 8,13	\$ 8,13

Cuadro 9 – Insumos & Gastos para la producción (Elaboración propia)



Profit & Loss Plan a 7 años

¿Por qué la estimación de siete años de P&L? Porque los dos primeros años se utilizarán para el añejamiento necesario para poder comercializar el primer lote propio de **Calden** Whiskey. El año 2024 será donde montaremos la planta productiva y, en paralelo, comenzaremos con la comercialización de un producto fasonado por otra destilería. De éste modo, nuestro MVP (producto mínimo viable) será un **Calden** temporal hasta poder lanzar el producto 100% fabricado en nuestras instalaciones en 2026.

Concepto	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cantidad de botellas vendidas		416	496	3198	4266	6399	8533	8533
Precio de venta promedio		USD 38,92	USD 39,26	USD 38,60	USD 38,75	USD 39,50	USD 38,75	USD 38,75
Total Ingresos		USD 16.192,00	USD 19.472,00	USD 123.459,20	USD 165.324,80	USD 252.769,60	USD 330.649,60	USD 330.649,60
Costos								
Alquiler del depósito		USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00
Botellas fasonadas		USD 6.656,00	USD 7.936,00	-	-	-	-	-
Envases (botella, corcho, e&e, caja)		-	-	USD 7.707,91	USD 10.277,22	USD 15.415,82	USD 20.554,43	USD 20.554,43
Depreciacion Barricas & Equipos		-	-	USD 10.146,84	USD 13.529,11	USD 20.293,67	USD 27.058,23	USD 27.058,23
Materia Prima		-	-	USD 2.052,09	USD 2.736,12	USD 2.736,12	USD 2.736,12	USD 2.736,12
Recursos (energía, agua)		-	-	USD 3.683,27	USD 4.911,03	USD 4.911,03	USD 4.911,03	USD 4.911,03
Sueldos operativos		USD 1.600,00	USD 1.600,00	USD 3.928,00	USD 3.928,00	USD 3.928,00	USD 3.928,00	USD 3.928,00
Logística		USD 316,67	USD 367,33	USD 1.900,00	USD 1.898,73	USD 2.848,10	USD 3.797,47	USD 3.797,47
Total Costos		USD 14.572,67	USD 15.903,33	USD 35.418,11	USD 43.280,21	USD 56.132,74	USD 68.985,27	USD 68.985,27
Gastos								
Sueldos comerciales		USD 2.400,00	USD 2.400,00	USD 5.892,00	USD 5.892,00	USD 5.892,00	USD 5.892,00	USD 5.892,00
Marketing (Redes & Eventos)		USD 1.200,00	USD 1.500,00	USD 2.800,00	USD 2.800,00	USD 3.200,00	USD 3.200,00	USD 3.200,00
Certificaciones		USD 200,00	USD 500,00	USD 800,00	USD 800,00	USD 800,00	USD 800,00	USD 800,00
Legal		USD 220,00	USD 220,00	USD 300,00	USD 300,00	USD 300,00	USD 300,00	USD 300,00
Comisión por venta Meli (12%)		USD 738,36	USD 887,92	USD 5.629,74	USD 7.538,81	USD 11.526,29	USD 15.077,62	USD 15.077,62
Total SG&A		USD 4.020,00	USD 4.620,00	USD 9.792,00	USD 9.792,00	USD 10.192,00	USD 10.192,00	USD 10.192,00
EBIT		-USD 2.400,67	-USD 1.051,33	USD 78.249,09	USD 112.252,59	USD 186.444,86	USD 251.472,33	USD 251.472,33
Amortizaciones								
Impuestos (35%) + (26%)		-USD 1.464,41	-USD 641,31	USD 47.731,95	USD 68.474,08	USD 113.731,36	USD 153.398,12	USD 153.398,12
Resultado Neto		-USD 936,26	-USD 410,02	USD 30.517,15	USD 43.778,51	USD 72.713,50	USD 98.074,21	USD 98.074,21

Cuadro 10 – P&L 2024 - 2030 (Elaboración propia)



Cash Flow

Cash Flow		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		-USD 2.400,67	-USD 1.051,33	USD 78.249,09	USD 112.252,59	USD 186.444,86	USD 251.472,33	USD 251.472,33
Depreciaciones Barricas & Equipos		0	0	USD 10.146,84	USD 13.529,11	USD 20.293,67	USD 27.058,23	USD 27.058,23
Flujo de caja operativo		-USD 2.400,67	-USD 1.051,33	USD 88.395,93	USD 125.781,71	USD 206.738,53	USD 278.530,56	USD 278.530,56
Inversión inicial	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
Flujo de caja de inversiones	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
FFL	-USD 150.970,00	-USD 2.400,67	-USD 1.051,33	USD 88.395,93	USD 125.781,71	USD 186.444,86	USD 251.472,33	USD 251.472,33
Valor terminal								USD 722.621,63
FFL (Con perpetuidad)	-USD 150.970,00	-USD 2.400,67	-USD 1.051,33	USD 88.395,93	USD 125.781,71	USD 186.444,86	USD 251.472,33	USD 974.093,96
TIR	50%							
Payback	Q4 Año 4							
VAN	USD 125.095,15	34,8% Tasa						

