



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRES

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

Comercialización de Dispensers de Agua con Fin Solidario

gracias.
Hoy podés cambiar el mundo

Autor | Valeria Sastre

Mentor | Gabriel Berger

Julio de 2021

Agradecimientos

Hace un poco más de dos años atrás, decidí comenzar esta nueva etapa asumiendo el compromiso de empezar un MBA.

Fueron dos años intensos, de mucho aprendizaje, pero por sobre todo, de conocer gente extraordinaria.

Quiero agradecer a mi familia y amigos, que sin su apoyo, no hubiera sido lo mismo este recorrido.

Agradezco también al equipo increíble que me tocó, “El Equipo 1”, y a todos mis compañeros y amigos dentro de la cohorte 2019-2020, con quienes compartí infinidad de trabajos, reuniones, charlas, risas y hasta llantos.

Gracias a todos los profesores, mentores y coachs, que generosamente aportaron su conocimiento y experiencia.

Gracias San Andrés, por ser tan buen anfitrión.

A todos les digo, Gracias, Gracias, Gracias.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	2
Índice de Contenidos	3
Resumen Ejecutivo	5
GRACIAS. Introducción y Antecedentes	6
Marcos Conceptuales y Herramientas de Management	9
1. Los Clientes	11
<i>Necesidad</i>	11
<i>Segmentos Target</i>	12
2. Propuesta de Valor	15
3. Producto Market Fit	16
4. El Tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria	18
<i>Mercado Objetivo</i>	18
<i>La Competencia</i>	19
Competidores Directos.....	19
Competidores Indirectos.....	19
<i>El Contexto</i>	20
Político.....	20
Económico.....	21
Social.....	22
Tecnológico.....	23
Ecología y Medio Ambiente.....	23
Legales.....	24
<i>La Industria</i>	25
Las 5 Fuerzas de Porter.....	25
5. El Modelo de Negocios	27
6. Go to Market Plan	31
<i>Pricing</i>	33
<i>CAC y LTV</i>	34
7. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio	36
8. Implementación del Negocio	38
9. Estructura Directiva	39
10. Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión	43
<i>Contexto macro y microeconómico</i>	43
<i>Modelo y Generación de Beneficios</i>	45

<i>Requerimientos de Inversión y Financiación</i>	46
11. Condiciones para la Viabilidad del Negocio	47
<i>Viabilidad financiera del negocio</i>	47
<i>Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas</i>	49
<i>Aspectos Legales y Regulatorios</i>	50
12. Conclusiones	51
13. Anexos	52
14. Fuentes y Bibliografía	73



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

En el mundo, 3 de cada 10 personas no tienen acceso al agua gestionada de forma segura. Con el suministro suficiente de agua potable y el saneamiento adecuado, la incidencia de algunas enfermedades y el nivel de mortalidad por este factor podrían reducirse hasta un 75% (hoy en día, representa la segunda causa de mortalidad infantil). En Argentina, se estima que el 17% de la población no tiene acceso a agua segura¹.

Gracias es una empresa social que ofrece productos de consumo masivo donando el 100% de sus ganancias al desarrollo de proyectos sociales que buscan garantizar el acceso a agua segura.

En este trabajo, se pretende presentar la rentabilidad de incorporar un nuevo producto a la oferta de **Gracias**, que, formando una alianza estratégica con **PURA**, se lanzará un modelo de dispenser el cual proporcionará agua apta para consumo en todo momento, transformándola en agua fría, agua gasificada y agua caliente.

Debido a las características del producto, se intentará llegar a un segmento de mercado, distinguido por incorporar un equipo que permita agrupar distintas necesidades y tenga como premisa el cuidado del medio ambiente y la contribución con la sociedad. El primer año, el mercado estará representado por el límite físico de dispensers que serán 1.000 hogares en el AMBA², a partir del segundo año hasta el quinto año de análisis, se incrementará de a 500 dispensers por año. Generando un valor total de la operación de U\$S 89.565,00.

Este modelo de dispenser promete ser competitivo en el mercado por su integración en los hogares, conectándolos a la red de agua, permitiendo prescindir de pavas eléctricas, filtros de agua y sifones de soda.

¹ Fuente: Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA – 2018 – <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-BDSI-Taller-CALI.pdf>.

² El AMBA está conformado por la Ciudad de Buenos Aires y 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires.

GRACIAS. Introducción y Antecedentes

Luego de trabajar durante más de diez años en administración, finanzas y negocios de distintas empresas y, en paralelo, dedicar su tiempo y dinero a colaborar con proyectos sociales, Manuel Romero decidió dedicar dos años a recorrer el mundo, realizar un viaje de autoconocimiento e intentar descifrar cómo canalizar su vocación solidaria de forma de generar un impacto exponencial y a largo plazo.

Fue mientras trabajaba de voluntario en África e India que se dio cuenta que el asistencialismo no sería capaz de traccionar cambios sustanciales, y que, para lograr una transformación a escala, resultaba imperativo que los proyectos sociales contaran con un fondeo continuo que garantizara su permanencia en el largo plazo.

Así fue, como su amiga Priscila Rusa le comentó sobre la existencia de modelos disruptivos de negocio que transferían sus ganancias a causas sociales y él sin dudarlo comenzó a investigar sobre empresas sociales que lograban unir el mundo de los negocios con la generación de impacto social, logrando cambios a escala.

Estos casos de éxito fueron para Manuel una revelación. “Si vine al mundo para algo es para esto”, le dijo a Priscila, y tras comprobar que modelos similares de negocios también funcionaban en Chile y en Perú, decidió replicarlo en la Argentina.

Así es como en 2016, a partir del sueño de dos amigos, nació **Gracias**, empresa social que comercializa productos de consumo masivo y transfiere sus ganancias a la generación a escala de impacto social.

Gracias tiene el propósito de ser un puente entre quienes tienen una necesidad y quienes desean contribuir a erradicar la pobreza en la Argentina. A partir de la oferta de productos de consumo masivo, impulsa el desarrollo de

proyectos sociales que buscan proveer tres derechos básicos: acceso a agua segura, nutrición infantil y salud y bienestar.

Esta propuesta es tan simple como disruptiva: Por cada producto **Gracias** que alguien adquiere, se donan el 100% de las ganancias para transformar la vida de miles de personas y comunidades de la Argentina.

Como empresa B³ certificada pendiente promueve el consumo responsable y garantizan en todo momento del proceso su trazabilidad, asegurando a los consumidores y organizaciones que su compromiso se traduce en acciones concretas, para que cada argentino tenga la oportunidad de ser un “transformador” de la realidad.

Algunos de los impactos realizados se mencionan a continuación:

Cisterna Comunidad “La Peligrosa”

En diciembre de 2019, en el departamento de Maipú en Chaco, junto con las familias y la organización Monte Adentro que trabaja en terreno, llevaron a cabo la construcción de una cisterna que otorga agua segura a más de 5 familias.



³ Las empresas B son compañías que se diferencian por perseguir la doble misión de generar utilidades razonables para sus inversionistas y generar, mediante su actividad principal, beneficios sociales.

Centro Comunitario Morillo

En agosto de 2019, en Salta, en el paraje “La Entrada”, se instaló el filtro IO MAX, fabricado por la Empresa B **PURA**, que soluciona el problema de acceso al agua segura en esta localidad. Dando una capacidad de purificar 2.200 litros por día, abasteciendo alrededor de 20 familias.



Módulo Sanitario con implementación de filtro de agua

En marzo de 2019, en el barrio de los Hornos en Moreno, provincia de Buenos Aires, se trabajó en la construcción de un módulo sanitario. Este módulo está compuesto por un lavamanos, una ducha y un baño, con filtro de agua para que se pueda disponer de agua potable y segura para su consumo.



Marcos Conceptuales y Herramientas de Management

El presente plan de negocios busca evaluar la viabilidad de incorporar un nuevo producto a la oferta de **Gracias** en el escenario actual y a corto plazo.

Para entender los consumos domésticos, se utilizaron entrevistas a distintos segmentos de personas dentro del AMBA para relevar la información necesaria.

Para generar una propuesta de valor que satisfaga la necesidad de adquirir el dispenser con las características mencionadas, se utilizó el Value Proposition Canvas⁴.

Para validar el producto mínimo viable propuesto⁵, se realizó una encuesta entre distintas personas dentro del AMBA. A su vez, se determinó el segmento para conocer el tamaño del mercado al cual se podría acceder.

Continuando con la utilización de herramientas de management, se planificó el negocio a través del Business Model Canvas (Osterwalder⁶) donde se eligió al cliente, la forma que se llegaría a ellos, los socios, los recursos, las actividades, la estructura de costos y la forma en la que se originarían los ingresos.

Con el análisis PESTEL⁷, se estudió el contexto general: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Otras herramientas utilizadas para evaluar el contexto son: la confección del Context Map Canvas⁸, que aporta otros enfoques como tendencias demográficas, regulaciones e incertidumbres; y las 5 Fuerzas de Michael Porter⁹ (que analiza a nivel mercado los competidores, clientes, proveedores, sustitutos y nuevos ingresantes en el mercado).

⁴ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

⁵ MVP por sus siglas en inglés.

⁶ Para conocer más sobre el autor y su propuesta: <http://alexosterwalder.com/>

⁷ Aguilar, F (1967). Scanning the Business Environment

⁸ David Sibbet, <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/context-canvas>

⁹ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*

Por último, se realizó un análisis financiero para conocer la viabilidad del proyecto, donde a través de flujos de fondos descontados, se comparó si la inversión generará valor económico o no.



1. Los Clientes

Necesidad

Hoy en día, está claro que los clientes son cada vez más demandantes, con exigencias altas en cuanto a calidad de producto y servicio, rapidez en la adquisición y eficaz atención por parte del proveedor.

Si bien este modelo de dispenser no es nuevo en el mundo, ya que es un modelo con tecnología japonesa, en Argentina se puede decir que es algo sumamente novedoso, que engloba comodidad en la agrupación de otros artefactos que se pueden encontrar en las cocinas de los hogares en una sola unidad (ver Anexo I).

Al ser un dispenser que expende agua fría, agua caliente y agua gasificada al instante, conectado a la red de agua, filtrando previamente el líquido para que sea apto para consumo humano, se puede decir que reemplaza las pavas eléctricas, filtros de agua (bidones, botellas, etc.) y cualquier provisión de soda que consuman (SodaStream¹⁰, sifones descartables, retornables, recargables, botellas).

Por otro lado, y sumando al producto de dispenser novedoso en la zona, contamos con el aval que **Gracias**, dona el 100% de sus ganancias ayudando a sectores vulnerables donde carecen de agua en condiciones seguras para consumo humano.

Por todo esto mencionado, y validado a través de encuesta realizada a través de Google Forms¹¹, donde se obtuvieron un total de 224 encuestas (ver Anexo II), se puede, a priori, asegurar cumplir con las expectativas del primer año llegando a 1000 hogares.

¹⁰ www.sodastream.com.ar

¹¹ <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Además, con la encuesta realizada, se pudo definir los arquetipos del mercado a los cuales se apunta alcanzar (ver Anexo III).

Segmentos Target

A partir de la entrevista realizada a distintos grupos familiares, se despertó la inquietud sobre este producto novedoso. Por otro lado, por su costo mensual, se podría considerar un bien de lujo enfocado a viviendas con personas de clase media a alta, sin embargo, cualquier persona podría llegar a adquirir el servicio.

Para entender un poco más a los clientes, se utilizó el Mapa de Empatía, que pone foco en el cliente, en cómo ve, siente y vive su realidad, contestando a las preguntas:

¿Con quién se quiere empatizar?

- Viviendas familiares de clase media a alta con más de un integrante que consuman agua gasificada.
- Con interés en el cuidado del medio ambiente y compromiso con la sociedad.

¿Qué necesitan hacer?

- Quieren tener en todo momento agua fría, agua caliente y agua gasificada apta para consume Seguro e inmediato.
- Aporte solidario.

¿Qué ven?

- Un equipo estéticamente amigable con los electrodomésticos del hogar.
- Integración de otros aparatos dentro de la cocina.

¿Qué dicen?

- En Argentina no existe un dispenser como el propuesto.
- Toman soda todos los días.
- Realmente se dona el 100% de las ganancias?

¿Qué hacen?

- Compran sifones o botellas de agua descartables, sifones retornables, carga para el sifón recargable o tienen el SodaStream.

¿Qué escuchan?

- El agua caliente no sale muy caliente.
- El agua fría no sale muy fría.
- El agua gasificada no sale con la suficiente efervescencia.
- El quipo ocupa mucho lugar.

¿Qué piensa y sienten?

Dolores:

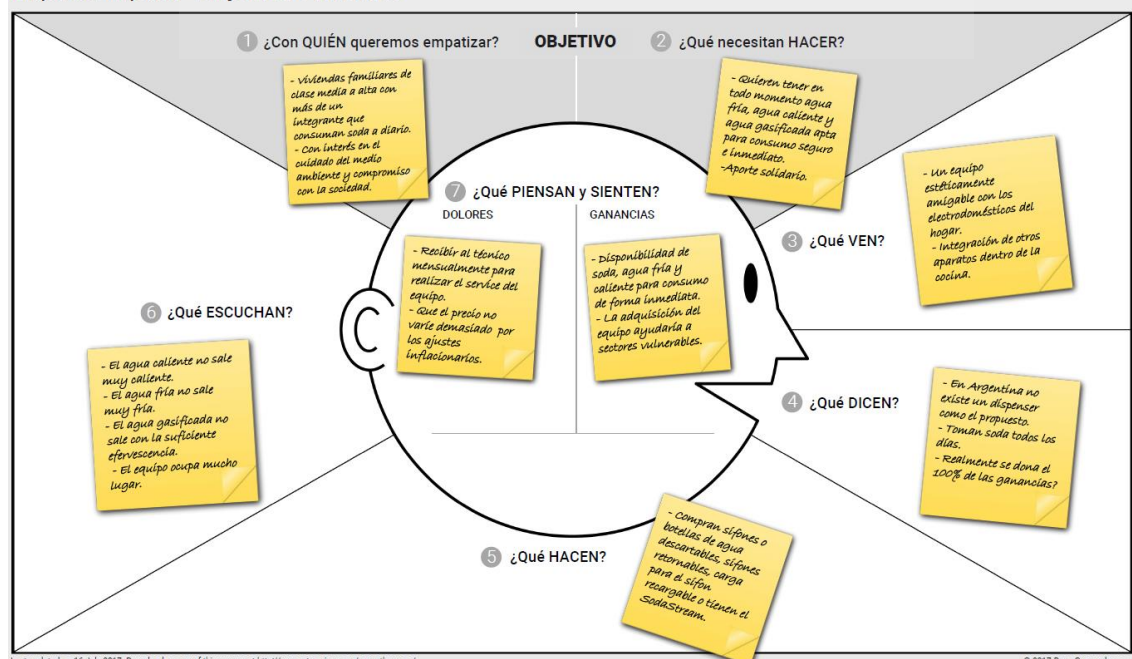
- Recibir al técnico mensualmente para realizar el service del equipo.
- Que el precio no varíe demasiado por los ajustes inflacionarios.

Ganancias:

- Disponibilidad de soda, agua fría y agua caliente para consumo de forma inmediata.
- La adquisición del equipo ayudaría a sectores vulnerables.

A continuación, se comparte el gráfico del mapa de empatía descrito anteriormente:

Mapa de Empatía - **Dispenser GRACIAS.**



Compra y consumo habitual actual

En la entrevista realizada se hizo hincapié en conocer la forma de compra y el consumo actual de agua gasificada de las familias, que es el diferencial respecto a otros dispensers comercializados en Argentina.



2. Propuesta de Valor

Basándose en lo expuesto anteriormente, la propuesta de valor ofrecida por este modelo nuevo de dispenser de puede expresar de la siguiente manera:

*“Este modelo de dispenser novedoso en Argentina trae la comodidad a todos los clientes que quieran tener para consumo inmediato: agua gasificada, agua fría y agua caliente. Además, el fin de la adquisición del producto a través de **Gracias**, logra que zonas donde no tienen la posibilidad del acceso a agua segura, reciban las donaciones y contribuciones de todos para que cuenten con facilidades para tal fin.”*

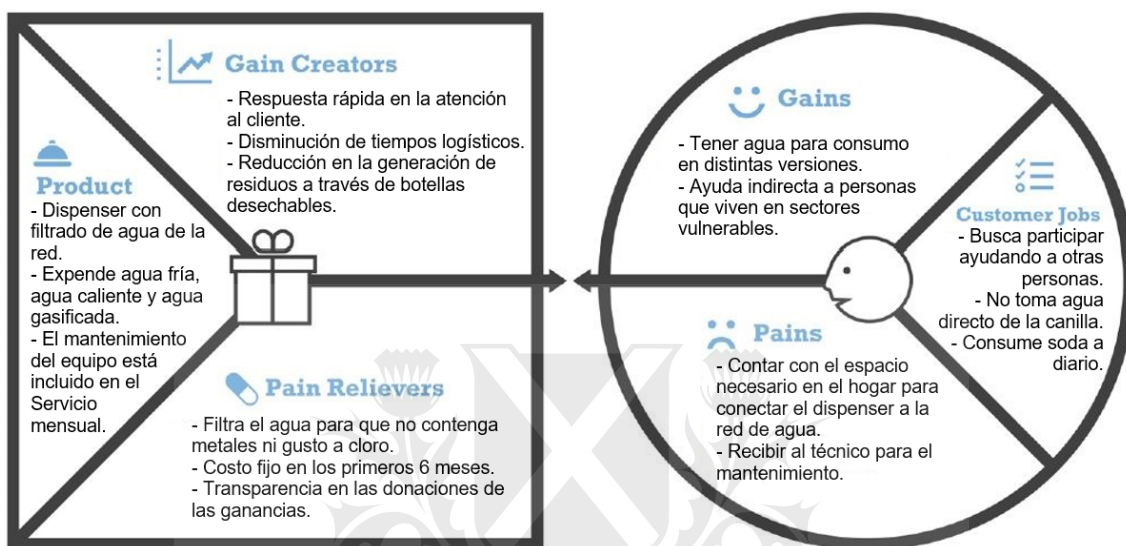
En el Anexo I se detalla los distintos tipos de modelos para hacerlos más acorde a la estética de las cocinas de los hogares target. Además, se puede apreciar las características y la especificación técnica.

Por lo tanto, la hipótesis a validar en este trabajo es si la incorporación de este nuevo y novedoso modelo de dispenser es viable.

Universidad de
SanAndrés

3. Producto Market Fit

Para explicar el “Product Market Fit”, se utilizó el “Value Proposition Canvas”, en el cual se vuelcan los insights de la entrevista realizada al segmento de clientes.



Customer Jobs

Los clientes consumen soda a diario, toman agua filtrada o mineralizada y buscan participar ayudando a otras personas que más necesitan de una forma pasiva.

Pains

Los clientes deben contar con el espacio necesario para la colocación y conexión del dispenser a la red de agua. Además, deben disponer del tiempo para recibir al técnico para el mantenimiento requerido.

Pain Relievers

El dispenser filtra el agua para que no contenga metales ni gusto a cloro. Se les brinda la posibilidad de fijar el valor del servicio por 6 meses que dura el contrato. **Gracias** ofrece transparencia en las donaciones realizadas gracias a las ganancias netas.

Gains

Los clientes con este dispenser tienen agua para consumo inmediato en distintas versiones, agua fría, agua caliente o agua gasificada. Con la contratación del servicio están ayudando a personas que viven en sectores vulnerables que o tienen acceso a agua segura apta para consumo humano.

Gain Creators

Gracias ofrece respuesta rápida y buena atención a los clientes. Ayuda al medio ambiente por la disminución de tiempos logísticos, reduciendo la polución que generan los vehículos. Al brindar un dispenser que se conecta directo a la red de agua, ayuda con la reducción de residuos a través de la eliminación de botellas de agua descartables.

Product

Como se viene mencionando en las secciones anteriores, el producto que se ofrece es un dispenser que provee agua fría, agua caliente y agua gasificada, con agua filtrada directo de la red de agua. El servicio incluye instalación y el mantenimiento necesario para su utilización.

Este modelo fue validado con la encuesta (ver Anexo II), la cual mostró que aproximadamente un 50% consume agua gasificada a diario y el 26.40% adquiriría el dispenser con las características propuestas en este trabajo.

4. El Tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria

Mercado Objetivo

Como se mencionó anteriormente, este modelo de dispenser tiene pocas restricciones en cuanto a quienes pueden adquirirlo. Sin embargo, el principal foco del producto está dirigido a hogares dentro del AMBA con más de un habitante considerados dentro de las clases sociales media y alta.

Según datos del INDEC¹² (Ver Anexo IV), se toma para esta proyección, aproximadamente 5 millones de viviendas en el AMBA, que será el TAM¹³ de este modelo de negocio. (Ver Anexo V)

De ese total de mercado, continuando ahora con la pirámide de clases sociales publicada por Moiguer Group en 2020¹⁴, haciendo foco en la clase media (11%) y en la clase alta (4%), se tienen 820.000 viviendas aproximadamente que cumplen con esas condiciones, a su vez, a través de la encuesta realizada a 224 personas, se obtuvo que el 44,60% consume soda a diario o periódicamente, por lo que aproximadamente 365.000 viviendas será el SOM¹⁵ de este análisis de mercado objetivo.

Por último, a través de la encuesta realizada, sólo el 13,20% adquiriría el dispenser propuesto, lo que lleva al número final de mercado objetivo de aproximadamente 45.000 viviendas. Sin embargo, la capacidad para el primer año de distribución será de 1000 dispensers, que será la cantidad de unidades física inicial, aumentando de a 500 unidades hasta llegar al año 5 en esta investigación. De esta forma, se llega al SOM¹⁶ necesario en este análisis.

¹² Fuente INDEC.

¹³ TAM: Total Available Market

¹⁴ <https://www.linkedin.com/company/compa-a-de-negocios-moiguer/?originalSubdomain=ar>

¹⁵ SAM: Serviceable Available Market

¹⁶ SOM: Serviceable Obtainable Market

La Competencia

Se evaluó primero el entorno competitivo (ver Anexo VI), donde se identificaron los principales competidores del mercado.

Luego, para describir a la competencia, se utilizaron dos categorías: competidores directos y competidores indirectos.

Competidores Directos

Dentro de este grupo, se identifican, por un lado, aquellas marcas con productos categorizados con dispensers que se conectan a la red de agua con opción agua fría y agua caliente. Por otro lado, las marcas que proveen soda en sus distintas versiones.

Dentro de las marcas más promocionadas en Google de dispensers con agua fría y agua caliente conectados a la red de agua, se pueden mencionar: Aguafama, Aquacorp, Frimax, Ecopure, Humma.

Las marcas que proveen agua gasificada son: Ivess, Cimes, Hermidavida, Aqualem, SodaStream.

Competidores Indirectos

En la categoría de indirectos, se consideraron aquellas marcas que proveen dispensers con agua fría y agua caliente que requieren alimentación de agua con bidones, entre ellas: Ivess, Cimes, Aqualem.

Los purificadores de agua como PSA son marcas que se pueden entender como indirectos ya que solamente proveen la parte de filtrado de agua directo de la red.

Al igual que las marcas de electrodomésticos, que tienen pavas eléctricas en su cartera, se pueden considerar competidores indirectos.

El Contexto

Para describir el contexto, se presentará el análisis de PESTEL y el Context Map Canvas (ver Anexo VII).

Político

En el plano político, a grandes rasgos la Argentina, se encuentra dividida entre dos bloques, lo cual genera ciertas inestabilidades en lo que respecta a las Instituciones. En términos generales, hay una pérdida en la credibilidad de los políticos, tanto oficialistas como sus opositores, debido a los resultados económicos obtenidos en las últimas décadas provenientes de la falta de continuidad de las políticas públicas de Estado y el constante vaivén de los partidos políticos que buscan gobernar en los siguientes periodos.

En el año 2021 se llevarán a cabo las elecciones de medio término en las cuales se elegirán a los representantes de las distintas provincias en el Congreso de la Nación (diputados y senadores). Esto puede traer ciertas modificaciones en las reglas de juego futuras, con distintas regulaciones, impuestos, barrera en las importaciones y probablemente variaciones en el tipo de cambio, etc. Esto podría llegar a impactar directamente en el negocio.

Económico

La economía argentina viene doblemente golpeada. En primer lugar, tiene problemas económicos propios como la inflación que, según datos del INDEC, en enero 2021 a nivel nacional había alcanzado una variación interanual del 38,5%. A continuación, se muestra en un gráfico la evolución mensual de la inflación:



Por otro lado, el advenimiento de la pandemia generada por el COVID-19, generó pérdidas significativas para la economía a nivel general debido a la cuarentena obligatoria a la cual debió someterse el mundo entero, pero que en Argentina estuvo vigente por 234 días (entre el 20 de marzo y el 9 de noviembre).

Si bien las compras por Internet tuvieron un momento dorado, llevando a empresas como MercadoLibre a obtener crecimientos altos, y obligó a que otras empresas implementen una transformación digital; hubo otras industrias como turismo, bares y restaurantes, locales a la calle, teatros, cines y shoppings que sufrieron consecuencias devastadoras, llevando al cierre de empresas, e incluso la salida de empresas multinacionales de Argentina. Esto provocó un incremento en los niveles de desempleo, llegando la tasa de desocupación al 11,7% en el tercer trimestre del 2020. A noviembre 2020, el Estimador Mensual de la Actividad Económica del INDEC, llevaba acumulada una caída del 10,6% en los

once meses del año, y una variación del -3,7% respecto al mismo mes en 2019. Por otro lado, el PBI se estima que cayó un 10,2% en el tercer trimestre del 2020 respecto al mismo período del año anterior.

La idea de mantener los precios fijos durante 6 meses podría llegar a estar fuertemente afectado por las variaciones en los precios generales.

Social

Se han presentado grandes cambios en los últimos veinte años en la sociedad, no solo en la Argentina, sino también en el mundo. Se cambió la forma en la cual nos comunicamos, relacionamos e informamos. La llegada de los Smartphones y la expansión de Internet, cambiaron los paradigmas de consumo. Los individuos pasaron a estar informada en segundos sobre aquello que necesitan para saciar su necesidad, con millones de terabytes de información en la palma de su mano con solo apoyar sus dedos en las pantallas de los dispositivos.

También hubo cambios en la forma en la que de relacionarse con el entorno, surgieron nuevos movimientos sociales que buscan un mundo más justo, sano y equitativo, y que mediante las redes sociales buscan transformar la vida de las personas a una velocidad impensada décadas atrás. Claros ejemplos de esto se encuentran en la evolución en la perspectiva de género con los movimientos LGTB¹⁷, o los movimientos antirracismo que vienen surgiendo en Estados Unidos en los últimos meses.