Análisis de Sensibilidad

Escenario Pesimista (Reducción de 10% de la venta)

Cash Flow		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		-USD 3.592,67	-USD 2.493,33	USD 62.816,69	USD 91.586,99	USD 154.848,66	USD 210.141,13	USD 210.141,13
Depreciaciones Barricas & Equipos		0	0	USD 10.146,84	USD 13.529,11	USD 20.293,67	USD 27.058,23	USD 27.058,23
Flujo de caja operativo		-USD 3.592,67	-USD 2.493,33	USD 72.963,53	USD 105.116,11	USD 175.142,33	USD 237.199,36	USD 237.199,36
Inversión inicial	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
Flujo de caja de inversiones	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
FFL	-USD 150.970,00	-USD 3.592,67	-USD 2.493,33	USD 72.963,53	USD 105.116,11	USD 154.848,66	USD 210.141,13	USD 210.141,13
Valor terminal								USD 603.853,82
FFL (Con perpetuidad)	-USD 150.970,00	-USD 3.592,67	-USD 2.493,33	USD 72.963,53	USD 105.116,11	USD 154.848,66	USD 210.141,13	USD 813.994,95
TIR	45%							
Payback	Año 5							
VAN	USD 77.075,50	34,8% Tasa						

Escenario Optimista (Incremento de 20% de la venta)

Cash Flow		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		-USD 939,61	USD 722,76	USD 102.076,72	USD 144.160,28	USD 235.229,39	USD 315.287,70	USD 315.287,70
Depreciaciones Barricas & Equipos		0	0	USD 10.146,84	USD 13.529,11	USD 20.293,67	USD 27.058,23	USD 27.058,23
Flujo de caja operativo		-USD 939,61	USD 722,76	USD 112.223,56	USD 157.689,39	USD 255.523,06	USD 342.345,93	USD 342.345,93
Inversión inicial	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
Flujo de caja de inversiones	-USD 150.970,00					-USD 20.293,67	-USD 27.058,23	-USD 27.058,23
FFL	-USD 150.970,00	-USD 939,61	USD 722,76	USD 112.223,56	USD 157.689,39	USD 235.229,39	USD 315.287,70	USD 315.287,70
Valor terminal								USD 905.999,14
FFL (Con perpetuidad)	-USD 150.970,00	-USD 939,61	USD 722,76	USD 112.223,56	USD 157.689,39	USD 235.229,39	USD 315.287,70	USD 1.221.286,84
TIR	57%							
Payback	Q2 Año 4							
VAN	USD 198.707,10	34,8% Tasa						



Conclusiones

Considerando la inversión que es necesaria para poder comprar la maquinaria y los insumos para el montaje de nuestra planta productiva, podemos concluir que el proyecto es ambicioso pero cuenta con objetivos claros y metas alcanzables en el tiempo para dar crecimiento a un negocio con gran rentabilidad y escalabilidad regional.

Serán claves las ejecuciones de los planes productivos desarrollados en éste documento y la implementación del plan comercial para poder alcanzar los objetivos de venta, darle crecimiento y reconocimiento a nuestra marca.

De éste modo, se podrán lograr alcanzar los objetivos delineados en nuestro *roadmap* para el lanzamiento de nuevos productos y, a su vez, el desarrollo de un producto que podrá ofrecerse en otros mercados.

Universidad de
SanAndrés



Bibliografía

CACE, Kantar para. (2022). *Informe Mid Term 2022*.

FOEVA - <http://foevaonline.com.ar/sitio.php?seccion=escalas>. (s.f.). Obtenido de FOEVA - <http://foevaonline.com.ar/sitio.php?seccion=escalas>.