Dentro de todos estos cambios, se puede observar cómo las personas son cada vez más conscientes del cuidado de su cuerpo y su bienestar, sobre todo con el surgimiento de la pandemia, que obligó a reforzar todos los cuidados preventivos para evitar enfermedades. Las tendencias muestran que, en el último tiempo, las personas adoptaron el hábito de informarse sobre una alimentación

¹⁷ LGTB: Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgénero.

más saludable, y hasta han probado ellos mismo cocinar con recetas que pueden encontrar en redes sociales o diversos grupos en Internet.

En Argentina, las personas han desarrollado una gran capacidad de adaptación a los nuevos entornos, esto queda claro ante los grandes cambios de formatos de trabajo, más en empresas nacionales conservadoras, hoy en día resulta natural el hecho del trabajo remoto. Llevando a que las personas en sus viviendas pretendan tener las mismas comodidades y beneficios que tenían en sus puestos de trabajo. Por ello, la necesidad de adquirir este dispenser propuesto es una ventaja en el nuevo contexto.

Tecnológico

La ingeniería dedicada a la manufactura ha evolucionado notablemente en las últimas décadas con maquinarias de fabricación a gran escala con tecnología de punta, robotizadas y manejadas por computadoras. Esto impacta fuertemente en la reducción de los costos de producción pudiendo imitar la tecnología japonesa de los dispensers.

A su vez, el avance vertiginoso de la tecnología permite que las compras online aumenten cada vez más y a un ritmo acelerado mayor. Sumado a esto, con la pandemia por COVID-19, según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico¹⁸, en el primer semestre de 2020, se vendieron 92 millones de unidades, es decir un 63% más que el mismo período del año anterior. Esto permite un mejor acceso a la contratación de los productos de **Gracias**.

Ecología y Medio Ambiente

Hoy en día, la sociedad está tomando cada vez más consciencia de los efectos y el impacto que tiene la clasificación, reducción y reutilización de residuos y la contaminación a nivel general.

¹⁸ Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

El mundo está cambiando hacia la búsqueda de un desarrollo sostenible, y muchas empresas intentan alinearse con los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible¹⁹ pactado por las Naciones Unidas, los cuales buscan reducir la pobreza y el hambre mundial, generar políticas de producción y consumo responsable que cuiden los diversos ecosistemas, así como mejorar la calidad de las personas con educación, empleo, igualdad y crecimiento económico.

Legales

En la Argentina, la distribución y comercialización de agua forma parte de la industria alimenticia, específicamente del mercado de bebidas analcohólicas²⁰, que está fuertemente regulado por la ANMAT²¹, por lo que es necesario tener la aprobación correspondiente para poder comercializar los productos.

Adicionalmente, la ley de contrato de trabajo suele tener actualizaciones menores, sin embargo, hoy en día existe la prohibición de despidos o bien, se acuerda una “doble indemnización” con el empleado, lo que dificulta la reducción de los costos de estructura en las empresas, y esto lleva a un impedimento en la reducción en sus costos de estructura, lo cual conlleva a un aumento del desempleo o aumento de empleo no regularizado, porque las empresas intentan no contratar nuevo personal. Por otro lado, las cargas impositivas que suele enfrentar el empleador por su personal son altas, y suelen tener mayores variaciones.

¹⁹ Fuente: Naciones Unidas. <https://www.youtube.com/watch?v=bewlNxvw3J0>

²⁰ http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_12.php

²¹ Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

La Industria

El análisis está realizado en el AMBA como sector de lanzamiento y de validación de la propuesta de valor, que intenta explicar la manera en la que se posiciona el modelo de dispenser de **Gracias**. En un mundo donde se requiere rapidez y transparencia para consumidores cada día más exigentes, se debe cubrir las necesidades en los mercados más cercanos y que más se conocen.

Con el modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter, se realizará el enfoque gráfico de la industria.

Las 5 Fuerzas de Porter



Rivalidad de la Industria

Tal como se identificó previamente, la competencia directa se centra en Aquafama, Aquacorp, Frimax, Ecopure y Humma, tanto en el mercado doméstico como en el corporativo.

Nuevos Entrantes

Hay que ser consciente que cuando existe un producto novedoso, la competencia tiende a proveer el mismo estilo de dispenser para acaparar la porción de mercado que no se podrá cubrir con la capacidad física inicial de dispensers.

Por otro lado, nuevos competidores pueden surgir ofreciendo el mismo producto, pudiendo prestar un servicio integral.

Proveedores

El principal proveedor será **PURA** quien consignará los dispensers a **Gracias** para su comercialización.

Clientes

El poder de negociación de los clientes será relativamente bajo debido a que el valor del dispenser está sujeto al valor del mercado.

Se podrá flexibilizar y hacer algún tipo de bonificación para el caso en que el cliente referencie y/o recomiende sumando nuevos clientes de la misma zona.

Sustitutos

Se pueden considerar sustitutos los competidores indirectos, mencionados en un apartado anterior, como son los que proveen sifones de soda en sus distintos estilos (retornable, reciclable, recargable), SodaStream y otros estilos de dispenser que expendan agua fría y agua caliente.

5. El Modelo de Negocios

Para explicar el modelo de negocios se realizó el Business Model Canvas.

Socios clave

Los socios que se deben cuidar y preservar con mayor esfuerzo son los técnicos en el mantenimiento de los equipos, empleados de **Gracias**, ya que deberán recibir capacitación sobre el conocimiento integro de este nuevo modelo de dispenser y a su vez serán ellos quienes entablen contacto directo con los clientes.

Otro grupo de socios clave que se debe considerar son todas las personas afectadas a la gestión diaria del negocio que mantendrán en orden las cuentas con los clientes.

El hecho de mantener activas y atractivas las redes sociales y con contenidos constantes, posiciona a los Community Manager²² en un socio clave.

Actividades clave

Al ser un producto nuevo, se debe velar por la calidad óptima en el mantenimiento del equipo, lo que lleva a un buen filtrado del agua de red, temperaturas acordes al deseo del cliente (tanto fría como caliente) y la gasificación correcta.

Poder garantizar una garantía confiable es considerada una actividad clave para lograr mayor adaptabilidad en el mercado.

²² Es un puesto de trabajo dentro de la mercadotecnia en medios sociales, siendo su función ejecutar lo que los administradores o gestores de redes sociales planifican.

Y la correcta, cordial y rápida atención al cliente, sin dudas, debe ser prioritario a la hora de interactuar con los clientes y que estos estén satisfechos constantemente con el servicio.

Recursos clave

Demostrar que los técnicos y el personal administrativo tienen el profesionalismo, los conocimientos adecuados y un trato cordial con los clientes, los posiciona dentro de la compañía como recursos clave.

Propuesta de valor

Como se ha mencionado a lo largo de este plan de negocio, el producto en estudio viene a presentar un dispenser con la facilidad de proveer agua fría, agua caliente y agua gasificada de manera instantánea para consumo seguro, lo que llevaría a prescindir de pavas eléctricas, filtros de agua y cualquier versión de soda del mercado.

Esto lleva a tener una contribución en el medio ambiente por la reducción de botellas plásticas y eliminación de la huella de carbono por las distintas logísticas.

La trazabilidad y transparencia que otorga **Gracias** demostrando la donación del 100% de las ganancias en la contribución de generar facilidades en sectores vulnerables del país permitiendo que dispongan de agua segura.

El hecho de contar con tecnología japonesa asegura tener una calidad superior a los dispensers convencionales ofrecidos por los competidores.

Relación con el cliente

Al ofrecer un producto, la recomendación boca a boca es vital. Un cliente con una buena experiencia comentará su nivel de satisfacción con amigos,

familiares, compañeros de trabajo, etc., lo que genera una cadena de recomendaciones. Un cliente con una mala experiencia, todo lo contrario.

Por eso, tanto la personas a cargo de las comunicaciones, especialistas técnicos y personal administrativo deberán tener una relación profesional, personalizada y cálida con ellos.

Canales

Los canales de comunicación que se utilizarán serán principalmente digitales. Hoy en día ya existe una página web atractiva y fácil de navegar, una página de Facebook y una cuenta en Instagram, todas con fotos de los productos para comprar, con fotos e historias de las donaciones realizadas, propuestas y novedades y un abanico amplio de vías de contacto (ver Anexo VIII).

Segmentos de clientes

Esta propuesta de estudio determina a los clientes segmento caracterizados con viviendas integradas por más de una persona de clase media a alta, con el hábito de consumir agua gasificada a diario dentro del AMBA.

A su vez, quienes vayan a contratar el servicio tienen a ser conscientes en el cuidado con el medio ambiente, reducción de residuos y compromiso con colaborar con la sociedad.

Estructura de costos










Las visitas a los domicilios con los técnicos para el mantenimiento y la instalación inicial del dispenser requieren de costos de fletes que deberán ser considerados.

Además, deberá ser tenido en cuenta el costo de los salarios del personal interviniente que llevará adelante a la buena calidad del servicio.

Por último, costos a ser incorporados a la estructura financiera son los gastos por campañas de marketing en redes sociales y el mantenimiento anual de hosting²³.

Flujo de ingresos

Gracias contará con una sola fuente de ingreso: el monto mensual por el servicio de contar con un dispenser en su hogar.

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicos especializados en el mantenimiento de los dispensers. - Community Managers. - Personal afectado a la gestión diaria del negocio. 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y calidad del agua filtrada. - Garantía del dispenser. - Atención al cliente. <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos sobre los equipos. - Profesionalismo y calidad en el trato con el cliente. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Prescindir de pavas eléctricas, filtros o bidones de agua, sifones de soda (u otro estilo que contengan agua gasificada). - Ganancia neta destinada a ayuda social. - Tecnología Japonesa. 	<p>Relación con el cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalizada - Profesional - Cálida <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Web site - Instagram - Facebook - Boca a boca 	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Viviendas familiares de clase media a alta con más de un integrante que consuman agua gasificada. - Personas con interés en el cuidado del medio ambiente y compromiso con la sociedad.
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo del flete. - Costo del personal interviniente. - Costo de Marketing (campañas en redes sociales). 		<p>Flujo de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio mensual por dispenser. 		

²³ Dominio Web.

6. Go to Market Plan

¿Qué es lo que se vende?

Como se mencionó en varias oportunidades a lo largo de este plan de negocios, el producto a ofrecer es un modelo de dispenser que expende agua fría, agua caliente y agua gasificada para consumo inmediato por estar filtrando constantemente el agua de la red. Además, se debe destacar que con este producto, se podrá prescindir de purificadores de agua, pavas eléctricas, cualquier tipo de envase que contenga soda, haciendo un equipo totalmente armonioso con la decoración de las distintas cocinas.

Como diferenciador destacado, se tiene que se le ofrece a los clientes trazabilidad y transparencia en cuanto a la donación de las ganancias de **Gracias** donde son volcadas a la inversión de obras en lugares carenciados para que dispongan de agua segura.

¿A quién se venderá el producto?

El mercado objetivo es toda vivienda en AMBA con más de un integrante considerado de clase media a alta, que a su vez tenga interés en el cuidado del medio ambiente y en la responsabilidad social.

¿Dónde se promocionará el producto y cómo se alcanzará al mercado?

Este producto en primera instancia se publicitará en redes sociales (Instagram y Facebook) con videos explicativos sobre su utilización y se posicionará la web²⁴ en los buscadores para que aparezca uno de los primeros a la hora que una persona tenga la necesidad de averiguar con palabra dispenser, soda, ayuda solidaria, filtro de agua, purificador de agua.

²⁴ **Optimización en motores de búsqueda** o **SEO** (del inglés *search engine optimization*), es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google.

Se venderá a través de la página web de **Gracias** para que sea de fácil acceso a adquirirlo. También prevalecerá la venta telefónica porque este tipo de productos, suelen tener varias dudas e inquietudes que se les presentan a los clientes y el personal comercial capacitado está disponible para su atención.

Funnel de Ventas

El objetivo del embudo es principalmente atraer los clientes target a través de publicidades. Una vez llamada su atención, hacer que se interesen por el producto, lo contraten, generar una relación estrecha con ellos y mantenerlos satisfechos para crear oportunidades de nuevo clientes.



Gráfico Embudo de Ventas²⁵

²⁵ <https://www.ventureharbour.com/5-strategies-to-build-a-marketing-funnel-that-converts/>

Pricing

Se planea ingresar al mercado con precios similares a los de la competencia para ser más alcanzables.

El dispenser se lanzará al mercado a partir de enero de 2022, teniendo el semestre anterior para ir publicitándolo y se estima que ya en el mismo mes de lanzamiento, se tendrán cubiertos todos los equipos e instalados en cada vivienda.

El precio de lanzamiento será de \$ 7.000 final por mes la contratación del dispenser incluyendo la instalación y mantenimiento mensual, con un compromiso de 6 meses mínimo de servicio.

Del valor total a cobrar, a **Gracias** sólo le corresponderá el 12% como fee de las ventas por estar asociado a **PURA**, quien proveerá el dispenser en sí.

Todos los valores que se realizaron para los análisis financieros se realizaron a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{Ingreso Mensual Gracias} = \frac{\$7.000}{1,21} \times 12\%$$

Por lo tanto, al inicio, por mes por vivienda a **Gracias** le quedará de ingreso \$694,21.

En las siguientes secciones de este trabajo, se evaluarán los costos y rendimientos real del negocio con los ajustes respectivos por inflación de manera anual a 5 años.

CAC y LTV

En esta sección se realizó el cálculo del CAC²⁶ y el LTV²⁷, debido a que son dos indicadores que permiten conocer cuánto dinero se debe invertir para adquirir un nuevo cliente, y cuánto dinero brindará dicho cliente a lo largo del proyecto, respectivamente.

Para calcular el CAC, se tuvieron en cuenta todos los gastos de marketing en los cuales se planea incurrir, como se muestra en la siguiente figura que se detalla a continuación, para alcanzar el número objetivo de clientes, es decir, los gastos del 2022. Los gastos de promoción en redes sociales incluyen historias en Instagram que se abonarán a distintos *influencers*, así como publicaciones que se contratarán directamente con Instagram, las cuales incluirán una segmentación específica que nos permitirá llegar a nuestro público objetivo.

Gastos	Monto AR\$	Monto U\$S
Representante de Ventas	\$ 442,000	\$ 12,639
Gastos librería	\$ 24,000	\$ 133
Gastos de promoción en Redes Sociales	\$ 1,517,355	\$ 8,430
Gastos Eventos / Ferias	\$ 520,860	\$ 2,894
Inversión Marketing	\$ 2,504,215	\$ 24,096
Clientes Objetivo	1,000	1,000
CAC	\$ 2,504	\$ 24.10

Tipo de cambio utilizado: 180

Por otro lado, para saber cuánto dinero nos aportará cada uno de esos clientes, se usó el siguiente cálculo:

1. Primero se calculó el valor promedio de las compras (dividiendo el total de la venta neta sobre las unidades vendidas).

²⁶ Customer Acquisition Cost

²⁷ Life Time Value

2. Luego, el índice de frecuencia de compra (sacado del TAM – SAM – SOM).
3. El valor del cliente en el tiempo (multiplicando las dos anteriores).
4. La vida útil del cliente, que se estima en 0,5 años (es importante aclarar que la inversión en marketing se mantendrá estable para un período de 6 meses que es lo que dura el contrato inicial pudiendo prolongarse).
5. Y, por último, multiplicando los últimos dos conceptos se obtiene como resultante el LTV²⁸ parte de este análisis.

	AR\$	U\$S	Fuente
1- Valor promedio de las compras	\$ 694.21	\$ 3.86	Ventas Netas / Unidades Vendidas
2- Índice promedio de frecuencia de compra (anual)	1,000	1,000	Estimado en TAM-SAM-SOM
3- Cálculo del valor del cliente en el tiempo (anual)	\$ 694,214.88	\$ 3,856.75	
4- Vida útil promedio del cliente	0.50	0.50	Estimación Propia
5 - Cálculo del valor de la vida del cliente	\$ 347,107.44	\$ 1,928.37	

Por lo general se busca un CAC menor al LTV, ya que esto implica que se invertirá menos en adquirir un nuevo cliente que lo que se obtendrá del mismo, y según los cálculos detallados, este proyecto cumple con este requisito.

²⁸ Se utilizó como guía para el cálculo la recomendación del sitio web de Hubspot, empresa de marketing online (Inbound Marketing): <https://blog.hubspot.es/service/valor-de-la-vida-del-cliente->

7. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio

El proceso operativo del modelo de negocios presentado se puede describir de la siguiente manera:

1. Se generará el alta del cliente, de forma administrativa, con las opciones de disponibilidad para ser visitado por el técnico.
2. El pago mensual deberá ser abonado iniciando el mes de servicio, pudiendo abonar con tarjetas de crédito, débito, Mercado Pago, Pago Fácil, Pago mis cuentas, etc.
3. Se realizará un contrato digital con el cliente, con un compromiso de adquisición del dispenser por 6 meses, pero con posibilidad de rescindirlo si se observa que durante las visitas el equipo está siendo usado incorrectamente y maltratado.
4. Una vez pautada la visita, el técnico irá a la vivienda donde se evaluará el espacio a colocar el equipo y llevará a cabo la instalación propiamente dicha.
5. Luego, ese mismo técnico será el responsable de llevar adelante su agenda con visitas periódicas a realizar para mantener el contacto permanente con el cliente, chequear que el dispenser no requiera de ningún mantenimiento y que esté en condiciones normales de uso.
6. A partir de cada visita, el técnico elevará un informe a la gerencia para dar parte del estado físico del dispenser, tal como lo indicado en el ítem 3, y en el caso que el técnico considere que el dispenser no está siendo tratado correctamente, tiene la potestad de llevárselo de la vivienda.
7. Una vez transcurridos los 6 primeros meses sin contingencias, se realizará una encuesta de satisfacción para llevar un mejor control de la

atención del personal administrativo y técnico. Además, si el cliente seguirá o no con el servicio.

8. Por último, **Gracias** tendrá la oportunidad de evaluar qué cliente será más conveniente mantener en su cartera para el aprovechamiento al máximo de los equipos, para la mejor publicidad boca a boca y para entender que pagar el valor mensual hace que puedan aportar de manera solidaria a un montón de familias que no tienen acceso a agua segura.



Universidad de
SanAndrés

8. Implementación del Negocio

Como se ha mencionado en un par de secciones anteriores, se dará el inicio formal y la incorporación del dispenser a la cartera de **Gracias** en enero de 2022.

Sin embargo, a partir de julio de 2021, se comenzará a hacer publicidad, para que, en los primeros días de su lanzamiento, ya estén reservados los equipos que, por capacidad física, sólo se dispondrán 1000 unidades.

Según el análisis realizado a través de una encuesta, el mercado objetivo total sería de 48.600 viviendas aproximadamente. Por lo que en principio la idea es abarcar en un 2% para comenzar a operar.

A partir de los cálculos realizados, desde el primer año se tendrán resultados positivos.

La intención es cerrar el año 2022 con un resultado operativo de aproximadamente U\$S 15.187,00 anual. (Ver Anexo XIII)

Aprovechando los recursos que ya tiene **Gracias**, se compartirán y se utilizarán las instalaciones ya existentes para continuar con el desarrollo de este novedoso modelo de dispenser.

La estructura directiva ya está conformada, ver siguiente sección, que aportará su conocimiento al desempeño de la operación.

9. Estructura Directiva

Gracias es un grupo de personas unidas por un sueño: transformar la realidad de quienes más lo necesitan.

Manuel Romero

Co-Founder/Director General de **Gracias**

Como Socio y Director de Operaciones y Finanzas Unlock, Manuel Romero es responsable en la definición e implementación de la estrategia del negocio para el corto y largo plazo, asegurando una gestión exitosa de la compañía y definiendo la estrategia para posicionar a Unlock en la región Latinoamericana.

A través de su perfil en control de gestión y finanzas, Manuel ha experimentado una carrera en diferentes empresas multinacionales y holdings, donde ha podido acelerar sus conocimientos en materia de desarrollo de negocios, M&A y gestión de finanzas corporativas. En el año 2013, termina el Executive MBA en IAE Business School, donde forma la plataforma académica necesaria para independizarse y comenzar sus años de emprendedurismo y acelerador de proyectos en la región.

Crea Toto-Consulting, aportando servicios profesionales dedicados en el acompañamiento de las empresas en su desarrollo y expansión, como así en la búsqueda y obtención de fondos de inversión. Dedicado a trabajar a la par del management, acompañando a los equipos financieros y a la creación de las estructuras necesarias para lograr los objetivos en el corto y mediano plazo.

En los últimos años, Manuel ha participado y liderado M&A por más de 150M USD y acompañado a diferentes equipos interdisciplinarios en la creación de valor económico para más de 30 empresas.

Es el fundador de **Gracias** y se encarga de dirigir la empresa y tomar las principales decisiones.

Actualmente radicado en Berlín, Manuel cuenta con una plataforma de contactos internacionales como así fluidez en idioma español, inglés y nivel avanzado en alemán y francés.

Apasionado por ayudar a las personas y colaborar a través de sus proyectos humanitarios en lograr una sociedad más justa, igualitaria y equitativa, Manuel dedica parte de su tiempo y recursos en colaborar con las ONG de las cuales participa alrededor del mundo.

Priscilla Rusa

Co-Founder

MBA con más de 10 años de experiencia en la industria comercial con amplia exposición multifuncional, liderando equipos multifuncionales. Capaz de trabajar en cualquier entorno cultural, ha realizado negocios en Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay. Fuertemente orientado a resultados.

Junto con Manuel fundaron **Gracias** y participa en la toma de decisiones.

Max Tkach

Tecnología y Sustentabilidad

Especialidades: Implementación Openstack en grandes implementaciones, IaaS, Clouds, Linux, Clústeres HPC, Scripts, Novell OES, implementación amplia de software, administración NetApp, Soporte Mac, ajustes de Windows.

Leticia Romero

Comunicación & Eventos

Actualmente radicada en Uruguay, Leticia es la responsable de las comunicaciones de **Gracias** y, a su vez, presta servicio de consultoría.

Mariano Martinez

Marketing

Profesional de visión global e interdisciplinaria, con importante trayectoria y experiencia nacional e internacional en áreas de productos y servicios. Marketing: análisis, creación y desarrollo de productos, marcas, negocios y clientes. Diseño y gestión de campañas publicitarias y promocionales. Creación de estrategias de posicionamiento y demanda. Marketing digital. Business Partner del área comercial y de e-commerce. Comunicaciones Corporativas: investigación, análisis, planificación, gestión y evaluación; relaciones institucionales y asuntos públicos. Elaboración y ejecución de estrategias de comunicación integral de prensa, manejo de crisis, capacitación y entrenamiento de voceros, programas de relacionamiento con la prensa, comunicación interna, redes sociales. Diseño y gestión de estrategias de imagen corporativa. Desarrollo e instrumentación de políticas y planes integrales de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Muy buenas aptitudes para el relacionamiento, adaptabilidad a entornos dinámicos y cambiantes; flexibilidad para trabajar en diferentes industrias y sectores.

Macarena Lopez

Community Manager

Licenciada en Periodismo y desde hace más de 4 años que trabaja en el ámbito de la comunicación. Tiene experiencia en el Departamento de Comunicación Interna en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Macarena es redactora y columnista para La Nación y trabaja de manera independiente como Ejecutiva de cuentas y Community Manager. Le interesa el marketing digital, la publicidad. Es comprometida, detallista, creativa y proactiva. Cree en el trabajo en equipo y en objetivos orientados a resultados.

Yasmin Yarrouge

Administración

Profesional financiero con 12 años de experiencia en Empresas Multinacionales trabajando en Tesorería, Contabilidad, Controlling, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Compras. Experiencia en la construcción y gestión de equipos.

Actualmente propietario en SBA - Small Business Administration, brindando consultoría financiera y administración.



Universidad de
SanAndrés

10. Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión

Contexto macro y microeconómico

Como se mencionó anteriormente, la Argentina es un país con un alto dinamismo en sus variables macroeconómicas, que dependen en gran parte de los políticos que la conducen. Sin embargo, si bien se viene de un momento de crisis, potenciado por el COVID-19, se estima que para el 2021, la economía argentina crecerá un 4,5%, y un 2,7% en el 2022, según una proyección del Fondo Monetario Internacional²⁹. Por otro lado, según el Presupuesto Nacional 2021, se esperan crecimientos del 5,5% para el 2021, 4,5% para el 2022 y 3,5% para el 2023, como se muestra en el Anexo IX, junto con otras variables macroeconómicas.

También se consultaron los resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM³⁰) del Banco Central de la República Argentina, a mayo 2021, y en los mismos se reflejan las expectativas de distintas consultoras y especialistas sobre la evolución de la inflación, que se ha utilizado en este trabajo para calcular el estado de resultados proyectado, debido a que es la que más coincide con las estimaciones (37,2% para diciembre 2022 y 30% para diciembre 2023); y el tipo de cambio nominal para los próximos años, el cual se utilizó de guía para estimar la propia proyección de los precios, costos y gastos del negocio, debido a que el cepo cambiario puede afectar la variabilidad del tipo de cambio en el futuro, y no se sabe con certeza su comportamiento.

²⁹ Publicación de Télam, link en: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html#:~:text=El%20FMI%20estim%C3%B3%20que%20el,7%25%20para%20el%20a%C3%B1o%20pr%C3%B3ximo.>

³⁰ Página del Relevamiento de las Expectativas del Mercado del BCRA: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM may-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM may-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	48,3	+1,0	(2)	48,1	+0,9	(2)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,3	0,0	(1)	42,6	-0,8	(6)
2022	var. % i.a.; dic-22	40,0	+0,4	(3)	41,2	+0,8	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	37,9	+1,1	(2)	37,7	+0,2	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	34,5	+2,5	(3)	34,1	+0,6	(3)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (may-21)

En tanto, la prima de riesgo país, a marzo 2021 ronda los 1.600 puntos, y la tasa de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años se encuentra en 1,61% (ver Anexo X).

Esta información se utiliza para determinar la viabilidad financiera en unas secciones más adelante.

En lo referido a la proyección de los próximos años, se tomará el crecimiento por disponibilidad de dispensers físicos en stock.

Modelo y Generación de Beneficios

Por cada equipo puesto en una vivienda, se espera una rentabilidad del 12% de margen que destinará a gastos de comercialización, promoción, personal, etc. En la sección 8 se explican bien los conceptos del CAC y LTV para determinar las *Unit Economics*.

Los *key drivers* en los cuales se apoyará este trabajo serán: la diferenciación del producto, la relación con el cliente, la concientización con el cuidado del medio ambiente y la ayuda social, los procesos eficientes y efectivos.