[https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-, L. \(s.f.\)](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,L.(s.f.)).
[https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,La%20Federaci%C3%B3n%20Argentina%20de%20Empleados%20de%20Comercio%20y%20Servicios%20\(FAECyS,Discounts%20y%20autoser](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,La%20Federaci%C3%B3n%20Argentina%20de%20Empleados%20de%20Comercio%20y%20Servicios%20(FAECyS,Discounts%20y%20autoser). Obtenido de [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,La%20Federaci%C3%B3n%20Argentina%20de%20Empleados%20de%20Comercio%20y%20Servicios%20\(FAECyS,Discounts%20y%20autoser](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496#:~:text=cadenas%20de%20comercializaci%C3%B3n-,La%20Federaci%C3%B3n%20Argentina%20de%20Empleados%20de%20Comercio%20y%20Servicios%20(FAECyS,Discounts%20y%20autoser)

https://drn.lapampa.gob.ar/images/Archivos/Botanico/Fichas_de_especies/DRN%20Flora%20Pampeana.pdf. (2023). Obtenido de https://drn.lapampa.gob.ar/images/Archivos/Botanico/Fichas_de_especies/DRN%20Flora%20Pampeana.pdf:
https://drn.lapampa.gob.ar/images/Archivos/Botanico/Fichas_de_especies/DRN%20Flora%20Pampeana.pdf

<https://es.wikipedia.org/wiki/Whisky>. (2023). <https://es.wikipedia.org/wiki/Whisky>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Whisky>: <https://es.wikipedia.org/wiki/Whisky>

https://historia.nationalgeographic.com.es/a/whisky-feliz-historia-agua-vida_11776. (2017). Obtenido de Whisky: la feliz historia del 'agua de la vida'.: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/whisky-feliz-historia-agua-vida_11776

<https://spirits.international/los-20-paises-mas-consumidores-de-whisky/>. (2023). Obtenido de <https://spirits.international/los-20-paises-mas-consumidores-de-whisky/>:
<https://spirits.international/los-20-paises-mas-consumidores-de-whisky/>

<https://www.baenegocios.com/negocios/Por-que-crecio-el-consumo-del-whisky-en-Argentina-20220518-0082.html>. (s.f.). <https://www.baenegocios.com/negocios/Por-que-crecio-el-consumo-del-whisky-en-Argentina-20220518-0082.html>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Por-que-crecio-el-consumo-del-whisky-en-Argentina-20220518-0082.html>: <https://www.baenegocios.com/negocios/Por-que-crecio-el-consumo-del-whisky-en-Argentina-20220518-0082.html>



https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf. (s.f.). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf

<https://www.johnniewalker.com/es-ar/cultura-del-whisky/historia-del-whisky/>. (2023). Obtenido de <https://www.johnniewalker.com/es-ar/cultura-del-whisky/historia-del-whisky/>: <https://www.johnniewalker.com/es-ar/cultura-del-whisky/historia-del-whisky/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-whisky-gana-lugar-a-nivel-local-nid2113846/#:~:text=Esto%20arroja%20como%20resultado%20un,que%20se%20consume%20es%20nacional.> (2018). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-whisky-gana-lugar-a-nivel-local-nid2113846/#:~:text=Esto%20arroja%20como%20resultado%20un,que%20se%20consume%20es%20nacional.>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-whisky-gana-lugar-a-nivel-local-nid2113846/#:~:text=Esto%20arroja%20como%20resultado%20un,que%20se%20consume%20es%20nacional.>

<https://www.yoamolapampa.com.ar/2020/08/23/la-pampa-tiene-el-calden-semana-del-bosque-pampeano/>. (2023). Obtenido de <https://www.yoamolapampa.com.ar/2020/08/23/la-pampa-tiene-el-calden-semana-del-bosque-pampeano/>: <https://www.yoamolapampa.com.ar/2020/08/23/la-pampa-tiene-el-calden-semana-del-bosque-pampeano/>

INDEC. (2022). *EPI Estadísticas de Productos Industriales*.

INDEC. (2022). *EPI Estadísticas de Productos Industriales*. INDEC.

InfoDolar - <https://www.infodolar.com/blog/index.php/analisis-evolucion-precio-dolar-blue-como-sigue-la-pelicula/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.infodolar.com/blog/index.php/analisis-evolucion-precio-dolar-blue-como-sigue-la-pelicula/>.

(s.f.). *MAPA CEBADA CAMPAÑA 2020/2021* - https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf.



Glosario

En éste anexo, se aclararán aquellos términos utilizados en éste documento:

- *B2C: Business to customers*, negocios orientados al cliente final.
- *B2B: Business to business*, negocios orientados a clientes corporativos.
- *On & Off premise*: venta directa como bares y discotecas & venta en tiendas.
- *Craft*: artesanal.
- *Batch*: lote.
- *Blend*: mezcla.
- *Branding*: proceso de construcción de una marca.
- *Ramp up*: aumento paulatino de la producción.
- *Dark stores*: tiendas que se dedican a vender sus productos de forma 100% virtual.