El detalle de los Costos Variables y Fijos (todos los gastos operativos, de personal y de comercialización y ventas, así como los impuestos a pagar) en los cuales se deberá incurrir en el proyecto se encuentran en los Anexos XIV, XV, XVI y XVII. Por otro lado, el punto de equilibrio económico y de unidades a vender se encuentra en el Anexo XI, siendo el punto de equilibrio económico U\$S 42.700,00, mientras que el punto de equilibrio en unidades se encuentra en 923 para el 2022.

Respecto al Estado de Resultados, se proyectaron los siguientes valores expresados en dólares, que se encuentran respaldados por los números de los anexos mencionados en el párrafo anterior:

<i>Estado de Resultados Proyectado</i>	<i>Inv. Inicial</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
Ingresos x Ventas	\$ -	\$ 46,281	\$ 73,839	\$ 104,287	\$ 138,654	\$ 183,023
CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO BRUTO	\$ -	\$ 46,281	\$ 73,839	\$ 104,287	\$ 138,654	\$ 183,023
Gastos Operación	\$ -	\$ -3,387	\$ -2,864	\$ -2,857	\$ -2,910	\$ -3,201
Gastos Personal	\$ -	\$ -25,068	\$ -26,664	\$ -34,379	\$ -49,618	\$ -83,293
Gs. Adm. & Vtas.	\$ -	\$ -12,108	\$ -12,878	\$ -13,641	\$ -14,510	\$ -15,960
Gastos Arranque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ -	\$ 5,718	\$ 31,434	\$ 53,409	\$ 71,616	\$ 80,568
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ 2,831	\$ 2,317	\$ 1,888	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -	\$ 2,887	\$ 29,117	\$ 51,522	\$ 71,616	\$ 80,568
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -1,010	\$ -10,191	\$ -18,033	\$ -25,065	\$ -28,199
RDO. NETO	\$ -	\$ 1,877	\$ 18,926	\$ 33,489	\$ 46,550	\$ 52,369

Requerimientos de Inversión y Financiación

En lo que respecta a la inversión inicial, los socios harán frente a la suma en dólares por la compra de un celular y un vehículo utilitario, necesarios para el inicio del ofrecimiento del servicio. El monto total será de U\$S 27.105,00, según las estimaciones realizadas:

ACTIVOS FIJOS					
	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL
Equipos					
Vehículo utilitario	1	\$ 15,416	\$ 15,416	\$ 3,237	\$ 18,653
Celulares	1	\$ 428	\$ 428	\$ 90	\$ 518
Inv. Activos Fijos			\$ 15,844	\$ 3,327	\$ 19,171

CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de Trabajo (s/ presupuesto de caja)	\$ 7,934

INVERSION INICIAL	
	\$ 27,105

A continuación, se muestra el Balance proyectado, donde se indica tanto la caja operativa que se utilizará (5% sobre las ventas³¹):

<i>Balance Proyectado</i>	Inv. Inicial	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Disponibilidades	\$ 7,934	\$ 15,527	\$ 28,656	\$ 74,085	\$ 112,127	\$ 157,496
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 18,200	\$ 25,811	\$ 17,088	\$ 21,810	\$ 47,982
Crédito Fiscal IVA	\$ 3,327	\$ 4,120	\$ 7,695	\$ 10,812	\$ 13,675	\$ 19,264
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ 12,746	\$ 21,343	\$ 22,562	\$ 29,483	\$ 32,609
Activo Corriente	\$ 11,261	\$ 50,593	\$ 83,504	\$ 124,546	\$ 177,095	\$ 257,350
Activos Fijos (netos)	\$ 15,844	\$ 5,663	\$ 2,317	\$ -	\$ -	\$ -
Activo No Corriente	\$ 15,844	\$ 5,663	\$ 2,317	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 27,105	\$ 56,256	\$ 85,821	\$ 124,546	\$ 177,095	\$ 257,350
PASIVO						
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1,847	\$ 2,095	\$ 3,402	\$ 6,185	\$ 12,623
Cargas Sociales por pagar	\$ -	\$ 1,046	\$ 1,112	\$ 1,434	\$ 2,070	\$ 3,475
Gs. Operac. por pagar	\$ -	\$ 340	\$ 300	\$ 300	\$ 306	\$ 336
IVA por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 212	\$ 249
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ 18,558	\$ 28,855	\$ 42,098	\$ 59,798	\$ 86,504
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 21,791	\$ 32,232	\$ 46,364	\$ 66,041	\$ 96,700
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ 21,791	\$ 32,232	\$ 46,364	\$ 66,041	\$ 96,700
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	\$ 27,105	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rdos. Acum.	\$ -	\$ 34,465	\$ 53,589	\$ 78,182	\$ 111,054	\$ 160,650
	\$ 27,105	\$ 34,465	\$ 53,589	\$ 78,182	\$ 111,054	\$ 160,650
Caja Operativa (5% de las Ventas)		\$ 2,314	\$ 3,692	\$ 5,214	\$ 6,933	\$ 9,151
NOF		\$ -1,277	\$ -2,860	\$ -24,931	\$ -39,828	\$ -46,053
Diferencia de Balanceo						
		-	-	-	-	-

³¹ Según recomendaciones de Daniel González Isolio, profesor de Finanzas y Director del MBA/EMBA en San Andrés.

11. Condiciones para la Viabilidad del Negocio

Viabilidad financiera del negocio

Para conocer el verdadero valor del negocio propuesto, se utilizará la metodología del Flujo de Fondos Descontados, que permitirá saber cuánto valor tienen hoy los resultados futuros proyectados.

Es importante destacar que primero se deberá conocer cuál es el valor del Costo Promedio Ponderado del Capital, el cual permitirá descontar los flujos, y que denominaremos WACC³². El WACC incluye en su tasa cuál es el rendimiento esperado del accionista en proporción a su participación en la estructura de capital, así como el rendimiento esperado por el prestamista.

Para calcular el costo de capital, se utilizará las recomendaciones del profesor de finanzas de la Universidad de Nueva York (NYU), Aswath Damodaran³³, quien postea regularmente información financiera útil para las finanzas corporativas y las valuaciones de negocios. La fórmula matemática que se utilizará entonces, será la del CAPM³⁴, que incluye: una variable sin riesgo (como un bono a 10 años del Tesoro de Estados Unidos); más una prima de riesgo de mercado (aquella parte de la inversión que al tener más riesgo, ofrece más rentabilidad); una prima de riesgo país (por tratarse de una inversión en un país emergente); una Beta³⁵ (en este texto se utilizará la beta del industria del procesamiento de comida debido a que el agua está regulada por la ANMAT); y una tasa de riesgo por tamaño de empresa (que suele utilizarse para nuevos proyectos), y se calcula de la siguiente manera:

$$Re = Rf + B1x(Rm - Rf) + PRP + PRs = 25\%$$

Concepto	Valor	Fuente
Rf - Tasa libre de riesgo	1.61%	https://www.reuters.com/markets/bonds/us
B1 - Beta de Procesamiento de Alimentos	0.64	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Bu - Beta Desapalancada	0.51	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rm - Riesgo de Mercado	4.63%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
PRs - Prima de Riesgo por tamaño de empresa	9.84%	Estimación propia
PRP - Prima de Riesgo País	11.62%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

³² Por sus siglas en inglés, que provienen de “Weighted Average Cost of Capital”

³³ Página web de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

³⁴ Capital Asser Pricing Model

³⁵ La Beta de un activo financiero es una medida de sensibilidad que se utiliza para conocer la variación relativa de rentabilidad que sufre dicho activo en relación a un índice de referencia. Fuente: Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/beta-de-un-activo-financiero.html>

El cálculo del WACC se estimará según la fórmula:

$$WACC = [E/(D + E)]xRe + \left[\frac{D}{D + E} \right] xRdx(1 - t)$$

Donde,

- E = Capital Invertido por el accionista;
- Re = Tasa de rendimiento requerida por los accionistas;
- D = Deuda contraída con un prestamista (ej, un banco);
- Rd = Tasa de rendimiento requerida por los prestamistas;
- T = Impuesto a la renta.

Debido a que se utilizó solo capital de los socios para comenzar, y no crédito bancario, la deuda será igual a cero, por lo que el WACC será igual al Re calculado anteriormente.

Una vez obtenido el costo del capital, se calculan los Flujos de Fondos Futuros, de los cuales se obtiene que el valor de la operación será de U\$S 89.565,00.

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Ventas	\$ -	\$ 46,281	\$ 73,839	\$ 104,287	\$ 138,654	\$ 183,023
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ 2,831	\$ 2,317	\$ 1,888	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -	\$ 2,887	\$ 29,117	\$ 51,522	\$ 71,616	\$ 80,568
NOPAT	\$ -	\$ 1,877	\$ 18,926	\$ 33,489	\$ 46,550	\$ 52,369
NOF	\$ -	\$ 16,271	\$ 15,804	\$ -866	\$ -5,095	\$ 12,252
EBITDA	\$ -	\$ 5,718	\$ 31,434	\$ 53,409	\$ 71,616	\$ 80,568
Impuesto Operativo	\$ -	\$ -1,010	\$ -10,191	\$ -18,033	\$ -25,065	\$ -28,199
Inversión en NOF	\$ 1,199	\$ -16,271	\$ 467	\$ 16,670	\$ 4,229	\$ -17,347
Capex	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	\$ 1,199	\$ -11,563	\$ 21,709	\$ 52,047	\$ 50,779	\$ 35,022
Valor Residual FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108,676
FFL + VR FFL	\$ 1,199	\$ -13,410	\$ 18,167	\$ 47,426	\$ 47,535	\$ 137,091
Factor de Descuento	0	80%	64%	51%	41%	33%
Valor Presente de FFL + VR FFL	0	-10,728	11,626	24,280	19,469	44,917

Valor de la Operación \$ 89,565

Así mismo, se calculó que la TIR³⁶ del proyecto será 57%, luego de ser descontados los flujos de fondos a una tasa del 25%.

³⁶ Tasa Interna de Retorno

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Al considerar el proyecto, es necesario exponer los potenciales riesgos que pueden surgir y afectar el negocio.

Como se mencionó anteriormente, los mayores riesgos son macroeconómicos, tanto por una posible alza en la inflación, así como también por una potencial devaluación. Esto afectaría tanto los costos como los precios. Si bien el negocio sufriría ante estas variaciones, el margen de los dispensers permitiría seguir funcionando.

En lo referido a la viabilidad del negocio, no demuestra presentar pérdidas según los cálculos de las proyecciones realizadas.

Por último, es importante reconocer que hay muchos competidores de gran peso en el mercado, y siempre existe la posibilidad de que quieran lanzar el mismo producto al mercado. En ese caso, se utilizarán las herramientas que sean necesarias para cambiar el rumbo de **Gracias** e intentar conquistar nuevos mercados.

Como conclusión, se considera que este negocio tiene alto potencial, sin embargo, hay que ser consciente del entorno en el cual hoy nos encontramos. Se debe tener en claro, que existe la posibilidad de tener que recurrir a mayor financiación si alguna de las variables macroeconómicas genera un impacto negativo. En dicho caso, se evaluará con criterio y profesionalismo si es conveniente solicitar más capital de inversión, o retirarse del mercado. Sin embargo, según las estimaciones, es poco probable que se tenga que recurrir a esta instancia.

Aspectos Legales y Regulatorios

La empresa **Gracias**, que está inscrita como **GRUPO GRACIAS SRL**, ya tiene las habilitaciones requeridas para funcionar como empresa y para la comercialización de agua en botellas, por lo que la distribución de los dispensers irá de la mano con esas habilitaciones.

Como dato importante, **Gracias** se encuentra certificada como Empresa B. La certificación de Empresa B es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Las Empresas B redefinen el sentido del éxito de la empresa, recibiendo una marca colectiva como identidad de mercado. Se someten a una evaluación integral de su sustentabilidad con instancias de certificación y recertificación y realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales³⁷.

Las empresas B tiene 4 elementos clave:

- Propósito: Las motiva la creación de **impacto positivo** en la sociedad y el medio ambiente.
- Certificación: Se evalúa y se compromete a **mejorar sus estándares de gestión y transparencia**.
- Requisito Legal: **Amplia el deber fiduciario** de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- Interdependencia: Son parte de una comunidad (**declaración de interdependencia**).

³⁷ <https://www.sistemab.org/ser-b/>

12. Conclusiones

El modelo de dispenser propuesto es una idea innovadora en Argentina, adicionando un producto más a la cartera ofrecida por **Gracias**. Esto genera un mayor aporte económico en sus ingresos, para volcarlos a generar un aumento en la contribución con la sociedad.

Con el auge de los trabajos remotos, la necesidad de las personas de tener mayores comodidades en sus hogares es cada vez más importante y disponer de agua fría, agua caliente y agua gasificada al instante para consumo seguro, cumple con algunas de las comodidades.

Por todo lo expuesto con anterioridad, se cree fervientemente que será un gran proyecto, aportando innovación en el mercado y cumpliendo con la premisa de **Gracias**, ayudar a quienes más lo necesitan.



Universidad de
SanAndrés

13. Anexos

Anexo I – Prototipo de Dispenser



agua
fría



agua
gasificada



agua
caliente



bloqueo de
seguridad



panel
táctil



detector de
pérdidas



sensor
anti-táctil

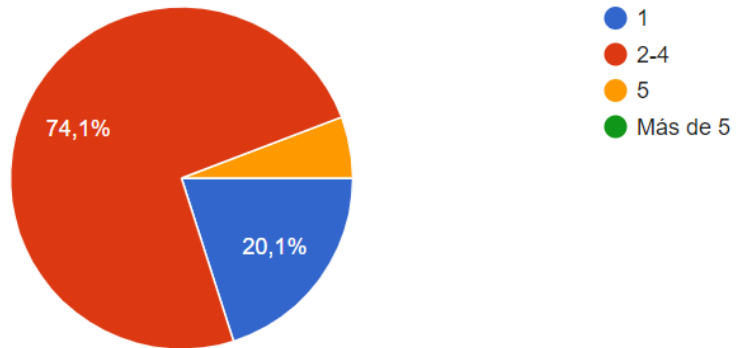
Especificaciones técnicas:

Tamaño	23 x 35 x 45 cm
Capacidad de enfriamiento	Hasta 20 litros por hora
Capacidad de calentamiento	Hasta 20 litros por hora
Voltaje	AC 110V/220V
Consumo de energía	Agua caliente 500W / Agua fría 100W

Anexo II – Encuesta en Internet

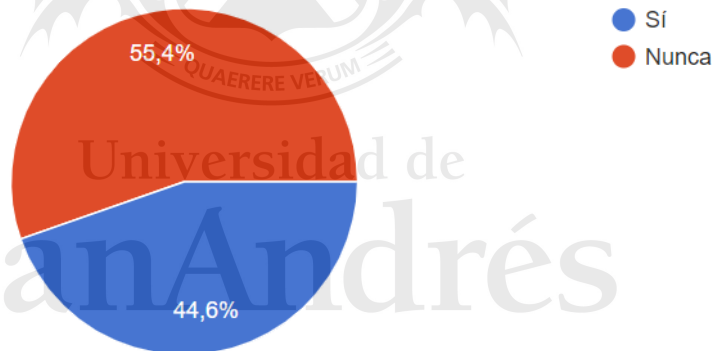
¿Cantidad de personas que viven en tu hogar?

224 respuestas



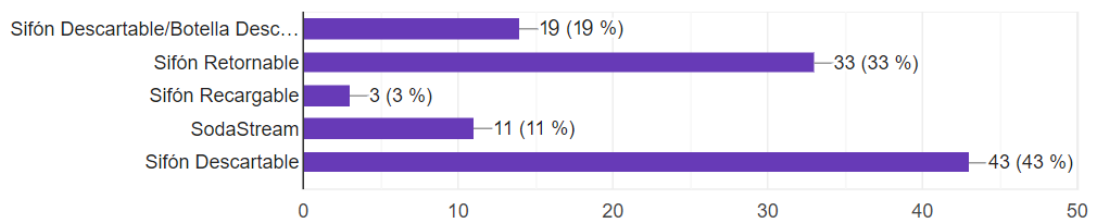
¿Consumís Agua Gasificada?

224 respuestas



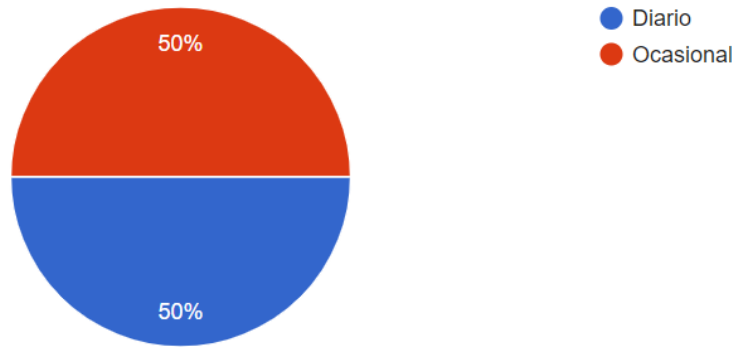
¿En qué formato consumís el Agua Gasificada?

100 respuestas



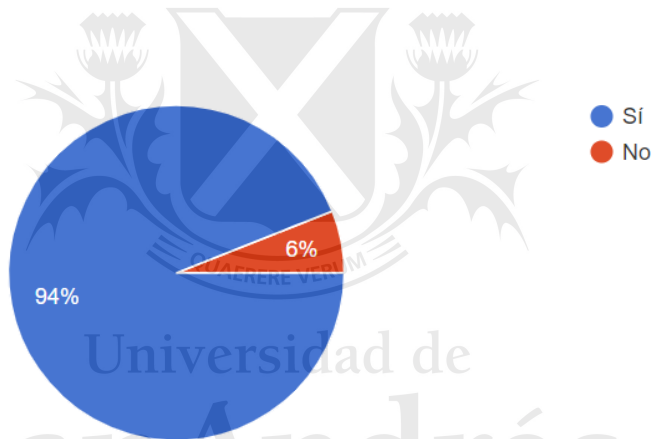
¿Con qué frecuencia consumís Agua Gasificada?

100 respuestas



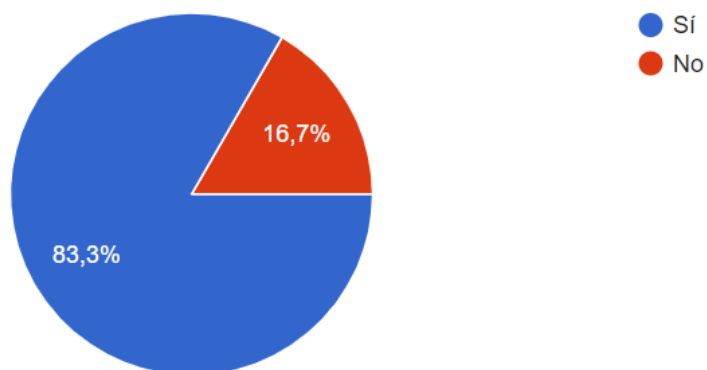
¿Comprás alguno de los formatos presentados más arriba?

100 respuestas



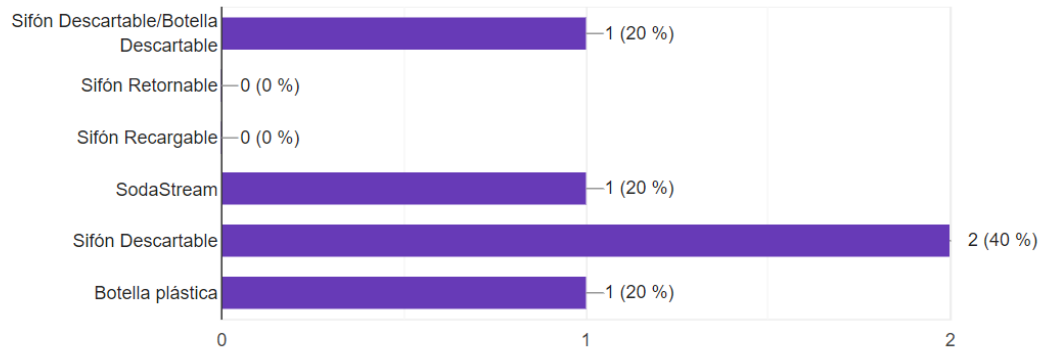
¿Comprarías Agua Gasificada?

6 respuestas



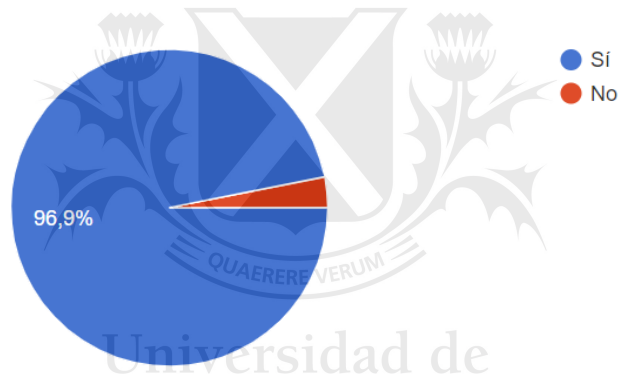
¿Con cuál de estos formatos consumirías el Agua Gasificada?

5 respuestas



¿Te interesa el cuidado del medio ambiente y reducción de residuos?

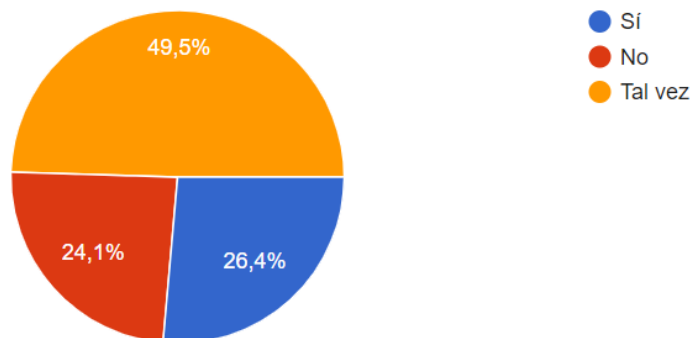
223 respuestas



Presentación de Dispenser

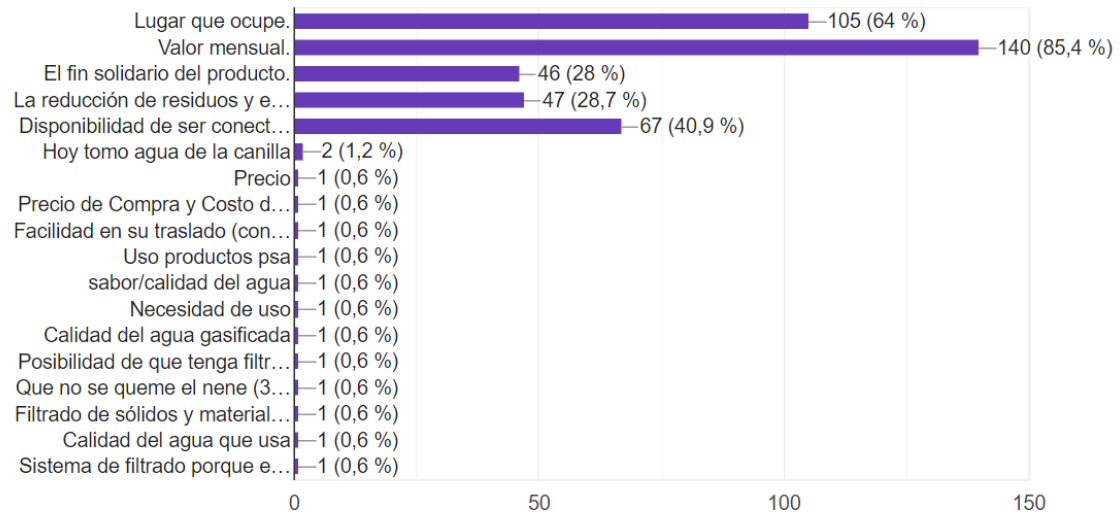
¿Estarías dispuesto a adquirir el dispenser?

216 respuestas



¿Qué factores tenés en cuenta sobre la adquisición del dispenser?


164 respuestas



Universidad de
SanAndrés

Anexo III – Arquetipos de personas

Arquetipo 1:

	<p>Cintia y Sebastián</p>	<p>Biografía</p>
<p>"Tomamos soda todos los días y somos muy consciente sobre la reducción en los residuos y el cuidado del medio ambiente"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 34 y 36 años • Abogados • Trabajan de forma Independiente. • Casados hace 10 años, sin hijos. • Viven en Nuñez, CABA. 	<p>Cintia nació en Tandil, y por razones laborales de su madre, se mudaron a Bahía Blanca, donde es originario Sebastián. Ambos se conocieron estudiando Abogacía en la Universidad Nacional del Sur, donde comenzó el romance y, luego de graduados, decidieron casarse. Para proyectar su carrera profesional ambos deciden mudarse a la Ciudad de Buenos Aires. Son personas muy académicas y les gusta mucho el deporte y actividades al aire libre.</p>
<p>Motivaciones</p> <p>Les gusta salir a correr y participar en maratones.</p> <p>Están en contra del maltrato animal.</p> <p>Son personas ambiciosas que dedican tiempo a su trabajo.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Encontrar un balance para pasar tiempo con sus seres queridos.</p> <p>Compartir con amigos y familiares, y disfrutar momentos con ellos.</p>	<p>Frustraciones</p> <p>Les gustaría poder aprovechar más tiempo al aire libre para poder entrenar, pero el tiempo que les demanda el trabajo y compromisos académicos es muy alta.</p>
<p>Otros Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumen agua gasificada del modelo de SodaSteam. - Tratan de rodearse con personas activas, con los mismos valores que ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son conscientes que el medio ambiente lo cuidamos entre todos. - Se identifican como un matrimonio poco conservador. 	

Arquetipo 2:



Fernando y Victoria

- 33 y 34 años
- Fernando estudió Marketing y Victoria Contadora Pública
- Trabajan en su empresa familiar de autopartes.
- En pareja hace 8 años, dos hijos.
- Viven en San Isidro, Buenos Aires.

“No dejamos que nuestro hijo tome gaseosas por la cantidad de azúcar, por eso tenemos soda siempre.”

Biografía

Victoria nació en Pila y estudió Contadora Publica en la UBA. Fernando es de Quilmes y estudió Marketing en la UP. Victoria siempre trabajó en la empresa de su familia donde conoció a Fernando que se desempeñaba como jefe de Marketing. Primero se fueron a vivir a Belgrano donde nació su hijo Felipe, hoy de 5 años. Al cabo de un tiempo se instalaron definitivamente en una casa con jardín en San Isidro. Hace poco llegó su segunda hija, Catalina. Son padres muy presentes que se preocupan por que sus hijos tengan todo lo que necesiten.

<p style="text-align: center;">Motivaciones</p> <p>Su familia es lo primero en el mundo.</p> <p>Son tenaces en su trabajo.</p> <p>Son muy generosos con sus seres queridos.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <p>Darles a sus hijos todo lo que esté a su alcance.</p> <p>Lograr el equilibrio entre la familia y el trabajo.</p> <p>Organizar juntadas con sus amigos.</p>	<p style="text-align: center;">Frustraciones</p> <p>No sabe qué mundo quedará para sus hijos en el futuro con la contaminación que está habiendo si la sociedad y el Estado no colaboran en la gestión de residuos y cuidado del medio ambiente.</p>
--	---	---

Otros Datos

- Consumen soda de sifón, pasa el sodero todas las semanas.
- Mezclan jugos naturales con soda para darle al nene, para fomentar el consumo de líquidos.
- Separan los residuos.

Anexo IV – INDEC: Viviendas particulares habitadas, hogares y población censada por tipo de vivienda, en Argentina y en AMBA. Año 2010.

Total Argentina

Provincia	Total	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total del país									
Viviendas	11,317,507	8,930,534	174,920	202,310	1,896,124	67,765	22,802	18,370	4,682
Hogares	12,171,675	9,620,634	194,453	227,916	1,984,946	89,201	29,446	19,999	5,080
Población	39,672,520	32,992,266	750,377	870,503	4,719,885	220,902	56,817	48,850	12,920

Total AMBA:

Provincia	Total	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total AMBA									
Viviendas	5,508,191	3,967,607	30,642	111,435	1,331,236	36,140	19,304	10,354	1,473
Hogares	5,939,618	4,301,416	35,882	128,187	1,389,613	47,838	23,793	11,259	1,630
Población	18,309,287	14,236,380	133,496	495,346	3,243,338	123,963	46,148	26,902	3,714
Ciudad Autónoma de Buenos Aires									
Viviendas	1,082,998	252,771	565	1,884	788,791	19,571	17,082	2,237	97
Hogares	1,150,134	280,314	708	2,308	818,341	25,558	20,348	2,458	99
Población	2,827,535	857,203	2,277	7,141	1,851,187	65,041	38,922	5,598	166
Buenos Aires									
Viviendas	4,425,193	3,714,836	30,077	109,551	542,445	16,569	2,222	8,117	1,376
Hogares	4,789,484	4,021,102	35,174	125,879	571,272	22,280	3,445	8,801	1,531
Población	15,481,752	13,379,177	131,219	488,205	1,392,151	58,922	7,226	21,304	3,548

Anexo V – Proyección de Mercado: TAM – SAM – SOM

Conceptos	Cantidad de Viviendas	%	Fuente
Cantidad de Viviendas en Argentina	11,317,507		Datos INDEC senso 2010
TAM Viviendas en AMBA	5,508,191		Datos INDEC senso 2010
Clase Alta	220,328	4.00%	
Clase Media	605,901	11.00%	
Clase Media Baja	1,156,720	21.00%	Moiguer Group pirámide social 2020
Clase Baja	2,148,194	39.00%	
Clase Baja Extrema	1,377,048	25.00%	
SAM Viviendas clase media para arriba	826,229		
Mercado que consume soda	368,498	44.60%	En base a las encuestas realizadas
SOM Viviendas que adquirirían el dispenser 1° Año	1,000		Limitación de los dispensers físicos.
2° Año	1,500		
3° Año	2,000		
4° Año	2,500		
5° Año	3,000		
	48,642	13.20%	En base a las encuestas realizadas



Universidad de
SanAndrés

Anexo VI – Entorno Competitivo

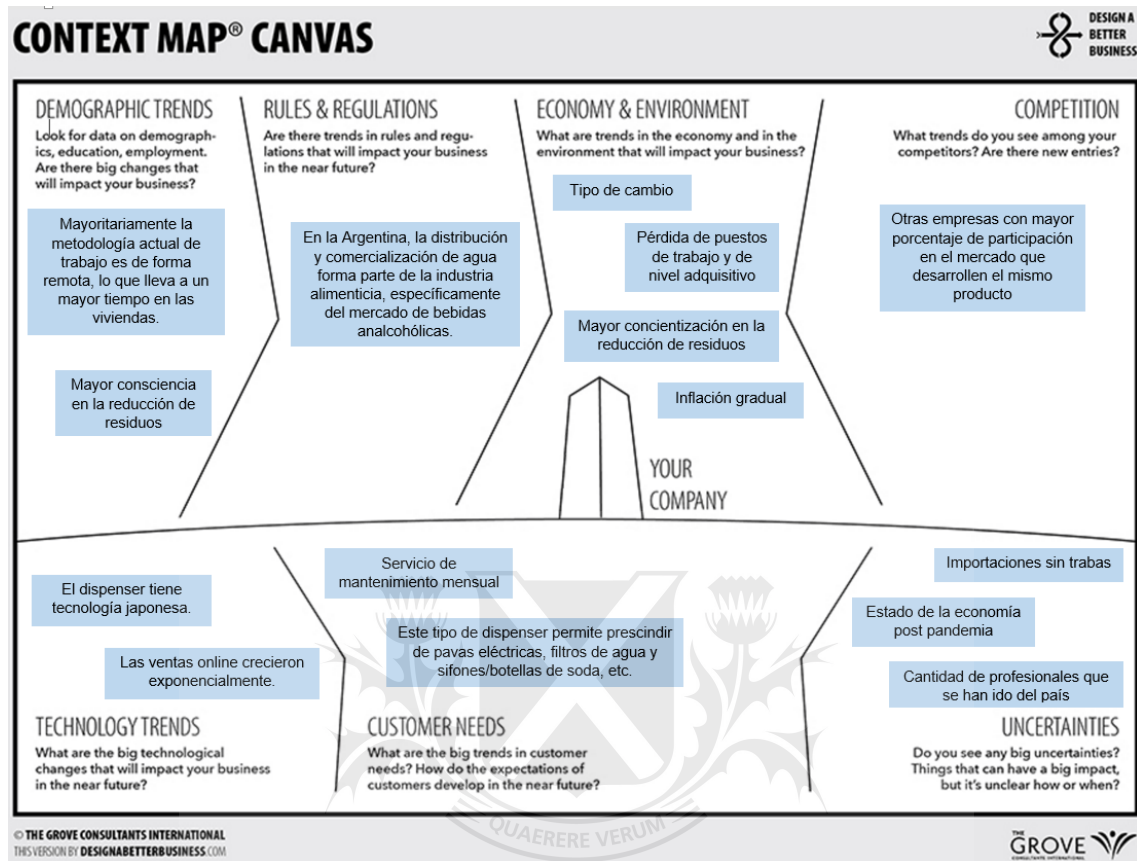
	DISPENSER	PURIFICADOR	BIDONES/ SODA	FIRIO/CALOR	FRIO/CALOR/ SODA	DISEÑO	MANTENIMIENTO	FINES SOLIDARIOS
IVESS	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
CIMES	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
AGUAFAMA	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
HERMIDAVIDA	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
AQUACORP	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
AQUALEM	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
PSA	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
FRIMAX	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
ECOPURE	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
HUMMA	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
SODASTREAM	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
GRACIAS	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓

Información extraída de cada una de las páginas web de los distintos competidores.

El dispenser **Gracias** agrupa distintos productos ofrecidos por otras marcas:



Anexo VII – Context Map Canvas



Universidad de
San Andrés

Anexo VIII – Campañas en Internet: Redes Sociales y página Web

gracias.co



Variable	2020	2021	2022	2023
PIB	-12,1%	5,5%	4,5%	3,5%
Consumo privado	-13,6%	5,5%	4,7%	3,6%
Consumo público	-2,1%	2,0%	2,2%	2,0%
Inversión	-25,6%	18,1%	10,1%	6,6%
Expo	-14,2%	10,2%	6,5%	5,3%
Impo	-21,9%	16,3%	10,0%	7,7%
IPC (Dic)	32,0%	29,0%	24,0%	20,0%
TCN (Dic)	81,4	102,4	124,8	146,6
Saldo comercial	17.260	15.087	14.302	12.928

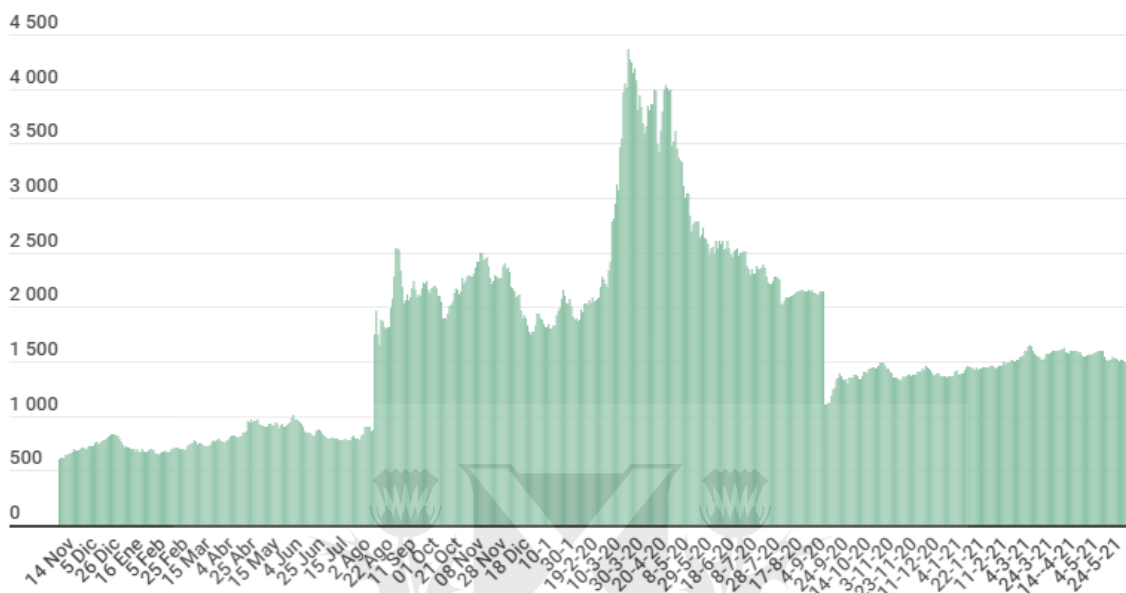
Cuadro publicado en la web del diario *Ámbito Financiero*, con datos del presupuesto nacional 2021.

Link en: <https://www.ambito.com/economia/presupuesto-2021/cuales-son-las-proyecciones-y-variables-economicas-ano-ano-n5133206>



Anexo X – Prima de Riesgo País (Abril 21)

Evolución del Índice de Riesgo País argentino



Indicador de JP Morgan desde noviembre de 2018

Fuente: Infobae con datos de Reuters, en base a JP Morgan

Cuadro obtenido de la nota del diario Infobae, con referencia elaborada por el banco JP Morgan Chase bajo la denominación de Embi+ (Emerging Bond Index Plus), lo que se traduciría como el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes.

Fecha: 25.03.2021

Link: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/mercados-sigue-la-ola-de-ventas-de-bonos-argentinos-que-caen-hasta-3-en-el-exterior-y-el-riesgo-pais-supera-los-1600-puntos/>

Anexo XI – Punto de Equilibrio

(Valores expresados en U\$S)

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
COSTOS VARIABLES					
Gs. Oper. Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
II.BB. (1,5%)	\$ 694	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 694	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	\$ 25,068	\$ 26,664	\$ 34,379	\$ 49,618	\$ 83,293
Gs. Oper. Fijos (s/II.BB)	\$ 2,692	\$ 2,864	\$ 2,857	\$ 2,910	\$ 3,201
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 12,108	\$ 12,878	\$ 13,641	\$ 14,510	\$ 15,960
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 2,831	\$ 2,317	\$ 1,888	\$ -	\$ -
	\$ 42,700	\$ 44,722	\$ 52,765	\$ 67,038	\$ 102,455
COSTO TOTAL	\$ 43,394	\$ 44,722	\$ 52,765	\$ 67,038	\$ 102,455
Costo por Unidad	-	-	-	-	-
Precio de Venta	46.28	49.23	52.14	55.46	61.01
P.E. en Ingresos	\$ 42,700	\$ 44,722	\$ 52,765	\$ 67,038	\$ 102,455
P.E. Unidades Vendidas	923	909	1,012	1,209	1,679
P.E. ECONÓMICO (pesos)	\$ 2,832	\$ 2,317	\$ 1,888	\$ -	\$ -
P.E. EFECTIVO (pesos)	\$ -9,277	\$ -10,562	\$ -11,754	\$ -14,510	\$ -15,960
Colchón de efectivo	\$ 3,322	\$ 3,534	\$ 4,240	\$ 5,586	\$ 8,538

Universidad de
SanAndrés

Anexo XII – Presupuesto de Ventas

(Valores expresados en U\$S)

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Unidades a Vender	1,000	1,500	2,000	2,500	3,000
Precio de Vta. Unit.	46.28	49.23	52.14	55.46	61.01
Ventas (Netas)	\$ 46,281	\$ 73,839	\$ 104,287	\$ 138,654	\$ 183,023
IVA 21%	\$ 9,719	\$ 15,506	\$ 21,900	\$ 29,117	\$ 38,435
Ventas (Brutas)	\$ 56,000	\$ 89,345	\$ 126,187	\$ 167,771	\$ 221,458



Universidad de
SanAndrés

Anexo XIII – Proyección de Caja

(Valores expresados en U\$S)

<i>Presupuesto de Caja Proyectado</i>	<i>Inv. Inicial</i>	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
SDO. INICIAL CAJA	\$ -	\$ 4,254	\$ 7,376	\$ 8,570	\$ 9,764	\$ 10,958	\$ 11,738	\$ 12,369	\$ 12,035	\$ 12,665	\$ 13,296	\$ 13,926	\$ 14,557	\$ 7,934
(+) Saldo año 2021	\$ 1,199	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ 25,907	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 56,000
TOTAL INGRESOS	\$ 27,105	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 4,667	\$ 56,000
(-) Gastos Arranque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 19,171	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ -	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,847	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 14,158
Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 1,046	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 697	\$ 8,017
Gastos Operación	\$ -	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 4,079
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 14,650
DDJJ IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 4,161
DDJJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 19,171	\$ 1,544	\$ 3,473	\$ 3,473	\$ 3,473	\$ 3,886	\$ 4,036	\$ 5,000	\$ 4,036	\$ 4,036	\$ 4,036	\$ 4,036	\$ 4,036	\$ 45,067
SDO. FINAL CAJA	\$ 7,934	\$ 7,376	\$ 8,570	\$ 9,764	\$ 10,958	\$ 11,738	\$ 12,369	\$ 12,035	\$ 12,665	\$ 13,296	\$ 13,926	\$ 14,557	\$ 29,744	\$ 15,187
T.C. (U\$D) Proyectado	97	180	220	270	330	390								

<i>Presupuesto de Caja Proyectado</i>	<i>Inv. Inicial</i>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
SDO. INICIAL CAJA	\$ -	\$ 7,934	\$ 19,208	\$ 35,160	\$ 85,895	\$ 137,408
(+) Saldo año 2021	\$ 1,199	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ 25,907	\$ 56,000	\$ 89,345	\$ 126,187	\$ 167,771	\$ 221,458
TOTAL INGRESOS	\$ 27,105	\$ 56,000	\$ 89,345	\$ 126,187	\$ 167,771	\$ 221,458
(-) Gastos Arranque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 19,171	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 14,158	\$ 16,570	\$ 21,018	\$ 30,096	\$ 50,136
Cargas Sociales	\$ -	\$ 8,017	\$ 9,383	\$ 11,901	\$ 17,042	\$ 28,391
Gastos Operación	\$ -	\$ 3,739	\$ 3,579	\$ 3,541	\$ 3,607	\$ 3,957
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 14,650	\$ 15,583	\$ 16,506	\$ 17,557	\$ 19,312
DDJJ IVA	\$ -	\$ 4,161	\$ 441	\$ -	\$ -	\$ -
DDJJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ 15,184	\$ 11,140	\$ 25,329	\$ 29,166
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ 12,653	\$ 11,345	\$ 22,627	\$ 27,877
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 19,171	\$ 44,727	\$ 73,393	\$ 75,451	\$ 116,259	\$ 158,839
SDO. FINAL CAJA	\$ 7,934	\$ 19,208	\$ 35,160	\$ 85,895	\$ 137,408	\$ 200,026

Anexo XIV – Presupuesto Gastos Operativos

(Valores expresados en U\$\$)

CMV	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	2022
CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Operación													
Cuenta Bancaria	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 143
Planes de Celulares	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 75
Nafta+Seguro+Patente	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 161	\$ 1,928
Internet	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 120
ART (21%) (*)	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 427
II.BB. (1,5%)	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 694
Gastos de Operación	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 3,387
Gastos de Operación y CMV													
Gastos de Operación y CMV	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 282	\$ 3,387
IVA 21%	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	9.96	119.55
IVA 27%	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 573
Gs. Operac. (c/IVA)	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 4,079
Gs. Operac. Venc.	\$ -	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 3,739
Gs. Operac. por pagar	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340

Tipo de Cambio	180	220	270	330	390
----------------	-----	-----	-----	-----	-----

CMV	2022	2023	2024	2025	2026
CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Operación					
Cuenta Bancaria	\$ 143	\$ 152	\$ 161	\$ 171	\$ 188
Planes de Celulares	\$ 75	\$ 79	\$ 50	\$ 41	\$ 45
Nafta+Seguro+Patente	\$ 1,928	\$ 2,051	\$ 2,173	\$ 2,311	\$ 2,542
Internet	\$ 120	\$ 128	\$ 104	\$ 85	\$ 94
ART (21%) (*)	\$ 427	\$ 454	\$ 370	\$ 303	\$ 333
II.BB. (1,5%)	\$ 694	\$ 9,322	\$ 10,131	\$ 11,060	\$ 12,451
Gastos de Operación	\$ 3,387	\$ 12,185	\$ 12,988	\$ 13,970	\$ 15,653
Gastos de Operación					
Gastos de Operación	\$ 3,387	\$ 12,185	\$ 12,988	\$ 13,970	\$ 15,653
IVA 21%	\$ 120	\$ 127	\$ 111	\$ 99	\$ 109
IVA 27%	\$ 573	\$ 610	\$ 628	\$ 658	\$ 724
Gs. Operac. (c/IVA)	\$ 4,079	\$ 12,922	\$ 13,728	\$ 14,728	\$ 16,486
Gs. Operac. Venc.	\$ 3,739	\$ 12,185	\$ 13,661	\$ 14,644	\$ 16,339
Gs. Operac. por pagar	\$ 340	\$ 1,077	\$ 1,144	\$ 1,227	\$ 1,374

(*) Surge del 2,9% sobre la masa salarial de cada empleado aplicable a trabajadores de Comercio.

Fuente: <https://www.seguros911.com.ar/art/cuanto-cuesta-el-seguro-de-art/>

Anexo XV – Presupuesto de Personal

(Valores expresados en U\$S)

	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>	
Administrativo Comercial y MKT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Responsable Adm. y Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sueldos Brutos	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 2,225	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 1,483	\$ 2,225	\$ 19,283
Administrativo Comercial y MKT	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 283	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 189	\$ 283	\$ 2,456
Responsable Adm. y Finanzas	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 1,458	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 972	\$ 1,458	\$ 12,639
Técnico	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 483	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 322	\$ 483	\$ 4,189
Aportes (17%)	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 378	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 378	\$ 3,278
Contribuciones (30%)	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 668	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 445	\$ 668	\$ 5,785
Sueldo Neto	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,847	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,231	\$ 1,847	\$ 16,005
Sueldo Neto Venc.	\$ -	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 313,740	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 2,405,340
Sueldo Neto por pagar	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 313,740	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 209,160	\$ 313,740	\$ 3,13,740
Cargas Sociales	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 177,660	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 177,660	\$ 1,539,720
Cargas Soc. Vencidas	\$ -	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 177,660	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 1,362,060
Cargas Soc. por pagar	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 177,660	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 118,440	\$ 177,660	\$ 177,660

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Administrativo Comercial y MKT	1	1	1	1	1
Responsable Adm. y Finanzas	1	1	1	1	1
Técnico	1	1	2	2	2
Sueldos Brutos	\$ 2,456	\$ 21,876	\$ 35,518	\$ 64,580	\$ 131,809
Administrativo Comercial y MKT	\$ 12,639	\$ 16,431	\$ 21,360	\$ 27,768	\$ 36,098
Responsable Adm. y Finanzas	\$ 4,189	\$ 5,446	\$ 14,158	\$ 36,812	\$ 95,711
Técnico	\$ 3,278	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes (17%)	\$ 5,785	\$ 3,719	\$ 6,038	\$ 10,979	\$ 22,408
Contribuciones (30%)	\$ 16,005	\$ 6,563	\$ 10,655	\$ 19,374	\$ 39,543
Sueldo Neto	\$ 2,405,340	\$ 18,157	\$ 29,480	\$ 53,601	\$ 109,401
Sueldo Neto Venc.	\$ 313,740	\$ 1,555,782	\$ 28,174	\$ 50,818	\$ 102,963
Sueldo Neto por pagar	\$ 1,539,720	\$ 2,095	\$ 3,402	\$ 6,185	\$ 12,623
Cargas Sociales	\$ 1,362,060	\$ 10,282	\$ 16,694	\$ 30,352	\$ 61,950
Cargas Soc. Vencidas	\$ 177,660	\$ 9,095	\$ 15,954	\$ 28,776	\$ 58,304
Cargas Soc. por pagar	\$ -	\$ 1,186	\$ 1,926	\$ 3,502	\$ 7,148

Anexo XVI – Presupuesto de Gastos de Comercialización y Administrativos

(Valores expresados en U\$S)

	<u>ene-21</u>	<u>feb-21</u>	<u>mar-21</u>	<u>abr-21</u>	<u>may-21</u>	<u>jun-21</u>	<u>jul-21</u>	<u>ago-21</u>	<u>sep-21</u>	<u>oct-21</u>	<u>nov-21</u>	<u>dic-21</u>	<u>2022</u>
Gastos librería	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 133
Gastos de promoción en Redes Social	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 702	\$ 8,430
Gastos Eventos / Ferias	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 241	\$ 2,894
Honorarios Contador	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 651
Gastos de Adm. & Vtas.	\$ 995	\$ 995	\$ 995	\$ 995	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 12,108
IVA 21%	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 209	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 2,543
Gs. de Adm. & Vtas. (c/IVA)	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 14,650
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,204	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 1,229	\$ 14,650
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		1.3	1.3	1.3	1.3								
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>								
Gastos librería	\$ 133	\$ 142	\$ 150	\$ 160	\$ 176								
Gastos de promoción en Redes Social	\$ 8,430	\$ 8,966	\$ 9,498	\$ 10,102	\$ 11,112								
Gastos Eventos / Ferias	\$ 2,894	\$ 3,078	\$ 3,260	\$ 3,468	\$ 3,814								
Honorarios Contador	\$ 651	\$ 692	\$ 733	\$ 780	\$ 858								
Gastos de Adm. & Vtas.	\$ 12,108	\$ 15,956	\$ 16,902	\$ 17,977	\$ 19,775								
IVA 21%	\$ 2,543	\$ 3,351	\$ 3,549	\$ 3,775	\$ 4,153								
Gs. de Adm. & Vtas. (c/IVA)	\$ 14,650	\$ 19,307	\$ 20,451	\$ 21,752	\$ 23,928								
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	\$ 14,650	\$ 19,307	\$ 20,451	\$ 21,752	\$ 23,928								
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -								

Anexo XVII – Impuestos

(Valores expresados en U\$S)

Presupuesto de IVA

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
Débito Fiscal (x Ventas)	\$ -	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 9,719
Crédito Fiscal (x Compras)	\$ 3,327	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 267	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 271	\$ 3,235
Saldo Técnico A Favor Ant.	\$ -	\$ 1,784	\$ 1,241	\$ 697	\$ 154	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,784
Saldo Técnico A Favor Contr.	\$ 3,327	\$ 1,241	\$ 697	\$ 154	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 4,700
Pago DDJJ. IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 4,161
IVA por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539	\$ 539

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Débito Fiscal	\$ -	\$ 9,719	\$ 70	\$ 81	\$ 88	\$ 99
Crédito Fiscal	\$ 3,310	\$ 3,235	\$ 3,441	\$ 3,604	\$ 3,804	\$ 4,185
Saldo Técnico A Favor Ant.	\$ -	\$ 1,784	\$ -	\$ 2,747	\$ 5,130	\$ 7,485
Saldo Técnico A Favor Contr.	\$ 3,310	\$ -	\$ 3,371	\$ 6,270	\$ 8,846	\$ 11,571
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$ -	\$ 4,700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago DDJJ. IVA	\$ -	\$ 4,161	\$ 539	\$ -	\$ -	\$ -
IVA por pagar	\$ -	\$ 539	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Presupuesto de Ganancias

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Imp. Gcias. Del período	\$ -	\$ -18,558	\$ -28,855	\$ -42,098	\$ -59,798
CF x Quebr. Imp. Gcias. Per. Ant.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta. (por anticipos pagados en base al impuesto del año anterior)	\$ -	\$ -	\$ 15,184	\$ 11,140	\$ 25,329
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo DDJJ Gcias. A FAVOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo DDJJ Gcias. A PAGAR	\$ -	\$ 18,558	\$ 13,671	\$ 30,958	\$ 34,469

14. Fuentes y Bibliografía

- Sitio web **Gracias**:
<http://gracias.co/>
- ¿Qué es el AMBA?
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/sabias-que-es-el-amba>
- Prototipo dispenser:
http://www.charm-water.com/product_info/3/1/101
- Cantidad de viviendas:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-1-999-Censo-2010>
- Pirámide social:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-adios-al-pais-clase-nid2467947/>
- Competidores:
<http://www.dispensersfrimax.com.ar/#!/-home/>
<https://ecopure.com.ar/>
<https://humma.com.ar/>
<https://www.psa.com.ar/>
<https://www.aqualem.com.ar/>
<https://www.hermidavida.com.ar/>
<https://ivesforgione.com.ar/>
<https://aguafama.com.ar/>
<https://www.cimesactual.com.ar/>
<https://www.aquacorp.com.ar/>
<https://www.sodastream.com.ar/>

- Evolución mensual de la inflación:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_2145FB2F32B0.pdf
- Estimador mensual de la actividad económica:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_215053D29E10.pdf
- Empresas B:
https://www.cac.com.ar/data/documentos/29_empresas%20b.pdf

